

بررسی یک مدلی نوآورانه برای اندازه‌گیری سرمایه فکری

هادی عبدالهی^۱، مهدی نبی پور افروزی^۲، هانیه طاهریان^۳

۱. دانشجوی دکترا مدیریت بازرگانی - بازاریابی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بند انزلی (مدرس دانشگاه)

۲. دانشجوی دکترای مدیریت - مالی (مدرس دانشگاه)

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی - بازاریابی، موسسه غیر انتفاعی پارسا بابلسر

چکیده

سازمان های امروزی برای آن که بتوانند در پارادیم جدید رقابت، که فضای کاملاً رقابتی است، به حیات خود ادامه دهند باید به نوآوری و خلاقیت به مثابه راهبردی ضروری در عصر کنونی نگاه کند و ضمن شناخت تغییر و تحولات محیطی، برای رویاروی با آن ها شاخص های سازمانی تاثیرگذار از طریق خلاقیت و نوآوری سازمانی، سرمایه فکری را شناسایی کنند و به این تغییرات مناسب ترین پاسخ ها را بدهند. این تحقیق به منظور بررسی یک مدلی نوآورانه برای اندازه گیری سرمایه فکری در سازمان ها و شرکت ها انجام شد. پیشرفت روز افزون فناوری در عصر حاضر زندگی بشر را متحول نموده و تمایل انسان ها به کسب دانش و تقاضا برای محصولات جدید را به شدت ارتقا داده است. برآورد سرمایه فکری در دهه ۱۹۹۰ به یک زمینه تحقیقاتی اصلی تبدیل شد، اهمیت سرمایه فکری از این واقعیت برمی آید که سیستم های حسابداری سنتی، واقعیت را برای مدیران و سرمایه گذاران نمایان نمی کنند تا متوجه شوند که چطور منابع سازمان - که بیشتر نامشهود است برایشان ارزش آتی ایجاد می کند. علاوه بر این ابزارهای ارزیابی ارائه شده توسط آنها کمتر مورد توجه قرار می گیرند و کمتر برای برآورد ارزش (میزان) سرمایه فکری برای شرکت ها مناسب می باشند. هدف از این مقاله طراحی یک مدل اندازه گیری است که ابزار خوبی برای شرکت ها برای مدیریت سرمایه فکری و ایجاد مزیت رقابتی می باشد.

واژه‌های کلیدی: مدل اندازه‌گیری، سرمایه فکری، سرمایه انسانی، سرمایه مشتری

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

۱. مقدمه

طی چند سال گذشته بحث های شدید در مورد اهمیت سرمایه فکری در جامعه ما صورت گرفته است. سرمایه فکری به عنوان یک عامل مهم و ضروری برای بقای سازمانی و حفظ توان رقابت ارتقا یافته است [۱]. برای این که سازمان ها پیشتاز باقی بمانند، به یک ظرفیت خوب برای حفظ، توسعه، سازماندهی و استفاده از قابلیت های کارکنان خود نیاز دارند. به نظر می رسد سرمایه فکری به عنوان ویژگی های فزاینده ای برای بقای سازمانی در نظر گرفته شده است. در این زمینه باید یک مدل ایجاد کرد که بتواند دارایی های نامشهود را ثبت، تحلیل و ارزیابی نماید زیرا چشم انداز حسابداری- مالی کافی نیست. علاوه بر این، این مدل اندازه گیری (برآورد) سرمایه فکری باید امکان تجزیه و تحلیل عمیق عملکرد سازمان (تحت نظر چشم انداز سرمایه فکری) را به منظور شناسایی فرصت های بالقوه برای افزایش رقابت پذیری فراهم سازد. به منظور اندازه گیری و مدیریت سرمایه فکری، تعدادی از اصول که باید مورد توجه قرار گیرند، وجود دارد [۲]:

- _ برای ایجاد و توسعه، سازمان سرمایه فکری باید کار گروهی را ترغیب کند، شبکه و جوامع عملی را توسعه دهد.
- _ ثروت سازمانی حول مهارت ها و استعداد های کارکنان پدید می آید. سازمان برای مدیریت این منابع، باید استعداد خود را پیدا کند، آنها را فعال کند، در آن سرمایه گذاری کند و اقدامات لازم را برای حفظ آنها انجام دهد.
- _ سرمایه ساختاری باید برای توسعه دارایی های نامشهود که سازمان بتواند مزیت رقابتی ایجاد کند استفاده شود.
- _ سازمان ها باید مفهوم جمع آوری دانش را فقط به منظور جمع آوری اطلاعات تغییر دهند و مفهوم سازمان باید برای جمع آوری دانش، اطلاعاتی که به آنها نیاز دارد/ اطلاعات اصلی جهت گیری شود.
- _ استفاده از دانش باید مرسوم شود. تولید انبوه بازده (درآمد) بالایی را تولید نخواهد کرد.
- _ هر سازمان باید زنجیره، رشته، جریان اطلاعاتی را که می تواند در زمینه کار یافت شود، بازبینی کند و تصمیم بگیرد که از اطلاعات مهم، که از اهمیت خاصی برخوردارند استفاده کند.
- به منظور ساده سازی روند اندازه گیری و مدیریت سرمایه فکری و اجرای اصول ذکر شده در بالا، ما یک مدل برای ارزیابی سرمایه فکری لازم برای پایداری به مفاهیم عناصر به اشتراک گذاری سرمایه فکری بین سازمان و دیگر سهامداران ایجاد کردیم.

۲. بررسی مدل های اندازه گیری در دسترس سرمایه فکری

در حال حاضر پیشنهادات مختلفی برای مدل های سرمایه فکری وجود دارد که اهمیت سرمایه فکری را برجسته می کنند و ارزش بسیاری از این داده ها را آزمایشی و در نتیجه برخی از معایب ذاتی آنها را تعیین می کند. به عبارت دیگر هیچ نظری عمومی برای اندازه گیری سرمایه فکری یک سازمان وجود ندارد. تحقیقات برای ارزیابی سرمایه فکری سازمان ها منجر به ظهور تعداد زیادی از مدل ها و روش های پیشنهادی شده است. بعضی از مدل ها براساس معیارهای مالی تمرکز می کنند و مفهوم محدودی از دارایی های دانش را ارائه می دهند. بعضی دیگر دیدگاه جامع تری دارند اما نیاز به تصمیم گیری ذهنی در تعیین یک شاخص ترکیبی دارند که ممکن است برای مقایسه عینی استفاده شوند. بنابراین معروف ترین مدل های اندازه گیری و همچنین به آن هایی که به طور گسترده استفاده می شوند و یا ساده ترین کاربرد آنها در تمام روش های اندازه گیری غیرمالی عبارتند از:

(الف) مدل کارت امتیازی متوازن،

(ب) مدل اسکاندیا نوینگیتور و

(ج) مدل راهنمایی دارایی های نامشهود.

۱.۱. مدل کارت امتیازی متوازن^۱ (BSC)

پس از چند سال تحقیق چند شرکتی که توسط دانشکده بازرگانی هاروارد حمایت شده بود کاپلان و نورتون پیشنهاد دادند که مدیران نیاز به یک سیستم اندازه گیری چند بعدی برای هدایت سیاست های خود دارند و پیشنهاد به استفاده آنچه آنها یک روش «کارت امتیازی متوازن» برای اندازه گیری عملکرد نامیده اند کنند. این اولین بار بود که این شرکت برای اندازه گیری عوامل مالی و غیر مالی، از جمله گروه های چشم انداز مشتری، فرآیند کسب و کار داخلی و چشم انداز یادگیری و رشد و تشویق همه این اقدامات در یک سیستم منسجم، مورد تشویق قرار گرفت [۳]. در طی دهه گذشته، مدل کارت امتیازی متوازن از چارچوب اندازه گیری به عنوان یک ابزار پیاده سازی استراتژی تبدیل شده است. این نشان دهنده مجموعه ای از روابط علت و اثر در میان اقدامات و عملکرد محرک های خروجی در چهار دیدگاه است [۴]:

- اندازه گیری های مالی: چگونه ما به سهامداران نگاه کنیم، به عنوان مثال، جریان نقدی و سودآوری،
 - اندازه گیری های مشتریان: مشتریان ما چگونه ما را می بینند، به عنوان مثال، قیمت به عنوان مقایسه با رقبا و رتبه بندی محصولات،

- اندازه گیری های فرایند داخلی: برچه چیزی باید برتری داشته باشیم، به عنوان مثال، طول دوره چرخه و سطح تلف شده،
 - اندازه گیری های رشد و یادگیری: آیا ما می توانیم به بهبود و ایجاد ارزش کمک کنیم، به عنوان مثال، درصد فروش ناشی از محصولات جدید،

امروز کاپلان و نورتون براهمیت تجسم روابط علت از اقدامات و اهداف تأکید دارند. این ها اساسا ابزارارتباطی هستند که استراتژی سازمان و فرآیندها و سیستم ها را تجسم می کنند که نیاز به پیاده سازی آن است. اگرچه کاپلان و نورتون اصرار داشتند که شرکت ها باید اقدامات خود را انتخاب کنند، بسیاری، مدل کارت امتیازی متوازن را بیش از حد محدود کرده اند. با این حال، مدل کارت امتیازی متوازن، کارکنان را غیرمهم قلمداد می کند و اهمیت مدیریت دانش را به عنوان عامل موفقیت مهم اقتصادی نهاد جدید و به عنوان کلید بقای بلندمدت در نظر می گیرد. مدل کارت امتیازی متوازن صرفا مکملی درتوازن دیدگاه های سنتی با اضافه کردن چشم انداز غیر مالی است.

۲.۲. مدل اسکاندیا نویگیتور

شرکت اسکاندیا موفق شده که یک نوع طبقه بندی بومی شده از سرمایه فکری را ارائه نماید، لیف ادوینسون یکی از شاخه شده ترین محققین دنیا در زمینه سرمایه فکری است، او به عنوان اولین مدیر سرمایه های فکری در شرکت اسکاندیا- یک شرکت بین المللی بیمه در کشور سوئد- فعالیت داشته است. ادوینسون یک مدل گزارش پویا و جامع سرمایه فکری را به نام مدل نویگیتور توسعه داد، این نشان دهنده چهار ابعاد کلیدی کسب و کارش است [۵]:

- تمرکز مالی

- تمرکز مشتری

- تمرکز فرآیند

- تمرکز تجدید و توسعه

در قلب این تمرکز انسان است که کل حالت مدل اسکاندیا نویگیتور را در اختیار دارد، یک ابزار مهم است. شرکت های دیگر به طور گسترده در مدل اسکاندیا نویگیتور برارزش تحقیق و توسعه و روند ثبت اختراع خود تکیه می کنند. اما مدل اسکاندیا نویگیتور براساس توافقنامه ای که برای نشان دادن ارزش پولی سرمایه فکری یک شرکت است تکیه می کند، از بسیاری از محتویات سرمایه فکری غفلت می کند که نقش مهمی در ایجاد ارزش دارند مانند فرهنگ شرکت، یادگیری سازمانی و خلاقیت کارکنان. علاوه براین، در میان بیش از ۱۰۰ شاخصی که در مدل اسکاندیا نویگیتور توصیه می شود، ممکن است برخی

^۱:Balanced Scorecard

فرضیه‌های اشتباه وجود داشته باشد. به عنوان مثال، کارکنانی که برای کار در کنار کامپیوتر خود نشسته اند، لزوماً به معنای سرمایه گذار دانش نیستند که می توانند به مزیت رقابتی شرکت تبدیل شوند، بنابراین متغیرهای سرمایه ساختاری مدل اسکاندیا نویگیتور، از جمله تعدادی از رایانه های تحت پوشش، می توانند مورد انتقاد قرار گیرند [۶]. به این معنا، مدل اسکاندیا نویگیتور نیاز به ساده سازی و تعدیل دارد.

۲.۳. مدل راهنمایی دارایی های نامشهود

این روش (کنترل دارایی های نامشهود) توسط اریک اسویی، به عنوان یک ابزار مدیریتی برای سازمان هایی که به دنبال ارزیابی دارایی های نامشهود بودند ابداع و توسعه داده شد، و سه نوع دارایی های نامشهود را تعریف می کند که اختلاف مقدار ارزش به بازار را در ارزیابی یک شرکت حساب می کنند، "باقیمانده" که با ارزش دفتری به حساب نمی آید، که مربوط به شایستگی فردی کارکنان، ساختارهای داخلی و ساختارهای خارجی است، انتخاب می کنند که هر یک از این شاخص ها رهنمودی را برای ارزیابی هر یک از سرمایه های فکری فراهم می آورند [۷]. در حالی که مدل اسکاندیا نویگیتور رفتار فرهنگ و فلسفه مدیریت سازمان را به عنوان بخشی از سرمایه انسانی، کنترل دارایی های نامشهود آنها را تحت ساختارهای داخلی طبقه بندی می کند. با تأکید اولیه خود بر روی مردم، این مدل بر اساس فرضیه استوار است که افراد تنها عامل واقعی در کسب و کار هستند و تمام جنبه های ساختار، داخلی و خارجی، در فعالیت های انسانی دخیل هستند. استفاده از این مدل بسیار متناسب با موضوع است و شاخص ها به عنوان توصیف گرهای قطعی (از قبیل خوب یا بد) انتخاب می شوند که خاصیت اهداف متنی هستند که ممکن است بین سازمان ها متفاوت باشد [۸]. مهم ترین مدل های اندازه گیری برای سرمایه فکری در جدول زیر (۱) آورده شده است در جدول زیر با توجه به چند معیار که این معیارها عبارتند خواهند بود از مدل سرمایه فکری، مزایا، معايب و پياده سازی دریک سازمان. جدول زیر یک مقایسه تطبیقی از مدل های اندازه گیری بحث شده در بالا ارائه می دهد. خلاصه توصیف هر یک از مدل های اندازه گیری همراه با تجزیه و تحلیل مقایسه ای در مورد نقاط قوت و ضعف آنها داده شده است. مقایسه در تعیین مناسب بودن مدل های موجود برای زمینه های خصوصی و دولتی توسعه جامع کمک می کند.

جدول ۱. تجزیه و تحلیل مدل اندازه گیری سرمایه فکری

مدل	مزایا	معايب	پياده سازی
مدل کارت امتیازی متوازن	- توجه به نیازهای ذینفعان در نظر گرفتن رابطه بین مفاهیم.	- تجزیه تحلیل مالی ضعیف - مدل سفت و سخت.	Gorenj
مدل اسکاندیا نویگیتوری	- شامل عناصر مالی می شود و می تواند با هر شرکت سازگار باشد.	- تایید روش مشابه برای انواع مختلف سرمایه و روابط آنها دشوار است. - هماهنگی بین مناطق را تجزیه و تحلیل نمی کنند.	Skandia
مدل راهنمایی دارایی نامشهود	- تصویر جامع از سرمایه فکری فراهم می کند. - روابط با تامین کنندگان رافراهم می کند. و - دیگر ذینفعان کلیدی در نظر گرفته می شود	- ارزش عددی را به سرمایه فکری نمی دهد - استفاده شاخص های مناسب ممکن است دشوار باشد.	Celemi

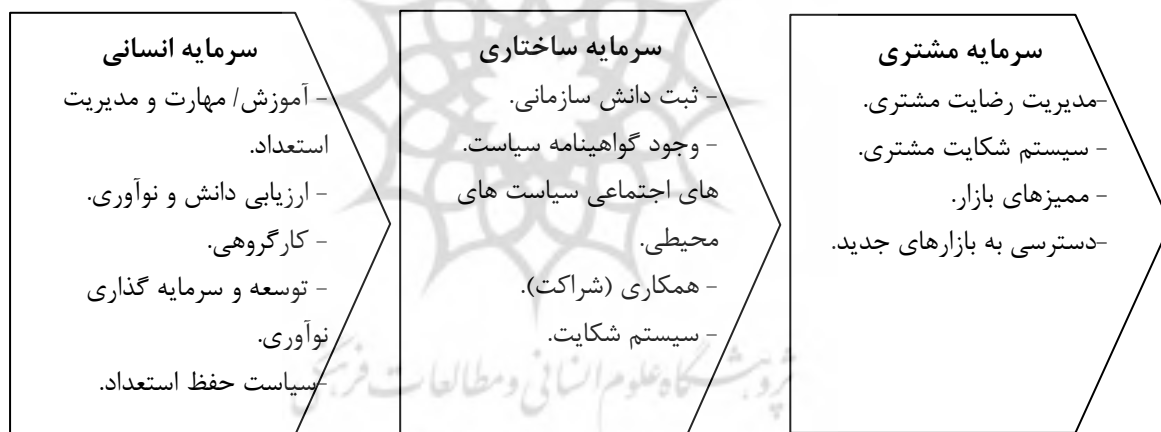
۳. یک مدل نوآوری برای اندازه گیری سرمایه فکری

تمام اندازه گیری های سرمایه فکری فوق به اندازه کافی برای اندازه گیری سرمایه فکری از دیدگاه های مختلف کمک می کند، اما متأسفانه روش اندازه گیری سرمایه فکری به سرعت توسعه یافته است. مدل پیشنهادی دارای ویژگی های زیر است:

- مربوط به استفاده کنندگان نهایی
- ارائه اطلاعات مدیریت مفید
- عملی و قابل کنترل است
- به راحتی قابل درک است

- به محدوده ادراک (شناخت) سیستم عملیاتی با اهمیت استراتژیک اشاره دارد.

اهمیت این مدل اندازه گیری سرمایه فکری بستگی به توانایی آن در ارائه اطلاعات ضروری به موقع برای مدیر یک شرکت دارد که به این ترتیب او را قادر می سازد تا استراتژی های مدیریت سرمایه فکری خود را با توجه به شرایط خاص تغییر دهد تا بتواند به طور کامل از دانش، و برای دستیابی به برتری رقابتی بلند مدت از آن استفاده کند. این مدل با سه جزء: سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری و سرمایه مشتری ارائه شده است. در شکل (۱) هر جزء مربوط به شاخص های خاص نشان داده شده است. باید خاطر نشان کرد که مدل ارزیابی سرمایه فکری یک مدل پویا است، بنابراین به طور کامل تثبیت نمی شود. در واقع این یکی از مزایای مدل است: مدل پویا یا تعاملی ثابت می کند که در زمینه کسب و کار آشفته بسیار خوب است.



شکل ۱- مدل پیشنهادی برای اندازه گیری سرمایه فکری

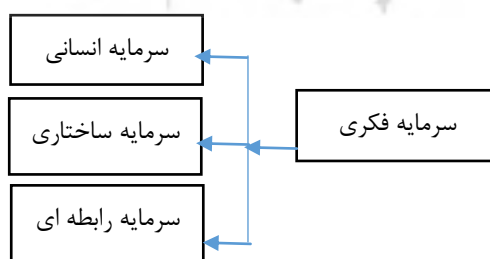
۴. تعریف سرمایه فکری

محققان مختلف، این مفهوم را به اشکال مختلف تعریف کرده اند، و تاکنون هیچ تعاریف جهان شمولی از سرمایه فکری ارائه ندادند که کلمات مشابهی همانند: سرمایه های معنوی، مهارت ها، تجربیات، دانش، فرآیندها، اطلاعات و ایجاد ارزش را شامل شود، علاوه براین، درحالت کلی ماهیت سرمایه فکری پوشش چند تخصصی چیزهای مختلف مانند: سرمایه گذاری، استراتژی، بازاریابی، منبع انسانی، علم اقتصادی و حسابداری است، از این رو، مفهوم سرمایه فکری برای افراد مختلف معانی مختلفی دارد. در زیرتعدادی از تعاریف سرمایه فکری آمده است [۱۳][۱۱][۹].

- سرمایه فکری اشاره دارد به منابع و دارائی های اقلام غیر مادی و معنوی که از حق انحصاری، ظرفیت نوآوری و فرآیند ها، بعلاوه، شبکه مشارکت ها، ارتباط و دانش ضمنی برای اعضای دریک سازمان تشکیل می شود.
- سرمایه فکری نمایانگر شناخت دارائی های است که می توانند از طریق یک ارتباط و ترکیب بین گروه هایی از شایستگی ها و تجربه داخلی و خارجی برای سازمان به ارزش تبدیل شوند.
- ترکیبی از تمام دارائی های معنوی و غیرمادی، ارزش اطلاعات، دانش، تجربه فکری و دارائی های فکری که برعوامل اصلی برای ارزش آینده شرکت تاثیر می گذارند.
- مفهوم سرمایه فکری اشاره دارد به تعدادی از سرمایه های معنوی مانند شایستگی ها، قابلیت ها و منابعی که عملکرد سازمان ها را افزایش می دهد و ایجاد یک ارزش می کند.
- به صورت سرمایه های معنوی یا سرمایه های دانشی یا سرمایه های غیر مادی و معنوی تعریف می شود.
- تایید می کنند که سرمایه فکری به سازمان ها کمک می کند تا ارزش پولی و رقابتی را افزایش دهد.
- نمایانگر گروهی از اطلاعات، دانش، تجربه هرکس در یک سازمان و سرمایه های فکری است که برای ایجاد و بهبود مزیت رقابتی استفاده می شوند.

۵. مولفه های سرمایه فکری

بنابراگفته و نظریه [۱۰] اکثریت تحقیقات علمی و دانشگاهی درزمینه ی سرمایه فکری سه مولفه گسترده، همانند: سرمایه ساختاری، سرمایه رابطه ای و سرمایه انسانی را در برمی گیرد، همچنین به طور مشابه، بنابرگفته ی [۱۱] سرمایه فکری از سه مولفه ی اصلی و مهم: سرمایه رابطه ای، سرمایه ساختاری و سرمایه انسانی تشکیل می شود. درمقابل محققان دیگری ابعاد مختلف دیگری از سرمایه فکری را برای مثال: سرمایه سازمانی، سرمایه فرآیند، سرمایه نوآوری، سرمایه مشتری و سرمایه اجتماعی نام می برند. تحقیق بیشتر، راه هایی را افزودند که درآن ها این ابعاد با سه مولفه اصلی و مهم سرمایه فکری ارتباط می یابند. درشکل (۲) مولفه های سرمایه فکری را توصیف می کند.



شکل (۲) مولفه های سرمایه فکری

۵.۱ سرمایه انسانی

اهمیت سرمایه انسانی به عنوان یک مفهوم جامع و کلی در نظر گرفته می شود و این عوامل منابع اساسی و دارایی هایی هستند که ارزش سازمان را نشان می دهند، [۹] سرمایه انسانی تحت عنوان عنوان دانش فردی، مهارت ها و تجارب موجود در کارکنان یک سازمان برای خلق ارزش و حل کردن مسایل کسب و کار تعریف شده است، همچنین، سرمایه انسانی درباره تجدید و نوآوری استراتژی ها است از لحاظ دیگر، مفهوم سرمایه انسانی تمامی مهارت ها، قابلیت ها، دانش ضمنی، کارکنان و تجربه است. بنابراین گفته ی [۱۲]، سرمایه انسانی نمایانگر رفتار کارمندان، هوش، استعداد، مهارت ها، دانش، نگرش و رابطه است سرمایه انسانی نمایانگر گروهی از توانایی افراد سازمان و نوآوری و ابتکار، دانش و مهارت ها است، سرمایه انسانی به ایجاد فرآیند های ارزش افزوده و کار سازمانی توسط کارمندان، از جمله انگیزه کارمندان و توانایی رهبری و شایستگی حرفه ای و شغلی، مهارت هایی که افراد دارا هستند و دانش اشاره می کند.

۵.۲ سرمایه ساختاری

طبق گفته ی [۱۳] سرمایه ساختاری از تمام گنجینه های غیرانسانی برای سازمان های دانش تشکیل می شود که راهنماهای فرآیند، پایگاه های داده، روال ها، استراتژی ها، نمودار های سازمانی و هر چیز بالاتر از ارزش فیزیکی و مادی برای شرکت را در بر می گیرد، به عبارتی دیگر سرمایه ساختاری، سرمایه انسانی را در اختیار گرفته و از طرف دیگر به برخی از مهارت های موجود در سرمایه انسانی برای حفظ حیات خود متکی است، همچنین، سرمایه ساختاری از دو طبقه بندی: محصولات تبدیل دانش و درآمدها، برای مثال: پایگاه های داده، اسناد و مدارک، دارایی های فکری و توصیف های فرآیند شرکت، برای مثال؛ مارک های خدماتی، حق چاپ های محرمانه تجاری و حق انحصاری و تجارت تشکیل می شود.

۵.۳ سرمایه رابطه ای

تعریف سرمایه رابطه ای دانش گنجانده شده در روابط با مشتریان، انجمن های صنعتی، عرضه کنندگان و سهامداران متعدد است که برعمرسازمان از طریق مهیا کردن و افزودن ارزش در بهبود عملکرد سازمانی تاثیر می گذارد، و به عبارتی دیگر این سرمایه (رابطه ای) جزئی اساسی از سرمایه فکری محسوب شده و عبارت است از ارزش جاسازی شده و موجود در کانال های بازاریابی و ارتباطاتی که از آن طریق شرکت ها کسب و کارشان را هدایت می کنند، گذشته از این، سرمایه رابطه ای نمایانگر ظرفیت سازمان برای ارتباط مثبت با سهامداران خارجی است. همچنین منابعی را نشان می دهد که با روابط خارجی شرکت برای مثال، ارتباط با شرکاء، جامعه محلی، روابط آن با مشتریان و عرضه کنندگان در ارتباط هستند [۱۳].

۶. نتیجه گیری

مدیریت سرمایه فکری برای موفقیت بلندمدت یک شرکت بسیار مهم تشخیص داده شده است، شرکت های که از مدیریت سرمایه فکری به خوبی استفاده می کنند، نسبت به رقبایشان عملکرد بهتری دارند. سرمایه های فکری به صورت گروهی از، دارایی های دانش محور تعریف می شوند که به یک سازمان اختصاص دارند و جزء ویژگی های آن سازمان محسوب می شوند، می توان در مورد سازمان های مورد مطالعه گفت که هر بار یک کارمند دانش جدیدی را کسب می کند، آن را با سایر همکاران خود تقسیم می کند؛ این بخشی از فرهنگ و مقررات شرکت است. ارزش شرکت به طور کلی اشاره دارد به: تمرکز بر مشتری، توسعه کارکنان، رفتار آن به عنوان یک کارآفرین و نوآور که از طریق کارگروهی و به اشتراک گذاری دانش عمل می کند. این سازمان، با ارائه آموزش حرفه ای مربوط به مهارت های کارکنان، استعدادهای هر کارمند را بارور می سازد. کارکنانی که مهارت های فردی خود را می گذرانند، از لحاظ مالی و حرفه ای پاداش می گیرند. این شرکت کارکنان را به نوآوری تشویق می کند و همچنین دارای یک سیاست حفظ استعداد است. تمام نتایج مطالعات موردی منجر به این نتیجه می شود که موفقیت سازمان در درجه بالایی از سرمایه گذاری و شناخت است که دارای سرمایه فکری است.

منابع

۱. Draghici, A. (۲۰۱۳). A possible approach for generic model concerning intellectual capital evaluation. Annual session of scientific papers IMT, ۱۲, ۲۶۷-۲۷۳.
۲. Stewart, T.A. (۱۹۹۷). Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations. New York: Doubleday.
۳. Bontis, N. (۱۹۹۸). Intellectual capital: an exploratory study that develops measure and models. Management Decision, ۳۶, ۶۳-۷۶.
۴. Kaplan, R., & Norton, D.P. (۱۹۹۶). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press, Boston.
۵. Edvinsson, L. and Malone, M.S. (۱۹۹۷). Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower. Harper Business Press, New York.
۶. Husman, R. and Goodman, J. (۱۹۹۹). Leading with Knowledge: The Nature of Competition in the ۲۱st Century. Sage, London.
۷. Sveiby, K.E. (۱۹۹۷). The Intangible Assets Monitor, Journal of Human Resource Costing & Accounting, ۲, ۳-۷.
۸. Prester, J., Podrug, N., & Darabos, M. (۲۰۱۶). Four-Component model of Intellectual Capital and Its Impact on Process and Product Innovations. European Conference on Intellectual Capital.
۹. Verbano, c., & Crema, M. (۲۰۱۵). Linking Technology Innovation Strategy, Intellectual Capital and Technology Innovation Performance in Manufacturing Smes. Technology analysis & Strategic Management, ۱-۱۸.
۱۰. Tóth, Z., & Jónás, T. (۲۰۱۲). Measuring intellectual capital in the light of the EFQM Excellence Model: evidence from Hungary. International Journal of Quality and Service Sciences, ۴(۴), ۳۱۶-۳۳۱.
۱۱. Dalkir, K., Wiseman, E., Shulha, M., & McIntyre, S. (۲۰۰۷). An intellectual capital evaluation approach in a government organization. Management Decision, ۴۵(۹) ۱۵۰۹-۱۴۷۷.
۱۲. Schiuma, G. & Lerro, A. (۲۰۰۸). Intellectual capital and company's performance Model: evidence from Hungary, international Journal of Quality and Service Sciences, ۴(۴), ۳۱۶-۳۳۱.
۱۳. Ghosh, S., & Mondal, A. (۲۰۰۹). Indian software and pharmaceutical sector IC and financial performance. Journal of Intellectual Capital, ۰۰(۳), ۳۶۹-۳۸۸.