

**UPRAVLJANJE INTELEKTUALNIM KAPITALOM U FUNKCIJI
POVEĆANJA POSLOVNIH PERFORMANSI**

**INTELLECTUAL CAPITAL MANAGEMENT MAIN DRIVER OF
COMPANY BUSINESS PERFORMANCE**

Mr. Šejla Branković-Merdžo
UNDP Bosnia and Herzegovina, Sarajevo

Dr. Sc. Rifet Đogić, vanredni profesor
Ekonomski fakultet Univerziteta u Zenici

Dr. Sc. Safet Brdarević, redovni profesor
Ekonomski i Mašinski fakultet Univerzitetu u Zenici

REZIME

Intelektualni kapital je relativno nova i složena ekonomska kategorija/vrijednost zasnovana na elementima znanja pri čemu sadrži sve elemente poslovanja, koji nisu eksplicitno izraženi u finansijskim izvještajima. Osobine intelektualnog kapitala su: neopipljivost i nematerijalni oblik koji se ogleda u imidžu, poslovnoj kulturi, iskustvu i vještinama poslovanja te znanju i sposobnosti zaposlenika. Neopipljivi (intelektualni) kapital, danas doprinosi stvaranju znatno više nove vrijednosti u odnosu na tradicionalni, opipljivi (materijalni) kapital. Zbog toga, kroz ovaj rad, želimo ukazati da su znanje i intelektualni kapital trajni resursi koji doprinose povećanju poslovnih aktivnosti, boljem pozicioniranju na tržištu i postizanju konkurentske prednosti preduzeća.

Ključne riječi: znanje, intelektualni kapital, ljudski kapital, strukturni kapital, potrošački kapital

ABSTRACT

Intellectual capital is a relatively new and complex economic category / value based on elements of knowledge while contains all business elements, which are not explicitly expressed in the financial statements. Features of intellectual capital are: intangible and non-material form that is reflected in the image, the business culture, experience and skills and business knowledge and skills of employees. Intangible (intellectual) capital, contributes today to creation of much more new values than the traditional, tangible (material) capital. Therefore, in this paper, we wish to point out that the knowledge and intellectual capital are permanent resources contributing to increase of business activities better companies positioning in the market, and to achieve better company competitive advantages.

Keywords: knowledge, intellectual capital, human capital, structural capital, customer capital

1. UVOD

Intelektualni kapital sadrži znanje zaposlenih, koje oni pretvaraju u vrijednosti na tržištu i čine ga tri komponente: ljudski kapital, strukturni kapital i potrošački kapital. *Ljudski kapital* - definisan je kao znanje, iskustvo, sposobnost, umijeće, kreativnost i inovativnost pojedinca. "Pametni" pojedinci sami za sebe nisu preduslov uspješnosti preduzeća. Da bi se iskoristila znanja pojedinaca potrebna je jednako inteligentna organizacija, koja će iz svakog pojedinca izvući najbolje i usmjeriti ih prema određenom cilju. *Strukturni kapital* - predstavlja ono što u preduzeću ostane nakon što zaposleni odu kući. On nastaje kao rezultat procesa ljudskog kapitala u prošlosti i čine ga patenti, koncepti, modeli, mreže, sistemi i organizaciona kultura. *Potrošački kapital* - uključuje odnose sa kupcima i dobavljačima, brendove, reputaciju/imidž, precepciju koju klijenti imaju o preduzeću.

Granice između navedenih komponente intelektualnog kapitala nisu precizne, nego uslovne. Intelektualni kapital je u profitno orijentisanom preduzeću nesumnjivo najvažniji faktor u kreiranju konkurentske prednosti pa je zato njegovom upravljanju potrebno posvetiti posebnu pažnju. Upravljanje intelektualnim kapitalom zahtjeva promjenu sistema vrijednosti u privrednoj praksi, promjenu načina upravljanja i odnose između zaposlenih i poslodavca, promjenu organizacionih sistema i strukture, a naročito promjenu kulture poslovanja.

2. RAZUMIJEVANJE INTELEKTUALNOG KAPITALA

U savremenim uslovima poslovanja, koji nastaju pod uticajem ekspanzije modernih tehnologija, globalnih ekonomskih procesa i pojačane konkurencije, poslovni odnosi značajno su se promijenili posljednjih decenija. Osnovni resursi tradicionalnog poslovanja preduzeća (tvornice, oprema, zemlja, novac i rad), u savremenim uslovima poslovanja - nove ekonomije, ustupili su mjesto nematerijalnoj imovini (intelektualnom kapitalu).

Uprkos činjenici da najvažnije indikatore uspjeha poslovanja u finansijskim izvještajima, čine ostvareni profit i ukupni prihodi, stanje na tržištu pokazuje značajnu varijaciju između knjigovodstvene i tržišne vrijednosti preduzeća. To nas upućuje na promišljanje, da tradicionalni indikatori poslovnog uspjeha ne daju realnu sliku poslovanja i neminovno se uvodi nova kategorija nematerijana imovina. Preduzeća koja se bave visokom tehnologijom prvenstveno su preduzeća koja svoje poslovanje zasnivaju na znanju (farmaceutska industrija, IT- industrija i dr) i u kojima se najviše ulaže u nematerijalnu imovinu.

Nova ekonomija, donosi jedan novi koncept, intelektualni kapital – ključ uspjeha i stvaralačku primjenu znanja u svakoj kreativnoj djelatnosti. Zbog svega nabrojanog intelektualni kapital postaje vodeći resurs i nosilac poslovnog razvoja nove ekonomije. Opšteprihvaćenu podjelu intelektualnog kapitala, koja će bit korištena u ovom radu predstavio je Leif Edvinsson određujući intelektualni kapital kao skup tri komponente: 1) ljudski, 2) strukturni i 3) potrošački kapital.

(1). Ljudski kapital. Ovu komponentu intelektualnog kapitala čine kombinacija *znanja, vještina, inovativnosti i sposobnosti zaposlenih* da ispune svoje radne zadatke. Ljudski kapital obuhvata vrijednosti, kulturu i filozofiju preduzeća. Ljudski kapital je esencijalni resurs intelektualnog kapitala, koji predstavlja osnovu kreiranja nove vrijednosti u preduzeću. Spoznaja o važnosti ljudskog kapitala kao resursa hronološki se podudara sa procesima razvoja tehnološke ere i ekonomske globalizacije. Prema Bontisu ljudi-zaposlenici nepresušan su izvor inovacija i strateških rješenja, bilo da nastaju kao rezultat timskog rada u istraživačkom laboratoriju, razmišljanja u kancelariji, redizajniranju novih procesa, unapređenju vještina i znanja ili da se radi o novim kanalima prodaje [1]. Ljudski faktor sve više dobiva na važnosti, upravljanje ljudskim resursima postaje najvažnija poslovna funkcija, a ulaganje u nova znanja doprinosi stvaranju konkurentske prednosti.

Sposobni i angažovani ljudi smatraju se ključnom imovinom preduzeća, jer dok su u radnom odnosu, njihov intelektualni input i radni rezultati »pripadaju« preduzeću. Međutim, sve ono

što zaposleni znaju i nose u sebi je njihovo vlasništvo, tako da preduzeće ne posjeduje ljudski kapital već ga samo “posuđuje” u toku radnog vremena i trajanja radnog odonosa.

Preduzeća ne mogu biti vlasnici cjelokupnog ljudskog kapitala, ”zaposleni sami po sebi nisu ljudski kapital preduzeća, nego to postaju tek onda kada svoje znanje i sposobnosti transformišu u djela (usklađena sa strategijom poslovanja), koja doprinose stvaranju (materijalne ili nematerijalne) vrijednosti za preduzeće” novi klijenti, bolji imidž, uspješnija organizacija, profitabilan proizvod, poboljšani proizvodi [2].

U knowledge intensive¹ kompanijama, poput Microsoft-a, Google, Oracle, SAP i Yahoo, stručni, kreativni, inovativni, motivisani i angažovani zaposlenici su osnovni resursi stvaranja nove vrijednosti.

Ukoliko preduzeće želi zadržati profesionalne kompetencije i znanje zaposlenih, potrebno ih je transformisati u kolektivno znanje preduzeća (nove organizacione strukture, izvještaje, nacрте, programe, baze podataka, mentorstva, itd) i kada neko od zaposlenih ode iz preduzeća, znanje u drugom obliku ostaje u preduzeću. To je jedan od načina da se ljudski kapital zadrži u preduzeću i nakon odlaska zaposlenih.

(2). Strukturni kapital. Ovu komponentu intelektualnog kapitala čine *hardver, softver, baze podataka, organizaciona struktura, patent, robne marke*. Strukturni i ljudski kapital se nalaze u uskoj korelaciji, na način da ljudski kapital izgrađuje strukturni kapital. Što je veći strukturni kapital veća je mogućnost da će ljudski kapital biti produktivniji.

Strukturni kapital predstavlja organizacione sposobnosti preduzeća da koristi intelektualni potencijal svojih zaposlenika, radi zadovoljenja zahtjeva tržišta i klijenta, sa ciljem povećanja konkurentne prednosti. Ovu vrstu intelektualnog kapitala je omogućće kvantificirati, dok se operacionalizira kroz upravljačke informacione sisteme, organizacionu strukturu preduzeća i efikasno korištenje raspoloživih resursa.

Strukturni kapital je vlasništvo preduzeća i ono može njime trgovati (npr: hardver, softver, baze podataka, organizacione strukture, patent, zaštitni znaci, organizacione rutine, procedure, sistemi, kultura itd).

Ljudski i strukturni kapital nalaze se u odnosu međuzavisnosti i to na način da ljudski kapital izgrađuje strukturni kapital sa ciljem transformacije ljudskog kapitala u strukturni. Strukturni kapital podrazumjeva kapital kupaca, odnosno, odnose sa ključnim kupcima, što dovodi do potebe za povećanjem učešća strukturnog kapitala uz proporcionalan rast ljudskog kapitala.

(3). Potrošački kapital predstavljen je vrijednostima koje proističu iz odnosa sa potrošačima (dobavljačima, partnerima, stejkholderima), a nastaje kroz kontinuirani odnos i razvijenu percepciju koju potrošači imaju o preduzeću. Takođe potrošački kapital obuhvata poslovne mreže i tržišnu marku (brend).

Budući da unapređenje odnosa sa potrošačima nije previše skupa investicija, ne postoje opravdanja za to da odnosi budu nekvalitetni, da narušavaju stvorene vrijednosti ili da se uprkos mogućnostima preduzeća unapređuju u nedovoljnoj mjeri. Potrošač je početak i završetak lanaca stvaranja vrijednosti, a potrošački kapital omoguććava interakciju kompanije i potrošača kroz kreiranje i ispitivanje kvaliteta odnosa među njima.

U modelima vizualizacije intelektualnog kapitala, potrošački kapital sve se češće izdvaja od ljudskog i strukturalnog kapitala koji čine unutrašnje okruženje preduzeća. Pojavljuje se kao samostalna kategorija zato što predstavlja i kreira vanjsko okruženje preduzeća. Zbog direktne komunikacije sa potrošačima, potrošački kapital ima jednaku važnost kao i ljudski i strukturni kapital. Faktore potrošačkog kapitala kreiraju sami zaposlenici, te su u pravilu oni “ vlasništvo” preduzeća. Potrošački kapital čine: izgrađeni odnosi i povjerenje kupaca i dobavljača, fokusirani marketing, dugoročnost i zadovoljstvo u poslovanju, a ujedno su mjerljivi elementi intelektualnog kapitala.

¹ Na znanju zasnovane (eng.)

3. UPRAVLJANJE INTELEKTUALNIM KAPITALOM

Aktuelne rasprave o upravljanju intelektualnim kapitalom usmjerene su u pravcu primjene različitih modela upravljanja, budući da intelektualni kapital pripada ekonomskom poretku „nova ekonomiju“. Uspješno upravljanje intelektualnim kapitalom doprinosi unapređenju poslovnih procesa, mogućnosti stvaranja nove vrijednosti, razvoju proizvoda, bolje iskorištenosti potencijala, kreiranju imidža preduzeća u javnosti, a sve sa ciljem zadovoljstva potrošača i motivacije zaposlenih. Ukoliko menadžeri žele da upravljanje intelektualnim kapitalom u njihovim preduzećima ima kontinuitet, moraju prihvatiti činjenicu da je vođenje preduzeća na postulatima upravljanja znanjem potpuno nova dimenzija u poslovanju. Neophodno je podsticati i ohrabrivati inovativne procese u preduzeću, a poslovanje posmatrati sveobuhvatno i holistički.

Cilj upravljanja intelektualnim kapitalom jesu međusobno povezane aktivnosti menadžmenta, usmjerene na postizanje sinergijske veze svih elemenata intelektualnog kapitala u njihovom stalnom interakcijskom odnosu. Na taj način omogućava se praćenje performansi elemenata intelektualnog kapitala, koje su usmjerene ka efektivnom i efikasnom ostavarivanju postavljenih poslovnih ciljeva na svim organizacionim nivoima. Cilj menadžmenta svakog preduzeća je iskoristiti i maksimizirati potencijale zaposlenih u postizanju nove vrijednosti i održavanju konkurentske prednosti.

Prema prof.dr. Velimiru Srići [3] osnovni koraci u upravljanja intelektualnim kapitalom su:

- *Definisanje željenih vrijednosti indikatora.* Za indikatore na koje se želi uticati politikom upravljanja intelektualnog kapitala određuju se njihove željene vrijednosti.
- *Definisanje akcija upravljanja intelektualnim kapitalom.* Definišu se akcije kojima će se postići željeno stanje.
- *Provjera uspješnosti poduzetih akcija.* Prilikom izrade finansijskog izvještaja (na kraju poslovne godine) uspoređuju se nove vrijednosti skupa indikatora sa planiranim, odnosno željenim.
- *Ispunjavanje anketnog upitnika.* Odabiru se oni indikatori koji su relevantni za poslovanje preduzeća, ali tako da izabrani skup indikatora daje sveobuhvatnu sliku o preduzeću, o svim područjima intelektualnog kapitala.
- *Izrada izvještaja o intelektualnom kapitalu.* Sastavlja se izvještaj koji sadrži osnovne podatke o preduzeću, njegovoj misiji i viziji te vrijednostima odabranih indikatora.

Koncept znanja neophodno je promovisati i precizno kanalisati, jer je znanje i učenje postalo novi strateški imperativ, tj. uslov opstanka i razvoja na tržištu.

Izazov za menadžere je razviti tri osnovne kompetencije intelektualnog kapitala unutar preduzeća:

- Znanje se kreira i prenosi kroz razgovor, dok lideri moraju razviti vještine jačanje komunikacije unutar tima, utičući na druge i upostavljati profesionalne međuljudske odnose u cijelom preduzeću.
- Sprovoditi specijalističke treninge za primjenu kreiranih inovacija i vještina za određene poslovne procese u cilju stvaranja dodatne vrijednosti.
- Trenirati posebne specijalističke timove za stvaranje bolje inovativne klime i moderiranje razgovora koji će pomoći ljudima pri rješavanju problema koji nastaju tokom inovativnih procesa.

Preduzeća koja nisu spremna da prihvate novi koncept učenja kao kontinuirani proces, izlažu se opasnosti da postanu marginalizovana. U budućnosti mogu preživjeti samo ona preduzeća gdje je ulaganje u obrazovanje zaposlenih od primarne važnosti. Neophodno je intenzivno

ulaganje u kontinuirano obrazovanje zaposlenih, odnosno ulaganje u znanje, koje je danas glavni izvor konkurentske prednosti i stvaranja nove vrijednosti preduzeća.

3.1. Faze upravljanja intelektualnim kapitalom

Nosioci upravljanja intelektualnim kapitalom su projektni menadžeri, multifunkcionalni i virtualni timovi, sa posebnim fokusom na primjenu metoda i načela upravljanja znanjem kao važne poslovne funkcije. Menadžeri kojima je fokus djelovanja upravljanje intelektualnim kapitalom u preduzeću trebaju slijediti sljedećih osam koraka (izvedeno u sklopu rada Thomas Stewart-a) [4]:

- 1) Kreirati sistem upravljanja znanjem što je uslov za procjenu svakog zaposlenika (dodijeliti lične ciljeve svakom zaposleniku koji će doprinjeti razvoju intelektualnog kapitala). Preduzeća mogu imati poseban radni zadatak za svakog zaposlenika u određenom vremenskom periodu, kako bi naučili nešto novo o čemu u preduzeću trenutno nemaju novih spoznaja.
- 2) Formalno definisati ulogu znanja u svom poslu, te u preduzeću osigurati što veće resurse intelektualnog kapitala.
- 3) Procijeniti konkurenciju i strategije dobavljača, kao i imovinu znanja - pronaći i osigurati što više resursa potrošačkog kapitala.
- 4) Odrediti obim dostupnosti resursa intelektualnog kapitala iz državnih izvora.
- 5) Klasificirati svoj intelektualni portfolio proizvođači/kreirajući " kartu znanja " vlastitog preduzeća. Definirati, koji je nivo znanja u okviru kojeg zaposleni svakodnevno djeluju.
- 6) Procijeniti relativnu vrijednost intelektualnog kapitala - korištenje monetarnih vrijednosti, te razviti indekse i/ ili metričke.
- 7) Identificirati nedostatke u poslovnim procesima, te minimizirati slabosti u poslovanju uspoređujući ih sa slabostima konkurencije, kupcima i dobavljačima.
- 8) Kreirati vlastiti portoflio intelektualnog kapitala, te isti uključiti kao dodatak godišnjim finansijskim izvještajima. Pri čemu u svim preduzećima čije je poslovanjem zasnovano na znanju, kontinuirano ocjenjivati razvoji intelektualnog kapitala te provjeravati i preispitivati mjere uspjeha u skladu s tim.

Koncept upravljanja intelektualnim kapitalom pomaže preduzećima da sagledaju pravu ulogu i značaj intelektualnog kapitala, steknu uvid u snage i slabosti te kroz upravljanje intelektualnim kapitalom koriste vlastite resurse u procesima postizanja i održavanja konkurentske prednosti i kreiranja nove vrijednosti.

3.2. Efekti upravljanja intelektualnim kapitalom

Upravljanje intelektualnim kapitalom ima za cilj stvaranje nove vrijednosti, pri čemu su aktivnosti menadžmenta preduzeća usmjerene na interakciju komponenti intelektualnog kapitala, ljudskog i strukturnog kapitala, kako bi na najbolji način ostvarili vlastite potencijale. U tom smislu navedene aktivnosti su opravdane ukoliko postoji potrošački kapital, odnosno potrošači, zbog kojih je cijeli sistem kreiran. Iako su potrošači glavni nosioci potrošačkog kapitala, on obuhvata i druge korisnike npr: investitori, država, opština, gradovi, zdrastvo, kultura, obrazovanje i ostali sistemi društvene zajednice.

Koncepcija upravljanja intelektualnim kapitalom zahtijeva potpuno novu strategiju poslovanja od uobičajene, nove načine upravljanja i nove sisteme kvantifikacije. Rad i poslovne aktivnosti zaposlenih i menadžmenta moraju biti usklađeni sa ciljevima vizijom i strategijom preduzeća. Stalnom analizom uzoraka, koji dovode do raskoraka između zadanih ciljeva i ostvarenih rezultata, definišu se strategije na osnovu kojih se kreiraju buduće poslovne aktivnosti preduzeća.

Top menadžment preduzeća treba uvoditi i razvijati različite metode koje doprinose transformaciji individualnih sposobnosti u organizacione vrijednosti i obrnuto. Osim toga menadžment stalno mora eliminisati inhibitorne faktore koji sprječavaju da se postojeći potencijali preduzeća iskorištavaju optimalno. Prema Jaganjac J. [5] postoji niz koristi koje se mogu ostvariti organizovanim upravljanjem intelektualnim kapitalom, neki od njih su: 1) optimalno korištenje potencijala kompanije, 2) povećanje zadovoljstva zaposlenih, 3) povećanje produktivnosti rada, 4) povećanje efikasnosti odlučivanja, 5) povećanje dodatne vrijednosti, 6) povećanje zadovoljstva potrošača, 7) povećanje obima prodaje, 8) osiguran povrat investicija, 9) maksimizacija vrijednosti kompanije, 10) poboljšanje kvalitete usluge 11) unapređenje imidža.

Preduslov uspješnosti upravljanja intelektualnim kapitalom su znanja, kompetencije, vještine i iskustva menadžera da obavljaju svoje funkcije. Strukturni kapital kao podrška odvijanju procesa omogućava upotrebu i prenos identificiranih znanja i načina njegove razmjene unutar kompanije, kao i kompanije sa okruženjem. Informacioni sistemi u tome igraju značajnu ulogu, jer srednji menadžment na dnevnoj osnovi ne može kontrolirati i upravljati ukoliko nema cjelovite i ažurne informacije na raspolaganju putem informacionog sistema.²

4. ZAKLJUČAK

Intelektualni kapital profitno orijentisanog preduzeća je najvažniji faktor stvaranja konkurentске prednosti pa se njegovom upravljanju posvećuje značajna pažnja. Intelektualni kapital sadrži znanje zaposlenih, koje oni pretvaraju u vrijednosti na tržištu i čine ga tri komponente: ljudski kapital, strukturni kapital i potrošački kapital. Ljudski kapital je definisan kao znanje, iskustvo, sposobnost, umijeće, kreativnost i inovativnost pojedinca. Strukturni kapital predstavlja ono što u preduzeću ostane nakon što zaposleni odu kući. On nastaje kao rezultat procesa ljudskog kapitala u prošlosti i čine ga patent, koncepti, modeli, mreže, sistemi i organizaciona kultura. Potrošački kapital uključuje odnose sa kupcima i dobavljačima, brendove, reputaciju/imidž, precepciju koju klijenti imaju o preduzeću. Osobine intelektualnog kapitala su: neopipljivost i nematerijalni oblik koji se ogleda u imidžu, poslovnoj kulturi, iskustvu i vještinama poslovanja te znanju i sposobnosti zaposlenika. Neopipljivi (intelektualni) kapital, danas doprinosi stvaranju znatno više nove vrijednosti u odnosu na tradicionalni, opipljivi (materijalni) kapital.

Upravljanje intelektualnim kapitalom ima za cilj stvaranje nove vrijednosti, pri čemu su aktivnosti menadžmenta preduzeća usmjerene na interakciju komponenti intelektualnog kapitala, ljudskog i strukturnog kapitala, kako bi na najbolji način ostvarili vlastite potencijale. U tom smislu navedene aktivnosti su opravdane ukoliko postoji potrošački kapital, odnosno potrošači, zbog kojih je cijeli sistem kreiran.

5. LITERATURA

- [1] Bontis, N., There's a Price On Your Head: Managing Intellectual Capital Strategically, Business Quarterly, Vol. 60 Issue 4, 1996, pp 187.
- [2] Jeličić, K., Priručnik za upravljanje intelektualnim kapitalom u tvrtkama, Zagreb, HGK, 2003, pp 55.
- [3] <http://www.velimirsica.com/EasyEdit/UserFiles/Prezentacije/> 25.04. 2014.
- [4] Bontis, N., There's a Price On Your Head: Managing Intellectual Capital Strategically, Business Quarterly, Vol. 60 Issue 4, 1996, pp 200.
- [5] Jaganjac, J., Upravljanje intelektualnim kapitalom u kompanijama, Zenica, 2014, pp 44.