

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

FINANSŲ IR APSKAITOS KATEDRA

Apskaita, finansai ir bankininkystė
Kodas 62404S102

AGNĖ MARFINAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

ĮMONĖS INTELEKTINIO KAPITALO ĮVERTINIMAS IR ATSKLEIDIMAS

Kaunas 2010

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

FINANSŲ IR APSKAITOS KATEDRA

AGNĖ MARFINAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

ĮMONĖS INTELEKTINIO KAPITALO ĮVERTINIMAS IR ATSKLEIDIMAS

Darbo vadovas _____
(parašas)

(darbo vadovo mokslo laipsnis,
mokslo pedagoginis vardas,
vardas ir pavardė)

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

Kaunas 2010

TURINYS

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS	5
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	6
ĮVADAS	7
1. INTELEKTINIO KAPITALO KONCEPCIJOS ANALIZĖ	9
1.1. <i>Intelektinio kapitalo samprata</i>	9
1.2. <i>Intelektinio kapitalo klasifikacija</i>	13
1.3. <i>Intelektinio kapitalo vertinimo veiksniai</i>	20
2. INTELEKTINIO KAPITALO APSKAITA IR ĮVERTINIMAS	24
2.1. <i>Intelektinio kapitalo apskaita</i>	24
2.2. <i>Intelektinio kapitalo įvertinimo metodai</i>	29
2.3. <i>Intelektinio kapitalo įvertinimo metodologija</i>	36
3. PASLAUGŲ ĮMONĖS INTELEKTINIO KAPITALO ĮVERTINIMAS IR ATSKLEIDIMAS	43
3.1. <i>Paslaugų įmonės analizė intelektinio kapitalo atskleidimui</i>	43
3.2. <i>Intelektinio kapitalo atskleidimas finansinėse ataskaitose</i>	49
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	58
LITERATŪROS SĄRAŠAS	60
SANTRAUKA	65
SUMMARY	66
PRIEDAI	67

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

ES – Europos Sąjunga

EBITDA – (angl. Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) pelnas prieš palūkanas, mokesčius, nusidėvėjimą bei amortizaciją

EBIT – (angl. Earnings Before Interest and Taxes) pelnas prieš palūkanas ir pelno mokesčių

EVA – (angl. economic value added) pridėtinė ekonominė vertė

EV – įmonės verslo vertė

FASB – finansinės apskaitos standartų valdyba

FiMIAM – finansinis IK įvertinimo metodas

IK – intelektinis kapitalas

IT – informacinės technologijos

M - daugiklis

NASDAQ OMX – biržų operatorius

OECD – ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija

R&D – tyrimai ir plėtra

S – (angl. sales) pardavimai

TFAS (angl. International Accounting Standards, IAS) – tarptautiniai finansinės atskaitomybės standartai

TBF (angl. IFAC) – Tarptautinė buhalterijų federacija

VAIC – (angl. value added intellectual capital) pridėtinė intelektinio kapitalo vertė

VAS – Verslo apskaitos standartai

V – tiriamos įmonės verslo vertė

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Intelektinio kapitalo apibrėžimai.....	12
2 lentelė. Intelektinio kapitalo klasifikavimas pagal TBF (1998)	17
3 lentelė. Pagrindiniai intelektinio kapitalo klasifikavimo skirtumai	19
4 lentelė. Intelektinio kapitalo veiksniai	20
5 lentelė. Intelektinio kapitalo matavimo priemonės	22
6 lentelė. Finansinės ir IK apskaitos sistemų palyginimas	24
7 lentelė. IK įvertinimo metodai	30
8 lentelė. IK įvertinimo metodų skirstymas	31
9 lentelė. IK įvertinimo metodų matrica	31
10 lentelė. IK įvertinimo metodų analizė.....	33
11 lentelė. Pavyzdinis klausimynas apie pasiruošimą IK įvertinimui	39
12 lentelė. IK faktorių pavyzdžiai.....	40
13 lentelė. IK kiekybinis ir kokybinis įvertinimas.....	41
14 lentelė. IK rangavimas	41
15 lentelė. Bendrieji klausimai	43
16 lentelė. Klausimų formuluotė	44
17 lentelė. Tyrimo grupės IK įvertinimo rezultatai	44
18 lentelė. Tyrimo grupės IK rangavimo rezultatai	45
19 lentelė. Rangavimo pagrindimas.....	45
20 lentelė. AB „Pramprojekto“ rinkos vertė.....	46
21 lentelė. AB „Pramprojekto“ palyginamieji rodikliai	47
22 lentelė. AB „Pramprojekto“ daugiklių reikšmės.....	47
23 lentelė. Tiriamos įmonės verslo vertė	47
24 lentelė. Suteiktų paslaugų pajamos	49
25 lentelė. Tiriamos įmonės verslo strategija ir filosofija	50
26 lentelė. Darbuotojų pasiskirstymas pagal pareigas ir išsilavinimą	51
27 lentelė. Tiriamos įmonės IK stiprybės ir silpnybės.....	51
28 lentelė. Detalus IK stiprybių ir silpnybių išskaidymas	52
29 lentelė. Tiriamos įmonės IK įvertinimas pinigine išraiška	53
30 lentelė. Veiksniai, nusakantys įmonės IK sudėtį 2009 m.	54

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Požiūrio į įmonės turtą pokytis	9
2 pav. Intelektinio kapitalo, turo ir nuosavybės ryšys	11
3 pav. Viso įmonės balanso pavyzdys	13
4 pav. Įmonės tikroji vertė	14
5 pav. Įmonės rinkos vertė	14
6 pav. Intelektinio kapitalo struktūra	15
7 pav. Įmonės kapitalo klasifikacija	16
8 pav. Įmonės kapitalo sudėtis	18
9 pav. Intelektinio kapitalo piramidė	18
10 pav. Įmonės veiklos veiksnių nustatymas	23
11 pav. Apskaitos sistemos pokyčiai	25
12 pav. Intelektinio kapitalo ataskaitos rengimo modelis.....	28
13 pav. IK įvertinimo metodų suskirstymas	32
14 pav. Verslo modelis	36
15 pav. IK įvertinimo procesas	37
16 pav. Įmonės vidinės ir išorinės aplinkos įvertinimas.....	37
17 pav. Įmonės kapitalo formavimas	38
18 pav. IK įvertinimas	38
19 pav. IK įvertinimo ataskaitos sandara	42
20 pav. Tyrimo grupė.....	43
21 pav. Rinkos vertės nustatymo rezultatas	47
22 pav. Tiriamos įmonės rinkos vertė.....	48
23 pav. Tiriamos įmonės veiksnių struktūra.....	48
24 pav. Pradiniai duomenys apie įmonę	49
25 pav. Tiriamos įmonės IK struktūra	53

ĮVADAS

Temos aktualumas. Praėjusiais dešimtmečiais įmonių lyderiavimas rinkoje ar bet kokia kita ekonominė sėkmė buvo matuojama vien fizinio kapitalo veiksniais. Tačiau pasaulis keičiasi, o su juo kinta ir gamybos struktūros technologinis pagrindas, didėja intelektualio potencialo reikšmė, kuri turi įtakos organizacijos funkcionavimo efektyvumui. Intelektinio kapitalo išsivystymas, jo naudojimas tampa svarbiais veiksniais, rodančiais įmonės konkurencinį pranašumą rinkoje ir kitas galimybes, todėl vis dažniau kalbama apie intelektualio kapitalo identifikavimą, jo įvertinimą ir atskleidimą.

Problemos ištyrimo lygis. Intelektinis kapitalas įmonėse tradicinės apskaitos dažnai lieka neįvertintas dėl jo prigimties ir nustatymo bei įvertinimo proceso sudėtingumo. Informacijos apie šio kapitalo vertę trūksta tiek vidiniams, tiek išoriniams informacijos vartotojams. Įmonės, susidurdamos su intelektiniu kapitalu, nežino, kokį kapitalą jos turi, kaip jį įvertinti ir kaip jį valdyti. Kita vertus, tai skatina ieškoti naujų nustatymo ir įvertinimo metodų. Intelektinio kapitalo koncepcijos ir vertinimo klausimais rašė nemažai užsienio autorių (K.E.Sveiby, 1989; N.Bontis, 1991; R.S.Kaplan, D.P.Norton, 1992; A.Brooking, 1996; T.Stewart, L.Edvisson, M.S.Malone, 1997; A.Pulic, 1998; R.Dzinkowski, 2000; B.Marr, 2001; D.Andriessen, R.Roslender, R.Fincham, 2004 ir kt.). Visi jie pabrėžė intelektualio kapitalo įvertinimo įmonėje svarbumą, tačiau vieningos nuomonės apie intelektualio kapitalo nustatymą, įvertinimo būdus jų darbuose neišryškėjo. Priešingai, kiekvienas jų pabrėžė vis kitokių intelektualio kapitalo metodikų svarbumą, kritikavo jau pateiktus teorinius metodus. Lietuvoje šią temą nagrinėjo vos keletas autorių (R.Mikulėnienė, 2004; L.Užienė, 2008; J.Palumickaitė-Karalevičienė, 2008; J.Staliūnienė, 2009). Pagrindinis jų darbu tikslas – teorinius užsienio autorių darbus pritaikyti Lietuvos įmonių intelektualio kapitalo įvertinimui. Tačiau šiandien dar nėra susiformavusių vieningų intelektualio kapitalo įvertinimo principų ir tai neleidžia įmonėms įvertinti viso potencialaus įmonės kapitalo. Šiuo darbu bandoma apjungti įvairių autorių siūlomus metodus intelektualio kapitalo įvertinimui ir įmonėms pasiūlyti konkrečią intelektualio kapitalo įvertinimo metodologiją.

Tyrimo **objektas** – intelektinis kapitalas.

Šio darbo **tikslas** – remiantis intelektualio kapitalo įvertinimo metodų analize, sukurti Lietuvos sąlygomis veikiančiai įmonei intelektualio kapitalo įvertinimo metodologiją ir ją patikrinti empiriškai.

Šiam tikslui pasiekti išskelti šie **uždaviniai**:

- 1) remiantis literatūros analize, iširti intelektualio kapitalo sąvokos sampratą, pagrindinius šio kapitalo bruožus, veiksnis;

- 2) išanalizuoti pagrindines intelektinio kapitalo įvertinimo apskaitoje problemas ir pagrindinius apskaitos principus, taikomus šiai turto rūšiai;
- 3) atsižvelgiant į intelektinio kapitalo įvertinimo modelių gausumą, atlikti šių modelių palyginamąją analizę, bei sukurti intelektinio kapitalo įvertinimo metodologiją;
- 4) remiantis konkrečios įmonės duomenimis, empiriškai patikrinti sukurtą intelektinio kapitalo įvertinimo metodologiją bei pasiūlyti intelektinio kapitalo ataskaitos formą.

Tyrimo metodai. Atliekant teorinį tyrimą vadovaujamosi objektyviu sisteminiu požiūriu, naudojama teorinių duomenų analizė, t.y. bendramokslinis tyrimo metodas – mokslinės literatūros analizė, sintezė bei palyginimo metodai. Atliekant analitinius tyrimus naudojama teorinė ir praktinė atvejo analizės. Atliekant sisteminę mokslinės literatūros analizę apdorojami antriniai duomenys, o atliekant tyrimą – pirminiai duomenys.

Darbo struktūra. Darbą sudaro 3 pagrindinės dalys. Pirmojoje dalyje „Intelektinio kapitalo koncepcijos analizė“ nagrinėjamas 1 uždavinys. Šio darbo dalyje siekiama atskleisti intelektinio kapitalo sąvoką, tipus, klasifikacijas, veiksnius.

2 ir 3 uždaviniai nagrinėjami antroje dalyje „Intelektinio kapitalo apskaita ir įvertinimas“. Šioje dalyje siekiama palyginti tradicinės ir intelektinio kapitalo apskaitos sistemos principus bei tradicinės apskaitos pritaikomumą žinių ekonomikai. Taip pat analizuojami intelektinio kapitalo įvertinimo metodai, jų privalumai ir trūkumai. Apibendrinant šią dalį, sukuriama intelektinio kapitalo įvertinimo metodologija.

4 uždavinys nagrinėjamas trečioje darbo dalyje „Paslaugų įmonės intelektinio kapitalo atskleidimas“. Šioje dalyje remiantis siūlomomis metodinėmis priemonėmis, empiriškai patikrinamas sukurtas intelektinio kapitalo įvertinimo ir ataskaitų pateikimo procesas: pirminė analizė, duomenų parinkimas, informacijos rinkimas, informacijos analizė, apskaitos ir ataskaitų rengimas. Taip pat pateikiama konkreti ataskaita, vaizduojanti tiriamos įmonės intelektinį kapitalą.

Darbą sudaro įvadas, trys pagrindinės dalys, išvados. Pagrindinė darbo medžiaga aprašyta 59 puslapiais, įskaitant 30 lentelių ir 25 paveikslus. Panaudotos literatūros sąrašą sudaro 41 šaltinis.

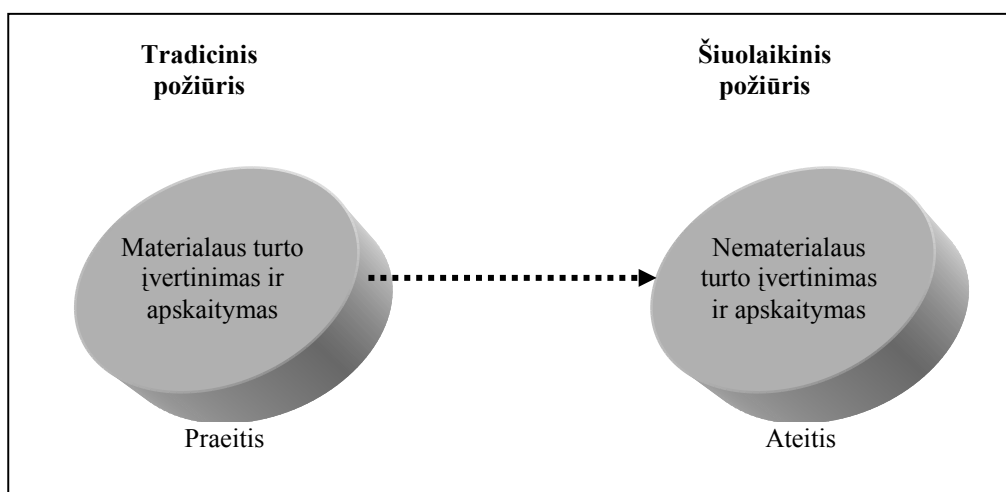
1. INTELEKTINIO KAPITALO KONCEPCIJOS ANALIZĖ

Apie keletą amžių ekonominiai įmonių rezultatai buvo matuojami tik fizinio (materialaus) kapitalo efektyvumo kriterijais. Iš pradžių veiklos rezultatai buvo vertinami skaičiuojant pelną ir investicijų grąžą, vėliau atsirado daugybė kitų modernių analizių ir metodų, pavyzdžiui, ekonominės pridėtinės vertės analizės metodai ir pan. Dabar prasidėjus naujosios žinių ekonomikos epochai, iškilo poreikis matuoti neapčiuopiamą turtą - intelektualinį kapitalą (toliau IK). Šiuolaikinis verslas tampa žiniomis paremtu verslu, pagrindiniais įmonių uždaviniais tampa žinių kaupimas, mainai ir panaudojimas. Anksčiau svarbiausiu įmonės turtu laikyti materialūs išteklių tokie, kaip nekilnojamas turtas, įrengimai, žaliavos užleidžia savo vietą žinioms, darbuotojų kompetencijai, santykiams su klientais ir partneriais.

1.1. Intelektinio kapitalo samprata

Šiandien vis dažniau išgirstama tvirtinant, jog IK – tai įmonių sėkmingos veiklos pagrindas, vienas svarbiausių įmonių vertės kūrimo šaltinių. Dažni įmonių vadovų ar kitų subjektų pareiškimai apie tai, jog žmonės yra pats didžiausias įmonės turtas arba kad įmonė klesti dėl jos gero vardo, įvaizdžio rinkoje, išduoda, jog IK yra labai svarbi turto rūšis šiuolaikiniame verslo pasaulyje. Didžiausia problema ta, kad įmonės vis dar pasyviai vertina turimą IK.

Verslo aplinkos pokyčiai lemia ir pokyčius įmonės valdyme bei apskaitoje. Pasak G.B.Kamath (2006), tradicinė apskaita, kuri yra paremta finansine apskaita, pritaikyta tik materialių išteklių apskaitai, yra nebeįėjusi tinkamai įvertinti viso įmonės potencialo. Požiūrio kaita į šio turto valdymą pateikta 1 pav.



Šaltinis: KAMATH, G.B. (2006) Management of intellectual capital, p. 2.

1 pav. Požiūrio į įmonės turtą pokytis

Pasak L.Užienės (2008), IK koncepcija yra palyginti jauna, gyvuoja tik keletą dešimtmečių, todėl šios koncepcijos potencialas tik pradeda formuotis. Šios koncepcijos plėtotei būdingi trys svarbūs raidos etapai, kuriuos galima išreikšti klausimais: 1) kas tai yra IK? 2) kaip valdyti IK? 3) kaip vertinti IK?

Remiantis šiais raidos etapais, L.Užienė (2008) išskiria, jog pirmajame IK koncepcijos raidos etape susiformavo principinis požiūris į įmonės IK, kaip vieną iš svarbiausių įmonių išteklių, teikiančių jai konkurencinį pranašumą rinkoje ir kuriančių pridėtinę vertę. Šiame etape visuotinai priimtinas IK apibrėžimas nebuvo rastas, tačiau susiformavo pradinės priimtinos IK traktuotės, nusistovėjo požiūris į IK sandarą bei struktūrą. Antrajame etape pradėta domėtis IK valdymo sprendimais, sukurta daugybė teorinių IK valdymo modelių. Trečiajame etape buvo suvokta, jog norint efektyviai valdyti IK, būtina atrasti tinkamus svirtus, t.y. remtis informacija apie šių išteklių būklę. Šiame etape tapo reikalingi vertinimo matai ir sistemos, kurios leistų stebėti IK būklės pokyčius.

Pagal L. Edvinsson (1997), literatūroje, nagrinėjančioje IK apskaitą, jau ketvirtas dešimtmetis sprendžiami įmonių IK atpažinimo, vertinimo ir valdymo klausimai. Mokslininkai pirmą kartą pradėjo domėtis kaip apibrėžti IK 1960 metais. Tačiau susidomėjimas šia tema dar neturėjo tokios paklausos kaip šiuo metu ir tyrinėjimai bei plėtra šia tema buvo pristabdyti. IK sąvoka plačiau pradėta naudoti 8 dešimtmečio pradžioje. Ir nors IK sąvoka apima daugybės sričių specialistus: ekonomistus, buhalterius ir standartų rengėjus, tačiau jie visi niekaip nesutaria dėl vieno pasauliniu lygiu vartotino IK apibrėžimo.

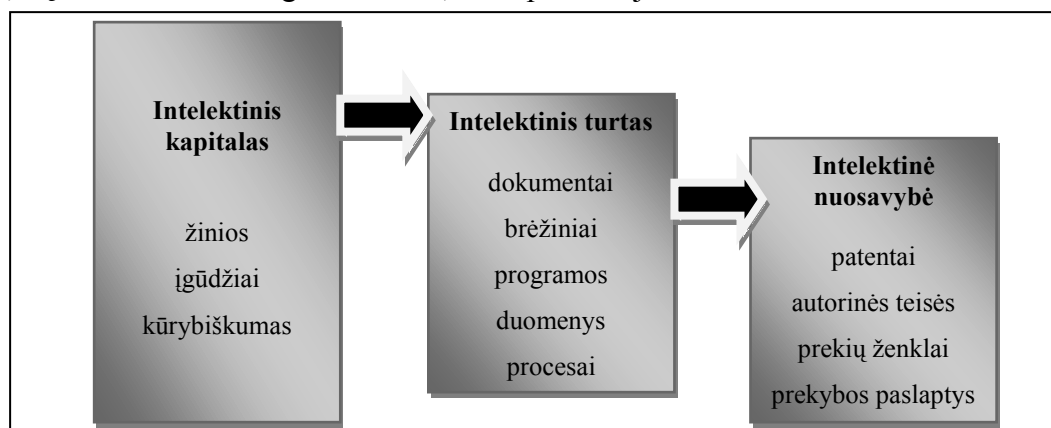
Dauguma autorių (Edvinsson 1991, Stewart 1997, B.Marr 2001 ir kiti), kurie nagrinėja IK prigimtį, pateikia savo suformuluotą IK apibrėžimą, tačiau šių apibrėžimų koncepcija yra labai panaši. Ir apskritai visi apibrėžimai yra panašūs tuo, kaip jie apibūdina IK: žinios ir kitas nematerialus turtas, kuris gali būti panaudotas tam tikrais įmonės veiklos plėtojimo tikslais. Taip pat pažymėtina, kad literatūroje miglotai kalbama apie intelektinio turto ir IK sąvokų skirtumą. Pavyzdžiui, L.Edvinsson (1997) ir kiti autoriai intelektinio turto ir IK sąvokas laiko sinonimais. Taip pat nevienareikšmiškai suprantama pati intelektinio turto sąvoka: vieni autoriai teigia, kad tai yra visas nematerialus turtas, kiti teigia, kad tai nematerialus turtas, kuris šiuo metu nepripažįstamas finansiniuose ataskaitų rinkiniuose (Abeysekera, I. 2008, p. 11).

Taigi, kyla klausimas, koks skirtumas tarp intelektinio kapitalo, nematerialaus kapitalo ar intelektinio turto, nematerialaus turto sąvokų ir kokią sąvoką naudoti. Kaip teigia I.Abeysekera (2008), visos sąvokos vienaip ar kitaip susiveda į IK sampratą. Visgi reikia atkreipti dėmesį, kad tradicinėje apskaitoje kapitalas nėra visiškai tas pats, kas turtas. O atsakymą į klausimą, kurią sąvoką naudoti, geriausiai paaiškintų turto ir kapitalo apibrėžimai. Nematerialaus turto sąvoka yra apibrėžta Tarptautinių Apskaitos Standartų Valdybos kaip nematerialus, nepiniginis turtas,

neturintis fizinės išraiškos, naudojamas įmonės tikslams pasiekti (Talukdar, A. 2008). Pagal VAS, turtu laikomos „materialiosios, nematerialiosios ir finansinės vertybės, kurias valdo ir naudoja ir (arba) kuriomis disponuoja įmonė, ir kurias naudojant tikimasi gauti ekonominės naudos“ (2 VAS, 2003). Tuo tarpu kapitalas R.Mikulėnienės, R.Jucevičiaus (2000) apibrėžiamas kaip „vertė, kuri jo savininkui duoda pridėtinę vertę, o plačiąja prasme kapitalo apibrėžimas apima ne tik materialines ar finansines vertybes, bet ir nematerialinius išteklius: gebėjimai, žinios, patirtis, informacija, dalykiniai ryšiai ir kita“. Taigi, išanalizavus turto ir kapitalo sąvokas, galima daryti išvadas, kad norint vertybes laikyti turtu, reikia, kad jos priklausytų konkrečiai įmonei, kuri galėtų naudoti šį turtą ateityje pajamoms uždirbti. O kalbant apie kapitalo sąvoką nesvarbu, ar vertybės priklausys įmonei ar bus skolintos, svarbiausia, kad jas būtų galima naudoti pajamoms uždirbti. R.Mikulėnienė, R.Jucevičius (2000) patvirtina, kad kalbant apie IK, artimesnė yra kapitalo sąvoka, nes darbuotojų kapitalas įmonei nepriklauso, jis priklauso individams, ryšių kapitalas priklauso tiek įmonei, tiek išorės suinteresuotiems asmenims, todėl šias IK dalis geriau vadinti kapitalu, o ne turtu. Gal tik struktūrinis kapitalas artimesnis turto sąvokai, nes įmonėje esantys procesai, sistemos priklauso pačiai įmonei. Tačiau struktūrinis kapitalas paprastai neapčiuopiamas ir į įmonės balansą neįtraukiamas, todėl jis labiau yra kapitalas nei turtas.

Labai tiksliai IK sąvoką paaiškina R.Mikulėnienė (2004), kuri teigia, kad „intelektinis kapitalas yra organizacijai priklausantis ar prieinamas naudoti intelektinis turtas, turintis potencialą kurti vertę, kur intelektinis turtas suprantamas, kaip tam tikram subjektui priklausantis su intelektu ar jo naudojimu susijęs vertingas objektas, o potencialas kurti vertę suprantamas kaip turto gebėjimas dabar ar ateityje produktyviai dalyvauti vertės kūrimo procese, atsižvelgiant į turtą naudojančio subjekto priimtus strateginius sprendimus“.

Ryšį tarp kapitalo, turto ir nuosavybės atspindi 2 pav. pateikta schema, kurioje kapitalu laikomos neapčiuopiamos žinios, turtu – iš žinių atsiradę dokumentai ir kiti duomenys, o nuosavybe – tai, ką sukuria žiniomis gautas turtas, turto panaudojimo rezultatas.



Šaltinis: MIKULĖNIENĖ, R.; JUCEVIČIUS, R. (2000) Organizacijos intelektinis kapitalas: sandaros ir pagrindinių sąvokų interpretacijos, p. 71.

2 pav. Intelektinio kapitalo, turto ir nuosavybės ryšys

Nors IK sąvoka yra gana naujas studijų objektas, tačiau mokslinėje literatūroje egzistuoja nemažai įvairių IK apibrėžimų. Keletas jų pateikti 1 lentelėje.

1 lentelė

Intelektinio kapitalo apibrėžimai

Metai	Autorius	Apibrėžimas
1996	A. Brooking	Specifinis nematerialus turtas, kuris leidžia įmonei kurti pridėtinę vertę.
1997	T. A. Stewart	Naudingų žinių paketas.
1997	G. Roos	Įmonės narių žinių visuma ir jų praktinis realizavimas, kuriantis įmonės prekinis ženklus, procesus.
1997	L. Edvinsson and M. S. Malone	Žinių valdymas, organizacinės technologijos, ryšiai su klientais, profesiniai įgūdžiai, kurie suteikia įmonei konkurencinį pranašumą rinkoje.
1997	K. E. Sveiby	Nematomas turtas, kuris apima darbuotojų kompetenciją, vidinį ir išorinį struktūrinį kapitalą.
1998	P. H. Sullivan	Žinios, kurios didina įmonės pelną.
1999	Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (angl. OECD)	Intelektinį kapitalą apibrėžia kaip nematerialųjį turtą, kurio pagrindą sudaro dvi IK kategorijos: organizacinis ir žmogiškasis kapitalas.
2001	R. S. Kaplan and D. Norton	Nematerialus turtas, apimantis darbuotojų įgūdžius, kompetenciją, motyvaciją, duomenų bazes, informacines technologijas, efektyvius veiklos procesus, produktų ar paslaugų inovacijas, klientų lojalumą ir ryšius, politinius ir socialinius veiksmus.
2001	D. Starovic; B. Marr	Intelektinis kapitalas yra grupė (derinys) žinių turto, kurį galima priskirti įmonei ir kuris didina įmonės konkurencingumą bei teikia papildomos informacijos apie įmonę suinteresuotiems asmenims.
2006	F. Bilich, R. Silva	Intelektinis kapitalas yra terminas, vartojamas aprašyti įmonių tikrąją vertę, kurios naudoja nematerialųjį turtą kaip išteklius norint įgyti konkurencinį pranašumą.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal BILICH, F.; SILVA, R. 2006; ROSLENDER, R.; KAHN, H.; STEVENSON, J.E. 2007; STEWART, T. 2001; STAROVIC, D.; MARR, B. 2001; SHAIKH, J.M. 2004.

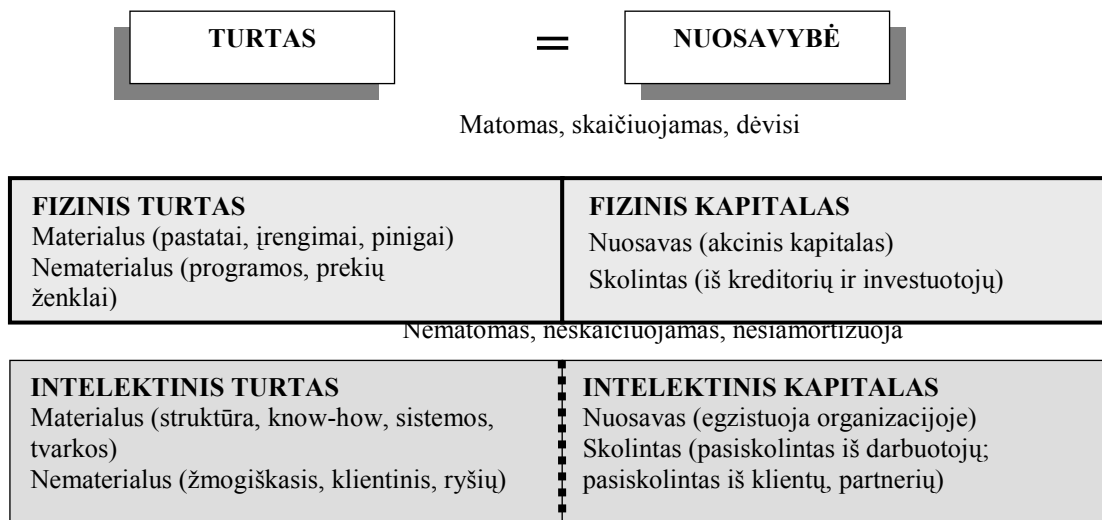
Pagal I. Rodov, Ph. Leliaert (2002), pats paprasčiausias būdas apibūdinti IK, tai palyginti įmonės rinkos vertę su balansine verte, nes paprastai įmonės balansinė vertė yra mažesnė, o jos rinkos vertė didesnė. Intelektinis įmonės kapitalas sudarys skirtumą tarp įmonės rinkos ir balansinės vertės. Jau seniai apskaitoje toks įmonės balansinės ir rinkos vertės neatitikimas buvo pripažįstamas nematerialiuoju turtu ir dažnai vadinamas įmonės geru vardu (prestižu). Tačiau šiuo metu pastebima, kad tą skirtumą įmonėje sudaro ne tik įmonės geras vardas, bet ir gausybė kitų IK vertybių.

Palyginus 1 lentelėje pateiktus apibrėžimus, IK sąvoką galima apibrėžti taip: IK – visų rūšių (žmogiškojo, struktūrinio, ryšių) nematerialaus kapitalo suma, kurianti konkurencinę įmonės rinkos vertę.

Daugiau naudingos informacijos apie IK atsirado L. Edvinsson darbuose. Jis buvo vienas iš tų pirmųjų autorių, kuris 1990 m. pradžioje rašė apie IK. Jis buvo ir pirmasis IK direktorius organizacijoje Skandia (Švedijos finansinių paslaugų kompanija). L. Edvinsson 1991 metais IK vadino žiniomis, kurioms galima suteikti skaitmeninę vertę. L. Edvinsson (1997) išskyrė dviejų

rūšių IK: žmogaus ir struktūrinį kapitalą. Pirmoji kapitalo rūšis apima įmonės darbuotojus ir jų įgūdžius, patirtį, kompetenciją, išradingumą, komandinio darbo pajėgumus ir t.t. Anksčiau tai tiesiog buvo vadinama žmogiškaisiais ištekliais ir buvo siejama su darbuotojais, nevertinant kiekvieno darbuotojo įgūdžių kaip turto, be kurio įmonė sunkiai pasiektų užsibrėžtų rezultatų. Struktūriniu kapitalu L.Edvinsson laiko tą įmonės turta, kuris lieka įmonės darbuotojams išėjus po darbo namo (Roslender, R; Kahn, H.; Stevenson, J.E. 2007, p. 4).

Jei tradicinį balansą lengvai būtų galima papildyti „nematomu“ įmonės turtu, gautume pilną įmonės vertę rinkoje (2 pav.).



Šaltinis: KALEINIKOVAS, A. (2006) Intelektualių resursų vertinimas, p. 3.

3 pav. Viso įmonės balanso pavyzdys

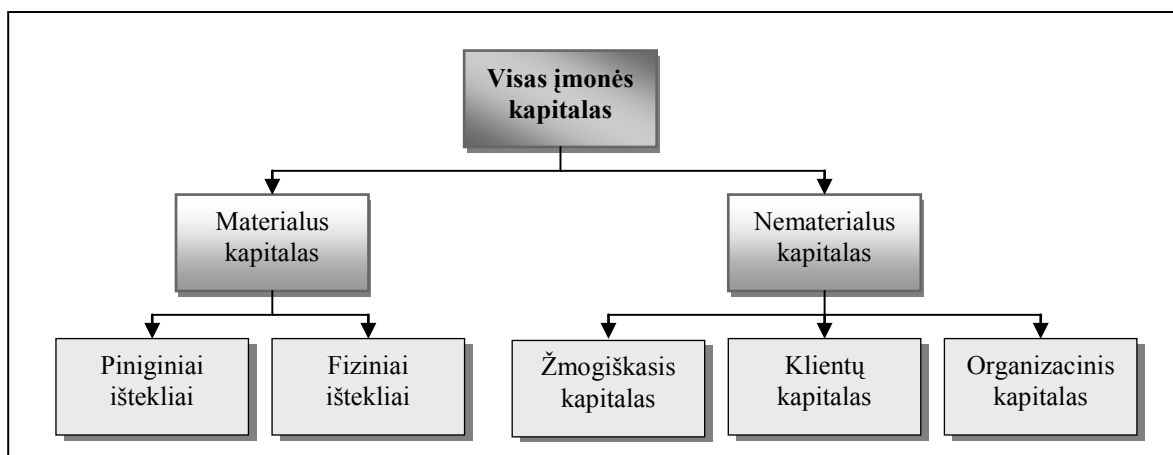
Labai dažnai problemine situacija nustatant įmonės ar verslo vertę tampa įmonės IK įvertinimas ar paskaičiavimas. Įmonės dirba su dideliais pinigų srautais, pagal kuriuos dažniausiai nustatoma jos vertė, tačiau kaip matosi iš pavyzdinio įmonės balanso, ne visas turtas yra įvertintas, jei remiamės tik tradicine balanso forma. Neapčiuopiamą, balanse nematomą turto dalį dažniausiai sudaro nematomas įmonės IK.

Išnagrinėjus literatūrą, galima teigti, kad pasaulyje dar nėra susitarta dėl vieno apibrėžimo, kuris geriausiai apibrėžtų IK sąvoką, be to, dažnai iškyla klausimų, ką laikyti IK, o ką – intelektiniu turtu. Dauguma autorių, apibrėždami šias sąvokas, laiko jas tiesiog sinonimais. Taip pat vis dar pasigendama gilesnių tyrinėjimų apie intelektinius įsipareigojimus, nes dažniausiai kalbama tik apie IK sąvoką.

1.2. Intelektinio kapitalo klasifikacija

Būtinybė išskirti savo įmonę ir produktus iš kitų konkurentų, didinti įmonės vertę, išlaikyti esamą klientų bazę ir ją didinti yra vienas iš IK valdymo uždavinių. Įvertinti kiekvienos įmonės tikrąją vertę vis dar yra pakankamai sunku, tačiau išskirti komponentus, kurie sudaro tikrąją įmonės

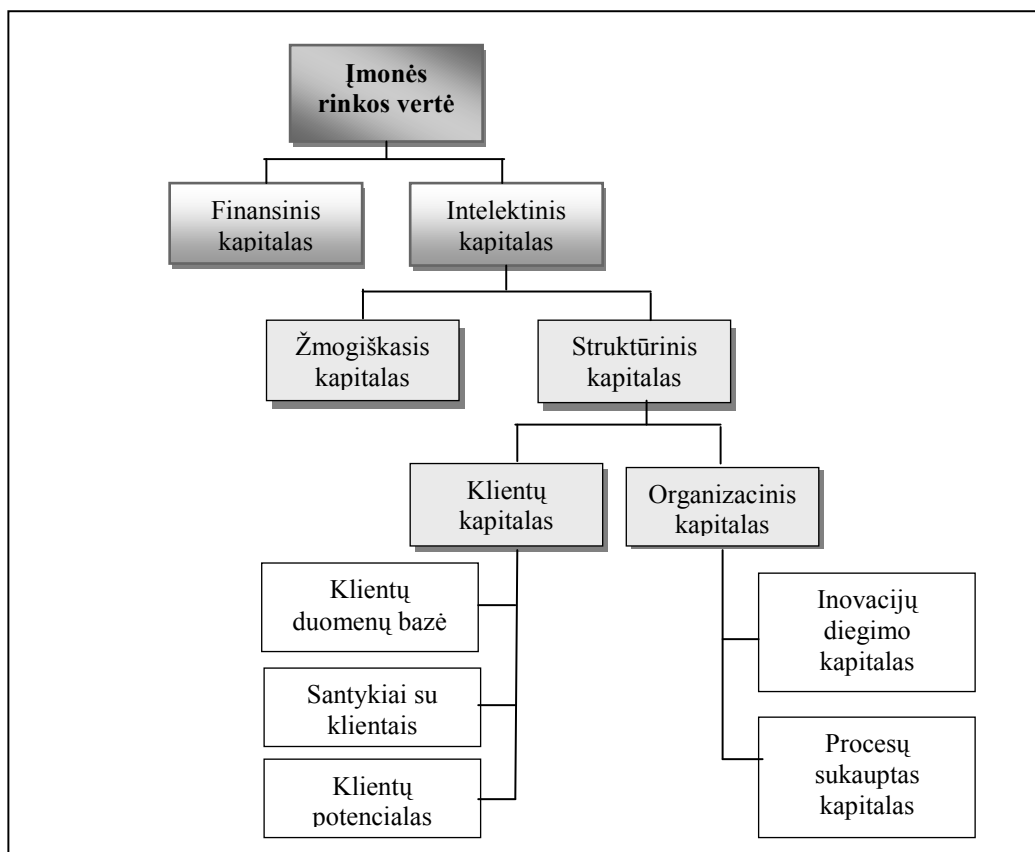
vertę, jau įmanoma, ir nemažai autorių pateikia įvairius tikrosios įmonės vertės įvertinimo elementus. Tradiciniu požiūriu kapitalas, kuris sudaro visą įmonės vertę pateiktas 4 pav.



Šaltinis: KAMATH, G.B. (2006) Management of intellectual capital, p. 4.

4 pav. Įmonės tikroji vertė

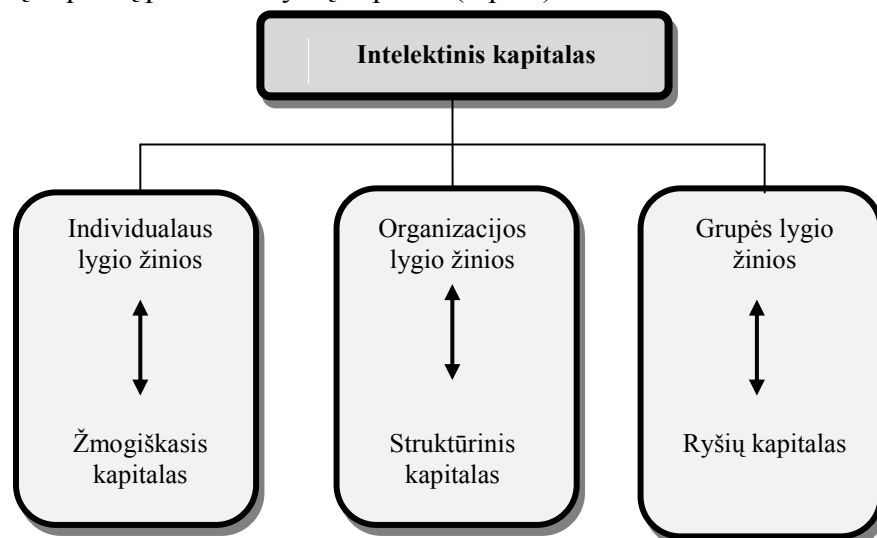
Anksčiau minėta švedų organizacija (Skandia), kuri pirmoji pradėjo teikti ataskaitas apie savo įmonės IK, įmonės rinkos vertę siūlo nustatyti remiantis šiek tiek išsamesniu IK skaidymu. Jie siūlo IK skaidyti į žmogiškąjį ir struktūrinį kapitalą, o struktūrinį kapitalą dar išskaidyti į klientų ir organizacinį kapitalą. Toks skirstymas pateiktas 5 pav. yra pagrįstas IK atsiradimo įmonėje koncepcija (J.Holmen, 2005).



Šaltinis: HOLMEN, J. (2005) Intellectual capital reporting, p. 3.

5 pav. Įmonės rinkos vertė

Apskritai pirmasis IK klasifikaciją pasiūlė Karl-Erik Sveiby (1989). Jis siūlė IK skirstyti į tris plačias sritis: žmogiškąjį kapitalą, struktūrinį kapitalą ir klientinį kapitalą. Vėliau Nick Bontis (1991) klientinį kapitalą pavadino ryšių kapitalu (6 pav.).

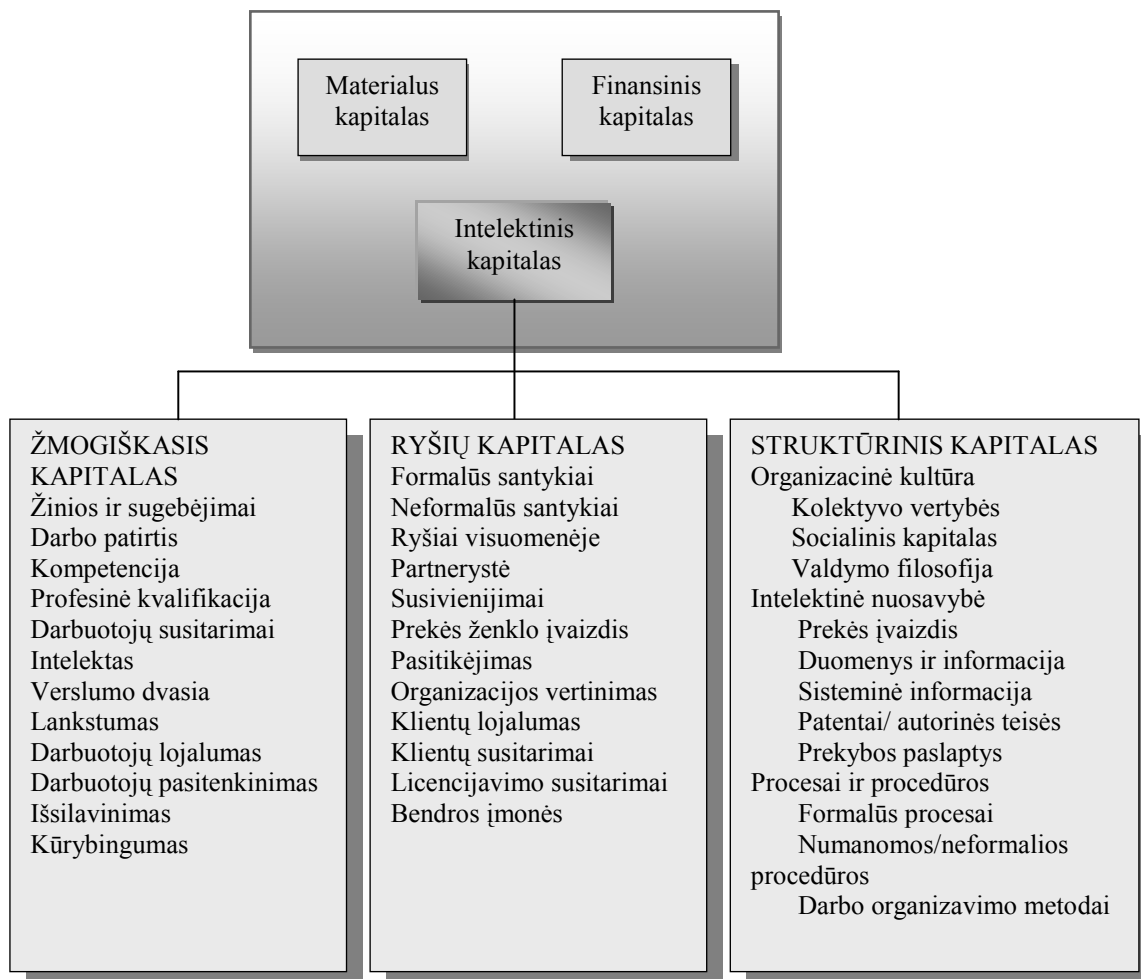


Šaltinis: PABLOS, P. O. (2004) Measuring and reporting structural capital, p. 636.

6 pav. Intelektinio kapitalo struktūra

Pagal K.E.Sveiby ir N.Bontis (1991) siūlytą IK klasifikaciją, visų svarbiausias yra žmogiškasis kapitalas, be kurio nebūtų susiformavusios kitos kapitalo rūšys. Darbuotojai prisideda prie IK kūrimo tokiomis priemonėmis, kaip kompetencija, savo požiūriu ar savo proto manevringumu. Kompetencija apima ir įvairius gebėjimus dirbti, o darbuotojų elgesys darbo vietoje priklauso nuo turimos ir įgytos kompetencijos lygio. Ryšių kapitalas yra antrasis IK komponentas. Siaurąja prasme ryšių kapitalas apima dabartines žinias apie jau sukurtus organizacinius ir verslo santykius rinkoje. Šio kapitalo pagrindas yra įvairūs žinių mainai su trečiąja šalimi. Dėl šios priežasties šis kapitalas apima išorėje sukurtą įmonės turtą. Šis kapitalas didės, jei santykiai su klientais, tiekėjais, ar kitais suinteresuotais asmenimis truks ilgai. Struktūriniam kapitalui priskiriamos žinios, kurias valdo įmonė ir kurios lieka įmonėje darbuotojams išėjus namo. Jam priskiriamos įvairios procedūros, strategijos, procesai, tvarkos, duomenų bazės, kurios pirmiausiai sukuriamos žmogiškojo kapitalo pagalba, tačiau sukurtos naudojamos ir valdomos kaip esamas įmonės struktūrinis kapitalas. Struktūrinį kapitalą sudaro organizacinis ir technologinis kapitalas. Organizacinis kapitalas apima visus aspektus, kurie susiję su įmonės organizavimu ir sprendimų priėmimo procesu (organizacinė kultūra, organizacinės procedūros, planavimas, kontrolės sistemos). Technologinis kapitalas apima visus techninius ir gamybinius aspektus – mokslinių tyrimų ir plėtros, inžinerinių procesų rezultatai (P.Ordenez de Pablos, 2004, p. 637).

B.Marr (2008) visą įmonės kapitalą skirsto į tris dalis: materialųjį, finansinį ir intelektinį kapitalą. Toliau IK siūloma klasifikacija panaši į K. E. Sveiby ir N. Bontis (1991) modelį. Ši klasifikacija pateikta 7 pav.



Šaltinis: MARR, B. (2008) Disclosing the invisible: publishing intellectual capital statements, p. 37.

7 pav. Įmonės kapitalo klasifikacija

A. Brooking (1996) siūlo klasifikuoti IK į keturių rūšių turtą: 1) rinkos turtas, 2) intelektinės nuosavybės turtas, 3) žmogiškasis turtas, 4) infrastruktūros turtas. Rinkos turtą turėtų sudaryti toks turtas, kaip prekių ženklai, klientai, paskirstymo kanalai ir verslo bendradarbiavimas. Intelektinės nuosavybės turtas turi apimti patentų, autorinių teisių ir prekybos paslaptis. Žmogiškasis turtas turėtų apimti išsilavinimo ir darbo patirties žinias, kompetenciją. Infrastruktūros turtui priskirtini darbo organizavimo metodai procesų valdymo, informacinių technologijų sistemos, tinklai ir finansinės sistemos.

Tarptautinė buhalterijų federacija (TBF, angl. IFAC, 1998) siūlo šiek tiek kitokią, bet labai artimą A. Brooking siūlomai klasifikacijai, skirstymą. Pagal šią organizaciją IK turi būti atskirtas į tris pagrindines klases: žmogiškąjį, ryšių ir organizacinį kapitalą. Žmogiškajam priskirtinas tas turtas, kurį turi įmonės darbuotojai, kitaip sakant tas turtas, kuris darbo dienai prasidėjus ateina į įmonę. Ryšių kapitalui priskirtinas visas turtas, kuris yra už įmonės ribų, išorėje, tačiau priklauso įmonei. Organizacinį kapitalą galima smulkiau suskaidyti į intelektinį ir infrastruktūrinį turtą. Tiek intelektinis, tiek infrastruktūrinis turtas yra sukurtas žmogiškojo kapitalo ir jis lieka įmonėje darbo dienai pasibaigus (2 lentelė).

Intelektinio kapitalo klasifikavimas pagal TBF (1998)

Žmogiškasis kapitalas Know-how (techninės žinios) Išsilavinimas Profesinis išsilavinimas Darbo patirtis Profesinis atestavimasis Verslumas, novatoriškumas, kintamumas	Ryšių (klientų) kapitalas Prekės ženklas Klientai Klientų lojalumas Kompanijos vardas Rezerviniai užsakymai Paskirstymo kanalai Verslo jungimai Licencijiniai susitarimai Naudingos sutartys Frančizės susitarimai
Organizacinis (struktūrinis) kapitalas	
Intelektinis turtas Patentai Autorinės teisės Dizaino teisės Prekybos paslaptys Firmos ženklas Paslaugų ženklai	Infrastruktūros turtas Valdymo filosofija Verslo kultūra Darbo organizavimo metodai Informacinės sistemos Darbo sistemos Finansiniai santykiai

Šaltinis: STAROVIC, D.; MARR, B. (2001) Understanding corporate value: managing and reporting intellectual capital, p. 7.

Žmogiškasis kapitalas, anot D.Starovic ir B.Marr (2001), apima visus aspektus, susijusius su įmonės darbuotojais, jų mokymu, kūrybiniais procesais, jų įnašu į įmonės vystymąsi ir vertės kūrimą, gamybą ir tiekimą. Tik dėl geros darbuotojų kvalifikacijos įmonės vertės kūrimas yra efektyvus. Įmonės efektyvumo lygis daugiausia priklauso nuo įdėto indėlio į įmonės darbuotojus. Struktūriniam kapitalui galima priskirti įmonės struktūrą, jos viziją, misiją, įmonės infrastruktūrą ir kitą intelektinę nuosavybę, kurią įmonė valdo. Klientinis arba ryšių kapitalas įmonėje atsiranda dėl santykių su klientais (įmonė turinti daug pastovių, lojalių klientų yra vertingesnė nei naujai įsteigta įmonė).

R.Roslender ir R.Fincham (2004) visiškai kitaip nei kiti autoriai skirsto IK. Šie autoriai skirsto IK pagal tai, iš kur jis atsiranda. Išskiriamos dvi pagrindinės dalys: pirminis ir antrinis IK. Pirminis IK identifikuojamas kaip žmogiškasis kapitalas, apimantis daug požymių, kuriuos darbuotojų darbas sukuria įmonei. Jis apibrėžiamas kaip pirminis kapitalas dėl to, kad žmogiškasis kapitalas yra pagrindas įmonės vertės kūrimo procese. Antrinis IK yra visas žiniomis pagrįstas turtas, kuris buvo sukurtas naudojant žmogiškąjį kapitalą. Tiek nematerialus turtas kaip įmonės reputacija, prekės ženklai, klientų ir vartotojų lojalumas, santykiai su klientais, tiek ir daugiau materialinių požymių turintis turtas – tiekimo kanalai, klientų duomenų bazės yra žmogiškojo kapitalo rezultatas. Vėliau šis antrinis kapitalas tarnauja kaip priemonės, papildančios pirminį kapitalą, skirtos didinti išorinę įmonės vertę.

J.Mouritsen ir kiti (2001) siūlo trijų dalių IK modelį (angl. a three way model), tačiau šį kapitalą vadina ne įprastais elementais: žmogiškasis kapitalas, struktūrinis ir ryšių, o išorinis,

vidinis ir individualus kapitalas. Šio skirstymo koncepcija panaši į anksčiau nagrinėtą, nes daug elementų, kurie priskiriami ryšių ir struktūriniam kapitalui galima įvardinti kaip išorinį kapitalą, o žmogiškajam kapitalui galima priskirti vidinį kapitalą ir individualią kompetenciją, t.y. tai, ką atsineša į įmonę darbuotojai ir tai, ką jie sukūrė, vėliau palieka toje įmonėje, kai išeina namo (8 pav.).

Matoma nuosavybė (balansinė vertė)	Nematomas turtas		
	Išorinis kapitalas (prekės ženklai, klientai, santykiai su klientais, tiekėjais)	Vidinis kapitalas (organizaciniai sugebėjimai, sistemos, tyrimai ir plėtra, programinė įranga)	Individuali kompetencija (išsilavinimas, patirtis)

Šaltinis: MOURITSEN, J.; LARSEN, H.T. ir kiti (2001) Reading an intellectual capital statement, p. 363.

8 pav. Įmonės kapitalo sudėtis

Šis IK skirstymas paremtas teise į šį turtą principu – žmonės negali būti tiesiogiai valdomi, o mašinos, sistemos - gali, klientai negali būti valdomi, technologijos procedūros – gali. Taip pat toks skirstymas yra paremtas ir šių trijų elementų tarpusavio ryšiu. Žmonės dirba naudodamiesi informacinėmis sistemomis, programomis, klientai aptarnaujami įmonės darbuotojų, informacinės sistemos apima tiek klientus, tiek darbuotojus. Kitaip sakant, šis modelis veikia kaip kompleksas, nes atskiros IK dalys tiesiog negalėtų funkcionuoti.

9 pav. pateikta A.Brown ir kitų (2005) siūloma intelektualinio kapitalo piramidė.



Šaltinis: BROWN, A.; OSBORN, T. CHAN, J.M.; JAGANATHAN, V. (2005) Managing intellectual capital, p. 35.

9 pav. Intelektinio kapitalo piramidė

Anot A.Brown ir kitų (2005), IK apima ne tik tai, kas paprastai žinoma kaip intelektinės nuosavybės teisės (patentai, prekių ženklai, autorinės teisės), bet ir visus materialinius ir nematerialinius IK aspektus, kuriuos sukūrė ir sukaupė įmonė per daugelį metų. Šiuo požiūriu autoriai ilgalaikiu materialiuoju turtu vadina turtą, kuris gali būti fiziškai arba elektroninėmis priemonėmis perduodamas įmonėje ar iš įmonės. Tai apima visus informacinius išteklius tokius, kaip duomenų bazės, verslo duomenys, taip pat dokumentais pagrįstos procedūros ir informacija, kuri išreiškia buvusių ir esamų darbuotojų žinias, įgūdžius ir patirtį.

Taip pat pagal 9 pav. pateiktą piramidę, nematerialiam turtui priskirtinas prestižas bei santykiai tarp įmonės ir jos klientų arba tiekėjų, inovacinės idėjos ir įmonės žmogiškasis kapitalas. Nors nematerialusis turtas neturi fizinės formos, jis yra vertingas kaip intelektinė nuosavybė ar materialusis turtas. Apsaugoti nematerialųjį turtą daug sunkiau, jis labai priklausomas nuo įmonės žmogiškojo turto.

Visgi labiausiai priimtinas ir dažniausiai autorių darbuose pasitaikantis IK skirstymas į žmogiškąjį, ryšių ir struktūrinį kapitalą. Visos kitos IK klasifikacijos gana panašios, jų klasifikavimo esmė panaši, tik skiriasi IK dalių pavadinimai. Beje, R.Roslender ir R.Fincham (2004) klasifikacija, remiasi kitokia logika, tačiau toks skirstymas nėra populiarus tarp praktikų, nes neapibrėžia įmonės IK struktūros. Remiantis literatūros analize, 3 lentelėje pateikiami apibendrinantys visų autorių IK skirstymo požiūriai.

3 lentelė

Pagrindiniai intelektinio kapitalo klasifikavimo skirtumai

Autorius	Intelektinio kapitalo dalys			
Skandia modelis	Žmogiškasis kapitalas	Ryšių kapitalas		Struktūrinis kapitalas
		Klientinis kapitalas	Organizacinis kapitalas	
Karl-Erik Sveiby (1989)	Žmogiškasis kapitalas	Ryšių kapitalas		Struktūrinis kapitalas
A. Brooking (1996)	Žmogiškasis kapitalas	Rinkos kapitalas		Infrastruktūrinis kapitalas
TBF (IFAC) (1998)	Žmogiškasis kapitalas	Ryšių (klientų) kapitalas		Organizacinis (struktūrinis) kapitalas
				Intelektinis turtas
J.Mouritsen ir kiti (2001)	Individuali kompetencija	Išorinis kapitalas		Vidinis kapitalas
R.Roslender ir R.Fincham (2004)	Pirminis intelektinis kapitalas	Antrinis intelektinis kapitalas		

Šaltinis: sudaryta autorės.

Kaip matosi iš lentelės, visi autoriai tiesiogiai pripažįsta, kad pagrindinė IK dalis yra žmogiškasis kapitalas, be jo nebūtų ir kitų IK dalių. Kitos IK dalys skirstomos priklausomai nuo to, iš kur tas kapitalas atsiranda arba kur jį galima pritaikyti.

Taigi, nors egzistuoja keletas skirtumų klasifikuojant IK, daugelis klasifikacijų skirsto IK į tris pagrindines dalis ir tik R.Roslender ir R.Fincham (2004) skirstymas gali būti labiausiai diskutuotinas dėl jo teisingumo, nes jis labiausiai nutolęs nuo visų kitų klasifikacijų. IK skirstymas ne tik teoriškai, bet ir praktiškai aktualus įmonėms, kadangi priskyrus įmonėje egzistuojantį IK tam tikrom dalim, vėliau lengviau IK išmatuoti ir priskirti jam būdingus veiksnius.

1.3. Intelektinio kapitalo vertinimo veiksniai

IK vertė nėra pastovi ir priklauso nuo to, kaip jis įmonėje yra valdomas. Tačiau pirmiausiai reikia įvertinti IK, pabandyti prognozuoti jo grąžą ir tik po to numatyti veiksmus jo išsaugojimui bei vertės didinimui. IK struktūros įmonėje identifikavimas yra pirmasis žingsnis IK apskaitos link. Svarbu nustatyti, koks IK egzistuoja įmonės viduje bei koks yra už jos ribų. Vidinis IK susijęs su įmonės vidinių procesų gerinimu ir žmogiškųjų resursų tobulinimu, išorinis – yra už įmonės ribų, tačiau jam taip pat galima daryti įtaką, didinti jo vertę komunikuojant, skleidžiant IK duomenis visuomenei, aplinkai ir finansų rinkoms. Logiškas ir pagrįstas skirtumo tarp rinkos ir buhalterinės įmonės vertės išaiškinimas padeda nustatyti įmonės IK struktūrą, o bendrą vaizdą apie IK struktūros dalis gali apibūdinti IK veiksniai (angl. indicators). 4 lentelėje pateikti pavyzdiniai veiksniai, kurie kokybiškai ir kiekybiškai apibūdina atskiras IK dalis bei bendrą informaciją apie įmonę.

4 lentelė

Intelektinio kapitalo veiksniai

Intelektinio kapitalo rūšis	Veiksniai
<i>Bendras verslo intelektinis kapitalas</i>	Vidutinis IT personalo/ pardavimo-personalo/ serviso-personalo/ projektavimo technologinio personalo skaičius. Pajamos iš brangių produktų (Lt.). Vidutinis darbuotojų skaičius. Naujų klientų pelningumas (Lt.). Bendras pelningumas (Lt.). Akcinis kapitalas (Lt.).Klientų skaičius
Struktūrinis kapitalas	Administracinės išlaidos (Lt.). Administracinių klaidų išlaidos (Lt.). Kompiuterių skaičius/ nešiojamų kompiuterių skaičius. IT-galimybės. Kokybės tobulinimo tikslai. Valdymo sistemų buvimas. Tikslų realizavimo laipsnis.
Klientinis kapitalas	Rinkos dalis (%). Per praėjusius metus prarastų klientų skaičius. Klientų bendradarbiavimo trukmė. Mūsų vertinimas kliento akimis (%). Klientų pasitenkinimo indeksas. Išlaidos klientų palaikymui (Lt).
Žmogiškasis kapitalas	Personalo apyvartumas (%).Vadovų skaičius. Laikas skirtas mokymams. Lyderystės indeksas (%). Motyvacijos indeksas (%). Vidutinis darbuotojų amžius. Išsilavinimo lygis.
Atsinaujinantis kapitalas	Tyrimų ir plėtros išlaidos (Lt.). Darbuotojų pasitenkinimo indeksas. Marketingo tyrimų išlaidos (Lt.). Patentų skaičius. Naujų produktų skaičius. IT-apmokymų išlaidos (Lt.). Investicijos į procesinį kapitalą/ naujas rinkas/ žmogiškąjį kapitalą/ IT (Lt.). Jaunesnių kaip 40 darbuotojų skaičius. Bendras produktų skaičius. Ne su produktais susijusios išlaidos/investicijos (Lt.)

Šaltinis: sudaryta autorės pagal KALEINIKOVAS, A. (2006) Intelektualiųjų resursų vertinimas, p. 5.

Šie veiksniai paprastai lentelės pavidalu gali būti pateikiami IK ataskaitos pabaigoje, kurie skaičiais apibūdina visą potencialią įmonės vertę. Tačiau šie veiksniai neįvertina bendros IK vertės, o tik atskirai pateikia, koks IK yra įmonėje.

Tipiškame įmonės balanse turto pusėje greičiausiai rasime informaciją apie įmonės disponuojamus pinigus, gautinas sumas, materialųjį turtą ir panašiai, tačiau šis sąrašas neapima pačio svarbiausio kapitalo, tai yra intelektualio įmonės kapitalo. Jį pavaizduoti tradicinėse ataskaitose labai sudėtinga, ypač žmogiškąjį kapitalą, nes jis yra sunkiai valdomas įmonės, be to, labai sudėtinga pinigais ar kitu matu įvertinti darbuotojų žinias, patirtį, kitus sugebėjimus. M.L.Gagne (1999) žmogiškąjį kapitalą metaforiškai vadina IK kraujagyslėmis, struktūrinį – skeletu, o klientinį (ryšių) – visais kitais svarbiais funkcionavimui organais.

Kai kurias IK dalis leidžia įvertinti ir tradicinės apskaitos principai. Tradiciniame balanse struktūrinį kapitalą dažniausiai rasime įvertintą kaip kompiuterinės technikos dalis (kietasis diskas) ar panašiai, tačiau tikroji šio kietojo disko vertė yra žymiai didesnė nei pavaizduota tradiciniame balanse. Įvairias kompiuterines skaičiuokles ir kitas programas sukūrė žmogus, jis pats geriausiai ir žino, kaip tinkamai jas panaudoti organizuojant įmonės darbą ar dirbant su klientais. Įvairūs darbo organizavimo metodai, valdymo filosofija, duomenų bazės yra struktūrinio kapitalo įmonėje pavyzdžiai ir visi jie didina įmonės vertę kartu su kompiuterinėmis technologijomis. Taip pat yra ir su klientiniu kapitalu. Jis didina įmonės vertę priklausomai nuo to, kaip yra palaikomi ryšiai su klientais, kokios priemonės taikomos (Gagne, M.L. 1999, p. 3). Taigi, būtent IK veiksniai padeda įvertinti šiuos ryšius.

5 lentelėje pateiktos matavimo priemonės pagal L.Edvinsson ir M.S.Malone (1997), kurios leidžia išmatuoti konkrečius žmogiškojo, struktūrinio ir klientinio kapitalo dydžius. Tačiau kai kuriuos veiksnius visgi yra gana sudėtinga nustatyti, todėl išmatuoti kai kuriuos IK elementus yra pakankamai sunku. Pirmąja to priežastimi galima įvardinti istorines aplinkybes. Apskaitos taisyklės sukurtos apskaityti tokį turtą, kurį galima lengvai atpažinti ir įvertinti. Industriniame amžiuje dažniausiai pagrindiniu įmonės turtu laikytas materialus turtas. Antra priežastis ta, kad sunku išmatuoti nematomą turtą, pavyzdžiui, kūrybingumą. Kūrybingumas yra svarbiausias žinių kūrimo procesas, iš kitos pusės tai neprognozuojamas procesas, galintis atnešti neprognozuojamus rezultatus, pinigų srautus. Jis gali įvairiai pasireikšti, bet tokioms įmonėms kaip Sony, gaminio ar gamybos proceso naujovės vaidina svarbiausią vaidmenį diferencijuojant jų produktus iš kitų konkurentinėje rinkoje. Ši prielaida veda ir prie trečios priežasties, kodėl sunku įvertinti IK. Trečioji priežastis yra ta, kad tai, kas vertinga vienam, gali būti visai nevertinga kitam. Tai lėmė ir daugybė skirtingų IK įvertinimo sistemų atsiradimas, dėl ko dažnai sunku palyginti įvairių įmonių IK (Starovic, D.; Marr, B. 2001, p. 7).

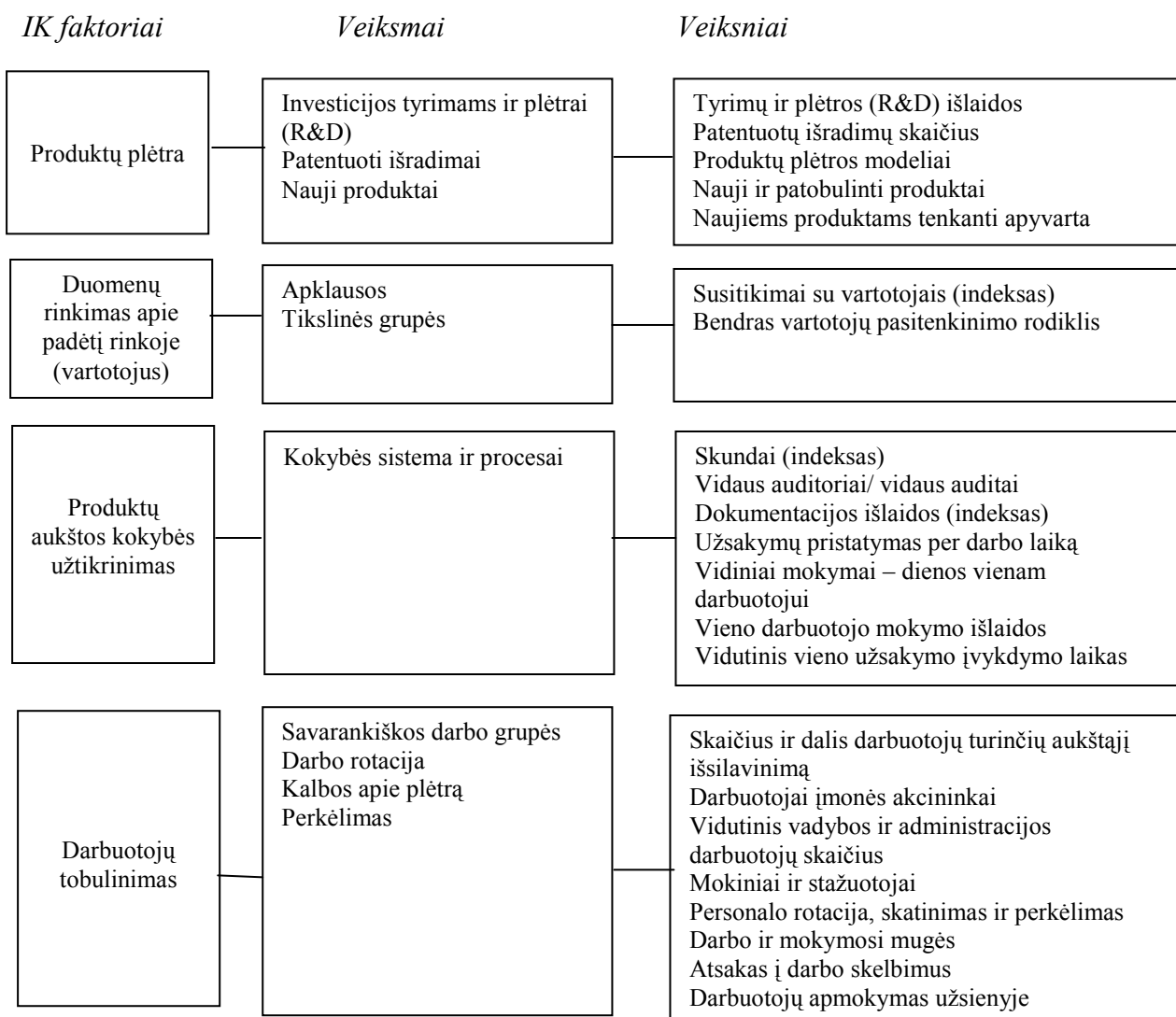
Intelektinio kapitalo matavimo priemonės

Žmogiškasis kapitalas	Struktūrinis kapitalas	Klientinis kapitalas
Išlaidos apmokymams: mokymo išlaidos /darbuotojai; mokymo išlaidos / administracinės išlaidos; laikas išnaudotas mokymams; Kvalifikacija: vadovų, vadybininkų procentas / darbuotojai su aukštu verslo išsilavinimu; vadovų, vadybininkų procentas / darbuotojai aukštu technologiniu išsilavinimu; vadovų, vadybininkų procentas /darbuotojai su aukštu humanitarinių mokslų išsilavinimu; Patirtis: darbuotojų kaita; vidutinis darbo stažas įmonėje; vidutinis darbuotojų amžius Kompetencija Įdarbinimo sąlygos Kontrolė Mokymosi programos Individualus potencialas Asmenybė Kiti (patenkintų darbuotojų indeksas, lyderystės indeksas, motyvacijos indeksas)	IT investicijos Sandorių apdorojimo laikas sandoriai atlikti be klaidų personalinių kompiuterių skaičius darbuotojams asmeninių kompiuterių skaičius darbuotojams IT ir administracinių sąnaudų santykis IT personalo ir viso personalo santykis IT atnaujinimas IT darbuotojų raštingumas bendra elektroninių duomenų sistemų vertė elektroninių duomenų sistemų talpumas įmonės pardavimų sistemos vertė įmonės kontrolės sistemos vertė įmonės ryšių palaikymo sistemos vertė	Sąskaitų skaičius prarastų klientų skaičius telefoninių kontaktų skaičius klientų reitingavimas klientų apsilankymo įmonėje dažnumas laikas praleistas su klientais rinkos dydis prekybos vietų skaičius metiniai pardavimai ir klientų santykis vidutinė santykių su klientais trukmė vidutinis klientų skaičius vidutinis laikas nuo užsakymo priėmimo iki įvykdymo investicijos į naujų klientų paiešką, aptarnavimą investicijos į naujų rinkų plėtrą naujų produktų/paslaugų investicijos naujų produktų tyrimai ir plėtra investicijos į naujų produktų pasiūlą ir mokymus.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal EDVINSSON, L.; MALONE, M.S. (1997) Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower, p. 243.

Paprastai yra daug galimų įmonės veiklos įvertinimo priemonių, o dažnai net daugiau veiklos įvertinimo rodiklių, kurie gali parodyti, kaip įmonė vykdo savo veiklą. Nagrinėjant įmonės finansus, šie būdai dažnai įvardinami kaip finansinės veiklos rodikliai, kurie parodo, ar įmonė dirba pelningai, koks jos mokumas, kreditingumas. Panašiai yra ir su IK veiksmių įvertinimu įmonėje. IK galima įvertinti tam tikrais rodikliais, tačiau pradžioje reikia suskaidyti įmonės IK į pagrindines struktūrinės dalis, po to, kiekvienai daliai priskirti tam tikrus faktorius, kuriuos norint įvykdyti reikalingi tam tikri veiksmai. Vienokių ar kitokių rodiklių panaudojimas ar jų kombinacijos apibūdina veiksmus, o kartu ir IK faktorius. Todėl IK veiksniai, panašiai kaip ir finansuose, finansiniai rodikliai, apibūdina įmonės potencialą.

Pirmiausia ieškant atitinkamų vertės matų, kaip jau buvo minėta, reikia įmonės veiklą suklasifikuoti į pagrindines struktūrinės dalis, atsižvelgiant į IK išteklius. Jais galėtų būti darbuotojai, klientai, procesai, technologijos. Naudojant tokį skirstymą lengviau nustatyti kiekvienos veiklos veiksmus, o vėliau lengviau juos suklasifikuoti finansinėje atskaitomybėje. Įmonės veiklos suskirstymas, kaip pateikta 10 paveiksle, padeda įvertinti visą įmonės IK. Iš pradžių randama kiekvieno veiksmio vertė, po to šių veiksmių junginys padeda įvertinti kiekvienos veiklos, kurią galima priskirti IK kūrimui, vertę. Tam tikro proceso suskaidymas vadinamas aprašomąja statistika, kuri vėliau leidžia įvertinti kiekvieną rodiklį.



Šaltinis: Danish agency for Trade and Industry (2001) A guideline for IC statement, p. 23.

10 pav. Įmonės veiklos veiksmų nustatymas

Dažnai pasirinkti tik vieną veiksmą yra neįmanoma. Kaip ir finansinėje apskaitoje vienas pelningumo rodiklis dar negali parodyti tikrosios įmonės situacijos, taip ir vienas veiksmas, kuriuo galima išmatuoti IK, neparodo tikrosios jo vertės. Tačiau iš gausybės veiksmų įmonės gali pasirinkti tam tikrą skaičių šių rodiklių, kurių deriniai įvertintų specifinį įmonės IK (Gagne, M.L. 1999, p. 3).

Taigi apibendrinant pirmos dalies mokslinės literatūros analizę, galima daryti išvadą, kad rašančių apie IK koncepciją yra daug, nors ši koncepcija yra palyginti nauja. Tačiau daugybė skirtingų nuomonių apie IK sąvoką, skirstymą, įvertinimą įveda realybėje šiek tiek painiavos, nes nėra vieno apibrėžto IK termino, ar vienos tobulo IK klasifikacijos. Be to, lietuvių kalboje susiduriama su IK sandaros ir pagrindinių sąvokų interpretacijomis. Dažnai dėl to kyla klausimas, ką laikyti IK, o ką intelektiniu turtu. Tačiau šios literatūros analizės tikslas kaip tik ir buvo išsiaiškinti pagrindinius skirtumus tarp IK ir intelektualinio turto sąvokų, apibrėžti ir pasiūlyti IK apibrėžimą ar priimtinausią IK klasifikaciją.

2. INTELEKTINIO KAPITALO APSKAITA IR ĮVERTINIMAS

Nors IK reikšmė įmonių vertei yra akivaizdi, tačiau tradicinė apskaita neįvertina viso įmonės IK, be to, dažnai įmonės yra pasyvios ir nesiekia vertinti bei matuoti savo IK. Nors kai kuriose įmonėse IK gali persverti fizinį kapitalą, tačiau vis dar nėra vieningo ar visuotinai pripažinto jo įvertinimo būdo. Siūlomų metodų įvairovė didėja su kiekviena diena. Matuojant ir vertinant IK išryškėja žmogiškojo kapitalo aspektas, tačiau kiekybinių metodų kiekis, vertinant IK, yra per mažas.

2.1. Intelektinio kapitalo apskaita

IK koncepcijos plėtojimo nuoseklumas rodo, jog pirmiausia būtina atpažinti IK, gebėti jį išmatuoti, vertinti ir tik tuomet stebėti jo būklės pokyčius apskaitoje. Šio kapitalo stebėjimas gali būti įvardintas kaip įtraukimas į apskaitą ir tolesnis jo naudojimas. Kartu su būtinybe įmonei valdyti IK, atsiranda ir būtinybė šia informacija apie tokį turtą pasidalinti su platesne suinteresuotųjų visuomene, siekiant diferencijuoti savo įmonę konkurencinėje aplinkoje. B.Marr (2008) skiria tris suinteresuotųjų IK atskleidimų grupes:

- akcininkai, investuotojai ir kiti asmenys. Jie gali norėti daugiau sužinoti apie įmonėje esantį IK. Be išsamios informacijos apie IK, įmonė gali pristatyti šiems asmenims, kaip šis kapitalas padeda vykdyti įmonės strategiją. Tačiau IK įvertinimas yra labai rizikingas procesas įmonei ir jis sukelia nepastovumo, neaiškumo pojūtį, kuris taip pat didina kapitalo kainą.
- darbuotojai. Jie turi suprasti ir žinoti, kad jie sudaro didžiąją dalį įmonės IK.
- partneriai, tiekėjai ir platesnė visuomenė (įskaitant būsimus darbuotojus). Jie yra suinteresuoti įmonės būsimąja verte, todėl jiems įdomus įmonės nematerialus kapitalas ir jo valdymas.

Šiuolaikinėje žinių epochoje keičiasi turto suvokimo koncepcija, tuo pačiu keičiasi arba galima sakyti papildoma finansinės informacijos atskleidimo apskaitoje sistema (6 lentelė).

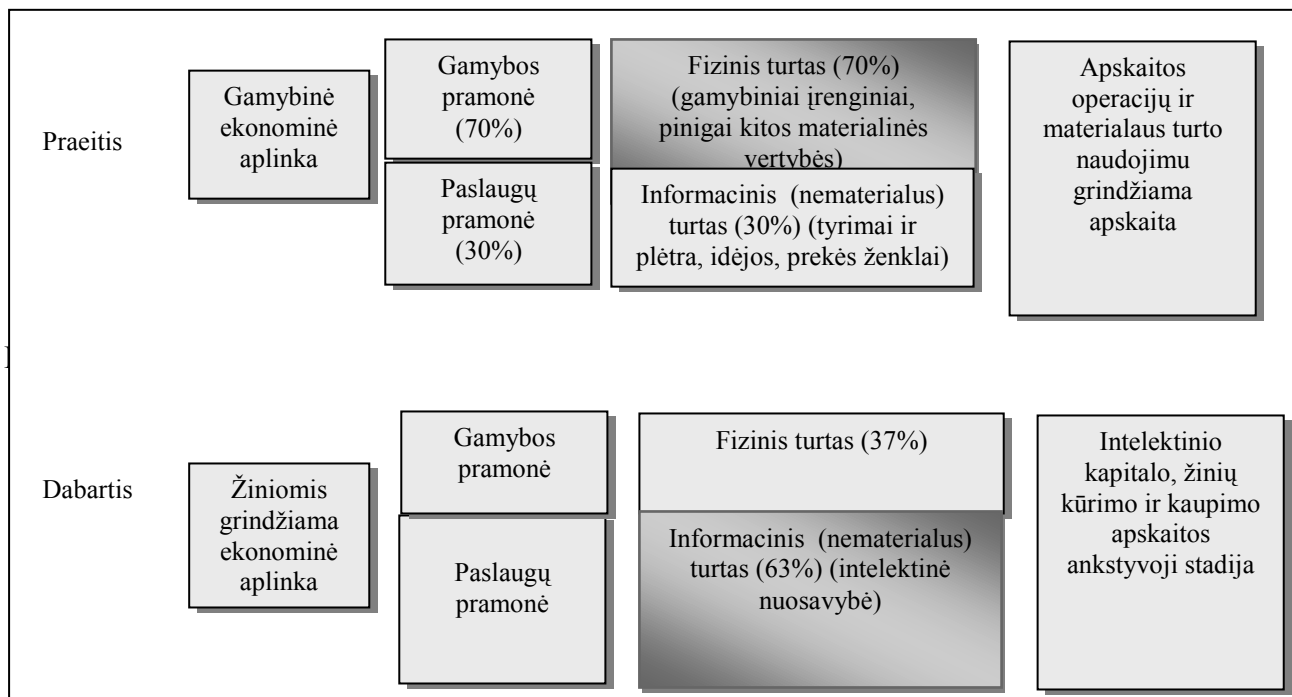
6 lentelė

Finansinės ir IK apskaitos sistemų palyginimas

	Finansinė apskaitos sistema	IK apskaitos sistema
Išteklių objektas	Operacijos klasifikuojamos pagal pajamas, sąnaudas, turtą, išsipareigojimus	Operacijos klasifikuojamos pagal darbuotojus, klientus, procesus ar technologijas
Informacijos atskleidimas	Gali būti analizuojamas įmonės pelningumas, likvidumas, mokumas, rizika	Gali būti analizuojamas įmonės valdymo sistemos, kvalifikuota veikla, kontrolės ir įvertinimo rezultatai

Šaltinis: MOURITSEN, J.;LARSEN, H.T. ir kiti (2001) Reading an intellectual capital statement, p. 359.

Taigi keičiantis laikui, keičiasi ir tradicinė apskaita, kadangi atsiranda poreikis įvertinti kitus aspektus, kurie anksčiau nebuvo pritaikomi. Šiuos pokyčius galima įvertinti pagal 11 paveikslą duomenis, kuriame pateikti pagrindiniai suvokimo apie įmonės turtą apskaitoje pokyčiai.



Šaltinis: SEETHARAMAN, A.; SORIA, H. ir kiti (2002) IC accounting and reporting in the knowledge economy, p.129.

11 pav. Apskaitos sistemos pokyčiai

Taigi informacijos atskleidimo principai tiek finansinėje apskaitoje, tiek IK yra panašūs, tačiau pagrindinį skirtumą sudaro tai, kad finansinės apskaitos objektas yra tai, kas apčiuopiama, lengvai išmatuojama ir kontroliuojama, o IK apskaitos objektas – neapčiuopiamas turtas, kurį sunku įvertinti ir kontroliuoti.

Pagal TFAS Valdybą yra išskirti keturi kriterijai, kuriais remiantis turtas gali būti pripažįstamas finansinėse ataskaitose. Šie kriterijai yra: 1) bet koks straipsnis turi atitikti turto apibrėžimą, 2) turtas turi būti išmatuojamas, 3) informacija, apie šį turtą yra patikima, leidžianti priimti atitinkamus sprendimus, 4) informacija, iš tiesų atitinka tai, ką ji teigia ir yra neutrali. Kadangi IK koncepcija yra palyginti jauna, todėl nėra susitarimo, kaip šį turtą išmatuoti. Remiantis pateiktais punktais, IK negalėtų būti pripažintas pagal pirmąjį, antrąjį ir ketvirtąjį punktus, todėl šis turtas negali būti atvaizduotas įprastose finansinėse ataskaitose.

Nepaisant to, informacija apie IK gali būti perduodama investuotojams kaip papildoma informacija prie finansinių ataskaitų. Yra keturios priežastys, kodėl įmonės gali norėti įvertinti IK: 1) jis gali padėti parengti verslo strategijas, 2) gali padėti plėtoti pagrindinius rodiklius, kurie padėtų įvertinti vykdymo strategiją, 3) padėti vertinant įmonių susijungimus ir įsigijimus, 4) pateikti tikrąją įmonės vertę suinteresuotoms šalims, pavyzdžiui, akcininkams (Holmen, J. 2005, p. 7).

Pagal tradicinės apskaitos principus kai kurios nematerialaus turto rūšys pripažįstamos ir įtraukiamos į finansinių atskaitų rinkinį. Tačiau ir šios taisyklės, leidžiančios apskaityti nematerialųjį turtą atsirado ne taip jau seniai, per pastaruosius 20 metų (A.Seetharaman, A.S.Saravanan, 2002).

Pagal 38 TFAS įmonė gali pripažinti nematerialųjį turtą, jei jis atitinka nematerialiojo turto apibrėžimo identifikavimo kriterijus:

- yra atskiriamas, t. y. gali būti išskirtas arba atskirtas nuo įmonės ir parduodamas, perleidžiamas, licencijuojamas, nuomojamas arba mainais atiduodamas – tiek atskirai, tiek ir kartu su susijusia sutartimi, turtu arba įsipareigojimu;
- atsiranda dėl sutartinių arba kitokių juridinių teisių, neatsižvelgiant į tai, ar tas teises galima perleisti arba atskirti nuo įmonės ar nuo kitų teisių ir įsipareigojimų.

Įmonė kontroliuoja turtą, jei turi teisę gauti to turto teikiamą būsimą ekonominę naudą ir uždrausti kitiems ja naudotis. Įmonės galia kontroliuoti būsimą nematerialiojo turto ekonominę naudą paprastai atsiranda dėl juridinių teisių, kurios pripažįstamos teisiniuose procesuose. Neturint juridinių teisių, daug sunkiau įrodyti kontrolę. Tačiau teisių pripažinimas teisiniuose procesuose nėra būtina kontrolės sąlyga, nes įmonė gali kontroliuoti būsimą ekonominę naudą kitu būdu. Pavyzdžiui, būsimą ekonominę naudą gali padidinti rinkos ir technikos žinios. Įmonė kontroliuoja šią naudą, jeigu šias žinias saugo juridinės teisės: autorių teisės, prekybos sutarties apribojimai arba darbuotojų juridinis įsipareigojimas laikytis konfidencialumo (38 TFAS).

Taip pat įmonė gali turėti kvalifikuotą darbuotojų komandą ir sugebėti nustatyti galimą pakelti personalo kvalifikaciją, lemiančią būsimąją ekonominę naudą, gaunamą juos apmokius, nes įmonė tikisi, kad apmokytas personalas ir toliau teiks savo paslaugas (patirtį, žinias) įmonei. Vis dėlto paprastai sunku kontroliuoti tikėtiną būsimą naudą, gaunamą iš kvalifikuoto personalo ir darbuotojų mokymo, todėl šie straipsniai pagal tradicinę apskaitą negalėtų atitikti nematerialiojo turto apibrėžimo. Dėl tos pačios priežasties konkretūs vadovaujančiojo arba techninio personalo darbuotojų talentai negali būti apibrėžiami kaip nematerialusis turtas, nebent ši teisė apsaugota juridiskai.

Pagal 38 TFAS įmonė gali turėti klientų „portfelį“ arba užimti rinkos dalį ir tikėtis, kad dėl jo pastangų išlaikyti santykius su klientais ir jų lojalumą, šie klientai ir toliau su juo bendradarbiaus. Tačiau, jeigu nėra juridinių teisių siekiant apsaugoti ar kitų būdų siekiant kontroliuoti santykius su klientais arba jų lojalumą, įmonė paprastai turi nepakankamą būsimos ekonominės naudos, gaunamos iš santykių su klientais ir jų lojalumo, kontrolę, kad toks turtas (pvz., klientų „portfelis“, rinkos dalis, santykiai su klientais ir jų lojalumas) atitiktų nematerialiojo turto apibrėžimą. Neturint juridinių teisių santykiams su klientais apsaugoti, mainų sandoriai dėl tų pačių arba panašių sutartimi nepagrįstų klientų santykių parodo, kad įmonė vis dėlto gali kontroliuoti būsimąją

ekonominę naudą, gaunamą iš santykių su klientais. Kadangi tokie mainų sandoriai taip pat parodo, kad klientų santykiai gali būti atskirai identifikuojami, jie atitinka nematerialiojo turto apibrėžimą.

Pagal 38 TFAS, įmonei pripažįstant konkretų nematerialųjį turtą, reikalaujama nurodyti, jog jis atitinka: nematerialiojo turto apibrėžimą ir pripažinimo kriterijus. Tai pasakytina apie išlaidas, patirtas iš pradžių įsigyjant arba sukuriant nematerialųjį turtą arba vėlesnes išlaidas šį turtą papildant, pakeičiant jo dalį arba atliekant turto priežiūrą.

Jei koks nors nematerialaus turto objektas neatitinka pirmiau išvardintų kriterijų, 38 TFAS reikalauja išlaidas patirtas šiam turtui įsigyti pripažinti sąnaudomis tada, kai yra patiriamos. Ši nuostata taikoma visada :

- įmonės viduje sukurtam prestižui;
- išlaidos, patirtos pradedant veiklą (t. y. veiklos pradžios išlaidos), išskyrus atvejį, kai pagal 16-ąją TFAS tokios išlaidos priskiriamos ilgalaikio materialiojo turto įsigijimo (pasigaminimo) savikainai. Veiklos pradžios išlaidos gali apimti steigimo išlaidas (pvz., išlaidas teisininkams ir sekretariatui, patiriamas steigiant įmonę), naujos gamyklos atidarymo arba verslo pradžios (t. y. išlaidos iki atidarymo), išlaidas, taip pat skirtas pradėti naują veiklą arba naujų gaminių gamybą ar procesus (t. y. išlaidas iki veiklos pradžios);
- darbuotojų mokymo išlaidos;
- reklamos ir reprezentacinės išlaidos;
- įmonės ar jo dalies perkėlimo arba reorganizavimo išlaidos.

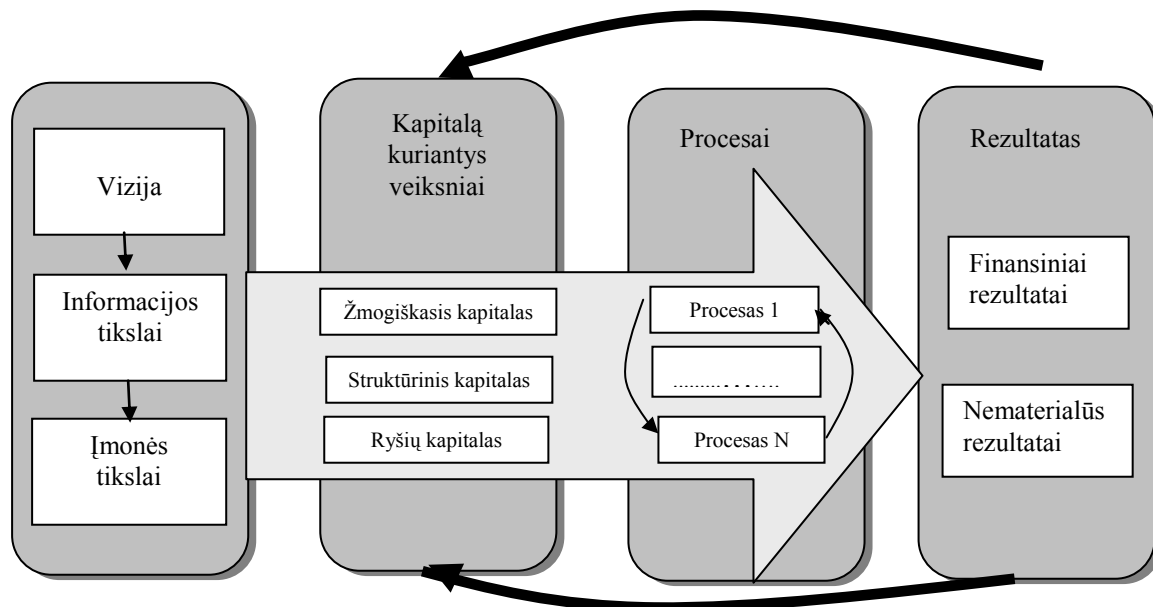
D.Starovic, B.Marr (2001) pateikia galimus nematerialaus turto, kaip tai apibrėžta 38 TFAS, pavyzdžius: kompiuterinė programinė įranga, patentai, autorinės teisės, filmai, klientų sąrašai, licencijos, frančizė, pirkėjų ir tiekėjų santykiai, rinkodaros teisės. Iš šio sąrašo aišku, kad daug turto formų, kas paprastai laikoma IK, pagal 38 TFAS nėra pripažįstami turtu. Pagrindinė nepripažinimo priežastis yra ta, kad daugelio IK dalių negalima kontroliuoti. Todėl ir tokie IK elementai, kaip klientų portfelis ar kvalifikuota komanda negali būti pripažinti turtu, nes nėra pakankamai kontroliuojami.

Taigi ta informacija, kuri pateikiama dabartinėse finansinėse ataskaitose yra tik pagrindinis taškas didžiuliam poveikui. Investuotojai turėtų priimti sprendimus ne tik atsižvelgdami į pagrindinius įmonės rodiklius, bet ir į tuos, kurie duoda papildomos vertės įmonės rezultatams.

Atsiradęs IK tyrimo poreikis įgauna vis didesnę vertę. Ypač IK atskleidimas svarbus visuomeninio intereso įmonėms, kurių veikla ir veiklos rezultatai viešai pateikiami visuomenei. Jau šiandien numatytos rekomendacijos ir reikalavimai informacijos apie atskiras IK rūšis atskleidimui ir Lietuvoje. Vilniaus vertybinių popierių biržoje (NASDAQ OMX Vilnius) listinguojamų bendrovių valdymo kodekso principas „Informacijos atskleidimas“ (Bendrovių, kurių vertybiniais

popieriais prekiaujama reguliuojamoje rinkoje, valdymo kodekso laikymosi atskleidimo forma, 2007 m. sausio 23 d.) teigia, jog bendrovės valdymo sistema turėtų užtikrinti, kad informacija apie visus esminius bendrovės klausimus, įskaitant finansinę situaciją, veiklą ir bendrovės valdymą, būtų atskleidžiama laiku ir tiksliai. Atskleistinos informacijos sąrašas, kuris rekomenduojamas NASDAQ OMX valdomumo kodekse, laikytinas minimaliu ir bendrovės skatinamos neapsiriboti tik informacijos, nurodytos šiame sąrašė, atskleidimu. Taigi akivaizdu, jog bendrovės skatinamos atskleisti kuo daugiau informacijos apie savo veiklą ir išteklius, o pradėti pirmiausia reikėtų nuo IK komponentų atpažinimo bei vertinimo. Taip pat NASDAQ OMX valdomumo kodekse galima rasti pirmųjų informacijos apie IK atskleidimo rekomendacijų ir reikalavimų užuomazgų, pavyzdžiui, rekomenduojama atskleisti informaciją apie bendrovių prekybos turtą (sandorius, kurie suteikia bendrovėms konkurencinį pranašumą arba kurie yra sudaryti ne įprastinės bendrovės veiklos eigoje), apie žmogiškuosius išteklius (vadovų profesinę patirtį, kvalifikaciją), infrastruktūrinius išteklius (organizacinę valdymo struktūrą, strategiją, bendravimo bei valdymo filosofiją).

IK gali būti pavaizduotas atskirose, papildomose ataskaitose prie finansinių įmonės ataskaitų. Svarbiausia, ne kur jos turi būti pateiktos, bet kaip teisingusiai šį turtą įvertinti. Sudarant IK ataskaitas galima būtų laikytis modelio, pateikto 12 paveiksle.



Šaltinis: KOCH, G. (2005) Intellectual capital reporting, p.5.

12 pav. Intelektinio kapitalo ataskaitos rengimo modelis

Įmonė, kuri teikia papildomai prie finansinių ataskaitų IK ataskaitas, gali: 1) sumažinti atotrūkį tarp įmonės buhalterinės vertės ir rinkos vertės, 2) pateikti tikslesnę informaciją apie tikrąją įmonės vertę, 3) sumažinti informacijos asimetriją, 4) sustiprinti savo pozicijas pritraukiant investuotojų kapitalą, 5) stiprinti įmonės gerą vardą (Holmen, J. 2005, p. 2).

IK ataskaitos nėra reglamentuojamos jokių apskaitos standartų, todėl gali būti laisvai pasirenkamos, priklausomai nuo to, ką įmonė nori pavaizduoti, o ypatingai nuo to, kokios specifinės IK dalys egzistuoja įmonėje.

2.2. Intelektinio kapitalo įvertinimo metodai

Kaip teigia H. P. Tan, D. Plowman, Ph. Hancock (2007), istoriškai tarp nematerialiojo turto ir IK didelio skirtumo nebuvo, o visas nematerialusis turtas, kuris didino įmonės rinkos vertę ir apie kurį buvo rašoma svarbiausiose apskaitos taisyklėse (Apskaitos taisyklių valdyba (Accounting Principles Board, 1970); Apskaitos standartų valdyba (Accounting Standards Board, 1997); Tarptautinių apskaitos standartų komitetas (International Accounting Standards Committee, 1998)) buvo vadinamas įmonės „prestižu“. Tačiau įmonės vertę didino ir kitas nematerialusis turtas, kuris netilpo į prestižo apibrėžimą, o tradicinė apskaitos praktika negalėjo identifikuoti šio nematerialaus turto, ypač žinių ir informacinių technologijų įmonėse. Pasak A. Stewart (1997), naujai atpažintas nematerialusis turtas, pavyzdžiui, darbuotojų kompetencijos, santykiai su klientais, modelių, kompiuterių ir kitos sistemos nebuvo įvertinamos tradicinės apskaitos ataskaitose. Įdomu tai, kad net ir tradicinis nematerialusis turtas toks, kaip firminis ženklas, patentai ir prestižas yra retai pripažįstamas finansinėje apskaitoje, kadangi vienas Tarptautinių finansinės apskaitos standartų (38 TFAS) draudžia pripažinti nematerialiuoju turtu įmonės viduje sukurtus prekių ženklus, klientų sąrašus, vidinį prestižą ir panašiai (International Accounting Standards Board, 2004).

Pasak G. Kannan ir W. G. Aulbur (2004), pagrindinis IK įvertinimo tikslas yra atpažinti paslėptą įmonės turtą ir strategiškai jį plėtoti, norint pasiekti įmonės tikslus, strategijas, procesų kūrimo technikas, taip pat didinti konkurencinį pranašumą.

Detalią IK įvertinimo metodų literatūros analizę atliko Bontis (2001), kuris nustatė keletą esamų IK įvertinimo metodų trūkumų:

- egzistuojantys įvertinimo metodai vertina įmonę kaip visumą ir neįvertina atskirų IK struktūrinių dalių ar darbuotojų žinių lygio;
- esami metodai nesieja praeities įvertinimų su ateities prognozėmis arba kiekybiniai finansiniai metodai nėra papildomi kokybiniais suvokimo ir proceso metodais;
- neišmatuojama elgsenos dinamika ir jos įtaka įmonės ekonomikai.

IK įvertinimo metodai vis dar vystosi, ir mokslininkai ieško geriausio modelio, galinčio teisingusiai įvertinti tikrąją įmonės pridėtinę vertę. D. Starovic, B. Marr (2004) nuomone, apie 1980-sius metus tokie autoriai, kaip R. S. Kaplan ir D. Norton pastebėjo, kad įmonės finansų valdymas neatitinka šiuolaikinių įmonių poreikių. Esamos finansinės atskaitomybės sistemos trūkumai verčia ieškoti naujų būdų, kaip išmatuoti ir apskaityti įmonės IK. Šių ieškojimų rezultatas

yra daugybė IK įvertinimo metodų, tačiau nei vienas metodas kol kas taip ir nepripažintas visuotinai priimtiniu ir naudotinu.

IK įvertinimo metodus pagal H. P. Tan, D. Plowman, Ph. Hancock (2007) galima suskirstyti iš esmės pagal dvi kategorijas: IK įvertinimo metodai, kurie įvertina IK pinigine verte, ir metodai, kurie IK nevertina pinigine verte. IK įvertinimo metodų suskirstymas pagal H. P. Tan, D. Plowman, Ph. Hancock (2007) pateiktas 7 lentelėje.

7 lentelė

IK įvertinimo metodai

Nepiniginiai (non-dollar) įvertinimo metodai	Piniginiai (dollar) įvertinimo metodai
Balanso kortelė (the Balance Scorecard (Kaplan and Norton, 1992))	Pridėtinės ekonominės vertės (EVA) modelis (EVA model (Stewart, 1997))
Technologinis įkainojimo metodas (Brooking's (1996) Technology Broker method)	Įmonės rinkos ir balansinės vertės modelis (the Market-to-Book Value model (Stewart, Luthy, 1997))
Skandia IK ataskaitos metodas (the Skandia IC Report method (Edvinsson and Malone, 1997))	Tobin q metodas (Tobin's q method (Tobin, 1950; Luthy, 1998))
IK indeksas (the IC-Index (Roos, 1997))	Pulic VAIC modelis (Pulic's VAIC Model (1998, 2000))
Nematerialaus turto kontrolės būdas (Intangible Asset Monitor approach (Sveiby, 1997))	Nematerialios vertės įvertinimas (calculated intangible value (Stewart, 1997; Dzinkowski, 2000))
Intelektinio kapitalo reitingas (IC rating (Edvisson, 2002))	Nematoma balanso pusė (invisible balance sheet (Sveiby, 1989))
Vertės kūrimo indeksas (Value creation index (Baum, Itter, Low, Malone, 2000))	Intelektinio turto įvertinimas (intellectual asset valuation (Sullivan, 2000))
Danijos gairės (Danish guidelines (Mouritzen, Bukh, 2003))	Finansinis metodas (FiMIAM (Rodov, Leliaert, 2002))

Šaltinis: sudaryta autorės pagal TAN, H.P; PLOWMAN, D. ir kiti (2007) Intellectual capital and financial returns of companies, p.78.

Anot J.M.Shaikh (2004), didėjantis susidomėjimas nematerialiojo turto apskaita ir jo atvaizdavimas balanse kėlė nerimą, kad neįvertinus viso nematerialiojo turto galima pateikti klaidinančią informaciją apie įmonės tikrąją būklę suinteresuotiems asmenims. IK teorijos šalininkai mano, kad IK įvertinimas gali paaiškinti įmonės rinkos ir balansinės vertės skirtumus. Tačiau IK oponentai teigia, kad balansas negali būti spekuliacinio pobūdžio ir kad nustatyti tikslias IK vertes yra labai subjektyvu ir sunku. Daugelis apskaitos specialistų yra prieš nematerialiojo turto įtraukimą į balansą, nes daugelio nematerialaus turto įmonė negali valdyti ar kontroliuoti.

Įmonės, kurios supranta, kokį svarbų vaidmenį jų versle vaidina žinios, laiko šias žinias įmonės nematerialiuoju turtu. Tokio nematerialaus turto įvertinimas ir informacijos apie jį atskleidimas padidina įmonės verslo galimybes ir pačios įmonės potencialą, siekiant pagerinti įmonės valdymą ir sprendimų priėmimo procesą.

J.M.Shaikh (2004) priešingai negu H. P. Tan, D. Plowman ir kiti (2007), esamus IK įvertinimo metodus skirsto į vidinius ir išorinius. Prie vidinių įvertinimo metodų galima priskirti

metodus, kurie įvertina IK kaip bendrą visų IK dalių sumą įmonės viduje. Išoriniai metodai išskiria atskirus IK veiksnius ir juos įvertina. IK metodų suskirstymas pagal J.M.Shaikh (2004) pateiktas 8 lentelėje.

8 lentelė

IK įvertinimo metodų skirstymas

Vidiniai IK įvertinimo metodai	Išoriniai IK įvertinimo metodai
Įmonės rinkos ir balansinės vertės modelis (angl. the Market-to-Book Value model)	Nematerialaus turto kontrolė (angl. The Intangible Assets Monitor)
Tobin q metodas (angl. Tobin's q method)	Skandia IK ataskaitos metodas (angl. The Skandia Navigator)
Nematoma balanso pusė (angl. Invisible balance sheet)	Balanso kortelė (angl. the Balance Scorecard)
Nematerialios vertės įvertinimas (angl. Calculated Intangible Value)	Vertės kūrimo indeksas (angl. Value creation index)
IK indeksas (angl. IC index)	Intelektinio turto įvertinimas (angl. Intellectual asset valuation)
Finansinis metodas (angl. FiMIAM)	Technologinis įkainojimo metodas (Technology Broker method)

Šaltinis: sudaryta autorės pagal SHAIKH, J.M. (2004) Measuring and Reporting of IC performance analysis, p.441-442.

D.Andriessen (2004) visus IK įvertinimo metodus suskirstė į tam tikrą matricą (9 lentelė), kurią jis rekomenduoja naudoti priklausomai nuo įmonės veiklos srities. Siekiant teisingai atskleisti visą IK jis rekomenduoja naudoti tuos metodus ar jų kombinacijas, kurie atitinka įmonės poreikius.

9 lentelė

IK įvertinimo metodų matrica

KĄ VERTINA	KAIP VERTINA		
	Finansinis įvertinimas	Bendros vertės nustatymas	Kokybinis ir kiekybinis įvertinimas
Vidinis IK įvertinimo metodas	Ekonominės vertės nustatymas (Economic value added, Stewart, 1994); Rinkos ir balansinės vertės santykis (Market-to-book ratio, Stewart, 1997) Tobin q indeksas (Tobin's Q, Stewart, 1997)	IK indeksas (Intellectual capital Index, Roos, 1997)	Skandia IK ataskaitos metodas (Skandia navigator, Edvinsson and Malone, 1997) Nematerialiojo turto monitoringas (Intangible asset Monitor, Sveiby, 1997) IK indeksas (Intellectual capital Index, Roos, 1997)
Išorinis IK įvertinimo metodas	Intelektinio turto įvertinimas (Intellectual asset valuation, Sullivan, 2000)	Balanso kortelė (Balanced scorecard, Kaplan and Norton, 1992, 1996, 2001) IK auditas (Intellectual capital Audit, Brooking, 1996)	Skandia IK ataskaitos metodas (Skandia navigator, Edvinsson and Malone, 1997) Nematerialiojo turto monitoringas (Intangible asset Monitor, Sveiby, 1997)

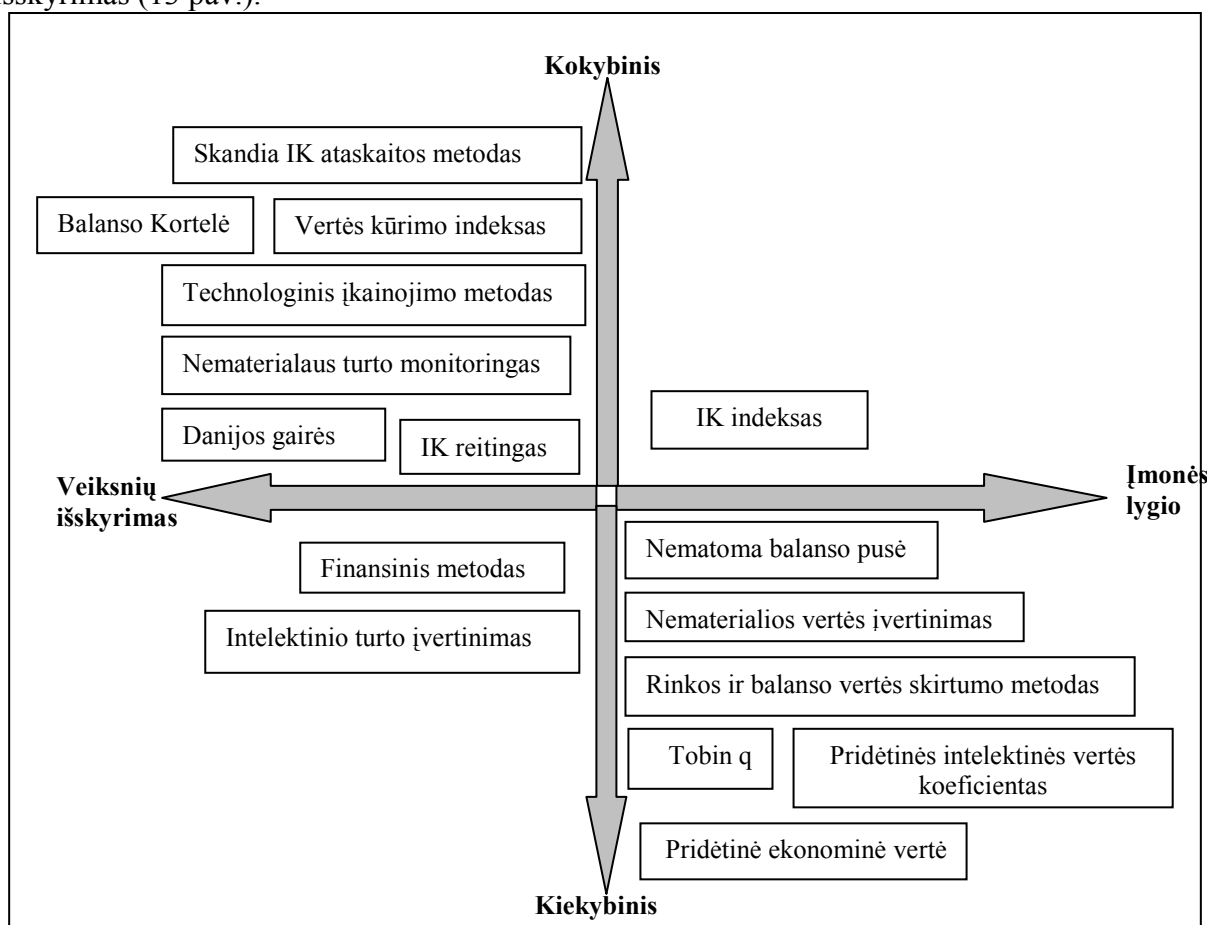
Šaltinis: ANDRIESSEN, D. (2004) IC valuation and measurement: classifying the state of the art, p. 232.

Pagal G.Kannan, W.G.Aulbur (2004), finansinė IK įvertinimo sistema apima daugelį finansinių rodiklių, kuriuos pasitelkiant gali būti įvertintas IK. Tačiau naudojant finansinį įvertinimo metodą sunku įvertinti atskirus IK elementus tokius, kaip darbuotojų kompetencija, santykiai su klientais, verslo modeliai, kompiuterinės ir administracinės sistemos. Įdomu ir tai, kad

net ir toks nematerialusis turtas, kaip prekės ženklo nuosavybė, patentai ir prestižas pripažįstami finansiniuose ataskaitų rinkiniuose tik tada, kai jie atitinka griežtus pripažinimo kriterijus (TFAS, 1998). Todėl finansinio IK įvertinimo metodo panaudojimas dažniausiai veiksmingas tik kalbant apie bendrą įmonės IK vertę.

Visgi M.Pedrini (2007) pastebi, kad nuo 1990 metų priemonės ir sistemos, skirtos IK įvertinimui vystėsi atsižvelgiant į du bruožus: finansinis ir nefinansinis įvertinimas.

Dauguma IK įvertinimo metodų turi tam tikrų panašumų, todėl esamus metodus galima suskirstyti į grupes, pagal tai, kaip jie įvertina įmonės IK. Atlikus IK įvertinimo metodų analizę, paaiškėjo, kad yra keturi svarbiausi bruožai skiriantys ir jungiantys esančius metodus. Pagrindinis IK įvertinimo metodų skiriamasis bruožas yra piniginis ir nepiniginis IK įvertinimas. Taip pat metodus galima suskirstyti pagal tai, ar jie įvertina bendrą įmonės IK vertę, ar vertina atskirus IK veiksnius. Remiantis šiais bruožais, populiariausi metodai suskirstyti į keturias pagrindines grupes pagal 4 požymius: kokybinis (ne piniginis), kiekybinis (piniginis), įmonės lygio, veiksmų išskyrimas (13 pav.).



Šaltinis: sukurta autorės.

13 pav. IK įvertinimo metodų suskirstymas

Remiantis 13 paveikslo įvertinimo metodų skirstymu, 10 lentelėje išskiriami pagrindiniai kiekvieno įvertinimo metodo bruožai.

IK įvertinimo metodų analizė

Metai	Pagrindinis metodo šalininkas	Metodo pavadinimas	Metodo apibūdinimas
1950	J.Tobin	Tobin q metodas	„q“ yra santykis tarp įmonės akcijų rinkos vertės ir įmonės turimo turto pakeitimo išlaidų. „q“ indekso pasikeitimai rodo, ar įmonės IK yra naudojamas efektyviai, ar ne.
1989	K.E.Sveiby	Nematoma balanso pusė	Skirtumas tarp akcijų rinkos vertės ir jų grynosios buhalterinės vertės parodo IK sumą, kuri sudaro trys tarpusavyje susijusios IK dalys: žmogiškasis kapitalas, organizacinis kapitalas ir klientų kapitalas.
1992	R.S.Kaplan, D.Norton	Balanso kortelė	Įmonės veikla matuojama keturiais faktoriais, kurie apima svarbiausius įmonės veiklos rezultatų tikslus: finansiniai, klientiniai, vidinės aplinkos ir tobulėjimo. Veiksniai išskiriami atsižvelgiant į šiuos tikslus.
1996	A.Brooking	Technologinis įkainojimo metodas	Įmonės IK vertė nustatoma remiantis tiriamos įmonės respondentų atsakymais į 20 bazinių klausimų, kurie apima 4 pagrindinius IK komponentus: su žmogumi susijęs turtas, intelektinė nuosavybė, rinkos turtas, infrastruktūrinis turtas.
1997	K.E.Sveiby	Nematerialaus turto monitoringas	Įmonės vadybos skyrius atsirenka jai tinkamus veiksnius, atsižvelgiant į įmonės 4 strateginius tikslus, kurie kuria įmonei ekonominę vertę. Šie veiksniai priklauso 3 pagrindinėms IK dalims: žmogiškasis kapitalas, vidinis ir išorinis struktūrinis kapitalas. 4 strateginiai vertę kuriantys tikslai apima: augimą, atnaujinimą, veiklos efektyvumą, keliamos rizikos mažinimą (stabilumą).
1997	L.Edvisson, M.S.Malone	Skandia IK ataskaitos metodas	IK matuojamas naudojantis virš 164 veiksniais, iš kurių 91 sudaro specifiniai IK veiksniai ir 73 tradiciniai rodikliai. Šie rodikliai priskiriami 5 faktoriams: finansiniai, klientiniai, procesiniai, tobulėjimo ir žmogiškieji.
1997	G.Roos, L.Edvisson	IK indeksas	Apjungia visus individualius intelektinės nuosavybės veiksnius į vieną indeksą. Indekso pasikeitimai rodo įmonės rinkos vertės pasikeitimą.
1997	A.Pulic	Pridėtinės intelektinės vertės koeficientas (VAIC)	Lygtis, kuri rodo, kiek ir kaip efektyviai naudojamas įmonės IK, atsižvelgiant į tris pagrindinius IK komponentus: įgytą kapitalą (angl. capital employed, CE), žmogiškąjį kapitalą (angl. human capital, HC), struktūrinį kapitalą (angl. structural capital, SC). $VAIC=CE+HC+SC$.
1997	T.A.Stewart	Nematerialios vertės įvertinimas	Naudojasi JAV mokesčių sistemos pavyzdžiu prestižui apskaičiuoti. Įvertina įmonės turto grąžą ir šį rodiklį naudoja kaip bazę, nustatant IK vertę.
1997	T.A.Stewart	Pridėtinė ekonominė vertė (EVA)	EVA apskaičiuojama iš grynųjų pardavimų atėmus kapitalo išlaidas, mokesčius ir veiklos išlaidas: Grynieji pardavimai – veiklos išlaidos – mokesčiai – kapitalo išlaidos = EVA. EVA pasikeitimai rodo, ar įmonės IK naudojamas produktyviai, ar ne.
1997	T.A.Stewart	Rinkos ir balanso vertės skirtumo metodas	IK laikomas skirtumas tarp įmonės rinkos vertės ir balansinės vertės.
2000	P.H.Sullivan	Intelektinio turto įvertinimas	Metodas įvertina tik intelektinę nuosavybę.
2000	G.Baum, C.Ittner, J.Low, M.S.Malone	Vertės kūrimo indeksas	Šis rodiklis išskiria nefinansinių rodiklių svarbą, kurie paaiškina skirtumą tarp įmonės rinkos ir balansinės vertės. Skirtingi veiksniai priskiriami skirtingos ūkio šakos įmonėms. Veiksniai priskiriami atsižvelgiant į ūkio šaką, o ne į įmonės vadybos skyriaus nuomonę.
2002	L.Edvisson	IK reitingas	Naudoja Skandia metodo pagrindą, pasitelkiant kai kurias nematerialaus turto monitoringo idėjas ir reitinguojant tokius veiksnius, kaip efektyvumas, atnaujinimas ir rizika.
2002	I.Rodov, Ph.Leliaert	Finansinis metodas	Piniginiais vienetais įvertina IK veiksnius. Taip pat patogu tai, kad įvertina IK tiek kokybiškai, tiek kiekybiškai. Remiasi įmonės rinkos vertės ir balansinės vertės skirtumo aiškinimu.
2003	J.Mourotzen, P.N.Bukh	Danijos gairės	Danijos vyriausybės rekomendacijos Danijos įmonėms, kaip jos turėtų įvertinti savo IK. IK ataskaitą turėtų sudaryti: informacija apie žinių panaudojimą įmonėje, vadybinius pasiekimus, iniciatyvas ir atitinkamas rodiklių sąrašas.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal SVEIBY, K.E. (2001) Methods for measuring intangible assets, p. 1.

Remiantis schema, pateikta 13 pav. ir 10 lentelės duomenimis, kiekybiškai ar pinigine verte bendrą IK sumą įvertina 6 metodai: nematoma balanso pusė, nematerialios vertės įvertinimas, rinkos ir balanso vertės skirtumo metodas, Tobin q metodas, pridėtinės intelektinės vertės koeficientas (angl. VAIC) ir pridėtinės ekonominės vertės (angl. EVA) metodai. Kiekybiškai, pinigine išraiška, suskirstant IK į tam tikrus veiksnius, įvertina 2 metodai: finansinis metodas ir intelektinio turto metodas. Bendrą kokybinį įmonės IK įvertina: IK indeksas. Išsamiai, tačiau tik kokybiškai, IK įvertina 7 metodai: Skandia metodas, technologinio įvertinimo, balanso kortelės, nematerialiojo turto monitoringo metodai, IK reitingas, Danijos gairės, vertės kūrimo indeksas.

Nematerialiojo turto monitoringas yra pagrįstas prielaida, kad žmonės yra įmonės pelno generatorius. Pagal K.E.Sveiby (1997), žmonės yra vieninteliai tikri veiklos gamintojai. Visas turtas, tiek materialusis, tiek nematerialusis yra žmogaus veiklos rezultatas. Todėl pagal šį metodą žmogaus veiksmai sukuria tiek materialųjį, tiek ir nematerialųjį IK. Nematerialusis turtas laikomas įmonės turtu, nes jis turi įtakos įmonės pajamų srautams (J.M.Shaikh, 2004).

I.Rodov, Ph.Leliaert (2002) teigia, kad nematerialiojo turto monitoringo tikslas yra detalus įmonės IK paveikslas. Veiksniai, nusakantys įmonės IK, turi būti parinkti konkrečiai įmonei individualiai. Nematerialiojo turto monitoringo modelis yra skirtas valdyti informacinius IK srautus bei gali būti naudojamas IK audito metodui papildyti. Savo metodika nematerialiojo turto monitoringo modelis panašus į R.S.Kaplan ir D.Norton (1996) Balanso kortelės modelį.

Balanso kortelės metodas padeda verslo viziją ir strategiją paversti į tikslus ir priemones, kurios sukuria įmonei papildomos vertės. J.M.Shaikh (2004) teigia, kad balanso kortelės metodas yra struktūrinis metodas, kuris yra naudojamas kaip įrankis norint valdyti, vertinti įmonės finansinę ir ne finansinę informaciją. Tačiau šis metodas yra gana griežtai apibrėžtas ir statiškas bei labai priklauso nuo įmonės specifikos, todėl įmonės, vertinančios savo IK pagal šį metodą, yra sunkiai palyginamos tarpusavyje (I.Rodov, Ph.Leliaert, 2002).

Kaip teigia I.Rodov, Ph.Leliaert (2002), IK indekso metodas yra antros kartos modelis, kuris išreiškia įmonės vertės kūrimo procesą, kuriam panaudojama pirmos kartos modelių informacija, atskiri IK komponentai. Pagrindinis šio metodo privalumas yra tai, kad jis apima kelis vertinimo metodus ir daug individualių rodiklių suveda į vieną bendrą supratimą apie įmonės IK. IK indeksas turi kelis skirtingus bruožus: pagrindinis tikslas yra IK dinamikos stebėjimas, šis metodas teikia informacijos apie ankstesnius IK pasikeitimus. Šį indeksą galima koreguoti priklausomai nuo pokyčių rinkoje.

Skandia IK metodas turi nemažai panašumų su balanso kortelės metodu. K.E.Sveiby (1997) net pastebi, kad Skandia IK metodas yra balanso kortelės metodo kombinacija. Šis modelis ko gero yra vienas iš labiausiai konkurencingų metodų, geriausiai aprašančių įmonės IK, tačiau jis neįvertina kiekybiškai viso įmonės IK (I.Rodov, Ph.Leliaert, 2002).

Pridėtinės ekonominės vertės nustatymas - tai galimas įmonės IK įvertinimas, kuris apima kapitalo biudžetų sudarymą, finansų planavimą, akcinį kapitalą ir kitus rodiklius, kuriais gali būti padidinama ar sumažinama įmonės vertė. G.Kannan, W.G.Aulbur (2004) teigia, kad EVA metodas nesuteikia informacijos apie įmonės nematerialiuosius išteklius ar šių išteklių panaudojimo įmonės procesuose efektyvumą. Dėl didelio sąrašo galimų kintamųjų, kurie gali būti įtraukti į pridėtinės vertės apskaičiavimą, šis metodas tampa nestandartiniu ir sunkiai palyginamu su kitomis įmonėmis.

Anot N. Roctocki (2004), EVA gali būti naudingas smulkioms ir vidutinėms įmonėms, kadangi tradiciniai smulkaus verslo vertinimo metodai, žiūrint tik į apyvartą ar pelną, neparodo tikrosios įmonės kuriamos pridėtinės vertės. Tai kartais lemia neteisingus taktinius ar strateginius sprendimus. Įmonė, kurios EVA rodiklis yra teigiamas, sukuria ekonominę pridėtinę vertę, o neigiama rodiklio reikšmė rodo, kad įmonė nesukuria vertės. Neigiamas EVA parodo, kad kapitalas buvo neteisingai paskirstytas, arba kad pirminiai lūkesčiai nebuvo patenkinti (M.Chmieliauskaitė, 2006).

Tobin q metodas analizuoja dinamišką įmonės elgseną, kuri nepriklauso nuo makroekonominių sąlygų, kaip antai palūkanų normos. Jei šis rodiklis teigiamas, tai įmonė gerai panaudoja savo investicijas ir kartu IK. Technologijų ir žmogiškasis kapitalas tradiciškai siejamas su aukšta Q verte (J.M.Shaikh, 2004). D.Starovic, B.Marr (2004) teigia, kad Tobin's Q rodiklis tiksliau nei rinkos ir balanso vertės skirtumo metodas, įvertina IK, nes jis naudoja turto pakeitimo išlaidas, o ne istorines išlaidas. Tačiau, rasti šias turto pakeitimo išlaidas yra sunkiau, nei tiesiog paimti reikalingas reikšmes iš įmonės balanso, kaip tai daroma rinkos ir vertės skirtumo metode. Tobin Q metodas negali pateikti tikslios atskirų intelektualinio kapitalo grupių vertės. Apskaičiuota jos vertė aiškinama analizuojant tendencijas: jei Q mažėja, tai įmonė nesugeba veiksmingai valdyti savo IK arba investuotojų lūkesčiai nepasiteisino.

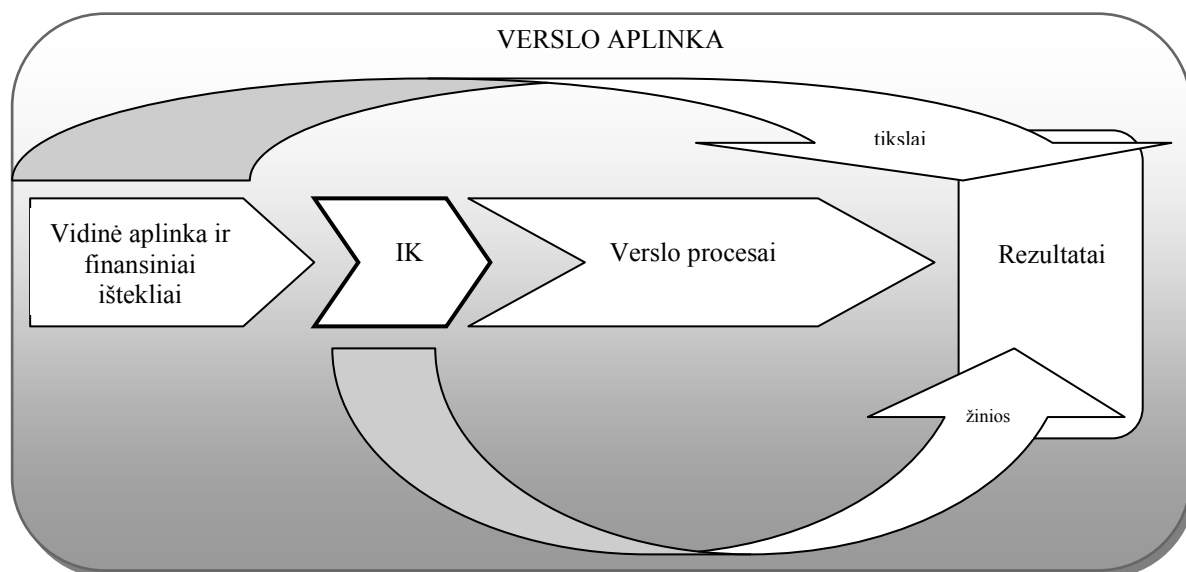
Finansinis nematerialaus turto įvertinimas (angl. FiMIAM) yra gana sunkus, tačiau šio metodo pagrindas yra pirminių IK įvertinimo metodų junginys, kuris papildomas finansiniais rodikliais. Pagrindą šiam modeliui sukūrė Ph.Leliaert, kuris integravo L.Edvinsson pasiūlytą IK klasifikavimą (žmogiškasis, klientinis ir organizacinis kapitalas) bei T.Stewart modelio prielaidas. FiMIAM metodas leidžia suteikti finansinę išraišką daugeliui IK komponentų ir taip puikiai papildo įmonės balansą.

Taigi tiek kokybiniai, tiek kiekybiniai ar finansiniai ir nefinansiniai, ar vidiniai, ar išoriniai metodai turi trūkumų ir privalumų. Geriausias IK įvertinimo metodas galėtų būti visų analizuotų metodų kombinacija ar esamų metodų privalumų išryškėjimas viename įvertinimo procese, nes nei vienas IK įvertinimo metodas negali pasiekti visų tikslų, kuriais siekiama nustatyti tikrąją įmonės IK vertę. Reikia pasirinkti tokį įvertinimo metodą, kuris geriausiai atspindėtų įmonės siekiamus verslo tikslus, situaciją ar vidinę įmonės aplinką.

2.3. Intelektinio kapitalo įvertinimo metodologija

Remiantis išanalizuotais IK įvertinimo metodais ir kita mokslinė literatūra, šioje dalyje įmonėms siūloma IK įvertinimo metodologija, kurią jos galės pažingsniui pritaikyti praktikoje, siekdamas nustatyti, kas sudaro konkrečios įmonės viršbalansinę vertę.

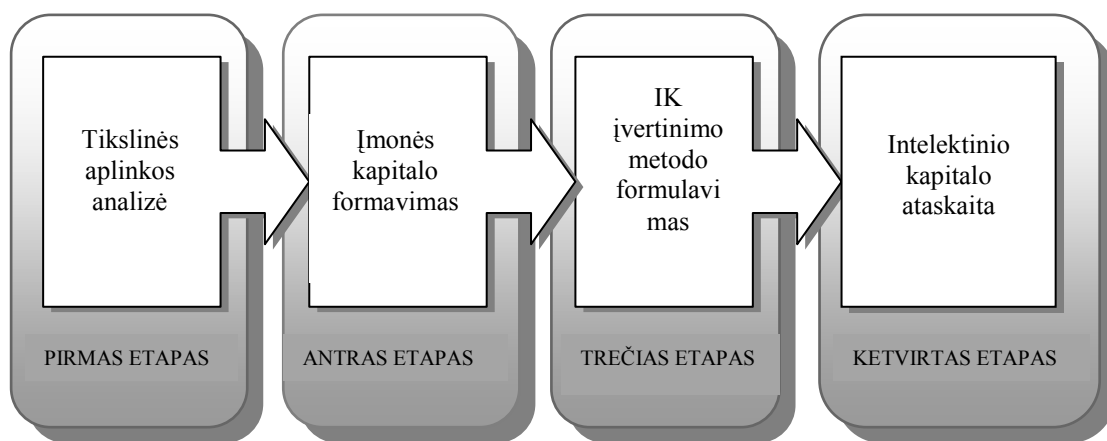
IK daro įtaką ne tik verslo procesams, bet ir jų rezultatams. Įvairiose įmonėse IK gali būti labai skirtingas, netgi tai pačiai verslo šakai priklausančioms įmonėms negalima taikyti tų pačių įvertinimo priemonių, kadangi vieną ar kitą IK veiksnį labai stipriai veikia įmonės vidiniai procesai, siekiai ir tikslai bei išorinė aplinka. Todėl vienintelį visoms įmonėms tinkamą įvertinimo modelį sukurti sunku, tačiau įvertinimo metodologija gali labai pasitarnauti siekiant suvienodinti IK įvertinimo procesą. Šio įvertinimo proceso pagrindu galima laikyti finansinį IK įvertinimo būdą, o kokybinis įvertinimas apima kai kurias aprašomųjų IK metodų savybes. Verslo modelis, pagal kurį atliekamas įmonės IK įvertinimas pateiktas 14 pav.



Šaltinis: sukurta autorės.

14 pav. Verslo modelis

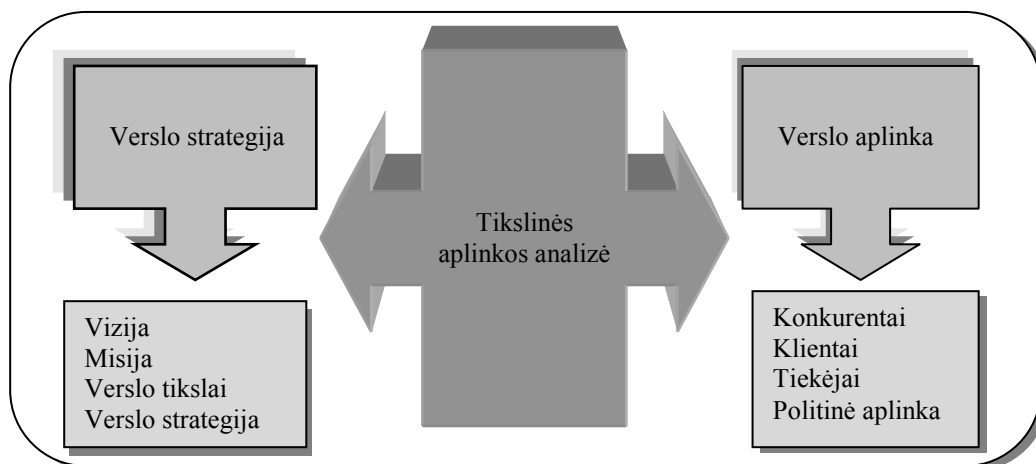
IK įvertinimo metodologiją galima suskirstyti į keletą etapų, kurių laikantis suformuojama finansinių ataskaitų rinkinį papildanti IK ataskaita (15 pav.). IK įvertinimą galima atlikti suskirstant visą procesą į keturis etapus. Pirmasis etapas laikomas pasiruošimu, kuris padeda nustatyti konkrečios įmonės specifines IK dalis bei veiksnius. Šis etapas yra svarbiausias, nes nuo jo priklauso ir ketvirto etapo rezultatas - IK ataskaitos turinys. Antrame etape išsiaiškinamos pagrindinės įmonės IK rūšys ir viso įmonės balanso forma. Trečias etapas yra pats sudėtingiausias ir reikalaujantis daugiausiai sąnaudų, nes šiame etape renkama, analizuojama ir apdorojama informacija, kuri po to atsispindi IK ataskaitoje. Ketvirtajame etape susisteminta informacija patalpinama į IK ataskaitos šabloną.



Šaltinis: sukurta autorės.

15 pav. IK įvertinimo procesas

Taigi pirmiausiai IK susiformavimui įmonėje įtakos turi vidinė ir išorinė verslo aplinka. Verslo aplinkos analizė leidžia nustatyti, į kokį kapitalą įmonė orientuojasi bei kokios įmonės stipriosios ir silpnosios pusės. Be to, verslo aplinkos analizė leidžia nustatyti pradinę IK sudėtį. Pirmojo etapo analizės modelis pateiktas 16 paveiksle.



Šaltinis: sukurta autorės.

16 pav. Įmonės vidinės ir išorinės aplinkos įvertinimas

Pirmame etape įvertinama tiek vidinė, tiek išorinė įmonės aplinka. Įmonių verslo rizika ar galimybės, su kuriomis susiduria įmonės, identifikuoja įmonės veiklą. Aplinka, kurioje veikia įmonė taip pat formuoja IK veiksniai, kurie yra svarbūs tiriamos įmonės IK struktūrai. Atliekant tikslinės aplinkos analizę, pirmiausia išsiaiškinama pagrindinė įmonės verslo kryptis, jos strateginiai tikslai, darbuotojų potencialas. Be vidinės įmonės analizės, IK įvertinimui svarbi ir išorinė aplinka – informacija apie įmonės konkurentus ir konkurencijos lygį, klientų skaičių ir santykius su jais, tiekėjus. Kai kuriems IK veiksniams įtakos gali turėti ir politiniai sprendimai. Išanalizavus įmonės mikroklimatą, galima sudaryti pradinę viso įmonės kapitalo schemą (17 pav.).

ĮMONĖS RINKOS VERTĖ			
BALANSINĖ VERTĖ (finansinis kapitalas)	INTELEKTINIS KAPITALAS		
	Žmogiškasis kapitalas	Struktūrinis kapitalas	Ryšių kapitalas

Šaltinis: sukurta autorės.

17 pav. Įmonės kapitalo formavimas

Įmonės vertę formuoja daugybė veiksnių, tarp kurių yra finansiniai rodikliai, tačiau ne mažiau svarbūs gali būti ir nefinansiniai aspektai tokie, kaip vadovų komanda, personalas, licencijos ir patentai, rinkos ir pramonės šakos perspektyvos, politinė ir teisinė aplinka. 1 priede pateiktas pavyzdys, kai didžiąją įmonės rinkos vertę sudaro būtent IK. Be to, skirtingose ūkio šakose gali labai stipriai skirtis IK sudėtis. Todėl IK įvertinimui labai svarbus pirmasis etapas, kai bendros žinios apie įmonę leidžia nustatyti IK sudėtį.

Trečiasis etapas, kaip jau buvo minėtas, yra pats sudėtingiausias, reikalaujantis kruopštaus darbo ir išvalgumo. Šį etapą galima suskirstyti į keturias didžiąsias dalis, kurios pateiktos 18 paveiksle. Pirmiausia reikia nustatyti tiriamos įmonės rinkos vertę, nes ji reikalinga norint rasti įmonės IK vertę. Skirtumas tarp įmonės rinkos ir balansinės vertės reikalingas IK piniginiam įvertinimui. IK faktorių nustatymas reikalingas trečiajame žingsnyje, kurio metu IK įvertinamas kiekybiškai ar kokybiškai įmonės IK įvertinimo procese dalyvaujančio pagrindinio personalo. Ketvirtuoju žingsniu išplečiamas įmonės IK faktorių sąrašas, kuris suteikia daugiau informacijos apie žmogiškąjį, struktūrinį ar ryšių kapitalą.



Šaltinis: sudaryta autorės.

18 pav. IK įvertinimas

Vienas paprasčiausių būdų apskaičiuoti įmonės rinkos vertę yra palyginti nagrinėjamą įmonę su parduotomis įmonėmis. Tokiu atveju taikomas lyginamosios vertės metodas, kuris teigia, kad įmonė yra verta tiek, kiek už panašią įmonę mokama rinkoje. Norint įvertinti įmonę šiuo metodu, reikia identifikuoti panašias įmones ir gauti duomenis apie jų rinkos vertę. Daugikliai, kurie reikalingi apskaičiuoti nagrinėjamos įmonės vertei, randami įmonės vertę padalinus iš kokio nors parduotos įmonės finansinio rodiklio: pardavimų, EBITDA, grynojo pelno, t. t. Po to šis gautas daugiklis dauginamas iš nagrinėjamos įmonės atitinkamo finansinio rodiklio (EBITDA, grynojo pelno ar pan.) ir taip gaunama konkrečios įmonės rinkos vertė. Vertinant verslą patartina taikyti ne

vieną, o kelis metodus, kadangi apskaičiuotų verčių vidurkis geriau atspindės įmonės rinkos vertę (Saročka, A.; Juknevičiūtė, L. 2007).

Nustačius įmonės IK dalį įmonės rinkos vertėje, galima pradėti vertinti IK sudedamąsias dalis (11 lentelė).

11 lentelė

Pavyzdinis klausimynas apie pasiruošimą IK įvertinimui

Klausimai apie pasiruošimą intelektualinio kapitalo įvertinimui įmonėje ir IK atskleidimą ataskaitoje	Taip / Ne (1/0)
Ar dauguma įmonės darbuotojų įtraukiami į intelektualinio tipo užduotis	
Ar įmonėje nusistovėjusios vadybos ir kontrolės sistemos	
Ar įmonės vadovaujantis personalas remia įmonės IK įvertinimą	
Ar atrankinis įmonės personalas nusiteikęs skirti laiko ir išteklių IK įvertinimui	
Ar įmonės personalas laiko IK ataskaitą svarbiu įmonės dokumentu	
Ar įmonė pasiruošusi garsiai kalbėti apie savo stipriąsias ir silpnąsias puses	
Ar įmonės personalas pasirengęs priimti pasiūlymus ir pasikeitimus	
Ar įmonė turi raštiškai apibrėžtą ir paskelbtą verslo strategiją	

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Intellectual capital statement – made in Germany, Federal Ministry of economics and labour, 2004, p. 14.

Kuo daugiau teigiamų atsakymų bus į šiuos klausimus, tuo lengviau bus galima atskleisti visą IK ataskaitoje. Jei dauguma atsakymų būtų neigiami, reiktų daugiau dėmesio skirti pasiruošimo darbams būtent tose srityse, kur atsakymai buvo neigiami. Taip pat kuo daugiau pradinių klausimų bus pateikta, tuo išsamesnį vaizdą apie įmonės IK bus galima susidaryti.

Įmonėje turi būti sudaryta speciali tyrimo grupė, kuri padėtų įvertinti IK bei atsakytų į pagrindinius klausimus. Šią grupę turėtų sudaryti bent penki darbuotojai iš įvairių skyrių. Jei įmonė didelė, specialią grupę gali sudaryti ir dešimt darbuotojų. Tyrimo grupės sudėtis galėtų būti tokia: direktorius ar, jei yra vadybos skyrius, vadybos direktorius, projektų vadovas, atstovas iš kontrolės ar planavimo skyriaus, pardavimų skyriaus vadovas, įmonės specialistas. Specialią tyrimo grupę nebūtinai turi sudaryti tik vadovaujantis personalas. Tyrimo grupės nariai turi būti gerai susipažinę ne tik su savo darbo sritimi, bet ir su visa įmonės darbo aplinka, todėl narius tyrimo grupei reiktų pasirinkti atsakingai bei įvertinti jų darbo stažą įmonėje.

Klausimai tyrimo grupės nariams apie įmonės veiklą ir IK pateikiami kiekvienam tie patys, taip pat su šiais klausimais patartina specialios grupės narius supažindinti iš anksto, kad jie turėtų laiko apmąstyti atsakymus, kad atsakymai būtų kuo tikslesni ir išsamesni, padedantys nustatyti konkrečias IK dalis. Pavyzdiniai klausimų pavyzdžiai pateikti 2 priede, tikslūs klausimai sudaromi tyrėjui atlikus įmonės aplinkos analizę. Klausimų ir atsakymų dėka galima išskirti įmonės IK dalių faktorius, kuriuos galima priskirti žmogiškajam, struktūriniam ar ryšių kapitalui. Faktorių, kurie sudaro IK struktūrinės dalis, pavyzdžiai pateikti 12 lentelėje.

IK faktorių pavyzdžiai

IK tipas	IK faktorius	Paaiškinimas
Žmogiškasis kapitalas	Kompetencija	Šis faktorius nusako kaip yra investuojama į darbuotojų igūdžių stiprinimą, kokios įmonėje yra karjeros galimybės.
	Motyvacija	Šis faktorius nusako įmonės atmosferą tarp darbuotojų, darbinę aplinką, kiekvieno darbuotojo darbo indėlį įmonės veikloje.
	Lyderiavimas	Sugebėjimai motyvuoti darbuotojus, plėtoti įmonės verslo viziją, vykdyti strateginius tikslus.
	
Struktūrinis kapitalas	Įmonės kultūra	Vidinės darbo taisyklės ir jų vykdymas, darbuotojų elgesys, draudimų sistema.
	Vadybiniai procesai	Kaip yra priimami svarbūs sprendimai, kokia informacija apdorojama sprendimų metu.
	Naujų produktų diegimas	Kaip kuriami, užtikrinami ir remiami nauji produktai, tyrimų ir plėtros išlaidos.
	
Ryšių kapitalas	Klientinių ryšių puoselėjimas	Nuolaidų sistema, įmonės požiūris į klientą, nauji klientai.
	Ryšiai su investuotojais ir akcininkais	Informacijos sklaida, paslaugų kokybė.
	Viešieji ryšiai	Informacijos prieinamumas ir aiškumas.
	

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Intellectual capital statement – made in Germany (2004) Federal Ministry of economics and labour, p. 26 ir Intellectual capital statement – made in Europe (2007) European ICS Guideline, p. 25.

Atrinkus faktorius, kurie labiausiai daro įtaką įmonės veiklai, toliau juos galima įvertinti tiek kokybiniu, tiek kiekybiniu, kai kuriuos tik vienu ar kitu atžvilgiu. Kokybiškai vertinant IK faktorius klausimas formuluojamas taip: ar IK faktoriaus kokybė tenkina įmonę siekiant strateginių tikslų vykdymo ir ar šio faktoriaus kokybė pakankama norint pasiekti įmonės tikslus. Kiekybiškai vertinant tuos pačius faktorius keliamas klausimas, ar faktoriaus kiekis yra pakankamas siekiant strateginių tikslų ir ar šio faktoriaus yra pakankamai įmonėje. Vertinimo skalė suskaidyta į keturis atsakymus (Intellectual capital statement, 2007):

- nuo 0 proc. iki 30 proc. – netenkina;
- nuo 31 proc. iki 60 proc. – pakenčiama;
- nuo 61 proc. iki 90 proc. – tenkina;
- nuo 91 proc. iki 100 proc. – labai tenkina.

Visų tyrime dalyvaujančių personalo narių klausama to paties kokybinio ir kiekybinio pobūdžio klausimo, jų vertinimas sumuojamas ir vedamas vidurkis, o susisteminta informacija pateikiama pavyzdinėje lentelėje (13 lentelė). Jei tas pats faktorius gali būti ir kiekybiškai, ir kokybiškai įvertintas, apskaičiuojamas bendras vieno faktoriaus vidurkis. Jei įvertinimo vidurkis nesiekia 100 proc., vadinasi įmonė ne visiškai išnaudoja tam tikrą IK veiksnį ir tai galima tobulinti. Tobulėjimo galimybės rodo, kiek trūksta procentų iki šimtaprocentinio įvertinimo. Vadinasi, jei tam tikras faktorius įvertintas mažiau nei 50 proc., reikia stengtis įmonei tobulinti šį faktorių.

IK kiekybinis ir kokybinis įvertinimas

IK tipas	IK faktorius	Kiekybinis įvertinimas (%)	Kokybinis įvertinimas (%)	Vidurkis (%)	Tobulėjimo galimybės (%)
Žmogiškasis kapitalas	Kompetencija				
	Motyvacija				
	Lyderiavimas				

Struktūrinis kapitalas	Įmonės kultūra				
	Vadybiniai procesai				
	Naujų produktų diegimas				

Ryšių kapitalas	Klientinių ryšių puoselėjimas				
	Ryšiai su investuotojais ir akcininkais				
	Viešieji ryšiai				

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Intellectual capital statement – made in Germany (2004) Federal Ministry of economics and labour, p. 26 ir Intellectual capital statement – made in Europe (2007) European ICS Guideline, p. 41.

Ši lentelė leidžia susidaryti bendrą vaizdą apie įmonėje egzistuojantį IK. Be to, ji parodo į kokias struktūrines IK dalis įmonė turi atkreipti dėmesį, tuo pačiu galinti padidinti savo rinkos vertę.

Po šio žingsnio atliekamas IK rangavimas, kuris padeda nustatyti atskirų IK dalių svorį. Procentinė kiekvieno faktoriaus dalis, suteikia tam tikrą svorį konkretiems IK faktoriams. Didžiausią svorį turintis IK faktorius laikomas svarbiausiu įmonėje, ir atvirkščiai.

IK rangavimas

IK tipas	IK faktorius	Apklausiamųjų rangavimas					Bendra suma	Svoris (%)
		1	2	3	4	5		
Žmogiškasis kapitalas	Kompetencija							
	Motyvacija							
	Lyderiavimas							
Struktūrinis kapitalas	Įmonės kultūra							
	Vadybiniai procesai							
	Naujų produktų diegimas							
Ryšių kapitalas	Klientinių ryšių puoselėjimas							
	Ryšiai su investuotojais ir akcininkais							
	Viešieji ryšiai							
Iš viso		45	45	45	45	45	225	100

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Intellectual capital statement – made in Europe (2007) European ICS Guideline, p. 32.

Jeigu pagal pavyzdį vertinant įmonę rasti 9 faktoriai, o tyrimo personalo grupę sudaro penki darbuotojai, tai kiekvienas iš jų tuos devynis faktorius suranguoja nuo mažiausiai svarbaus iki svarbiausio (nuo 1 iki 9). Kiekvieno tyrimo grupės nario surangavimas sumuojamas vertikaliai ir horizontaliai. Po to proporcijos būdu randamas kiekvieno faktoriaus svoris, taip pat gali būti rastas ir bendras žmogiškojo, struktūrinio ar ryšių kapitalo svoris, kurį, padauginus iš rinkos ir balansinės vertės skirtumo, IK galima įvertinti ir pinigine išraiška.

Visą potencialią IK vertę taip pat parodo IK veiksniai (3 priedas). Šių veiksnių pasikeitimus galima stebėti kiekvienais metais ir iš jų pasikeitimo galima daryti išvadas apie bendrą IK pokytį per metus.

Susisteminta informacija apie ištirtą IK pateikiama ataskaitos forma kaip atskiras dokumentas prie finansinių ataskaitų rinkinio arba jai gali būti išskirta vieta aiškinamajame rašte. Šios ataskaitos sudedamosios dalys pateiktos 19 paveiksle.

Įmonės veiklos santrauka, strateginiai tikslai
Duomenys iš rinkos ir verslo aplinkos
Įmonės IK kiekybinis ir kokybinis įvertinimas
Įmonės IK piniginis įvertinimas
IK veiksnių rinkinys
IK veiksnių paaiškinimai

Šaltinis: sukurta autorės.

19 pav. IK įvertinimo ataskaitos sandara

Taigi aprašyta IK įvertinimo metodologija puikus įrankis IK įvertinimui ir atskleidimui smulkioms ir vidutinėms įmonėms. Remiantis šia metodologija, IK įvertinamas ne tik pinigine išraiška, kas gali būti svarbiausia įmonei, bet tuo pačiu nustatoma kokybinė IK būklė įmonėje. Be to, šis įvertinimas gali būti pagrindu tolimesniam IK valdymui, nes iš pateiktų lentelių aiškiai galima matyti, kur slypi įmonės stipriosios ir silpnosios pusės.

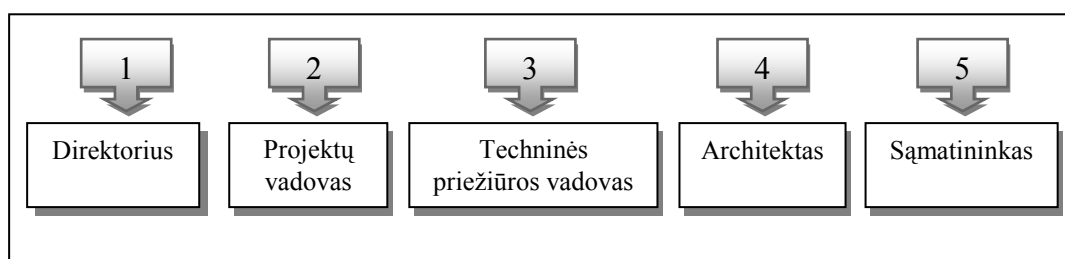
3. PASLAUGŲ ĮMONĖS INTELEKTINIO KAPITALO ĮVERTINIMAS IR ATSKLEIDIMAS

Įmonės procesai, ryšiai, paslaptys ir kolektyvinės darbuotojų žinios - apsprendžia įmonės konkurencingumą rinkoje. Atitinkamos intelektualio kapitalo vertinimo sistemos leidžia įvertinti, valdyti ir didinti svarbiausią įmonės turtą - intelektualinį kapitalą. Šioje dalyje, remiantis antroje dalyje pasiūlyta metodologija, intelektualio kapitalo įvertinimas ir atskleidimas pritaikytas konkrečiai įmonei. Pirmas žingsnis vertinant IK – susipažinimas su įmone, vidinė ir išorinė įmonės analizė, antras žingsnis – IK atskleidimas ataskaitos forma.

3.1. Paslaugų įmonės analizė intelektualio kapitalo atskleidimui

Tyrimui pasirinkta nekilnojamojo turto valdymo įmonė (juridinė forma – uždaroji akcinė bendrovė), veiklą vykdanči Kaune. Pagrindinė įmonės veikla – projektavimo ir konsultavimo paslaugos. Įmonėje dirba 23 darbuotojai, dažnai darbuotojų kompetencijas papildo verslo partneriai. Įmonė veiklą vykdo nuo 2006 metų.

Tyrimui atlikti sudaroma speciali įmonės tyrimo grupė, savanoriškai nusprendusi padėti įvertinti įmonės IK. Tyrimo grupę sudaro 5 įmonės darbuotojai (20 pav.)



Šaltinis: sukurta autorės.

20 pav. Tyrimo grupė

Pirmiausia įvertinimo procesas prasideda nuo bendrinio suvokimo apie įmonės IK, jo tipus, IK svarbą įmonės veiklai, vidinę bei išorinę įmonės aplinką (15 lentelė).

15 lentelė

Bendrieji klausimai

Klausimai apie pasiruošimą intelektualio kapitalo įvertinimui įmonėje ir IK atskleidimą ataskaitoje	Taip / Ne (1/0)
Ar įmonės darbuotojai supranta IK svarbą?	0
Ar yra įmonėje susiformavusi specifinė verslo strategija?	0
Ar įmonė viešai deklaruoja savo viziją, misiją ir verslo tikslus?	0
Ar įmonės vadovaujantis personalas palaiko IK įvertinimo idėją?	1
Ar atrankinis įmonės personalas nusiteikęs skirti laiko ir išteklių IK įvertinimui?	1
Ar visi įmonės darbuotojai gali būti įtraukti į IK įvertinimo procesą?	0
Ar įmonė pasiruošusi garsiai kalbėti apie savo stipriasias ir silpnasias puses?	1
Ar įmonės personalas pasirengęs priimti naujus pasiūlymus?	1
Ar įmonės ateities tikslai gali būti siejami su IK plėtra?	1
Ar IK atskaita turės tęstinumą kitais metais?	1

Šaltinis: sudaryta autorės.

Į 15 lentelėje pateiktus klausimus galima atsakyti tik taip arba ne. Taip atsakymas lygus 1, ne – 0. Kuo daugiau teigiamų atsakymų, tuo geriau įmonė pasiruošusi IK atskleidimui. Šiuo atveju buvo pateikta 10 bendrinių klausimų, iš kurių 6 klausimai buvo teigiami, o likę – neigiami. Daugiau nei pusė atsakymų teigiami, vadinasi įmonė supranta IK reikšmę, tačiau iš neigiamų atsakymų matosi, kad ne visi įmonės darbuotojai vertina šį kapitalą arba neturi pakankamai žinių apie jį.

Tiriamos įmonės direktoriaus nuomone, svarbu nustatyti IK kiekį ir kokybę tiek įmonės ir klientų, darbuotojų santykiams koordinuoti, tiek vidinei veiklai užtikrinti. IK būdingas savitumas suteikia įmonei unikalią kompetenciją, konkurencinį pranašumą, tuo pačiu šio kapitalo kaupimas reikalauja investicijų, kurios būtų tikslesnės, jei įmonė žinotų, kokį IK turi ir ko trūksta. IK įvertinimas padėtų įmonei sukurti naują aplinką ir pagrindą naujai patirčiai įgyti.

Visi penki tiriamos grupės nariai apklausti individualiai (4 priedas), siekiant įvertinti IK, kuris egzistuoja įmonėje. Klausimų ir atsakymų dėka išryškėjo 12 pagrindinių faktorių, kurie sudaro įmonės IK. Toliau kiekybiškai ir kokybiškai vertinami tie 12 faktorių, keliant klausimus, kurie pateikti 16 lentelėje.

16 lentelė

Klausimų formulotė

	Klausimas	
	kiekybinis	kokybinis
Faktorius	Ar pakanka įmonei šio faktoriaus siekiant strateginių tikslų ?	Ar šio faktoriaus kokybė tenkina įmonės strateginius tikslus?

Šaltinis: sudaryta autorės.

Individualus kiekvieno tiriamos grupės nario įvertinimas ir komentaras pateiktas 5 priede, o 17 lentelėje pateiktas tų įvertinimų bendras rezultatas.

17 lentelė

Tyrimo grupės IK įvertinimo rezultatai

Faktorius	Tyrimo grupės narių įvertinimas									
	1		2		3		4		5	
	kiekyb.	kokyb.	kiekyb.	kokyb.	kiekyb.	kokyb.	kiekyb.	kokyb.	kiekyb.	kokyb.
Žmogiškasis kapitalas										
Darbuotojų kompetencija	65	70	40	65	80	80	60	60	80	70
Darbuotojų mokymai	60	70	35	80	20	90	15	35	40	70
Motyvacija	80	90	30	80	30	90	75	85	70	70
Stabilumas	85	85	50	50	60	70	95	60	90	90
Struktūrinis kapitalas										
Procesų naujumas	70	85	40	80	90	90	65	85	60	80
Darbo procesų efektyvumas	40	50	50	30	60	30	85	60	60	75
Įmonės organizacinė kultūra	60	70	20	60	90	90	85	90	60	60
Informacinės sistemos	85	90	90	95	90	90	60	90	70	85
Intelektinis turtas	65	70	50	70	30	80	70	90	70	70
Ryšų kapitalas										
Ryšiai su klientais	60	70	70	90	70	70	40	70	70	90
Ryšiai su verslo partneriais	80	90	60	80	80	70	75	95	80	80
Ryšiai su kitais suinteresuotais asmenimis	70	75	40	80	60	60	25	55	70	70

Šaltinis: sudaryta autorės.

Įvertinus kiekybiškai ir kokybiškai IK faktorių buvimą įmonėje, atliekamas kitas žingsnis – IK rangavimas, kai didžiausiam įmonės kapitalui suteikiama 12 balų, mažiausiam – 1. Balai susumuojami vertikaliai ir horizontaliai, svoris apskaičiuojamas taikant proporciją (18 lentelė).

18 lentelė

Tyrimo grupės IK rangavimo rezultatai

IK tipas	Faktoriai	Tyrimo grupės nariai					Bendra suma	Svoris, %
		1	2	3	4	5		
Žmogiškasis kapitalas	Darbuotojų kompetencija	12	11	12	12	12	59	15
	Darbuotojų mokymai	8	5	3	1	7	24	6
	Motyvacija	3	8	1	8	8	28	7
	Stabilumas	5	6	2	11	2	26	7
Struktūrinis kapitalas	Procesų naujumas	4	4	6	10	6	30	8
	Darbo procesų efektyvumas	9	2	5	6	3	25	6
	Įmonės organizacinė kultūra	1	7	4	5	1	18	5
	Informacinės sistemos	10	10	8	7	11	46	12
	Intelektinis turtas	6	3	7	2	4	22	6
Ryšių kapitalas	Ryšiai su klientais	11	12	11	3	10	47	12
	Ryšiai su verslo partneriais	7	9	10	9	9	44	11
	Ryšiai su kitais suinteresuotais asmenimis	2	1	9	4	5	21	5
	Iš viso	78	78	78	78	78	390	100

Šaltinis: sudaryta autorės.

Kiekvienas tiriamos grupės narys pagrindžia, kodėl vienam ar kitam kapitalui suteikė didžiausią ir mažiausią balų skaičių (19 lentelė).

19 lentelė

Rangavimo pagrindimas

Tyrimo grupės narys	Pagrindimas
Direktorius	Labiausiai verslo eigą lemia darbuotojai, todėl jų indėlis įmonėje yra svarbiausias ir didžiausias turtas, o organizacinė ar vidinė įmonės kultūra susiklosto savaime, lemiant daugeliui kitų veiksnių, todėl šis turtas įmonėje turi mažiausią svorį.
Projektų vadovas	Svarbiausi įmonėje yra ryšiai su klientais, tai didžiausias įmonės kapitalas, nes jų dėka vyksta darbo procesai, sudaromos sutartys, tada darbuotojų kompetencija, mažiausiai įtakos verslo procesui, o kartu ir mažiausią dalį visame IK, sudaro ryšiai su kitais suinteresuotais asmenimis.
Techninės priežiūros vadovas	Didžiausias turtas kompetencija, nes ji yra darbų varomoji jėga, o mažiausias įmonės turtas darbuotojų mokymai, todėl, kad per mažai investuojama į darbuotojus.
Architektas	Darbuotojų išsilavinimas, patirtis ir visi kiti dalykai, kurie įeina į darbuotojų kompetencijos sąvoką sudaro didžiausią turtą įmonėje. Kadangi įmonėje mokymai vyksta retai, todėl jie sudaro mažą įmonės IK dalį.
Sąmatininkas	Pagrindas įmonės darbui ir didžiausiais dabartinis įmonės turtas yra darbuotojų kompetencija, IT ir ryšiai su klientais ir partneriais, mažiausias įmonės turtas organizacinė kultūra, nes jai skiriama mažiausiai dėmesio šiuo metu.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Iš 18 lentelės matosi, kad beveik vieningai svarbiausiu kapitalu įmonėje laikoma darbuotojų kompetencija, o mažiausiu – įmonės organizacinė kultūra.

Nustačius svarbiausias įmonės IK dalis, reikia nustatyti įmonės rinkos vertę. Vienas iš būdų apskaičiuoti verslo vertę, taikyti lyginamosios vertės metodą. Taikant šį metodą, verslo vertė

nustatoma lyginant vertinamą įmonę su analogiškų įmonių pardavimo kainomis, vertinimui naudojant standartinius finansinius rodiklius. Vertinant verslą palyginimo požiūriu svarbiausiais rodikliais laikomi: pelno, pardavimo pajamų rodikliai. Lyginamosios vertės metodas gali būti taikomas vertinant smulkias ir vidutines įmones, tačiau analogiško verslo sandoriams palyginti turi būti atitinkamas pagrindas – lyginami verslai turi priklausyti tai pačiai šakai ar į tuos pačius ekonominius pokyčius reaguojančiai šakai. Esminis vertinimo principas – tam tikro pajamų dydžio dauginimas iš daugiklio (Verslo pardavimas ir įsigijimas, 2008).

Lyginamos įmonės verslo vertė (EV) apskaičiuojama pagal formulę:

$$EV = \text{kapitalizacija} + \text{skolos} + \text{grynieji pinigai} \quad (1)$$

Šiuo atveju palyginimui naudojami trys rodikliai:

- EV/EBIT (verslo vertės ir pelno prieš palūkanas ir pelno mokestį santykis);
- EV/EBITDA (verslo vertės ir pelno prieš palūkanas, mokesčius, nusidėvėjimą ir amortizaciją santykis);
- EV/S (verslo vertės ir pardavimų santykis).

Tiriamos įmonės vertė apskaičiuojama pagal formulę:

$$V = \text{tiriamos įmonės atitinkamas rodiklis} \times M \quad (2)$$

kur: V – įmonės vertė,

atitinkamas rodiklis (EBIT, EBITDA, S),

M – daugiklis (EV/EBIT; EV/EBITDA; EV/S).

Tiriama įmonė lyginama su AB „Pramprojektu“, nes šios dvi įmonės yra konkurentės, priklauso tai pačiai šakai – projektų rengimas, konsultacinė, inžinerinė ir architektūrinė veikla. Be to, šios dvi įmonės priklauso tai pačiai geografinei padėčiai – įmonės įsikūrusios Kaune. Pajamų ir pelno šaltiniai yra vienodi – pagrindinės pajamos iš projektavimo veiklos. Balanso eilučių sudėtis panaši – įmonės neturi ilgalaikių įsipareigojimų.

AB „Pramprojekto“ vertės apskaičiavimas pateiktas 20 lentelėje. Pradiniai duomenys gauti iš AB „Pramprojekto“ 2009 m. finansinių ataskaitų rinkinio aiškinamojo rašto.

20 lentelė

AB „Pramprojekto“ rinkos vertė

Akcijų skaičius, vnt.	Akcijos rinkos kaina, Lt	Kapitalizacija, Lt (1 x 2)	Skolos, Lt	Grynieji pinigai, Lt	Rinkos vertė (EV), Lt (3+4+5)
1	2	3	4	5	6
2 985 486	1,16	4 955 907	2 162 454	475	7 118 836

Šaltinis: sudaryta autorės pagal AB „Pramprojekto“ 2009 metų aiškinamąjį raštą.

Kiti rodikliai – grynas pelnas, pelno mokestis, nusidėvėjimo sąnaudos, palūkanų sąnaudos, pardavimų pajamos, reikalingi verslo vertei nustatyti, pateikti 21 lentelėje.

AB „Pramprojekto“ palyginamieji rodikliai

Grynasis pelnas, Lt	Pelno mokestis, Lt	Nusidėvėjimas, Lt	Palūkanos, Lt	EBIT, Lt (1+2+4)	EBITDA, Lt (1+2+3+4)	Pardavimai, Lt
1	2	3	4	5	6	7
53 156	133 569	289 701	18 865	205 590	495 291	6 052 477

Šaltinis: sudaryta autorės pagal AB „Pramprojektas“ 2009 metų aiškinamąjį raštą.

20 lentelėje gauta AB „Pramprojektas“ verslo vertė bei 21 lentelėje gauti rodikliai EBIT, EBITDA ir pardavimų pajamos perkeltos į 22 lentelę. Gautos daugiklių reikšmės apskaičiuotos ir pateiktos 22 lentelėje.

AB „Pramprojekto“ daugiklių reikšmės

Rinkos vertė (EV), Lt	EBIT, Lt	EBITDA, Lt	Pardavimai (S), Lt	EV/EBIT (1/2)	EV/EBITDA (1/3)	EV/S (1/4)
1	2	3	4	5	6	7
7 118 836	205 590	495 291	6 052 477	34,63	14,37	1,18

Šaltinis: sudaryta autorės.

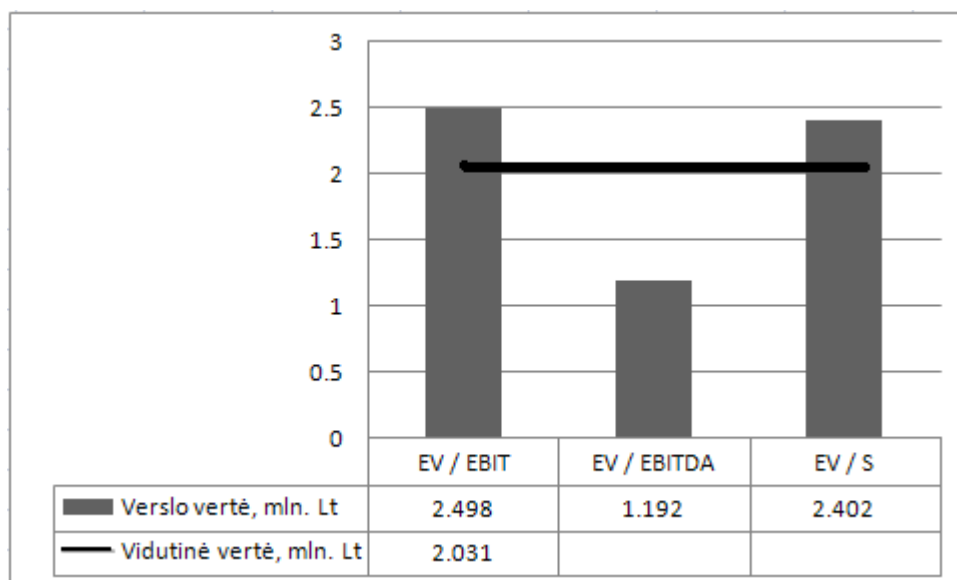
Rasti AB „Pramprojektas“ daugikliai perkeliama į 23 lentelę ir pritaikomi tiriamos įmonės verslo vertei apskaičiuoti. Tiriamos įmonės finansiniai rodikliai paimti iš 2009 metų finansinių ataskaitų rinkinio (6 priedas). Galutinė tiriamos įmonės vertė nustatoma apskaičiavus verčių vidurkį.

Tiriamos įmonės verslo vertė

	Daugikliai	Rodikliai, Lt	Verslo vertė, Lt	Vidutinė vertė, Lt
EV / EBIT	34,63	72146	2 498 416	2 030 646
EV / EBITDA	14,37	82918	1 191 532	
EV / S	1,18	2 035 584	2 401 989	

Šaltinis: sudaryta autorės.

Taigi rezultate verslo vertė, remiantis skirtingais daugikliais yra skirtinga (21 pav.).



Šaltinis: sukurta autorės.

21 pav. Rinkos vertės nustatymo rezultatas

Šie skirtumai susidaro dėl skirtingos naudojamų duomenų bazės, todėl didesnis rodiklių panaudojimas bei teisingas jų apskaičiavimas padeda tiksliau nustatyti galutinę vertę.

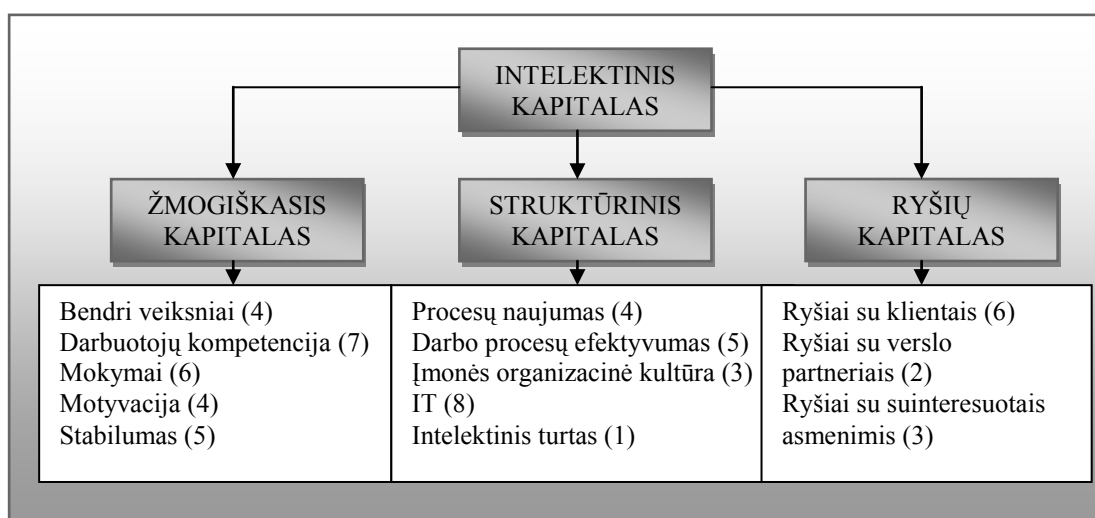
Rinkos ir balansinės vertės skirtumas sudaro įmonės IK vertę (22 pav.).

Rinkos vertė 2 030 646 Lt	
Balansinė vertė 834 336 Lt	Intelektinis kapitalas 1 196 310 Lt

Šaltinis: sukurta autorės.

22 pav. Tiriamos įmonės rinkos vertė

Galiausiai, nustačius įmonės faktorius, išanalizavus verslo aplinką, išskiriami įmonėje esantys IK veiksniai. Šių veiksmių santrauka pateikta 23 pav.



Šaltinis: sukurta autorės pagal TALUKDAR, Abhijit (2008) What is an IC report? p. 2.

23 pav. Tiriamos įmonės veiksmių struktūra

Apskaičiavus visus rodiklius pagal surinktus duomenis ir remiantis antros dalies rekomendacijomis, intelektualio kapitalo įvertinimo ir atskleidimo rezultatas pateikiamas pavyzdinio tipo ataskaitoje. Ši ataskaita gali būti pateikiama kaip priedas prie finansinių ataskaitų rinkinio.

Be to, parengus ataskaitą galima pateikti rekomendacijas įmonei, į kokią IK jai reikia kreipti daugiau dėmesio bei kaip toliau valdyti nustatytą IK, kur nukreipti investicijas į šį kapitalą: lėšas galima investuoti į švietimą, profesinį parengimą, sveikatos apsaugą ir rekreacijos sferą, darbuotojų informuotumo ir mobilumo užtikrinimą ir t.t. Atsižvelgiant į problemines sritis ir įmonės specifiką, galima pasiūlyti įvairius sprendimo būdus.

3.2. Intelektinio kapitalo atskleidimas finansinėse ataskaitose

Sudarant IK ataskaitą, svarbiausias ataskaitos dalis galima suskaidyti į skyrius ir pateikti trumpą IK ataskaitos turinį. Po to teikiama pradinė informacija apie įmonę (24 pav.).

Pavadinimas:	Nekilnojamojo turto valdymo įmonė
Įmonės kodas:	12345678
Adresas:	Kalvarijos g. 7, Kaunas
Telefonas:	8 688 88888
Elektroninis paštas:	pavyzdys@pavyzdys.lt
Internetinė svetainė	www.pavyzdys.lt
Teisinė-organizacinė forma:	ribotos turtinės atsakomybės juridinis asmuo, uždaroji akcinė bendrovė
Įregistravimo data ir vieta:	2006 07 03, Kauno miestas
Įstatinis kapitalas:	20 000 Lt

Šaltinis: sukurta autorės.

24 pav. Pradiniai duomenys apie įmonę

Kadangi IK tyrimas įmonėje prasideda nuo išorinės ir vidinės aplinkos analizės, prieš pateikiant informaciją apie IK, gali būti pateikta svarbiausia informacija apie įmonės veiklos pobūdį, paslaugų charakteristiką, finansinius įmonės rodiklius, rinką, kurioje veikia įmonė, konkurentus.

Pavyzdžiui, tiriamos įmonės pradinė veiklos analizė gali būti tokia:

Pagrindinės veiklos pobūdis: techniniai projektai, konkursinė dokumentacija, darbo projektai, techniniai darbo projektai, projektų vykdymo priežiūra.

Paslaugų charakteristika: įmonės suteiktų paslaugų apimtys pateiktos 24 lentelėje.

24 lentelė

Suteiktų paslaugų pajamos

Rodiklio pavadinimas	2009 m.	2008 m.	2007 m.
Projektavimo darbų apimtis, (tūkst.Lt)	2 036	4 125	1 470

Šaltinis: sudaryta autorės.

Pagrindiniai projektavimo darbai atlikti per 2009 m. buvo: Alytaus miesto centrinių gatvių rekonstrukcijos techninis projektas, Rietavo miesto universalios sporto arenos ir lauko žaidimų aikštelės įrengimo techninis projektas, Radviliškio miesto centrinio stadiono ir tribūnų rekonstrukcijos techninis projektas, Kauno rajono universalios sporto arenos statybos techninis ir darbo projektas.

Pagrindinė realizavimo rinka – Lietuvos Respublika. Per 2009 metus atlikta projektinių darbų už 2 035 584 Lt. Visos paslaugos suteiktos Lietuvoje. Apie 95% paslaugų realizuojama pagal trumpalaikes sutartis.

Finansiniai 2009 m. veiklos rezultatai. Grynasis pelningumo rodiklis, parodantis įmonės veiklos efektyvumą, sumažėjo nuo 10,6 proc. 2008 m. iki 2,9 proc. 2009 m. O bendrasis pelningumas, parodantis sugebėjimą uždirbti iš pagrindinės įmonės veiklos, 2009 m. lyginant su 2008 m. padidėjo 15 punktų ir sudaro 59,4 proc. Bendrasis įmonės likvidumo koeficientas yra geras 1,67 ir 0,22 punkto aukštesnis nei 2008 m. Svarbus rodiklis kreditoriams, parodantis, kiek apsaugotos jų lėšos, yra bendrasis skolos koeficientas, kuris 2009 m. lyginant su 2008 m. sumažėjo 6,8 proc., atitinkamai nuo 61,2 proc. 2008 m. iki 54,4 proc. 2009 m. 2009 m. pablogėjęs klientų atsiskaitymas pablogino gautinų sumų surinkimo efektyvumą. Jei gautinos sumos per 2007 m. padarė apyvartų 5,0 karto, 2008 m. – 2,7 karto, tai 2009 m. – tik 1,3 karto. Šalies ekonominių nuosmukį pajuto ir įmonė, kadangi buvo nutraukti nauji, ruošiami arba sustabdyti vykdomi projektai.

Išanalizavus įmonės aplinką, pateikiama informacija apie įmonės verslo strategiją ir filosofiją. Jei įmonė neturi viešai skelbtinų įmonės tikslų ar vizijos, tokiai įmonei galima pasiūlyti suformuluoti teiginius, atitinkančius jų valdymo politiką.

Šiuo atveju siūloma tiriamos įmonės verslo strategija ir filosofija pateikta 25 lentelėje.

25 lentelė

Tiriamos įmonės verslo strategija ir filosofija

Įmonės vizija:	Siekama tapti lyderiais, tiekiančiais kompleksines paslaugas, naudojant pažangias technologijas ir garantuojant aukštą darbų atlikimo kokybę, gerą darbų kultūrą ir sutartus darbų atlikimo terminus. Tai pasiekti tikimasi, plečiant ambicingų, aktyvių ir kompetentingų darbuotojų komandą.
Įmonės misija:	Teikti konsultacijas, ruošti projektinę dokumentaciją pagal šiuolaikinius reikalavimus, prižiūrėti projektų vykdymo eigą. Taip pat vykdyti įsipareigojimus prieš partnerius ir darbuotojus, įmonės akcininkus, plėsti ilgalaikį bendradarbiavimą, taikyti priimtus visiems sprendimus verslo plėtros, įmonės valdymo, politikos darbuotojų atžvilgiu srityse.
Strateginiai tikslai:	Didinti įmonės pajėgumus, taikant inovatyvius valdymo metodus. Aktyviai ieškoti naujų verslo sričių, bendradarbiavimo partnerių. Vykdam projektus laikytis pagrindinių įmonės vertybių: komandinio darbo, lojalumo, profesionalumo, sąžiningumo, asmeninės atsakomybės.
Įmonės požiūris į IK įvertinimą	Žmogiškasis kapitalas yra vertingiausias įmonės resursas, svarbesnis už sukauptą materialinį turtą. Viso ekonominio proceso galutinis kriterijus yra žmogus ir jo darbo poreikių tenkinimas. Būtent įmonės žmogiškasis kapitalas, o ne įrengimai ar procesai yra konkurencingumo, ekonominio augimo ir efektyvumo pagrindas. Struktūrinis kapitalas taip pat yra svarbus įmonei, nes struktūrinio kapitalo dėka žmogiškasis kapitalas virsta intelektiniu kapitalu. Ryšų kapitalą įmonei sunkiau kurti, nes jis labiausiai nutolęs nuo įmonės vidaus reikalų, tačiau jis parodo įmonės potencialą, kuris apima žinojimą, kaip dirbti su klientais. Kuo ilgiau ryšiai su klientais, partneriais ir kitais suinteresuotais asmenimis palaikomi, tuo šis kapitalas yra didesnis ir vertingesnis.

Šaltinis: sudaryta autorės.

IK ataskaitoje labai svarbu tiksliai pateikti nefinansinę informaciją, kadangi taikomas IK įvertinimo metodas ne tik pinigine verte įvertina IK įmonėje, bet ir turi aprašomojo įvertinimo

savybių. Kadangi tiek teoretikai, tiek praktikai skelbia, jog įmonės darbuotojai yra didžiausias turtas, todėl svarbu kuo išsamiau aprašyti tiriamos įmonės žmogiškąjį kapitalą. Šioje dalyje galima trumpai nurodyti pradinę informaciją apie darbuotojų sudėtį, vadovaujančio personalo kompetencijas, darbuotojų mokymų ir skatinimų programas, vidinę komunikaciją, darbo aplinką.

Tiriamos įmonės nefinansinė informacija. 2009 m. gruodžio 31 d. duomenimis įmonėje dirbo 23 darbuotojai. Visi darbuotojai dirba pagal neterminuotas sutartis. Įmonės darbuotojų kaita yra maža. Įmonės vadovaujantį personalą sudaro direktorius, projektų ir techninės priežiūros vadovai bei vyr. finansininkė. Duomenys apie visus įmonės darbuotojus 2009 m. gruodžio 31 d. pagal darbuotojų grupes ir išsilavinimą pateikti 26 lentelėje.

26 lentelė

Darbuotojų pasiskirstymas pagal pareigas ir išsilavinimą

Pareigos	Darbuotojų skaičius	Išsilavinimas	Darbuotojų skaičius
Vadovai	4	Aukštasis	18
Specialistai	14	Profesinis	3
Darbininkai	5	Vidurinis	2
Iš viso:	23	Iš viso:	23

Šaltinis: sudaryta autorės.

Siekiant užtikrinti gerus darbo santykius įmonėje didelis dėmesys skiriamas vidinei komunikacijai. Kiekvienam darbuotojui sukurta ir aktyvuota įmonės pašto dėžutė, kiekvienas darbuotojas aprūpintas mobiliais telefonais, asmeniniais kompiuteriais. Taip pat įmonė vertina darbuotojus, kurie pasiekė puikių darbo rezultatų ir savo darbais bei elgesiu atitinka įmonės kuriamas vertybes. Siekiant paskatinti darbuotojus, jiems skiriami atlyginimo priedai už gerus darbo rezultatus, taip pat nefinansinis skatinimas.

IK ataskaitoje pateikiami susisteminti tyrimo metu gauti duomenys. 27 lentelėje pateiktas bendras tiriamos įmonės IK struktūros įvertinimas, kurį atliko 5 tiriamos įmonės grupės nariai. 27 lentelė labai aiškiai parodo, kuri IK struktūrinė dalis įmonėje yra stipriausia, o kurią galima labiausiai tobulinti. Po lentelės pateiktos pastabos, kurios atlieka aiškinamąją funkciją.

27 lentelė

Tiriamos įmonės IK stiprybės ir silpnybės

IK tipas	Kiekybinis įvertinimas, %	Kokybinis įvertinimas, %	Vidurkis, %	Tobulėjimo galimybės, %
Žmogiškasis kapitalas	58	73	66	34
Struktūrinis kapitalas	65	75	70	30
Ryšių kapitalas	63	76	70	30
Iš viso:	62	75	69	31

Šaltinis: sudaryta autorės.

Pastabos: Tobulėjimo galimybės rodo, kad daugiausiai, tobulėti galima gerinant žmogiškąjį kapitalą. Vadinasi, investicijos gali būti nukreiptos būtent į šį kapitalą. Kitos kapitalo dalys pasiskirsčiusios vienodai. Bendrai visas įmonės IK vertinamas gana palankiai, net 69 proc. ir tik 31

proc. gaunamų pajamų reikėtų investuoti į IK gerinimą. Tuo pačiu šis įvertinimas parodo, kad įmonė turi daug stipriųjų pusių, tačiau turi ir potencialo tobulėjimui.

Išsamesnė informacija apie tiriamos įmonės IK stipriąsias ir silpnąsias puses pateikiama 28 lentelėje. Kadangi kiekviena IK struktūrinė dalis tyrimo metu buvo suskaidyta į tam tikrus faktorius, kurie sudaro žmogiškąjį, struktūrinį ar ryšių kapitalą, tai kiekvieno faktoriaus įvertinimas tiksliai parodo, kodėl bendras įvertinimo vidurkis yra būtent toks, kaip pateikta 27 lentelėje. Remiantis 28 lentelės duomenimis, galima daryti išvadas apie labiausiai tobulintinas tam tikro IK dalis ir tuo pačiu galima siūlyti, kaip padidinti šio kapitalo efektyvumą. Po 28 lentelės pateikiamos pastabos su išvadamis ir pasiūlymais.

28 lentelė

Detalus IK stiprybių ir silpnybių išskaidymas

Faktorius	Įvertinimas, %		Vidurkis, %	Tobulėjimo galimybės, %
	kiekybinis	kokybinis		
Žmogiškasis kapitalas				
Darbuotojų kompetencija	65	69	67	33
Darbuotojų mokymai	34	69	52	48
Motyvacija	57	83	70	30
Stabilumas	76	71	74	26
Struktūrinis kapitalas				
Procesų naujumas	65	84	75	25
Darbo procesų efektyvumas	59	49	54	46
Įmonės organizacinė kultūra	63	74	69	31
Informacinės sistemos	79	90	85	15
Intelektinis turtas	57	76	67	33
Ryšių kapitalas				
Ryšiai su klientais	62	78	70	30
Ryšiai su verslo partneriais	75	83	79	21
Ryšiai su kitais suinteresuotais asmenimis	53	68	61	39

Šaltinis: sudaryta autorės.

Pastabos: Išskaidžius IK pagal faktorius, galima tiksliau pamatyti, kad stiprioji įmonės pusė yra informacinės technologijos ir jų naudojimas, kurios skatina ir inovatyvius procesus įmonėje. Taip pat gerai vertinamas yra ryšių kapitalas. Tobulinti įmonėje reikia darbo procesų efektyvumą ir didesnių investicijų reikia darbuotojų mokymams.

Tyrimo grupės nariai rangavo įmonės kapitalą pagal tai, kokios kapitalo dalys įmonėje svarbiausios. Didžiausia IK dalis buvo vertinama 12 balų, mažiausia – 1 balu. Šių vertinimų vidurkis pateiktas 29 lentelėje. Piniginė išraiška kiekvienam IK faktoriui priskirta atitinkamai gautą svorį padauginus iš įmonės bendro IK vertės. Piniginis IK dalių įvertinimas gali parodyti įmonei, kur ji gali nukreipti savo investicijas ar darbo tikslus, siekiant padidinti tam tikro kapitalo piniginį įvertinimą. Tiriamos įmonės IK piniginis įvertinimas pateiktas 29 lentelėje.

Didžiausią svorį (15 proc.) ir piniginę vertę (179 446 Lt) įmonėje turi darbuotojų kompetencija, taip pat vienodai po 12 proc. turi informacinės sistemos ir ryšiai su klientais, kurių

vertė įmonėje sudaro po 143 557 Lt. Svarbus įmonės kapitalas yra ir ryšiai su partneriais, kurio pinigine vertė 131 594 Lt.

29 lentelė

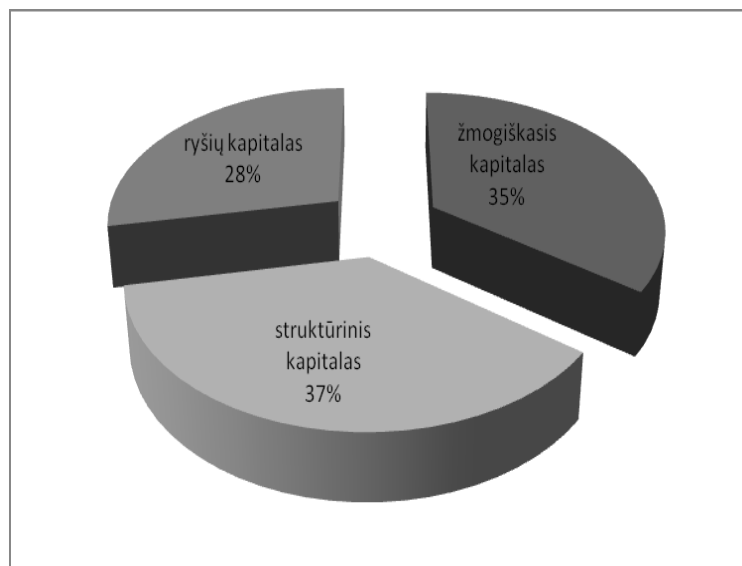
Tiriamos įmonės IK įvertinimas pinigine išraiška

IK tipas	Faktorius	Svoris, %	Piniginė išraiška, Lt
Žmogiškasis kapitalas	Darbuotojų kompetencija	15	179 446
	Darbuotojų mokymai	6	71 779
	Motyvacija	7	83 742
	Stabilumas	7	83 742
Struktūrinis kapitalas	Procesų naujumas	8	95 705
	Darbo procesų efektyvumas	6	71 779
	Įmonės organizacinė kultūra	5	59 815
	Informacinės sistemos	12	143 557
	Intelektinis turtas	6	71 779
Ryšių kapitalas	Ryšiai su klientais	12	143 557
	Ryšiai su verslo partneriais	11	131 594
	Ryšiai su kitais suinteresuotais asmenimis	5	59 815
	Iš viso:	100	1 196 310

Šaltinis: sudaryta autorės.

Darbuotojų kompetencija, informacinės sistemos, ryšiai su klientais ir partneriais sudaro pusę visos IK vertės (598 154 Lt). Ši išvada paaiškina ir pagrindines įmonės stipriąsias puses – jaunas, energingas kolektyvas užtikrina įmonės veržimąsi į priekį, aukščiausias aprūpinimas informacinėmis sistemomis bei ryšiai su klientais ir partneriais yra pagrindinis įmonės pajamų variklis.

Grafiškai IK struktūra pagal 29 lentelės duomenis pateikta 25 paveiksle.



Šaltinis: sukurta autorės.

25 pav. Tiriamos įmonės IK struktūra

Didžiausią IK dalį įmonėje sudaro struktūrinis kapitalas (37 proc.), po to rikiuojasi žmogiškasis kapitalas (35 proc.) ir ryšių kapitalas (28 proc.).

30 lentelėje pateikiami veiksniai, kurie kaip finansinėje analizėje santykiniai rodikliai išsamiai paaiškina įmonės IK sudėtį, pokyčius, dinamiką. Kadangi tyrimas vykdytas remiantis 2009 metų duomenimis ir IK tirtas tik vienais metais, jo pokyčio negalima palyginti su praėjusiais metais, tačiau ateityje veiksnius, pateiktus 30 lentelėje, galima bus palyginti su praėjusiais metais.

30 lentelė

Veiksniai, nusakantys įmonės IK sudėtį 2009 m.

IK tipas	Veiksniai pagal faktorius	Matavimo vnt.	2009	2008	Pokytis
Žmogiškasis kapitalas	Bendri rodikliai:				
	Darbuotojų skaičius	vnt	23		
	iš kurių: 25-35 metų	%	65		
	iš kurių: moterys	%	26		
	iš kurių: įmonės akcininkai	%	9		
	iš kurių: vadovaujantis personalas	%	17		
	Vidutinis darbuotojų amžius	metai	29		
	Vidutinis atlyginimas	Lt	2100		
	Darbo užmokesčio išlaidos	tūkst. Lt	759		
	Darbuotojų kompetencija:				
	Darbuotojai su viduriniu išsilavinimu	%	9		
	Darbuotojai su profesiniu išsilavinimu	%	13		
	Darbuotojai su aukštuoju išsilavinimu	%	78		
	Darbuotojai, turintys daugiau nei vieną aukštąjį diplomą	%	43		
	IT specialistai	%	4		
	Atestuoti darbuotojai	%	22		
	Vidutinis darbo stažas	metai	4		
	Darbuotojų mokymai:				
	Išlaidos darbuotojų profesinių žinių įgijimui	Lt/darb.	435		
	Investicijos į mokymus	%	0,49		
	Darbo ir mokymosi mugės	vnt	0		
	Stażuotės užsienyje	vnt	1		
	Mokymų valandų skaičius vienam darbuotojui	val.	0,87		
	Valandų skaičius, skirtų darbuotojų apmokymams	val.	0,5		
	Motyvacija:				
	Darbuotojų apklausos	vnt	0,13		
	Darbuotojų susirinkimai	vnt	4		
	Atlyginimų priedai	Lt	800		
	Darbuotojai patenkinti darbu	%	70		
	Stabilumas:				
	Darbuotojų kaita	koef.	0,09		
	Naujai priimti darbuotojai	vnt	2		
Atsakas į darbo skelbimus	diena	6			
Atleisti darbuotojai	vnt	2			
Paaukštinti darbuotojai	vnt	0			
Struktūrinis kapitalas	Procesų naujumas:				
	Naujų projektų (apyvarta) proporcija bendroje apyvartoje	%	70		
	Paslaugų efektyvumas	%	60		
	Paslaugų naujumo lygis	%	68		
	Investicijos į naujų paslaugų plėtrą	Lt	3400		
	Darbo procesų efektyvumas:				
	Vidutinis sandorių įvykdymo laikas	mėn.	3,5		
	Standartiniai projektai	vnt	18		
	Sandoriai atlikti be klaidų	%	27		

	Projekto savikaina	Lt	37 549		
	Dokumentacijos išlaidos	%	545		
30 lentelė (tęsinys)					
	Veiksniai pagal faktorius	Matavimo vnt.	2009	2008	Pokytis
Įmonės organizacinė kultūra:					
	Administracinės išlaidos	%	56		
	Bendri susitikimai	vnt	2		
	Investicijos į biuro aplinką ir prietaisus	Lt	50 000		
Informacinės sistemos:					
	Kompiuterių skaičius	vnt	19		
	iš kurių: asmeniniai kompiuteriai	%	74		
	Programinė įranga	Lt	26 896		
	Išlaidos IT tobulinimui	%	1,7		
	IT vertė	Lt	96 662		
	IT talpumas	GB	2280		
	Internetinio puslapio efektyvumas	vnt	10		
	Elektroninių laiškų skaičius	vnt	310		
Intelektinis turtas:					
	Autorinės teisės	vnt	16		
Ryšių kapitalas	Ryšiai su klientais:				
	Išrašytų sąskaitų skaičius	vnt	36		
	Telefoninių kontaktų skaičius	vnt	43		
	Vidutinis klientų skaičius	vnt	22		
	iš kurių: pastovūs klientai	%	27		
	iš kurių: nauji klientai	%	73		
	Bendradarbiavimo su klientais trukmė:				
	mažiau nei 1 metai	vnt	14		
	1-3 metai	vnt	6		
	daugiau nei 3 metai	vnt	2		
	Priklausomybė nuo pagrindinių klientų	%	70		
	Klientų apsilankymo įmonėje dažnumas	vnt	5		
	Ryšiai su verslo partneriais:				
	Partnerių skaičius	vnt	8		
	Iš kurių: pastovūs partneriai	%	88		
	Iš kurių: užsienio partneriai	%	12		
	Bendradarbiavimo su partneriais trukmė:				
	mažiau nei 1 metai	vnt	1		
	1-3 metai	vnt	4		
	daugiau nei 3 metai	vnt	3		
	Ryšiai su kitais suinteresuotais asmenimis:				
	Susitikimas su akcininkais	vnt	1		
Rėmimas	%	1			
Viešų publikacijų skaičius	vnt	2			

Šaltinis: sudaryta autorės.

30 lentelėje gautus veiksniai galima paaiškinti išsamiau pastabose, nes ne visi veiksniai lentelėje aiškiai nusako, kaip jie gauti, be to, paaiškinimai nurodo tikslus skaičius ir datas, kuriomis remiantis gauti konkretūs veiksniai lentelėje.

Pastabos: Darbuotojų skaičius – darbuotojų skaičius 2009 m. gruodžio 31 dienai yra 23 darbuotojai, iš kurių 6 moterys, 2 akcininkai dirbantys įmonėje, vadovaujantis personalas – 4, 25 – 35 metų amžiaus yra 15 darbuotojų.

Darbuotojų kompetencija – darbuotojų skaičius 2009 m., turinčių vidurinę išsilavinimą (2), profesinę išsilavinimą (3), aukštąją išsilavinimą (18). Atestuotų darbuotojų skaičius 5, IT specialistų skaičius 1, vidutinis darbo stažas - visų darbuotojų darbo stažo suma padalinta iš visų darbuotojų.

Išlaidos darbuotojų profesinių žinių įgijimui – visos mokymų išlaidos (10000 Lt) 2009 m. ir visų darbuotojų skaičiaus (23) santykis.

Investicijos į mokymus – 2009 m. pardavimų pajamų (2 035 584 Lt) ir mokymų išlaidų (10000 Lt) santykis.

Stażuotės užsienyje – darbuotojų, kurie įmonės lėšomis stažavosi užsienyje per 2009 metus skaičius.

Mokymų valandų skaičius vienam darbuotojui – valandų skaičius (20 val.), praleistų mokymuose, seminaruose, kursuose per metus, ir visų darbuotojų (23) santykis.

Valandų skaičius, skirtų darbuotojų apmokymams – apmokymams skirtų valandų skaičius per mėnesį.

Darbuotojų apklausos – apklausų skaičiaus (3) ir vidutinio darbuotojų skaičiaus santykis per metus.

Darbuotojų susirinkimai – susirinkimų prieš ar po darbo skaičius per mėnesį.

Atlyginimų priedai – vidutinė atlyginimų priedų suma vienam darbuotojui per metus.

Darbuotojai patenkinti darbu – procentas darbuotojų, kurie apklausos metu į klausimą, ar jie patenkinti darbu atsakė patenkinti arba labai patenkinti (galimi atsakymai: nepatenkinti – 2, situacija pakenčiama – 5, patenkinti – 13, labai patenkinti - 3) ir visų darbuotojų santykis.

Darbuotojų kaita – darbuotojų skaičius, kurie paliko įmonę, ir visų darbuotojų santykis.

Atsakas į darbo skelbimus – vidutinis laikas dienomis nuo darbuotojo paieškos paskelbimo iki įdarbinimo procedūrų įforminimo.

Naujų projektų proporcija bendroje apyvartoje – 2009 m. pradėtų projektų vertė (1 424 909 Lt) palyginus su bendra pardavimų apyvarta (2 035 584 Lt).

Paslaugų efektyvumas – gautų laiškų (276), į kuriuos atsakyta tą pačią dieną, santykis su visais vidutiniškai per mėnesį gautais laiškais (460).

Paslaugų naujumo lygis – naujų projektų pasiūlymų skaičiaus (15) 2009 m. ir visų vykdomų projektų (22) įmonėje skaičiaus santykis.

Vidutinis sandorių įvykdymo laikas – visų sandorių laikas mėnesiais (vidutiniškai vienam projektui 3,5 mėn., iš viso 77 mėn.), skirtas įvykdyti sandorius 2009 m., ir esamų sandorių skaičius (22) 2009 metais.

Sandoriai atlikti be klaidų – sandorių (6), su kuriais buvo kilę problemų, ir visų sandorių (22) vykdomų 2009 metais santykis.

Projekto savikaina – pardavimo savikainos (826072 Lt) 2009 m. ir vykdomų projektų (22) skaičiaus santykis.

Dokumentacijos išlaidos – vidutinių kanceliarinių išlaidų (12 000 Lt) 2009 metais ir vykdomų projektų (22) santykis.

Administracinės išlaidos – veiklos sąnaudų dalis (1 134 500 Lt) pardavimų pajamose (2 035 584 Lt).

Bendri susitikimai – organizuotų vakarėlių ar susitikimų po darbo skaičius per metus.

Programinė įranga – balansinė programinės įrangos vertė 2009 metų gruodžio 31 d.

Išlaidos IT tobulinimui – IT išlaidų (35 000 Lt) ir pardavimo pajamų (2 035 584 Lt) santykis.

IT vertė – esamų ir naujai įsigytų IT balansinė vertė.

Internetinio puslapio efektyvumas – internetinio puslapio lankytojų skaičius per metus.

Elektroninių laiškų skaičius – elektroninių laiškų skaičius per mėn. vidutiniškai tenkantis vienam darbuotojui.

Autorinės teisės – statinio architektūros bylų skaičius per metus, kuriems taikomos autorinės teisės.

Telefoninių kontaktų skaičius – vidutiniškas vizitinių kortelių skaičius su svarbiais darbo kontaktais.

Priklausomybė nuo pagrindinių klientų – iš klientų, su kuriais bendraujama daugiau nei 3 metus, gaunamų pajamų (1 424 909 Lt) ir bendrų pajamų (2 035 584 Lt) santykis.

Partnerių skaičius – bendras partnerių (8), su kuriais bendradarbiaujama rengiant projektus skaičius, iš jų pastovūs partneriai (7), užsienio partneriai (1).

Susitikimas su akcininkais – akcininkų susirinkimų skaičius per 2009 metus.

Rėmimas – procentas nuo bendro pelno, skirtas reklamai ar paramos gavėjo statusą turintiems ūkio subjektams remti 2009 metais.

Taigi, remiantis 2 dalyje pasiūlyta metodologija, nustatyta, kad tiriamos paslaugų įmonės IK vertė sudaro beveik 1,2 mln. litų, kai tuo tarpu balansinė įmonės vertė – 800 tūkst. litų. Tokia didelė IK vertė paaiškinama tuo, kad didžiausios šios įmonės pelno variklis yra žmogiškasis kapitalas ir šio kapitalo pastangomis efektyviai naudojamos informacinės sistemos. Taip pat nustatyta, kad beveik pusę IK vertės įmonėje sudaro 4 svarbiausi faktoriai iš 12 galimų: darbuotojų kompetencija, informacinės sistemos, ryšiai su klientais ir partneriais. Silpnoji įmonės pusė – per mažai laiko ir lėšų skiriama darbuotojų mokymams bei darbo efektyvumui tobulinti. Įmonė gali pasigirti gerais ryšiais su partneriais ir naujausiomis informacinėmis technologijomis bei efektyviu jų panaudojimu.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Atlikti teoriniai ir praktiniai tyrimai apie IK atpažinimą, įvertinimą ir apskaitos principus leido suformuluoti šias išvadas ir pasiūlymus:

1. Išnagrinėjus teorinę literatūrą apie IK sampratą, galima teigti, kad pasaulyje pasigendama visuotinai priimtino vienintelio IK apibrėžimo. Remiantis šia prielaida, siūloma IK laikyti visų rūšių (žmogiškojo, struktūrinio, ryšių) nematerialaus kapitalo sumą, kuriančią konkurencinę įmonės rinkos vertę.
2. Išanalizavus tradicines turto ir kapitalo sąvokas, nuspręsta, kad IK labiau artimesnė kapitalo sąvoka, o ne turto, nes norint vertybes laikyti turtu reikia, kad jos priklausytų įmonei. Kadangi darbuotojų kapitalas įmonei nepriklauso, o ryšių kapitalas priklauso tiek įmonei, tiek išorės suinteresuotiems asmenims, todėl šios dalys labiau laikytinos kapitalu. Ir tik struktūrinis kapitalas artimesnis turto sąvokai, tačiau jis yra neapčiuopiamas, į įmonės balansą neįtraukiamas, todėl taip pat labiau laikomas kapitalu, o ne turtu.
3. Daugelis analizuotų autorių IK skirsto į tris pagrindines dalis: žmogiškąjį, struktūrinį, ryšių kapitalą. Kitų autorių klasifikacijos panašios, skiriasi tik pagrindinių dalių pavadinimai ar struktūra ir tik skirstymas į pirminį ir antrinį kapitalą yra labiausiai diskutuotinas dėl jo teisingumo, nes jis labiausiai nutolęs nuo visų kitų klasifikacijų.
4. IK teorijoje IK veiksniai galima palyginti su finansinės analizės santykiniais rodikliais. Kaip finansinėje analizėje vienas pelningumo rodiklis negali parodyti tikrosios įmonės situacijos, taip ir vienas veiksnys, kuriuo galima išmatuoti IK, neparodo tikrosios jo vertės. Tačiau iš gausybės veiksnių įmonės gali pasirinkti tam tikrą skaičių šių rodiklių, kurių deriniai įvertintų specifinį įmonės IK.
5. Informacijos apie IK atskleidimo principai panašūs kaip ir finansinėje apskaitoje, tačiau pagrindinį skirtumą sudaro tai, kad finansinės apskaitos objektas yra tai, kas apčiuopiama, lengvai išmatuojama ir kontroliuojama, o IK apskaitos objektas – neapčiuopiamas turtas, kurį sunku įvertinti ir kontroliuoti. Be to, pagal TFAS Valdybos išskirtus kriterijus, kuriais remiantis turtas gali būti pripažįstamas finansinėse ataskaitose, IK negalėtų būti pripažintas beveik pagal visus punktus, todėl šis kapitalas negali būti atvaizduotas įprastose finansinėse ataskaitose. Nepaisant to, informacija apie IK gali būti perduodama investuotojams kaip papildoma informacija prie finansinių ataskaitų.
6. IK ataskaitos nėra reglamentuojamos jokių apskaitos standartų, todėl gali būti laisvai pasirenkamos, priklausomai nuo to, ką įmonė nori pavaizduoti, o ypačingai nuo to, kokios specifinės IK dalys egzistuoja įmonėje. Įmonė, kuri teikia intelektinio kapitalo ataskaitas, gali sumažinti atotrūkį tarp įmonės buhalterinės vertės ir rinkos vertės, pateikti tikslesnę

informaciją apie tikrąją įmonės vertę, sumažinti informacijos asimetriją, sustiprinti savo pozicijas pritraukiant investuotojų kapitalą, stiprinti įmonės gerą vardą.

7. Atlikus IK įvertinimo metodų analizę, paaiškėjo, kad yra keturi svarbiausi bruožai skiriantys ir jungiantys IK įvertinimo metodus – piniginis ir nepiniginis IK įvertinimas, bendros IK vertės nustatymas ir įvertinimas pagal atskirus IK veiksnius. Remiantis šiais bruožais nustatyta, kad pinigine verte bendrą IK sumą įvertina 6 metodai: nematoma balanso pusė, nematerialios vertės įvertinimas, rinkos ir balanso vertės skirtumo metodas, Tobin q metodas, pridėtinės intelektinės vertės koeficientas ir pridėtinės ekonominės vertės metodai. Kiekybiškai, pinigine išraiška, suskirstant IK į tam tikrus veiksnius, įvertina 2 metodai: finansinis metodas ir intelektinio turto metodas. Bendrą kokybinį įmonės IK įvertina: IK indeksas. Išsamiai, tačiau tik kokybiškai, IK įvertina 7 metodai: Skandia metodas, technologinio įvertinimo, balanso kortelės, nematerialaus turto monitoringo metodai, IK reitingas, Danijos gairės, vertės kūrimo indeksas. Kiekybiniai metodai daugiausiai nurodo bendrą IK vertę, išskyrus finansinį įvertinimo metodą, o kokybiniai metodai gali būti labai subjektyvūs.
8. Remiantis analizuotais IK įvertinimo metodais, sukurta smulkioms ir vidutinėms įmonėms tinkanti IK įvertinimo metodologija, kuri paremta finansinio IK įvertinimo metodo bei kelių kokybinių įvertinimo metodų bruožais. Remiantis šia metodologija, IK įvertinamas ne tik pinigine išraiška, kas gali būti svarbiausia įmonei, bet tuo pačiu nustatoma kokybinė IK būklė įmonėje. Be to, šis įvertinimas gali būti pagrindu tolimesniam IK valdymui, nes tyrimo metu atsiskleidžia įmonės IK stipriosios ir silpnosios pusės.
9. Pasiūlyta metodologija išbandyta paslaugų įmonei. Tyrimo metu nustatyta, kad tiriamos paslaugų įmonės IK vertė sudaro beveik 1,2 mln. litų, kai tuo tarpu balansinė įmonės vertė – 800 tūkst. litų. Tokia didelė IK vertė paaiškinama tuo, kad didžiausios šios įmonės pelno variklis yra žmogiškasis kapitalas ir šio kapitalo pastangomis efektyviai naudojamos informacinės sistemos. Taip pat nustatyta, kad beveik pusę IK vertės įmonėje sudaro 4 svarbiausi faktoriai iš 12 galimų: darbuotojų kompetencija, informacinės sistemos, ryšiai su klientais ir partneriais. Silpnoji įmonės pusė – per mažai laiko ir lėšų skiriama darbuotojų mokymams bei darbo efektyvumui tobulinti. Įmonė gali pasigirti gerais ryšiais su partneriais ir naujausiomis informacinėmis technologijomis bei efektyviu jų panaudojimu.
10. Siūlytina, įvertinus įmonės IK bei pateikus išvadas apie IK ataskaitoje, įmonei tęsti IK atskleidimą. Pirmasis žingsnis šiam siūlymui įgyvendinti – IK apskaitos metodikos suformulavimas, tačiau tokia metodika praktikoje labai sunkiai prieinama. Taip pat siekiant palengvinti tolesnį IK valdymą įmonėje, reikėtų kompiuterizuoti procesą, pasiūlytą tyrimo metodologijos metu.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. ABEYSEKERA, Indra. (2008) *Intellectual capital accounting. Practices in a developing country*. London and New York. 200 p. ISBN10: 0-415-43754-7.
2. AB „Pramprojektas“ 2009 metų metinių finansinių ataskaitų aiškinamasis raštas [interaktyvus], [žiūrėta 2010 m. balandžio 5 d.]. Prieiga per internetą: <https://newsclient.omxgroup.com/cds/DisclosureAttachmentServlet?messageAttachmentId=298643>
3. ANDRIESEN, Daniel. (2004) *IC valuation and measurement: classifying the state of the art*. Iš *Journal of Intellectual Capital* [interaktyvus]. vol. 5, no 2 [žiūrėta 2009 m. lapkričio 24 d.], p. 230-242. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/2500050202.pdf>
4. BILICH, Feruccio; SILVA, Ricardo. (2006) *Valuation and optimization of the impact of intellectual capital on organizational performance*. Iš *Journal of Management Studies* [interaktyvus]. vol. 8, no 3 [žiūrėta 2009 m. lapkričio 24 d.], p. 341-359. Prieiga per internetą: http://econpapers.repec.org/article/pjmjournal/v_3axiii_3ay_3a2008_3ai_3a3_3ap_3a341-359.htm
5. BROWN, Andrew; OSBORN, Twila; CHAN, James M.; JAGANATHAN, Venkat. (2005) *Managing intellectual capital*. Iš *Research Technology management* [interaktyvus]. vol. 48, no 6 [žiūrėta 2009 m. lapkričio 30 d.], p. 34-41. Prieiga per internetą: <http://www.sirim.my/techinfo/P1/Management/Nov-Dec05/nov-dec05article9.pdf>
6. CHMIELIAUSKAITĖ, Marija. (2006) *Ekonominės pridėtinės vertės modelis ir jo nauda SVV* [interaktyvus]. VDU: konferencijos straipsnis [žiūrėta 2009 m. lapkričio 24 d.], p.3. Prieiga per internetą: http://www.elibrary.lt/resursai/Mokslai/Kolegijos/Kolpingo_kolegija/konferencija2006/04.pdf
7. Danish agency for Trade and Industry. (2001) *A guideline for IC statement* [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. lapkričio 24 d.], p. 57. Prieiga per internetą: http://www.juergendaum.com/articles/Danish_ICS.pdf
8. EDVINSSON, Leif. (1997) *Developing intellectual capital at Skandia*. Iš *Journal of Long Range Planning* [interaktyvus]. vol. 30, no 3 [žiūrėta 2009 m. lapkričio 24 d.], p. 366-373. Prieiga per internetą:

http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6V6K-3SWXXNT6&user=10&_origUdi=B6V6K-4B386536&_fmt=high&_coverDate=06%2F30%2F1997&_doc=1&_orig=article&_acct=C000050221&_version=1&_urlVersion=0&_userid=10&md5=74bba50bf8758451d99e4285c548018e

9. EDVINSSON, Leif; MALONE, M. S. (1997). *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. 1st ed. New York : HarperBusiness. 225 p. ISBN 0887308414 .
10. Federal Ministry of economics and labour (2004) *Intellectual capital statement – made in Germany* [interaktyvus] p. 51. [žiūrėta 2010 m. balandžio 5 d.]. Prieiga per internetą: www.akwissensbilanz.org/Infoservice/.../Leitfaden_english.pdf
11. FINCHAM, R.; ROSLENDER, R. (2004) *Rethinking the dissemination of management fashion: accounting for intellectual capital in UK case firms*. Iš *Journal of Management Learning* [interaktyvus]. vol. 35, no. 3 [žiūrėta 2009 m. lapkričio 24 d.], p. 321-336. Prieiga per internetą: <http://mlq.sagepub.com/cgi/content/abstract/35/3/321>
12. GAGNE, Margaret L. (1999) *Intellectual capital and ethics* [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. lapkričio 24 d.], p. 6.
13. HOLMEN, Jay. (2005) *Intellectual capital reporting*. Iš *Management accounting quarterly* [interaktyvus]. vol 6, no 4. [žiūrėta 2009 m. lapkričio 30 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.imanet.org/pdf/3356.pdf>
14. Intellectual capital statement – made in Europe (2007) *European ICS Guideline* [interaktyvus] p. 56 [žiūrėta 2010 m. balandžio 5 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.incaseurope.org/European%20ICS%20Guideline.pdf>
15. KAMATH, G.B. (2006) *Management of intellectual capital* [interaktyvus]. ICFAI Business School [žiūrėta 2010 m. balandžio 5 d.]. Prieiga per internetą: http://www.indianmba.com/Faculty_Column/FC406/fc406.html
16. KANNAN, G.; AULBUR, W.G. (2004) *Intellectual capital Measurement effectiveness*. Iš *Journal of Intellectual Capital* [interaktyvus]. vol. 5, no 3 [žiūrėta 2009 m. lapkričio 24 d.], p. 389-413. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/2500050303.pdf>
17. KOCH, Giunter. (2005) *Intellectual capital reporting* [interaktyvus]. Contribution in the framework of the seminar [žiūrėta 2009 m. lapkričio 30 d.], p. 18. Prieiga per internetą: http://info.worldbank.org/etools/docs/library/145291/Intellectual_Capital_Reporting.pdf

18. MARR, Bernard. (2008) *Disclosing the invisible: publishing intellectual capital statements*. Iš *CMA Management* [interktyvus]. vol. 82, no. 55 [žiūrėta 2009 m. lapkričio 30 d.], p. 35-39. Prieiga per internetą:
<http://www.library.nhs.uk/booksandjournals/details.aspx?t=Publishing&stfo=True&sc=bnj_o.vi.amed,bnj_o.vi.bnja,bnj_ebs.cinahl,bnj_o.vi.emez,bnj_ebs.heh,bnj_o.vi.hmic,bnj.pub.MED,bnj_o.vi.psyh&p=8&sf=srt.publicationdate&sfld=fld.title&sr=bnj_ebs&did=34762397&pc=379&id=75>
19. MIKULĖNIENĖ, R. (2004). *Intelektinio kapitalo valdymas: strateginis aspektas*. Daktaro disertacija. Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
20. MIKULĖNIENĖ, R.; JUCEVIČIUS, R. (2000) *Organizacijos intelektinis kapitalas: sandaros ir pagrindinių sąvokų interpretacijos*. Kaunas: Technologija, Nr. 3 (24.) p. 65-76. ISSN 1392-0758.
21. MOURITSEN, J.; LARSEN, H.T.; BUKH, P.N.; JOHANSEN, M.R. (2001) *Reading an intellectual capital statement. Describing and prescribing knowledge management strategies*. Iš *Journal of intellectual capital* [interktyvus]. vol. 2 no. 4 [žiūrėta 2010 m. kovo 30 d.], p. 359-383. Prieiga per internetą:
<<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&contentId=883943>>
22. MOURITSEN J.; BUKH P.N.; MARR B. (2004) *Reporting on intellectual capital: why, what and how?* Iš *Journal of Measuring business excellence* [interktyvus]. vol. 8 no. 1 [žiūrėta 2010 m. kovo 30 d.], p. 46-54. Prieiga per internetą:
<http://www.costingforum.dk/site/files/pdf_artikler/2004_Reporting_on_IC_Mouristen_Bukh_Marr.pdf>
23. NENDRUM, Lars; ERIKSON, Truls. (2001) *Intellectual capital: a human capital perspective*. Iš *Journal of Intellectual capital* [interktyvus]. vol. 2 no. 2 [žiūrėta 2010 m. kovo 30 d.], p. 127-135. Prieiga per internetą:
<<http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?contentType=Article&FileName=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/2500020203.html>> ISSN 1469-1930.
24. ORDONEZ DE PABLOS, Patricia. (2004) *Measuring and reporting structural capital, Lessons from European learning firms*. Iš *Journal of Intellectual Capital* [interktyvus]. vol. 5 no. 4 [žiūrėta 2010 m. kovo 30 d.], p. 629-647. Prieiga per internetą:
<<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentId=884043&contentType=Article>>

25. PEDRINI, M. (2007) *Human capital convergences in intellectual capital and sustainability reports*. Iš *Journal of Intellectual Capital* [interktyvus]. vol. 8, no 2 [žiūrėta 2010 m. kovo 24 d.], p. 346-366. Prieiga per internetą:
<<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/2500080210.pdf>>
26. RODOV, I.; LELIAERT, Ph. (2002) *FiMIAM: financial method of intangible assets measurment*. Iš *Journal of Intellectual Capital* [interktyvus] vol. 3, no 3 [žiūrėta 2010 m. kovo 24 d.], p. 323-336. Prieiga per internetą:
<<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/2500030308.pdf>>
27. ROSLENDER, Robin; KAHN, Howard; STEVENSON, Joanna E. (2007) *Workforce health as intellectual capital: insights from a survey of uk accounting and finance directors* [interktyvus]. Institute of Chartered Accountants of Scotland [žiūrėta 2009 m. spalio 14 d.], p. 323-336. Prieiga per internetą:
<<http://www.sml.hw.ac.uk/research/discussionpapers/index.html>>
28. SAROČKA, Arvydas; JUKNEVIČIŪTĖ, Laima (2007) *Kai ateis laikas parduoti verslą*. Iš *Verslo žinios* [interktyvus] *Mano finansai* Nr.99 [žiūrėta 2010 m. balandžio 24 d.], p. 15. Prieiga per internetą:
<http://www.savvin.lt/index.php?option=com_content&task=view&id=152&Itemid=83>
29. SEETHARAMAN, A.; SORIA, H; SARAVAN, A.S.. (2002) *IC accounting and reporting in the knowledge economy*. Iš *Journal of Intellectual Capital* [interktyvus] vol. 3, no 2 [žiūrėta 2010 m. kovo 24 d.], p. 128-148. Prieiga per internetą:
<<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/2500030203.pdf>>
30. SHAIKH, Junaid M. (2004) *Measuring and reporting of intellectual capital performance analysis*. Iš *The journal American Academy of busines* [interktyvus]. vol. 4, no 1&2 [žiūrėta 2009 m. lapkričio 24 d.], p. 439-448. ISSN 1540 – 1200.
31. STAROVIC, D.; MARR, Bernard. (2001) *Understanding corporte value: managing and reporting intellectual capital* [interaktyvus]. Chartered Institute of Management Accountants [žiūrėta 2009 m. lapkričio 24 d.], p. 28. Prieiga per internetą:
<http://www.valuebasedmanagement.net/articles_cima_understanding.pdf>
32. STEWART, Thomas. (2001) *The Wealth of Knowledge: Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization*. Currency Doubleday, New York. 250 p. ISBN 0385500718.

33. SVEIBY, K.E. (2001) *Methods for measuring intangible assets* [interktyvus], [žiūrėta 2010 m. balandžio 5 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm>>
34. SVEIBY, K.E. (1995) *Market Value of Intangible Assets* [interktyvus], [žiūrėta 2010 m. balandžio 5 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.sveiby.com/articles/MarketValue.html>>
35. TALUKDAR, Abhijit (2008) *What is an IC report?* [interktyvus] Attainix consulting [žiūrėta 2010 m. balandžio 24 d.], p. 5. Prieiga per internetą: <<http://www.attainix.com/FreePages/Links.aspx>>
36. TAN, H.P.; PLOWMAN, D.; HANCOCK, Ph. (2007) *Intellectual capital and financial returns of companies*. Iš *Journal of Intellectual Capital* [interktyvus]. vol. 8, no 1 [žiūrėta 2009 m. lapkričio 24 d.], p. 76-95. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&contentId=1585616>>
37. Tarptautiniai finansinės apskaitos standartai. (2008). 38 TFAS „*Nematerialus turtas*“. Europos Sąjungos oficialusis leidinys. 481 p.
38. TransRegio. (2008) *Verslo pardavimas ir įsigijimas* [interaktyvus]. Metodinis vadovas. 37 p. [žiūrėta 2010 m. balandžio 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.eic-vilnius.lt/home/eic/lt/FilesForDownload/files/metodinis%20vadovas.pdf>>
39. UŽIENĖ, Lina; STALIŪNIENĖ, Jolanta D. (2009) *Intelektinio kapitalo auditas: samprata, uždaviniai ir realios galimybės*. *Ekonomika ir vadyba* 2009. ISSN 1822-6515.
40. Verslo apskaitos standartai (2003) [interaktyvus] 2 VAS „Balansas“. [žiūrėta 2010 m. balandžio 5 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.aat.lt/index.php?id=14>>
41. Vilniaus vertybinių popierių biržoje listinguojamų bendrovių valdymo kodeksas. (2006) [interaktyvus], [žiūrėta 2009 m. spalio 5 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.nasdaqomxbaltic.com/?id=2069203>>

MARFINAITĖ, Agnė. (2010) *Įmonės intelektualio kapitalo įvertinimas ir atskleidimas*. Magistro baigiamasis darbas. Kaunas: Vilniaus universiteto Kauno humanitarinis fakultetas. 59 p.

SANTRAUKA

RAKTINIAI ŽODŽIAI: INTELEKTINIS KAPITALAS, PRIPAŽINIMAS, VERTĖS NUSTATYMAS, APSKAITA, ATASKAITA.

Praėjusiais dešimtmečiais įmonių lyderiavimas rinkoje ar bet kokia kita ekonominė sėkmė buvo matuojama vien fizinio kapitalo veiksniais. Tačiau pasaulis keičiasi, o su juo kinta ir gamybos struktūros technologinis pagrindas, didėja intelektualio potencialo reikšmė, kuri turi įtakos įmonės funkcionavimo efektyvumui. Intelektinio kapitalo išsivystymas, jo naudojimas tampa svarbiais veiksniais, rodančiais organizacijos konkurencinį pranašumą rinkoje ir kitas galimybes, todėl vis dažniau kalbama apie intelektualio kapitalo identifikavimą, įvertinimą ir atskleidimą.

Tyrimo **objektas** – intelektualinis kapitalas.

Šio darbo **tikslas** – remiantis intelektualio kapitalo įvertinimo metodų analize, sukurti Lietuvos sąlygomis veikiančiai įmonei intelektualio kapitalo įvertinimo metodologiją ir ją patikrinti empiriškai.

Šiam tikslui pasiekti išskelti šie **uždaviniai**:

- 1) remiantis literatūros analize, iširti intelektualio kapitalo sąvokos sampratą, pagrindinius šio kapitalo bruožus, veiksnius;
- 2) išanalizuoti pagrindines intelektualio kapitalo įvertinimo apskaitoje problemas ir pagrindinius apskaitos principus, taikomus šiai turto rūšiai;
- 3) atsižvelgiant į intelektualio kapitalo įvertinimo modelių gausumą, atlikti šių modelių palyginamąją analizę bei sukurti intelektualio kapitalo įvertinimo metodologiją;
- 4) remiantis konkrečios įmonės duomenimis, empiriškai patikrinti sukurtą intelektualio kapitalo įvertinimo metodologiją bei pasiūlyti intelektualio kapitalo ataskaitos formą.

Darbą sudaro įvadas, trys pagrindinės dalys, išvados. Pirmojoje dalyje „Intelektinio kapitalo koncepcijos analizė“ siekiama atskleisti intelektualio kapitalo sąvoką, tipus, vertės nustatymo priemones bei veiksnius. Antroje dalyje „Intelektinio kapitalo apskaita ir įvertinimas“ remiantis teorinėmis žiniomis sukuriama intelektualio kapitalo įvertinimo metodologija. Trečioje darbo dalyje „Paslaugų įmonės intelektualio kapitalo atskleidimas“ pateiktas praktinis sukurtos metodologijos pritaikymas konkrečioje įmonėje. Pateiktas intelektualio kapitalo ataskaitos pavyzdys, kuris gali būti papildomos informacijos šaltinis įmonės vadovams ir išorės informacijos vartotojams.

SUMMARY

KEYWORDS: INTELLECTUAL CAPITAL, RECOGNITION, VALUATION, ACCOUNTING, REPORT.

During the last decades of corporate leadership the market, or any other economic success was measured only the physical capital indicators. The world is changing and it is changing the structure of production and technological base, increasing the value of intellectual potential, which affects the functioning of the company's performance. Intellectual capital development become important factors reflecting the organization a competitive advantage in the market and other opportunities, therefore increasing concerns about intellectual capital identification, evaluation and disclosure.

The focus of these analysis is intellectual capital.

The aim of the thesis - based on intellectual capital valuation methods, to create a Lithuanian investor enterprise intellectual capital valuation methodology and examine it empirically.

In order to reach the main aim, specific tasks are defined:

- 1) on the basis of literary analysis, to clarify the concept of intellectual capital, the main features of the types.
- 2) to analyze the underlying intellectual capital accounting issues and assessment of basic accounting principles applicable to this type of asset.
- 3) according to the intellectual capital valuation models, to do a comparative analysis of these models and to develop an intellectual capital valuation methodology.
- 5) on the basis of the company's data, empirically verify the developed intellectual capital valuation methodology and to offer an intellectual capital report.

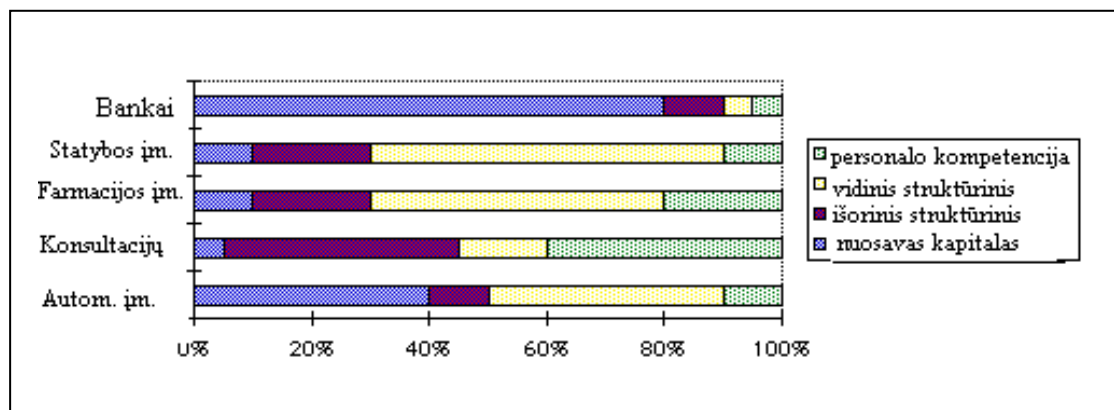
The work consists of an introduction, three main parts and the findings. The first part of "The concept of intellectual capital" aims to disclose the concept of intellectual capital, the types of measures and valuation factors. The second part of "Intellectual capital accounting and valuation" proposed methodological tools and a specific example of the company will be creating an intellectual capital reporting process. The third part of „Intellectual capital disclosure of service enterprise“ is made in the practical application of methodology developed in a particular company. The above example of an intellectual capital report can be additional source of information for company managers and external information users.

PRIEDAI

1 PRIEDAS. Kompanijos, kurių didžiąją rinkos vertę sudaro nematerialus turtas.....	68
2 PRIEDAS. Baziniai klausimai vertinant IK.....	69
3 PRIEDAS. IK veiksniai ir jų apskaičiavimas.....	70
4 PRIEDAS. Įmonės vertinimo klausimai	71
5 PRIEDAS. Direktorius vertinimas	74
5 PRIEDAS (TĘSINYS). Projektų vadovo vertinimas.....	75
5 PRIEDAS (TĘSINYS). Techninės priežiūros vadovo vertinimas.....	76
5 PRIEDAS (TĘSINYS). Architekto vertinimas	77
5 PRIEDAS (TĘSINYS). Sąmatininko vertinimas.....	78
6 PRIEDAS. Tiriamos įmonės 2009 metų finansinės ataskaitos	79

1 PRIEDAS. Kompanijos, kurių didžiąją rinkos vertę sudaro nematerialus turtas

Kompanija	Nuosavas kapitalas, dol.	Nematerialus turtas, dol.	Rinkos vertė, dol.
Microsoft	4,5	44,6	49,1
IBM	22,5	31,5	54,0
McDonalds	6,2	20,0	26,2
Coca Cola	5,2	73,4	78,6



Šaltinis: Sveiby, K.E. Market Value of Intangible Assets, 1995.

2 PRIEDAS. Baziniai klausimai vertinant IK

Klausimai apie išorinę įmonės aplinką
Ar yra pakankama įmonės produktų ar paslaugų paklausa rinkoje?
Ar įmonė turi potencialo naujų prekių ar paslaugų diegimui?
Ar palanki įmonei yra situacija rinkoje dėl konkurencinių kainų ir konkurentų? Ir kokios jos pasekmės įmonei?
Kokios socialinės ir/ar politinės kryptys daro įtaką įmonės veiklai?
Kokia rizika yra prarasti dalį savo IK (tokio kaip darbuotojai, klientai)?
Kokia rizika, kad konkurentai gali nukopijuoti įmonėje sukauptą IK (procedūros, technologijos)?
Kas labiausiai sietina su įmonės ateitimi?
Klausimai apie vidinę įmonės aplinką
Kas turėjo daugiausiai įtakos sėkmingai įmonės veiklai praeityje?
Kokia įmonės verslo aplinka yra dabar ir kokia bus po 10 metų?
Kokia IK rūšis yra svarbiausia įmonėje ir kodėl?
Koks IK ar žinios reikalingos įmonei siekiant įgyvendinti verslo strategiją?
Kaip įmonės verslo strategija turėtų būti orientuota į klientus ir konkurentus?
Kokie yra įmonės pranašumai prieš konkurentus ir kas svarbiausia siekiant išplėsti įmonės veiklą rinkoje?
Klausimai apie įmonės veiklą
Kokiomis prekėmis ar paslaugomis prekiauja įmonė rinkoje?
Kokie procesai reikalingi įmonėje vystant produkciją ar paslaugas?
Kaip atskiras darbuotojų indėlis į įmonės veiklą veikia vidinius įmonės procesus?
Kokios yra žinomos įmonės procesų silpnybės?
Klausimai apie žmogiškąjį kapitalą
Kaip atrenkami nauji darbuotojai, kokios yra įdarbinimo ir atleidimo procedūros?
Kaip darbuotojai apmokomi?
Kaip stiprinamos darbuotojų žinios ir kompetencija?
Kaip didinama darbuotojų motyvacija?
Kaip darbuotojai skatinami?
Klausimai apie struktūrinį kapitalą
Kaip vyksta komunikaciniai procesai įmonėje?
Kaip į įmonės veiklą yra integruojamos informacinės technologijos?
Kaip užtikrinama procesų kokybė ir rezultatai?
Kaip įmonėje naudojama intelektinė nuosavybė?
Kaip vyksta žinių pasikeitimas tarp įmonės skyrių?
Kaip kuriamos produktų ar paslaugų inovacijos?
Kaip užtikrinamas naujų produktų ar paslaugų ilgaamžiškumas?
Klausimai apie ryšių kapitalą
Kaip vyksta procesai susiję su klientais?
Ką labiausiai vertina įmonės klientai?
Kaip užmezgami ir palaikomi ryšiai su verslo partneriais?
Kokios išorinės aplinkos žinios naudojamos įmonės veikloje?
Kaip individualios žinios panaudojamos kitiems?
Kokio poveikio įmonė siekia iš klientų, partnerių ar išorės suinteresuotųjų?

Šaltinis: sukurta autorės pagal Intellectual capital statement – made in Germany (2004) Federal Ministry of economics and labour, p. 18-24 ir Intellectual capital statement – made in Europe (2007) European ICS Guideline, p. 19-23.

3 PRIEDAS. IK veiksniai ir jų apskaičiavimas

Veiksny	Apskaičiavimas
Darbuotojų skaičius	Darbuotojų skaičius iš viso finansinių metų pabaigoje
Vidutinis darbuotojų amžius	Vidutinis darbuotojų amžius/visų darbuotojų skaičius
Darbuotojų lytis	Vyrų ir moterų darbuotojų skaičius
Moterų proporcija vadovujančiame personale	Moterų skaičius vadovujančiame personale/visi darbuotojai
Išsilavinimas	Atitinkamo išsilavinimo grupių darbuotojų skaičius/visi darbuotojai
IT darbuotojai	IT darbuotojų skaičius arba šių darbuotojų procentinė dalis su visais darbuotojais
Atestuoti darbuotojai	Atestuotų darbuotojų skaičius arba procentinė dalis tarp visų darbuotojų
Mokymų išlaidos	Visos mokymų išlaidos/darbo užmokesčio fondas arba visos mokymų išlaidos/visi darbuotojai
Mokymų dienų skaičius	Mokymų dienų skaičius per metus/visi darbuotojai arba tiesiog tik mokymų dienų skaičius per metus
Žinių įgijimo laikas	Valandų skaičius praleistas gilinant žinias per mėnesį (kursų, seminarų metu)
Darbo rotacija, paaukštinimai	Darbuotojų skaičius, kurie buvo paaukštinti/visi darbuotojai
Darbuotojų pasitenkinimas	Darbuotojų skaičius, kurie yra labai patenkinti savo darbu/visi darbuotojai
Personalo kaita	Darbuotojų skaičius, kurie paliko įmonę/visi darbuotojai
Klientų įvertinimas personalo atžvilgiu	Klientų skaičius, kurie yra patenkinti įmonės personalu/ visi darbuotojai
Klientų pasitenkinimas	Klientų skaičius, kurie yra patenkinti įmonės veikla/visi klientai
Bendradarbiavimo su klientais ilgumas	Intervalai gali būti suskirstyti: mažiau nei metai, 1-3 metai, 4-6 metai, daugiau nei 7 metai, 0 reikštų vienadienius klientus.
Vidutinis užsakymų atlikimo laikas	Laikas per kurį įvykdomi užsakymai/visi užsakymai
Produktų, paslaugų savikaina	Vieno produkto ar paslaugos vidutinė savikaina
Patentinės teisės	Patentų skaičius
Tyrimų ir plėtros išlaidos	Tyrimų ir plėtros išlaidos/pajamų apyvarta
Naujų produktų ir visos apyvartos proporcija	Nauji produktai/visa apyvarta
Produktų inovacijų lygis	Naujų produktų skaičius per metus/visi produktai
Kompiuterių skaičius darbuotojui	Kompiuterių skaičius/visi darbuotojai
IT išlaidos	IT išlaidos/visa apyvarta
Investavimas į darbo aplinką ir įrangą	Darbo aplinkos ir įrangos atnaujinimo išlaidos/visi darbuotojai
Internetinio puslapio lankomumas	Internetinio puslapio lankytojų skaičius per metus

Šaltinis: sukurta autorės pagal A guideline for intellectual capital statements (2000) p.74-92; Intellectual capital report (2005) p.122-123; HOLMEN, J. (2005) Intellectual capital reporting, p. 8.

4 PRIEDAS. Įmonės vertinimo klausimai

Klausimas	Atsakymas				
	1	2	3	4	5
Klausimai apie išorinę įmonės aplinką					
Kaip vertinate įmonės teikiamų paslaugų paklausą rinkoje?	Paklausa labai sumažėjusi, šiais metais daugiausiai vykdomi ilgalaikiai projektai iš ankstesnių metų ir naujų paslaugų šiais metais beveik nebuvo.	Neblogai, tačiau 2009 m. dėl krizės teikiamų paslaugų kiekis palyginus su 2008 m. sumažėjo perpus.	Paklausa sumažėjusi, nes įmonės darbai priklauso nuo statybų sektoriaus.	Daug prastesnė padėtis nei prieš metus. Dažnai nėra suplanuotų darbų ir priekį, viskas vykdoma šia diena.	Darbo sumažėjo dėl situacijos rinkoje, todėl įmonės teikiamų paslaugų paklausa labai sumažėjusi.
Ar įmonė turi potencialo naujų paslaugų diegimui?	Perspektyvų, kur plėstis visada yra, tačiau rinka šiuo metu labai susitraukus, todėl ir praktiškai nėra, kur realizuoti naujovių.	Turi, nes visą laiką ir visose gyvenimo srityse yra potencialo, kur tobulėti, be to esamos perspektyvos suteikia daugiau energijos, veržimosi konkurencingoje rinkoje.	Turi nebent tik vystant ir tobulinant technines projektų vykdymo galimybes.	Bandoma kabintis už to, kas yra, o iš to ir gimsta mintys tolimesniems veiksams, planai ateičiai.	Kadangi situacija šalyje labai pasikeitusi, įmonė netgi dabar ieško naujų kryptių, kaip galėtų papildyti esamas paslaugas.
Ar palanki įmonei situacija rinkoje dėl konkurencinių kainų ir konkurentų? Ir kokios jos pasekmės įmonei?	Dėl didelės konkurencijos, kainos labai nukritusios, o didelės projektų valdymo išlaidos neduoda lauktų rezultatų.	Šiuo metu nepalanki visiškai, nes kainos labai numažintos dėl sudėtingų konkurencinių sąlygų. Būtent šiais metais dirbame daugiausiai su labai mažu pelnu, tikintis, kad įdirbis šiandien duos pajamų rytoj.	Nepalanki, nes sumažėjusi paslaugų paklausa, sumažino ne tik gautinas pajamas bet ir apimtis.	Stengiamasi palaikyti pusiausvyrą, nes rinkoje įsitvirtinti gana sunku.	Visiškai nepalanki, nes pasiūlymų imtis tam tikrų projektų labai sumažėjo ir kiekviena įmonė, norėdama laimėti konkursus labai sumažino paslaugų kainas, dėl ko labai sumažėjo įmonės pelnas ir išaugo sąnaudos.
Ar turi įtakos įmonės veiklai kokios nors socialinės ir/ar politinės kryptys?	Tiek socialinės, tiek politinės kryptys turi didelės įtakos įmonės veiklai, nes šių sričių atstovai dažnai būna įmonės klientai, be to, nuo jų sprendimų priklauso siūlomos paslaugos ir jų naujumas.	Didelę įtaką daro politiniai sprendimai, nes jeigu politikai nėra suinteresuoti tam tikro objekto infrastruktūra, tai įmonė tiesiog neturi darbo.	Išorinė aplinka labai stipriai veikia įmonės veiklą.	Taip turi, nes įmonės veikla praktiškai ir priklauso nuo šių sričių.	Turi, nes nuo politinių sprendimų ir socialinių grupių poreikių priklauso įmonės teikiamos paslaugos. Jei šie sprendimai nepalankūs įmonei, kenčia įmonės rezultatai.
Kokia rizika, kad konkurentai gali nukopijuoti įmonėje sukauptą IK (procedūras, technologijos)?	Niekas nėra apsaugotas nuo šios rizikos, nes dažnai projektai vykdomi bendradarbiaujant su kitomis įmonėmis, kurios gali būti partnerės, tačiau kitame projekte gali būti ir konkurentės.	Rizika maža, kadangi siūlomos paslaugos labai standartizuotos, apibrėžtos techninių reglamentų, todėl ir konkurentų veiksmai labai panašūs į mūsų įmonės.	Rizika maža, nes individualų darbą nukopijuoti gana sunku.	Visuomet yra rizika prarasti dalį unikalių procesų, kadangi dirbama su daug partnerių.	Rizika nemaža, nes darbo produktai vystomi kartu su kitomis įmonėmis, be to dažnai projektų dokumentacija pateikiama tikrinti ekspertinėms grupėms.
Klausimai apie vidinę įmonės aplinką					
Koks IK turėjo daugiausiai įtakos įmonės veiklai praityje?	Ryšių kapitalas, nes pradžioje įmonėje dirbo labai mažai darbuotojų, o kai buvo užmegzti ryšiai su klientais, pradėjo daugėti ir kito kapitalo įmonėje.	Ryšių kapitalas, šiek tiek vėliau sandoriai, procesai.	Žmogiškasis kapitalas, nes darbo buvo daug, jį reikėjo tik dirbti, nereikėjo net ryšių.	Ryšių kapitalas, nes su šiuo kapitalu buvo įeita į rinką.	Įeiti į šią rinką daugiausiai turėjo pradiniai ryšiai su tam tikrais klientais ir dabartiniais verslo partneriais.
Koks IK labiausiai sietinas su įmonės ateitimi?	Sunku išskirti vieną, tačiau be darbuotojų kompetencijos ir kvalifikuotų darbuotojų sunkiai galėtų būti įvykdomi projektai.	Žmogiškasis kapitalas, nes tuo ilgiau įmonė gyvuoja, tuo daugiau kompetencijos įgija, o dėl to kyla ir įmonės vertė.	Ryšių kapitalas, nes šis kapitalas dabar yra ir naujų darbų galimybės.	Tik žmogiškasis kapitalas, nes įmonė turi užsiauginti kvalifikuotus darbuotojus, be to žmonių kompetencija tokiam darbe yra svarbiausias įrankis.	Daugiausiai dėmesio manau skiriama ir didžiausio indėlio tikimasi iš įmonės darbuotojų.
Kokia IK rūšis dabar yra svarbiausia įmonėje ir kodėl?	Žmogiškojo ir ryšių kapitalo derinys, nes gerų rezultatų galima pasiekti derinant abi šias puses.	Ryšių kapitalas, tačiau visos kapitalo rūšys yra labai susijusios, nes be žmogiškojo kapitalo nebūtų ryšių kapitalo, o struktūrinio kapitalo - be anksčiau paminėtų dviejų.	Ryšių kapitalas, nes dėl sudėtingos situacijos rinkoje, tik turint ryšių galima garantuoti darbo procesų eigą.	Žmogiškasis kapitalas, nes nuo šio kapitalo priklauso įmonės ateitis.	Pagerinti finansinę situaciją įmonėje gali tik įmonės darbuotojai savo darbu ir pastangomis galintys pritraukti naujų darbų projektų.

4 PRIEDAS (tęsinys). Įmonės vertinimo klausimai

Klausimas	1	2	3	4	5
Kokia įmonės vidinė verslo aplinka yra dabar ir kokia bus po 10 metų?	Tik įsikūrus įmonei buvo veržlumas svarbiausias įmonėje, šiuo metu daugiau stabilumo atsirado, vėliau galima tikėtis bus brandos etapas.	Šiuo metu yra patenkinama verslo aplinka, dirbama su perspektyva, kad vėliau bus geriau.	Pakankamai gera, nes dažnai darbas atliekamas bendraujant su išorine aplinka.	Sudėtingos finansinės sąlygos suartino darbuotojus, todėl jaučiamas didesnis bendradarbiavimas.	Įmonėje tvyro nežinomybė dėl ateities, kadangi nėra darbo planų ateičiai.
Kokia rizika yra įmonei prarasti dalį savo IK (tokio kaip darbuotojai, klientai)?	Gana didelė rizika, nes darbuotojus šioje srityje labai sunku pakeisti, o santykiai su klientais galėtų būti apibrėžti posakiu: šaukštas deguto gali pagadinti visą statinę medaus.	Didelė rizika. Su klientais siejami ilgalaikiai ryšiai, nes vykdomi projektai ilgai užtrunka, o darbuotojus labai lengva prarasti, kadangi kvalifikuotus darbuotojus labai mėgsta užsienio kapitalo įmonės, turinčios daugiau lėšų pasiūlyti darbuotojams geresnes sąlygas.	Didelė rizika, nes finansiniai sunkumai verčia darbuotojus ieškoti geresnių galimybių.	Praradimas įmonei tiek darbuotojų, tiek klientų būtų labai skausmingas, todėl ši rizika yra didelė.	Šiuo metu nedidelė rizika, nes rinkoje trūksta gerų darbo pasiūlymų, todėl dauguma darbuotojų džiaugiasi turintys bet kokią darbą, tačiau iš kitos pusės darbuotojų praradimas įmonei būtų nenaudingas.
Kaip įmonės verslo strategija orientuota į klientus?	Tik į bendradarbiavimą su klientais ir orientuota, nes siekiama tapti partneriu klientui, siekiant įgyvendinti numatytus projektus.	Siekiama tapti reikalingais ir patikimais partneriais nekilnojamojo turto rinkoje.	Siekiama pirmiausia patarti klientams, kaip geriau įgyvendinti jų tikslus, o po to vykdomas darbas.	Įmonė siekia, kad klientai pasitikėtų įmone kaip projektavimo srities profesionalais ir patiktų savo lūkesčius.	Visi pagrindiniai tikslai vykdomi orientuojantis į projekto užsakovą, kitaip negalėtų būti, nes dauguma įmonės darbų vertina ne vien tik klientas, o ir aplinkinės socialinės grupės.
Kokie yra įmonės pranašumai?	Inovatyvumas ir mobilumas, vykstant projektus.	Jaunas ir potencialus kolektyvas, kurie našiau dirba, siekdami įrodyti savo žinias.	Mažesni rinkoje, bet orientuoti į specifinę sritį – sporto objektus.	Pasitikejimas, mobilumas, netradicinis mąstymas.	Jauno kolektyvo veržlumo ir komunikabilumo derinys.
Klausimai apie įmonės veiklą					
Kokios siūlomos paslaugos labiausiai konkurentinės rinkoje?	Pagrindinė įmonės veikla – projektų vykdymo paslaugos.	Projektavimo paslaugos.	Sporto statinių projektavimas	Konsultavimas projektų vykdymo klausimais.	Projektų valdymas.
Ar atskiras darbuotojų indėlis į įmonės veiklą veikia vidinius įmonės procesus?	Taip, nes dauguma įmonės darbuotojų vykdo užduotis susijusias su tuo pačiu projektu ir klaidos ar darbų pasiskirstymas veikia visą darbo eigą.	Taip labai ir labiausiai tai veikia, kai kas nors ir vadovaujančio personalo padaro klaidą, tada ši klaida turi įtakos ir kitų darbui.	Vieno darbuotojo klaida gali labai stipriai kainuoti visiems.	Vidinį veiklos organizavimą veikia tik ta darbuotojų dalis, kuri yra tiesiogiai susijusi su konkrečiu projektu.	Kadangi už vieną projektą atsakingas ne vienas darbuotojas, sėkmės ir nesėkmės turi įtakos vidinei įmonės aplinkai.
Kokios yra viešai žinomos įmonės silpnybės?	Darbas laiko atžvilgiu atliekamas neefektyviai.	Darbo kompetencijos stoka architektūros ir procesų valdymo srityse.	Patirties ir informacijos trūkumas, nes įmonę sudaro jaunas kolektyvas.	Skuboti sprendimų priėmimai, kontrolės nebuvimas.	Konkrečių darbuotojų informacijos trūkumas kai kuriais klausimais, darbo organizavimo trūkumai.
Klausimai apie žmogiškąjį kapitalą					
Ar efektyviai įmoneje atliekamos darbuotojų paieškos, įdarbinimo ir atleidimo procedūros?	Šie procesai įmoneje nėra dažni ir tai sąlygoja įmonės stabilumą.	Ne, nes naujų darbuotojų paieškos neatliekamos, dažniausiai naujas žmogus susiranda mūsų įmonę.	Taip, nes nesustabdoma ar nenutraukiama vykdoma veikla.	Dažniausiai ieškoma patikimo žmogaus, pasitelkiant ryšius, kaita nedidelė.	Pakankamai efektyviai ir stabiliai, šie procesai nesutrikdo įmonės darbo.
Ar įmonė pakankamai laiko ir lėšų skiria darbuotojų tobulėjimui?	Jeį papildomų lėšų būtų daugiau, galima būtų skirti tam daugiau lėšų ir laiko.	Nepakankamai nei lėšų, nei laiko. Žinoma, pagrindinė to problema yra lėšų trūkumas.	Ne, galėtų būti daugiau dėmesio skiriama, atsižvelgiant į tai, kad įmonę sudaro jauni žmonės, kuriems trūksta įgūdžių.	Nepakankamai, tačiau yra didelis potencialas turint lėšų didinti šį rodiklį.	Šis klausimas viešai nenagrinėjamas įmoneje, tačiau atskirų darbuotojų iniciatyva tam laiko ir lėšų skiriama.
Ar įmonės darbuotojai pakankamai motyvuoti dirbti?	Įmoneje egzistuoja individualus kiekvieno darbuotojo skatinimas priklausomai nuo darbo rezultatų.	Pakankamai motyvuotas šiame darbe tobulėti individualiai, tačiau per mažai motyvuotas įmonei siekti pelno.	Dauguma motyvų yra individualūs, pasitenkinimas alga.	Pakankamai motyvuoti siekti geresnių rezultatų įmonei, nes nuo to priklauso ir asmeninis pasitenkinimas.	Iš ankstinio skatinimo sistemos nėra, motyvacija labai individualiai vertinama.

4 PRIEDAS (tęsinys). Įmonės vertinimo klausimai

Klausimas	1	2	3	4	5
Klausimai apie struktūrinį kapitalą					
Ar efektyvūs vidiniai ir išoriniai komunikaciniai procesai įmonėje?	Pakankamai efektyvūs, nes pasitelkiamos visos naujausios komunikavimo technologijos, kurios palengvina šį procesą.	Vidiniai komunikaciniai procesai labai efektyvūs, o išoriniai mažiau, nes dažnai klientai būna iš kito miesto.	Efektyvūs, dauguma problemų sprendžiamos mobiliai – telefono ar interneto pagalba.	Stengiamasi išnaudoti visus įmanomus būdus.	Efektyvūs, kadangi daugiausia komunikuojama asmeniškai ir tai duoda gerų darbo rezultatų, tačiau labai padidina įmonės išlaidas.
Ar efektyviai į įmonės veiklą integruojamos informacinės technologijos?	Stengiamasi kuo efektyviau išnaudoti visas įmonėje esančias IT.	Taip, labai, nes teikiant projektavimo paslaugas reikalingos pačios naujausios kompiuterinės technologijos.	Efektyviai, nes darbas aprūpintas visomis reikalingomis priemonėmis.	Tai aktualu įmonei, norint būti konkurencingai, todėl vykdomi darbus labai daug naudojami IT.	Taip efektyviai, kadangi jaunas kolektyvas turi pakankamai žinių kaip darbe panaudoti naujausias technologijas.
Ar įmonė išnaudoja savo potencialų intelektualinį turta?	Tiek, kiek jo turi, tiek ir naudoja.	Tokio turto įmonėje yra labai mažai ir dažnai neatsižvelgiama į jo svarbą ar valdymą.	Naudoja, bet daugiau orientuojamasi į jo kūrimą ir atsiradimą ateityje.	Nedaug jo turi, todėl galima sakyti nėra efektyvus šio turto naudojimas.	Pakankamai gerai išnaudoja, tačiau dar per mažai tokio turto sukuriama įmonėje.
Ar pakankamai gerai diegiamos naujovės įmonėje?	Siekama, kad kuo daugiau inovatyvių produktų pasiektų įmonė, tačiau dažnai šis siekimas priklauso nuo įmonės finansų.	Pakankamai lengvai jas galima įdiegti, tik dažnai pritrūksta tam pinigų.	Gerai, stengiamasi neatsilikti nuo konkurentų.	Taip, esant galimybėms labai operatyviai.	Naujų technologijų atžvilgiu gerai, tačiau naujų darbo procesų atžvilgiu naujovės nekuriamos.
Ar įmonėje efektyvi darbo organizavimo metodų sistema?	Įmonėje nėra aprašytų vidinių darbo tvarkos taisyklių, joje daugiau vykdoma demokratinė darbo organizavimo politika.	Neefektyvi, tačiau taip neturėtų būti ir tai yra įmonės silpna pusė.	Pakankamai efektyvi, darbai organizuojami posėdžių metu, iškilusioms problemoms spęsti šaukiami neeiliniai posėdžiai.	Efektyvi tik dėl to, kad visi darbuotojai žino, ką turi daryti, tačiau neefektyvi darbų paskirstymo ir kontrolės atžvilgiu.	Tokios nėra įmonėje ir todėl tai šiek tiek mažina įmonės atliekamų darbų kokybę.
Kokia yra įmonės valdymo filosofija?	Darbų paskirstymas tarp atsakingų darbuotojų.	Valdymas iš viršaus į apačią.	Pasitikėjimas darbuotoju ir savarankiškumo ugdymas.	Kiekvienam suteikiama laisvė save realizuoti.	Įmonės darbuotojai yra tarpininkai tarp įmonės ir klientų.
Klausimai apie ryšių kapitalą					
Kaip įmonėje vertinamas klientų lojalumas?	Įmonė siekia palaikyti gerus santykius su klientais ir lojaliems klientams taiko įvairių nuolaidų.	Taikoma nuolaidų sistema.	Stengiamasi atsižvelgti į lojalius klientus.	Visada atsižvelgiama į lojalius klientus, darbų vykdymas su tais pačiais klientais yra efektyvesnis.	Darbo rezultatų kokybė ir našumas priklauso ar dirbama su gerai pažįstamu klientu, ar su nauju.
Kaip vertinami ryšiai su verslo partneriais?	Partneriai dažnai gali būti laikomi įmonės verslo dalis.	Daugiausiai bendraujama su tais pačiais partneriais, naujų specialiai neieškoma, tik pagal poreikius.	Visapusiškas bendradarbiavimas.	Labiausiai vertinamas partnerių gebėjimas dirbti komandinį darbą.	Įmonė vertina tokius ryšius, nes geri ryšiai su partneriais mažina projektų vykdymo išlaidas.
Kokios išorinės aplinkos žinios naudojamos įmonės veikloje?	Naudojamos informacija, kuri yra susijusi su projektų vykdymu, dažnai gaunama ir išorinių aplinkos šaltinių.	Informacija apie įstatymus, techniniai reglamentai.	Įstatyminė bazė, profesionalų patarimai.	Informacija apie naujoves, verslo partnerių ar konkurentų patirtis.	Partnerių, klientų patarimai ir kitos informacijos tipo žinios iš išorinės aplinkos.
Ar pakankama išorinės informacijos apie įmonę sklaida?	Įmonė stengiasi save pristatyti darbais, o ne kitomis komunikacinėmis priemonėmis.	Nepakankama, yra internetinis puslapis, kuris neveikia, nes informacija vis dar ruošinama.	Nepakankama, kadangi marketingas visai nevystomas.	Galėtų būti didesnė, tačiau dirbama principu, kad klientas žino, ko ieško.	Nepakankama, nes viešai nesireklamuojama, dažniausiai apie įmonę sužinoma iš tų pačių klientų ar partnerių.
Kokio poveikio įmonė tikisi iš klientų, partnerių ar išorės suinteresuotųjų?	Galimybių rato didėjimo ir jungtinių veiklos sutarčių.	Iš klientų tikimasi, kad pasiūlys kitiems. Iš partnerių – pasidalinimo darbais.	Galimybių gauti naujų darbo pasiūlymų.	Pasitikėjimo projekto vykdymo klausimais.	Informacijos sklaidos apie įmonės nuveiktus darbus.

Šaltinis: sukurta autorės pagal įmonės tiriamos grupės atsakymus, 2010.

5 PRIEDAS. Direktoriaus vertinimas

Faktoriai	Įvertinimas, %		Pagrindimas
	kiekybinis	kokybinis	
Žmogiškasis kapitalas			
Darbuotojų kompetencija	65	70	Įmonei trūksta dar kompetentingų darbuotojų, nes esantys darbuotojai darbo eigoje gilina savo įgūdžius, kadangi įmonės pagrindą sudaro jaunas kolektyvas.
Darbuotojų mokymai	60	70	Dėl laiko ir lėšų stokos jaučiamas kvalifikacijos kėlimo kursų trūkumas, galbūt reiktų daugiau atkreipti į tai dėmesį.
Motyvacija	80	90	Darbuotojai yra motyvuoti siekti gerų rezultatų darbe. Įmonei galbūt trūksta aiškios skatinimo sistemos.
Stabilumas	85	85	Maža darbuotojų kaita, leidžia pasiekti gerų rezultatų darbe, be to investavimas į esamus darbuotojus, po to atsipirks įmonei, nes darbuotojų kaita maža.
Struktūrinis kapitalas			
Procesų naujumas	70	85	Stengiamasi neatsilikti nuo konkurentų ir rinkos.
Darbo procesų efektyvumas	40	50	Kadangi įmonėje nėra didelės kontrolės, visi dirba daugiau siekdami įvykdyti savo užduotis, darbo procesų efektyvumas dažnai nukenčia dėl nesupratimų, klaidų.
Įmonės organizacinė kultūra	60	70	Darbe stengiamasi atlikti savas užduotis, įmonėje vyrauja darbinė aplinka, galbūt per mažai skiriama dėmesio kontoros būklės gerinimui, tačiau patys darbuotojai yra aprūpinti geriausiomis darbo priemonėmis.
Informacinės sistemos	85	90	Tiek, kiek įmonei reikia atlikti savo funkcijas, tiek jas padeda atlikti įvairios programos ir kompiuterinė technika.
Intelektinis turtas	65	70	Esamą intelektinį turtą įmonėje sudaro tik autorinės teisės. Jų kiekybė ir kokybė tenkina veiklai reikalingus poreikius.
Ryšų kapitalas			
Ryšiai su klientais	60	70	Įmonės veikla pagrįsta šiuo kriterijumi, jis labai svarbus įmonei, todėl kokybiškai esami ryšiai tenkina strateginius tikslus, o kiekybiškai juos įvertinti galima tik pakenčiamai, nes visada yra kur veržtis.
Ryšiai su verslo partneriais	80	90	Partneriai yra šio verslo dalis, jie beveik kaip žmogiškasis kapitalas, todėl ryšiai su jais įmonėje vertinami labai gerai.
Ryšiai su kitais suinteresuotais asmenimis	70	75	Šie ryšiai atsiranda savaime darbo eigoje, kokiais nors kitais specialiais būdais jie nei stiprinami, nei kuriami.

Šaltinis: sukurta autorės pagal įmonės tiriamos grupės atsakymus, 2010.

5 PRIEDAS (tęsinys). Projektų vadovo vertinimas

Faktorius	Įvertinimas, %		Pagrindimas
	kiekybinis	kokybinis	
Žmogiškasis kapitalas			
Darbuotojų kompetencija	40	65	Kadangi jaunas kolektyvas, tai kompetencijos tam tikriems darbams kartais pritrūksta vertinant kiekybiškai, taip pat esamos kompetencijos kokybė dėl tų pačių priežasčių nepakankama.
Darbuotojų mokymai	35	80	Trūksta kiekybiškai darbuotojų mokymų, kadangi nėra, kas organizuotų įmonėje ar būtų atsakingas už mokymų organizavimą ar kompetencijos kėlimą.
Motyvacija	30	70	Nėra skatinimo sistemos už atliekamą darbą, todėl kiekybiškai vertinant jos trūksta, o esama motyvacija tik vidutiniškai patenkinama.
Stabilumas	50	50	Dėl finansinės situacijos rinkoje, šis faktorius tik vidutiniškai tenkina įmonės poreikius.
Struktūrinis kapitalas			
Procesų naujumas	40	80	Per mažai diegiama naujovių, kadangi nežinoma, kaip jas galima taikyti, kas sužinoma, tas ir taikoma. Kokybiškai naujovės išpildomas gana gerai.
Darbo procesų efektyvumas	50	30	Teoriškai yra sukurta darbo organizavimo sistema, tačiau praktiškai nelabai vykdoma.
Įmonės organizacinė kultūra	20	60	Įtampa rinkoje, kuria ir vidinę įtampą darbo aplinkoje.
Informacinės sistemos	90	95	Įmonė turi daug įvairiausių kokybiškų ir brangių įrengimų.
Intelektinis turtas	50	70	Tokio turto įmonėje nėra daug, jei jo būtų daugiau, įmonė galėtų daugiau uždirbti.
Ryšių kapitalas			
Ryšiai su klientais	70	90	Įmonė turi daug kontaktų, visi ryšiai su klientais palaikomi asmeniškai arba naudojant visas įmanomas IT.
Ryšiai su verslo partneriais	60	80	Dažnai atsitinka taip, kad vykdant projektą reikia ieškoti naujų partnerių arba dėl darbo specifikos santykiai bei ryšiai su partneriais neprognozuojami.
Ryšiai su kitais suinteresuotais asmenimis	40	80	Mažai kreipiamas dėmesys į šiuos ryšius, be to nedaug jų ir yra.

Šaltinis: sukurta autorės pagal įmonės tiriamos grupės atsakymus, 2010.

5 PRIEDAS (tęsinys). Techninės priežiūros vadovo vertinimas

Faktoriai	Įvertinimas, %		Pagrindimas
	kiekybinis	kokybinis	
Žmogiškasis kapitalas			
Darbuotojų kompetencija	80	80	Įmonė turi daug naujų, perspektyvių darbuotojų, kurie dar didesnes galimybes parodys po kelių metų.
Darbuotojų mokymai	20	90	Per mažai skiriama šiam dalykui dėmesio ir nevertinama mokymų svarba, o esami mokymai duoda labai didelę naudą.
Motyvacija	30	40	Trūksta motyvacinės ar skatinimo sistemos įmonėje.
Stabilumas	60	70	Nedidelės galybės darbuotojų rotacijai, kita vertus – stabili darbo aplinka.
Struktūrinis kapitalas			
Procesų naujumas	90	90	Rinka diktuoja sąlygas inovatyviems sprendimams, todėl neatsilieka nuo kitų.
Darbo procesų efektyvumas	60	30	Darbo procesų kokybė nelabai efektyvi, nes darbas reikalauja daug kompetencijos, kuriai įgyti reikia daug pastangų, dėl ko ilgėja darbų atlikimo laikas.
Įmonės organizacinė kultūra	60	60	Nesiekama kurti draugiškos aplinkos, per mažos investicijos į darbo aplinką, labai oficialūs darbiniai santykiai.
Informacinės sistemos	90	90	Daug investuojama į technologijas, nes jos sudaro pagrindą darbų vystymui.
Intelektinis turtas	30	80	Trūksta įmonei šio turto, esamo kokybė tenkina darbo poreikius.
Ryšių kapitalas			
Ryšiai su klientais	70	70	Šie ryšiai kuria įmonės pajamas, kol kas jie tenkina įmonės poreikius, bet yra galimybių juos plėsti.
Ryšiai su verslo partneriais	80	70	Pakankamai daug ryšių su partneriais, tačiau ne visi jie kokybiškai efektyvūs ir stabilūs.
Ryšiai su kitais suinteresuotais asmenimis	60	60	Tenkina įmonės poreikius, tačiau kartais jų pritrūksta.

Šaltinis: sukurta autorės pagal įmonės tiriamos grupės atsakymus, 2010.

5 PRIEDAS (tęsinys). Architekto vertinimas

Faktorius	Įvertinimas, %		Pagrindimas
	kiekybinis	kokybinis	
Žmogiškasis kapitalas			
Darbuotojų kompetencija	60	60	Tobulėjimui ribų nėra, todėl kompetencija esamų darbuotojų vertinama patenkinamai, kadangi vykdomoje veikloje reikalaujama pačių geriausių žinių.
Darbuotojų mokymai	15	35	Investicijos į mokymus yra mažos įmonėje, todėl vertinamos prastai.
Motyvacija	75	85	Motyvacija vykdyti užduotis yra didelė, būtent tų darbuotojų, kurie užima geresnes pareigas.
Stabilumas	95	60	Kiekvienas esantis darbuotojas dirba savo specifinį darbą, dažnai jie yra nepakeičiami, nebent darbuotojas palieka savo noru įmonę.
Struktūrinis kapitalas			
Procesų naujumas	65	85	Nevisada yra galimybių taikyti naujoves, tačiau esamos naujovės yra geros kokybės.
Darbo procesų efektyvumas	85	60	Darbų pasiskirstymas pagal užduotis sutaupo laiko vykdant projekto rengimą, tačiau klaidos mažina šių procesų efektyvumo kokybę.
Įmonės organizacinė kultūra	85	90	Kiekvienas pasiruošęs padėti kolegoms, glaudūs santykiai tarp darbuotojų. Nemažos administracinės išlaidos, kad darbų vykdymui nieko netrūktų.
Informacinės sistemos	60	90	Esamos IT kokybiškai efektyvios, tačiau pačių IT yra nepakankamai palyginus su bendru darbuotojų skaičiumi.
Intelektinis turtas	30	90	Įmonė siekia didinti šią turto rūšį, tačiau kol kas jo turi mažai, nes įmonė dar neturi atestuotų darbuotojų ir todėl negali gauti tam tikrų licencijų darbų vykdymui.
Ryšų kapitalas			
Ryšiai su klientais	40	70	Kiekviškai šių ryšių galėtų būti daugiau, nes turint daugiau klientų, didesnės ir pajamos, tačiau stengiamasi stiprinti ryšius tarp esamų klientų.
Ryšiai su verslo partneriais	75	95	Paprastai palaikomi stiprūs ryšiai su vietiniais partneriais, kiek mažiau bendradarbiaujama su užsienio partneriais.
Ryšiai su kitais suinteresuotais asmenimis	25	55	Mažai komunikuojama su kitais suinteresuotais asmenimis. Informacijos sklaida galbūt tik įmonės direktoriaus komunikacijų dėka.

Šaltinis: sukurta autorės pagal įmonės tiriamos grupės atsakymus, 2010.

5 PRIEDAS (tęsinys). Sąmatininko vertinimas

Faktoriai	Įvertinimas, %		Pagrindimas
	kiekybinis	kokybinis	
Žmogiškasis kapitalas			
Darbuotojų kompetencija	80	70	Kiekybiškai vertinant kompetenciją darbo kolektyvas suburtas pakankamas projektams vykdyti, kadangi kolektyvas jaunas kartais darbui įvykdyti pritrūksta tam tikrų įgūdžių.
Darbuotojų mokymai	40	70	Mokymų įmonėje stinga, kadangi jie vyksta tik individualiu interesu, o tie, kurie vyksta, tenkina įmonės poreikius.
Motyvacija	70	70	Darbuotojų motyvacija tenkina darbo vykdymą ir projektų rezultatus.
Stabilumas	90	90	Visi procesai, susiję su įmonės darbuotojų kaita, nedažni ir vyksta netrikdant įmonės veiklos. Jei įmonei reikalingi tam tikrų profesijų atstovai, jie dažnai ieškomi partnerių įmonėse.
Struktūrinis kapitalas			
Procesų naujumas	60	80	Kartais jaučiamas naujų procesų trūkumas darbo procesuose, o kokybiškai investicijos į inovatyvius procesus tenkina įmonės strateginius tikslus.
Darbo procesų efektyvumas	60	75	Kokybiškai vertinant darbo procesai vykdomi kokybiškai ir efektyviai, vertinant kiekybiškai jaučiamas trūkumas, paskirstant darbo funkcijas.
Įmonės organizacinė kultūra	60	60	Įmonėje vyrauja darbinė aplinka, todėl kartais tai sukelia problemų, kai nepasitikima kolega, kitu aspektu yra pakankamai gerai aprūpinama reikiama darbo įrankiais.
Informacinės sistemos	70	85	Darbe reikalaujama taikyti pačias naujausias technologijas, siekiant būti konkurencingais rinkoje, todėl informacinių technologijų klausimas įmonėje pakankamai gerai išspręstas.
Intelektinis turtas	70	70	Jo svarba įmonei labai didelė, nes vykdant projektus, reikalingas kūrybinis procesas, tačiau įmonei jo dažnai pritrūksta ir įmonė kartais skolinasi šį turtą iš partnerių.
Ryšų kapitalas			
Ryšiai su klientais	70	90	Įmonė pakankamai gerai komunikuoja ir palaiko ryšius su klientais, jie yra didelis įmonės turtas, pajamų šaltinis, todėl suprantama šių ryšių svarba ir tik nuo įmonės priklauso ar jų pakanka, vykdant strateginius tikslus.
Ryšiai su verslo partneriais	80	80	Nejaučiamas šių ryšių trūkumas, kadangi rinkoje yra pakankamai daug iš ko galima rinktis, be to naujausios komunikacijos priemonės leidžia palaikyti puikius ryšius su partneriais Lietuvoje ir ne tik.
Ryšiai su kitais suinteresuotais asmenimis	70	70	Pažintys su kitais suinteresuotais asmenimis taip pat sudaro pagrindą paslaugų kokybei, todėl jų pakanka vykdant įmonės tikslus.

Šaltinis: sukurta autorės pagal įmonės tiriamos grupės atsakymus, 2010.

6 PRIEDAS. Tiriamos įmonės 2009 metų finansinės ataskaitos

2009 m. gruodžio 31 d. PELNO (NUOSTOLIŲ) ATASKAITA			
Eil.nr.	STRAIPSNIAI	Finansiniai metai	Praeję finansiniai metai
I.	PARDAVIMO PAJAMOS	2035584	4124884
II.	PARDAVIMO SAVIKAINA	826072	2298356
III.	BENDRASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)	1209512	1826528
IV.	VEIKLOS SAŃAUDOS	1134500	1308900
V.	TIPINĖS VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIAI)	75012	517628
VI.	KITA VEIKLA		
VII.	FINANSINĖ IR INVESTICINĖ VEIKLA	(2866)	(2982)
VIII.	ĮPRASTINĖS VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIAI)	72146	514646
IX.	PAGAUTĖ		
X.	NETEKIMAI		
XI.	PELNAS (NUOSTOLIAI) PRIĖŠ APMOKESTINIMĄ	72146	514646
XII.	PELNO MOKESTIS	12824	76714
XIII.	GRYNASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)	59322	437932

2009 m. gruodžio 31 d. BALANSAS			
TURTA		Finansiniai metai	Praeję finansiniai metai
A.	ILGALAIKIS TURTA	173558	227948
I.	NEMATERIALUSIS TURTA	26896	37668
II.	MATERIALUSIS TURTA	146662	190280
III.	FINANSINIS TURTA		
IV.	KITAS ILGALAIKIS TURTA		
B.	TRUMPALAIKIS TURTA	1654330	1768244
I.	ATSARGOS, IŠANKSTINIAI APMOKĖJIMAI IR NEBAIGTOS VYKDYTI SUTARTYS	14128	19474
II.	PER VIENERIUS METUS GAUTINOS SUMOS	1613194	1514684
III.	KITAS TRUMPALAIKIS TURTA	19176	
IV.	PINIGAI IR PINIGŲ EKVIVALENTAI	7832	234086
	TURTO IŠ VISO:	1827888	1996192
NUOSAVAS KAPITALAS IR ĮSIPAREIGOJIMAI		Finansiniai metai	Praeję finansiniai metai
C.	NUOSAVAS KAPITALAS	834336	775014
I.	KAPITALAS	20000	20000
II.	PERKAINOJIMO REZERVAS (REZULTATAI)		
III.	REZERVAI	2000	2000
IV.	NEPASKIRSTYTASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)	812336	753014
D.	DOTACIJOS, SUBSIDIJOS		
E.	MOKĖTINOS SUMOS IR ĮSIPAREIGOJIMAI	993552	1221178
I.	PO VIENERIŲ METŲ MOKĖTINOS SUMOS IR ILGALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI		
II.	PER VIENERIUS METUS MOKĖTINOS SUMOS IR TRUMPALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI	993552	1221178
	NUOSAVO KAPITALO IR ĮSIPAREIGOJIMŲ IŠ VISO:	1827888	1996192