

**UNIVERZITET U BEOGRADU
FAKULTET ORGANIZACIONIH NAUKA**

Veljko M. Dmitrović

**INTELEKTUALNI KAPITAL KAO
STRATEŠKA PERFORMANSA
ORGANIZACIJE**

Doktorska disertacija

Beograd, 2015. godine

**UNIVERSITY OF BELGRADE
FACULTY OF ORGANIZATIONAL SCIENCES**

Veljko M. Dmitrović

**INTELLECTUAL CAPITAL AS A
STRATEGIC PERFORMANCE OF THE
ORGANIZATION**

Doctoral Dissertation

Belgrade, 2015.

Mentor:

dr Nevenka Žarkić Joksimović,

redovni profesor Fakulteta organizacionih nauka, Univerzitet u
Beogradu

Članovi komisije:

dr Snežana Knežević,

vanredni profesor Fakulteta organizacionih nauka, Univerzitet u
Beogradu

dr Vladimir Poznanić,

redovni profesor Fakulteta za ekonomiju, finansije i administraciju,
Univerzitet Singidunum

Datum odbrane:

„Nije znanje znanje znati, već je znanje znanje dati!“

Jovan Jovanović Zmaj

Intelektualni kapital kao strateška performansa organizacije

Rezime

Sa globalizacijom međunarodnog poslovanja i upravljanje intelektualnim kapitalom dobija sve više na značaju. Danas preovlađuje shvatanje da je efektivan menadžment intelektualnim kapitalom ključ uspeha organizacija.

Ključni resurs i baza poslovanja savremene organizacije postaje intelektualni kapital. Početkom devedesetih godina dvadesetog veka koncept intelektualnog kapitala dobija na značaju. Proučavanjem ovog koncepta raste značajno povećanje tržišne vrednosti organizacije u odnosu na njenu knjigovodstvenu vrednost. Za razliku od opipljive imovine čija vrednost upotrebom opada tokom vremenskog perioda, pravilnom upotrebom intelektualnog kapitala povećava se vrednost organizacije. Od menadžmenta se očekuje da u uslovima drastičnih promena u okruženju pokuša da uoči i iskoristi šanse i prednosti, a slabosti minimizira ili otkloni. Jedino na pomenuti način dolazi do rasta i razvoja organizacije. Intelektualni kapital ima operativni i strateški značaj za organizaciju.

Danas, organizacije pokazuju sve veće interesovanje za upravljanje intelektualnim kapitalom. Intelektualni kapital kao vrstu nematerijalne imovine čine ljudski kapital, strukturni i relacioni kapital.

Pod intelektualnim kapitalom ne podrazumeva se samo znanje s kojim organizacija raspolaže, već i kompetencije zaposlenih, kao i organizaciona struktura, poslovni procesi, intelektualna svojina, korporativna kultura. Resursi, kako unutar organizacije, tako i eksterni resursi (odnosi sa kupcima, dobavljačima, distributerima, kao i drugim stakeholderima) isto su veoma važni. Intelektualni kapital sadrži one faktore koji nisu obuhvaćeni u zvaničnim finansijskim izveštajima, ali su od važnosti za stvaranje vrednosti organizacije. Pravilnom upotrebom intelektualnog kapitala povećava se vrednost organizacije. Za njega je bitnija kvalitativna dimenzija, u odnosu na

kvantitativnu kojom će se stvarati dodata vrednost. Intelektualni kapital je putokaz ka budućnosti u uslovima dinamičnih promena u okruženju.

Cilj disertacije je da se sagleda na koji način organizacije identifikuju intelektualni kapital, vrednuju i izveštavaju. Disertacija obuhvata pregled relevantne literature iz oblasti upravljanja intelektualnim kapitalom, kao i pregled rezultata dosadašnjih istraživanja u vezi sa uobičajenom praksom upravljanja intelektualnim kapitalom u organizacijama.

Empirijsko istraživanje sprovedeno u okviru disertacije govori o poimanju intelektualnog kapitala u organizacijama u Republici Srbiji i gradiranju njegove važnosti za finansijsko izveštavanje. U istraživanju je potvrđena hipoteza disertacije o obezbeđenju adekvatne pozicije intelektualnog kapitala, kao jedne od vodećih performansi u savremenom dobu, s ciljem obezbeđenja kompletnosti informisanja.

Krajnji zaključak se ogleda u neophodnosti vrednovanja intelektualnog kapitala i njegovog prikazivanja u dodatnom finansijskom izveštaju, kako bi se na što verodostojniji i precizniji način prikazala vrednost organizacije. Usvojeni set finansijskih izveštaja i kvantitativni pokazatelji nemaju dovoljno precizan opseg prikazivanja neophodnih informacija, te kvantifikovani nefinansijski elementi, ili pak i u deskriptivnom obliku, mogu da doprinesu stvaranju jasnije slike o vrednosti i mogućnostima celokupne organizacije.

Ključne reči: upravljanje, intelektualni kapital, znanje, strateška performansa, organizacija, finansijsko izveštavanje, vrednovanje intelektualnog kapitala

Naučna oblast: Menadžment

Uža naučna oblast: Finansijski menadžment, računovodstvo i revizija

UDK: 657.3

005.94

Intellectual capital as a strategic performance of the organization

Abstract

With globalization of international operation, intellectual capital management becomes more and more important as well. Nowadays, belief that the effective management of intellectual capital is a key to the success of organizations is prevailing.

Intellectual capital becomes a key resource and a base of operations of a modern organization. In the early twenties of the last century, the concept of intellectual capital gained in importance. By studying this concept the market value of the organization is growing significantly in comparison to its book value. Unlike tangible assets whose value decreases by usage over time, proper use of intellectual capital increases the value of the organization. The management is expected that in the conditions of drastic changes in the environment tries to identify and use opportunities and strengths, and minimize or eliminate the weaknesses. Only in such a way, there comes the growth and development of the organization. Intellectual capital has the operational and strategic significance for the organization.

Today, organizations are showing more and more interest in intellectual capital management. Intellectual capital as a type of intangible assets comprises of human capital, structural and relational capital.

The intellectual capital does not involve only the knowledge available in the organization, but also the competences of the staff, as well as organizational structure, business processes, intellectual property, corporate culture. Resources, both internal and external resources (relations with customers, suppliers, distributors, and other stakeholders) are also very important. Intellectual capital includes those factors that are not included in the official financial statements, but are important for the creation of organizational values. Proper use of intellectual capital increases the value of the

organization. Qualitative dimension is more important for it, in relation to the quantitative that will create added value. Intellectual capital is a signpost to the future in terms of dynamic changes in the environment.

The aim of the thesis is to examine how organizations identify intellectual capital, evaluate it and report it. The thesis includes a review of relevant literature in the field of intellectual capital and a review of previous studies related to the practice of intellectual capital management in organizations.

Empirical research conducted within the thesis talks about the notion of intellectual capital in the organizations in the Republic of Serbia and the grading of its importance for financial reporting. The study confirmed the hypothesis of the thesis on providing adequate intellectual capital position as one of the leading performance in the modern age, with the aim of ensuring the completeness of the information.

The final conclusion is reflected in the necessity of valuation of intellectual capital and its presentation in an additional financial statement, in order to show the value of the organization in as reliable and accurate manner as possible. The adopted set of financial statements and quantitative indicators do not have sufficiently precise scope for presentation of necessary information, so quantified non-financial elements, or in the descriptive form, can contribute to a clearer picture of the value and potentials of the entire organization.

Key words: management, intellectual capital, knowledge, strategic performance, organization, financial reporting, intellectual capital valuation

Scientific field: Management

Field of scientific expertise: Financial Management, Accounting and Auditing

SADRŽAJ

1. UVODNI DEO.....	1
2. STRATEŠKO UPRAVLJANJE ORGANIZACIJOM I POSLOVNE PERFORMANSE.....	14
2.1. Suština organizacije visokih performansi.....	18
2.2. Važni strukturni elementi organizacija visokih performansi.....	22
2.3. Cilj, strategija, organizaciona struktura i performanse organizacije kao skup različitih resursa.....	26
3. PERFORMANSE ORGANIZACIJE U SAVREMENOM POSLOVNOM OKRUŽENJU.....	38
3.1. Konceptualni okvir performansi organizacije.....	38
3.2. Aspekti merenja i unapređenja sistema performansi.....	41
3.3. Intelektualni kapital – važna performansa organizacije.....	51
3.4. Benčmarking u funkciji poboljšanja performansi organizacije.....	54
3.5. Balansna karta rezultata u funkciji upravljanja performansama organizacije.....	60
4. MENADŽMENT LJUDSKIM POTENCIJALIMA KAO PERFORMANSA ORGANIZACIJE.....	64
4.1. Upravljanje ljudskim potencijalima za potrebe jačanja strateške performanse organizacije.....	65
4.2. Važnost ljudskih potencijala u organizaciji.....	72
4.3. Merenje efikasnosti menadžmenta ljudskih potencijala.....	76

4.4. Mogućnost unapređenja performansi ljudskih potencijala.....	82
4.5. Ljudski potencijal kao tvorac vrednosti intelektualnog kapitala.....	84
5. POJAM I KARAKTERISTIKE INTELEKTUALNOG KAPITALA I PROCES UPRAVLJANJA ZNANJEM.....	87
5.1. Proces unapređenja znanja putem edukacija i treninga.....	90
5.2. Uticaj intelektualnog kapitala u cilju jačanja strateške pozicije.....	99
5.3. Privlačenje i zadržavanje talenata.....	102
6. HARMONIZACIJA FINANSIJSKOG IZVEŠTAVANJA U USLOVIMA GLOBALIZACIJE I INTELEKTUALNI KAPITAL.....	107
6.1. Računovodstveni sistem informisanja – ključni izvor informacija za finansijsko izveštavanje i ocenu vrednosti intelektualnog kapitala.....	110
6.2. Značaj i potreba za finansijskim izveštavanjem.....	123
6.2.1. Svrha, suština i struktura finansijskog izveštavanja u uslovima globalizacije.....	126
6.2.2. Regulatorni okvir u funkciji finansijskog izveštavanja.....	127
6.2.3. Finansijski izveštaji i njihov informacioni kapacitet.....	133
6.2.4. Međusobna povezanost finansijskih izveštaja.....	134
6.2.5. Računovodstvene politike kao ishodište finansijskog izveštavanja.....	135
6.3. Važnost nefinansijskih i finansijskih informacija u funkciji efikasnog izveštavanja.....	140
6.4. Bazni principi profesionalne etike od značaja za finansijsko izveštavanje.....	144
6.5. Značaj i uloga profesije u obezbeđivanju kvaliteta finansijskog izveštavanja.....	148
6.6. Značaj informacione tehnologije i interneta u savremenim uslovima poslovanja.....	153
6.6.1. Informaciona tehnologija – podrška računovodstveno informacionom sistemu u funkciji efikasnog finansijskog izveštavanja.....	154
6.6.2. Praksa finansijskog izveštavanja na internetu.....	156

6.7. Finansijsko izveštavanje i njegova internacionalnost.....	159
6.8. Finansijsko izveštavanje o intelektualnom kapitalu.....	163

6.8.1. Informacioni izazovi pri finansijskom izveštavanju o intelektualnom kapitalu.....	167
--	-----

6.8.2. Potreba za finansijskim izveštavanjem o intelektualnom kapitalu, dometi i ograničenja.....	172
---	-----

6.9. Integrisano izveštavanje.....	178
------------------------------------	-----

7. INTELEKTUALNI KAPITAL I NJEGOVO VREDNOVANJE U FUNKCIJI ADEKVATNOG FINANSIJSKOG IZVEŠTAVANJA.....181

7.1. Retrospektiva razvoja intelektualnog kapitala.....	194
---	-----

7.2. Značaj i karakteristike intelektualnog kapitala i međuzavisnost upravljanja znanjem.....	196
---	-----

7.3. Strukturne komponente intelektualnog kapitala.....	200
---	-----

7.3.1. Ljudski potencijali kao segment intelektualnog kapitala.....	201
---	-----

7.3.2. Strukturni kapital kao segment intelektualnog kapitala.....	207
--	-----

7.3.3. Relacioni kapital kao segment intelektualnog kapitala.....	214
---	-----

7.4. Izvori intelektualnog kapitala.....	218
--	-----

7.5. Upravljanje i merenje intelektualnog kapitala i njegova refleksija na poslovanje savremenih organizacija.....	226
--	-----

7.6. Proces merenja i modeli intelektualnog kapitala u svetu i performanse.....	246
---	-----

8. INTELEKTUALNI KAPITAL KAO ELEMENT POSLOVNOG ODLUČIVANJA.....267

8.1. Značaj poslovnog odlučivanja za efektivno i efikasno upravljanje organizacijom.....	270
--	-----

8.2. Intelektualni kapital kao značajna performansa za strateško poslovno	
---	--

odlučivanje.....	279
8.3. Strateške organizacije zasnovane na intelektualnom kapitalu kao kvalitetnoj performansi.....	285
9. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O INTELEKTUALNOM KAPITALU U ORGANIZACIJAMA U REPUBLICI SRBIJI.....	297
10. ZAKLJUČAK.....	350
11. LITERATURA.....	356

1. UVODNI DEO

Globalna konkurencija podstiče organizacije da investiraju sve više s ciljem da stvore ili održe konkurentsku prednost. Upravo sve oštrija konkurencija je inicirala potrebu definisanja pristupa upravljanja intelektualnim kapitalom. Znanje kao osnova intelektualnog kapitala dobija centralno mesto u većini strateških organizacija. U uvodu data su razmatranja u vezi sa problematikom upravljanja intelektualnim kapitalom, kao i predmet i cilj istraživanja. Termin intelektualni kapital je prvi put pomenuo John Kenneth Galbraith još 1969. godine.

Intelektualni kapital se ne pojavljuje u bilansu stanja organizacije, ali ima posebnu vrednost za organizaciju. Ukoliko menadžeri efikasno upravljaju znanjem njihova organizacija će povećati intelektualni kapital, kojim će ostvariti novu dodatnu vrednost. Značajna pažnja u radu će biti posvećena konceptima fundiranim na aktivnostima organizacija sofisticiranih u upravljanju njihovom nematerijalnom imovinom, faktorima koji utiču na merenje intelektualnog kapitala i načina na koje organizacije identifikuju njihove aktivnosti pri upravljanju intelektualnim kapitalom kako bi se koordinisale potrebe različitih poslovnih strategija organizacija.

Organizacije definišu značaj koji ima “ekstrakcija” intelektualnog kapitala. Polazi se od vizije organizacije, nakon čega se definišu korporativne strategije, a one su osnova za upravljanje nematerijalnom imovinom. Na način organizovanja aktivnosti pri upravljanju intelektualnim kapitalom utiče nekoliko faktora a oni uključuju sledeća razmatranja:

- Koje ciljeve organizacije žele da postignu pri upravljanju intelektualnim kapitalom?
- Do kog nivoa se teži integrisanju aktivnosti upravljanja intelektualnim kapitalom u poslovne strategije organizacije?
- Koji je intelektualni kapital odgovarajući za organizaciju?
- Ko je odgovoran za “ekstrakciju” vrednosti intelektualnog kapitala organizacije?
- Koji deo intelektualnog kapitala organizacije će biti u fokusu pažnje menadžmenta?
- Gde će organizacija o ekstrahovanoj vrednosti intelektualnog kapitala izveštavati – u kojoj funkciji i na kom nivou?

- Da li će intencija biti na aktivnoj upotrebi intelektualnog kapitala (ofanzivna strategija) ili na pasivnoj upotrebi intelektualnog kapitala (defanzivna strategija)?
- Koji nivo aktivnosti upravljanja intelektualnim kapitalom će biti centralizovan ili decentralizovan?
- Koji nivo resursa će biti upotrebljen u upravljanju intelektualnim kapitalom organizacije?

Predmet istraživanja obuhvata analizu uloge i značaja specifičnosti ključnih aktivnosti upravljanja intelektualnim kapitalom organizacija kao strateške performanse od posebnog značaja. Cilj istraživanja je da se otkrije na koji način organizacije identifikuju i vrednuju intelektualni kapital, kao i u kojoj meri organizacije izveštavaju o tome (strana i domaća iskustva). Polazna hipoteza će biti dokazivana u doktorskoj disertaciji, razmatranja vezana za naučni i društveni doprinos doktorske disertacije, kao i mogućnosti praktične primene rezultata istraživanja.

Savremene uslove privređivanja karakterišu dinamične promene u okruženju, te je sve teže da se upravlja njima, jer se implementacijom klasičnih menadžment paradigmi ne ostvaruju željeni rezultati u ovim uslovima globalizacije. Stoga, u celom svetu je potraga za novim paradigmama koje će da omoguće dalji napredak organizacija. Proces globalizacije, deregulacije i kompjuterizacije utiče na promenu odnosa onih koji prodaju i kupuju s jedne strane i između onih koji vrše investiranje kapitala i onih koji vrše investiranje sposobnosti. Informacione tehnologije u eri globalizacije čine finansijska tržišta otvorenijim i transparentnijim. Velika moć iz ruku prodavca prelazi u ruke kupca.

Osnovni resursi u savremenim uslovima poslovanja čine informacije koje su bazirane na znanju i one postaju centar poslovanja. Znanje kao osnova intelektualnog kapitala postaje bazni strateški resurs, generator informacija i pospešenja performansi organizacije. Smatraju se najuspešnijim one organizacije koje su u stanju da upotrebe informacije i kumuliraju znanja i koje su fleksibilne, adaptibilne, inovativne i sposobne da odgovore brojnim izazovima okruženja. U savremenim uslovima sve organizacije trebalo bi da budu bazirane na snazi uma. Upravo je ljudski mozak vitalni resurs dvadeset i prvog

veka. Moć se sada preselila kod onih koji u poslovne aktivnosti ulažu svoje sopstveno znanje, za razliku od ranije gde je moć bila kod onih koji su u poslovnu aktivnost ulagali novac. Postavlja se pitanje kako motivisati zaposlene da intelektualnu sposobnost preorijentišu u određenom pravcu, kako upravljati organizacijama u kojima su zaposleni radnici znanja.

U novim uslovima je izmenjena uloga menadžmenta i liderstva, jer nije fokus komandovanje ili kontrola, već usmeravanje zaposlenih ka onome što je bitno za realizaciju poslovne aktivnosti. U sadašnjim uslovima znanje se širi gotovo trenutno u celom svetu, a najbolje metode poslovanja su dostupne svima gotovo odmah. U savremenim uslovima u strukturi vrednosti organizacija postaje dominantno učešće nematerijalne imovine, a koju čini znanje, kompetentnost zaposlenih, reputacija organizacije, odnosi sa kupcima, softver i patenti i dr, a što predstavlja tzv. intelektualni kapital organizacije.

Koncept intelektualnog kapitala dobija na značaju poslednjih dvadesetak godina. Oficijelni finansijski izveštaji još su uvek u primeni iako ne prikazuju u celosti realnu vrednost organizacije. Upravo zato, treba da budu prošireni i da kroz dodatne izveštaje obuhvate i informacije o intelektualnom kapitalu i time pruže kvalitetniju bazu investitorima kao i mnogim drugim korisnicima za odlučivanje.

Uvodni deo kao **prvo poglavlje** upućuje na suštinu i značaj intelektualnog kapitala i njega kao strateške performanse organizacije. U ovom delu navedeni su predmet, cilj, hipoteze i metodologija istraživanja.

Drugo poglavlje obuhvata strateško upravljanje organizacijom i poslovne performanse. Prikazane su vrste poslovnih performansi, način njihovog sagledavanja kroz dijapazon resursa organizacije. Ističu se važni strukturni elementi, cilj i strategija organizacije visokih performansi.

Treće poglavlje obrađuje performanse organizacije u savremenom poslovnom okruženju. Prikazan je konceptualni okvir performansi organizacija, potom aspekti unapređenja sistema merenja performansi. Objasnjeno je pojam intelektualnog kapitala i predloženo je njegovo značenje kao važne performanse organizacija. U funkciji poboljšanja performansi organizacije istaknuto je značenje benčmarkinga i balansne karte rezultata.

Četvrto poglavlje je fokusirano na menadžment ljudskih potencijala. Istaknuto je značenje ljudskih potencijala, kao i pravilno upravljanje njima, budući da se prikazuje da je intelektualni kapital kojeg proizvodi i poseduje ljudski potencijal temelj za razvoj organizacije i nosilac konkurentne prednosti.

Peto poglavlje detaljno objašnjava pojam intelektualnog kapitala i njegove karakteristike, kao i razvoj naučnog prikazivanja retrospektivno. Prikazuje se proces upravljanja znanjem i njihova međuzavisnost. Ističe se uticaj intelektualnog kapitala na jačanje strateške pozicije organizacije. Ukazuje se na važnost privlačenja i zadržavanja talenata.

Šesto poglavlje obrađuje harmonizaciju finansijskog izveštavanja u uslovima globalizacije. Predloženo je značenje računovodstva kao ključnog izvora informacija za finansijsko izveštavanje i ocenu vrednosti intelektualnog kapitala. Prikazuje uniformnost izveštavanja po Međunarodnim računovodstvenim standardima/Međunarodnim standardima finansijskog izveštavanja. Opisuje se regulatorni okvir vezan za tradicionalno finansijsko izveštavanje, koji u potpunosti ne zadovoljava prikazivanje nematerijalne, neopipljive imovine, u koju bi se inkorporisao intelektualni kapital. Istaknuto je i novi trend integrisanog izveštavanja.

Sedmo poglavlje se bazira na mogućnostima vrednovanja intelektualnog kapitala u cilju što adekvatnijeg finansijskog izveštavanja. Prikazuje razvoj, značenje, karakteristike intelektualnog kapitala i njegove integralne delove: ljudski, strukturni i relacioni kapital.

U **osmom poglavlju** se ističe važnost intelektualnog kapitala kao elementa poslovnog odlučivanja. Fokus je stavljen na njegov doprinos za efektivno i efikasno upravljanje i njegove uloge kao značajne performanse za strateško poslovno odlučivanje. Pomenut je značaj strateških organizacija zasnovanih na intelektualnom kapitalu kao kvalitetnoj performansi.

Deveto poglavlje je posvećeno empirijskom istraživanju koje je sprovedeno u cilju aktuelnog praktičnog potkrepljenja teoretskog prikaza problematike doktorske disertacije. Istraživanje je sprovedeno na uzorku od sto ispitanika u organizacijama u Republici Srbiji.

U zaključnim razmatranjima kao poslednjem, **desetom poglavlju**, istaknut je značaj, kompleksnost i aktuelnost problema upravljanja intelektualnim kapitalom u organizacijama.

PREDMET I CILJ ISTRAŽIVANJA

Izučavanje problematike upravljanja intelektualnim kapitalom zahteva razumevanje problema i pitanja sa kojima se suočavaju organizacije. Predmet istraživanja usmeren je na ispitivanje i analizu interakcije upravljanja intelektualnim kapitalom i identifikovanja faktora koji utiču na uvećanje vrednosti organizacije doprinoseći postizanju njene efikasnosti. U fokusu istraživanja je ispitivanje i analiza trenutnog stanja u sferi identifikovanja intelektualnog kapitala, vrednovanja i izveštavanja.

Finansijsko izveštavanje u savremenim uslovima, tzv. ekonomiji znanja, trebalo bi da prikaže što precizniji pregled stanja imovine, obaveza, prihoda, rashoda i samog rezultata poslovanja. Savremeno poslovno okruženje inicira značajnije apostrofiranje ljudskih resursa. Neophodno je da finansijski izveštaji budu informativniji, kako bi zadovoljili sve sofisticiranije informacione potrebe brojnih korisnika, a i da služe kao moćni instrument „pariranja“ sve izraženijoj konkurenciji. Za uspešno upravljanje organizacijom pored

finansijskih, neophodne su i nefinansijske informacije, posebno u dinamičnim uslovima poslovanja.

Sve više i više sazreva zamisao (kako u tržišno razvijenim zemljama, tako i u drugim) da treba zvanične finansijske izveštaje dopuniti sa dodatnim izveštajem o intelektualnom kapitalu. Izveštaj o intelektualnom kapitalu sa svojim informacijama može poboljšati vrednovanje ljudskih potencijala, kao i samo upravljanje organizacijom. U savremenim uslovima sve više se shvata da su ljudski potencijali primarni faktor stvaranja intelektualnog kapitala.

Posebna pažnja u ovom istraživanju posvećena je tome da se ukaže na činjenicu da su ljudi zaposleni u organizacijama (a ne skupa tehnologija i softveri) glavni nosioci korporativnog znanja. Bez efikasnog koordiniranja ljudskim potencijalima ne može ni da se uspešno upravlja znanjem kao bazom intelektualnog kapitala, što ujedno predstavlja i ključni preduslov za ostvarenje konkurentske prednosti. U tom kontekstu nužno je sagledati osnovne procese menadžmenta znanja. Budući da se radi o nekvantifikovanim elementima problematika vrednovanja je veoma kompleksna.

Opipljivi deo nematerijalne imovine je prikazan u zvaničnim finansijskim izveštajima shodno uputstvima datim u Međunarodnim računovodstvenim standardima/Međunarodnim standardima finansijskog izveštavanja, a neopipljivi deo intelektualnog kapitala je upravo onaj deo koji najviše doprinosi uvećanju dodate vrednosti organizacije i teže ga je utvrditi, iako postoje za njegovo vrednovanje generički i individualni modeli koji su rezultat istraživanja stručnjaka iz nordijskih i drugih tržišno razvijenih zemalja, a koji nije regulisan zvaničnom profesionalnom i zakonskom regulativom.

Cilj istraživanja doktorske disertacije je identifikovanje najvažnijih teorijsko-metodoloških aspekata intelektualnog kapitala kako bi se dostigao određeni nivo naučnog saznanja u oblasti upravljanja intelektualnim kapitalom kao strateške performanse organizacije.

Intelektualni kapital predstavlja veoma kompleksno i interaktivno područje, kako nacionalnog računovodstva, tako i međunarodnog. Značajni ciljevi istraživanja ogledaju se i u sagledavanju mogućnosti evidentiranja i adekvatnog vrednovanja intelektualnog kapitala prvenstveno u dodatnom finansijskom izveštaju, kao i u analizi postojećih praksi računovodstvenog tretmana efekata uvažavanja intelektualnog kapitala u reprezentativnim organizacijama na teritoriji Republike Srbije.

Primarni cilj istraživanja predstavlja pokušaj doprinosa identifikacije, načina utvrđivanja i vrednovanja intelektualnog kapitala, kao i pregled mogućnosti njegovog obuhvatanja u računovodstvu kao sistemu informisanja, budući da to u Republici Srbiji još nije postalo usvojeno pravilo. Rezultati istraživanja prikazuju trenutno stanje u oblasti finansijskog izveštavanja i naznačavaju se mogućnosti njegovog poboljšanja, prvenstveno kroz identifikaciju intelektualnog kapitala. Prikazuje se objektivna situacija u organizacijama u kojima je izvršeno istraživanje u nacionalnim okvirima u pogledu uvažavanja i vrednovanja intelektualnog kapitala i načina njegovog prikazivanja u dodatnom izveštaju s računovodstvenog i drugih aspekata. Pored pomenutog primarnog cilja dati su i odgovarajući dodatni ciljevi ovoga istraživanja, a koji se mogu sumirati na sledeći način:

Cilj istraživanja je da se prikaže aspekt upravljanja znanjem:

- Kako zaposleni sa svojim znanjima kao osnovom intelektualnog kapitala doprinose stvaranju dodate vrednosti organizacije.
- Kako zadržati ključne zaposlene u organizaciji.
- Kako zaposlene motivisati da dele svoja znanja u cilju uvećanja dodate vrednosti organizacije, a što se kao efekat manifestuje na povećanje bogatstva zemlje.
- Kako razviti potencijal zaposlenih u svrhu ostvarivanja konkurentne prednosti organizacije.
- Utvrđivanje načina identifikovanja i vrednovanja intelektualnog kapitala kako bi postao uobičajena praksa u organizacijama u zemlji.

Ovo istraživanje ukazuje na mogućnosti i ograničenja intelektualnog kapitala kao strateške performanse organizacije i njegovog uključivanja u dodatni finansijski izveštaj.

Kako bi se kompletirala dosadašnja istraživanja i viđenja, a samim tim utvrdio nivo naučnog saznanja u oblasti upravljanja intelektualnim kapitalom sa strateškog aspekta, obavljeno je konsultovanje domaće i inostrane literature iz ove oblasti.

Doktorska disertacija sadrži empirijsko istraživanje u kome je analizirana praksa na uzorku od sto organizacija (mikro i male, srednje i velike) u Republici Srbiji, s aspekta uvažavanja intelektualnog kapitala i njegovog merenja.

HIPOTEZE

Imajući u vidu da je predmet istraživanja upravljanje intelektualnim kapitalom kao strateškom performansom organizacije opšta hipoteza je:

“Adekvatno upravljanje intelektualnim kapitalom kao strateškom performansom organizacije doprinosi generisanju vrednosti”

Bazira se na dokazivanju pretpostavki o prisutnosti intelektualnog kapitala i neophodnosti njegovog adekvatnog vrednovanja i obuhvatanja u knjigodstvenoj evidenciji kao baznom segmentu računovodstva, a potom o neophodnosti njegovog prikazivanja u dodatnom izveštaju o intelektualnom kapitalu, putem kojeg bi se obezbedile kompletnije informacije kako za menadžment, tako i za brojne korisnike, kao osnove za donošenje adekvatnih poslovnih odluka u konkurentskim uslovima privređivanja i turbulentnom okruženju.

Istraživanje testira sledeće posebne hipoteze:

- Internacionalizacija poslovanja i dvadeset i prvi vek kao vek informacija i znanja iziskuje uvažavanje ljudskih potencijala i njihovog znanja, kao osnove za adekvatnije vrednovanje intelektualnog kapitala kao strateške performanse organizacije.

- Nejedinstvena metrika utvrđivanja intelektualnog kapitala, iako realnije prikazuje rezultat organizacija jedne zemlje, ne omogućuje harmonizaciju finansijskog izveštavanja. Budući da savremeno okruženje karakteriše globalizacija finansijskih, investicionih i poslovnih tokova i veliku turbulentnost, stoga zahtevi za međunarodnu konvergenciju nacionalnih regulativa postaje nužnost.
- Empirijsko istraživanje bi trebalo da potvrdi ili odbaci hipotezu da je u Republici Srbiji određeni broj organizacija implementirao intelektualni kapital u svojoj računovodstvenoj evidenciji i prikazao ga u dodatnom izveštaju. Istraživanjem će se utvrditi da li su organizacije u Republici Srbiji na najbolji način upoznate sa računovodstvenim implikacijama intelektualnog kapitala, kao i mogućnostima primene intelektualnog kapitala za potrebe potpunijeg i objektivnijeg finansijskog izveštavanja.
- Istraživanje bi trebalo da pokaže potrebu sprovođenja edukacija zaposlenih računovodstvenih i finansijskih kadrova koji nisu upućeni dovoljno u problematiku računovodstvenog obuhvatanja intelektualnog kapitala.
- Uključenjem pojedinih eksperata iz naučno-obrazovnih institucija uticaće na popularizaciju primene najnovijih teorijsko-metodoloških saznanja iz oblasti intelektualnog kapitala i teorijsko metodoloških saznanja iz oblasti računovodstva i finansijskog izveštavanja.
- Empirijsko istraživanje treba da prezentira informacije o nivou svesti rukovodilaca o značaju intelektualnog kapitala, kako se on poima i u kojoj meri implementira u organizacijama u nacionalnom okviru.
- Organizacije u savremenim uslovima bi trebalo da započnu adekvatnije vrednovanje i evidentiranje intelektualnog kapitala i njegovo transformisanje u dodatnu vrednost organizacije u cilju podizanja kvaliteta metrike poslovnih performansi.
- Sveobuhvatno izveštavanje o performansama organizacija bi trebalo da doprinese boljoj informisanosti i jačanju finansijskog sistema i smanjenju rizika od finansijskih kriza i njihovog negativnog uticaja na ekonomiju, povećanjem direktnih i indirektnih stranih ulaganja, olakšanju pristupa bankarskim kreditima, boljoj proceni budućih strateških performansi organizacija, kao i boljoj proceni performansi menadžmenta organizacija i unapređenju ekonomskih integracija, kao i potpunije podatke Zavodu za

statistiku za utvrđivanje bruto domaćeg proizvoda, a čija tačnost ima odraz na sve sfere privređivanja.

Obzirom na to, da nije brojna postojeća literatura iz ove oblasti empirijsko istraživanje bi trebalo da dâ originalni doprinos o novim saznanjima vezano za predmet istraživanja.

Suštinska pitanja o uslovima globalizacije privrede, realizacija uloge računovodstva u pogledu detekcije stepena identifikacije intelektualnog kapitala predstavlja jedan od osnovnih zadataka računovođa. Informacije o intelektualnom kapitalu predstavljaju instrument za identifikaciju šansi i rizika sa kojima se organizacije suočavaju, tj. predstavlja stratešku performansu organizacija. Bez informacija o intelektualnom kapitalu razlike u nivou profitabilnosti, nivou rizika i šansama za rast je teže tj. gotovo nemoguće utvrditi.

METODI ISTRAŽIVANJA

U skladu sa prethodno izloženim predmetom istraživanja, ciljem i hipotezama, u radu su korišćeni različiti metodi naučnog istraživanja. Primenjeni su metodi indukcije i dedukcije, za koje se smatra da su međusobno nužno povezani, kao i metod analize koji omogućuje da se predmet istraživanja rastavi na sastavne delove, da se saznaju odnosi unutar predmeta istraživanja i da se utvrdi postojanje određenih sličnosti i razlika između činilaca predmeta istraživanja (komparativna analiza).

U radu je korišćen metod modelovanja, koji se po pravilu javlja istovremeno sa statističkom metodom, s ciljem izrade naučno-istraživačkih modela koji imaju ulogu verifikatora postojećeg naučnog saznanja o intelektualnom kapitalu u organizacijama u Republici Srbiji, uključujući dopunu, izmenu ili odbacivanje tog saznanja. Kao rezultat istraživanja definisan je model upravljanja intelektualnim kapitalom koji će moći da primenjuju organizacije.

Komparativni metod je primenjen radi spoznaje sličnosti i razlika u procedurama i praksi upravljanja intelektualnim kapitalom u različitim organizacijama, pre svega, u segmentu identifikovanja aktivnosti za proaktivno upravljanje intelektualnim kapitalom.

Prilikom analize podataka dobijenih empirijskim istraživanjem korišćeni su softveri SPSS 20.0, RapidMiner Studio 6.0, kao i Expert Choice. Za poređenje korišćeni su Mann-Whitney-ev i Kruskal-Wallis-ov test. Za parovno poređenje korišćen je Wilcoxon-ov test. „Stablo odlučivanja“ je pripremljeno u programu „RapidMiner“ i urađen je model CART stabla odlučivanja. Takođe je korišćen i metod Analitičkih hijerarhijskih procesa.

DOPRINOS DOKTORSKE DISERTACIJE

Disertacija obuhvata pregled rezultata dosadašnjih saznanja i naučnih istraživanja iz oblasti upravljanja intelektualnim kapitalom organizacije, komparativnu analizu prakse i različita međunarodna iskustva, kao i kritički osvrt na dosadašnje rezultate istraživanja u ovoj oblasti.

Značaj istraživanja ogleda se u sveobuhvatnijem prikazivanju, te razumevanju iskustva upravljanja intelektualnim kapitalom organizacija (domaćih i stranih) i uloge koju on ima u ostvarivanju uspešnosti organizacije.

Naučni doprinos rada ogleda se u spoznaji samog predmeta istraživanja i povećanju naučnog fonda u oblasti upravljanja intelektualnim kapitalom organizacija kao performanse od posebnog strateškog značaja. Istraživanje daje doprinos u razvoju naučne misli u oblasti upravljanja vrednošću organizacija i upotpunjuje fond naučnog znanja o problemu upravljanja intelektualnim kapitalom, kao i definisanju okvira za identifikovanje procedura i praksi za vrednovanje intelektualnog kapitala i izveštavanje o njemu.

Istraživanje daje naučni doprinos sveobuhvatnom analizom i prezentacijom načina i metoda vrednovanja intelektualnog kapitala u organizacijama, kao i razvijanjem

metodologije za ocenu i procenu intelektualnog kapitala organizacija kroz ponderisanje elemenata intelektualnog kapitala (znanje, veština, iskustvo i dr.). Definisane opšteg modela za vrednovanje intelektualnog kapitala u organizacijama i predlog kreiranja dodatnog finansijskog izveštaja koji bi sadržao informacije o intelektualnom kapitalu organizacije.

Retrospektivno posmatrano, odnos između zaposlenih i njihove organizacije je bio u fokusu mnogih programa racionalizacije i reformisanja, naučnog menadžmenta, reinženjering poslovnih procesa i drugih. Danas je u centru interesovanja korporativnih menadžera kako obezbediti znanje zaposlenih, upravljati njime i meriti ga. Krajnji cilj je da se identifikuje novi vid kapitala koji se najčešće pominje kao "intelektualni kapital" a koji predstavlja pandan tradicionalnom konceptu finansijskog kapitala. Koncept „intelektualnog kapitala“ je danas predmet sve većeg broja istraživanja. U smislu diskursa o intelektualnom kapitalu, znanje je postalo predmet aktivnog upravljanja i interesovanja računovodstvene teorije i prakse, oblasti menadžmenta i ljudskih resursa.

Stručni doprinos predstavlja pojašnjenje mnogih strukturnih segmenata intelektualnog kapitala u cilju iznalaženja rešenja o adekvatnoj evidenciji budući da do sada ni zakonska, ni profesionalna tela nisu donela kompletan akt kojim bi se regulisala problematika intelektualnog kapitala tzv. njegovog neopipljivog dela (njegov opipljiv deo regulisan je s Međunarodnim računovodstvenim standardom – MRS 38 – Nematerijalna imovina).

U domaćoj i stranoj literaturi je segmentarno prikazana ova problematika. Ovim istraživanjem je sačinjen sveobuhvatni pregled dostupne akademske literature, izvršena je sintetizacija dosadašnjih naučnih i stručnih rezultata, analiza i primenljivost. Implementacija intelektualnog kapitala u dodatnom finansijskom izveštaju nekih tržišno razvijenih zemalja predstavljaju pionirske pokušaje da se ljudski faktor što adekvatnije vrednuje, tj. nagradi. Ovim istraživanjem se sagledalo aktuelno stanje u organizacijama nacionalnog okvira koje su bile predmet istraživanja, a što do sada niko nije obuhvatio na ovakav način.

Rezultati istraživanja o ovoj kompleksnoj materiji upućuju na rešenje za vrednovanjem intelektualnog kapitala u praksi, a samim tim kvalitetnije i sadržajnije finansijsko izveštavanje što predstavlja kako naučni, tako i stručni doprinos.

Društveni doprinos istraživanja ogleda se u mogućnostima primene rezultata upravljanja u organizacijama koje posluju u Republici Srbiji. Rad ima društveni značaj zato što model koji nastaje kao rezultat istraživanja pruža osnovu za unapređenje aktivnosti upravljanja intelektualnim kapitalom u organizacijama, kako profitno, tako i neprofitno orijentisanim.

Organizacije mogu primenom modela koji nastaje kao rezultat ovog istraživanja, unaprediti svoje procedure za pribavljanje i vrednovanje intelektualnog kapitala, te na taj način doprineti boljem poslovanju. Domaće organizacije se mogu ugledati na uspešnu praksu i široko iskustvo stranih organizacija da pospeše upravljanje intelektualnim kapitalom, odnosno da unaprede svoje politike, procedure i prakse za upravljanje intelektualnim kapitalom. Imajući u vidu značaj ljudskog, strukturnog i relacionog kapitala u ostvarivanju ciljeva organizacije, efikasno upravljanje ljudskim potencijalima će svakako doprineti poboljšanju poslovanja u celini.

Kompletnije i adekvatnije informisanje brojnih korisnika putem dodatnog izveštaja o intelektualnom kapitalu treba da doprinese da se stvori baza za odgovarajuće merenje performansi i kompetentno donošenje poslovnih odluka koje će uticati kroz određene aktivnosti na povećanje dobiti organizacije, a takođe i na povećanje blagostanja na nivou države tj. društva. Porast broja korisnika informacija iz finansijskih izveštaja povećava njihove informacione zahteve i ističe potrebu za harmonizovanim i potpunim finansijskim izveštavanjem, koje će da obuhvati pored finansijskih informacija i nefinansijske u okviru kojih je i intelektualni kapital.

2. STRATEŠKO UPRAVLJANJE ORGANIZACIJOM I POSLOVNE PERFORMANSE

Imperativ poslovanja savremenih organizacija je ostvarenje i održavanje performansi na zadovoljavajućem nivou. U dvadeset i prvom veku sve više se poklanja pažnja organizacijama visokih performansi, kao novoj kategoriji poslovnih sistema i drugačijoj paradigmi poslovanja. U uslovima globalizacije organizacije neprestano treba da ispituju svoje poslovanje i pariraju konkurenciji kroz troškove, fleksibilnost, brzinu reagovanja, inovativnost, kvalitet i sl.

Organizacije visokih performansi ostvaruju superiornost zahvaljujući svojoj adaptibilnosti i fleksibilnosti, sposobnosti neprekidnog inoviranja, učenja i uspešnog upravljanja znanjem kao osnovom intelektualnog kapitala. U ovim organizacijama menadžment obraća veliku pažnju međuljudskim odnosima, razvijanju i unapređenju njihovih sposobnosti, kreativnosti, visprenosti, motivaciji zaposlenih, zadovoljstvu, uvažavanju svih u organizaciji, razmeni znanja radi kreiranja dodatne vrednosti, kao i iznalaženju načina u ostvarenju konkurentne pozicije.

Dvadeset i prvi vek je definitivno era novog poslovanja. S jedne strane, poslovanje je maksimalno olakšano, granice su izbrisane, informacije se šalju u sekundi i premošćavaju najudaljenije tačke zemljine kugle. Napredak nauke, pogotovo tehnike i tehnologije može se kategorisati izuzetno rapidnim. Danas, zaista može se reći da je štošta ugledalo svetlost dana kao briljantni izum, nešto što se pre nekoliko godina ili nekoliko decenija smatralo nezamislivim. Informacija stiže u sekundi od tačke A do tačke B, ma kolika bila ta amplituda.

Za sada čovek ne može u sekundi da se nađe s jednog na drugi kraj sveta, to bi bilo jedno od retkih neostvarenih izuma koji ljudski um može da poželi-pomisli. Možda nas vrlo malo vremena deli i od toga. Zasluga se nalazi u ljudskom umu, mozgu, korišćenju njegovih potencijala, uprkos tome što brojna naučna istraživanja iz oblasti medicine

pokazuju da se potencijal ljudskog mozga koristi u izuzetno malom procentu. Mozak predstavlja neistraženu sferu.

Ljudski mozak je polazna tačka svih promena. Činjenica je da je druga polovina dvadesetog veka i decenija i po dvadeset i prvog dovela do perioda otuđenja čoveka od čoveka. Nakon Drugog svetskog rata (s fokusom na razvijeni i osrednje razvijeni deo sveta) iznedrene su brojne tehničke inovacije. Pogodnosti se smatraju normalnim, tj. podrazumevaju se.

Nužna je integracija, povezivanje svih elemenata unutar organizacije u cilju dobijanja najbolje povezanosti za ostvarivanje sinergetskog efekta. Uspešno upravljanje performansama organizacije ogleda se u permanentnim poboljšanjima i prilagođavanju zahtevima tržišta. Savremena situacija je krajnje kompleksna budući da se uslovi poslovanja smatraju veoma složenim, posebno poslednjih godina „obojenih“ nastankom svetske ekonomsko-finansijske krize, sada i perioda recesije. Republika Srbija se i dalje bori s tranzicijom, uz grčevitu želju stanovništva i Vlade da se iskorakne i tranzicija nazove minulom. Deluje i da u periodu siromaštva intelekt biva na margini, ali znanje je jedini svetionik koji može da dovede do uspeha. Znanje u kombinaciji s iskustvom predstavlja kombinaciju koja vodi organizaciju ka uspehu.

Performanse se definišu kao pokazatelji koji imaju kvantitativnu ili kvalitativnu težinu. Performanse doprinose opstanku, napretku i razvitku organizacije. Performanse organizacije čine ljudski kapital, finansijski kapital, bogat proizvodni program uz permanentne inovacije. Što se tiče kadrova ili ljudskih potencijala uopšte – njihove performanse bi se ogledale u stepenu obrazovanja, kvalifikacijama i stručnosti, veštinama, talentu, vaspitanju, iskustvom u praksi. Sa aspekta ekonomije performansa zaposlenih bi se ogledala u produktivnosti.

Prema Krstiću i Sekulićevoj, kao performansa intelektualnih resursa mogu se uzeti, broj prijavljenih patenata ili tehnološka aktuelnost patenata u portfoliu, ali kao performanse upotrebe ovih resursa mogu se uzeti efekti u prihodu od datih licenci za korišćenje

patentom zaštićenih tehnologija (izuma). „Kada se govori o fizičkim resursima, kao performanse mogu se navesti fizički resursi koji su deo stalnih sredstava: broj mašina kojima organizacija raspolaže, površina poslovnog prostora, kvalitet zemljišta. Kao performansa stepena upotrebe resursa može se navesti stepen iskorišćenosti mašina, stepen iskorišćenosti poslovnog prostora, prihodi od prostora datog u zakup, ostvareni prinos po hektaru obrađenog zemljišta i sl.“¹

Pod performansama resursa mogu da se podvedu i kapacitet fizičkih resursa i njihova iskorišćenost, planiranje i korišćenje finansijskih sredstava u smislu naplate potraživanja i izmirenja obaveza i na primer, lokacija poslovnih objekata. Kategorija performansi upotrebe se odnosi na sagledavanje poslovnih resursa organizacije u smislu materijalne imovine, finansijske imovine, a i nematerijalne imovine s naglaskom na ljudske resurse. Svi pomenuti podaci sagledavaju se iz aktive bilansa stanja. Kategorija vrednosti intelektualnih resursa ne može se jasno kvantifikovati, tj. prikazati kao precizan podatak. Tretiraju se i performanse društvene odgovornosti organizacija koje se odnose na ekologiju, socijalnu odgovornost, zaštitu na radu i etiku.

Jačina delovanja faktora i podfaktora zavisi od vremenskog perioda. Intenzitet i dinamika nisu u korelaciji. Elementi u određenim trenucima mogu da daju pozitivan efekat, dok u drugim negativan. Nephodno je da se na pravi način upravlja setom performansi organizacije. Analiza performansi organizacije isprva je vezana isključivo za finansijsku analizu, što predstavlja definitivno užu aspekt posmatranja. Pored finansijske analize (s osloncem u racio analizu) neophodno je koristiti podatke koje daju SWOT, PESTEL analiza, kao i BCG matrica.

SWOT analiza je sumarni pregled četiri pokazatelja – snaga (strenghts), slabosti (weaknesses), šanse (opportunities) i opasnosti (threats). Prva dva su unutrašnja, dok se druga dva smatraju spoljašnjim faktorima. Kreator SWOT matrice je Albert Humphrey².

¹ Krstić, B; Sekulić, V. (2013): „Upravljanje performansama preduzeća“, Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu, str. 8.

² Stanford Research Institute

Prednosti i slabosti odlikavaju sadašnje stanje, dok šanse i opasnosti prikazuju buduće poslovanje.

Dejstva internih i eksternih faktora mogu se kvalitetno obuhvatiti SWOT analizom. Interni faktori se odnose na organizaciju, njenu strukturu, sposobnosti i mogućnosti, kvalitet obavljanja primarne delatnosti ogledajući se u proizvodnji proizvoda, davanju usluga, trgovinu robom. Eksterni faktori su vezani za okruženje i odnose se na tržišno kretanje, konkurenciju, nacionalno i međunarodno pravo.

PESTEL analiza obuhvata političke, ekonomske, socijalne, tehničko-tehnološke, ekološke i pravne.³ BCG⁴ matrica predstavlja kategorizaciju organizacija u okviru grupacije ili pojedinačno proizvoda ili usluga u cilju odabira ispravne strategije za predstojeće poslovanje. Sagledavajući tržišni rast i konkurentnost razvrstavaju se proizvodi ili usluge u četiri grupacije: „krave muzare“ koje generišu značajne prilive i smatraju se tržišnim predvodnicima; „zvezde“ koje ostvaruju visoki rast, ali iziskuju i pozamašna ulaganja; „psi“ kao proizvodi pred kraj svog životnog veka i „upitnici“ koji imaju osnovane predispozicije da se u budućnosti kategorišu kao „zvezde“, ali i verovatnoću da ne opstanu na tržištu. Pomenuta matrica upućuje na četiri bazične strategije: graditi, održati, požnjati i deinvestirati.⁵

Performanse organizacije mogu da se utvrđuju shodno srodnim konkurentskim organizacijama ili pak, u odnosu na periode poslovanja, gde su kroz vreme sagledavanja bitni i makroekonomski efekti, kao i životni ciklus proizvoda organizacije, tj. u kojoj fazi se organizacija nalazi.

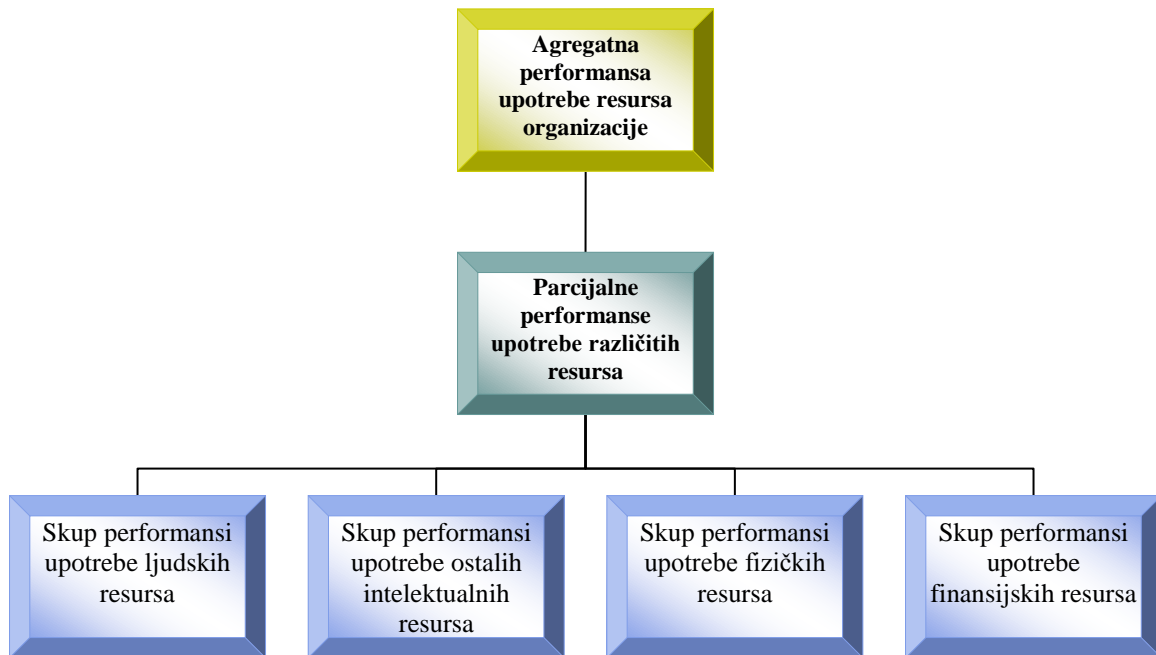
Mogu se, takođe, grupisati i faktori koji utiču na performanse organizacije. Oni se a priori mogu svesti na subjektivne i objektivne. Subjektivni se vezuju za ponašanje i rad

³ Akronim PESTEL – Political factors, Economic factors, Social factors, Technological factors, Environmental factors, Legal factors – umesto navedena poslednja dva elementa javlja se i verzija Ethics i Law.

⁴ Boston Consulting Group

⁵ Žarkić, Joksimović, N. (1995): „Upravljačko računovodstvo – Računovodstvo za menadžment“, FON, Beograd, str. 275-277.

zaposlenih u organizaciji i samu strukturu organizacije, dok su objektivni mnogo kompleksniji, uglavnom su spoljnjeg karaktera i odnose se na tržište, uslove okruženja, napredak tehnike i tehnologije tj. praćenje stepena inovacija. Performanse resursa organizacije se u finansijskom pogledu mogu iskazati preko stope prinosa. Cilj svake organizacije je da dostigne i pevaziđe prosek grane. Agregatne performanse i skupove parcijalnih performansi prikazuje slika br. 1.



Slika br. 1: Agregatna performansa i skupovi parcijalnih performansi upotrebe različitih resursa organizacije⁶

Navedena slika prikazuje, da važnost utvrđivanja agregatnih performansi je u zavisnosti od realizacije parcijalnih performansi upotrebe različitih resursa (ljudskih resursa, ostalih intelektualnih resursa, fizičkih resursa i finansijskih resursa).

⁶ Krstić, B. (2005): “Merenje performansi upotrebe resursa u funkciji upravljanja preduzećem”, Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu, str. 56.

Sušтина se ogleda u uspešnoj upotrebi raspoloživih resursa organizacije radi ostvarenja postavljenih ciljeva uz poštovanje zacrtane misije i vizije. Ulazni elementi bi trebalo da se koriste u cilju kreiranja izlaznih koji su utrživi, odnosno po želji potrošača.

2.1. Suština organizacije visokih performansi

Organizacija visokih performansi predstavlja entitet koji se bavi zahtevnim poslovanjem i uspešan je činilac u tržišnoj utakmici, te opstaje u vremenu intenzivnih promena. Nove i kvalitativno drugačije pristupe u organizovanju samih organizacija promovisale su savremene promene u poslovnom okruženju. Savremeni tokovi informacionih i komunikacionih tehnologija, sami procesi globalizacije, žestoka konkurencija, promene u sistemima društvenih vrednosti, značajno su uticale da se organizacije sučele sa kompleksnijim i složenim problemima koji iziskuju drugačije pristupe rešavanja problema u odnosu na tradicionalne.

Organizacije su prinuđene da kontinuelno unapređuju svoje poslovanje u cilju obezbeđenja opstanka i uslova za postizanje što boljeg održivog razvoja. Organizacije visokih performansi svoje poslovanje ostvaruju putem implementacije adekvatnih motivacionih faktora zaposlenih radi ostvarenja što većeg profita. Značaj analize performansi ogleda se u tome, kako bi se znatno povećale sposobnosti obezbeđenja vrednosti za potrošače, kroz bolje upravljanje resursima, kroz uticaj na poboljšanje nivoa organizacionog učenja, kao i kroz uticaj na poboljšanje reputacije organizacije.

Sam pojam performansi sadrži set pokazatelja koji opisuju kako kvantitativno, tako i kvalitativno određene učinke, njihove doprinose i rezultate koje organizacija ostvaruje. Poseban se naglasak stavlja na performanse upotrebe resursa (kojima se ocenjuje uspešnost procesa transformacije inputa u učinke koji se verifikuju na tržištu) i performanse društvene odgovornosti (izraz su uspešnosti organizacije u ostvarivanju neekonomskih ciljeva koji se baziraju na ponašanju organizacije u skladu sa principima

društvene odgovornosti etičkog ponašanja). Dostizanje visokih performansi je u fokusu poslovanja i teži se identifikaciji ključnih elemenata koje upućuju ka visokim performansama.

U stručnoj literaturi egzistiraju različite definicije organizacije visokih performansi. One ukazuju na bazne ciljeve kojima one teže, kao i na bitne attribute kao što su: zadovoljni potrošači i zaposleni, visoki rezultati, visok nivo individualne inicijative, uređen sistem kriterijuma nagrađivanja, produktivnost, inovacije i izraženo liderstvo. S obzirom na to, da se do sada pristupalo sa različitih aspekata istraživanju samog fenomena visokih performansi, provejava utisak da još uvek ne postoji jedinstvena definicija ovih organizacija. U nastavku se prikazuje identifikovanje zajedničkih elemenata:⁷

- Ostvarivanje stabilnog rasta u toku dužeg vremenskog perioda,
- Sposobnost prilagođavanja i brzog reagovanja na promene,
- Dugoročna poslovna orijentacija,
- Integrisanost menadžerskih procesa i usklađenost strategije, strukture procesa i ljudi,
- Orijetacija ka kontinuiranom unapređenju ključnih kompetencija i
- Ulaganje značajnog napora i unapređenje i razvoj ljudskih i ostalih materijalnih resursa.

Uz pomoć pomenutih elemenata, sledeća definicija prikazuje organizacije visokih performansi: **„organizacija visokih performansi predstavlja organizaciju koja ostvaruje superiorne finansijske rezultate tokom dužeg vremenskog perioda, na osnovu svojih sposobnosti prilagođavanja i brzog reagovanja na promene u okruženju, dugoročno orijentisanih, integrisanih i usklađenih upravljačkih procesa i struktura stalnog unapređenja svojih kompetencija kao i na bazi tretiranja zaposlenih kao ključnih resursa i faktora uspeha“.**⁸

⁷ De Wall, A. A. (2007): „The Characteristics of a High Performance Organization“, Business Strategy Series, Vol. 8, Issue 3, p. 181.

⁸ Ibid, p. 181.

Savremeno poslovno okruženje je doprinelo drugačijem pristupu ljudskim potencijalima u organizaciji. Informaciona tehnologija u zajedništvu sa humanim kapitalom smatraju se veoma važnim faktorima za unapređenje kompetencija i konkurentske pozicije na tržištu. Uspeh ovih organizacija na tržištu u velikoj meri zasniva se na intelektualnom kapitalu. Zaposleni se više ne posmatraju kao objekti kojima bi trebalo da se rukuje i više se ne smatraju dodatkom mašinama. Prema Preston-u C. Pond-u i Roger-u K. Allen-u organizacije visokih performansi „ostvaruju superiorne, održive rezultate, jasnim definisanjem strategije usmeravanjem poslovnih procesa i kreiranjem strategije, i stvaranje organizacione kulture koja podstiče da svaki pojedinac pruža doprinose u poslovanju.“⁹

Schermerhorn, Hunt i Osborn¹⁰ pri određivanju organizacije visokih performansi smatraju intelektualni kapital kao ključni segment pri dizajniranju ovih organizacija. Oni pod intelektualnim kapitalom podrazumevaju kompletno znanje, iskustvo i posvećenost zaposlenih u organizaciji. Prema pomenutim autorima, ljudski potencijal se smatra nezamenljivim resursom koji doprinosi realizaciji misije i strategije. U cilju što maksimalnijeg iskorišćenja intelektualnih potencijala formiraju se radni timovi koji samostalno donose odluke o planiranju, izvršavanju i merenju, i u tom pravcu ljudske potencijale usavršavaju, tj. usavršavaju njihovo znanje i veštine.

Organizacije visokih performansi uz značajniju promenu uloge menadžera implementiraju efikasniju organizacionu strukturu. Dolazi do izražaja značajnija uloga menadžera u dizajniranju i implementaciji programa obuke i edukacije zaposlenih. Uloga menadžera je da olakša funkcionisanje radnim timovima kako bi bili što efektivniji, jer se na taj način postiže uspešno zadovoljavanje zahteva potrošača i ostvarivanje konkurentskih prednosti. Prema Morley-u i Heraty-u, ističe se značaj primene novog

⁹ Pond, C. P; Allen, K. R: „Beyond Chaos: Prescription for Achieving Outstanding and Sustainable Results“, http://www.centerod.com/centerod_articles.html, datum pristupa 12.10.2013.

¹⁰ <http://www.amazon.com/Organizational-Behavior-John-R-Schermerhorn/dp/0471681709>, datum pristupa 12.02.2014.

pristupa u dizajniranju poslovanja koje se zasniva na formiranju timova u organizacionoj strukturi poslovnih sistema.¹¹

Prema John-u W. Pickering-u, model organizacija visokih performansi je prikazan putem tri faktora:¹²

1. Kvalitet učinaka (odgovor na želje, potrebe i očekivanja potrošača),
2. Vrednost za potrošače (satisfakcija, osetljivost na promenljive zahteve, usluge, tačnost, pogodnost, uslužnost, stručnost zaposlenih, brzo rešavanje problema) i
3. Finansijski rezultat (stvaranje prihoda, minimiziranje troškova, efikasni sistemi).

Organizaciju visokih performansi karakteriše visok i održiv rezultat poslovanja. Ovo stoga, jer efikasna organizaciona struktura, adekvatna klima i kultura, dobro odabrani motivacioni faktori, pozitivna sinergija između menadžera i zaposlenih omogućuje ostvarenje pozitivnih rezultata.

2.2. Važni strukturni elementi organizacija visokih performansi

Budući da tradicionalni oblik organizovanja poslovanja nije omogućio uspešno suočavanje sa novonastalim problemima postao je prevaziđen i upravo zato u poslovnom okruženju se iziskuje sasvim nov način sagledavanja poslovnog ambijenta. Osnovna razlika između tradicionalnog i savremenog načina poslovanja se ogleda u promenjenom odnosu prema zaposlenima u organizaciji. Uporedni pregled organizacija visokih performansi i tradicionalnih organizacija prikazuje tabela br. 1.

¹¹ Morley, M; Heraty, N. (1995): „The High – Performance Organization: Developing Teamwork Where it Counts“, Management Decision, Vol. 33, No. 2, p. 56.

¹² Pickering, J.W. (2007): „Building High-Performance Organization“, <http://www.cqpress.com/product/Trusted-Leader-Building.htm>, datum pristupa: 12.02.2014.

Tabela br. 1: Uporedne karakteristike organizacija visokih performansi i tradicionalnih organizacija¹³

<i>ORGANIZACIJE VISOKIH PERFORMANSI</i>	<i>TRADICIONALNE ORGANIZACIJE</i>
Orijentacija na potrošača	Interna orijentacija
Decentralizovana organizaciona struktura sa samostalnim, samousmeravajućim radnim timovima	Centralizovana i birokratizovana organizaciona struktura
Planiranje i koordinacija su u okviru radnih timova	Isključivo se menadžment bavi planiranjem i koordiniranjem
Radni zadaci su široko određeni i zaposleni imaju različite veštine	Poslovi su specijalizovani i usko definisani
Postoji više različitih načina za postizanje određenog nivoa performansi	Performanse su standardizovane
Pravila su svedena na najmanju meru. Ponašanje se usmerava definisanim sistemom vrednosti	Poslovna politika je strogo definisana
Pojedini delovi organizacione strukture određeni su prema zadatku (orijentisani su na određeni proizvod ili proces)	Organizacioni delovi su određeni prema poslovnim funkcijama (npr. proizvodnja, nabavka, prodaja itd.)
Programi obuke i edukacije zaposlenih orijentisani su na njihov sveobuhvatni razvoj (razumevanje poslovanja, timski rad itd.)	Obuke su orijentisane isključivo na usavršavanju tehničkih veština
Sistem nagrađivanja zasniva se na oceni doprinosa, uspehu poslovanja tima	Sistem nagrađivanja se zasniva na individualnim sposobnostima
Zaposleni se smatraju kao partneri pri obavljanju zadatka	Zaposleni se posmatraju kao alati u rukama menadžmenta
Kvalitet života i satisfakcija zaposlenih predstavljaju imperativ za organizaciju	Otuđenost i nezadovoljstvo zaposlenih prihvataju se kao uobičajena posledica poslovnog života

Ljudski potencijali se smatraju najvećim potencijalom za ostvarenje visokih poslovnih rezultata organizacija visokih performansi. Na specifičnosti organizacija visokih

¹³ Profitable Growth Partners, “Practicing High Performance”, <http://www.profitablegrowthpartners.com>, datum pristupa 12.12.2013.

performansi ukazuje teorijski okvir koji je stvoren višegodišnjim istraživanjima od strane Američke asocijacije menadžera (American Management Association – AMA).¹⁴ Ovo istraživanje je koristilo uzorak od 1369 organizacija. Istraživački tim je ispitivane organizacije klasifikovao u tri segmenta: sa visokim, srednjim i niskim performansama. Rezultati ovog istraživanja su doprineli jasnijoj podeli organizacija visokih performansi i onih koje to nisu. U sledećim oblastima organizacije visokih performansi se diferenciraju u odnosu na organizacije koje su ispoljile niže poslovne performanse i to:¹⁵

1. Sa usvojenom poslovnom filozofijom organizacionog sistema u celini strategija organizacija visokih performansi je u daleko većoj meri jasnije definisana, dobro komunicirana s članovima organizacije i konzistentna.
2. Očekivanja potrošača su zadovoljena čak i prevaziđena od strane organizacija visokih performansi, jer one teže leaderskoj poziciji u obezbeđenju vrednosti za potrošače neprekidno imajući u vidu dugoročne i buduće potrebe svojih potrošača u razvoju novih učinaka. Za organizacije visokih performansi najvažnije su one informacije koje su rezultat istraživanja.
3. Jasno, jako i orijentisano ka talentima je zapravo liderstvo u organizacijama visokih performansi. Lideri su sposobni da uoče najbolje pojedince, da uvere zaposlene da svojim ponašanjem utiču i doprinose uspehu organizacije i da jasno predstave očekivanja vezana za poslovne performanse.
4. U svakom trenutku organizacije visokih performansi mogu jasno da utvrde trenutno stanje svojih poslovnih performansi. Kod njih je superiornije izražena sposobnost obučavanja zaposlenih i promocija i implementacija timskog rada.
5. U ovim organizacijama se osećaju zaposleni puno prijatnije na svojim radnim mestima i pri realizaciji svojih radnih zadataka, jer se podstiču da se suočavaju sa promenama u poslovanju i pribegavaju inovacijama.

¹⁴ Rezultati istraživanja pod nazivom „The High Performance Organization Survey 2007.“ pod vodstvom Instituta za produktivno poslovanje (The Institute for Corporate Productivity) su privukli veliku pažnju.

¹⁵ Jamrog, J; Vickers, M; Overholt, M; Morrison, C. (2007): „High Performance Organizations: Finding the Elements of Excellence“, The High Performance Organization Survey 2007, American Management Association.

6. Zaposleni se podstiču da koriste svoje znanje, veštine i iskustvo pri pronalaženju jedinstvenih rešenja, a s ciljem kako zadovoljenja potreba, tako i radi stvaranja superiorne vrednosti za potrošače.

Ove organizacije svoje poslovanje treba da prilagode kako bi opstali na tržištu i ostvarili održiv uspeh. Tradicionalni koncepti poslovanja zasnovani na efektima ekonomije obima i izraženoj hijerarhiji, prevazilaze se novim poslovnim konceptima, te stoga imperativi savremenog poslovanja u fokus stavljaju ostvarenja visokog kvaliteta, niske troškove, brzo delovanje, ali isto tako fleksibilnost i inovativnost.

Peter B. Waill je dao takvu analizu osnovnih elemenata organizacija visokih performansi (High Performance Systems - HPS) u kojoj je naveo osnovne kriterijume za utvrđivanje pomenutih elemenata, a oni su:¹⁶

- U odnosu na poznate eksterne standarde one funkcionišu izvrsno,
- U odnosu na pretpostavke o njihovom potencijalnom nivou performansi one funkcionišu izvrsno,
- U odnosu na njihovu poziciju iz nekog prethodnog perioda one funkcionišu izvrsno,
- Od strane informisanih potrošača ocenjene su da u osnovi funkcionišu kvalitetno,
- One obavljaju šta god da rade sa puno manje resursa u odnosu na pretpostavku o neophodnim resursima,
- Oni predstavljaju drugima izvor ideja i inspiracije, jer se način njihovog rada smatra primerom,
- Ostvaruju ideje o kulturi sistema na visokom nivou i
- Smatraju se jedinim organizacijama sposobnim da urade šta god da rade.

¹⁶ Waill, P. B. (1996): „The Purposing of High-performing Systems in *How Organizations Learn*“, Edited by Starkey, K, International Thomson Business Press, London, p. 61.

Prema Garry-u Lear-u neophodno je sedam osnovnih elemenata bitnih za kreiranje organizacija visokih performansi i to:¹⁷

- Ljudski faktor (zauzima centralno mesto),
- Vrednosti (postaju vodič i način ponašanja zaposlenih),
- Misija (reč je o setu ciljeva obavezujućeg karaktera koji imaju usmeravajuću, kontrolno-upravljačku funkciju, kao i motivacionu),
- Inovacije (nužno je u organizacijama uspostaviti ambijent i kulturu koja će ohrabrivati, podržavati inovacione aktivnosti i nove ideje),
- Liderstvo (smatra se svetionikom na putu ka ostvarenju visokih performansi koje sprovode lideri u organizaciji),
- Poverenje (izuzetno je složeno izgraditi atmosferu opšteg poverenja u organizaciji, važno je da se zna da se poverenje sastoji od sledeća četiri elementa i to: iskrenosti, otvorenosti, uvažavanja i pouzdanosti; ono se smatra temeljem organizacija visokih performansi) i
- Lična odgovornost (krov organizacije visokih performansi; određuje stepen ličnog doprinosa svakog pojedinca u organizaciji).

Pomenutih sedam elemenata nije dovoljno, već je nužno prisustvo dinamike i međuzavisnosti i sinergije između navedenih elemenata.

2.3. Cilj, strategija, organizaciona struktura i performanse organizacije kao skup različitih resursa

Da bi organizacija mogla nesmetano da funkcioniše neophodno je da ima postavljene adekvatne ciljeve, strategiju, organizacionu strukturu i performanse. Pošto su resursi prilično ograničeni, a potrebe neograničene, prisutno je neprekidno traganje za najboljim oblikom organizacije. Do raznovrsnih resursa može da se dođe putem tržišta na kojem je

¹⁷ Lear, G. (2003): „The Dynamics of High Performing Organizations“, Resource Development Systems, http://www.rds.net.com/Articles/Dynamics_High_Performance.pdf

prisutna izražena konkurencija. Na tržištu na kojem nije prisutna konkurencija, ne vrši se najefikasnije upotreba resursa, niti pak zadovoljenje potreba na nejefikasniji način.

Prisutno je traganje vezano za novi vid organizacije kao poslovnog sistema u novoj ekonomiji. Veoma bitni uslovi za formiranje organizacije u novoj ekonomiji su originalne ideje, adekvatni motivacioni faktori i kapital. Trebalo bi istaći da je veoma važno prisustvo sva tri pomenuta elementa, jer nedostatak bilo kog od njih organizaciju dovodi u stanje lošeg funkcionisanja. U praksi pomenuto nije baš jednostavno, jer različitim resursima raspolažu različiti vlasnici.

Ilustracije radi, inovator raspolaže mnoštvom ideja, ali nema motiv da ih realizuje, ukoliko nema kapital. Iako je prisutan motiv kod preduzetnika da realizuje ideju, ali on istu nema. Upravo zato, u praksi dolazi do kooperacije tj. udruživanja i to najčešće inovatora i preduzetnika. Kao primer, može da posluži proizvodnja personalnih računara udruživanjem inovatora i preduzetnika (Wozniak i Jobs, a vezano je za proizvod Apple II).

Neophodni uslovi za nastanak savremene organizacije u novoj ekonomiji su stvoreni kada se udruže vlasnik kapitala, inovator i preduzetnik. Organizacija kao što je napred navedeno, predstavlja skup različitih resursa koji se nabavljaju od poslovnih partnera da bi se realizovala osnovna delatnost organizacije, proizveo adekvatan učinak, a njegovom realizacijom ostvarili postavljeni ciljevi organizacije.

S obzirom na to, da se uslovi poslovanja u dvadeset i prvom veku neprekidno menjaju, organizacija mora kontinuirano da se prilagođava i da bude dovoljno fleksibilna, adaptibilna i učeća. U svakoj organizaciji bez resursa ne može da se obavi procesna aktivnost, odnosno realizuje osnovna delatnost. Zbog toga se resursi s pravom smatraju determinantama poslovne aktivnosti.

Resursi, pored toga što su važne determinante, doprinose procesu transformacije inputa u outpute, kreiranju odnosa između realizovanih učinaka i uloženi resursa, te se usled toga smatraju činiocima efikasnosti organizacije. Ovi činioci mogu da budu eksterni, a dejstvo može da im bude pozitivno tj. šanse, povoljne prilike, i negativno tj. pretnje i opasnosti. Činioci mogu da budu i interni, a njihovo dejstvo može da bude pozitivno tj. sposobnosti, i negativno tj. slabosti.

Postavljena misija organizacije realizuje se adekvatnim funkcionisanjem i sinergijom mnogih činilaca. Misija se manifestuje kroz zadovoljavanje potreba kako pojedinaca, same organizacije i društva kao celine. Da bi organizacija ispunila svoju misiju i ostvarila zadate ciljeve, treba da bude postavljena adekvatna vizija koja ukazuje pravac kretanja organizacije u budućnosti. Realizacija ciljeva se obavlja putem zadataka, tj. precizno definisanih performansi koje bi trebalo da se u određenom vremenskom periodu realizuju. Performanse se postavljaju, a putem zadataka se obavlja njihova konkretizacija u ciljeve kako da se realizuju. Efikasna realizacija se ostvaruje ako se tačno utvrdi ko će da realizuje zadatak, šta će da realizuje, u kom vremenskom periodu, gde će da realizuje i kako. Ključni segmenti funkcionisanja organizacije upravo su ciljevi, strategija, struktura i performanse.

Cilj organizacije je razlog njenog funkcionisanja. Prisutno je mnoštvo definicija koje to pokazuju. Prema Kostiću, cilj je deklaracija o budućem doprinosu organizacije¹⁸. Prema Maliniću¹⁹, cilj je željeno stanje koje organizacija treba da postigne, to je stanje, posledica aktivnosti koje treba obaviti.

Postavljeni ciljevi moraju da budu realni, te ih treba skalirati po prioritetu, primarnim, te zatim sekundarnim. Kvalitativni cilj pokazuje smer kretanja aktivnosti koje treba realizovati, a kvantitativni cilj ukazuje veličinu koja treba da se realizuje. Strategija kao termin koristi se od pedesetih godina dvadesetog veka u oblasti ekonomije i

¹⁸ Kostić, Ž; Milojević, M. (1998): „Ekonomika preduzeća“, Institut za ekonomiku i finansije Beograd, str. 74.

¹⁹ Malinić, S. (1997): „Ciljevi korporativnog preduzeća i eksternih i internih interesnih grupa (stakeholders)“, Časopis Knjigovodstvo br. 2, SRRS, Beograd, str. 3.

menadžmenta. Poslovna odluka kojom se definiše način za ostvarenje ciljeva predstavlja strategiju s užeg aspekta posmatrano. Upravljačka odluka obuhvata ciljeve, politike, i postupke njihovog ostvarenja u praksi i predstavlja strategiju s šireg aspekta posmatrano, prema Milisavljeviću.²⁰

Strategija čini postavljeni plan za ostvarenje postavljenih ciljeva. Važno je navesti ko definiše strategiju i da li je to uži ili širi aspekt značenja strategije. Dalje se može podeliti s aspekta načina za ostvarenje ciljeva organizacije, na stabilnu, rastuću, defanzivnu i kombinovanu strategiju.

U sledećoj tabeli prikazani su ciljevi pojedinih strategija i podeljenost na primarne (povećanje dobitka i povećanje rentabilnosti) i sekundarne (svi ostali ciljevi).

Tabela br. 2: Strategija usmerena na ciljeve²¹

<i>STRATEGIJE</i>	<i>CILJEVI</i>
Stabilna	<i>Povećana rentabilnost</i>
Rastuća	Povećana prodaja
Defanzivna	Preživljavanje, redukovanje troškova i eliminisanje gubitaka
Kombinovana	<i>Povećanje dobitka</i> Ograničavanje troškova

Određivanje aktivnosti koje treba da se realizuju, uspostavljanje instrumenata za koordinaciju i komunikaciju, podela rada između zaposlenih predstavlja fazu menadžment procesa koje se zove organizovanje. Organizaciona struktura (obuhvata podsisteme u organizaciji) i strategijska arhitektura (određuje mesto organizacije u okruženju) su efekti organizovanja. Uspostavljanje navedenog je neophodno, kako bi se najefikasnije postavljani ciljevi ostvarili. Imajući u vidu raniju literaturu, preovlađivalo je

²⁰ Milisavljević, M. (1997): „Osnovi strategijskog menadžmenta“, Beograd, str. 91-92.

²¹ Hauc, A. (redaktor) (1991): „Strateški menadžment i projekti“, Informator, Zagreb.

mišljenje da ciljevi utvrđuju strategiju, a strategija utvrđuje strukturu. Mišljenja prisutna u novijoj literaturi ističu potrebu međuzavisnosti odnosa strategije i strukture, a postavljeni cilj i dalje ostaje prioritetan.

Organizaciona struktura u savremenoj organizaciji je fleksibilna, timska, mrežna i neformalizovana – „mršava“ (ima manji broj hijerarhijskih nivoa, a što omogućuje bržu realizaciju zadataka). Članovi tima treba da raspolažu širim znanjem i veštinama. Unakrsni timovi su najefikasniji. Na primer, članovi ovih timova mogu da obavljaju razne poslove i to: zaposleni u proizvodnji fotokopir aparata rade i na proizvodnji kamera, kao i obrnuto, a što je prisutno u kompaniji Canon. Kod organizacija bez granica, a unutar njih timova bez granica, nisu prisutna čvrsta formalizovana pravila u radu.

Na primer, nije potreban pisani nalog proizvodnom radniku da pređe iz jedne uže organizacione celine u drugu. Dovoljan je usmeni i neformalni nalog. Izvršavanje zadataka se ubrzava i štedi se na resursima deformalizacijom. Step en ostvarenja ciljeva u organizaciji meri se performansama (učinak i uspeh). Kvalitet u poslovanju organizacije izražavaju performanse kao uspeh. Tradicionalna merila performansi tzv. finansijska (kvantitativna) merila zasnovana su na računovodstvenim informacijama. Ova merila performansi uzimaju se iz finansijskih izveštaja koji su strukturirani iz kvantitativnih informacija. Za donošenje poslovnih odluka neophodne su pored kvantitativnih i kvalitativne informacije. Na primer, step en iskorišćenosti kapaciteta, kvalitet učinaka, brzina isporuke itd.

Finansijski izveštaji se sačinjavaju u propisanim šemama i sve dok se šeme ne promene informacije su u njima uniformne, bazirane na istorijskim podacima. Pomenuti nedostaci tradicionalnih merila performansi eliminišu se putem savremenih merila performansi koja su i kvalitativna i kvantitativna, tj. nefinansijska i finansijska. Sačinjavaju se „portfolio merila“ za uže organizacione delove unutar organizacije, za bazne stejkholdere, alternativne strategije i faze životnog ciklusa učinaka.

Modeli merenja performansi organizacije dele se na modele orijentisane na stejkholdere (njima se meri doprinos organizacije stejkholderima i njihovo zadovoljstvo, pri čemu svaki od stejkholdera ima jedan primarni cilj²², a sekundarni ciljevi su samo instrumenti za realizaciju primarnog cilja), na povećanje produktivnosti, na rast prihoda, na smanjenje rashoda, na adekvatnu likvidnost itd.²³ Procesno orijentisani modeli prvenstvo daju procesima putem kojih organizacija ostvaruje postavljene ciljeve. HOB model merenja performansi organizacije je model za merenje poslovnih funkcija u njoj.²⁴

Integralni kombinovani modeli objedinjuju karakteristike prethodna dva pomenuta modela, a takva svojstva imaju prizma performansi i razvijeni model Balansne karte rezultata. Model prizma performansi je trodimenzionalni model ukoliko se posmatra kao procesni model merenja performansi. Dvodimenzionalni model je model koji je orijentisan na stejkholdere. Prizma performansi se smatra petodimenzionalnim modelom, jer sadrži obe orijentacije i procese i stejkholdere pri merenju performansi organizacije. Balansna karta rezultata kao model za merenje performansi organizacije ukazuje na težnju da se njime želi uravnoteženje finansijskih i nefinansijskih merila performansi i na taj način ublaži manjkavost tradicionalnih merila.

Savremeni menadžment treba da identifikuje promene iz okruženja, izgradi sposobnosti za detekciju promena unutar organizacije i da adekvatno upravlja tim promenama. Proces ubrzane globalizacije svetske privrede, tehnološki progres, promena privredne strukture, promena na tržištu radne snage i institucionalne promene su vodeće promene u okruženju savremene organizacije. Opređenost na svetsko tržište radi obezbeđenja stabilnije tržišne pozicioniranosti u fokus stavlja kvalitet učinaka, svest o neophodnosti servisiranja kupaca i saradnji s njima radi unapređenja učinaka, povećana dinamika inovacija i brzo reagovanje na promene iz okruženja.

²² Na primer vlasnik kapitala čiji je primarni cilj maksimiranje prinosa na uloženi kapital.

²³ Atkinson, A; Waterhouse, J; Ells, R. (1997): „A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement“, Sloan Management Review, No. 3.

²⁴ Poslovne funkcije su podeljene na osnovne i na podržavajuće. Zatim se sačinjava tok poslovnih aktivnosti i utvrđuju koeficijenti kompetentnosti za svaku funkciju.

Upravo stoga, uspješne organizacije su restrukturirale unutrašnju organizaciju i sam način upravljanja. Karakteristika organizacione strukture same organizacije manifestuje se kroz unutrašnju fleksibilnost i decentralizovanu strukturu, a što je unapredilo kvalitet upravljanja (operativnog i strateškog) kao i pokazalo efikasnim i s aspekta približavanja tržištu.

Za izgradnju funkcionalne i autentične unutrašnje kulture organizacije od posebnog značaja je uloga top menadžmenta. Preduslov za uspješno upravljanje promenama su upravo odgovarajući ljudski potencijali koji predstavljaju ključnu bazu konkurentnosti. Upravljanje promenama ogleda se u fleksibilnoj unutrašnjoj organizaciji i sačinjavanju i kreiranju poslovne filozofije koja omogućuje organizaciji otvorenost prema okruženju za nove ideje i inicijative i njihovu realizaciju na efikasan način.

Koncept „The Mc Kinsey 7-S Framework“ je od velikog značaja za upravljanje promenama, jer on stavlja u isti nivo „hardware“ jedne organizacije (tzv. tvrdi element) kao što su organizaciona struktura i razvojna strategija, sa softverom (tzv. meki element) koji je strukturiran iz sistema i procedura znanja, veština, sposobnosti ljudskog potencijala, stila rada, upravljanja i kompletan sistem vrednosti koji sačinjava specifičnu kulturu organizacije. Uspješne organizacije zasnivaju se na principu decentralizacije svojih organizacionih struktura i smanjenju nivoa u hijerarhiji procesa upravljanja.

U kompaniji „Du Pont“ isprva, a potom u „General Motors“-u, a zatim i u drugim kompanijama, razvijen je koncept divizione organizacione strukture. Iskustva „IBM“-a koji je razvio koncept malih unutrašnjih ili nezavisnih poslovnih jedinica je upravo bio fokusiran na liniji decentralizacije organizacije i smanjenja broja zaposlenih. Među faktorima uspešnosti nije dominantna ekonomija obima, već ekonomija kompetentnosti i znanja i veština koje doprinose izgradnji i održanju konkurentne prednosti na tržištu.

Savremeno poslovno okruženje odlikuje globalno tržište i globalna konkurencija. Dolazi do promena same strukture organizacije, načina njenog funkcionisanja, kao i njenog

odnosa prema okruženju. Poslednjih decenija desile su se velike promene na polju poslovnog okruženja na koje je uticalo mnoštvo faktora:²⁵

- Elektronska revolucija usled koje je nastalo novo doba informatike koje odlikuje bolja usklađenost nivoa proizvodnje, stvaranje elektronskih kanala distribucije i adekvatnije formiranje cena,
- Globalizacija je rezultat tehnološkog napretka u transportu i komunikacijama, a što je za posledicu imalo veću povezanost i širenje delatnosti organizacije van domicilnih granica,
- Privatizacija javnih kompanija čiji je ključni cilj povećanje efikasnosti poslovanja,
- Intenziviranje domaće i inostrane konkurencije, konvergencija privrednih grana koja se javlja kao posledica iskorišćavanja opšte povezanosti između učesnika različitih delatnosti,
- Rastuća rezistentnost potrošača na marketing aktivnosti usled njihove sve veće informisanosti i rastućih potreba, i
- Eliminisanje posredovanja razvoja on-line poslovanja.

Ekonomija obima na kojoj se poslovanje zasnivalo postala je nedovoljna, ali „to ne znači da ekonomija obima više nije relevantna, već je izgubila svoju konkurentsku prednost, jer je lako bivala kopirana od strane konkurencije. To je bilo vreme za nove ideje i nove strategije“.²⁶ Nova era ekonomije nastupa devedesetih godina dvadesetog veka tzv. „ekonomija bazirana na znanju“ ili „nova ekonomija“. „Ulazimo u društvo znanja u kome osnovni ekonomski resursi nisu više kapital, prirodni resursi ili radna snaga, već jeste i biće znanje“²⁷ prema rečima Peter-a Drucker-a.

²⁵ Kotler, P; Keller, K. L. (2009): „Marketing Management“, Person Education, New Jersey, USA, pp. 55-56.

²⁶ Moore, L; Craig, L. (2008): „Intellectual Capital Enterprise Success“, Willey & Sons, Inc; New Jersey, p. 4.

²⁷ Seetharaman, A; Zaini Sooria, H; Saravanan, A. S. (2002): „Intellectual Capital Accounting and Reporting in the Knowledge Economy“, Journal of Intellectual Capital, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 3, Issue 2, p. 128.

Za proces globalizacije²⁸ je tesno povezana nova ekonomija. Retrospektivno posmatrano, mogu se utvrditi tri ere globalizacije:²⁹

- Polovina šezdesetih devetnaestog veka označava početak prve ere, a koju karakteriše pronalazak parobroda i parne mašine. Ovaj period je trajao do Prvog svetskog rata. Pomenuti pronalasci mnogo su pojednostavili kretanje ljudi i robe na udaljenim lokacijama.
- Druga era globalizacije započinje osamdesetih godina dvadesetog veka, a pokretačem se smatra tehnološka revolucija. Brz prenos ogromne količine podataka omogućila su velika tehnološka dostignuća. Povećava se obim međunarodne trgovine usled pojeftinjenja cena transporta usled tehnološkog razvoja. Sve više dolazi do izražaja elektronsko poslovanje sa digitalizacijom podataka i razvojem računara i telekomunikacionih mreža.
- Era globalizacije bazirana na tehnološkoj i informatičkoj revoluciji odslikava sadašnjicu u kojoj živimo u kojoj „dominira planetarni proces sve veće povezanosti međuzavisnosti, koji karakteriše kompresija vreme-prostor, stvaranje globalnog tržišta, delovanje na daljinu, širenje istih oblika organizacije i načina života“.³⁰

Nova ekonomija iziskuje od organizacije fleksibilnost i adaptibilnost brojnim promenama iz okruženja, koje vode napretku, tj. rastu i razvoju. Nova ekonomija se prema Kastelsu, odlikuje sledećim karakteristikama:³¹

- Proizvodnja sve više zavisi od korišćenja dostignuća nauke i tehnike, kao i od kvaliteta informacije i menadžmenta;

²⁸ Preteča savremenoj globalizaciji je Rimski imperijom za vreme vladavine Julija Cezara. On je prvenstveno diplomatijom, a tek na kraju silom osvajao nove teritorije koje je povezivao s Rimskom imperijom tako što je gradio puteve.

²⁹ Milanović, B. (2007): „Dva lica globalizacije“, Arhipelag, str. 13-16.

³⁰ Albijanić, M. (2011): „Intelektualni kapital – uticaj na konkurentnost i ekonomski rast“, Službeni glasnik, Beograd, str. 88.

³¹ Albijanić, M. (2011): „Intelektualni kapital – uticaj na konkurentnost i ekonomski rast“, Službeni glasnik, Beograd, str. 105, op. cit.

- U razvijenim zemljama dolazi do pomeranja težišta od materijalne proizvodnje na informatičku delatnost,
- Velika transformacija organizacije proizvodnog procesa (od standardizovane masovne proizvodnje) na automatsku proizvodnju i od vertikalno integrisane organizacije na horizontalne mreže uzajamnih odnosa između delova,
- Globalni karakter ekonomije podrazumeva da je organizacija kapitala rada, informacija i tehnologije nezavisna od nacionalnih granica, i
- Revolucionarni karakter tehnoloških promena koje se odnose na transformaciju materijalne osnove savremenog sveta putem informatičke tehnologije.

S razvojem informacionih tehnologija stvara se globalno tržište na kojem su akteri mnoge organizacije iz celoga sveta. Primarni resurs nove ekonomije je informacija zasnovana na znanju u kojoj dominira nematerijalna imovina. Inovacije obezbeđuju konkurentsku prednost. U savremenim uslovima privređivanja egzistenciju i rast mogu da obezbede fleksibilne, inovativne organizacije. Sledeća tabela prikazuje razliku između stare i nove ekonomije.³²

Tabela br. 3: Razlike između stare i nove ekonomije

OKOLINA		
	<i>STARA EKONOMIJA</i>	<i>NOVA EKONOMIJA</i>
<i>TRŽIŠNA DINAMIKA</i>	Niska	Visoka
<i>NIVO KONKURENCIJE</i>	Nacionalna konkurencija	Globalna konkurencija
<i>IZVORI KONKURENTSKE PREDNOSTI</i>	Niski troškovi, diferencijacija fokusiranja, jeftina radna snaga i kapital (proizvodni činiooci)	Znanje, ideje, inovacije, tehnološka infrastruktura
<i>KLJUČNI TEHNOLOŠKI TRENDVI</i>	Mehanizacija i automatizacija	Digitalna komunikacija i virtualizacija

³² Slijepčević, D; Ilić, B; Mitrović, Đ. (2008): „Nova ekonomija u uslovima globalizacije i informatičkog društva“, Ekonomski fakultet Banja Luka, str. 136.

ORGANIZACIJA		
	<i>STARA EKONOMIJA</i>	<i>NOVA EKONOMIJA</i>
<i>PREOVLADUJUĆI OBLIK ORGANIZACIJE</i>	Hijerarhijska, birokratska	Preduzetnička, umrežena
<i>ORGANIZACIJA PROIZVODNJE</i>	Masovna proizvodnja	Fleksibilna proizvodnja, prilagođena specifičnim zahtevima kupaca
<i>ZNAČAJ ISTRAŽIVANJA I UPRAVLJANJA ZNANJEM</i>	Nizak do srednji	Jedan od ključnih izvora konkurentske sposobnosti
<i>ODNOSI SA DRUGIM ORGANIZACIJAMA</i>	Konkurencija	Saradnja kroz strateška partnerstva

Savremena organizacija u fokus stavlja obrazovanje, kreativnost, intelekt i kompetentnost, kako menadžmenta, tako i svakog zaposlenog ponaosob. Osnovnim faktorom poslovanja smatra se znanje, a ulaganje u njegovo sticanje je najbitnija investicija organizacije. Menadžment savremenih organizacija treba da raspolaze adekvatnim informacijama i znanjem radi uvećanja intelektualnog kapitala. Savremena organizacija treba da brzo reaguje na potrebe potrošača, da skрати vremenski ciklus proizvodnje uz pomoć novih tehnoloških dostignuća, da proizvodi učinke sa što nižim troškovima i da prave informacije u pravo vreme implementira u prave poslovne odluke.

Za brzo prilagođavanje promenama u poslovnom okruženju savremene organizacije treba da poklanjaju pažnju kompetentnosti. Vezano sa pomenutim PriceWaterHouseCoopers 2008. godine izvršilo je istraživanje radi utvrđivanja baznih veština koje kolektiv organizacije treba da raspolaze. Istraživanje se realizovalo u 50 zemalja kojim je obuhvaćeno 150 menadžera.³³

Rezultati istraživanja ukazuju da za ključnu veštinu većina menadžera je u primat stavila sposobnost brzog prilagođavanja internim i eksternim promenama tj. 88%, sa istim procentom i sposobnost razvoja i vođenja drugih. Sposobnost za saradnju je dobilo 87%,

³³ Stanisavljev, S; Đuričić, N; Nikolić, M. (2011): „Organizacija znanja – put ka konkurentnosti“, Zbornik radova 17. međunarodnog naučnog skupa pod nazivom „Tehnologija, kultura i razvoj“, Institut Mihajlo Pupin, Udruženje tehnologija i društvo, Centar za istraživanje nauke i tehnologije, Beograd i Ekonomski fakultet Subotica, str. 310.

kreativnost i inovativnost zajedno sa sposobnošću predviđanja i upravljanja rizikom je dobila 85%, spremnost na izazove 84%. Kombinevanje tehničkih i poslovnih veština, kao i analitičke sposobnosti, uključujući kvantitativne i kvalitativne veštine su 83%. Jezičke veštine su ostvarile 65%, a opšte iskustvo 55%.

3. PERFORMANSE ORGANIZACIJE U SAVREMENOM POSLOVNOM OKRUŽENJU

Poslovna aktivnost organizacija realizuje se aktiviranjem brojnih i različitih resursa u vidu materijalne i nematerijalne imovine. Pored toga, snaga ili slabost neke organizacije takođe se podrazumeva resursom. Veoma je važna sposobnost povezivanja materijalne i nematerijalne imovine, kao i njihovim adekvatnim upravljanjem radi ostvarenja ekonomskih i neekonomskih ciljeva organizacije u savremenom poslovnom okruženju.

3.1. Konceptualni okvir performansi organizacije

Poslovna aktivnost organizacije kroz učinke, doprinose i rezultate koji se mogu prikazati i sa kvantitativnog i sa kvalitativnog aspekta prikazuje odgovarajući set indikatora, podrazumeva se performansom organizacije. Prepoznaju se performanse resursa (trajnost, konkurentnost, supstitutivnost, raspoloživost, ročnost finansijskih sredstava, amortizovanost itd.), performanse upotrebe resursa (uspešnost u upotrebi fizičkih, finansijskih, ljudskih i drugih intelektualnih resursa) i performanse društvene odgovornosti (performanse očuvanja zdravlja, performanse socijalne odgovornosti, ekonomske performanse, ekološke performanse, performanse zaštite na radu). Visina ostvarenih performansi zavisi od brojnih internih i eksternih faktora.

Okvir mernog sistema organizacije (naročito korporativne) u postupku konstituisanja adekvatnog sistema za merenje strateških performansi, nužno treba da se posmatra s aspekta sledećih perspektiva: aspekt strateške perspektive (koja sadrži implementaciju strategije i merenje performansi organizacije putem odgovarajućih metodologija i mernih modela), aspekt taktičke perspektive (sadrži postupke menadžmenta i utvrđivanje stepena uspešnosti rezultata), aspekt perspektive merenja (sadrži kako taktička, tako i strateška merenja). Pomenute perspektive povezuju postavljen okvir sistema za merenje strateških

performansi. On obezbeđuje u svim oblastima poslovne aktivnosti razmenu i tok informacija. Na taj način, u slučaju pojave nepredviđenih promena u poslovanju, moguće je primeniti korektivne akcije od strane menadžmenta. Jasnu predstavu o uspešnosti primene strategije ne daje merenje važnih poslovnih performansi, ukoliko je na pogrešan način postavljeno, kao i samo merenje nevažnih poslovnih performansi.

Adekvatno kreiranje sistema za merenje strateških performansi treba da omogući objektivne informacije za strateško upravljanje i donošenje poslovnih odluka od strane menadžmenta. Multidimenzionalna, multifunkcionalna i multihijerarhijska razmena informacija, ima za efekat poboljšanje kako strateških, tako i operativnih poslovnih akcija. Strateški performansni menadžment (SPMS)³⁴ omogućuje bitnim akterima odlučivanja u organizaciji blagovremene i adekvatne informacije o tekućim efektima ostvarenja postavljenih strateških ciljeva i implementaciju.

U početnoj etapi razvoja SPMS organizacija inkorporira utvrđivanje baznih pokazatelja dugoročne uspešnosti: pokazatelje finansijskog upravljanja (finansijska stabilnost, maksimizacija profitabilnosti itd.), pokazatelje upravljanja rizikom (smanjenje troškova, maksimizacija prihoda), pokazatelje poslovnog uspeha (profitabilnost i efikasnost), pokazatelje razvoja ljudskih potencijala (rast znanja i veština, lojalnost zaposlenih), pokazatelje zadovoljstva klijenata (njihova lojalnost), pokazatelje razvoja učinaka (pravovremenost, fleksibilnost, efektivnost). Veoma je važno da se odgovornost rasporedi na izvršioce užih organizacionih delova organizacije.

U okviru druge etape obavlja se usaglašavanje mišljenja svih menadžera unutar organizacije, ukoliko se uoči da pojedina merila nisu efikasna za ocenu strateških performansi. U ovoj etapi utvrđuje se vremenski period merenja performansi i odgovarajuća procedura. Naredna, treća etapa, fokus stavlja na učestaliju analizu uspešnosti primene korporativnog sistema za merenje poslovnih performansi (kvartalno) u cilju utvrđivanja njegove efektivnosti. Završna, četvrta, etapa obezbeđuje u svim užim

³⁴ Strategic Performance Management System

strukturnim delovima organizacije adekvatne analize o ostvarenim rezultatima i odgovornosti zaposlenih uz pomoć SPMS. U okviru ove etape obavlja se optimiziranje efektivnosti.

Sinergijom aktivnosti užih organizacionih delova u realizaciji postavljene strategije ostvaruje se efekat s kojim se ostvaruje dodata vrednost. Radi eliminisanja slabosti pojedinih savremenih sistema za merenje poslovnih performansi, u praksi se izvršilo integrisanje nekih različitih modela. Shodno svojim posebnim potrebama poslednjih dekada, organizacije su iznedrile određene hibridne performans-modele, s primarnim ciljem eliminisanja slabosti pojedinih modela, uz forsiranje njihovih pozitivnosti.

Krajem dvadesetog veka razvio se koncept integrisanjem Balansne karte rezultata (BSC)³⁵ i EVA³⁶ performans metodologije. Nastao je jedinstven integralni tzv. hibridni model. Pioniri u razvoju ovog modela su bile uspešne organizacije koje se bave telekomunikacijama iz Zapadne Evrope. Baza integracije pomenuta dva sistema je u utvrđivanju gradacije važnosti pokazatelja i njihovo ugrađivanje u jedinstven performans sistem. Polazište su EVA indikatori kao bazni pandan finansijskoj frakciji modela BSC. Koncept hibridne integracije modela kreira EVA finansijske kategorije (rashode, prihode, kapital...). U okviru preostalih BSC perspektiva (klijenata, internih poslovnih procesa i učenja i rasta) obavlja se utvrđivanje uzročno-posledične veze odabranih kategorija i utvrđuje povezanost EVA indikatora. Na pomenuti način menadžment može da utvrdi za ostvarenje ciljeva organizacionih delova koje aktivnosti primarno treba da inicira.

Obračun troškova na bazi aktivnosti (ABC)³⁷ implementiran je u pomenutom integrisanom modelu za merenje poslovnih performansi. Osnovni nedostatak BSC modela (nepostojanje standarda performansi) eliminiše se integrisanjem BSC i EVA koncepta. Problem se ogledao u nemogućnosti dijagnostifikovanja pozicije organizacije u odnosu na lidere u branši (tzv. Benchmarking analiza). Istovremeno ovaj hibridni model

³⁵ Balanced Scorecard

³⁶ Economic Value Added

³⁷ Activity Based Cost

eliminiše ograničenost EVA koncepta, jer ne pruža jasno bazične elemente ostvarenog finansijskog rezultata. Pomenuti model polazi od glavnih BSC pokazatelja (standardi kvaliteta, zadovoljstvo zaposlenih, lojalnost klijenata) i dolazi do EVA pokazatelja koji su u drugom planu.³⁸

3.2. Aspekti merenja i unapređenja sistema performansi

Svaka organizacija u cilju uspešnog poslovanja mora da implementira adekvatnu viziju, misiju, ciljeve i strategiju. Postavljanjem vizije, dobija se odgovor na pitanje šta se želi. Misijom se određuje svrha postojanja, tj. daje se odgovor na pitanje zašto organizacija postoji. Radi realizacije misije, organizacija određuje nivo poslovnih performansi kojima teži. Postizanje zacrtanog cilja iziskuje adekvatno planiranje i definisanje strategije - “u smislu da se izvrši izbor pravca, metoda i instrumenata za realizaciju misije i ciljeva u datom privrednom ambijentu.”³⁹

Uspešna realizacija strategije omogućuje realizaciju postavljenih ciljeva. Nije dovoljno da se izvrši samo izbor i formulisanje strategije, već je nužna implementacija strategije koja će planove da transformiše u akcije radi ostvarenja ciljeva. Od sinergije užih organizacionih delova, kao i od formiranja i implementacije sistema podrške upravljanja performansama zavisi uspešnost organizacije.

U cilju uspešnog upravljanja performansama neophodno je da se utvrde kritični faktori uspešnosti onih organizacija koje su ostvarile svoje postavljene i postigle svoje kritične faktore uspešnosti. Njih je neophodno meriti putem odgovarajućih indikatora performansi. Preduslov uspešnosti organizacije su adekvatno postavljeni ciljevi i utvrđeni planovi. Pravac poslovanja organizacije testira se planovima, a i na taj način smanjuje

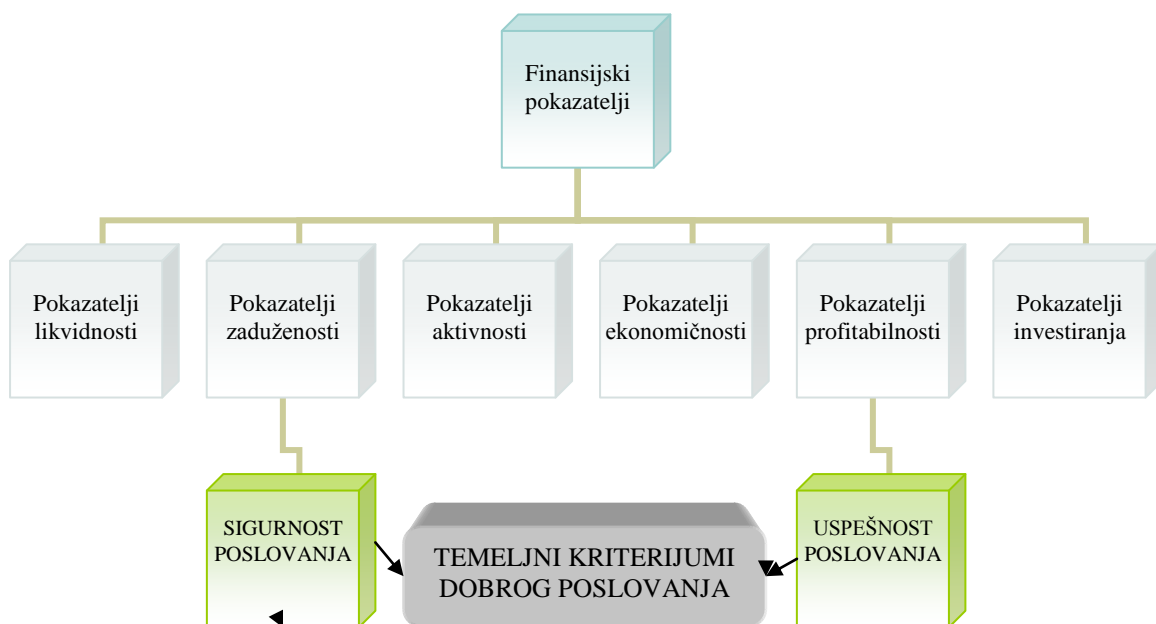
³⁸ Ključni motiv uloženi kapitala je stvaranje dodatne vrednosti

³⁹ Anđelić, G. (2007): “Strategijski menadžment”, FTN izdavaštvo, Novi Sad, str. 23-25.

rizik. Obavljaju se aktivnosti radi realizacije postavljenih ciljeva i na taj način se smanjuje dijapazon za neefikasnost.

U cilju kompleksnijeg sagledavanja poslovanja organizacije primenjuje se horizontalna (dinamička analiza poređenja vrednosti bilansnih pozicija tekuće s prethodnom godinom, a čiji efekat su informacije o promenama koje su se dogodile), vertikalna tzv. analiza strukture (prikazuje analizu učešća svake bilansne pozicije u odnosu na jednu koja je reper iskazan sa 100%) i racio pokazatelji (kod kojih se stavlja u odnos jedna ekonomska veličina s drugom).

Za proces poslovnog odlučivanja od značaja su sledeći pokazatelji:



Slika br. 2: Povezanost pokazatelja analize finansijskih izveštaja i temeljnih kriterijuma dobrog poslovanja⁴⁰

⁴⁰ Žager, K; Mamić Sačer, I; Sever, S. (2008): “Analiza finansijskih izvještaja”, Masmedia, Zagreb, str. 245.

Dobro upravljanje poslovanjem u organizaciji podrazumeva ostvarenje elemenata sigurnosti i uspešnosti. Pored navedene horizontalne i vertikalne analize bilansa, koriste se odgovarajući finansijski pokazatelji. Pokazatelji sigurnosti poslovanja tj. pokazatelji koji ukazuju na finansijski položaj organizacije jesu zapravo pokazatelji likvidnosti i zaduženosti. Pokazatelji uspešnosti poslovanja su pokazatelji ekonomičnosti, profitabilnosti i investiranja, dok su pokazatelji aktivnosti pokazatelji sigurnosti i uspešnosti. smatraju se pokazatelji aktivnosti. Preciznije rečeno, suština ovih pokazatelja je u sledećem:⁴¹

- Pokazatelji likvidnosti – mere sposobnost organizacije da podmiri dospele kratkoročne obaveze,
- Pokazatelji zaduženosti – mere koliko se organizacija finansira iz tuđih izvora sredstava,
- Pokazatelji aktivnosti – mere kako organizacija efikasno upotrebljava svoje resurse,
- Pokazatelji ekonomičnosti – mere odnos prihoda i rashoda, odnosno koliko se prihoda ostvari po jedinici rashoda,
- Pokazatelji profitabilnosti – mere povrat uloženog kapitala,
- Pokazatelji investiranja – mere uspešnost ulaganja u obične akcije.

Pokazatelji se, u svakom slučaju, shodno savremenoj literaturi, mogu proširiti, kao na primer definisanje pokazatelja investiranja, kao što je definisano po Žageru i grupi autora, budući da mere uspešnosti ulaganja u obične akcije ne predstavljaju jedini pokazatelj investiranja.

Posmatrano s kratkoročnog aspekta, pokazatelji uspešnosti i sigurnosti se međusobno suprotstavljaju, dok s dugoročnog aspekta sigurnost uslovljava uspešnost. Izračunati pokazatelji sami za sebe ne kazuju mnogo, ali poređenjem s određenim standardnim veličinama utvrđuju se odgovarajuća odstupanja. Standardne veličine mogu da budu planirani pokazatelji, kretanje određenih pokazatelja u vremenskom periodu, visina

⁴¹ Ibid, str. 244.

pokazatelja organizacije konkurenata u istoj grani ili prosečna vrednost pokazatelja iz iste grupacije. Ovi pokazatelji su od značaja kao informaciona osnova za donošenje određenih poslovnih odluka.

Postoji direktna uslovljenost između pokazatelja i vrste odluka koje treba da se donesu. Ilustracije radi, za kratkoročnu finansijsku sigurnost tj. pokazatelje likvidnosti zainteresovani su dobavljači. U dužem vremenskom periodu fokus se stavlja na rentabilnost i solventnost s aspekta akcionara i dobavljača. Organizacija se usredsređuje na analizu pozicija iz bilansa uspeha u cilju utvrđivanja finansijskih performansi uspešnosti.

Sama analiza performansi je bitan segment upravljačke i kontrolne aktivnosti, budući da se utvrđuje snaga, potencijal i efikasnost organizacije kroz proces analize. Svrha same analize je da se ostvari viši kvalitet ekonomije tj. da se sagledaju odnosi između ulaganja i rezultata. U cilju dobijanja potpune slike uspešnosti u organizaciji, pored finansijskih informacija i pokazatelja, poslednjih godina sve više se koriste i nefinansijske informacije.

Tradicionalni pokazatelji nisu dovoljni za blagovremenu reakciju na promene u savremenim uslovima, kao i projekciju budućih performansi organizacije i stoga se javila potreba za odgovarajućim nefinansijskim pokazateljima. Nefinansijske mere performansi vezane su za kupce (lojalnost, zadovoljstvo, broj novih kupaca, itd.), učenje i rast zaposlenih (produktivnost zaposlenih, investicije u obuku kadrova po kupcu, itd.), dobavljače (kvalitet, cena, vreme isporuke, itd.) i interne procese (uvođenje novih proizvoda, procenat škarta, isporuka na vreme, itd.).

Korišćenje mnoštva finansijskih i nefinansijskih informacija pruža veću mogućnost organizaciji da sagleda postojeće stanje, da obavlja bolje planiranje, analizu i odlučivanje o performansama uspešnosti same organizacije. Bazni cilj analize finansijskih izveštaja organizacije je ocenjivanje *“prošlih ostvarenja preduzeća i predviđanje njegovih budućih*

*ostvarenja u funkciji informativne podrške aktivnosti donošenja odluka, a koje su u krajnjoj liniji finansijske odluke”.*⁴²

Ispitivanje uslova finansijske ravnoteže u organizaciji, kao i merenje rentabiliteta uložениh sredstava ključni je cilj finansijske analize. „Bliže određivanje pomenutih ciljeva uslovljeno je interesima ispitivača, odnosno korisnika rezultata finansijske analize, što znači da su oni različiti, zavisno od toga da li je korisnik analize samo preduzeće – interni ciljevi, ili se interesenti nalaze izvan preduzeća: tzv. treća lica – eksterni ciljevi“.⁴³

Dobavljači su primarno zainteresovani za likvidnost organizacije, te stoga finansijska analiza ocenjuje likvidnost i solventnost. Vlasnici obveznica zainteresovani su za sposobnost organizacije da podmiruje dugove u vremenskom periodu do njihovog dospeća. Upravo zato, fokus će usmeriti na analizu strukture kapitala, izvore i upotrebu sredstava, ostvarenu rentabilnost, kao i projekciju rentabilnosti potencijalnih kupaca obveznica. Sposobnosti organizacije da stvori vrednost je zadatak finansijske analize za potrebe akcionara. Investitori su mahom zainteresovani za stabilnost prinosa za sadašnje i buduće prinose, za isplatu dividendi, kao i za održavanje finansijskog ekvilibrijuma. Tehnike finansijske analize su uvek identične, iako zahtevi od strane poverilaca i investitora nisu isti. Ovo stoga što je organizacija koja stvara vrednost istovremeno i solventna, dok organizacija čija se vrednost smanjuje, zapada u probleme solventnosti pre ili kasnije. „U današnje vreme, poverioci, kao i akcionari, okupljaju se oko izveštaja o tokovima gotovine koji procenjuje za prve, kapacitet preduzeća da isplati dospele obaveze, a za druge raspoloživi cash flow.“⁴⁴

Potrebu za kontinuelnom analizom ima menadžment organizacije. On koristi finansijsku analizu radi efikasnijeg planiranja i kontrole, tj. radi ostvarenja finansijske ravnoteže i

⁴² Horngren, C; Syundem, G. (1987): “Introduction to Management Accounting”, 7th edition, Prentice Hall Inc.

⁴³ Ranković, J. (1999): “Upravljanje finansijama preduzeća”, deveto ponovljeno izdanje, Ekonomski fakultet u Beogradu, str. 173.

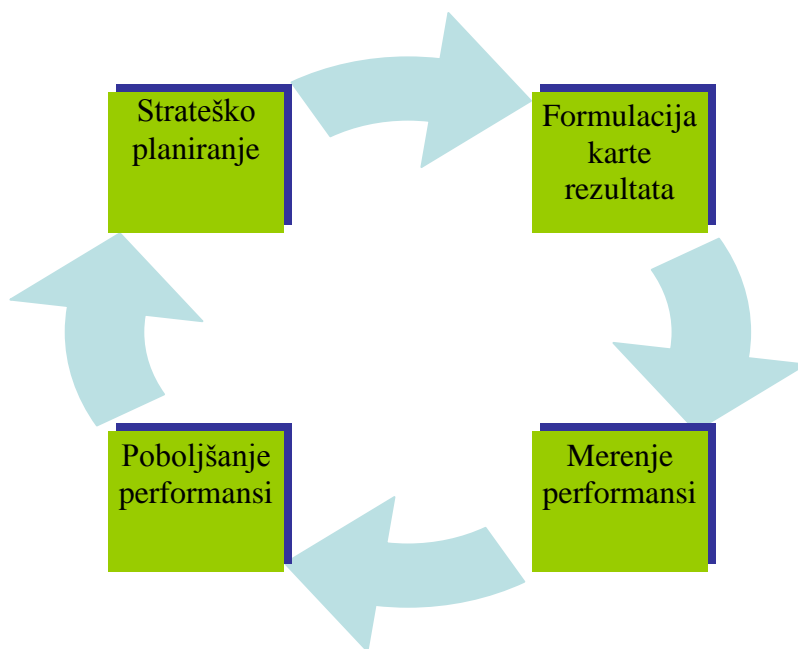
⁴⁴ Vernimmen, P. (2005): “Finance d’Enterprise”, 6e edition par Pascal Quiry & Yann Le Fur. Pariz: Dalloz, str. 178.

adekvatne zarađivačke sposobnosti od strane vlasnika kapitala. Poslovno odlučivanje u skladu s postavljenim ciljevima organizacije, iziskuje analizu ostvarenja u komparaciji s planiranim veličinama i utvrđivanje odstupanja. Projektovani finansijski izveštaji se koriste u tu svrhu i od značaja su, jer se putem njih obavlja poređenje s kretanjima u grani. „Dobra finansijska analiza omogućava menadžerima prozor u budućnost i pomaže im da naprave „pametnije“, obaveštenije izbore“.⁴⁵ Informacije koje produkuju finansijski izveštaji putem finansijske analize ne smatraju se u celosti dovoljnim za donošenje adekvatnih poslovnih odluka. Njih treba kompletirati i odgovarajućim nefinansijskim informacijama.

Dinamičniji, složeniji, kompleksniji i turbulentniji uslovi poslovanja, izazvani promenama u savremenom društvenom i tržišnom okruženju, prvenstveno napretkom informaciono-komunikacionih tehnologija, procesom globalizacije i internacionalizacije biznisa čine uspešno upravljanje performansama (u smislu njihovog kontinuiranog poboljšanja) sve kompleksnijim. Postoji stalna težnja menadžmenta organizacije da svojim poslovnim odlukama ostvari visoke performanse u odnosu na konkurentske organizacije u grani ili grupaciji. U procesu upravljanja performansama i u nastojanju da organizacija bude uspešna i konkurentna na tržištu, postavljaju se pred njom stalno novi zadaci i mnogi izazovi.

Uspešno upravljanje ciljevima, strategijama, performansama organizacije, između ostalog, podrazumeva metodologiju kako strateškog planiranja, tako i adekvatno upravljanje performansama u okviru koje je poseban fokus dat merenju performansi, a što iziskuje kreiranje adekvatnog sistema mera performansi. Sledeća slika upravo to i pokazuje.

⁴⁵ Berman, K; Knight, J. (2007): “Finansijska inteligencija”, ASEE, Novi Sad, str. 31.



Slika br. 3: Metodologija upravljanja performansama⁴⁶

Merenje performansi je proces kvantifikacije odgovarajućih predmeta merenja finansijskih ili nefinansijskih radi prikazivanja uspešnog ostvarenja postavljenih ciljeva organizacije. Sam izbor merila performansi iziskuje objektivan odabir od mnoštva kvantitativnih i kvalitativnih, finansijskih i nefinansijskih, standardizovanih i nestandardizovanih merila, kao i drugih merila, i to prema nekim drugim principima. Merila performansi mogu da se podele:

- s aspekta nastanka i razvoja na tradicionalna i savremena,
- s aspekta korisnika na interna i eksterna,
- prema poreklu i predmetu na tržišna, računovodstvena, vrednosna i hibridna merila,
- s aspekta karakteristika izveštaja i izveštavanja (kao baze za informacionu podršku izbora pojedinačnih i portfolio merila) na finansijska, nefinansijska i integrisana merila.

⁴⁶ Sorensen, M. (2004): „Measuring Business Results Through Key Performance Indicators“, Doll Martin Associates, Sydney, Australia, p. 2.

Tradicionalna merila performansi mogu da budu apsolutna merila (merila prikazana u apsolutnim brojevima) i relativna merila (iskazana u ratio brojevima, stopama, indeksima, koeficijentima).⁴⁷ Najčešće se od tradicionalnih merila koriste sledeći ratio pokazatelji i to: stopa prinosa na sopstvena sredstva (ROE - Return on Equity), stopa prinosa na ukupna sredstva (ROA – Return on Assets), stopa dobitka na prihode (ROS - Return on Sales), stopa prinosa na investirani kapital (ROIC – Return on Invested Capital), stopa neto dobitka, dividendna stopa, ratio likvidnosti i solventnosti, ratio ekonomičnosti, produktivnosti i dr.

Savremena eksterna tržišna merila performansi najčešće su ukupan prinos na akcionare (TSR – Total Shareholder Return), vrednost za akcionare (SV – Shareholder Value), dodata tržišna vrednost (MVA – Market Value Added), tržišna cena akcija (MPS – Market Price Share). Od savremenih vrednosnih merila performansi, najpoznatija među njima su: dodata ekonomska vrednost (EVA – Economic Value Added), dodata tržišna vrednost (MVA – Market Value Added), dodata vrednost za akcionare (SVA – Shareholder Value Added), rezidualni (ekonomski) dobitak (EP – Economic Profit), dodata gotovinska vrednost (CVA – Cash Value Added), gotovinski prinos na investirana sredstva (CFROI – Cash Flow Return on Investment)⁴⁸ i dr.

Sledeća grupa nefinansijskih merila performansi koja zapravo ne proizilaze iz računovodstvenog informacionog sistema uglavnom su kvalitativnog (opisnog) karaktera, a mogu da budu i kvantitativnog. Razvoj korporativnog upravljanja i pluralizam ciljeva, izmenio je interese ne samo vlasnika kapitala – akcionara, već i drugih baznih stejkholdera, a naročito menadžera i kupaca. Ova nefinansijska kvalitativna opisna merila performansi uslovljena su različitim interesima, aspektima, perspektivama. Ilustracije radi, sa aspekta perspektive kupaca kao jednog od baznih stejkholdera i osnovne pretpostavke tržišnog i konkurentskog kontinuiteta organizacije, nefinansijska merila performansi mogu da budu tržišno učešće na ciljnom tržištu, osvajanje novih kupaca,

⁴⁷ Videti detaljnije: Todorović, M. (2010): „Finansijsko i poslovno restrukturiranje preduzeća“, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, str. 50.

⁴⁸ Kaličanin, Đ. (2006): „Menadžment vrednosti preduzeća“, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, str. 73.

poznavanje robne marke, broj kupaca, cena u odnosu na konkurenciju, učešće novih kupaca u prihodima od prodaje.

Sistem integrisanih merila performansi predstavlja najnoviji pristup u selekciji i implementaciji merila performansi koja proizilaze iz upravljačkog računovodstva,⁴⁹ a rezultat su pokazatelja i standardizovanih finansijskih izveštaja iz računovodstvenog informacionog sistema.

Ističući značaj sistema za merenje poslovnih performansi organizacija, Peter Drucker je u svojim radovima istakao da je merenje poslovnih rezultata jedna od najsenzibilnijih oblasti savremenog menadžmenta. Organizacije moraju da raspolažu efektivnim sredstvima za implementaciju strategije i monitoring strateških taktičkih nivoa u cilju ostvarenja što uspešnijeg poslovanja. Veoma je kompleksan i nepredvidiv proces realizacije razvojne vizije i strategije organizacije.

Povećanju izvesnosti planiranog strateškog razvoja organizacije menadžment upotrebom specifičnih i sofisticiranih znanja, tehnika, sredstava i instrumenata doprinosi kreiranju organizacionog jedinstva za razvoj strateških ciljeva, planova, formiranjem budžeta i adekvatnom harmonizacijom organizacione strukture. Merenje poslovnih performansi je bitna prvenstvena aktivnost za kontrolu poslovnih rezultata i osnova za postizanje bolje poslovne uspešnosti, stav je koji je odavno prisutan.

Informacije o poslovanju zasnovane na troškovno i finansijsko orijentisanim pokazateljima nisu zadovoljavajuće za potrebe ostvarenja uspešnog upravljanja organizacijom na konkurentskom tržištu, u uslovima globalizacije. Na mnogim okruglim stolovima diskutovana je efikasnost tradicionalnih sistema za merenje poslovnih performansi i preovlađujući je stav da samo finansijski pokazatelji za uspešnost

⁴⁹ Upravljačko računovodstvo se bavi pružanjem informacija koje su neophodne „menadžment“ grupi u vezi donošenja odluka i vrednovanja performansi preduzeća“ – Žarkić-Joksimović, N. (1995): „Upravljačko računovodstvo – Računovodstvo za menadžment“, FON, Beograd, str. 18.

poslovanja, tj. za visinu poslovnog rezultata su usredsređeni na kratkoročne rezultate, pri tom se marginalizuju razvojni planovi za budućnost.

Sagledavajući prilaze menadžmenta, Peter Drucker u prvi plan stavlja ciljeve kao na primer profitabilnost, inovativnost, tržišni položaj, upravljačke performanse, javnu odgovornost, organizaciono ponašanje i fizičke i finansijske resurse. Za merenje poslovnih performansi koje iziskuju složena merenja i poređenja, u osnovi Drucker-ovih stavova je korišćenje novog multikriterijumskog sistema. Finansijski indikatori zasnovani su na prošlim događajima i već ostvarenim rezultatima, te ne mogu da posluže menadžmentu kao objektivne informacije za realizaciju budućeg razvoja organizacije. Oni se smatraju tradicionalnim mernim sistemima performansi.

Manjkavost tradicionalnih sistema za merenje poslovnih performansi se ogleda u tome što se ne uočavaju sve bazne poslovne aktivnosti „na vreme“. Prisutan je visok stepen uopštavanja, tj. nedostatak analitičnosti. Ovaj sistem ne omogućuje informacije o uzrocima problema, prisutna je manjkavost preduzimljivosti i sposobnosti za projekcije, kao i nemogućnost sagledavanja predstojećih efekata.

Kompletno merenje performansi organizacije korišćenjem mnoštva diferenciranih vrsta mernih indikatora (fokus na klijente, fokus na ljudske potencijale), uvažavanje vremenskog okvira (fokus na prošlost, fokus na budućnost), sofisticiranost vrsta merila (novčana i ostala merila) predstavljaju savremene indikatore procene aktivnosti organizacije.

Kompletna tehničko-tehnološka dostignuća iziskuju korišćenje diferenciranih tehnika od strane menadžmenta, pristup poznat kao „Performance Management“. On podrazumeva tekuće inicijative od strane menadžmenta koje međusobno povezuju taktičke procese i korporativnu strategiju celokupnog merenja poslovnih performansi, upotrebom raznih menadžerskih aktivnosti i metodoloških sistema (ABC, Six Sigma, TQM, BSC...).

Teorija i praksa menadžmenta, u poslednje dve decenije iznedrile su mnoštvo modela za merenje poslovnih performansi. Ovi modeli pored finansijskih indikatora, obuhvataju niz nefinansijskih i to s aspekta diferenciranih i novih perspektiva, a radi merenja uspešnosti organizacije. Izgradnja integrisanog osavremenjenog sistema za merenje strateških poslovnih performansi omogućuje eliminaciju slabosti kod pojedinih savremenih modela.

3.3. Intelektualni kapital – važna performansa organizacije

Organizacija postiže konkurentsku prednost na osnovu stvaranja vrednosti za kupce uz efikasno upravljanje raspoloživim resursima. U savremenim uslovima, potenciraju se oni resursi koji nemaju materijalno vidljiv oblik. Razlika između tržišne i knjigovodstvene vrednosti organizacije pripisuje se nematerijalnoj, nevidljivoj, neopipljivoj imovini organizacije. Empirijska istraživanja na primeru američkih organizacija pokazuju da se odnos između materijalne i nematerijalne imovine stalno menja.⁵⁰

- Godine 1929. odnos između materijalne i nematerijalne imovine bio je 70% prema 30%,
- Godine 1982. odnos između materijalne i nematerijalne imovine bio je 62% prema 38%,
- Godine 1992. pomenuti odnos se u potpunosti preokrenuo jer je učešće nematerijalne imovine bilo 62%, a materijalne 38%,
- Godine 2001. nematerijalna imovina učestvuje sa 85%, a materijalna sa svega 15%.
- *Projekcija za 2015. godinu je da nematerijalna imovina učestvuje sa 88%, a materijalna sa svega 12%*⁵¹

⁵⁰ Figar, N. (2007): „Upravljanje resursima preduzeća“, Ekonomski fakultet Niš, str. 90.

⁵¹ Jedan od pokazatelja koji ide u prilog projekciji je da je uočeno uvećanje vrednosti brendova u drugoj dekadi dvadeset i prvom veka po „Interbrand“ kategorizaciji.

Ono što se vidi iz pomenutog, jeste to, da za svega jednu deceniju (od 1982. do 1992.) značaj nematerijalne imovine dobio je znatno na važnosti, u odnosu na prethodnih preko pet decenija. Sve više, u savremenim uslovima, dolaze do izražaja organizacije u kojima preovlađuju nematerijalni resursi i oni su mnogo interesantniji za investitore.

Urlich-ova navedena struktura intelektualnog kapitala je veoma zapažena.⁵² Po njemu, znanje, veštine i iskustvo zaposlenih, svrstani su u kompetentnost zaposlenih, a posvećenost navodi kao poseban element intelektualnog kapitala organizacije. Prema pomenutom autoru, posvećenost čini unutrašnju rezervu koja ne iziskuje ulaganje sredstava, a može da dâ rezultate samo ako se razvija.⁵³ On je koncipirao sledeću formulu intelektualnog kapitala:

INTELEKTUALNI KAPITAL = KOMPETENTNOST X POSVEĆENOST
--

Organizacija, ukoliko ima zaposlene sa visokim kompetencijama, ali koji nisu u dovoljnoj meri posvećeni organizaciji (ne rade ni dovoljno, a ni dobro) čine veliki potencijal neiskorišćenih ljudskih potencijala. Neke organizacije raspolažu visoko posvećene zaposlene (rade brzo), ali koji nisu kompetentni ili su nedovoljno kompetentni (zaposleni koji ne rade dobro svoj posao). Konkurentsku prednost mogu da stiču samo one organizacije koje raspolažu visoko kompetentnim (izgrađuju se edukacijom i radom) i visoko posvećenim ljudskim potencijalima (ostvaruje se motivacijom). Važno je da se istakne da je upravo motivacija instrument za izgradnju posvećenosti.

Prema istraživanjima,⁵⁴ 42% organizacijskog znanja je u glavama zaposlenih. Prećutno znanje postoji kao iskustvo prikupljeno kroz komunikaciju sa drugima, ugrađeno u praksu organizacije i ljude koji u njoj rade, ali je ono personalizovano, neformalno, teško se meri i njime se teško može upravljati. Ono što je najopasnije, jeste zapravo činjenica,

⁵² Urlich, D. (1998): „Intellectual Capital = Competence X Commitment“, Sloan Management Review, Winter 1998, pp. 15-27.

⁵³ Urlich Ibid, p. 18.

⁵⁴ Clarke, T; Rollo, C. (2001): „Corporate Initiatives in Knowledge Management“, MCB University Press, Education and Training, Vol. 43, No. 4/5, pp. 206-214.

da to znanje nestaje iz organizacije kada je zaposleni napuste. Upravo zbog toga je prisutan problem u organizaciji kako to prećutno znanje učiniti dostupnim svima. Znanje pojedinaca dostiže svoj puni potencijal u stvaranju ekonomske vrednosti onda kada se ugradi u organizacijske rutine (procedure, uputstva, baze) tj. kada se transformiše u organizacijsko znanje. Transformacija znanja pojedinaca u organizacijsko znanje nije laka, a ni automatska i iziskuje posvećenost i vreme, kao i veliki rad da se znanje prikaže, prenese i učini raspoloživim.

Za održivi razvoj organizacije od velikog uticaja je znanje i njegovo unapređenje. Znanje i iskustvo koje zaposleni u organizaciji stiču obavljanjem aktivnosti mogu da imaju pravu vrednost za organizaciju samo ako se učine dostupnim svim zaposlenima i time se organizacija delimično štiti od rizika koje donosi fluktuacija kadrova. Neprekidnim poboljšanjem i podsticanjem inovativnosti i kreativnosti organizacija obezbeđuje poboljšanje svoje pozicije na tržištu.

U savremenim uslovima organizacije se mogu podeliti na one koje ne koriste intelektualni kapital i na one koje koriste intelektualni kapital. Sve one organizacije koje ne koriste intelektualni kapital posluju po ustaljenim navikama, a njihov razvoj je pod uticajem spoljnih sila, tj. neizvesnosti. Za razliku od njih, sve one organizacije koje u svom poslovanju koriste intelektualni kapital mogu da se suprotstave izazovima okruženja, fleksibilnije su u zadovoljenju zahteva tržišta i uspešno izgrađuju adekvatne odnose s poslovnim partnerima. One svoje raspoložive resurse maksimalno koriste i na taj način povećavaju tržišnu vrednost organizacije.

Za savremene organizacije od krucijalnog značaja je intelektualni kapital. Njihova uspešnost nije utvrđena samo u iskazanim podacima iz finansijskih izveštaja. Najveći segment vrednosti organizacije vodi poreklo od tzv. „skrivena neopipljive imovine“, te se upravo znatna pažnja usmerava na proučavanje intelektualnog kapitala.

U svojoj studiji baziranoj na 150 listing organizacija Singapurske berze, Hong Pew Tan, David Plowman i Phil Hancock, bavili su se odnosom intelektualnog kapitala i organizacionih performansi. Njihovo istraživanje je pokazalo da postoji pozitivan odnos između intelektualnog kapitala i performansi organizacije. Intelektualni kapital je u korelaciji s budućim performansama organizacije, a stopa rasta intelektualnog kapitala je u pozitivnom odnosu s performansama organizacije, dok se doprinos intelektualnog kapitala poboljšanju performansi organizacije razlikuje od industrije do industrije.⁵⁵

Takođe je Ya-Hui Ling utvrdila svojim istraživanjem u 146 organizacija globalno orijentisanog poslovanja u Tajvanu da postoji pozitivan odnos između intelektualnog kapitala organizacije i mnogostrukih dimenzija performansi s međunarodnog aspekta. Istraživanje je iznedrilo zaključak da je strukturni kapital od direktnog pozitivnog uticaja na finansijski učinak, a sva tri strukturna segmenta intelektualnog kapitala su od direktnog pozitivnog uticaja na globalne inicijative organizacije (globalnu agilnost i inovacije).⁵⁶

3.4. Benčmarking u funkciji poboljšanja performansi organizacije

Od mnoštva raznih faktora zavisian je uspeh organizacije i stoga se od menadžmenta iziskuje neprekidno prilagođavanje i usklađivanje poslovnih strategija sa eksternim i internim okruženjem. Da bi menadžment mogao da ostvari konkurentnost organizacije, trebalo bi da identifikuje ono što je bolje kod drugih organizacija i da uz odgovarajuće prilagođavanje to ukomponuje u sopstvenu poslovnu aktivnost, a radi poboljšanja svojih performansi, kako operativnih, tako i strategijskih. U savremenim uslovima ovaj pristup je od velikog značaja, a na što ukazuju prilike na tržištu kroz rast i razvoj tehnologije i izuzetnu rastuću globalnu konkurenciju.

⁵⁵ Pew Tan, H; Plowman, D; Hancock, P. (2007): „Intellectual Capital and Financial Returns of Companies“, Journal of Intellectual Capital, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 8, No. 1, pp. 76-95.

⁵⁶ Ling, Y. (2013): “The Influence of Intellectual Capital on Organizational Performance – Knowledge Management as Moderator”, Asia Pacific Journal of Management, New York: Springer, Volume 30, Issue 3, pp. 937-964.

Srpski prevod reči „benchmark“ bi u suštini glasio - repna kategorija, standard za poređenje. Predstavlja poređenje sa standardom u težnji za napretkom. Upotreba benčmarkinga je postala standard za mnoge savremene organizacije. Prvi korak predstavlja uspostavljanje jasne metodologije koja bi morala da bude detaljno razrađena. Benčmarking predstavlja učenje, usaglašavanje i trud da se dostigne nivo najboljih. Najbolji u grupaciji postavljaju standarde. Ukoliko koraci do uspeha nisu transparentni, konkurencija se trudi da imitira prave korake. Analiziraju se rivali i oni koji to nisu, a mogli bi da budu. Analizira se razvojni put, način – model postizanja uspeha. Koji su elementi bili ključni za postizanje uspeha. Da li se snaga vodilja ogleda u resursima, zaposlenima koji su postavili dobru organizacionu šemu i organizovali poslovanje.

Benčmarking predstavlja alat – instrument menadžmenta u cilju poboljšanja performansi. Pored poslovnosti i stručnosti, elementi koji su neophodni za napredak organizacije ogledaju se u inovativnosti i kreativnosti. Trebalo bi primenjivati „strategiju učenja na tuđim greškama“ a koje su očigledne i sagledavati moguće ishode budućih poslovnih poduhvata. Mada, globalno sagledavajući, neki koraci u ekonomskom kretanju ne mogu da budu prejudicirani. Odličan primer za ovu tvrdnju nalazi se u svetskoj ekonomsko-finansijskoj krizi. Nebrojani praktičari nisu uspeli spremno da dočekaju novonastalu situaciju. Turbulencije na tržištu nekretnina u Sjedinjenim Američkim Državama su prouzrokovale pad prvih „poslovnih domina“ u nizu, za veoma kratak period. Ogromne gubitke je pretrpela i auto-industrija, kao i informatička industrija. Učenje na svojim, ali manjim greškama, ne bi smelo da ometa poslovanje organizacije.

Benčmarking se vezuje za poboljšanje poslovnih performansi, pomaže unapređenju poslovanja organizacije u specifičnim domenima i u globalu, olakšava put organizaciji ukoliko cilja na leadersku poziciju u grupaciji, umanjuje pogrešne korake i prevede, potpomaže opstanak i održanje u savremenoj utakmici, doprinosi lakšem razrešavanju novih i specifičnih poslovnih problema, osvetljava konkurentsko kretanje poslovanja.

Benčmarking se klasifikuje kao eksterni (konkurentski) i interni (nekonkurentski). Eksterni u globalu doprinosi boljem poznavanju tržišta, okruženja. Rast fokusa na poslovanje konkurencije, skeniranje poslovanja konkurentskih organizacija, predstavlja okosnicu kreiranja sopstvene ponude koja je diferencirana od konkurencije i s kombinacijom pregršt elemenata. Neophodno je prepoznavanje suštine, a to znači u kom domenu uslovno rečeno organizacija može da prednjači na tržištu, odnosno da bude konkurentna. Ko prepoznaje svoje kompetencije i elemente komparativne prednosti može kvalitetno da kreira strategiju, ustoliči adekvatan organizacioni poredak i drži se dobro promišljenog plana aktivnosti.

Sušтина je u razumevanju pozicije organizacije na tržištu. Selektovanje mesta i utvrđivanje domena u kojima bi trebalo da se podstakne napredak. Da bi reagovanje bilo adekvatno, primarni cilj se ogleda u prikupljanju tačnih, a i blagovremenih informacija o konkurentskom okruženju. Ukoliko je kopiranje brzo (kako vreme odmiče – vremenska dimenzija mora da bude sve kraća, budući da globalni svet nema granica i da je logistički problem promptno rešiv) tvorci originalnih ideja, te samim tim i proizvoda, ne bivaju zaštićeni. Oni takođe moraju da streme ka novim promptnim inovacijama.

Interni benčmarking predstavlja analizu performansi u okviru organizacije. Smatra se veoma dragocenim u situaciji kompleksnih poslovnih organizacija sa složenom strukturom (veliki proizvodni asortiman, geografski razučeni delovi organizacije, globalno tržište).

Funkcionalni benčmarking se bazira na komparaciji u okviru organizacije, a predmet su poslovne funkcije (delovi organizacije). Procesni (generički) benčmarking se vezuje za poređenje srodnih poslovnih procesa poređenjem nesrodnih organizacija. Benčmarking proizvoda/usluga je u svrsi komparacije proizvoda/usluga na konkurentskom tržištu. Izdvojeni vid benčmarkinga predstavlja poređenje sa performansama grupacije (prosečnog proizvođača). Analiza dobija na značaju ukoliko se ne uzimaju u obzir samo numerički podaci, nego se u obzir uzmu i kvalitativni elementi. Pomoću benčmarkinga je moguće upravljanje promenama. Benčmarking može da se klasifikuje kao formalni,

poluformalni i neformalni. Formalni podrazumeva redovno praćenje okruženja i poređenje organizacije sa sopstvenim ostvarenjima.

Proces globalizacije u turbulentnom okruženju iziskuje od organizacije da ne poredi svoje performanse samo s prethodnim ili budućim periodom, već da poredi i s drugim organizacijama iz iste vrste delatnosti u okviru grane. U novim uslovima uočljivo je da su danas veće nego ikada do sada mogućnosti outsorsinga poslovnih aktivnosti, a koje ne spadaju u bazne delatnosti same organizacije. Lokacija nije više prepreka u uslovima postojanja interneta i globalnih komunikacija i sve češći je slučaj da se segmenti izmeste na različita mesta. Suština benčmarkinga je upravo fokusirana u poboljšanju poslovnih performansi. Sledeća tabela prikazuje vezu između ciljeva benčmarkinga i elemenata organizacione strukture organizacije.

Tabela br. 4: Veza između ciljeva benčmarkinga i elemenata organizacione strukture organizacije⁵⁷

<i>Ciljevi</i>	<i>Organizaciona jedinica</i>
Sticanje jasne informacije o pozitivnim i negativnim stranama konkurenata na tržištu,	Marketing i strateško upravljačko računovodstvo,
Poboljšanje strateškog pristupa poslovanju,	Razvoj poslovanja, upravljačko računovodstvo,
Kvalitativno i kvantitativno poboljšati proizvode, odnosno usluge,	Proizvodnja i upravljačko računovodstvo,
Sniženje troškova,	Finansije i računovodstvo,
Optimalna organizacija kroz organizacione transformacije: procesi, strukture, organizaciona kultura i učenje.	Upravljanje ljudskim resursima, finansije i računovodstvo.

Prioritet navedenih ciljeva u praksi se usklađuje s uticajem pojedinačnog cilja na ukupne performanse organizacije. Smatra se da je benčmarking jedan od metoda kojima

⁵⁷ Vodeničarević, M, (2014): “Benčmarking zasnovan na finansijskim izveštajima”, Časopis Računovodstvo, 5-6, Savez računovođa i revizora, Beograd, str. 77.

organizacija neprekidno poboljšava svoje performanse. Uvođenjem benčmarkinga u organizacije dešavaju se promene načina kako organizacija gleda sebe i svoje okruženje. Sledeća tabela prikazuje organizacije pre i posle uvođenja benčmarkinga.

Tabela br. 5: Organizacije pre i posle realizacije benčmarkinga⁵⁸

<i>PRE UVOĐENJA BENČMARKINGA</i>	<i>POSLE UVOĐENJA BENČMARKINGA</i>
Prisutna je neizvesnost,	Koristi se svaka kvalitetna ideja,
Moguće je samo jedno rešenje,	Postoji više mogućih rešenja problema,
Usredsređenost na interni ambijent,	Usredsređenost na eksterni ambijent,
Ciljevi iz prošlosti,	Najbolje poslovanje je zapravo cilj,
Nedovoljno shvatanje tržišta,	Shvatanje tržišta je dobro,
Interni prioriteti,	Potrošač je primaran,
Organizacija je solidna,	Organizacija treba da bude bolja,
Upravljanje na bazi iskustva, i	Činjenice su osnov upravljanja,
Sledi druge organizacije.	Prednjači u privrednoj grani.

Suština benčmarkinga je u najboljoj praksi kao reperu kojem treba stremiti. Zapravo, to znači da svaka organizacija treba da menja svoju praksu u skladu s najboljom poznatom praksom. Prisutan je određeni broj modela optimalne organizacije benčmarkinga koji predstavljaju reprezentativne opcije. Na primer Demingov model⁵⁹ (planiranje, izvođenje, provera i delovanje), Kempov model⁶⁰ (identifikacija, prioritet, dokumentovanje, analiza, razvoj novih merila za osnovne procese), Mardov model strateškog menadžmenta⁶¹ (analiza sadašnjeg stanja, definisanje ciljnog stanja i odgovarajućeg strateškog plana, razvoj strateških benčmarkinga, ujedinjavanje strategije ciljeva, kadrova, kontinuelna realizacija benčmarkinga i merenje rezultata radi izvršenja korektivnih akcija kao podrške

⁵⁸ Sajfert, Z; Adamović, Ž. (2004): „Menadžment benčmarking proces“, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, str. 31.

⁵⁹ Watson, G. (2007): “Strategic Benchmarking Reloaded with Six Sigma”, John Wiley & Sons, p. 65.

⁶⁰ Kemp, R. (2007): “Best Practice Benchmarking”, p. 14.

⁶¹ Mard, M; Dumme, R; Orbenner, E; Ricles, I. (2004): “Driving Your Company’s Value”, John Wiley & Sons, p. 13.

stvaranju vrednosti), Six Sigma model (definisanje, merenje, analiza, poboljšanje, kontrola, prepoznavanje) i dr.

Proces benčmarkinga ne sme biti trenutna, već kontinuirana aktivnost u čemu su svi autori saglasni. Za proces benčmarkinga vezuju se sledeći troškovi: troškovi radnih sati zaposlenih i menadžera u organizaciji, troškovi poseta i sastanaka, kao i troškovi informacionog sistema. Ono što je ključno pri procesu benčmarkinga je potreba za identifikacijom i rešavanjem kritičnih problema, odnosno problema čijim rešavanjem se najviše utiče na ukupne performanse organizacije.

Cilj organizacije u budućem periodu trebalo bi da bude dostizanje performansi najbolje prakse. Tako utvrđen zadatak može da se ostvari kroz praćenje sopstvenih performansi i performansi najbolje prakse. Ukoliko treba optimizirati veliki broj performansi putem benčmarkinga, pojavljuje se problem iznalaženja tehnike obračuna višekriterijumske optimizacije. Najčešće korišćeni metodi u praksi su regresiona analiza i DEA⁶² analiza. Putem DEA analize polazi se od konkretnih performansi organizacije koje imaju svoje ulazne i izlazne podatke. Ovaj metod se najčešće koristi pri utvrđivanju performansi u tekstilnoj industriji, u bankarstvu i kod logističkih sistema. Analiza finansijskih informacija predstavlja deo procesa benčmarkinga o performansama organizacije.

Finansijski benčmarking ima za cilj upoređenje organizacije sa svojim konkurentima na osnovu raspoloživih finansijskih informacija. Pomenuti podaci ukoliko su dopunjeni nefinansijskim (tržišnim i drugim) su potpuna informaciona baza za kompletan benčmarking. Bitno je da finansijski benčmarking bude utvrđen na bazama podataka konkurentskog tipa, ali je prisutan i problem pri izboru objektivne softverske podrške modifikovanju finansijskih izveštaja. Pri izboru merila performansi nužno je da merila određuju parametre organizacije koje su predmet istraživanja, da budu međusobno konzistentni pri formiranju modela od više elemenata, a da broj bude što manji kako bi se poboljšala efikasnost procesa benčmarkinga.

⁶² Data Envelope Analysis

U fazi analize performansi finansijskog benčmarkinga, osim tržišnih pokazatelja relevantna je analiza vrednosti i slobodnih novčanih sredstava, iako su prisutni ključni pokretači vrednosti organizacije: investicije u trajna sredstva, investicije u obrtna sredstva, poreska stopa, stopa poslovnog dobitka, stopa rasta prihoda, planski period i troškovi kapitala. U ovom procesu veoma je važno za dobro funkcionisanje, samoidentifikovanje najbolje prakse, tj. izbor organizacija koje imaju najbolje performanse.

Osim internih izvora informacija, za finansijski menadžment u sadašnjim uslovima dostupni su oficijelni finansijski izveštaji organizacije. Pošto su veoma često u praksi prisutne organizacije iz raznih delova sveta, neophodno je da se izvrši preuređenje finansijskih izveštaja. Zbog pozitivnog uticaja na analizu performansi organizacije za očekivati je povećanje nivoa upotrebe benčmarkinga, posebno finansijskog benčmarkinga.

3.5. Balansna karta rezultata u funkciji upravljanja performansama organizacije

U originalu Balanced Scorecard (BSC), čiji je jedan od prevoda Balansna karta rezultata, dok se u literaturi prevodi i kao Uravnotežena tablica rezultata ili Karta izbalansiranih rezultata. Balansnu kartu su predstavili Robert Kaplan i David Norton 1992. godine. Model je veoma pozitivno ocenjen, razvijao se u teoriji i doživeo svoju implementaciju u praktičnim uslovima. Balansna karta je zamišljena kao kontrolni model za ocenu performansi, tj. merenje efekata. Balansna karta je sazdana iz četiri bazična dela koji obuhvataju finansijsku komponentu, potrošačku dimenziju, interne procese i učenje i rast. Balans između finansijskih i nefinansijskih pokazatelja čini suštinu Balansne karte, tj. međusobna spona, uzročno posledične veze. Najbolja ilustracija integrisanog

izveštavanja⁶³ je balansna karta koja uključuje četiri perspektive (finansije, kupce, interne procese i učenje i rast).

Balansna karta se smatra sistemom upravljanja koji je osmišljen radi poboljšanja – unapređenja poslovanja. Ovi tzv. procesi upravljanja, mogu u koordinaciji ili pojedinačno da unaprede poslovanje, da prilagode globalnu strategiju kratkoročnim poslovnim poduhvatima. Sistem poboljšanja se ogleda u implementaciji strategije i vizije organizacije, potom dolazi do povezivanja ciljeva pojedinaca sa ciljevima organizacionih jedinica i s ciljevima organizacije. Potom se prelazi na fazu poslovnog planiranja, zatim sledi faza analize povratnih informacija i na kraju dolazi proces učenja, a učenje ima smisla ako je pravovremeno.

Balansna karta doprinosi olakšanju samog procesa planiranja, procesa merenja performansi sa raznih aspekata, procesu izveštavanja i dr. Značajno izražene koristi i prednosti od primene Balansne karte ogledaju se u unapređenju sistema merila performansi, poboljšanju strategije organizacije, povećanju nematerijalne aktive, poboljšanju sistema motivisanja i nagrađivanja zaposlenih, upotrebi sinegije sa ERP⁶⁴ sistemima.

Putem Balansne karte kao sistema strateškog menadžmenta transformiše se strategija organizacije u određeni niz aktivnosti, te im se obezbeđuje adaptacija promenama na tržištu. Balansna karta ciljeve organizacije proširuje van finansijskih, ističući nosioce stvaranja vrednosti radi ostvarenja pozitivnih rezultata u dužem vremenskom periodu. Na taj način se upravo stvaraju potrebni uslovi za stalno unapređenje i razvijanje organizacije. Bitna uloga Balansne karte je u tome što stavlja fokus na neprekidno merenje aktivnosti kako bi se ostvareni rezultati komparirali sa zadatim ciljevima i utvrđivalo odstupanje radi neprekidnih poboljšanja. On je takođe dobar komunikacioni instrument u prenosu strateških ciljeva do samih zaposlenih u organizaciji uz povratne

⁶³ Kaplan, R; Norton, D. (2001): „The Strategy Focused Organization – How Balanced Scorecard Companies Thrive in the Business Environment“, Harvard Business School Press, Boston.

⁶⁴ Enterprise Resource Planning

informacije o stepenu ispunjenosti ciljeva radi utvrđivanja efektivnosti utvrđene tj. odabrane strategije.

Treba spomenuti i koncept sistema menadžmenta kvalitetom prema standardu ISO 9001 koji iziskuje ispunjenje specificiranih zahteva i standarda radi dobijanja sertifikata kao oblika javnog priznanja za postignute rezultate. Organizacije koje zasnivaju svoje poslovanje na standardu ISO 9001 stiču potrebne preduslove za fleksibilnost i adaptivnost prisutnim promenama. Iako oba sistema imaju isti glavni cilj, a to je unapređenje poslovanja uz prilagođavanje čestim promenama na tržištu, ovi sistemi imaju potpuno različite prioritete i načine primene, uprkos mogućnost njihove zajedničke implementacije pojedinih segmenata.

Bazne uloge Balansne karte su merni sistem, sistem strateškog menadžmenta i komunikacioni instrumenti. Balansna karta se koristi radi što boljeg razumevanja misije, vizije i strategije, komunikacije između postavljenih strateških ciljeva i mera i njihove međusobne povezanosti, planiranja, utvrđivanja ciljeva i taktičkog usklađivanja strateških aktivnosti, kao i poboljšanja strateških povratnih veza i učenja na svim nivoima. Trebalo bi da svaka organizacija putem utvrđene misije definiše viziju iz koje proizilazi strategija. Zapravo Balansna karta se smatra dobrim rešenjem u ovom procesu, a njena uloga je da obavi prevođenje misije, vizije i strategije organizacije u dobar sistem za merenje učinaka.

Svaka strategija mora da se transformiše u jasno postavljene ciljeve u okviru svake perspektive, potom se za svaku od njih vrši definisanje pokazatelja, ciljne vrednosti i aktivnosti koji će da dovedu do realizacije postavljenih ciljeva. Važna uloga Balansne karte ogleda se kroz putanju od dna ka gore (bottom up), gde se putem određenih aktivnosti vrši usmerenje prema ciljnim vrednostima mernih pokazatelja, a kojima se utvrđuje stepen usmerenosti zacrtanih ciljeva, kao i utvrđuje efektivnost organizacije u primeni definisane strategije. S obzirom na promenljivo okruženje, nije moguće jednom utvrđenu strategiju neprekidno primenjivati bez preispitivanja i unapređenja.

Stepen ispunjenosti postavljenih ciljeva utvrđuje se odabranim pokazateljima, jer se upravo njima vrši pomenuto merenje. Određeni pokazatelji treba da obuhvate sve bazne procese organizacije, s tim da bi trebalo da se povede računa da broj pokazatelja ne bude ogroman i na taj način ode u drugu krajnost. Ključno je u postupku kreiranja modela Balansne karte definisati stratešku mapu, utvrditi strateški cilj, zatim spustiti do nivoa uzročno-posledičnih odnosa pokazatelja. Strateška mapa pored toga što daje pregled mogućnosti za primenu strategije, daje i uvid u rizike za njenu realizaciju. Najkreativniji segment izgradnje Balansne karte je razvoj uzročno posledičnih odnosa, unutar jedne perspektive, između nefinansijskih perspektiva i između finansijskih i nefinansijskih perspektiva. Trebalo bi da se povede računa da ciljevi budu međusobno usaglašeni, a ne kontradiktorni, jer oni vode u kaos. Trebalo bi da se shvati da fokus modela Balansne karte nije na strogim merilima, već je njegov fokus na poboljšavanjima. Neophodno je istaći da se organizaciji omogućuje veliko razumevanje sopstvenih snaga i organizacija dobija saznanje šta bi trebalo da se unapredi, a što sistem menadžmenta kvalitetom ISO 9001:2015 pruža. Takođe, mogu da se dobiju saznanja koji su strateški prioriteti, gde treba investirati i gde će zapravo unapređenje da se manifestuje na organizacione performanse.

Velike organizacije koriste Balansnu kartu, i stoga nova revizija standarda sistema menadžmenta kvalitetom i primenjena Balansna karta imaju zajedničke elemente: fokusirani su na merenja; usmeravaju na promene i akcije; podstiču dijalog u unapređenjima performansi; fokusirani su na principe učenja i povratnoj sprezi; upućuju na uzroke, posledice i rezultate.

4. MENADŽMENT LJUDSKIM POTENCIJALIMA KAO PERFORMANSA ORGANIZACIJE

U organizaciji je cilj strateškog upravljanja na razvoju i alokaciji resursa kao performansi koji će joj obezbediti konkurentsku prednost. Menadžment ljudskim potencijalima, da bi bio maksimalno efikasan, treba da je integrisan u proces strategijskog upravljanja u organizaciji. Menadžeri ljudskih potencijala trebalo bi da:⁶⁵

1. Imaju uticaj na strateški plan, na pitanja vezana za ljude u vezi sa sposobnošću njihovog potencijala, da objedine i implementiraju partikularne strateške alternative,
2. Poseduju odgovarajuća znanja o strateškim ciljevima organizacije,
3. Znaju koje su veštine, ponašanja i stavovi radnika potrebni da bi se podržao strategijski plan, i
4. Razviju programe koji treba da omoguće da zaposleni imaju pomenute veštine, ponašanja i stavove.

Sam proces strategijskog upravljanja manifestuje se u dve međusobno zavisne etape i to: formulisanje strategije (odlučuje se o strateškim pravcima i o opasnostima i slabostima, potom se od mnoštva strategijskih alternativa upoređuju mogućnosti u realizaciji ciljeva i misije organizacije i odabira najefikasnija) i implementacija strategije (postupci adekvatnog strukturiranja strategije, alokacija resursa, odabir zaposlenih koji će omogućiti ostvarenje postavljenih ciljeva, odabrati adekvatne motivacione faktore i nagrađivanja koja će doprineti efikasnosti poslovanja i poboljšanju performansi). Značaj aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala ogleda se u pronalaženju kompromisa između zaposlenih i zadovoljenju njihovih potreba i ekonomskih efekata i poboljšanja performansi.

⁶⁵ Cascio, W.F. (2003): „Managing Human Resources – Productivity, Quality of Work Life“ 6th Edition, McGraw Hill, New York, p. 177

Centralni deo u upravljanju resursima predstavlja korišćenje svih resursa, te samim tim i ljudskih potencijala. Njihovim korišćenjem nastaju troškovi, jer nema stvaranja vrednosti bez trošenja resursa. Upravljanje ljudskim potencijalima sastoji se iz planiranja njihovog korišćenja (utvrđivanje budućih troškova); merenja trošenja ljudskih potencijala (praćenje troškova ovih resursa po odgovarajućim kriterijumima - kao što su stepen stručnosti, veličina troškova i način njihovog utvrđivanja, nosioci troškova, dinamika aktivnosti itd.); analize troškova (odnos između pojedinih kategorija troškova ljudskih potencijala i faktora koji su te odnose prouzrokovali, kao i utvrđivanje odnosa između troškova i učinaka); kontrola korišćenja ljudskih potencijala (svodi se na određene mere za svođenje troškova u predviđene okvire tzv. korektivna kontrola, a preventivna kontrola je u toku praćenja i analize korišćenja ljudskih potencijala).

4.1. Upravljanje ljudskim potencijalima za potrebe jačanja strateške performanse organizacije

Sagledavajući fenomen radne snage kroz vreme, primećuje se drastična razlika u vrsti i tipu obavljanja poslovnih zadataka. Ranije je primat nosio čist fizički rad, može se reći i težački, dok se uporedo razvijao i manuelni koji je doprinio razvitku raznih zanata. Opstanak zanatlija, ili bolji tretman na tržištu ukoliko je za to postojala konkurencija (u jednom selu jedan obućar), uslovljavalo je i druge veštine ili jednostavno rečeno elemente koji su nekada bili neophodni uz korektno izrađen proizvod – ili rukotvorinu. Kao veština u ovom slučaju se izdvaja sposobnost prodaje, a nekada se podrazumevala sposobnost promocije, a danas je ona bitno oruđe marketing discipline. Uprošćeno rečeno – jedan osmeh prodavca i ljubaznost u ophođenju može da privuče kupca koji će da obavi možda i neplanirani akt kupovine.

U novije vreme⁶⁶ nauke u upravljanju primat uspeha organizacije bazira se na mekim dimenzijama. U meke dimenzije organizacije spadaju organizaciona kultura, organizaciona klima, vođenje, poslovna komunikacija i relacije među zaposlenima. Tvrde dimenzije predstavljaju tehnika i tehnologija, strategija i struktura.

U poslednje vreme organizacije poseduju određeni kvantum tvrdih dimenzija, koje mogu uglavnom da budu na približnom nivou s obzirom na tehničko-tehnološki razvoj i brzinu imitacija, te se komparativna prednost ostvaruje mahom putem mekih dimenzija. Uspešno upravljanje može da bude ostvareno jedino sprovođenjem integrativnog pristupa, jer razvijanje mekih bez tvrdih dimenzija ljudskih potencijala, ne može da dovede do uspeha u organizaciji.

Koreni menadžmenta ljudskih potencijala datiraju iz druge polovine devetnaestog veka, a kolevkom se smatra Velika Britanija. Svoj procvat i razvitak beleži polovinom dvadesetog veka u razvijenim zemljama evropskog kontinenta i Sjedinjenim Američkim Državama. Sa savremene tačke gledišta ključni efekat se ogleda u prilagođavanju aktuelnim uslovima globalne ekonomije.

Savremeno upravljanje ljudskim potencijalima u organizaciji ogleda se kroz obuku zaposlenih, (s doškolovavanjem ako je to neophodno), adekvatnom motivacijom zaposlenih, jer je neophodno da zaposleni budu finansijski motivisani, a i da obavljaju svoju delatnost u zdravoj radnoj sredini, gde im radna klima samo pospešuje kreativnost. Po ovom pitanju se naučno i praktično polemize, da bi se odredilo optimalno radno vreme, u cilju da zaposleni budu što produktivniji i da daju sopstveni maksimum.

Ukoliko su intenzivno angažovani menadžeri višeg hijerarhijskog nivoa u organizaciji često su i odlično plaćeni. Novčani iznosi su zaista ogromni. Oni manuelni, u nerazvijenom svetu, zarade i nekoliko desetina istih tih novčanih jedinica. Primećuje se sve više i više faktor raslojavanja. Sve je više multimilijardera, a još više siromašnih.

⁶⁶ Opširnije Vujić, D. (2008): „Menadžment ljudskih resursa i kvalitet: ljudi – ključ kvaliteta i uspeha“, treće dopunjeno i izmenjeno izdanje, Centar za primenjenu psihologiju, Beograd.

Svakako da je globalizacija doprinela raslojavanju – sve je više globalnih – multinacionalnih prebogatih kompanija i mikro organizacija koje prosto preživljavaju i izložene su opasnosti da propadnu. Zanatske radionice, s druge strane, odumiru gotovo na svim meridijanima, ukoliko se ne održavaju zbog turističke atraktivnosti ili se zadržavaju pod pokroviteljstvom država u cilju očuvanja kulturne baštine. No, i ručni rad je vođen nekim intelektom i smatra se takođe intelektualnim kapitalom, jer je bitno znanje, da se manuelno načini remek delo - znanje koje se prenosi s kolena na koleno.

Nasuprot prekosmočasovnom radnom vremenu, Švedska koja slovi za zemlju s najrazvijenijom socijalnom politikom, ima tendenciju da radno vreme smanji na šest časova u cilju povećanja produktivnosti. Umoran radnik često samo otaljava posao. Prisutna je i pojava da pojedini zaposleni namerno ostaju duže kako bi izgledalo da oni više rade. Neki za vreme radnog vremena upražnjavaju duge pauze, i obavljaju druge poslove, a spolja stiču sliku vrednih i posvećenih radnika.

U budućnosti će roboti da postanu konkurencija ljudskim potencijalima, tj. zaposlenima. Pozitivnost se ogleda u tome što će ljudi možda biti lišeni teškog fizičkog rada, ali nemanje posla je i te kako velik psihički problem. Protestanti su prvi počeli u sklopu verske propagande da predočavaju da je rad bogougodan. Ukoliko je čovek zadovoljan onim što radi, pri tom stvara, a ostvaruje i finansijsku nadoknadu koja mu omogućuje normalan život (i porodici) je i optimalan pristup. Pitanje je samo šta je za koga prag normalnosti, ili bolje rečeno prelomna tačka rentabilnosti u organizaciji, a i kod pojedinca.

Što se robotike konkretno tiče, rapidno razvijajuća Kina prednjači. Procena je da oko 200.000 robota obavlja delatnost u automobilske industriji. To je oko 40% robota u ovoj zemlji. Predviđanja su da će se za oko dve godine broj duplirati. Za planiranje budućnosti je svakako neophodno konsultovati inženjere, ali i psihologe. I uraditi projekciju koja je tačka zasićenja na tržištu, budući da je prekomerna apsorpcija nemoguća. U nekom delu

sveta je rapidan rast radnika robota, dok drugi deo sveta broji sve veću nezaposlenost. I u ovom segmentu izostaje balans, osim kada se svi elementi zbroje i podele imeniocem, što stvara samo aritmetičku sredinu, kao veštački dobijenu tvorevinu, prividni balans.

Zaposleni može da pruži sopstveni maksimum ukoliko mu je novac motivacija, a nekada lepo ponašanje rukovodioca, ili drugačije rečeno uvažavanje, predstavlja motivator. Ni materijalni faktori ne mogu da budu jedini nosilac opstanka i motivacije, ukoliko su socijalni na minimumu. Iz duhovnosti se izvlači maksimum, a to je želja za uspehom, položajem u društvu, samopotvrđivanjem, ili sticanjem bogatstva radi posedovanja moći.

Prema Armstrongu⁶⁷ neki od bazičnih elemenata savremenog menadžmenta ljudskih potencijala ogledaju se u tome da se zaposleni smatraju ljudskim kapitalom, te se smatra da oni unapređuju svoje veštine putem učenja i razvitka ličnosti u organizaciji koja neprestano uči. Zaposleni se smatraju osnovom konkurentnosti. Zaključak je da interesi zaposlenih i organizacije, odnosno poslodavca, idu ka istom cilju, odnosno, podudaraju se.

Bavljenje naučnom disciplinom upravljanja ljudskim potencijalima podrazumeva interdisciplinarnost. Neophodno je bazično poznavanje funkcionisanja ekonomije, organizacije, psihologije, sociologije rada, andragogije. U domenu intelektualnog kapitala andragogija zauzima izuzetno bitnu poziciju budući da obuhvata vaspitanje i obrazovanje zaposlenih u organizaciji. Bazirana je na konceptu celoživotnog usvajanja znanja – učenja, ali ne isključivo u klasičnom smislu, jer izdvaja tri tipa sticanja znanja: formalni, neformalni i informalni.

Formalni se odnosi na klasičan sistem školovanja; neformalni se vezuje za razne kurseve, obuke, simpozijume; a informalni se odnosi na svakodnevno naizgled bestrudno sticanje znanja putem čitanja štampe, praćenja televizijskog programa, ili hotimičnog učenja putem interneta, a koji je doživeo rapidnu uzlaznu putanju, jer na neki način objedinjuje

⁶⁷ Armstrong, M. (2001): „Human Resource Management Practice“, Kogan Page, London

štampanu/pisanu reč i video programe, ima ogroman broj klipova, odnosno snimljenih izdvojenih emisija, scena, snimaka itd.

Prema Maslovu, svi zaposleni teže samoaktualizaciji bez obzira na kojoj se hijerarhijskoj poziciji nalaze, i koliko talenta imaju. I u najvišim delovima hijerarhije ljudskih potreba, takođe prema Maslovu, prisutne su potrebe za poštovanjem i samoaktuelizacijom. Zarad bolje pozicije u organizaciji i potpunijeg osećanja o uvažavanju, zaposleni su spremni da daju maksimum, ali se kao element „spoticanja“ javlja tačka zasićenja. U svakom slučaju, ključnu ulogu ima motivisanje i stvaranje radne atmosfere u cilju da svaki zaposleni ponaosob može da se iskaže, tj. pruži sopstveni specifični doprinos, te podstiče učešće u kreiranju nove vizije i novih ciljeva davanjem novih ideja.

Ljudski potencijali su zapravo ponekad skriveni resursi koji nude mogućnosti, a koje često bivaju neiskorišćeni ukoliko je organizacija isuviše krutog hijerarhijskog tipa. Ljudski rad u suštini je baza i tehnologije i finansijske pozicije organizacije. Razlikuju se ljudski, materijalni, nematerijalni i finansijski resursi, a u osnovi svih su ipak ljudski resursi.

Pre gotovo dve i po decenije Eidji Tojoda⁶⁸ kao direktor „Toyota Motor“ se pohvalio prilikom intervjuisanja da njihovi radnici, misleći i na politiku rada u celoj zemlji, uz ruke koriste i moždane sposobnosti, te se od njihovih predloga godišnje usvoji 95%, a ima ih 1,5 milion. Ova rečenica govori o tome kako i manuelni radnici, a ne nužno samo inženjeri, mogu da pospeše radne procese.

Generalno posmatrano, zaključuje se da zaposleni ima najveći uticaj na postignute poslovne rezultate organizacije, što se u nauci tumači kao psihosocijalni fenomen, budući da premašuje značaj uvedenih pravila, procedura i standarda. Pored elemenata zaposlenih koje vrednujemo kao intelektualni kapital (tj. njegovog dela koji je nazvan ljudskim kapitalom), a tiče se vrednosti samih zaposlenih, koji pored stečenog obrazovnog zvanja i

⁶⁸ Časopis „Direktor“ 6-8, 1991, godina.

znanja koja poseduju (uz šta se ubrajaju veštine i sposobnosti koje se javljaju u višem intenzitetu u reciprocitetu sa stepenom motivisanosti), uticaj imaju uverenja i stavovi zaposlenih, koji kreiraju i neke navike. Ovaj deo se konkretno odnosi na lični pečat zaposlenog koji boji poslovanje organizacije.

Ukoliko postoji povezanost zaposlenih i organizacije, kreirana namernim ili nenamernim procesom, lojalnost zaposlenih može da bude indikator stvaranja uspeha. Dobar primer mogu da budu i fabrike u bivšoj Socijalističkoj Federativnoj Republici Jugoslaviji gde su radnici zaista imali osećaj pripadnosti i radili nešto iz ubeđenja. U literaturi se prepoznaje da japanska i mnoge druge privrede imaju slične čak i jače izražene filozofije.

Izuzetno je bitna i filozofija organizacije s obzirom da su zaposleni zaslužni za opstanak i razvoj, a standardi samo osnova za delanje, te njihovo sticanje može da se smatra samo preduslovom. Na primer, sistem Total Quality Management baziran je na postulatu da su zaposleni kreator kvaliteta. Uz poslovne aktivnosti koje stvaraju dodatnu vrednost, neophodno je da se vodi računa o međuljudskim odnosima, kao i izbegavanju stresa.

Ljudski potencijali su svi zaposleni u organizaciji sa svojim iskustvom, znanjem i veštinama. Oni su zapravo radni potencijal organizacije, a od stepena motivisanosti zavisi stepen korišćenja radnog potencijala. Adekvatnim motivisanjem stvaraju se takvi zaposleni koji su posvećeni poslu i organizaciji. Ovi ljudski potencijali su zapravo stvaraoci materijalnih i nematerijalnih resursa i zato se oni smatraju i najbitnijim potencijalom.

„Odnose s dobavljačima, s kupcima, s poslovnim partnerima u poslovnim mrežama kao i sa društvenom zajednicom, uspostavljaju zaposleni, i na taj način, stvaraju eksterni relaciji ili eksterni socijalni kapital preduzeća. Liderstvo, organizaciona kultura, timski rad i inovacije su manifestacije i rezultat rada i ponašanja zaposlenih, a nazivaju se organizacioni kapital preduzeća koji čini interni i relaciji ili interni i socijalni kapital preduzeća. Interni relaciji i eksterni relaciji kapital čine strukturni kapital preduzeća,

jer obuhvataju odnose sa internim i odnose sa eksternim strukturama. Ljudski i strukturni resursi čine intelektualni kapital preduzeća, s tim što su ljudski resursi osnovni resursi, a strukturni resursi su izvedeni iz ljudskih resursa.⁶⁹

Ljudski potencijal je jedini faktor koji stvara novu vrednost putem svog znanja, sposobnosti i veština. Savremena organizacija treba da bude organizacija koja uči, organizacija znanja, fleksibilna organizacija, a naročito konkurentna i stoga ona predstavlja portfolio tri grupe zaposlenih:⁷⁰

- Prvu grupu čine zaposleni sa punim radnim vremenom i na dugi rok. Oni čine ključne zaposlene (jezgro zaposlenih), jer se od njih očekuje da provedu ceo radni vek u organizaciji (npr. profesionalci različitih profila, menadžeri, supervizori),
- Drugu grupu čine zaposleni po ugovoru čije angažovanje traje dok se posao ne obavi (npr. projektni timovi, konsultanti, razne vrste podugovarača) i
- Treću grupu zaposlenih čine zaposleni sa radnim vremenom za poslove koji se javljaju svakodnevno, ali ne traju puno radno vreme (npr. čišćenje prostorija, odnošenje i donošenje pošte i sl.)

Pomenute grupe zaposlenih omogućuju organizaciji da bude vremenski, finansijski, numerički, funkcionalno i geografski funkcionalna organizacija, koja je organizovana na savremenim osnovama, s ciljem jačanja strateških performansi.

Performansa organizacije koja se ogleda u ljudskim resursima mora imati zaposlene, preciznije kadrove, koji su sposobni, stručni, obučeni, odgovorni i motivisani da radne zadatke izvršavaju kvalitetno, o zadatom roku, i na adekvatan način. Suština se ogleda i u tome da je neophodno da se kvalitet uvek održava, što ne implicira da on teži ka minimumu. Postoje ustaljeni načini za rešavanje poslovnih ciklusa i nekih problema, ali uvek postoje i kreativni načini za njihovo rešavanje u zavisnosti od faktora situacija.

⁶⁹ Figar, N. (2007): „Upravljanje resursima preduzeća“, Ekonomski fakultet u Nišu, str. 100.

⁷⁰ Bounds, G; Dobbins, G, Fowler, O. (1995): „Management a Total Quality Perspective“, Thomson Publishing Company, Cincinnati, Ohio, p. 96.

Ukoliko se radi o rigidnoj organizaciji i kruto postavljenoj organizacionoj šemi, odstupanja se minimiziraju, i kreativnost nestaje. Stoga zaključak implicira da organizacija neprestano mora da uči, da se prilagođava.

4.2. Važnost ljudskih potencijala u organizaciji

U savremenim uslovima koje karakteriše globalizacija, visok stepen razvoja tehnike i tehnologije, turbulentno i kompleksno okruženje, važnost ljudskih potencijala dolazi u fokus, tj. ljudski potencijali postaju centralni resurs poslovanja u organizaciji. Kvalitetni ljudski potencijali predstavljaju glavni izvor efikasnosti poslovanja, kao i bogatstva organizacije, odnosno, jedne zemlje. Organizacije na savremeni način prilagođene novim uslovima privređivanja, iziskuju obrazovane, prilagodljive, fleksibilne, adekvatno edukovane ljudske potencijale. Ovo stoga, jer adekvatno obrazovani ljudski potencijali jesu nerazdvojni segment uspešne razvojne politike organizacije.

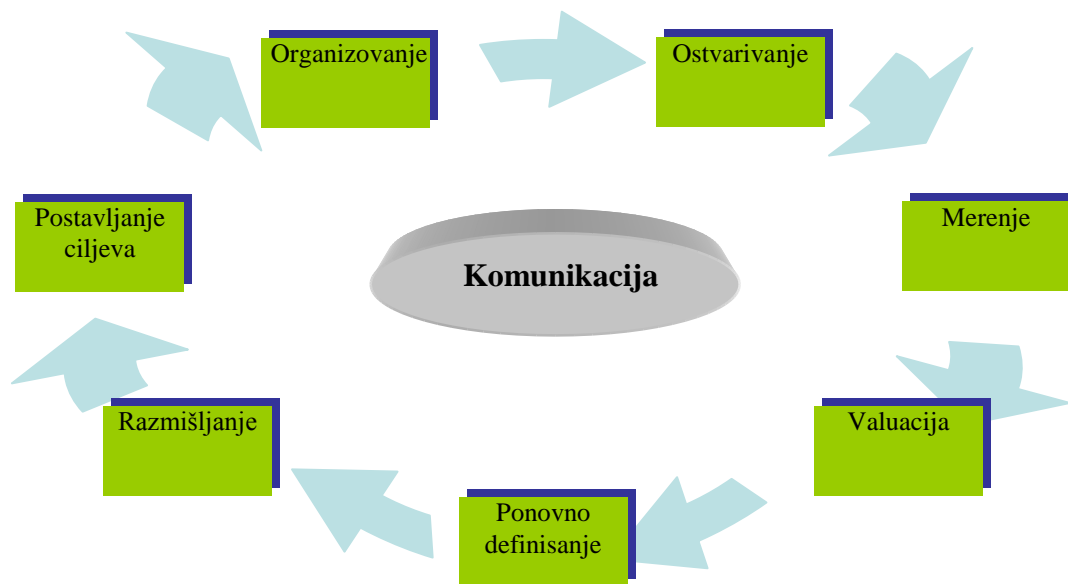
Ključno pitanje svake organizacije i svakog društva je objektivno planiranje ljudskih potencijala i njihovo obrazovanje. Ulaganje u obrazovanje kadrova ne bi smelo da se tretira kao vid potrošnje, već kao vid ulaganja u proširenu reprodukciju.⁷¹ Važan uslov opstanka, razvoja i povećanja bogatstva jedne organizacije, kao i društva, jeste visoko obrazovan ljudski potencijal koji raspolaže sa velikim kvantumom znanja i veština. Promene koje su se desile poslednjih godina, uslovile su promene i u oblasti menadžmenta. Te promene se kreću u pravcu veće zastupljenosti aktivnosti inovativnog i kreativnog karaktera u poslovanju i donošenju poslovnih odluka, kao i veću mogućnost da upravljaju sopstvenom budućnošću.

Organizacija je institucija koja postoji da dozvoli pojedincima da se usavršavaju u razvijanju specijalizovanih ekspertiza, pošto utvrđuje mehanizme preko kojih pojedinci

⁷¹ Milačić, V. (1990): „Intelektualni kapital - apologije ljudskog duha“, ECPD, Beograd

koordiniraju njihove različite baze znanja u transformisanju ideje u output.⁷² Prema grupi autora, organizacija je sistem odnosa između ljudi koji žele kolektivno da realizuju ideje.⁷³ Znanje i ideje su primarni input za informacije, a predstavljaju neopipljivu imovinu lociranu u ljudskom mozgu.⁷⁴

Uloga menadžmenta u organizaciji je veoma bitna, jer on mora da drži pod kontrolom odvijanja poslovnih ciklusa, kao i upravljanje ljudskim potencijalima. Sled aktivnosti u sklopu menadžmenta započinje razmišljanjem, tj. određivanjem objektivnih ciljeva, planiranjem, organizovanjem, ostvarenjem planiranog, merenjem i valuacijom ostvarenog, i na kraju utvrđivanjem razloga odstupanja i redefinisanjem ciljeva, ili pak metoda za njihovo ostvarenje. Slikovito prikazano, ciklus menadžmenta može da izgleda na sledeći način:



Slika br. 4: Ciklus menadžmenta

⁷² Grant, R. (1997): „The Knowledge-Based View of the Firm-Implication for Management Practice“, Long Range Planning, 3/1997, p.451

⁷³ Stonehouse, G; Pemberton, J; Barrber, C. (2001): „The Role Knowledge Facilitators and Inhibitors – Lessons from Airline Reservations Systems“, Long Range Planning, 2/2001, p.172.

⁷⁴ Kim, W; Mauborgne, R. (1999): „Strategy Value Innovation and Knowledge Economy“, Sloan Management Review, Spring 1999, p. 51

Pomenuti proces menadžmenta srodan je s modelom PDCA ciklusa iz palete standarda ISO 9001: 2000. Ciklus menadžmenta podeljen je na menadžment poslovima (koji je strukturiran iz etapa planiranja, organizovanja i upravljanja aktivnostima) i ciklus menadžmenta ljudskim potencijalima (koji je strukturiran iz etapa liderstva, motivacije i komunikacije). Menadžment ljudskim potencijalima fokusira se na valorizovanje ličnih performansi u komparaciji s kompetentnošću u implementaciji politike, sistema vrednosti i najbolje prakse usvojene od strane organizacije.

Menadžment ljudskih potencijala dalje je raščlanjen na odgovarajuće podaktivnosti i to: rad s lošim performansama, konsultacije za zaposlene, intervjuisanje, konsalting, probleme koji uznemiruju zaposlene, stvaranje identičnih uslova za sve zaposlene, probleme vezane za mobing (vređanje zaposlenih), realizaciju postupaka kažnjavanja, određivanje ciljeva koji su u kontekstu razvoja performansi zaposlenih i obuke tj. pospešivanja stručnosti zaposlenih. Pospešivanje stručnosti zaposlenih se ne bazira samo pri obuci na prenos informacija, već se odnosi na razvoj znanja, sposobnosti, veština i na implementaciji znanja, kao i usvajanju pravila ponašanja baziranih na etičnosti. Upravljanje kompetentnošću pojedinaca iziskuje znanje o tome kako se kompetentnost pojedinaca razvija.

Razlikuju se četiri etape razvoja i to: nesvesno nekompetentan (samopouzdanje je izuzetno veliko naspram realne kompetentnosti pojedinca), svesno nekompetentan (nagli pad samopouzdanja usled spoznaje svoje nekompetentnosti od strane pojedinca), svesno kompetentan (prisutna je potpuna svesnost kompetentnosti i manifestuje se kroz intenzivan razvoj) i nesvesno kompetentan (pojedinaac nije više koncentrisan na kompetentnost, prelazi u fazu zrelosti, stvaraju se preduslovi za otvaranje nove etape razvoja na višem nivou).

Menadžer treba da utiče na razvoj svesti svakog zaposlenog o nužnoj kompetentnosti, kao i na razvoju samopouzdanja. U okviru menadžmenta ljudskih potencijala veoma je važno planiranje ličnih performansi svih zaposlenih. Lične performanse se definišu sposobnošću pojedinaca da efektivno primenjuju planiranu politiku, procedure, sistem vrednosti i drugo.

Osnova za donošenje odluke predstavlja razliku između planiranog i prikazanog. Pomenuto je bazirano u cilju daljeg razvoja i poboljšanja ličnih ciljeve pojedinaca koji se upravo preispituju kroz tempo ostvarenja. Veoma je bitno da razvoj zaposlenih bude kontrolisan i usmeravan od strane menadžmenta, u cilju ostvarenja postavljenih projekcija. U tom procesu izuzetno je važno da menadžer pokrene korektivne mere u slučaju nezadovoljavajućih performansi pojedinaca.

Menadžer prvo treba da identifikuje problem, prikupi podatke o njegovom postojanju, razjasni uticaj problema na ponašanje pojedinca. Postojeći problem treba da reši, pokrene akciju za unapređenje performansi kroz motivaciju zaposlenih kroz preispitivanje efikasnosti aktiviranih akcija. Uspešnost menadžera u pomenutim aktivnostima zavisi od njegovog poznavanja metoda i tehnika u fokusu iznalaženja optimalnih rešenja.

Analiza psihološkog profila ličnosti je bitna faza, jer se na taj način može unapred znati šta se može očekivati od pojedinca i da li je on pogodan za timski rad. Odgovarajuće metode olakšavaju da odabrani tim može u tom svojstvu da funkcioniše i da izabrani lider može da bude na čelu tima.

Praktična iskustva ukazuju da u našim organizacijama menadžment ljudskih potencijala funkcioniše na prilično niskom nivou. Ovo stoga, što su školovanje i obuka uglavnom fokusirani na kumuliranje informacija, a ne i znanja. Manjkavost se ogleda i u tome, što nema definisane vizije, politike i sistema vrednosti pri pokušaju implementacije ovog koncepta menadžmenta ljudskih potencijala u našim uslovima. Uočeno je da je prisutan

problem sistema vrednosti, jer nije ustanovljen nov sistem vrednosti koji bi omogućio održiv razvoj, a stari sistem vrednosti je jednostavno nestao.

4.3. Merenje efikasnosti menadžmenta ljudskih potencijala

Koristi od intelektualnog kapitala za organizaciju mogu da budu direktne, indirektne, ofanzivne ili defanzivne. Intelektualni potencijali organizacije kreiraju inovacije koje se transformišu u prihode od realizacije učinaka. Intelektualni potencijali organizacije određuju način kako će se realizovati poslovanje i kako će se uticati na rashode poslovanja. Doprinos stvaranju dobiti je zapravo direktna vrednost intelektualnih potencijala.

Intelektualni potencijali indirektno doprinose ostvarenju novčanih tokova, ostvarenju prihoda, dobiti i koristi za strateško pozicioniranje. Neke organizacije, u cilju zaustavljanja ili usporavanja kopiranja drugih konkurentskih organizacija koriste portfolio svojih patenata. Pri realizaciji poslovnih pregovora neke organizacije koriste portfolio intelektualne imovine kao element u svoju korist.

Adekvatno intelektualno vođstvo omogućuje ostvarivanje i lojalnost potrošača. Pružanje prednosti na tržištu, kao i uspešna konkurentska borba za osvajanje novih tržišta i novih potrošača, kao i ofanzivne vrednosti intelektualnih potencijala, ogledaju se u stvaranju prednosti na tržištu, kao i u uspešnijoj konkurentskoj borbi za nove potrošače i nova tržišta.

Različitu vrednost i značaj za organizaciju imaju različite komponente intelektualnog kapitala. Kroz odbranu interesa svojine organizacije, sagledavaju se defanzivne vrednosti intelektualnih potencijala. Defanzivnu vrednost za organizaciju imaju patenti, jer se štite od neovlašćenog korišćenja izuma. Od direktne prodaje učinaka koji su zaštićeni patentom, od licenciranja proizvoda, dolazi ofanzivna vrednost patenata organizacije. Da

bi organizacija ostvarila poreske olakšice, može da pokloni patent. Ofanzivna ili direktna vrednost za organizaciju postoji kada se patent koristi za stvaranje prihoda. Za smanjivanje rashoda organizacije, patenti takođe mogu da se koriste.

Da bi se efikasnost poslovanja u organizaciji mogla sagledati, neophodno je izvršiti merenje, kako vrednosti uloženi faktora poslovanja, (kao na primer, meri se prinos na ukupna ulaganja vlasnika kapitala), tako i između ostalog, treba izmeriti efikasnost menadžmenta ljudskih potencijala. Jedan od merila evaluacije performansi ljudskih potencijala je HCI (Human Capital Index) indeks humanog kapitala. Povezuje se:⁷⁵

- S tržišnom vrednošću organizacije i meri doprinos ljudskog kapitala tržišnoj vrednosti,
- S prinosom za akcionare, jer meri doprinos ljudskih resursa,
- S Tobinovim racionom, kojim se izračunava odnos između tržišne i knjigovodstvene vrednosti organizacije i
- Meri doprinos ključnih dimenzija ljudskih resursa stvaranju vrednosti za akcionare.

Sledeća tabela prikazuje ključne dimenzije ljudskih resursa za kreiranje vrednosti za akcionare.

Tabela br. 6: Ključne dimenzije ljudskih resursa za kreiranje vrednosti za akcionare

<i>Ključne dimenzije</i>	<i>Očekivane promene u tržišnoj vrednosti (u %)</i>
1. Zapošljavanje izvrsnih	10,1
2. Jasna odgovornost i jasan nagradni sistem	9,1
3. Kolegijalnost i fleksibilna radna mesta	7,9
4. Izvrsno komuniciranje	4,0
5. Ekonomično korišćenje resursa	-10,0

⁷⁵ Pfau, B. N. (2001): „Measuring the Link Between Human Capital and Shareholder Value“, Journal of Cost Management ,1/2001, p.17,18.

Prema Bassi-u i McMurrer-u merila performansi ljudskih potencijala dele se u dve grupe, i to na tradicionalna i savremena. Ovi autori daju akcenat na to da su „ljudi u mnogim organizacijama izvor konkurentne prednosti, te tradicionalna merila ne iskazuju izvrsne performanse organizacije“.⁷⁶ Oni smatraju tradicionalna merila performansi ljudskih potencijala (ukupno vreme provedeno na usavršavanju uz rad, izdaci za usavršavanje, prosečno vreme za popunjavanje slobodnih radnik mesta, stopa fluktuacije) tvrdim merilima i stoga ona nisu dovoljna, jer nisu u stanju da izmere doprinos mekih merila ljudskih potencijala (liderstvo, posvećenost zaposlenih, pristup znanju – širenje znanja u organizaciji, optimalna struktura radnog kolektiva i sposobnost za kontinuirano učenje). Pomenuta merila prikazuju doprinos organizacije u angažovanju upravljanja ljudskim potencijalima, angažman svih zaposlenih i angažman nadležnih službi.

U mnogim tržišno razvijenim zemljama, pri oceni efikasnosti menadžera, uzimaju se pokazatelji, kao što su:

1. **Tobinov racio** Tržišna vrednost organizacije predstavlja zbir tržišne vrednosti „opipljive“ imovine⁷⁷ i tržišne vrednosti „neopipljive“ imovine⁷⁸, od koje se oduzima tržišna vrednost obaveza (dugoročnih i kratkoročnih). Odnos između pomenute tržišne vrednosti organizacije i reprodukcione vrednosti imovine⁷⁹ predstavlja Tobinov racio. U prethodnom periodu ako je menadžment na efikasan i efektivan način upravljao organizacijom tada tržišna vrednost organizacije je veća od tržišne vrednosti „opipljive“ imovine, a razlika koja se pojavljuje zove se „goodwill“ (suprotno „badwill“). Ukoliko je Tobinov racio veći od 1 efikasnost menadžera tada je veća.
2. **Stopa rasta zaposlenih** Predstavlja pokazatelj koji prikazuje „industrijsko zdravlje“ organizacije od koga između ostalog zavisi i tržišna cena akcija

⁷⁶ Bassi, L; McMurrer, D. (2007): “Maximing Your Return on People”, Harvard Business Review, March 2007, pp. 116-124.

⁷⁷ Fizički vidljiva imovina (građevinski objekti, oprema, transportna sredstva, novac, imputi, output i dr.)

⁷⁸ Fizički nevidljiva imovina (sposobnost i kvalitet menadžmenta i zaposlenih, odnosi s kupcima i drugim poslovnim partnerima, kanali distribucije i njihova razvijenost i dr.).

⁷⁹ Reprodukcionu vrednost čine izdaci za zamenu “opipljive imovine”.

same organizacije. Putem tržišne cene akcija organizacije na indirektan način utvrđuje se efikasnost menadžera.

3. **Tržišna cena akcija** Najčešće koriste vlasnici akcija kao merilo efikasnosti menadžera. Oni za ocenu efikasnosti menadžera porede tržišnu cenu akcija svoje organizacije s tržišnom cenom akcija organizacija u grani, u istoj delatnosti, u tekućem i prethodnom periodu, s cenom akcija koja bi bila ostvarena da su menadžeri savesno tj. modelom dobrog domaćina vodili organizaciju. Neefikasnost menadžmenta organizacije se pokazuje ukoliko je tržišna cena akcija organizacije niža od pomenutih uporednih veličina, tada je ostvaren negativan gep. Samo kratkoročni negativan gep može da se toleriše, njegovo dugoročnije prisustvo je pokazatelj da vlasnik treba da menja menadžment.
4. **Zarada po akciji** Dobija se podelom neto dobiti s brojem akcija. Težnja je da zarada po akciji bude što veća. Efikasnost menadžera meri se kada se zarada po akciji organizacije poredi s zaradom po akciji u istoj grani, delatnosti, u prethodnom periodu ili s potencijalnom zaradom koja bi bila ostvarena da je menadžment bolje vodio organizaciju.

Pomenuti pokazatelji prikazuju prošla ostvarenja. U novim uslovima poslovanja iziskuje se da pokazatelji uspešnosti poslovanja menadžmenta budu orijentisani na budućnost. Odlika menadžmenta savremenih organizacija treba da se manifestuje kroz brzinu reagovanja, adaptibilnost, sklonost ka akciji, produktivnost zaposlenih, samostalnost, dobre odnose s potrošačima, preduzetništvo; da podstiču inovacije, da je prisutno poštovanje i uvažavanje zaposlenih.⁸⁰

Kvantitativni pokazatelji nisu dovoljni za donošenje suda o efikasnosti menadžmenta jer se odnose na prošle aktivnosti. Neophodno je uzeti u obzir određene kvalitativne pokazatelje radi dobijanja kompletnog uvida, tj. kompletne slike o efikasnosti menadžmenta. Ukoliko se utvrdi i kvantitativnim i kvalitativnim pokazateljima da je

⁸⁰ Zaposleni se posmatraju kao primarni resurs tj. izvorima brojnih ideja i inovacija.

menadžment neefikasan, tada se menadžeri zamenjuju ili otpuštaju, a organizacija se preuzima (takeover).

Menadžeri su forma prijateljskog preuzimanja organizacije. Menadžeri kada postanu svesni da će doći do preuzimanja organizacije usled njihove neefikasnosti, potrudu se da pronađu organizaciju koja će ih preuzeti s nadom zadržavanja postojeće pozicije, iako se u praksi to pokazuje često pogrešnom procenom. Za razliku od prijateljskog, neprijateljsko preuzimanje (buyouts) podrazumeva promenu menadžmenta organizacije. Ukoliko menadžer (tzv. katalizator) predvidi ovaj način preuzimanja, potpomaže neprijateljsko preuzimanje samo da bi zadržao svoju poziciju.

Prisutni su tržišni mehanizmi (fakeouts) koji daju mogućnost menadžeru da neželjene napadače otera putem određenih strategija („zeleno pošta“, „odbijanje ajkula“, „otrovna pilula“ i dr.). Savremeni uslovi privređivanja iziskuju fleksibilnost i brzo prilagođavanje promenama, i na čelo organizacije da se postavi stručan menadžment koji će s profesionalnom odgovornošću dobrog domaćina, efikasno i efektivno upravljati organizacijom. On treba da uvažava sve zaposlene i njihove kvalitete i sposobnosti, kroz adekvatan motivacioni faktor i dobro uspostavljenu klimu u organizaciji. Drugim rečima, treba da se njihov intelektualni kapital transformiše u novododatu vrednost organizacije, za potrebe rasta i razvoja organizacije.

U savremenim uslovima prioritet svake organizacije je da implementira razne menadžment sisteme: kvaliteta (QMS) prema standardu ISO 9001; životne sredine (EMS) prema ISO 14001; zdravlja i bezbednosti na radu prema (OHSAS 18001) i dr. Za uvođenje integracije menadžment sistema neophodne su sposobnosti, veštine i znanje uz lične osobine kojima se iskazuju potencijali zaposlenih. Navedeni standardi zahtevaju od organizacije da ona postavi svoje politike, odredi menadžment, utvrdi odgovornost, realizuje obuke i inovacije znanja zaposlenih. Prisutni su određeni razlozi zbog čega sistemi menadžmenta treba da budu integrisani:⁸¹

⁸¹ Backović Jeremić, S; Stamenović, D. (2005): “Integracija menadžment sistema”, Novi Sad.

- Radi pomeranja fokusa na poslovne ciljeve,
- Radi uravnoteženja suprotstavljenih ciljeva,
- Radi eliminacije suprotstavljenih odgovornosti i odnosa,
- Radi smanjenja dupliranja, a samim tim i troškova,
- Radi smanjenja rizika i povećanja profitabilnosti,
- Radi difuzije sistema moći,
- Radi formalizacije neformalnih sistema,
- Radi poboljšanja komunikacije,
- Radi olakšavanja obuke i razvoja itd.

Neophodno je da se menadžment fokusira na procese radi realizacije postavljenih strateških ciljeva. Na tržištu opstaju one organizacije koje su bolje postavile strateško planiranje, projektovale učinke i njihovu distribuciju i vodile računa o efikasnijem poslovanju svih procesa. Pri postavljanju strateškog plana, menadžment treba da nađe adekvatne odgovore na određena poslovna pitanja, i to: gde je organizacija, gde je bila i gde ide s postavljenim planovima; kako da se izvrši alokacija resursa da bi se ostvario željeni cilj; kako transformisati planove u akcije; koje su metode za poređenja ostvarenih rezultata s planiranim i da se izvrše neophodne korekcije.

Dvadeset i prvi vek iziskuje upravljачku transformaciju organizacija u kojoj će menadžment dobrim vođstvom, ekipiranjem stručnjaka (eksperata) i razmenom znanja i sposobnosti zaposlenih, zadovoljiti interese svih stejkholdera i koji će na efikasan i efektivan način da vodi organizaciju. Kroz definisane standarde učinka menadžmenta, kao što je to prisutno u organizacijama razvijenih zemalja, na način da se odredi i njegova odgovornost, a ne ostane samo zahtev da se uspešno vodi poslovanje. Ugrađen adekvatan motivacioni faktor je od velikog značaja u funkciji odgovornosti. Nužno je da se neprekidno porede planirani i ostvareni učinci menadžmenta, tako što dobre rezultate treba nagrađivati, a loše na odgovarajući način kažnjavati.

4.4. Mogućnost unapređenja performansi ljudskih potencijala

Shodno novonastalim tendencijama na svetskom tržištu, samo one organizacije koje budu sposobne da proizvode, upravljaju i stalno povećavaju sopstveni intelektualni kapital, moći će da osiguraju opstanak, razvoj i rast. Intelektualni kapital se smatra relativno novom, kompleksnom i složenom ekonomskom kategorijom, koja podrazumeva sve one elemente poslovanja koji nisu eksplicitno izraženi u tradicionalnim „zvaničnim“ finansijskim izveštajima. Važno je istaći da intelektualni kapital stvara novu dodatnu vrednost i bitno utiče na dugoročnu profitabilnost i konkurentnost organizacije. On predstavlja investiciju i razvojni potencijal organizacije, ali mu se ne posvećuje dovoljna pažnja i još uvek se često posmatra kao trošak organizacije. Prisutne su teškoće u postupku merenja, kao i njegovog knjigovodstvenog praćenja.

Bolje izvođenje procesa sa aspekta efektivnosti, efikasnosti i inovativnosti u organizaciji treba da omogući bolje upravljanje znanjem. Strateško planiranje ljudskog potencijala je od izuzetne važnosti pri obezbeđenju kvaliteta proizvodnih učinaka u procesu prestiža ili očuvanja konkurentske sposobnosti.

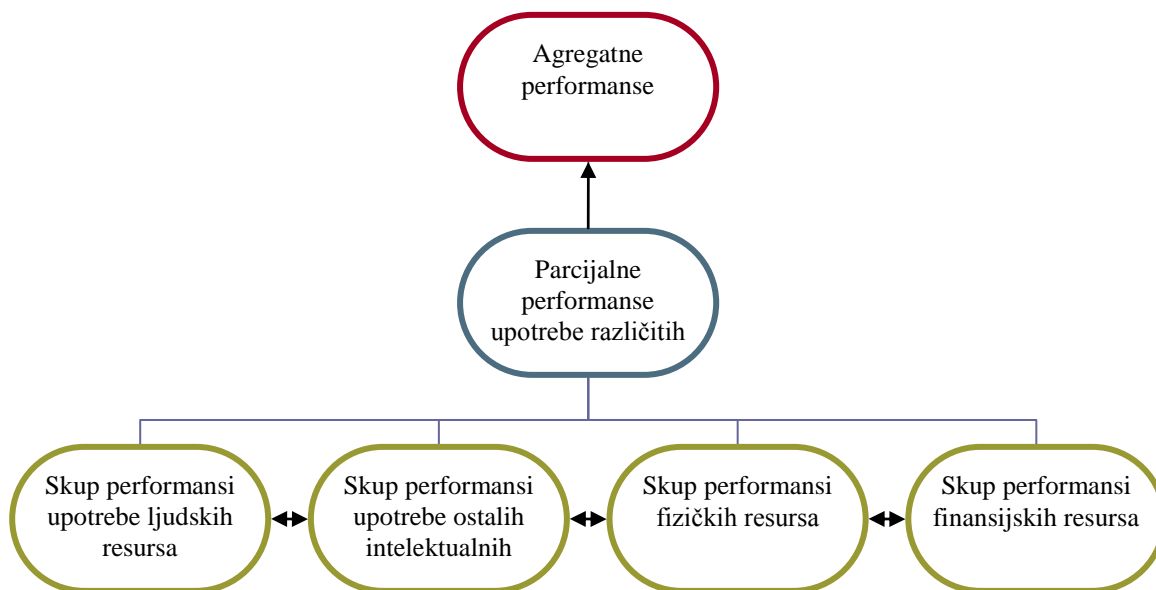
Prema Armstrong-u „razvoj ljudskih resursa (HRD⁸²) usmeren je na obezbeđenje učenja i razvoj treninga radi povećanja individualnih, timskih i organizacionih performansi“.⁸³ Budući da razvoj ne može da se svodi samo na mehaničko treniranje bez unutrašnjih transformacija same ličnosti zaposlenog u organizaciji, u sklopu njega je neophodno podvesti i kvalitativnu, tj. unutrašnju transformaciju samog zaposlenog usmerenu na unapređenje koje se reflektuje i promenom stavova, pojačanoj motivaciji, izmenjenom ponašanju i načinu mišljenja, a ne isključivo mehaničkom promenom.

Performanse poslovanja obuhvataju određene pokazatelje koji kvantitativno i kvalitativno opisuju učinke i njihove doprinose rezultatu. Konceptualni okvir performansi sadrži performanse poslovanja koje mogu da se podele u tri zaokružene celine.

⁸² Human Resource Development

⁸³ Armstrong, M. (2001): „Human Resource Management Practice“, Kogan Page, London.

Prva zaokružena celina obuhvata performanse vezane za strateška, globalna svojstva organizacije, kao trajnost resursa u organizaciji s istim performansama kod drugih organizacija na tržištu, supstitutivnost, imitativnost. Druga zaokružena celina prati ekonomsku aktivnost organizacije pri ostvarenju ekonomskih ciljeva, i efikasnost organizacije pri angažovanju fizičkih, ljudskih, finansijskih i drugih resursa. Treća zaokružena celina odnosi se na performanse društvene odgovornosti poslovanja, kao što su performanse socijalne odgovornosti, ekološke performanse, zaštite na radu, očuvanja zdravlja, etičke i druge performanse. Parcijalne i agregatne performanse prikazuje sledeća slika.



Slika br. 5: Agregatne performanse i skupovi parcijalnih performansi upotrebe različitih resursa organizacije⁸⁴

Ukupna uspešnost poslovanja prati se agregatnim performansama. Parcijalne performanse prvenstveno se koriste za praćenje efikasnosti upotrebe svakog pojedinog resursa, kao što su ljudski resursi, ostali intelektualni resursi, finansijski i fizički.

⁸⁴ Krstić, B; Sekulić, V. (2007): „Upravljanje performansama preduzeća“, Ekonomski fakultet u Nišu, Niš, str. 12.

Adekvatna upotreba parcijalnih resursa ostvaruje i efikasnost ukupnih agregatnih performansi.

Ukoliko se izabrani poslovi realizuju na pravi način, efektivnost organizacije je postignuta. Identifikovanjem i ostvarenjem pravih ciljeva, te odabirom pravih poslova omogućuje se ostvarenje efikasnosti organizacije. Efikasnost ukupnih agregatnih performansi ostvaruje se uspešnom upotrebom parcijalnih resursa.

4.5. Ljudski potencijal kao tvorac vrednosti intelektualnog kapitala

U velikoj meri vrednost ljudskog kapitala određuje vrednost kompletnog intelektualnog kapitala. Do povećanja vrednosti ljudskog kapitala dolazi u sledećim situacijama:⁸⁵

- Individua se konstantno obrazuje i obučava,
- Koristi se potencijal pojedinca,
- Zaposleni imaju mogućnost da uče jedni od drugih,
- Učenje koristi svima onima koji nisu segmenti inicijalnog procesa učenja.

Čovek sa svojim znanjima i kompetencijama je zapravo baza ljudskog kapitala. „Ljudski kapital čine sledeće komponente: znanje i kvalifikacija čoveka, njegovo zdravlje, radno i životno iskustvo, potencijal radne mobilnosti, motivisanost za rad, reputacija i nivoi potreba“.⁸⁶ Pored individualnih karakteristika ličnosti bitni su i socijalni i kulturni faktori, jer oni uvećavaju vrednost intelektualnog kapitala.

Tvorac i nosilac intelektualnog kapitala je ljudski potencijal tj. čovek – zaposleni. U savremenoj ekonomiji dvadeset i prvog veka ključni razvojni i ekonomski resurs je intelektualni kapital, a ciljnu osnovu čini znanje. „Ono što mi danas shvatamo kao znanje

⁸⁵ Deventer, M. J. (2002): „Introducing Intellectual Capital Management in Information Support Services Environment“, PhD thesis, University of Pretoria, p. 33.

⁸⁶ Kulić, R. (2012): „Neka shvatanja ljudskog kapitala kao razvojnog resursa“, Zbornik radova Filozofskog fakulteta u Prištini broj 42 – 1, str. 100.

jeste informacija delotvorna u realizovanju, informacija usredsređena na rezultate. Ti rezultati se vide izvan ličnosti, u društvu i privredi, ili u napredovanju samog znanja“.⁸⁷

Novi pravac menadžmenta postalo je upravljanje znanjem tzv. „knowledge management“. „Upravljanje znanjem je kolektivna fraza za grupu procesa i prakse koju organizacije koriste kako bi povećale svoju vrednost poboljšavajući efektivnost stvaranja i primene intelektualnog kapitala“, jeste definicija data 2001.g. od KPMG. Prema Sveiby-u, upravljanje znanjem predstavlja „umetnost stvaranja vrednosti iz nevidljivih sredstava“.⁸⁸

Nije bilo većeg interesovanja za upravljanje znanjem sve do devedesetih godina dvadesetog veka. U početku, mnogi koji su počeli da se bave ovom oblašću, nisu u celosti imali jasnu sliku koristi tzv. benefita koji se mogu očekivati. Posle kratkotrajnih dilema, „knowledge management“ postaje važan koncept u ekonomiji znanja. Putem grupe upravljačkih i tehnoloških procedura, određena znanja se mogu kodifikovati i preneti u skladišta tzv. baze podataka ili prikazati na intranetu. Neka druga znanja su prisutna u glavama zaposlenih, ili pak u odnosima između njih. Upravljanje znanjem samo po sebi neće da donese organizaciji konkurentsku prednost ukoliko organizacija nije adekvatno procenila prisutne rizike, ili, ukoliko je strategija šira od potrebne, uprkos posedovanja sofisticirane strategije upravljanja znanjem.

Sve organizacije koje se zasnivaju na znanju kao resursu, mogu da ostvare izuzetan razvoj. Realizacija organizacija je po vrednosti mnogo veća od knjigovodstvene. Softverske organizacije, visokotehnološke organizacije i uslužne organizacije su upravo takav tip organizacije. Uz pomoć intelektualnih resursa, tržišna vrednost organizacija može da bude mnogo veća u odnosu na knjigovodstvenu.

Razlika između tržišne vrednosti organizacije (vrednost koju je kupac spreman da plati za organizaciju) i knjigovodstvene predstavlja vrednost intelektualnog kapitala.

⁸⁷ Ristic, Ž. (1999): „Menadžment ljudskih resursa“, Cigoja, Beograd, str. 394.

⁸⁸ www.sveiby.com, datum pristupa 11.09.2013.

**INTELEKTUALNI KAPITAL = TRŽIŠNA VREDNOST – KNJIGOVODSTVENA
VREDNOST**

Knjigovodstvena vrednost predstavlja razliku između finansijske vrednosti opipljive imovine i obaveza. Razlika između tržišne vrednosti organizacije i knjigovodstvene vrednosti opipljive imovine predstavlja vrednost intelektualnog kapitala. Opipljiva imovina je vidljiva imovina organizacije, koja se iskazuje u bilansu stanja finansijski (vrednosno), kao knjigovodstvena vrednost (fizičke i finansijske imovine).⁸⁹ Do smanjenja tržišne vrednosti ispod knjigovodstvene vrednosti mogu dovesti slabe intelektualne performanse organizacije. Intelektualni kapital putem inovacija resursa, procesa i dr. stvara novčani tok. U tom slučaju, tržišna vrednost organizacije može da se prikaže na sledeći način.

**TRŽIŠNA VREDNOST ORGANIZACIJE = VREDNOST OPIPLJIVE IMOVINE
(KNJIGOVODSTVENA VREDNOST) + DISKONTOVANI NOVČANI TOK KOJI
DOLAZI OD INOVACIJA KOJE SU REZULTAT INTELEKTUALNIH
RESURSA ORGANIZACIJE**

Bolje razumevanje veze između intelektualnih resursa i vrednosti organizacije omogućuje proces kreiranja lanca vrednosti intelektualnog kapitala. Oni su ključ pri sagledavanju aktivnosti u različitim kategorijama intelektualnih resursa. Uvidom u korporativnu viziju i strategiju, kao i značaj intelektualnog kapitala za konkurentsku prednost organizacije, zapravo započinje kreiranje lanca vrednosti intelektualnog kapitala. Uz pomoć navedenih informacija organizacija može da izvrši analizu pojedinačnih intelektualnih resursa koji doprinose povećanju njene vrednosti. Organizacija pravi potom listu prioriteta po važnosti intelektualnih resursa i za svaku kategoriju intelektualnih resursa nalazi lokaciju u lancu vrednosti.

⁸⁹ Wig, K. (1997): "Integrating Intellectual Capital in Knowledge Management", Vol. 30, No. 3, pp. 399-405.

5. POJAM I KARAKTERISTIKE INTELEKTUALNOG KAPITALA I PROCES UPRAVLJANJA ZNANJEM

Intelektualni kapital kao sintagma dobija sve veći značaj u naučnim krugovima poslednjih decenija. Tek se sada shvata njegova prava vrednost i stremi se ka postupcima valorizacije. On je od doba pračoveka ili Adama rodonačelnika i Eve rodonačelnice bio pokretač. Pitanje ljudskog mozga, desne i leve hemisfere, načina rada muškog i načina rada ženskog mozga bili su predmeti brojnih medicinskih i psiholoških istraživanja. Kada se bolje razmisli i u centru ekonomskih nauka je čovek, tj. njegov um kao pokretač. Ekonomija kao primarno društvena nauka, ima i elemente prirodnih, po pitanju pravila kretanja pojedinih tendencija, što bi se moglo podvesti pod prirodnim zakonima.

Čovek je izgradio svet, korak po korak, evolucija je doprinela bržim ili sporijim pomacima u razvitku poslovanja. Prapočeci ekonomije vezuju se za trampu, te je potom usledio novac kao sredstvo plaćanja (danas je u opticaju trocifren broj valuta). Danas je poslovanje usavršeno (čini nam se do maksimuma⁹⁰), elektronsko plaćanje, elektronski potpisi, brze isporuke, dogovori i konferencije s ekstremno udaljenih tačaka sveta putem sredstava informacionih i komunikacionih tehnologija sa čistom slikom i jasnim tonom. Jasni dogovori, s izuzećem nerazumevanja. Biblijska priča o Vavilonskoj kuli i mnogo jezika, govori o stvaranju komunikacionih barijera. Danas živi mnoštvo jezika, da ne govorimo o dijalektima ili o neknjiževnim jezicima. Stepen sporazumevanja je doveden na izuzetno visok nivo. Engleski jezik je na pijedestalu (iako je to mogao da bude nemački, delio ga je samo jedan glas). Poduhvat kreiranja zajedničkog jezika pod nazivom Esperanto možda je delovao kao unosan potez. Jezik je kreiran (veštački stvoren) u drugoj polovini devetnaestog veka, imao pokušaj oživljavanja, odnosno postavljanja u svakodnevnu upotrebu. Jezik sačinjen od termina nekoliko jezika ne može se pohvaliti dugim opstankom. Više truda i ulaganja, nego efekata i rezultata. Jezik je bačen u zaborav, sve manje se i pominje. Veštačko stvoreni jezik koji više nije u upotrebi, nema značajno ostavljen trag.

⁹⁰ Ali, čini se, tačka maksimuma uvek može da se povećava, kao što i troškovi uvek mogu da se snižavaju. Za uspešno poslovanje preporučljivo je jedno i drugo.

Stepen razvoja je uslovljen vremenskim razdobljem. Za svaku promenu je potrebno vreme i trebalo bi imati na umu latinsku poslovicu “*Periculum in mora*” – opasnost je u odlaganju. Ali za sve je potrebno vreme. Kvalitetni poduhvati se događaju kada im je vreme za to. U suštini, ljudsko znanje, sposobnosti i veštine tj. intelektualni kapital je jedino što nikome, nikada, niko, ne može da oduzme. Materijalna imovina je ona koja može brzo da se izgubi. Sagledavajući ekstremne krajnosti, kod elementarnih nepogoda lako se ostaje bez visoko, nisko i hidrogradnje, kod ekonomsko-finansijskih kriza lokalnih ili svetskih razmera javljaju se problemi sa zarađivačkom sposobnošću, dolazi do rapidnog pada tržišne vrednosti akcija na tržištu hartija od vrednosti, inflatorni uslovi dovode do obezvređenja. Osiguravajuće kompanije mogu da pokriju delove izgubljenog, ali pitanje je koliki je njihov stepen efikasnosti kada se dogode turbulencije većih razmera.

Najavljeno je da je dvadeset i prvi vek vek duhovnosti. Posle decenije i po se to ne percipira, ili prelazi između dva veka ne mogu brzinski da se oseće. Nesumnjivo je da je dvadeseti vek, naročito njegova druga polovina, period koji je iznedrio mnoštvo naučnih ostvarenja čija većina je opredmećena u proizvodnji sjajnih novina. Unapređeni su procesi, poboljšana je organizacija rada. Dvadeseti vek je bezrezervno vek za pamćenje, čak i za divljenje ukoliko zanemarimo istorijsko-političku stranu i ne fokusiramo se na dva velika rata. Možda sadašnji dvadeset i prvi vek treba da iznivele materijalnu i duhovnu stranu. Krajnosti nikada nisu vodile ka daljem napretku. Uvek samo dobar balans vodi ka uspehu.

Kao što je u ranijem tekstu već pomenuto, sintagma intelektualni kapital se prvi put pominje 1969. godine – a na hartiju je stavlja John Kenneth Galbraith. Stručni članci posvećeni tematici intelektualnog kapitala bivaju objavljeni u preposlednjoj dekadi dvadesetog veka. Autori stručnih napisa, a pre svega istraživači ove novije oblasti su Thomas A. Stewart koji je načinio pionirske, a značajne poduhvate isticanja intelektualnog kapitala u Sjedinjenim Američkim Državama, a uz njega je i Baruch Lev. Karl Eric Sweiby je ime za koje se vezuje izuzetan doprinos naučnoj literaturi, od druge

polovine osamdesetih dvadesetog veka. Istakao je važnost intelektualne imovine, kao i značaj umeća upravljanja njome. Podelio je intelektualni kapital na tri dela, iako tada još koristeći termin kapital znanja. Ta podela se i danas smatra bazičnom a diversifikuje se na ljudski, strukturni i relacioni. Sweiby-u je takođe, pripisan i epitet začetnika merenja intelektualnog kapitala. Prema Stewart-u intelektualni kapital predstavlja „sumu svega što svi u kompaniji znaju, a što joj daje konkurentsku prednost na tržištu.“ To je intelektualni kapital – znanje, informacije, intelektualna imovina, iskustvo – koje može biti iskorišćeno za stvaranje bogatstva.⁹¹

Skandinavske zemlje i Sjedinjene Američke Države predstavljaju geografske destinacije koje su prve iznedrile naučne postulate o važnosti intelektualnog kapitala. Ime koje zaslužuje da bude pomenuto je svakako Leif Edvinsson – kreator modela Skandia. On je koncipirao dodatni izveštaj o intelektualnom kapitalu. Na naučnom tržištu Italije vezano za problematiku intelektualnog kapitala ističe se Stefano Zambon. Naučnik John Dumay doprinosi razvitku nauke s australskog kontinenta, a poslednjih godina upućuje i oštru kritiku pravcu njegovog razvitka.

Sagledavajući blisko okruženje, ili slično govorno područje, misleći na Južne Slovence, te samim tim i na južnoslovenske jezike prvi objavljuje knjigu Dragomir Sundać, hrvatski naučnik, krajem dvadesetog veka pod nazivom „Intelektualni kapital“. Profesor Ante Pulić daje izuzetan doprinos, na svetskom nivou predstavljanjem 1998. godine VAIC koncepta (Value Added Intellectual Coeficient). Deceniju nakon toga srpski naučnik Bojan Krstić objavljuje „Intelektualni kapital i konkurentnost preduzeća“.

Intelektualni kapital je znanje kao dinamičan ljudski proces pretvoren u nešto vredno za organizaciju. On je zapravo znanje zaposlenih, istraživačkog tima stručnjaka ili znanje manuelnih radnika koji su razvili mnogo različitih načina za poboljšanje efikasnosti poslovanja organizacije. Širu popularnost termin intelektualni kapital dobija tek 1991. godine nakon objavljivanja članka „Brain Power – How Intellectual Capital is Becoming

⁹¹ Stewart, T. A. (1997): „The Intellectual Capital: the New Wealth of Organizations“, Doubleday/Currency, New York, p. 9.

America's Most Valuable Assets“ u časopisu Fortune od strane istraživača Thomas-a Stewart-a. Na bazi Stewart-ovih postavki mnoštvo drugih autora je dalo svoje definicije intelektualnog kapitala kao na primer Klein i Prusak, 1994, Bontis 1996, Brooking 1996, Saint-Onge 1996, Edvinsson i Malone 1997, Sweiby 1997, Sullivan 1998.

5.1. Proces unapređenja znanja putem edukacija i treninga

Znanje je osnova za napredak organizacije, jer upravo ona koja poseduje više znanja ostvaruje bolji položaj na tržištu usled čega su savremene organizacije nazvane organizacije bazirane na znanju.

Osnovne karakteristike znanja prema Sveiby-u:⁹²

- Znanje je u visokoj meri neopipljivo po svojoj prirodi, pogotovo praktično znanje, jer je njega teško opisati rečima.
- Znanje okrenuto ka akciji je određeno prema prirodi procesa. Realnost je shvaćena putem njegovog kategorisanja na način koji se ispostavilo da je primenjivan u prošlosti. Organizacija analizira znanja integrišući ih s ranijim iskustvima, što joj pomaže u preduzimanju akcija.
- Znanje je podržano pravilima. Prethodna iskustva se kumuliraju i grade određene obrasce, razmišljanja koji predstavljaju vodilju u preduzimanju aktivnosti na efikasan način. Praksa je ta koja stvara pravila.
- Znanje se neprekidno menja prevođenjem skrivenog znanja na organizacioni nivo, ono postaje statično i stiče se mogućnost njegovog distribuiranja i kritičke analize. Pomenute akcije doprinose dalje povećanju znanja.

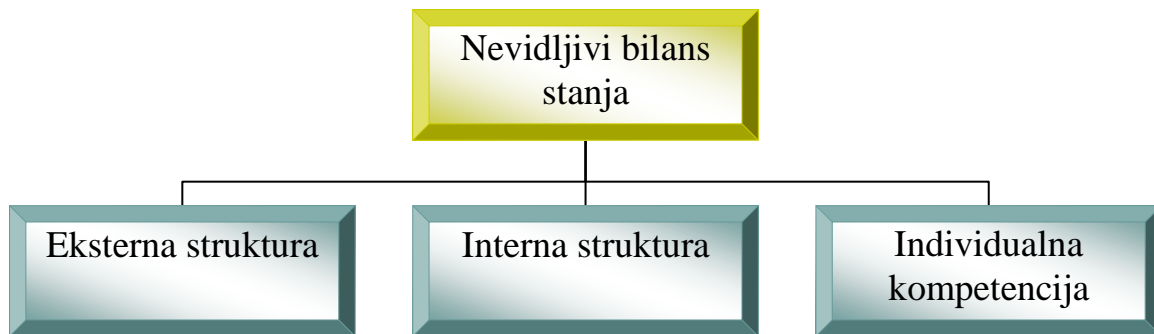
⁹² Moustaghfir, K; Schiuma, G. (2013): „Knowledge, Learning and Innovation: Research and Perspectives“, Journal of Knowledge Management, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 17, Issue: 4, p. 43.

Mnoge organizacije nisu svesne obima potencijala koji je skriven u glavama zaposlenih, jer je upravo znanje skrivena vrednost organizacije. Tržišnu poziciju same organizacije determiniše njen uspeh u identifikaciji i implementaciji raspoloživog znanja. Lidersku poziciju na tržištu obezbeđuju one organizacije koje omogućuju sinergiju postojećeg znanja i tehnoloških dostignuća.

Sveiby govori o znanju kao nevidljivoj imovini navodeći nevidljivi bilans stanja koji je strukturiran iz:⁹³

- Interne strukture (Sastoji se od računarskih sistema, patenata, modela, koncepata u vlasništvu organizacije jer je razvijen od strane zaposlenih u organizaciji. Obuhvata i organizacionu strukturu. Interna struktura s zaposlenima čini celinu organizacije),
- Eksterna struktura (Sadrži odnose s dobavljačima, kupcima, ugled organizacije, zaštitni znak, imidž i drugo. Pošto najvećim stepenom zavisi od pomenutih odnosa koji su podložni čestim promenama nju karakteriše nesigurnost. Garancija uspešnosti nije izgrađen imidž, jer vrlo lako može da se izgubi. Upravo stoga nužno je neprekidno činiti napore u održavanju i unapređenju ove imovine).
- Individualna kompetencija (Sposobnost ljudi da preduzimaju odgovarajuće aktivnosti u raznim situacijama. Pomenuta sposobnost zasnovana je na dugogodišnjem iskustvu, umeću i veštinama. Individualna kompetencija predstavlja isključivo vlasništvo onoga koji je poseduje. Razvojem osećaja zajedničke odgovornosti i adekvatnom motivacijom zaposlenih (novčana nadoknada i nenovčani motivatori) zaposleni postaju lojalni organizaciji. Organizacija može da upotrebi individualne kompetencije svojih zaposlenih radi stvaranja vrednosti i ostvarenja konkurentske prednosti). Sledeća slika prikazuje nevidljivi bilans stanja.

⁹³ Sveiby knowledge associates, (<http://www.sveiby.com/articles/InvisibleBalance.html>), datum pristupa 15.07.2014.



Slika br. 6: Nevidljivi bilans stanja

U savremenim organizacijama poslednjih dvadesetak godina znanje kao nevidljiva imovina dobija sve više na važnosti, jer zapravo u najvećoj meri doprinosi povećanju dobiti. Znanje može da se transformiše u dizajn, zadovoljne kupce, savremene proizvodne metode, patente.

Sposobnost organizacije da generiše i prenosi ekspertska (prećutna) znanja, kao i da efikasno upravlja znanjem u velikoj meri je zavisio uspeh i napredak same organizacije. Veliki broj organizacija počeo je posvećivati pažnju znanju. Rastući značaj organizacionog znanja za uspeh organizacije u novoj ekonomiji prepoznao je veliki broj istraživača. Adekvatna upotreba i upravljanje znanjem dobrim delom doprinosi povećanju dobitka organizacije. Upravljanje znanjem predstavlja kritičan faktor uspeha jer je to proces koji je „teško ponovljiv, jer su aktivnosti zasnovane na znanju nestrukturirane, intuitivne i dovode često do neopipljivih rezultata“.⁹⁴

Znanje koje je jasno izraženo, koje postoji objektivno, koje se može uočiti zove se kognitivno tj, eksplicitno znanje. Ovo znanje se u celosti može preneti na druge ljude. Sadržano je u knjigama, računarima i drugim vidovima. Eksplicitna znanja nadogradnjom tj. sticanjem sopstvenog iskustva stvaraju implicitna znanja. Ona se koriste u procesu rešavanja konkretnih problema. Prethodne dve vrste znanja u kombinaciji sa

⁹⁴ Moustaghfir, K; Schiuma, G. (2013): „Knowledge, Learning and Innovation: Research and Perspectives“, Journal of Knowledge Management, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 17, Issue: 4, p. 499.

kreativnošću, inicijativnošću, otvorenošću za promene i novim iskustvima stvaraju ekspertsko znanje. Ekspertsko znanje u glavama pojedinaca, iako ga je teško identifikovati, omogućuje pojedincu sagledavanje stvari u celini i uzročno posledičnim odnosima (povezuje, prošlost, sadašnjost i budućnost).

Posmatrajući sa aspekta organizacije, najviše se pominju eksplicitno i tacit (prećutno) znanje.⁹⁵ Eksplicitno znanje može da se identifikuje, vidljivo je i dostupno je svim zaposlenima u organizaciji. Jednostavno je prenosivo, lako je opisivo. Može se kategorisati kao formalno ili sistematsko. Dokumentovano je u organizaciji. Sadrži ga računarski sistem organizacije, ili se nalazi u papirnoj formi i prosleđuje se tj. distribuirati se verbalno, putem procedura u papirnoj formi ili brojnih komunikacionih mreža tj. lako je prenosivo. Za razliku od njega, tacit (prećutno) znanje nalazi se u glavama zaposlenih, teže se identifikuje, nije kodifikovano, ali predstavlja pokretača promena. Ono je izvor inovacija, tj. predstavlja najvažniju osnovu vrednosti organizacije. Vezuje se za jedinke i predstavlja znanje, kreativnost, i sposobnost reagovanja na pravi način u pravo vreme. Tacit znanje inicira nove korake u organizaciji.

Upravo zato je i u interesu organizacije da razvije metode za usvajanje i prenos ovog znanja. Smatra se, da je najbolji način za to, zapravo, organizovanje zajedničkih praksi, mentorstava i drugih oblika tzv. „learning by doing“ metod.

U cilju pravilnog shvatanja znanja, a potom njegovog unapređenja neophodno je razumeti njegovu strukturu tj. tipove znanja. Profesionalni intelekt organizacije bazira se na četiri nivoa znanja⁹⁶ Bazni nivoi znanja dati su u narednoj tabeli.

⁹⁵ Moustaghfir, K; Schiuma, G. (2013): „Knowledge Learning and Innovation - Research and Perspectives“, Journal of Knowledge Management, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 17. Issue 4, p.43.

⁹⁶ Belić, I; Aćimović Pavlović, Z; Đuričić, M. (2011): „Obrazovanje – intelektualni kapital“, Akademska misao, Beograd, str. 31.

Tabela br. 7: Vrste znanja

<i>Sadržajnost</i>	<i>Učenja</i>	<i>Nivoi</i>		
<ul style="list-style-type: none"> •Opšte obrazovanje •Najčešće nedovoljno za napredak 	<ul style="list-style-type: none"> •Kognitivno znanje (know-what) 	Eksplicitno znanje	Implicitno znanje	Ekspertsko znanje
<ul style="list-style-type: none"> •Veza teorije i prakse •Primena stečenih znanja za izvršavanje •Akumulacija novog znanja iz lične prakse i prihvatanja od strane drugih 	<ul style="list-style-type: none"> •Iskustvo i napredne veštine (know-how) 			
<ul style="list-style-type: none"> •Lična motivacija (novac, ugled, prestiž, rivalitet), •Uočavanje mogućih mesta za pozitivne promene, •Izazov u novom, •Odsustvo straha prema novom 	<ul style="list-style-type: none"> •Kreativnost (care-why) 			
<ul style="list-style-type: none"> •Sagledavanje celine zadatka •Uočavanje kritičnih tačaka •Prepoznavanje uzročno posledičnih veza 	<ul style="list-style-type: none"> •Razumevanje sistema (know-why) 			

Kao što se vidi iz tabele kognitivno znanje je eksplicitno znanje, a s iskustvom i naprednim veštinama čini implicitno znanje. Kada se na pomenute elementa nadovežu kreativnost i razumevanju sistema radi se o ekspertskom znanju.

Poseban značaj imaju treninzi i stručna usavršavanja kada su u pitanju veštine efektivnog interpersonalnog komuniciranja, rešavanju problema, prevazilaženju konflikata, postizanju saglasnosti i donošenju odluka. Radni timovi u ovim organizacijama predstavljaju najmanje organizacione jedinice čiji članovi broje od pet do dvanaest zaposlenih koji usvajaju zajedničke ciljeve i posluju pod vođstvom jednog koordinatora. Oni se neprekidno podvrgavaju treninzima i stručnom usavršavanju. Naročiti značaj imaju treninzi sa kojima se razvijaju nove veštine i znatno povećava fleksibilnost

funkcionisanja organizacije. Obavlja se tako što se članovi tima osposobljavaju da usavršavaju i razvijaju kompetencije koje su van domašaja trenutnog delokruga rada. Visoke performanse iziskuju da se aktivnost obavlja, brže, bolje i sa nižim troškovima nego ranije kao što navode autori Adžić, Lazić i Cvijanović.⁹⁷

Centar za poslovne performanse razvio je proces upravljanja znanjem (tzv. točak procesa upravljanja znanjem) u sledeće aktivnosti: generisanje znanja, mapiranje znanja, deljenje znanja, transfer znanja, kodifikacija znanja, smeštanje znanja i primena znanja. U ovom modelu proces upravljanja znanjem ne navodi tačno šta su postojeća, a šta nedostajuća znanja. Sticanje znanja tj. transfer između organizacija je poseban process upravljanja znanjem.

Generisanje znanja sadrži set procesa koji se realizuju u cilju uvećanja zaliha korporativnih sredstava znanja. Egzistira generisanje znanja putem:

- Sticanje znanja (akvizicija). Akvizicija predstavlja proces usvajanja i donošenja znanja u organizaciju iz spoljnog okruženja. Kupovina potrebnih sredstava znanja (softver, tehnologije, zapošljavanje eksperata i dr.) predstavlja najjednostavniji način sticanja znanja. Pored pomenutog mogu se i iznajmiti (davanjem nadoknade konsultantima da specifične probleme reše). Specijalizovane organizacije za podršku pri sticanju znanja poznate su kao brokeri znanja.
- Stvaranje znanja (razvoj). Stvaranje tj. razvoj znanja je proces razvoja novih sredstava znanja u okviru same organizacije. Samo sticanje znanja može da bude rezultat slučajne pojedinačne aktivnosti ili planske politike organizacije. Najefektivniji način stvaranja znanja je iniciranje kreativnosti i umnih sposobnosti zaposlenih i upotreba specifičnih resursa u ovim procesima, ohrabrivanje učenja.

⁹⁷ Adžić, S; Lazić, J; Cvijanović, J.M. (2005): „High Performance Organization Model“, Industrija, Vol. 33, No. 2-3, p. 2.

Mapiranje znanja u okviru organizacije je process identifikacije sredstava znanja i definisanje pristupa ovim sredstvima. Ono što olakšava stvaranje novih sredstava znanja u organizaciji omogućuje zaposlenima pojedinačno da pristupe postojećem znanju. Njega podržavaju tehnologije za čuvanje znanja.

Deljenje znanja je proces putem kojeg se znanje u organizaciji širi. Pošto se znanje često ljubomorno čuva, jer je ono izvor moći, predstavlja glavnu kočnicu deljenja znanja. Samo poverenje predstavlja bazični pokretač deljenja znanja. Podela znanja može da se realizuje putem formalnih procesa (radionice, sastanci, seminari, interni dokumenti ili baze podataka) i neformalnih procesa (opuštene diskusije između pojedinaca). Deljenje znanja podržano odgovarajućom IT infrastrukturom (intranet, on-line baza podataka, skladište znanja, alati za podršku odlučivanju i dr.) organizacije treba da pospešuju obezbeđujući vreme i prostor i društvene aktivnosti namenjene ovoj svrsi. Organizacije koje su navedenu infrastrukturu implementirale ne treba da zaborave da se proces deljenja znanja bazira na ljudima, a ne na tehnologiji.

Transfer znanja predstavlja proces razmene znanja između kognitivnih sistema. Postoji transfer znanja unutar organizacije (intra-organizacioni transfer) koji se u celosti poklapa s deljenjem znanja jer se dešava između pojedinaca, grupa ili organizacionih delova. On je usmeren na transformaciju individualnog tj. timskog znanja u organizaciono znanje. U slučaju transfera znanja između nekoliko organizacija ovaj transfer ima svojstva procesa sticanja znanja. Interorganizacioni transfer, za razliku od prethodnog, isključivo je namenjen stvaranju kanala koji omogućuju sticanje znanja organizaciji iz eksternog okruženja.

Kodifikacija znanja predstavlja proces koji obuhvata oblikovanje znanja u odgovarajuće kodove (podaci, reči, slike, film i dr.). Kodifikacija sadrži:

- Prepoznavanje znanja (utvrđivanje znanja vezano za aktivnosti koje su nužne za ostvarenje specifičnog poslovnog cilja),

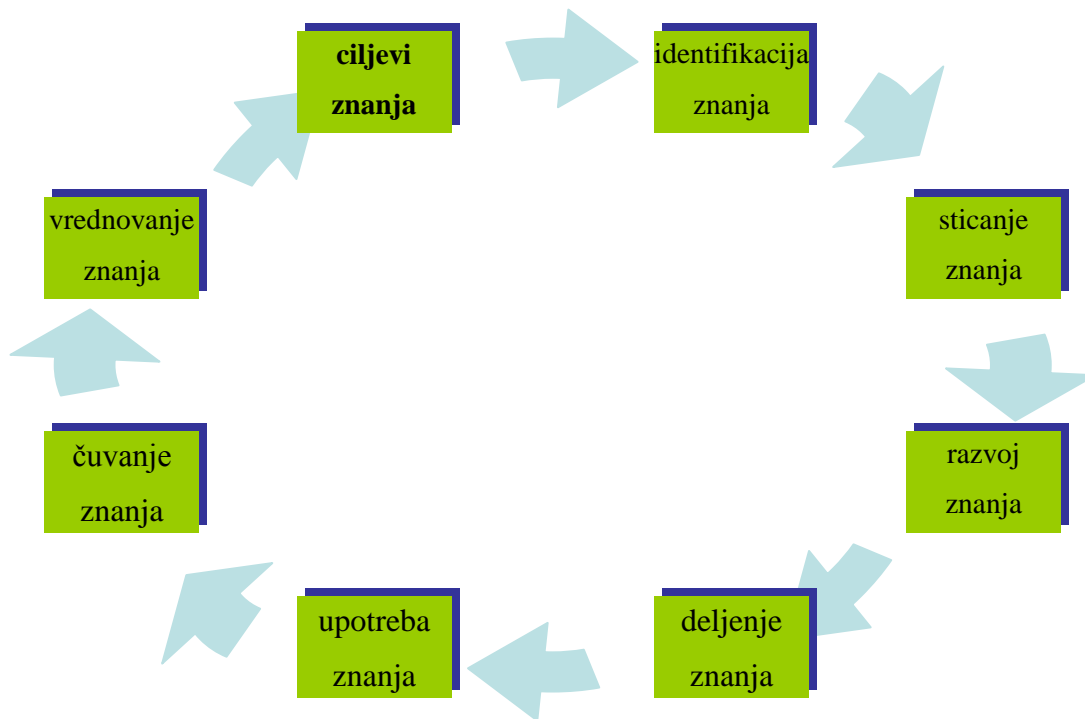
- Eksternalizacija (predstavlja transformaciju prirode znanja iz tacitnog u eksplicitni oblik), i
- Rerezentacija (odgovarajućom grupom informacionih kodova obavlja se opis eksplicitnog znanja).

Skladištenje znanja predstavlja proces čuvanja znanja unutar organizacije. Znanje se skladišti u baze znanja ili u direktorijume. Kodifikovana znanja se skladište u odgovarajuće informacione kodove u bazi znanja. Brojne konsultantske kuće koriste ovaj metod tako što razvijaju bazu svojih najboljih iskustava iz prakse koji su dostupni njihovim konsultantima u celom svetu. Vezu između ljudi sa specifičnim know-how obezbeđuju direktorijumi. Oni sadrže informacije o ljudima ili mestima gde je odgovarajuće znanje smešteno.

Primena znanja u okviru organizacije postaje resurs dodate vrednosti jedino onda ako se primenjuje radi poboljšanja poslovnih performansi. Prevođenje znanja u akciju dovodi do razlika u organizacionim performansama.

Veoma sličan do sada pomenutom modelu upravljanja znanjem (Centar za poslovne performance) je dao i Probst. Probst-ov konstruktivistički koncept upravljanja znanjem bazira se na elementima upravljanja znanjem⁹⁸ što prikazuje naredna slika.

⁹⁸ Probst, U. A. (1998): „Wissen Management“, Wie Unternehmen ihre Wertvollste Ressource Optimal Nutzen, Frankfurt, p. 35.



Slika br. 7: Elementi upravljanja znanjem po Probst-u

Ciljevi znanja podrazumevaju formulaciju strateških, normativnih i operativnih ciljeva znanja u okviru razvoja organizacije. **Identifikacija znanja** podrazumeva postojeća interna i eksterna znanja, kao i nedostajuća znanja. **Sticanje znanja** je integracija eksternih nosilaca znanja s ciljem jačanja baze znanja u organizaciji kroz učenje, obuku i razmenu znanja. **Razvoj nedostajućih znanja** se fokusira po potrebi na pojedinca, tim i celu organizaciju i sprovodi se usavršavanjem, učenjem i timskim radom. **Deljenje znanja** podrazumeva, u pravo vreme i na pravom mestu učiniti znanje dostupnim i raspoloživim, tj. izvršiti razmenu znanja između zaposlenih (transfer znanja, učenje od drugih). **Upotreba znanja** se implementira pri konkretnom rešavanju problema. **Čuvanje znanja** se odnosi na transformisanje „tacit“ znanja u eksplicitno znanje pisanjem procedura. **Vrednovanje znanja** jeste merenje uspešnosti i efekata implementacije elemenata upravljanja znanjem shodno postavljenim ciljevima.

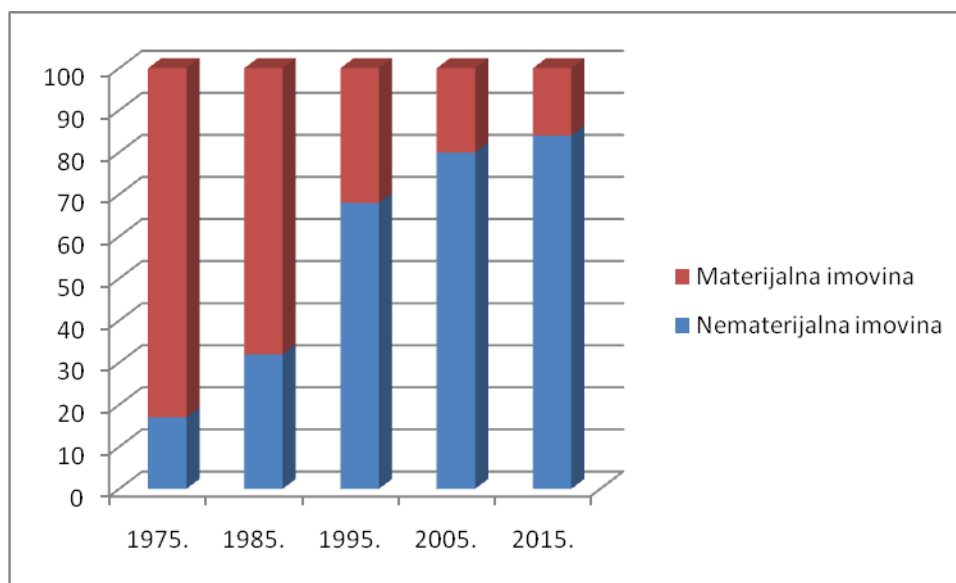
Probstov model obuhvata utvrđivanje postojećeg stanja (šta organizacija zna i šta zna okruženje) i znanja koja nedostaju (šta se ne zna u organizaciji). U ovom konstruktivističkom modelu sticanje i razvoj nedostajućih znanja su posebni elementi. Čuvanje znanja podrazumeva kodifikaciju znanja. Proces upravljanja znanjem se zaokružuje kroz definisanje ciljeva znanja na početku procesa i vrednovanja uspešnosti upravljanja znanjem na kraju procesa.

5.2. Uticaj intelektualnog kapitala u cilju jačanja strateške pozicije

Savremeni dinamični uslovi privređivanja koji podrazumevaju turbulentne promene u eksternom poslovnom okruženju, izražene konkurentne uslove privređivanja, ukazuju na to da jedino one organizacije koje prate pomenute promene i koje su fleksibilne i adaptibilne na njih, mogu da opstanu u takvom ambijentu. Imperativ za opstanak, rast i razvoj organizacije je prisustvo neprekidne konkurentnosti sopstvenih učinaka, kao i sve više usredsređivanje na nematerijalnu imovinu. U fokusu tradicionalnih organizacija bila je materijalna imovina, dok je nematerijalna imovina stavljena u centar sagledavanja savremenih organizacija tzv. organizacija koje uče. Centralno mesto nematerijalne imovine je znanje ljudskih potencijala, a koje nije iskazano u zvaničnim finansijskim izveštajima.

Stoga, uspešne organizacije i njihov menadžment, kao i vlasnici veoma su zainteresovani da imaju kreativan, sposoban i visoko obrazovan ljudski potencijal. Pri stvaranju novododate vrednosti ključnu ulogu ima upravo znanje, iskustvo, umešnost kojim organizacija raspolaže. Organizacija koristi nematerijalnu imovinu budno prateći inovacije i savremene trendove. Adekvatno upravljanje nematerijalnom imovinom doprinosi poboljšanju konkurentnosti, a što se odražava na rast tržišne vrednosti organizacije.

Sledeća slika prikazuje strukturu ukupne tržišne vrednosti po kriterijumu američkog berzanskog indeksa baziranom na tržišnoj kapitalizaciji 500 velikih organizacija čijim akcijama se trguje na Njujorškoj (NYSE)⁹⁹ i NASDAQ¹⁰⁰ berzi.



Slika br. 8: Struktura ukupne tržišne vrednosti s prikazom odnosa materijalne i nematerijalne imovine¹⁰¹

Prethodna slika prikazuje kako značaj materijalne imovine u ukupnoj tržišnoj vrednosti gubi na važnosti poslednjih dvadesetak godina. Njen trend ima karakteristike pada, dok istovremeno udeo nematerijalne imovine ima trend rasta. Preko 80% ukupne tržišne vrednosti organizacije u savremenim uslovima čini nematerijalna imovina i stoga se kaže da je bazni resurs savremene organizacije upravo intelektualni kapital. Prva godina sagledavanja je 1975. kada je procenjeno da materijalna imovina učestvuje s 83%, a nematerijalna s 17%; 1985. materijalna s 68 %, nematerijalna s 32%; 1995. materijalna s 32%, a nematerijalna 68% (apsolutna promena za deceniju); 2005. godine 20% materijalna, a 80% nematerijalna i polugodište 2015. govori o 16% udela materijalne, a 84% nematerijalne (gotovo apsolutna promena s vremenskim razdobljem od tri decenije).

⁹⁹ New York Stock Exchange

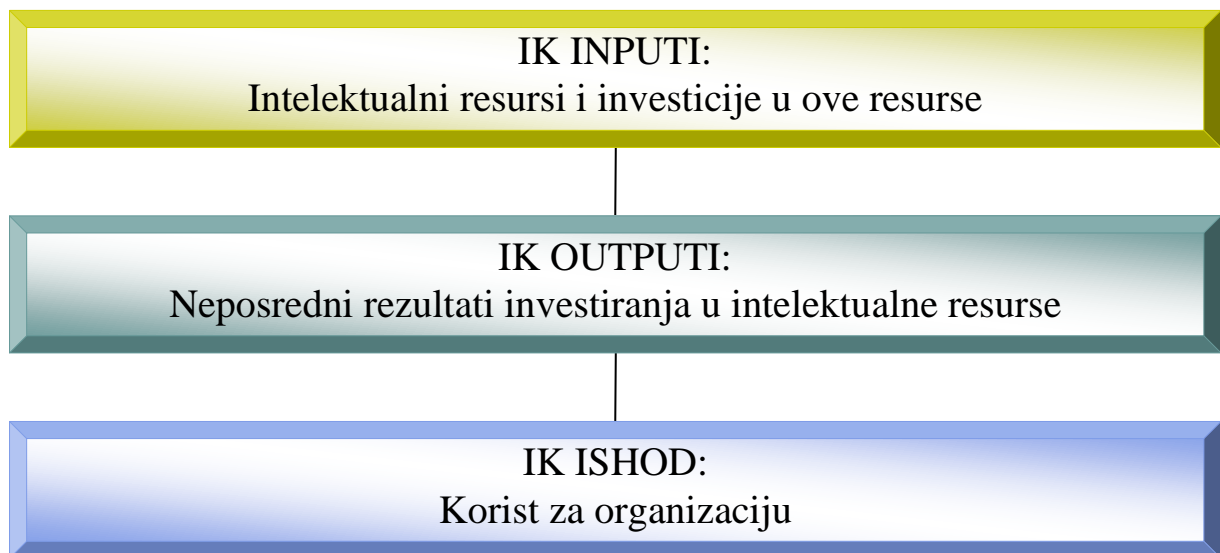
¹⁰⁰ National Association of Securities Dealers Automated Quotations

¹⁰¹ Ocean Tomo, <http://www.oceantomo.com/about/intellectualcapitalequity>, datum pristupa 12.04.2015.

Zaključuje se da se bazični prevrat dogodio krajem osamdesetih i početkom devedesetih godina dvadesetog veka.

„Umesto poslovanja zasnovanog na dosadašnjoj opipljivoj imovini, kompanije moraju da razviju osećaj za kreiranje, transferisanje, integrisanje, za zaštitu i iskorišćavanje svoje neopipljive intelektualne imovine, odnosno najvrednijeg oblika kapitala koji poseduju: svog intelektualnog kapitala“.¹⁰²

Pošto savremena organizacija svoju osnovnu delatnost zasniva na intelektualnom kapitalu ona ovaj proces započinje identifikacijom intelektualnih potencijala koji se internim ili eksternim faktorima transformišu u finalne učinke i vode do cilja, odnosno koristi za organizaciju u vidu više tržišne vrednosti (koja je efekat većeg inovativnog potencijala organizacije koji se zasniva na odgovarajućem kvantumu intelektualnog kapitala). Sledeća slika prikazuje transformaciju intelektualnog kapitala.



Slika br. 9: Transformacija intelektualnog kapitala¹⁰³

¹⁰² Haijilji, B. (2012): „Intelektualni kapital kao determinanta kreiranja vrednosti i konkurentske prednosti kompanija“, Socioeconomica – the Scientific Journal for Theory and Practice of Socioeconomic Development, Vol. 1, No. 2, p. 306.

¹⁰³ Anatolievna Molodchik, M; Anatolievna Shakina, E; Andreevna Bykova, A. (2012): „Intellectual Capital Transformation Evaluating Model“, Journal of Intellectual Capital, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 13, Issue 4, p. 3.

Neprekidne aktivnosti usmerene na generisanje i unapređenje sva tri strukturalna segmenta je zapravo stvaranje i upotreba intelektualnog kapitala. Njihova kombinacija dovodi do krajnjeg cilja tako što jačanjem strateške pozicije organizacije poboljšava se njena konkurentna prednost, a samim tim i tržišni renome organizacije. Opstanak svake organizacije uslovljen je njenom sposobnošću za stvaranje konkurentne prednosti. „Posedovati konkurentnu prednost je isto kao i posedovati pištolj u borbi sa noževima“.¹⁰⁴ Od naročitog značaja je inovacioni proces i organizacije moraju da neprekidno u procesu razvoja mnogih i poboljšanja postojećih učinaka imaju to u vidu kako bi uspešno zadovoljili rastuće potrebe svojih kupaca. Može se konstatovati da su savremeni izvori konkurentnosti inovacije, udruživanje i stvaranje strateških saveza, izgradnja odnosa sa poslovnim partnerima i dr.

Sposobnost organizacije da generiše vrednost u budućnosti je u zavisnosti od sposobnosti upravljanja intelektualnim kapitalom. „Procena i upravljanje intelektualnim kapitalom je kamen temeljac razvoja novih modela koji kroz valorizaciju nematerijalnih sredstava i resursa znanja može da podstakne kreativnost, maštovitost, energiju i strast u okviru organizacije.“¹⁰⁵

5.3. Privlačenje i zadržavanje talenata

Savremeni period globalizacije je izbrisao granice i unapredio poslovanje na svetskom nivou omogućavanjem prenosa proizvodnih elemenata, uslužnih putem franšizinga, brzine dostupnosti informacija itd. Odlični poslovni kadrovi, vrhunski talenti bivaju sve više traženi i angažovani širom sveta s velikom bazičnom motivacijom – zaradom. Daljina se lako premošćava ukoliko menadžer prepozna dobru ponudu. Organizacije sve

¹⁰⁴ Haijilji, B. (2012): „Intelektualni kapital kao determinanta kreiranja vrednosti i konkurentne prednosti kompanija“, *Socioeconomica – the Scientific Journal for Theory and Practice of Socioeconomic Development*, Vol. 1, No. 2, p. 306.

¹⁰⁵ Schiuma, G; Lerro, A. (2008): „Intellectual Capital and Company's Performance Improvement“, *Measuring Business Excellence*, emerald Group Publishing Limited, Vol. 12, No. 2, p. 6.

više postaju spremne da angažuju vrhunske kadrove, jer bivaju svesne da vrhunski intelektualni kapital dovodi do najvišeg nivoa uspešnosti kome se teži.

U savremenom dobu postaje jasna činjenica da su vrhunski zaposleni bazična vrednost organizacije. Zbog internacionalnosti lokacije koju je proizvela globalizacija takvi kadrovi koji u sebi sadrže kvalitet, obrazovanje, visprenost i ostale epiteti koje čine vrhunskog menadžera, moraju da budu pokretljivi, što implicira komplikacije oko usaglašavanja s privatnim životom, osim ukoliko je kadru jedina motivacija da se iskaže u karijeri i mnogo zaradi, ne mareći za lokaciju, a opet ne osećajući nepromostivost problema udaljenosti porodice i prijatelja. U nekim slučajevima angažovanje talenata podrazumeva i emigraciju cele porodice. U svakom slučaju, udaljenosti u dvadeset i prvom veku se mnogo lakše premošćavaju s obzirom na napredak tehnike i tehnologije. Tražnja za talentima sve više uzima maha, a projektuje se njen nastavak uzlazne putanje.

Talenti se najčešće privlače u velike centre, finansijske, ekonomske, naučne i industrijske. Česti su odlasci iz manje u više razvijenu zemlju, što predstavlja primer „odliva kadrova“. Uglavnom 4% intelektualaca svoju poslovnu karijeru gradi u nekoj razvijenijoj privredi, manje ili više udaljenoj od matične zemlje, dok za Republiku Srbiju prosek odliva dostiže čak 7%.¹⁰⁶ Neke zemlje ulažu u kadrove, a neke druge koriste to znanje – i nagrađuju ga. Ilustracije radi, u zemljama Zapadne Evrope su traženi stručnjaci medicinske i inženjerskih profesija. Ukoliko kadar iz Istočne i Centralne Evrope ne zadovolji prag satisfakcije u Nemačkoj ili Švajcarskoj upućuje se ka Skandinaviji, a kao opcija uvek postoje Kanada i Sjedinjene Američke Države.

Znanje je obnovljiva kategorija, te se od talenata očekuje da brzo akumuliraju nova znanja i implementiraju ih uz pomoć svojih sposobnosti. Neophodno je postojanje želje za učenjem, marljivost, upornost, potom razvijena osobina odgovornosti, samouverenosti i samostalnosti. Svakako da je neophodno usaglašavanje prilikom timskog rada, koji

¹⁰⁶ Detaljnije videti: Filipović, J. (2012): „Management of a Diaspora Virtual University as a Complex Organization – Serbian Diaspora Virtual University: An Emerging Leadership of a Nation, LAP LAMBERT Academic Publishing, Saarbrücken

često predstavlja bazu upravljanja, ali top menadžer (talenat) mora da izvrši finalnu prevagu u cilju donošenja ispravne poslovne odluke. Jedna od premise uspešne adaptacije talenta u novu organizaciju i novu sredinu su elementi međunarodnog marketinga, tj. globalni vođa mora da shvati filozofiju poslovanja na meridijanu na kom rukovodi. Ovo takođe predstavlja i jednu vrstu neophodnog treninga.

Informatička industrija omogućuje rad od kuće, što sve više dobija na popularnosti. Demografski faktori često deluju nepremostivi, a česti letovi „kuća – posao“ mogu da dovedu do prevremenog sagorevanja. Motivisanost talenata pak, zavisi od njihovog senzibiliteta ili interesa. Nekada može da prevagne faktor profesionalne slobode i maksimalno uvažena kreativnost, dok češće finansijska motivacija. Rukovodeća radna mesta u vrhunskim svetskim kompanijama su svakako afirmativni elementi u biografijama talenta – čiji rad agencije za lov na talente („Head Hunting“¹⁰⁷) pomno prate. Te specijalizovane agencije obavljaju svoju delatnost od osamdesetih godina dvadesetog veka. Zaposleni u agencijama prate rad talenata, a talenti se i sami promovišu. Elektronske mreže obavljaju početni deo posla krenuvši od LinkedIn-a, preko Facebook-a do Twitter-a. U teoriji marketinga i menadžmenta ranih devedesetih se susretao termin „japi“ koji je predstavljao mladog, uspešnog poslovnog čoveka koji drži do sebe, te su stizali nazivi „X“ generacija (rođeni od ranih šezdesetih do ranih osamdesetih), potom „Y“ (rođeni od ranih osamdesetih do početka novog milenijuma), a očekuje se stasavanje „M“ generacije koja doslovce odrasta s novom tehnologijom.¹⁰⁸ Kao i u svim ekonomskim relacijama, i na tržištu talenata vlada ponuda i tražnja, u nekim momentima mogu da budu i tražnja ponuda na višem nivou, ali da nepostoji zadovoljavajući stepen preklapanja i motivacije talenata da se lociraju u delovima sveta, koji im nisu prihvatljivi. Poslednjih godina govori se o krizi talenata, dok se oni najčešće proizvode u Sjedinjenim Američkim Državama, bar po pitanju sticanja obrazovanja, koje dostiže vrhunski nivo i u mnogim delovima Azije.

¹⁰⁷ Specijalizovane agancije koje se bave iznalaženjem i konspirativnim intervjuisanjem kadrova – u literaturi se javljaju kao lovci na talente/mozgove/glave/kadrove.

¹⁰⁸ Jakovljević, M; Marin, R; Čičin-Šain, D. (2012): „Izazovi globalizacije i njihov utjecaj na privlačenje i zadržavanje kadrova“, *Oeconomica Jadertina* 2/2012.

Problem se javlja u slučaju preteranog usmeravanja na top menadžment, a na zapostavljanje ostalih, koji su takođe bitni u lancu. U SAD od ukupnog broja radnika više od trećine su radnici znanja. U pojedinim organizacijama je omogućeno da talenti vrše sami odabir beneficija koje su im najprijemčivije u cilju usaglašavanja sa sopstvenim stilom života. Ali, ovaj slobodni odabir izdvojenih kadrova nije uvek isplativ organizacijama. Neke organizacije čak imaju i modele za proračun odlaska vodećeg kadra.

Ukoliko je organizacija u grupaciji veoma poznatih, tj. smatra se brendom, smatra se poželjnom i zaposleni se u proseku duže zadržavaju u njoj. Brend zaista ima veliku moć, sagledavano sa aspekta potrošača, a i sa aspekta zaposlenih. Ovo stoga jer svedoči o kvalitetu, stabilnosti, a i o posebnosti.

Borba za talente se u literaturi naziva i ratom i dobija sve ozbiljniju dimenziju, budući da se značajni problemi događaju ukoliko talentovani zaposleni prelaze u konkurentske organizacije. Somaya i Williamson¹⁰⁹ selektuju četiri situacije vezano za prelaz vrhunskih kadrova:

1. Odbrambene akcija – se događaju u slučaju kada znanje zaposlenog nema izraženu stratešku važnost, a prelazi u konkurentsku organizaciju. Dobra strana je što je ovakav zaposleni lako zamenljiv. Organizacija neće imati koristi od efekata socijalnog kapitala, s obzirom da se radi o konkurentskoj organizaciji.
2. Relacione akcije – se dešavaju u slučaju da zaposleni vlada znanjem koje ima nisku stratešku vrednost, ali s obzirom da prelazi u kooperantsku organizaciju poslovna povezanost, odnosno elementi socijalnog kapitala mogu da se iskoriste.
3. Osvetničke i odbrambene akcije – uzimaju maha ukoliko zaposleni barata visokim nivoom specijalizovanog znanja vezano za poslovanje organizacije, a zapošljava se u konkurentskoj organizaciji. U ovom slučaju bi matična organizacija trebalo da zadrži zaposlenog, jer se ovakav scenario transfera smatra najlošijom mogućom opcijom.

¹⁰⁹ Somaya, D; Williamson, I. (2008): „Rethinking the „War for Talent“, Management Review, vol. 49, no. 4, pp. 29-34.

4. Odbrambene i relacione akcije – su proizvod odlaska zaposlenog sa specifičnim znanjima kooperantima organizacije, te je moguće iskoristiti elemente socijalnog kapitala.

Dok se organizacije bore da privuku najbolje kadrove koji bi uvećali njihovu vrednost, uporedo se dešava problem viška zaposlenih, što predstavlja antagonizam savremene ekonomije. Talentima se zarade i premije uvećavaju, a fizičkim radnicima se stremi ka umanjenju zarade. U nekim nivoima fizički rad se prenosi na robotiku, a odlučivanje ne može da se prepusti kompjuterima. Bez obzira na kretanje nauke socijalni balans je neophodno održati, znanje će iznaći ravnotežni položaj. A po pitanju zamenljivosti, svako radno mesto može da apsorbuje nekog drugog stručnjaka, pitanje je da li će na isti način voditi resor, ostvarivati istu paletu uspeha... Efekat nezamenljivosti i potpune zamenljivosti ne može da se precizno prikaže, budući da svaka pozicija nudi varijetete mogućnosti, te je veoma bitan faktor prostora i vremena. Primera radi, rukovodilac pre ekonomsko-finansijske krize može da slovi za uspešnijeg od onog u jeku nje, ali nasuprot tome neki čelni ljudi su se upravo dokazali u takvim kriznim situacijama.

6. HARMONIZACIJA FINANSIJSKOG IZVEŠTAVANJA U USLOVIMA GLOBALIZACIJE I INTELEKTUALNI KAPITAL

Jedinstveni ekonomski i politički milje planete, odnosno, proces povezivanja i objedinjavanja savremenih društava koji je praćen mnogim protivrečnostima, ima svoj srodni termin globalizacija.¹¹⁰ Ovaj proces pokazuje da postojanje izolovanih prostora od ostalih delova sveta više nije moguće i da razvoj vodi ka nastajanju jedinstvenog svetskog društva.¹¹¹ Osnovna obeležja globalizacije su povezivanje svetske privrede i slobodan protok, roba i kapitala. Uočljivo je da se kapital sve više seli u prostore gde može brzo da se oplodi i po višoj profitnoj stopi.

Proizvodi globalizacije su “Coca Cola”, fast food, meksička, kineska, indonežanska, japanska kuhinja i druge. Velike svetske kompanije svoje poslovanje internacionalizuju na tržištima na kojima su jeftine kvalitetne sirovine i jeftina produktivna radna snaga. Kvalitetni proizvodi sa svetski poznatim robnim markama i niskim troškovima, stvaraju veće profite i obezbeđuju veće tržišno učešće. Globalizacija može da se shvati kao vid povezivanja nacionalnih privreda u svetsku privredu, kao jedno globalno i dostupno tržište i prava osnova za koncipiranje svih poslovnih aktivnosti. Savremene organizacije i neizvesnost njihovog poslovanja uslovljena je veoma složenim, kompleksnim i turbulentnim okruženjem koje dovodi do novih pravaca u poslovanju i iziskuje prilagođavanja.

Pod globalizacijom Henderson smatra “rastuću liberalizaciju međunarodne trgovine i investicija i kao rezultat toga porast integracije nacionalnih ekonomija”.¹¹² Prema Veselinoviću “globalizacija se mora posmatrati kao multidimenzionalni fenomen koji će usloviti promene u svim oblastima društva. Ne zalazeći u politički aspekt ovog fenomena može se istaći da je, globalizacija dugoročna zakonska, ekonomska tendencija kojoj se ne

¹¹⁰ Marković, D. (2002): “Sociologija i globalizacija”, Prosveta, Niš i Savremena administracija, Beograd, str. 10.

¹¹¹ Mitelman, Đ (2003): “Dinamika globalizacije, globalizacija – mit ili stvarnost”, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, str. 132.

¹¹² Henderson, D. (1999): “The Changing International Economic Order: Rival Visions For the Coming Millenium”, Melbourne Business School

treba suprotstavljati, jer savremenom društvu su imanentni procesi povezivanja, internacionalizma i integracije na svetskom nivou.”¹¹³

Po Štiglicu globalizacija je “čvršća integracija zemalja i naroda sveta do koje se dolazi ogromnim smanjenjem troškova transporta i komunikacija, kao i rušenjem veštačkih barijera za protok robe, usluga, kapitala, znanja i ljudi bez granica.”¹¹⁴ Razvoj sve modernijih računara i telekomunikacija ima veliki značaj za multinacionalne ekonomije, jer im omogućavaju stvaranje globalnih ekonomskih strategija i operacija. Osim toga, ušteda u vremenu i u prostoru, koja je nastala kao rezultat ovih tehnoloških promena, znatno je umanjila cene međunarodne trgovine.¹¹⁵

“Ekonomsku globalizaciju određuju sledeće dimenzije: liberalizacija i deregulacija¹¹⁶. Pomenute dimenzije mogu da se smatraju istorijskim fazama. Liberalizacija čini prvu istorijsku fazu ekonomske globalizacije. Razvila se u oblasti trgovine.”

Finansijska globalizacija postala je preduslov za svaki drugi vid globalizacije. Sa ekspanzijom tokova kapitala povezana je ekspanzija proizvodnih i trgovinskih aktivnosti organizacija. Ka većoj integrisanosti nacionalnih finansijskih tržišta vodila je deregulacija finansijskih tokova i veći stepen međuzavisnosti nacionalnih ekonomija od međunarodnih finansijskih tržišta pri potrazi novih mogućnosti za pribavljanje kapitala. Brojne istraživačke studije tokom sedamdesetih godina prošlog veka dokazivale su da se platformom ekonomskog rasta može smatrati finansijska globalizacija.

U tom smislu, finansijska globalizacija se posmatra kao „povećanje integrisanosti, hibridizacija, konvergencija i protezanje ekonomskih odnosa širom zemljine kugle“¹¹⁷.

¹¹³ Veselinović, P. (2006): “Oživljavanje privrednih aktivnosti u uslovima globalnih ekonomskih promena”, Ekonomske teme br. 1-2, Niš, str. 23-24.

¹¹⁴ Štiglic, Đ. (2002): “Protivurečnosti globalizacije”, SMB, Beograd, str. 23.

¹¹⁵ Bodiroža, M. (2003): “Međunarodne tržišne i finansijske institucije”, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Srpsko Sarajevo, str. 256.

¹¹⁶ Bangz, R; Clough, S. (2002): “Globalization Reshaping Worlds Financial Markets”, Journal of Financial Planning, 2002, April, p. 74.

Bazične determinante finansijske globalizacije kao multimenzionalnog procesa su internacionalizacija plasmana i uspostavljanje transnacionalnih finansijskih institucija, napredak u informacionoj tehnologiji i uspostavljanje međunarodnih normi i pravila trgovanja na finansijskim tržištima.

Internationalizacija plasmana je siguran, jednostavan i brz protok kapitala u transakcijama van nacionalnih granica. Internationalizacija plasmana obuhvata direktno finansiranje kada pripadnici suficitarnog sektora kupuju finansijske instrumente deficitarnog sektora. Ilustracije radi, to je slučaj, kada organizacije i građani kupuju dugoročne hartije od vrednosti drugih organizacija, gradova, država. Za zemlje u tranziciji i za manje razvijene zemlje pomenuti oblik internacionalizacije je značajan za njih.

Druga vrsta finansiranja tzv. indirektno finansiranje podrazumeva da pripadnici suficitarnog sektora kupuju finansijske instrumente (depozite, polise osiguranja, učešća) finansijskih posrednika koji prikupljena sredstva na pomenuti način ulažu u deficitarni sektor. Konvergenciji u domenu svetskih finansijskih odnosa najviše su doprineli upravo institucionalni investitori. Oni su nedepozitne finansijske institucije koje obuhvataju ugovorne štednje (društva za osiguranje imovine, života, državni i privatni penzioni fondovi) i investicione posrednike (investicioni fondovi i fondovi tržišta novca).

Jedna od dimenzija finansijske globalizacije radi povećanja stepena integracije finansijskih tržišta i zaštite globalnih investitora je kreiranje međunarodnih normi (pravila ponašanja ili standarda). Cilj njihovog kreiranja je radi smanjenja transakcionih troškova i povećanja mobilnosti novca. Međunarodna organizacija komisija za hartije od vrednosti¹¹⁸ i Međunarodna organizacija finansijskih tržišta¹¹⁹ su od velikog značaja u procesu uspostavljanja međunarodnih normi ponašanja na finansijskim tržištima.

¹¹⁷ Williams, C. C. (2001): "An Evolution of Financial Globalization Under Fund-Manager Capitalism: The Case of the UK Unit Thrust Industry", *Area*, 33-34, p. 360.

¹¹⁸ International Organization of Security and Exchange Commissions (IOSCO)

¹¹⁹ International Federation of Stock Exchanges

6.1. Računovodstveni sistem informisanja – ključni izvor informacija za finansijsko izveštavanje i ocenu vrednosti intelektualnog kapitala

Za razumevanje savremenog računovodstvenog informacionog sistema neophodno je osvrnuti se na razvoj računovodstva u prošlosti. Retrospektivno posmatrano, poreklo računovodstvenih transakcija je veoma teško precizno utvrditi. Neka pravila, vrsta dokumentacije čine dokaze u mnogim civilizacijama (Vavilonskoj, Asirskoj i Egipatskoj). Tragovi trgovačkih transakcija u kamenu vode poreklo od 3.600 godine pre nove ere kod Starih Sumera. Od 3.200 godine p.n.e. uočeni su tragovi na glinenim pločicama.

Računovođe su bili javni pisari koji su se koristili i s pravom u Starom Egiptu. Računovođe su sačinjavali dokumenta o prihodima i o isplatama (u srebru, žitu ili nekoj drugoj robi). Oni su sačinjavali zapise o količini neke robe koja je doneta do skladišta, zatim do odgovarajućeg radnog (ciljnog) mesta i nakon toga je vršena revizija. Oko 1.400 g. p.n.e. Kritsko pismo su preneli Mikenci radi vođenja računovodstva za grčkog kralja. Značaj računovodstva sve više raste s povećanjem državnih prihoda, pogotovo u Atini i to u periodu zlatnog doba Grčke, tj. u Periklovo doba, od 461 do 429. godine p.n.e.

Doneti su zakoni u Rimu koji su obavezivali poreske obveznike da pripremaju izveštaje o svom finansijskom stanju. Finansijski službenici (kvestori) su se brinuli o riznici i bili su odgovorni Rimskom caru, te su periodično podnosili izveštaj. Ovi izveštaji su podlegali kontroli („revidere“ u značenju opet pogledati ili revizija).

U Đenovi 1340. godine, u poreskim računima koristi se rudimentarni sistem dvojnog knjigovodstva. Širenje pomorske trgovine i banaka doprinelo je uvođenju dvojnog knjigovodstva u toku XIII i XIV veka u Italiji. Luka Paćoli (Luca Pacioli) je u svom delu „Sabrana znanja o aritmetici, geometriji, proporcijama i proporcionalnosti“¹²⁰ postao

¹²⁰ „Summa de Aritmetica, Geometria, Proportioni et Proportionalita“

ocem računovodstva, iako nije izmislio dvojno knjigovodstvo. Na teritoriji Evrope pojavilo se najznačajnije delo pod nazivom „O trgovini i savršenom trgovcu“ (Della mercatura et del mercante perfetto) trgovca iz Hrvatske Benedikta Kotruljevića.

Značaj dobre računovodstvene prakse naročito je došlo do izražaja sredinom XVI veka s razvojem država i potrebe da se upravlja javnim finansijama. U tom periodu započeo je i razvoj računovodstvene teorije, a koji kontinuirano još traje. U Francuskoj početkom devetnaestog veka (1807. godine) donet je Napoleonov Trgovački zakonik, koji je usvojen od strane Belgije, Holandije, Švedske, Nemačke i drugih evropskih zemalja. Važnost ovog zakona ogleda se u tome, što je u njemu bila propisana obaveza sačinjavanja finansijskih izveštaja i finansijskih izveštaja o dobiti isprva na godišnjem nivou, a kasnije i na polugodišnjem nivou (njegovim izmenama i dopunama 1867. godine).

Zakon o trgovini je donet u tadašnjoj Srbiji 1860. godine s težnjom da se finansijsko izveštavanje uskladi s Napoleonovim zakonom. Zakonom o zemljoradničkim i zanatskim zadrugama iz 1898. godine uočavaju se zakonski obrisi revizije.¹²¹ Trendove u oblasti finansijskog izveštavanja tadašnja Kraljevina Jugoslavija krajem devetnaestog i početkom dvadesetog veka je pokušala da prati. Javni interes finansijskog izveštavanja s aspekta zaštite privatne svojine već tada je prepoznat, a što potvrđuje osnivanje revizorskog suda 1935. godine i donošenje Zakona o trgovini iz 1937. godine. S osnivanjem Saveza računovođa i revizora Srbije 1955. godine (tada pod nazivom Udruženje knjigovođa Srbije, potom Savez računovodstvenih i finansijskih radnika Srbije) započinje harmonizacija na našim prostorima.

Nakon berzanskog sloma 1929. godine započela su bitna dešavanja u oblasti finansijskog izveštavanja na prostorima Sjedinjenih Američkih Država. Pet osnovnih principa kojima je cilj unapređenje računovodstvene prakse preporučila su Njujorška berza i Komisija pri

¹²¹ Milošević, M. (2013): „Geneza harmonizacije finansijskog izveštavanja u Srbiji“, Časopis Računovodstvo, br. 5-6, SRRS, Beograd, str 13-24.

tadašnjem Američkom institutu računovođa. Američka komisija za hartije od vrednosti (SEC)¹²² osnovana je 1934. godine s funkcijom regulatora finansijskog izveštavanja.

Uočljivo je da se računovodstvo razvijalo kroz vekove, upotrebljavalo za knjigovodstveno obuhvatanje dugovanja kupaca, za utvrđivanje oporezive dobiti i njene raspodele, a u kasnijem periodu je služilo u svrhu menadžmenta radi što efikasnijeg poslovnog odlučivanja. S rastom poslovnih aktivnosti, s razvojem složenih organizacija i tržišne ekonomije, započinje razvoj računovodstva kao profesije.¹²³ Prema Harz-u, profesija se od drugih zanimanja odvaja shodno „stepenu odgovornosti, mudrosti i brige za društvenu dobrobit, koja se ne zahteva, niti prepoznaje kod drugih zanimanja“. ¹²⁴ U tržišnoj ekonomiji računovodstvo kao profesija treba da obezbedi poverenje u ekonomsko merenje i finansijsko izveštavanje.

Objektivnošću finansijskog položaja, njegovom promenom i uspešnošću organizacije, profesionalni računovođa treba da prezentira istinu o ekonomskom merenju i na taj način obezbedi poverenje javnosti koje je nužno u savremenim tržišnim uslovima privređivanja. Računovodstvo u savremenim uslovima, ako je dobro organizovano, reflektuje se na ekonomski razvoj i prosperitet ekonomije (kako nacionalne, tako i svetske). Putem tržišta kapitala pomenuta makroekonomska uloga računovodstva se ostvaruje.

„Računovodstvo kao instrument ekonomskog merenja određuje visinu raspoloživog kapitala i istovremeno obezbeđuje informacionu osnovu za efektivno usmeravanje i efikasno korišćenje, kao i merenje dostignutog nivoa efikasnosti korišćenja kapitala.“¹²⁵

Suštinu računovodstvene profesije (od njenih samih početaka) čini proces merenja,

¹²² Securities and Exchange Commission

¹²³ Institut računovođa Engleske je prvo profesionalno udruženje računovođa koje je putem kraljevske povelje 1880. godine dodelilo prvo profesionalno zvanje „ovlašćeni računovođa“. Prvo profesionalno udruženje računovođa osnovano je u Americi 1882. U državi New York 1896. godine je dodeljena prva licenca „ovlašćeni javni računovođa“. Bazu računovodstvene profesije oformili su pomenuti događaji.

¹²⁴ Harz, M. T; John, G. (1991): „Professional Responsibilities“, Any Introduction Sout Wester Publishing Co, Cincinnati.

¹²⁵ Novićević, B. (2011) „Priroda računovodstvene etike i njena uloga u ekonomskom merenju i finansijskom izveštavanju“, Zbornik radova VI kongresa računovođa i revizora Crne Gore, Bečići, str. 261.

utvrđivanje rezultata i informisanje o ostvarenim rezultatima i potencijalima za ostvarenje rezultata u budućnosti.

Odbor za terminologiju pri Američkom institutu ovlašćenih javnih računovođa AICPA¹²⁶ sedamdesetih godina dvadesetog veka je pod računovodstvom podrazumevao „umetnost evidentiranja, klasifikovanja i sumiranja na specifičan način, u novčanom obliku, izraženih poslovnih događaja, primarno finansijskog karaktera i interpretiranja rezultata proizašlih iz ovih aktivnosti.“

Usled sve dinamičnijeg poslovnog okruženja, 1989. godine je izvršeno redefinisavanje pojma računovodstva od strane Odbora za računovodstvene standarde ASB¹²⁷ i ono se smatra „servisnom aktivnošću koja prikazuje informacije o finansijskom položaju, performansama i finansijskoj adaptibilnosti organizacija, koje su korisne za širok spektar korisnika u procesu donošenja poslovnih odluka. Računovodstvo se može odrediti kao „registrovanje, klasifikacija, sumiranje i interpretacija ekonomskih transakcija“.¹²⁸

Računovodstvo je „proces identifikacije, merenja i razmene informacija na osnovu kojih korisnici informacija donose odluke zasnovane na raspoloživim informacijama“.¹²⁹

S razvojem informacione tehnologije u uslovima globalizacije, računovodstvo postaje jezikom poslovanja čiji je cilj pružanje kvalitetnih informacija radi što efikasnijeg upravljanja organizacijom. Računovodstveni informacioni sistem može da se definiše „kao ukupnost ljudi (lifeware), opreme (hardware) i računarskih programa (software), podataka, načina i metoda, njihovog organizovanja (dataware), komunikacionih/mrežnih veza (netware) i organizacionih postupaka i metoda (orgware) radi: prikupljanja podataka o nastalim ekonomskim promenama, provere njihove valjanosti i pouzdanosti,

¹²⁶ American Institute of Certified Public Accountants

¹²⁷ Accounting Standards Board

¹²⁸ Žarkić-Joksimović, N. (1995): „Upravljačko računovodstvo – Računovodstvo za menadžment“, FON, Beograd, str. 13.

¹²⁹ „A Statement of Basic Accounting Theory“, 1996, American Accounting Association – AAA (Američko udruženje računovođa)

klasifikovanja i obrade, odnosno stvaranja informacija, uz sastavljanje odgovarajućih izveštaja, njihovu analizu i interpretaciju i prenošenju korisnicima koji donose odluke.“¹³⁰

Računovodstveni informacioni sistem organizacije podrazumeva finansijsko računovodstvo i upravljačko računovodstvo. Finansijsko računovodstvo proizvodi informacije eksternim korisnicima (stejholderima), ali su od koristi i menadžmentu organizacije, jer putem njih on dobija uvid u ostvarene efekte poslovanja. Zakon o računovodstvu regulisao je sastavljanje finansijskih izveštaja. Informacije upravljačkog računovodstva usmerene su ka menadžerima organizacija i te informacije su im od značaja u procesu upravljanja, odnosno planiranja, kontrole i donošenja poslovnih odluka. Upravljačko računovodstvo bavi se „pružanjem informacija koje su neophodne menadžment grupi u vezi donošenja odluka i vrednovanja performansi preduzeća“ ... „aktivnost upravljačkog računovodstva se bavi izveštavanjem o onome što se ranije dogodilo u preduzeću, u meri i na način kako bi se te finansijske informacije mogle iskoristiti u anticipiranju budućnosti“.¹³¹

U okviru računovodstvenog informacionog sistema ulazni elementi su podaci sadržani u dokumentima. Za drugi (središnji) element računovodstvenog informacionog sistema - obrada podataka ističu se računovodstvene politike, računovodstvena načela, računovodstvene metode, računovodstveni standardi, dokumentacija, kontni okvir, poslovne knjige. Izlazni, ili treći element računovodstvenog informacionog sistema su računovodstvene informacije koje su sastavni segment različitih finansijskih izveštaja. Računovodstvene informacije su korisne za poslovno odlučivanje od strane eksternih i internih korisnika. Dosledno i kvalitetno formalizovanje u institucionalizovan informacioni sistem namenjen jeziku biznisa upravo predstavlja računovodstveni informacioni sistem.

¹³⁰ Jablan Stefanović, R. (2011) „Računovodstveni informacioni sistem kao faktor kvaliteta finansijskog izveštavanja“, Zbornik radova 42. Simpozijuma, Zlatibor, str. 187.

¹³¹ Žarkić-Joksimović, N. (1995): „Upravljačko računovodstvo – Računovodstvo za menadžment“, FON, Beograd, str. 18.

Savremeno poslovno okruženje karakteriše dinamičnost uslova privređivanja, kontinuirana potreba za inovacijama, izraženija fleksibilnost, veći zahtevi kupaca, brze informacione, tehničke i tehnološke promene. Izraženija konkurencija iziskuje radikalnu reorganizaciju kompletnog računovodstvenog informacionog sistema. Složeni i turbulentni uslovi privređivanja početkom dvadesetog veka bili su pokretači mnogih izmena u računovodstvu. Razvoj multinacionalnih korporacija, kao i preuzimanje i spajanje organizacija ukazali su neophodnost te nove vrste izveštavanja (eksternog i internog), kao i novim sistemima kontrole (eksterne i interne). Zadatak računovodstvenog informacionog sistema je da „identifikuje interes svakog stejkholdera, a potom da formuliše sadržaje računovodstvenih informacija koje se proveravaju sistemom dvojnog knjigovodstva, kontrolom od strane interne revizije i koje su zvanično formalizovane kapitalnim produktom računovodstva u vidu finansijskih izveštaja o imovini i kapitalu preduzeća, poslovnom uspehu i tržišnoj poziciji“.¹³² Podrška računovodstvenom informacionom sistemu postaje savremena informaciona tehnologija, te se on mahom strukturira u vidu sledećih aplikacija: prikupljanja podataka, obrade podataka, upravljanje bazom podataka i generisanje informacija. Njegova strukturiranost na bazi podataka omogućuje organizaciji da raspolaže svim potrebnim podacima, a što raniji način organizovanja nije omogućavao. Savremeno organizovani računovodstveni informacioni sistem strukturiran je iz sumarne baze i analitičkih baza vezanih za svaku pojedinačnu funkciju, tako da su sve potrebne informacije raspoložive u svakom trenutku u svrhu poslovnog odlučivanja na taktičkom ili strateškom nivou. Razvoj savremenih informacionih tehnologija, a naročito interneta, ima refleksiju na računovodstveni informacioni sistem i računovodstvenu profesiju, uz uvažavanje međunarodne računovodstvene regulative, kodeksa profesionalne etike računovođa i zakonske regulative.

„Jedinstven svetski ekonomski prostor u uslovima globalizacije iziskuje standardizovano računovodstvo i finansijsko izveštavanje tj. jedinstveni poslovni jezik. Računovodstvo i finansijsko izveštavanje kreatori su informacione osnove ekonomskog i društvenog sistema uopšte i čine direktan osnov javnog interesa. Njegova uloga se ostvaruje

¹³² www.knowledge-bank.org, datum pristupa 26.10.2014.

emitovanjem kvalitetnih informacija iz finansijskih izveštaja koji su u skladu sa zahtevima međunarodne profesionalne računovodstvene regulative i kodifikovane profesionalne etike računovođa.¹³³

Kvalitetna informaciona podrška predstavlja početnu premisu za odlučivanje. Računovodstveni informacioni sistem predstavlja bazu podataka, polaznu osnovu za odlučivanje bazirano na finansijskim podacima. Računovodstvo predstavlja krvotok organizacije. Ono evidentira poslovne događaje, obrađuje podatke i na posletku servira informacije – informacije koje su neophodne za donošenje poslovnih odluka. U poslovnom svetu računovodstvo nije locirano na lestvici koja mu pripada.

Računovodstveni informacioni sistem je podloga za sagledavanje stvarne situacije budući da su prezentirani podaci dragoceni za donošenje strateških odluka, operativnih ciljeva, preispitivanju strategija i sagledavanju performansi. Dobri menadžeri se odlikuju potkovanošću, poznavanjem poslovanja, visprenošću, pronicljivošću i intuicijom.¹³⁴ Svi ovi aspekti naučenog, iskustvom stečenog, i dobijenog rođenjem nisu dovoljni ukoliko ne postoje kvalitetne informacije. Računovodstveni informacioni sistem predstavlja bazu podataka koja je osnova za kreiranje finansijskih izveštaja.

Menadžmentu organizacije u cilju uspešne realizacije svojih upravljačkih aktivnosti (planiranje, organizovanje, izvršenje, motivisanost, vođenje, kontrola i komuniciranje) u oblasti kako operativnih, tako i strateških ciljeva, strategija i performansi, merenja i raspodela vrednosti za vlasnike akcionare i druge stejkholdere, potrebna je pored intuicije, iskustva i lične pronicljivosti tj. visprenosti, veoma važna i odgovarajuća kvalitetna informaciona podrška.

¹³³ Žarkić-Joksimović, N; Dimitrović, V; Obradović, T. (2009): „Značaj profesionalne etike za kvalitet finansijskog izveštavanja“, Časopis Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici, br. 22, str. 211.

Računovodstveni informacijski sistem u tom smislu generiše bazu podataka za sačinjavanje i prezentaciju finansijskih izveštaja sa različitim informacionim sadržajima namenjenih za menadžment organizacije, odnosno za brojne informacione interesente (interne i eksterne). Računovodstveni informacijski sistem reorganizovan je na adekvatnoj bazi podataka i prilagođen (fleksibilan i adaptibilan) savremenim, složenim, kompleksnim uslovima. Treba da odgovori zahtevima i izazovima upravljanja kao i strategijama, ciljevima i performansama u organizaciji.

Organizacija Računovodstvenog informacionog sistema zavisna je od mnoštva faktora koji mogu da se podele na interne (karakter i vrsta delatnosti organizacije, veličina organizacije, lokacija organizacije, raspoloživa kadrovska struktura, finansijska snaga, raspoloživa tehnička sredstva i dr.) i eksterne faktore (normativna regulativa računovodstva, razvoj tehnike i tehnologije, opšta i specifična načela organizovanja unutar organizacije).¹³⁵ Sama organizacija Računovodstvenog informacionog sistema razlikovaće se shodno veličini same organizacije. Prisutna je praksa da male organizacije poslove vođenja računovodstva poveravaju određenim konsalting i specijalizovanim agencijama za pružanje računovodstvenih usluga. Za razliku od njih srednje i velike organizacije imaju dobro organizovani prostor i stručne kadrove, te samim tim i računovodstveni informacijski sistem. Prisutan je novi oblik Računovodstvenog informacionog sistema koji će u budućnosti da poprimi šire razmere. „Računovodstvo u oblaku“ (Cloud Computing) a bazira se na adaptibilnom pristupu računarskim resursima, nezavisno od lokacije. U okviru pomenutog razvijaće se i Cloud Računovodstveni informacijski sistem koji je u vidu virtuelnog informacionog sistema. Njegova suština se ogleda u dostupnosti na bilo kom mestu gde postoji pristup internetu odgovarajućih računovodstvenih informacija.¹³⁶

Računovodstvena regulativa u Evropskoj Uniji usmerena je na male i srednje organizacije, a što je izrazit aktuelni trend. U našoj zemlji, što se tiče aktuelne

¹³⁵ Mamić Sačer, I; Žager, K. (2008): “Računovodstveni informacijski sustavi”, Zagreb, Hrvatska zajednica računovođa i finansijskih delatnika i Ekonomski fakultet Zagreb.

¹³⁶ [://www.finconsult.ba/admin/dokumenti/623SenadaKurtanovic.pdf](http://www.finconsult.ba/admin/dokumenti/623SenadaKurtanovic.pdf), datum pristupa 8.02.2014.

računovodstvene regulative, ona se ogleda u MRS/MSFI, MSFI za MSE¹³⁷, kao i Pravilniku¹³⁸ koji donosi ministar nadležan za poslove finansija kao segmenta nacionalnog zakonodavstva. Sledeća tabela prikazuje strukturu pravnih lica u EU.

Tabela br. 8: Struktura pravnih entiteta u Evropskoj Uniji¹³⁹

Veličina pravnih entiteta u EU	Broj pravnih entiteta u EU	Procenat učešća po veličini
Velika	45.184	0,2
Srednja	228.209	1,1
Mala	1.450.000	6,9
Mikro	19.279.555	91,8
Ukupno	21.002.956	100

U Evropskoj Uniji preovlađuju 91,8% mikro organizacija; 6,9% malih; srednjih 1,1%; a velikih 0,2%. Sledeća tabela prikazuje primenu različitih pravila za sastavljanje finansijskih izveštaja u skladu s veličinom pravnih entiteta u Republici Srbiji.

¹³⁷ Rešenje o utvrđivanju prevoda Međunarodnog standarda finansijskog izveštavanja za mala i srednja pravna lica, Službeni glasnik RS, br. 117, 2013, Beograd

¹³⁸ Pravilnik o načinu priznavanja, vrednovanja, prezentacije i obelodanjivanja pozicija u pojedinačnim finansijskim izveštajima mikro i drugih pravnih lica, Službeni glasnik RS, broj 118, 2013 i broj 95 2014. godina, Beograd

¹³⁹ Pravilnik o načinu priznavanja, vrednovanja, prezentacije i obelodanjivanja pozicija u pojedinačnim finansijskim izveštajima mikro i drugih pravnih lica, Službeni glasnik RS, broj 95/2014, str. 35.

Tabela br. 9: Primena različitih pravila za sastavljanje finansijskih izveštaja u skladu sa veličinom pravnih entiteta u Republici Srbiji¹⁴⁰

Pravni entiteti prema veličini	Broj pravnih entiteta	Procenat učešća u ukupnom broju pravnih lica	Za priznavanje, vrednovanje, prezentaciju i obelodanjivanje pozicija u finansijskim izveštajima primenjuju
<i>Velika</i>	552	0,46%	MSFI
<i>Srednja</i>	1.283	1,07%	MSFI ili MSFI za MSE
<i>Mala</i>	9.649	8,01%	MSFI za MSE
<i>Mikro</i>	108.935	90,46%	Pravilnik koji donosi ministar nadležan za poslove finansija ili MSFI za MSE
<i>Ukupno</i>	120.419	100%	
Matična pravna društva, javna društva i društva koja se pripremaju da postanu javna	Nepoznato		MSFI

Istraživanje sprovedeno kao deo disertacije, detaljno prikazano u devetom poglavlju, započeto je pre donošenja novog Zakona o računovodstvu, te nova kategorizacija organizacija nije uzeta u obzir. No treba naglasiti da isključivo kriterijum broja zaposlenih nije ni dovoljan, budući da zakon nalaže da se ispune dva od navedena tri kriterijuma. U tabeli koja sledi razvrstani su pravni entiteti po novoj i staroj kategorizaciji u Republici Srbiji.

¹⁴⁰ Petrović, P. (urednik), (2013): "Primena MSFI i aktuelnih propisa", XIV Jesenji seminar, Zlatibor, Savez računovođa i revizora Srbije, Beograd, str. 12.

Tabela br. 10: Broj pravnih entiteta po novoj i staroj kategorizaciji u Republici Srbiji¹⁴¹

<i>Pravni entiteti razvrstani prema veličini</i>	<i>Primenom kriterijuma iz Zakona o računovodstvu i reviziji (stari)</i>	<i>Primenom kriterijuma iz Zakona o računovodstvu (novi)</i>
Velika	1.163 (0,97%)	552 (0,46%)
Srednja	2.971 (2,47%)	1.283 (1,07%)
Mala	116.285 (96,57%)	9.649 (8,01%)
Mikro	-	108.935 (90,46%)
Ukupno	120.419 (100%)	120.419 (100%)

Mikro organizacije su ubedljivo preovladujuće (oko 90%), a kategorija srednjih i velikih je više nego duplo smanjena. Napomena: „preduzetnici se u smislu ovog zakona smatraju mikro pravnim licima, nezavisno od visine odgovarajućih parametara relevantnih za razvrstavanje. Činjenica je da postoji veliki broj preduzetnika koji imaju veći broj zaposlenih od 10 i obavljanjem aktivnosti ostvaruju godišnje prihode u iznosu većem od 700.000 evra.“¹⁴²

U Srbiji je 16. jula 2013. usvojen Zakon o računovodstvu s čijim donošenjem je prestao da važi Zakon o računovodstvu i reviziji. Jedna od bazičnih novina predstavlja novi način kategorisanja preduzeća po veličini s uvažavanjem više zadatah elemenata. Najveća strukturalna novina se ogleda u kategorizaciji organizacija, tj. pravnih lica, jer je po starom zakonu podela bila izvršena na tri vrste – na mala, srednja i velika. Po novome kategorija mala preduzeća, se deli na mikro i mala, a napred navedena tabela prikazuje da su mikro organizacije po broju najbrojnije u Srbiji, kao što je i u razvijenom svetu. Velike organizacije su najmanje zastupljene, kako u Evropskoj Uniji, tako i u Republici Srbiji. Sledeća tabela prikazuje razvrstavanje pravnih entiteta prema tri kriterijuma.

¹⁴¹ Petrović, P. (urednik), (2013): “Primena MSFI i aktuelnih propisa”, XIV Jesenji seminar, Zlatibor, Savez računovođa i revizora Srbije, Beograd, str. 12.

¹⁴² Petrović, P. (urednik), (2013): “Primena MSFI i aktuelnih propisa”, XIV Jesenji seminar, Zlatibor, Savez računovođa i revizora Srbije, Beograd, str. 12.

Tabela br. 11: Razvrstavanje pravnih entiteta¹⁴³

<i>Veličina pravnih entiteta</i>	<i>Prosečan broj zaposlenih</i>	<i>Poslovni prihod (EUR)</i>	<i>Prosečna vrednost poslovne imovine (EUR)</i>
Mikro	Do 10	Do 700.000	Do 350.000
Malo	Od 11 do 50	Od 700.001 do 8.800.00	Od 350.001 do 4.400.000
Srednje	Od 51 do 250	Od 8.800.001 do 35.000.000	Od 4.400.001 do 17.500.000
Veliko	Od 251	Od 35.000.001	Od 17.500.001

Pravna lica prema prethodnoj tabeli pripadaju određenom segmentu od četiri moguća ukoliko zadovoljavaju dva, od zadata tri kriterijuma.

Donošenjem IV direktive (78/660/EEC) 1978. godine, a VII direktive (83/349/EEC) donete 1983. godine učinjen je bitan korak napred u procesu harmonizacije, iako njihova implementacija nije ostvarila očekivani stepen uporedivosti finansijskih izveštaja.

Nova računovodstvena direktiva Evropske unije (2013/34/EU) zamenila je IV i VII direktivu i smatra se sledećim korakom unapređenja harmonizacije. Direktiva (2013/34/EU) je doneta juna 2013. Države EU svoje regulative s novom direktivom moraju da usklade do 20. jula 2015. Primena nove direktive (2013/34/EU) počinje s primenom 1. januara 2016. godine. Status države kandidata Srbija je dobila od strane Evropskog saveta 1. marta 2012, a za 28. jun 2013. se vezuje donošenje odluke o pokretanju pristupnih pregovora. U daljim koracima neminovna je apsolutna harmonizacija po regulativi i praksi Evropske unije.

Donošenje okvira za pripremu i prezentaciju finansijskih izveštaja postaje vodič Odboru za međunarodne računovodstvene standarde (IASB) pri razvoju računovodstvenih

¹⁴³ Ibid, str. 12.

standarda. Odbor za Međunarodne računovodstvene standarde (IASB)¹⁴⁴ je nadležan za donošenje i publikovanje međunarodnih računovodstvenih standarda. U cilju harmonizacije računovodstvene prakse doneo je konceptualni okvir za pripremu i prezentaciju finansijskih izveštaja. On predstavlja iskaz o opšteprihvaćenim teorijskim principima koji čine okvir za posebno polje istraživanja u oblasti računovodstva. Ti teorijski principi daju osnovu za razvoj nove prakse izveštavanja i za ocenu kvaliteta postojeće prakse. Konceptualni okvir pruža teorijsku osnovu za određivanje koje poslovne događaje bi trebalo računovodstveno iskazati, kako ih meriti i u kojoj formi ih proslediti zainteresovanim korisnicima. Njegova svrha je da pomogne u donošenju novih i aktueliziranju postojećih standarda, da unapredi sam proces harmonizacije finansijskog izveštavanja i da sastavljačima finansijskih izveštaja, revizorima i korisnicima tih izveštaja pomogne pri unapređenju kvaliteta finansijskog izveštavanja i povećanja efikasnosti poslovnog odlučivanja.

Međunarodni računovodstveni standardi/Međunarodni standardi finansijskog izveštavanja sačinjavaju međunarodnu profesionalnu regulativu. Uz njih su nerazdvojna, uputsva smernice, kao i njihova tumačenja. U profesionalnu regulativu još spadaju Konceptualni okvir finansijskog izveštavanja, Međunarodni standardi finansijskog izveštavanja za male i srednje entitete, Međunarodni standardi revizije, Međunarodni standardi za javni sektor, Međunarodni standardi kontrole kvaliteta, Etički kodeks za profesionalne računovođe.

Sve do danas ne egzistira opšteprihvaćena forma izveštaja o intelektualnom kapitalu, niti pak postoji razvijena regulativa iz ove oblasti. Započete su određene aktivnosti od strane Odbora za međunarodne računovodstvene standarde i drugih profesionalnih organizacija, jer se sve više shvata važnost problematike intelektualnog kapitala u savremenim uslovima privređivanja. Egzistiraju neki od Međunarodnih računovodstvenih standarda i američkih računovodstvenih standarda vezanih za oblast nematerijalne imovine.

¹⁴⁴ International Accounting Standards Board

Pokušaj računovodstvenog obuhvatanja nematerijalne imovine je dat u MRS 38 – Nematerijalna imovina. Definicija navedena u ovom standardu ističe tri osnovna uslova koja nematerijalna imovina treba da ispuni da bi bila priznata kao nematerijalna imovina: identifikacija, kontrola i buduće ekonomske koristi. Kriterijum identifikacije pretpostavlja razlikovanje nematerijalnog ulaganja od goodwill-a.

MSFI 3 – poslovne kombinacije određenim delom se bavi problematikom intelektualnog kapitala. MSFI 3 zabranjuje udruživanje učešća koje je prema prethodnom standardu (MRS 22 – poslovne kombinacije) jedina alternativna metoda za obračun poslovne kombinacije. On zabranjuje amortizaciju goodwill-a i iziskuje da se goodwill testira na obezvređenje najmanje jedanput u godini. U odnosu na prethodni standard zahtevi obelodanjivanja su postali mnogo rigidniji.

Problematiku intelektualnog kapitala regulišu američki standardi FAS 141 – poslovne kombinacije i FAS 142 – goodwill i druga nematerijalna ulaganja. Nematerijalno ulaganje povezano s ugovorom ili zakonskim pravom (autorska prava, patent, robni znak i dr.) FAS 141 zahteva da se priznaje odvojeno od goodwill-a.¹⁴⁵

6.2. Značaj i potreba za finansijskim izveštavanjem

Finansijsko izveštavanje ne predstavlja samo isključivo sastavljanje finansijskih izveštaja, tj. unošenje podataka u oficijelne bilansne šeme i izveštavanje o rezultatima poslovanja. U savremenim uslovima finansijsko izveštavanje se smatra jezikom komunikacije tj. jezikom biznisa, koji čini bazu za poslovno odlučivanje brojnim korisnicima, za njihovu olakšanu komunikaciju i osnov za predviđanje poslovnih aktivnosti u budućnosti.

¹⁴⁵ Videti detaljnije: IP Frontline (<https://www.ipfrontline.com/depts/article.aspx?id=11092&deptid=3>, datum pristupa 12.3.2014.

Informacije o performansama organizacije su veoma važne jer im pomažu da odluče koliko da investiraju i u kom vremenskom periodu, u određene poslove za koje oni pozajmljuju kapital tj. se zadužuju. Oni žele da te performanse budu prikazane na način koji će im pomoći da procene buduće perspektive u biznisu onih organizacija koje se javljaju na strani tražnje kapitala. Sa prihvatanjem većeg rizika pozajmljivači kapitala s pravom očekuju na uloženi kapital i veći prinos. Povećani rizik delimično proizilazi iz ekonomskih razloga (faktora na strani konkurencije, tehnologije, na strani ponude i tražnje kapitala) i u sferi računovodstva. Ukoliko računovodstvene informacije ne zadovoljavaju u celosti potrebe investitora, oni će imati osećaj veće neizvesnosti u proceni ekonomskih performansi u budućnosti tražilaca kapitala nego što je to ekonomski opravdano. Ekonomski rast biće značajno depresiran jer će investitori da zahtevaju višu stopu prinosa (više kamate), trošak kapitala će biti veći, neke vitalne investicije neće biti realizovane, kao kompenzacija za povećani informacioni rizik.

Prisutna je opšta saglasnost da između kvaliteta finansijskog izveštavanja i ekonomskog rasta zemlje egzistira direktna korelacija. Što je kvalitetnije finansijsko izveštavanje viši je i stepen društvenog blagostanja i obrnuto, gledano na dugi rok.¹⁴⁶ Informacije sadržane u finansijskim izveštajima predstavljaju osnovu za donošenje optimalnih poslovnih odluka od strane brojnih korisnika (kako internih, tako i eksternih). Optimalne poslovne odluke korisnika tih informacija dovode do povećanja efikasnosti tržišta kapitala budući da se istovremeno obezbeđuju dovoljni izvori kapitala za finansiranje poslovnih aktivnosti. Na taj način stvara se ambijent za zdravu ekonomiju zemlje, a gledajući na dugi rok, obezbeđuju preduslovi za kontinuirani rast društvenog blagostanja.

Unapređenje kvaliteta finansijskog izveštavanja trebalo bi da bude primarni cilj svake zemlje. Kvalitet finansijskog izveštavanja se unapređuje otklanjanjem nedostataka koji su prisutni pri finansijskom izveštavanju. Nedostaci se odnose na veliku uopštenost

¹⁴⁶ Dobra ilustracija za pomenuto su Velika Britanija i SAD – dve zemlje u kojima su na visokom nivou računovodstvo i revizija i koje su (svaka u svoje vreme) davale ton svetskim tržištima kapitala i igrale ulogu ključnih svetskih poverilaca.

bilansnih pozicija, učestalost pripreme i prezentacije finansijskih izveštaja, relativno skup proces provere pouzdanosti informacija prezentiranih u finansijskim izveštajima.

Prema konceptualnom okviru finansijskog izveštavanja “osnovni cilj finansijskog izveštavanja je pružanje finansijskih informacija o izveštajnom entitetu koje su korisne postojećim i potencijalnim investitorima, zajmodavcima i drugim poveriocima prilikom donošenja odluka obezbeđivanju resursa entitetu.”¹⁴⁷

Konceptualni okvir bi trebalo da odražava teoriju računovodstva u odnosu na koju bi trebalo realno testirati probleme sa kojima se suočavaju organizacije. On je u raznim zemljama razvijen za praktičnu upotrebu od strane računovodstvene profesije, a koji polazi od zajedničke pretpostavke da finansijski izveštaji moraju da budu korisni. Većina konceptualnih okvira se svodi na sledeće oblasti: ko su korisnici finansijskih izveštaja, kakve su njihove informacione potrebe, koja vrsta finansijskih izveštaja zadovoljava te potrebe, koje su željene kvalitativne odlike finansijskih izveštaja koje u celosti zadovoljavaju te potrebe, koja se pravila koriste za vrednovanje pozicija u finansijskim izveštajima.

Konceptualni okviri se koriste u SAD-u, Kanadi i Australiji još od 1980-te godine. Sedamdesetih godina dvadesetog veka naglasak na potrebe korisnika je sadržan u dva objavljena dokumenta. Vrlo uticajan dokument po obimu mali, koji u fokusu analize stavlja potrebe korisnika finansijskih izveštaja i način zadovoljenja tih potreba je tzv. korporativni izveštaj (“The Corporate Report”) u Velikoj Britaniji. Sličan dokument “True Blood Report” obelodanjen u SAD-u dve godine ranije. On ima sličan pristup iako naglašava više potrebe akcionara i kreditora u odnosu na ostale grupe korisnika.

¹⁴⁷ Konceptualni okvir za finansijsko izveštavanje, Sl. glasnik RS, br. 35/2014.

6.2.1. Svrha, suština i struktura finansijskog izveštavanja u uslovima globalizacije

Posmatrano s aspekta države, finansijski izveštaji organizacija odražavaju stanje finansijskih tokova, stabilnosti, uslova privređivanja i stepen privlačnosti investiranja. Slabost tržišne ekonomije se ogleda u prisustvu informacione asimetrije, te se uloga finansijskog izveštavanja upravo i ogleda u tome da pokuša redukovati informacionu asimetriju. Ona je prisutna u slučajevima kada menadžment, vlasnici, tzv. insajderi su informisani o organizaciji od investitora i svih eksternih korisnika, a koji nisu u mogućnosti da se informišu o tome da li finansijski izveštaji prikazuju „true and fair of view“ imovinski i finansijski položaj organizacije usled nedostatka stručnog i praktičnog znanja, te im preostaje da veruju u izveštaj sačinjen od strane nezavisnog eksternog revizora.

Sve poslovne aktivnosti realizovane tokom poslovnog perioda sadrže finansijski izveštaji kao produkti računovodstveno-informacionih sistema. Oni proizvode informacije o finansijskom položaju, rentabilitetnom položaju i promenama u novčanim tokovima i kapitalu tj. prikazuju informacije o performansama organizacije. „Analiza performansi ili finansijska analiza može se predstaviti kao iscrpno istraživanje, kvantificiranje, deskripcija i ocena stanja i uspeha poslovnog subjekta na osnovu njegovih finansijskih izveštaja, odnosno godišnjih računa.“¹⁴⁸ Iz pomenutog se uočava, da finansijski izveštaji kao proizvodi računovodstvenog informacionog sistema svoju informacionu osnovu pružaju pri postupku analize performansi. Ocenjivanje proteklih i predviđanje budućih aktivnosti u funkciji informativne podrške u postupku donošenja poslovnih odluka je zapravo cilj analize finansijskih izveštaja.

¹⁴⁸ Stojilković, M; Krstić, J. (2007): „Finansijska analiza“, Ekonomski fakultet, Niš, str. 12.

6.2.2. Regulatorni okvir u funkciji finansijskog izveštavanja

Proces normativnog regulisanja u oblasti računovodstva uslovljen je onog trenutka kada se javila potreba za jednoobraznošću i transparentnošću finansijskog izveštavanja na svim nivoima. Regulatorni okvir finansijskog izveštavanja (računovodstvena regulativa) podrazumeva profesionalnu regulativu (međunarodnu i nacionalnu), zakonsku regulativu (nacionalnu) i internu regulativu (na nivou organizacije). Cilj regulatornog okvira je da finansijsko izveštavanje bude nezavisno od nacionalnih granica, stepena razvijenosti i vrste delatnosti, jer jedino tada može da plasira kvalitetne i uporedive informacije. Međunarodne profesionalne organizacije donose profesionalnu računovodstvenu regulativu. Komitet za međunarodne računovodstvene standarde - IASC¹⁴⁹ osnovan je 1973. godine od predstavnika profesionalnih računovodstvenih organizacija¹⁵⁰. IASC je 2001. godine promenio naziv u Odbor za međunarodne računovodstvene standarde (IASB)¹⁵¹.

U Evropskoj Uniji računovodstvena regulativa obuhvata: Konceptualni okvir za finansijsko izveštavanje, Međunarodne standarde finansijskog izveštavanja, Međunarodne standarde finansijskog izveštavanja za mala i srednja preduzeća, Međunarodne računovodstvene standarde za javni sektor, Međunarodne standarde revizije, Međunarodne standarde kontrole kvaliteta, Međunarodne standarde edukacije, Međunarodne standarde angažovanja na osnovu kojih se pruža uveravanje, Međunarodne standarde angažovanja na pregledu, IFAC-ov Etički kodeks. U Evropskoj Uniji 1978. godine je doneta Četvrta direktiva¹⁵², a 1983. godine Sedma direktiva¹⁵³ koje su predstavljale značajnu fazu napretka u procesu harmonizacije iako njihova implementacija nije rezultirala očekivanim nivoom uporedivosti finansijskih izveštaja.

¹⁴⁹ International Accounting Standards Committee

¹⁵⁰ Potpisuju ugovor o osnivanju sledeće zemlje: Australija, Francuska, Japan, Kanada, Meksiko, Holandija, Nemačka, Velika Britanija, Irska i SAD.

¹⁵¹ International Accounting Standards Board

¹⁵² 78/660/EEC

¹⁵³ 83/349/EEC

U periodu donošenja Četvrte direktive donosi se prvi izveštaj o konceptima finansijskog računovodstva IKFR od strane FASB-a¹⁵⁴. U vremenskom periodu od 1980. do 1984. godine doneti su i ostali izveštaji o konceptima finansijskog računovodstva. Od strane IASC-a donet je 1989. godine, a 2001. godine od strane IASB-a usvojen Okvir za pripremu i prezentaciju finansijskih izveštaja. Ovaj Okvir¹⁵⁵ predstavlja vodič IASB-u u razvoju računovodstvenih standarda i njemu su opisani bazni koncepti po kojima finansijski izveštaji treba da budu sačinjeni za eksterne korisnike, koji je pretrpeo bitnije inoviranje 2010. godine. Tek 1989. godine s donošenjem Zakona o računovodstvu kada je načinjen značajan korak ka tržišnoj ekonomiji i procesu tranzicije računovodstvo, tj. finansijsko izveštavanje dobija onaj značaj koji mu konačno i pripada na našim prostorima. U ovome periodu revizija kao profesija se osamostaljuje, a prve institucionalne okvire poprima edukacija računovođa i revizora.

U vremenskom periodu od 1991-1992. godine donose se prvi Jugoslovenski računovodstveni standardi (JRS) i započinje ozbiljniji razvoj prakse finansijskog izveštavanja. U narednom periodu se donose mnogi zakoni, kao na primer Zakon o preduzećima, Zakon o računovodstvu, Zakon o reviziji računovodstvenih iskaza. U tom vremenskom periodu naša zemlja se uključuje u proces harmonizacije finansijskog izveštavanja s direktivama Evropske Unije. Skupština Saveza donosi odluku o neposrednoj primeni i usvajanju Međunaordne računovodstvene standarde. U našoj zemlji set finansijskih izveštaja se sačinjava primenom Međunarodnih računovodstvenih standarda od 2005. godine.

Donošenjem i implementacijom opšteprihvaćenih Međunarodnih računovodstvenih standarda/Međunarodnih standarda finansijskog izveštavanja¹⁵⁶ ostvaruje se harmonizacija računovodstva, jer se oni koriste kao osnova za pripremu, sastavljanje,

¹⁵⁴ Financial Accounting Standard Board

¹⁵⁵ “Definiše cilj finansijskih izveštaja, identifikuje kvalitativne karakteristike koje čine informacije u finansijskim izveštajima korisnim, definiše bazne elemente finansijskih izveštaja i koncepte za priznavanje i merenje svih elemenata i koncepte kapitala i očuvanja kapitala” (Framework for the Preparation and Presentation of Financial Statements, 1989, IASB, London, paragraph. 5.)

¹⁵⁶ Rešenje o utvrđivanju prevoda konceptualnog okvira za finansijsko izveštavanje i osnovnih tekstova Međunarodnih računovodstvenih standarda, odnosno, Međunarodnih standarda finansijskog izveštavanja, Službeni glasnik Republike Srbije br. 35, 27. mart 2014.

prezentaciju i obelodanjivanje finansijskih izveštaja. Primenom napred navedenih standarda povećava se kvalitet informacija sadržanih u finansijskim izveštajima, a što doprinosi transparentnosti finansijskog izveštavanja i unapređenju efikasnosti tržišta kapitala. Finansijsko izveštavanje karakteriše kompleksnost i višeznačnost. Finansijsko računovodstvo predstavlja osnovu, odnosno proces koji započinje prikupljanjem podataka, a na neki način okončava sačinjavanjem i prezentacijom finansijskih izveštaja.

Država, obrazovni sistem, regulatorna tela, profesionalne organizacije i nezavisna tela (zadatak im je nadzor nad kvalitetom finansijskog izveštavanja) su određujući bazni faktori kvaliteta finansijskog izveštavanja u Republici Srbiji. Za sadržinu institucionalnog regulatornog okvira i za obezbeđenje nužnog nivoa kvaliteta finansijskog izveštavanja veoma važnu ulogu ima država. Odgovorna za organizaciju savremenog obrazovnog sistema koji treba da bude baza za kvalitet profesije računovodstva je takođe država. Od regulatornih tela, profesionalnih organizacija i nezavisnih tela u velikoj meri zavisi kvalitet računovodstvene profesije.

Opšti uslovi poslovanja koji određuju povoljan poslovni ambijent i utiču na adekvatnu primenu MRS/MSFI i doprinose kvalitetu finansijskog izveštavanja. Povoljan poslovni ambijent određuju: stabilni uslovi poslovanja (koji se prikazuju kroz inflaciju, stimulatívne poreske podsticaje, niske kamatne stope na kredite, promene kurseva stranih valuta, zakonsku regulativu i drugo), osnivanje organizacija s ciljem ostvarenja dobiti, niska inflacija (najkvalitetniji finansijski izveštaji dobijaju se u uslovima niske inflacije), promena kurseva stranih valuta (uticaj na kvalitet finansijskih izveštaja dovodi do pada nacionalne valute u odnosu na stranu valutu), u uslovima korišćenja inostranih izvora finansiranja za investicije u značajnoj meri, može da ima negativnu refleksiju na kvalitet finansijskih izveštaja.

Međunarodni odbor za računovodstvene standarde (IASB) i Američki odbor za finansijske računovodstvene standarde (FASB) radi stvaranja adekvatnije baze za kreiranje međunarodnih računovodstvenih standarda finansijskog izveštavanja započeli su zajednički projekat „Revizija postojećeg konceptualnog okvira“ još 2004. godine.

Ovaj projekat trebalo je da eliminiše kontradiktornosti i nekonzistentnosti postojećih okvira donetih od strane IASB-a i FASB-a. Aktivnosti na ovome projektu zbog njegovog izuzetnog značaja se odvijaju u nekoliko faza: prva faza – Ciljevi i kvalitativne karakteristike, druga faza – Elementi i priznavanje, treća faza – Vrednovanje, četvrta faza – Izveštajni entiteti, peta faza – Presentacije i objavljivanja, šesta faza – Obuhvat i svrha, sedma faza – Primena na neprofitne organizacije, i osma faza – Ostalo.

Rad na prvoj fazi (ciljevi i kvalitativne karakteristike) je završen septembra 2010. godine i s tim su stvoreni uslovi da se izvrši promena postojećeg Okvira koji je donet 1989. godine. Okvir iz 1989. godine pod ciljem finansijskih izveštaja je smatrao informacije kojima se pokazuje finansijski položaj, promene u finansijskom položaju organizacije i uspešnosti poslovanja. Ove informacije su bile od koristi brojnim korisnicima¹⁵⁷ za donošenje poslovnih odluka koje su se ticale aktivnosti prošlih događaja, a nisu prezentirali informacije nefinansijske prirode. Ovi finansijski izveštaji su iskazivali rezultate i odgovornost menadžmenta za poverene resurse. Između starog i novoga okvira prisutne razlike vezane su za korisnike finansijskih izveštaja, informacije iz finansijskih izveštaja koji treba da se prezentiraju korisnicima.

Cilj finansijskog izveštavanja za opšte namene ogleda se u obezbeđenju finansijskih informacija o organizaciji o kojoj se izveštava, a koje su od koristi investitorima (postojećim i potencijalnim), zajmodavcima i poveriocima pri donošenju odluka o davanju sredstava organizaciji. Prema revidiranom okviru pored navedenog, informacije su fokusirane ka korisnicima koji obezbeđuju sredstva organizaciji koja izveštava. Uočljivo je da revidirani okvir krug korisnika finansijskih izveštaja ograničava nazivajući ih primarnim korisnicima finansijskih izveštaja¹⁵⁸. Iz primarnih korisnika finansijskih izveštaja izostavljene su država i menadžment. Pomenuto izostavljanje je pokrenulo ogromne rasprave, ali su odbori smatrali da pomenuti imaju dovoljno moći da od organizacije o kojoj se izveštava iziskuju i dobiju informacije neophodne njima.

¹⁵⁷ Sadašnji i potencijalni investitori, kreditori, kupci, dobavljači i drugi poverioci, zaposleni, javnost, vlada i njene agencije.

¹⁵⁸ Postojeći i potencijalni investitori, poverioci i drugi kreditori.

U revidiranom okviru oba odbora su istakla da postavljeni ciljevi i finansijska stabilnost nisu neusaglašeni. Smatraju da finansijske informacije verodostojno prikazane poboljšavaju poverenje korisnika, a s tim se automatski obezbeđuje i finansijska stabilnost. Pored pomenutog izvršena je i izmena naziva okvira, a naziv mu je konceptualni okvir za finansijsko izveštavanje¹⁵⁹. U odnosu na raniju verziju (koja je u fokusu imala sastavljanje i prezentaciju finansijskih izveštaja) revidirani upućuje na širi delokrug. Projekat revidiranja je još u toku i karakteriše ga sveobuhvatnost.¹⁶⁰

Da bi finansijske informacije bile korisne za brojne korisnike prema revidiranom okviru razlikuju se dve vrste kvalitativnih karakteristika i to:¹⁶¹

- Osnovne (primarne) kvalitativne karakteristike (obuhvataju relevantnost i verodostojnost prikazivanja)

Informacija omogućuje predviđanje, potvrđivanje ili oboje raspolaže svojstvom relevantnosti i tada utiče na donošenje ekonomskih odluka od strane investitora, poverilaca ili drugih kreditora.¹⁶² Ukoliko finansijska informacija može da se upotrebi kao baza za predviđanje buduće finansijske pozicije i performanse, tada ona ima vrednost predviđanja. Verodostojnost zamenjuje pouzdanost. Smatra se da je finansijska informacija verodostojna ukoliko je potpuno neutralna i bez grešaka.¹⁶³

- Poboljšane (podržavajuće) kvalitativne karakteristike (uporedivost, proverljivost, blagovremenost i razumljivost).

Finansijske informacije da bi bile korisne svima i s aspekta relevantnosti i s aspekta verodostojnog prikazivanja treba da raspolažu kvalitativnim

¹⁵⁹ Prethodni okvir je glasio Okvir za pripremu i prezentaciju finansijskih izveštaja

¹⁶⁰ Prva faza je završena 2010. godine, za drugu i treću fazu oformljeni su radni dokumenti za diskusiju, za četvrtu fazu sačinjen je nacrt, a za petu, šestu, sedmu i osmu još razrada u projektu nije započeta.

¹⁶¹ Conceptual Framework (2010): „Objectives and Qualitative Characteristics“, Ernst&Young, Issue 86/October 2010.

¹⁶² Conceptual Framework Phase A „Objectives and Qualitative Characteristics“, Patricia McConnel: „The Objective of Financial Reporting and the Qualitative Characteristics of Useful Information – What Investors Should Know?“

¹⁶³ Conceptual Framework (2010): „Objectives and Qualitative Characteristics“, Ernst&Young, Issue 86/October 2010.

karakteristikama kao što su uporedivost, proverljivost, blagovremenost i razumljivost. Navedenim korisnicima omogućuje se da razumeju finansijske izveštaje organizacije protokom vremena i da porede finansijske izveštaje različitih organizacija, a što uporedivost omogućuje. Uporedivost se postiže doslednom primenom računovodstvenih politika u pripremanju finansijskih izveštaja. Smanjuje uporedivost postojanje alternativnih računovodstvenih metoda za istu ekonomsku transakciju. Uporedivost ne znači jednoobraznost. Smatra se da je dozvoljeno nezavisnim akterima da sami donesu zaključak da li su transakcija ili događaj iskazani na verodostojan način. Revidirani okvir blagovremeno¹⁶⁴ podrazumeva raspoloživu informaciju pri donošenju odluka. Iz prethodnog okvira je preuzeta kvalitativna karakteristika razumljivosti, a što podrazumeva da informaciju lako mogu svi da razumeju. Međutim, blagovremenost je eliminisana u revidiranom okviru, jer se smatra ograničenjem važnosti i pouzdanosti informacija. S procenom troškova i koristi finansijskog izveštavanja se nastavlja u revidiranom okviru. Relevantno i verodostojno prezentiranje finansijskih informacija ima kao efekat puno efikasnije funkcionisanje tržišta kapitala, kao i smanjenje troškova kapitala za same organizacije.

Sledeće novine koje sadrži revidirani okvir su: prihvatanje ograničenja tj. nemogućnosti finansijskih izveštaja opšte namene da pruže informacije potrebne svim korisnicima i da zadatak finansijskih izveštaja opšte namene nije da pruži informacije o vrednosti organizacije, već informacije putem kojih korisnici mogu da procene vrednost organizacije.

¹⁶⁴ Kvalitativna karakteristika iz prethodnog konceptualnog okvira je u tome, što je bio izražen balans između relativne vrednosti, blagovremenog izveštavanja i pribavljanja pouzdanih informacija.

6.2.3. Finansijski izveštaji i njihov informacijski kapacitet

U globalnoj ekonomiji finansijsko izveštavanje predstavlja jedan od stožera funkcionisanja organizacija. Veoma je važno uspostaviti ravnotežu u tom procesu između mogućnosti i rizika. Ukoliko informacije (objektivne i uporedive) nisu kontinuelne (redovne), dostupne, vlasnici nisu u mogućnosti da procene kvalitet menadžmenta organizacije, a samim tim da utiču na njen bolji rad. Takođe, investitori nisu u mogućnosti da procene vrednost organizacije kako bi doneli pravu odluku od mnoštva različitih investicionih mogućnosti. Set finansijskih izveštaja tzv. godišnji račun organizacije predstavlja finansijske tokove i snagu i privlačnost zemalja u kojima te organizacije posluju. Svedoci smo toga da putem finansijskog kapitala na globalnom nivou može da se čini sve što se poželi.

Finansijski sistem postaje sve složeniji, a kontrola nad njim sve slabija, jer je koncipiran prema interesima globalnog finansijskog kapitala, a što za posledicu ima stimulisanje rizične poslovne politike.¹⁶⁵ Postavlja se pitanje da li je u uslovima globalizacije finansijsko izveštavanje adekvatno i da li može da odgovori na izazove dvadeset i prvog veka.

U globalnoj organizaciji poslovanje ne bi moglo da se obavi bez pomoći računovodstva – univerzalnog jezika biznisa. U ovoj situaciji značaj računovodstva je veoma važna. Ilustrativno rečeno, bilo bi kao fizika bez matematike. Harmonizacija i standardizacija računovodstva, a samim tim i finansijskog izveštavanja smatra se baznim faktorom poboljšanja sa aspekta kvalitativnog i objektivnog finansijskog izveštavanja o poslovanju organizacije u globalnom okruženju. Informacije iz finansijskih izveštaja su ključni resursi na kojima se zasniva poslovna odluka, te stoga profesionalne organizacije i zakonodavna tela treba da rade na tome da se dobiju objektivne i korisne informacije.

¹⁶⁵ U slučaju ozbiljne krize banke mogu da budu sigurne da će se država ponašati kao i federalne rezerve SAD.

Uspeh organizacije u znatnoj meri je zavisan od njene sposobnosti da raspolaže kvalitetnim informacijama, tzv. informaciona snaga. Pomenuto uopšte nije jednostavan zadatak, jer potencijalni izvor informacija je direktno zavisn o sposobnosti menadžmenta i svih zaposlenih da li će te informacije biti otkrivene. Savremene uslove poslovanja karakterišu kompleksne i kontinuirane promene, te izvori informacija i mogućnosti organizacije upravo se nalaze u skladu sa prestojećim promenama. Konkurentnost organizacije je zavisna od znanja zaposlenih na svim nivoima, kao i menadžerske strukture koja prati kretanja na tržištu i vrši koordiniranje svih funkcija u organizaciji putem informacija dobijenih iz finansijskih izveštaja.

6.2.4. Međusobna povezanost finansijskih izveštaja

Organizacija svoje poslovanje brojnim korisnicima prikazuje putem seta finansijskih izveštaja koji su međusobno povezani. Iako između njih postoji povezanost, one nisu eksplicitno date. Iako su po funkcijama bilans stanja i bilans uspeha dva različita izveštaja između njih je prisutna povezanost. Bilans stanja prikazuje imovinski i finansijski položaj organizacije, a bilans uspeha zarađivačku moć tj. rentabilitetni položaj organizacije. Njihova međusobna povezanost manifestuje se u prisutnosti nedovršenih transakcija na dan sastavljanja bilansa iz čega efektuira alokacija i anticipiranje troškova, kao i odlaganje i anticipiranje prihoda.

Bilans stanja i bilans uspeha do momenta bilansiranja prikazani su integrisano na knjigovodstvenim računima. Do njihovog razdvajanja dolazi u trenutku bilansiranja i to na dve vrste računa, i to na račune stanja i račune uspeha, a do bilansne neravnoteže dolazi usled prikaza ostvarenog finansijskog rezultata. Pozitivan finansijski rezultat tzv. dobitak iskazuje se na strani pasive bilansa stanja, a negativan rezultat tzv. gubitak iskazuje se na strani aktive bilansa stanja. Na primer, ako je ostvaren gubitak (rashodi su veći od prihoda), tada se uključuje gubitak iznad visine kapitala na stranu aktive bilansa stanja. U pomenutom se ogleda organska povezanost ova dva bilansa.

Realizacijom proizvoda na tržištu na računu prihodi od prodaje evidentiraju se svi ostvareni prihodi. Pošto momenat prodaje nije istovetan s momentom plaćanja (prodaja na odloženo plaćanje ili kredit) prisutan je jedan iznos novca koji kupci duguju organizaciji. Taj iznos novca evidentira se na računu potraživanja od kupaca u bilansu stanja. Sa naplatom potraživanja novac na računu organizacije se povećava, dok se iznos potraživanja smanjuje. Račun potraživanja u sebi sadrži iznos novca koji treba da se naplati. Pomenuto prikazuje povezanost prihoda od prodaje u bilansu uspeha sa potraživanjima od kupaca u bilansu stanja.

Troškovi svih onih proizvoda koji su tokom obračunskog perioda prodati kupcima evidentiraju se na računu troškovi prodatih proizvoda. Da bi se proizvodi realizovali većina organizacija mora da ima gotove proizvode na zalihama. Prisutna je veza između zaliha gotovih proizvoda i troškova prodatih proizvoda. Ovo stoga, jer račun zaliha u aktivi bilansa stanja ima karakter „zarobljenih“ troškova proizvoda (kupljenih ili proizvedenih od strane organizacije). Troškovi se nalaze na ovom računu sve dok se proizvodi ne prodaju, a sa činom prodaje troškovi se prenose sa računa zaliha iz bilansa stanja na račun troškova prodatih proizvoda iz bilansa uspeha. Pomenuto ilustruje povezanost troškova prodatih proizvoda sa zalihama iz bilansa stanja.

6.2.5. Računovodstvene politike kao ishodište finansijskog izveštavanja

Sam pojam računovodstvenih politika pojavio se pedesetih godina prošlog veka u SAD-u. Prema Odboru za računovodstvena načela „računovodstvenim politikama podrazumevaju se specifična načela i metodi koje je menadžment izabrao u cilju realnog prikazivanja finansijskog položaja i rezultata poslovanja koja su u skladu sa opšteprihvaćenim računovodstvenim načelima.“¹⁶⁶ Na računovodstvenim načelima i računovodstvenim standardima zasnovane su računovodstvene politike. One predstavljaju norme i pravila koje je neophodno upotrebiti pri izradi finansijskih izveštaja, kao i pri tumačenju pozicija

¹⁶⁶ FASB – „Original Pronouncements Accounting of Standards“, Vol. II, 1994. APB Option 22 – Disclosure of Accounting Policies, April 1972, p. 267.

finansijskih izveštaja. Poslovnom politikom organizacije određuju se koje i kakve računovodstvene politike će da budu inkorporirane pri izradi finansijskih izveštaja.

Od postavljenih ciljeva u poslovnoj politici organizacije vrši se i određivanje odgovarajuće računovodstvene politike. Važne karakteristike računovodstvenih politika ugledaju se u tome što su u direktnoj vezi s poslovnom politikom organizacije. Pri osnivanju organizacije nužno je utvrditi polazne računovodstvene politike koje bi omogućile istinit i fer prikaz imovinskog finansijskog i rentabilitetnog poslovanja. U cilju obezbeđenja uporedivosti finansijskih izveštaja različitih perioda važno je da se jednom utvrđene računovodstvene politike primenjuju u dužem vremenskom periodu dosledno. S nastupom novih opravdanih okolnosti (promena zakonske, profesionalne regulative ili promena okolnosti poslovanja unutar ili van organizacije) računovodstvena politika podleže promeni. Računovodstvena politika se predlaže od strane rukovodioca računovodstva koja je usaglašena sa rukovodiocima drugih funkcija i samim menadžmentom. U napomenama uz finansijske izveštaje objavljuju se primenjene računovodstvene politike.

Budući da računovodstvena politika predstavlja jedan od instrumenata ostvarenja poslovne politike u organizaciji njeni ciljevi moraju biti usklađeni s postavljenim glavnim ciljem. Na primer, ukoliko u početnim obračunskim periodima cilj poslovne politike organizacije jeste da iskazuje što nižu dobit, tada kao instrument računovodstvene politike može biti izbor metoda procene koji omogućuje prikazivanje što viših troškova (dugoročna rezervisanja, primena degresivna metode amortizacije i dr.).

Prema Međunarodnom računovodstvenom standardu broj 8 – Računovodstvene politike, promena računovodstvenih procena i greške, izbor računovodstvenih politika uređen je sledećim mogućnostima:¹⁶⁷

- Izbor računovodstvene politike prema nekom standardu ili po osnovu tumačenja tog standarda, i

¹⁶⁷ Petrović, P; Tatić, I; Stojanović, R; Mitrović, V. S; Nešić, V; Čanak, J. (2008): „Praktična primena MSFI u Republici Srbiji“, SRRS, Računovodstvo d.o.o; Beograd.

- Izbor računovodstvene politike u situacijama nedostatka konkretnog standarda ili tumačenja.

Pri izboru računovodstvenih politika menadžment treba da poseduje znanje iz oblasti računovodstva, da izabere adekvatne metode i postupke koji će najrealnije prikazati finansijski položaj, promene finansijskog položaja i uspešnost poslovanja u datim uslovima.

Izbor i usvajanje računovodstvene politike je moguć kod onih segmenata finansijskih izveštaja kod kojih je predviđena mogućnost izbora vezano za računovodstveno obuhvatanje s konkretnim standardom. Neki standardi kod priznavanja i odmeravanja vrednosti bilansnih segmenata imaju osnovni, ali i alternativni postupak. Računovodstvene politike se donose za četiri oblasti, a što prikazuje sledeća tabela.

Tabela br. 12: Područje delovanja računovodstvenih politika¹⁶⁸

PODRUČJE DELOVANJA RAČUNOVODSTVENIH POLITIKA			
<i>Opšte računovodstvene politike:</i>	<i>Računovodstvene politike u oblasti imovine – za:</i>	<i>Računovodstvene politike za obaveze i rezervisanja:</i>	<i>Računovodstvene politike u vezi sa utvrđivanjem rezultata:</i>
Politika vrednovanja, Politika kursnih razlika i valutnih rizika, Politika o događajima nakon datuma bilansa, Preračunavanja u hiperinflaciji, Politika menjanja cena, Ugovor o izgradnji, Politika zajedničkih ulaganja.	Patente i zaštitne znakove, Istraživanje i razvoj, Goodwill, Sredstva koja podležu amortizaciji, Ulaganja u podružnice i finansijsku imovinu, Finansijske instrumente, Zalihe, Kratkoročna i dugoročna potraživanja.	Obaveze iz nepredviđenih događaja, Troškovi penzijskog osiguranja, Otpremnine, Finansijske obaveze, Rezervisanja za rizike i obnovu, Prirodna bogatstva, Odgođeni prihodi, Primljeni avansi.	Priznavanje prihoda, Razgraničenje troškova popravki od poboljšanja, Dobici i gubici od otuđenja nekretnina, potpisi na teret rezervisanja, Vrednosna usklađivanja

¹⁶⁸ Malinić, S; Jović, D; Aleksić, B. (2004): „Izazovi računovodstvene profesije u uslovima globalizacije finansijskog izveštavanja“, Zbornik radova XXXV simpozijuma Računovodstvo i poslovne finansije u savremenim uslovima poslovanja, SRRS, Zlatibor, str. 74.

Potrebno je da se istakne da uticaj računovodstvenih politika na određenim područjima ne stvara finansijski rezultat, nego omogućuje da se ukupni rezultat alokira na odgovarajuće obračunske periode onom dinamikom koja je usklađena s poslovnom politikom organizacije. Stoga je u kraćem vremenskom periodu uticaj računovodstvenih politika na iskazanu uspešnost poslovanja od značaja.

Poslednje dve decenije uočljivo je znatnije ulaganje u nematerijalnu imovinu. Prisutne su primedbe da nepriznavanje ulaganja u nematerijalnu imovinu u finansijskim izveštajima, ne prikazuje tačne podatke vezane za prinos na investicije, a samim tim pomenuto doprinosi neadekvatnim rezultatima prilikom merenja performansi.

Za računovodstveno obuhvatanje nematerijalne imovine koja ne ispunjava uslove priznavanja u finansijskim izveštajima od važnosti su MRS 38 i MSFI 3. Pozicije nematerijalne imovine koje se mogu priznati odvojeno od goodwill-a, a shodno ilustracijama iz MSFI 3 kao i uputstva br. 4 Saveta za međunarodne standarde vrednovanja¹⁶⁹ s aspekta nematerijalne imovine povezane s marketingom čiji je osnov priznavanja ugovor su: trgovačke marke, imena i deklaracije, pakovanje, novinski impresumi, nazivi internet domena i nekonkurentski sporazumi. Nematerijalna imovina povezana s kupcima čiji je osnov priznavanja ugovor su: neizvršene porudžbine ili proizvodnja i ugovori s kupcima i s njima povezani odnosi. Priznavanja koja nisu ugovorna jesu: liste kupaca i neugovorni odnosi s kupcima.

Nematerijalna imovina povezana s umetnošću čija je osnova priznavanja ugovorna su: drame, opere, baleti, knjige, časopisi, novine i drugo, muzička dela (kompozicije, džinglovi, tekstovi pesama), slike i fotografije, video i audio vizuelni materijal. Nematerijalna imovina koja se zasniva na ugovorima su građevinske dozvole, ugovori o licenciranju tantijema i mirovanju, o oglašavanju, izgradnji, upravljanju, uslugama, snabdevanju, o lizingu, o franšizi, prava za rad i difuzno emitovanje, uslužni ugovori

¹⁶⁹ International Valuation Standards Council, 2010, Guidance, Note 4 – Valuation Intangible Assets Revised 2010, London.

(ugovori o servisiranju hipoteke), prava korišćenja (pravo na bušenje, vodu, minerale, seču drveća, puteve, vazduh).

Nematerijalna imovina koja se bazira na tehnologiji, a osnova priznavanja je ugovorna su: patentirana tehnologija, računarski softver, tajne zanata, kao što su formule, procesi ili recepti, a neugovorna su nepatentirana tehnologija, baze podataka, kao i vlasničke knjige. Nije baš jednostavno, a ponekad čak nije ni moguće precizno razgraničenje pozicija u okviru nematerijalne imovine i njihovo pojedinačno priznavanje. Preporuke iz stručne literature su u pravcu gradiranja nematerijalne imovine shodno značaju i pripadnosti grani. Na taj način se znatno olakšava izbor i implementacija metoda procene pomenute imovine.

Bazno pitanje računovodstvenih politika je zapravo pitanje procene bilansnih pozicija tj. materijalnog sadržaja finansijskih izveštaja. Menadžment¹⁷⁰ organizacije donosi odluku o implementaciji računovodstvenih politika na predlog rukovodstva računovodstva od momenta upisa u sudski registar. Važna svojstva računovodstvenih politika su:¹⁷¹

- Fer prezentacija i usaglašenost sa MRS/MSFI,
- Stalnost poslovanja,
- Jasnost,
- Suština iznad forme i
- Materijalnost.

Računovodstvene politike se odnose na ekonomski sadržaj računovodstvenih kategorija. Oblasti za koje se donose računovodstvene politike su:

- Opšte računovodstvene politike (politika vrednovanja, politika kursnih razlika i valutnih rizika, preračunavanje u hiperinflaciji, politika menjanja cena, politika o

¹⁷⁰ Obavljanje složenih aktivnosti procesa upravljanja traži od rukovodilaca da raspolažu kvalitetnim spektrom najrazličitijih informacija, kako bi odluke koje donose bile što je moguće optimalnije. (Žarkić-Joksimović, N. (1995): „Upravljačko računovodstvo“, FON, Beograd.

¹⁷¹ Stojanović, R. (2006): „MRS 8 – Računovodstvene politike, promene računovodstvenih procena i greške“, Računovodstvene politike – priručnik za profesionalne računovođe, SRRS, Beograd, str. 84.

dogadajima nakon datuma bilansa, ugovor o izgradnji, politika zajedničkih ulaganja),

- Računovodstvene politike u oblasti imovine (patenti i zaštitni znaci, istraživanje i razvoj, goodwill, imovina koja podleže amortizaciji, ulaganje u finansijsku imovinu, finansijski instrumenti, zalihe, kratkoročna i dugoročna potraživanja),
- Računovodstvene politike za obaveze i rezervisanja (obaveze iz nepredviđenih događaja, troškovi penzionog osiguranja, rezervisanja za razlike i obnovu prirodnog bogatstva, otpremnine, primljene avanse, odložene prihode, finansijske obaveze) i
- Računovodstvene politike u vezi sa utvrđivanjem rezultata (priznavanje prihoda, razgraničenje troškova popravki, dobiti i gubici od otuđenja nekretnina, vrednosna usklađivanja, otpisi na teret rezervisanja).

Ključno pitanje računovodstvenih politika vezano je za procenu pozicija finansijskih izveštaja. Ovo zbog toga što računovodstvena regulativa dozvoljava primenu različitih postupaka i metoda. Pri proceni pozicija bilansa stanja veoma su bitna načela doslednosti, načelo opreznosti i načelo nabavne vrednosti. Ovo procenjivanje je važno kako bi se prikazao objektivni imovinski položaj organizacije. U cilju objektivnog utvrđivanja profitabilnosti tj. uspešnosti poslovanja važno je izvršiti procenjivanje pozicija bilansa uspeha. Rashodi se priznaju po načelu opreznosti, a prihodi onda kada su stvarno izvesni.

6.3. Važnost nefinansijskih i finansijskih informacija u funkciji efikasnog izveštavanja

Finansijski izveštaji se kreiraju kako bi akcionari imali uvid u poslovanje organizacije, odnosno kretanje svog uloženog kapitala. Država ima uvid u njih, kao i sve zainteresovane strane. Po zakonskim propisima propisani set finansijskih izveštaja se sačinjava na određeni propisani dan. Nasuprot tome, nefinansijski izveštaji mogu da se obelodanjuju nakon kreiranja, u onom kraćem vremenskom periodu za koji se

organizacija opredeli (tromesečno, mesečno ili kraće). Njihovo prikazivanje se realizuje prema potrebi. Jedan od ciljeva im je da prate sadašnja kretanja i vrše korekciju nakon čega projektuju buduće korake u poslovanju.

Veći broj korisnika finansijskih izveštaja pokušava da analizira trendove prezentiranih podataka u njima upoređujući ih s podacima drugih organizacija, upoređujući ratio pokazateljima finansijsku stabilnost, imovinski položaj i rentabilnost organizacije i njene mogućnosti u budućnosti. Korisnici, tzv. stejkholderi, finansijskom analizom primenjenom na informacije iz finansijskih izveštaja donose zaključke o finansijskom položaju organizacije, zarađivačkoj sposobnosti iste, kao i o poslovnom i finansijskom riziku. Menadžerima organizacije finansijska analiza olakšava donošenje poslovnih odluka o kapacitetu organizacije, o mogućnosti isplate dividendi, o visini potrebnih sredstava za tekuće poslovanje i njihovim izvorima finansiranja, kao i o izvorima finansiranja investicionih projekata.

Napred pomenuto navodi na zaključak, da je zapravo menadžmentu finansijska analiza veoma bitan instrument. S užeg aspekta posmatrano, finansijska analiza odnosi se na oblast dinamičke analize bilansa. S šireg aspekta posmatrano, finansijska analiza podrazumeva oblasti dinamičke likvidnosti koja se bazira na „cash flow“ izveštaju ili „funds flow“ izveštaju. Naime, to kazuje da s ovog aspekta finansijska analiza se bazira na svim finansijskim izveštajima, tzv. setu finansijskih izveštaja.

Informacije iz bilansa stanja i bilansa uspeha omogućuju utvrđivanje zarađivačke sposobnosti organizacije. Bitni pokazatelji analize rentabilnosti su stopa rentabilnosti tj. ukamaćenja ukupnog kapitala (cele zemlje) i stopa rentabilnosti tj. ukamaćenja sopstvenog kapitala. Uspeh organizacije u tekućoj godini može da se utvrdi poređenjem stope prinosa tj. ostvarene rentabilnosti iz prethodnih godina, s rentabilnošću drugih organizacija, s planiranom rentabilnošću, rentabilnošću proizvodnje, stepenom zaduženosti organizacije, visinom beskamatnih izvora finansiranja, visinom kamatne stope (zavisna je rentabilnost sopstvenog kapitala).

Prema Lehmanu¹⁷² rentabilnost ukupnog kapitala je rentabilnost proizvodnje, a rentabilnost sopstvenog kapitala je finansijska rentabilnost. Rentabilnost je primarni zahtev vlasnika organizacije, a van organizacije tj. s aspekta tržišta je prisutan zahtev za likvidnošću. Pošto su upravo rentabilnost i likvidnost pretpostavke postojanja organizacije, oni su zato i glavni zahtevi, tj. instrumenti koji se postavljaju pred menadžment organizacije.

Ka sadašnjosti i budućnosti uvek se fokusira analiza likvidnosti, a po pravilu na prošlost, odnosno na određeni vremenski period analiza rentabilnosti. Činjenica da je organizacija likvidna u sadašnjosti ne garantuje da će ona biti likvidna i u budućnosti. Pomenuto se ne može utvrditi posmatranjem samo jednog vremenskog trenutka. „Funkciju kriterijuma primarne sigurnosti preuzeo je zahtev za rentabilnošću, dok je ocena imovinskih prilika uzimanjem u obzir visine garantne supstance zadržala poziciju sekundarne sigurnosti, koja je od naročitog interesa ako opada obezbeđenje primarne sigurnosti – rentabilnost.“¹⁷³

Pored racija solventnosti (racio pokriva stalne imovine sopstvenim kapitalom, racio pokriva stalne imovine i zaliha sopstvenim kapitalom i dugoročnim obavezama, racio pokriva zaliha neto obrtnim fondom i racio pokriva obrtne imovine) obavlja se testiranje adekvatnosti izvora finansiranja (racio pokriva obaveza novčanim tokom iz poslovanja, racio pokriva kamata poslovnim dobitkom, racio sigurnosti svih poverilaca, racio sigurnosti dugoročnih poverilaca).

Važnost analize neto obrtnog fonda određenim kontinuiranim obračunskim periodima otkrivaju se tendencije razvoja finansijske strukture organizacije i olakšana je rekonstrukcija finansiranja u prošlosti. Menadžment ima potrebu za izveštajem o novčanim tokovima kojim se utvrđuje način na koji je novac upotrebljen, koji omogućuje

¹⁷² Lehman, M. R. (1928): „Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“, Leipzig, str. 14.

¹⁷³ Ranković, J. (1999): „Upravljanje finansijama preduzeća“, deveto ponovljeno izdanje, Ekonomski fakultet u Beogradu, str. 27.

korisnicima da procene sposobnost organizacije da stvara pozitivne tokove gotovine, kao i da pokaže izvore pribavljanja novčanih sredstava i kako su ona upotrebljena. Nužna je takođe, „funds flow“ analiza, koja je zapravo dopuna bilansa stanja, a upotrebljava se za potrebe dinamičke analize bilansa stanja tzv. analize razvoja, a dopunjuje se analizom bilansa uspeha tzv. rentabilnosti i „cash flow“ analizom.

Informacije dobijene u utem finansijske analize omogućuju menadžmentu da utvrdi i realizuje politiku raspodele dobiti. Ova raspodela dobiti je prvenstveno uslovljena potrebama organizacije za popravljjanje finansijskog položaja i planiranja investicija. Finansijska analiza organizacije ne upotrebljava se isključivo za vrednovanje performansi, već i za vrednovanje sektora, odeljenja ili proizvodnih linija.

Finansijska analiza treba da se shvati kao zahtevan pristup problemima organizacije koji omogućuje da se racionalizuju kako računovodstveni, tako i ekonomski podaci. U savremenim uslovima poslovanja pridaje se veći značaj nefinansijskim i poslovnim informacijama koje omogućuju korisnicima da steknu pravi uvid u samu organizaciju i njen sistem finansijskog izveštavanja.

„Nefinansijske informacije nisu neposredno obuhvaćene tradicionalnim sistemom finansijskog izveštavanja, te nisu sadržane u finansijskim izveštajima koji su propisani MRS/MSFI, Konceptualnim okvirom za finansijsko izveštavanje, Nacionalnom zakonskom računovodstvenom regulativom i internom računovodstvenom regulativom. Nefinansijski informacioni sadržaji, uglavnom, nemaju standardnu formu, ni karakter redovnosti. Njihova forma, sadržina, obelodanjivanje, kvalitet i druge karakteristike nisu još uvek propisane i standardizovane. Zasnivaju se na bazama podataka i informacija koje se generišu u drugim segmentima RIS-a, posebno u okviru upravljačkog računovodstva.“¹⁷⁴

¹⁷⁴ Malinić, S. (2014): „Računovodstveno izveštavanje u funkciji razvoja konkurentskih strategija“, Zbornik radova 45. Simpozijuma, Računovodstvo i poslovne finansije u savremenim uslovima poslovanja – Računovodstvo i menadžment privatnog i javnog sektora, Zlatibor, str. 169.

Pored kvantitativnih podataka koji se podrazumevaju u setu finansijskih izveštaja, za stvaranje sveobuhvatne slike često su neophodni i kvalitativni. U mnogim naučnim sferama, pogotovo prirodnim, tehničko-tehnološkim, kvalitativni podaci se zanemaruju, odnosno pridaje im se mnogo manja važnost.

Uspostavljanje nefinansijskog izveštavanja datira od 1994. godine, kada se formirao Dženkinsonov komitet (po predsedavajućem Edmundu Dženkinsu – Edmund Jenkins), a inicijator je bila AICPA (American Institute of CPAs/Certified Public Accountants). Kreiranje je doživelo četiri stepena:¹⁷⁵

1. Ignorisanje nefinansijskih informacija od strane računovodstvene profesije, po principu – što se ne može izračunati i izmeriti, ne treba da bude ni prikazano u izveštajima,
2. Prikupljanje i publikovanje nefinansijskih informacija, ali najčešće izvan domašaja korisnika, i to odvojeno od finansijskih izveštaja,
3. Tendencija formiranja posebnih organizacionih jedinica – departmana, koji se bave pitanjima iz održivog razvoja i
4. Faza integrisanog nestandardnog izveštavanja koja podrazumeva integrisanje finansijskih i nefinansijskih informacija i njihovo obelodanjivanje.

Finansijske informacije zajedno s nefinansijskim informacijama omogućuju pružanje kompletnije i objektivnije slike o poslovanju organizacije.

6.4. Bazni principi profesionalne etike od značaja za finansijsko izveštavanje

Na sam kvalitet finansijskog izveštavanja od velikog značaja je primena Etičkog kodeksa profesionalnog ponašanja.¹⁷⁶ U cilju izgradnje što povoljnije etičke klime u organizaciji

¹⁷⁵ <http://www.journalofaccountancy.com/Issues/1998/Jun/finacct.htm>, datum pregleda 16.05.2014.
<http://www.aicpa.org/InterestAreas/FRC/AccountingFinancialReporting/EnhancedBusinessReporting/Pages/JenkinsCommittee.aspx>

¹⁷⁶ Najpoznatiji kodeksi računovodstvene profesije su: Profesionalni kodeks ponašanja (donet od strane Američkog instituta ovlašćenih javnih računovođa – a zastupljen u zemljama sa običajnim pravom) i Etički

veoma je važno realizovati etički program edukacije, radi upoznavanja zaposlenih s pravim vrednostima. Etički kodeks pruža smernice za ponašanje u situacijama koji su uzročnici brojnih etičkih problema.

IFAC-ov Etički kodeks za profesionalne računovođe zahteva od računovođa da se pridržavaju sledećih osnovnih principa i to:¹⁷⁷

- Integriteta (obavezuje sve profesionalne računovođe da postupaju ispravno i časno u profesionalnim i poslovnim odnosima),
- Objektivnosti (obavezuju sve profesionalne računovođe da ne kompromituju profesionalno rasuđivanje zbog pristrasnosti, sukoba interesa ili neprimerenog uticaja drugih),
- Profesionalne osposobljenosti i dužne pažnje (obavezuje profesionalne računovođe na održavanje profesionalnog znanja i veština na nivou kojem se obezbeđuju kompetentne profesionalne usluge klijentima ili poslodavcima i posvećen i pažljiv rad prilikom pružanja profesionalnih usluga u skladu sa primenjivim tehničkim i profesionalnim standardima),
- Poverljivosti (obavezuje profesionalne računovođe da poštuju poverljivost informacija do kojih se došlo tokom izvršenja profesionalnih usluga, da ne obelodanjuju informacije drugima bez odgovarajućeg i specifičnog odobrenja, osim ako ne postoji zakonsko ili profesionalno pravo ili obaveza obelodanjivanja),
- Profesionalno ponašanje (obavezuje sve profesionalne računovođe da poštuju relevantne zakone i regulativu i izbegavaju svako delovanje koje može da diskredituje profesiju) i
- Tehnički standardi (profesionalni računovođa treba da obavlja profesionalne usluge u skladu sa tehničkim i profesionalnim standardima - to znači da on ima obavezu da proceni sve pretnje koje mogu dovesti do nepoštovanja osnovnih principa u

kodeks za profesionalne računovođe (donet od strane Međunarodne federacije računovođa, a zastupljen u zemljama sa kodifikovanim pravom).

¹⁷⁷ Etički kodeks za profesionalne računovođe (revidiran), IFAC, SRRS, Beograd, 2013.

slučajevima kada profesionalni računovođa zna ili bi se moglo očekivati da zna da postoje okolnosti koje bi mogle narušiti poštovanje osnovnih principa).

Savez računovođa i revizora je prihvatio revidirani tekst IFAC-ovog¹⁷⁸ Etičkog kodeksa za profesionalne računovođe odobrenog od strane nadležnog IFAC-a kao normativni okvir za regulisanje ponašanja svojih članova. Etički zahtevi za ponašanje profesionalnih računovođa u praksi su od značaja pri obavljanju svojih profesionalnih dužnosti u okviru računovodstvene funkcije, a u skladu sa Međunarodnim računovodstvenim standardima/Međunarodnim standardima finansijskog izveštavanja, računovodstvenim načelima, nacionalnim računovodstvenim standardima, i nacionalnim zakonodavstvom.

U nadležnosti računovodstvene profesije koja je organizovana na globalnom, regionalnom i nacionalnom nivou je donošenje i implementacija profesionalne računovodstvene regulative. Obezbeđenje uslova poverenja u savremene tržišne uslove privređivanja je bazna funkcija računovodstvene profesije uz adekvatno pridržavanje etičkog kodeksa za profesionalne računovođe.

Kodeks etike koji je donela profesionalna organizacija Američki institut ovlašćenih javnih računovođa (AICIPA) i Međunarodna federacija računovođa (IFAC) su najviše implementirani etički kodeksi u savremenim uslovima privređivanja. Kodeks profesionalne etike donet od AICIPA strukturiran je iz dva dela, od kojih se prvi deo odnosi na principe profesionalnog ponašanja članova profesije među kojima su najznačajniji odgovornost (s aspekta profesionalnog rasuđivanja), objektivnost, nezavisnost, integritet, dužna pažnja, javni interes, područje i karakter usluge. Drugi deo pomenutog kodeksa koji je konkretniji odnosi se na pravila ponašanja, koriste ga računovođe koji rade u javnom sektoru. Strukturiran je iz delova koji se odnose na nezavisnost, integritet, objektivnost, odgovornost prema klijentima i druge odgovornosti, kao i obaveznost, primena opštih i tehničkih standarda.

¹⁷⁸ Objavljen je 1. januara 2013. godine.

Kodeks etike profesionalnih računovođa donet od strane IFAC-a 2001. godine, a pretrpeo je nekoliko izmena. Bazni principi ovoga kodeksa dobrim delom su slični s principima prethodnog kodeksa kao što su poštenje, objektivnost, profesionalna osposobljenost, dužna pažnja, poverljivost i profesionalno ponašanje. On je strukturiran iz dela A koji se odnosi na opštu primenu kodeksa, na deo B koji se odnosi na profesionalne računovođe u javnoj praksi i deo C koji se odnosi na zaposlene profesionalne računovođe.

Da bi profesionalne računovođe pružile svoje profesionalne usluge shodno važećim profesionalnim standardima, moraju da se pridržavaju osnovnih etičkih principa. Finansijsko izveštavanje treba da bude bazirano na znanju, rasuđivanju, zaključivanju i poverenju uz adekvatno profesionalno ponašanje i uvažavanje etičkih principa.

U Kodeksu profesionalni i etički principi su grupisani kao integritet (osnovne moralne kvalitete koje treba da ima profesionalni računovođa u najopštijem smislu su poštenje, čestitost, istinoljublje i fer ponašanje), objektivnost (obavezuje profesionalne računovođe da ne kompromituju profesionalno rasuđivanje zbog sukoba interesa, pristrasnosti ili neprimerenog uticaja od strane drugih), profesionalna osposobljenost (u uslovima turbulentnih promena u okruženju podrazumeva se stručno prosuđivanje računovođa i održavanje profesionalne osposobljenosti koje su stekli tokom redovnog školovanja i iskustvom u praksi, kao i polaganjem ispita za dobijanje profesionalnih zvanja), poverljivost (profesionalni računovođa pored napred navedenog treba da raspolaže znanjem iz oblasti informacione tehnologije, iz oblasti kontrole informacionog sistema, kao i učešće u stvaranju konkretnog informacionog sistema u organizaciji i da ume da primeni pomenuto na brojne složene zadatke, pored navedenih moralnih i intelektualnih osobina iziskuje se i potpuna posvećenost svom pozivu od strane računovođa i spremnost za stalno usavršavanje i učenje i da ume da poverljive podatke i poslovne tajne čuva) i profesionalno ponašanje (treba da bude u skladu s principima, važećom zakonskom i profesionalnom regulativom vodeći računa da ne ugrozi rejting profesije, niti izvrši njeno diskreditovanje, on treba uvek da vodi računa da njegov rad vodi ka njegovoj dobroj reputaciji i dobroj reputaciji organizacije).

Razvoj računovodstvene profesije doprinosi međunarodna obrazovna regulativa za profesionalne računovođe koju je doneo Obrazovni komitet, kao stalni komitet odbora IFAC-a. Takođe međunarodni obrazovni standardi su od važnosti u procesu obrazovanja i razvoja računovodstvene profesije. Odbor za međunarodne etičke standarde računovođa (IESBA)¹⁷⁹ predstavlja nezavisno telo koje razvija, objavljuje visoko kvalitetne etičke standarde i druga saopštenja u celom svetu za profesionalne računovođe. Ovaj odbor služi javnom interesu što mu je glavni cilj. IFAC obezbeđuje strukturu i procese koji su podrška aktivnosti IESBA. Odbor za međunarodne etičke standarde je doneo dokument pod nazivom „Strategija i plan rada IESBA u periodu od 2014. do 2018. godine“ koji treba da posveti pažnju sledećim temama:

- Održavanje visoko kvalitetnog etičkog kodeksa za globalnu primenu od strane profesionalnih računovođa,
- Podsticanje i omogućavanje usvajanja i efektivne implementacije kodeksa,
- Razvoj kodeksa s ciljem održavanja relevantnosti u globalnom okruženju koje se neprekidno menja, i
- Veće učestvovanje ključnih stejkholdera i unapređenje saradnje.

Ovaj odbor saraduje s Međunarodnom organizacijom komisije za hartije od vrednosti IOSCO¹⁸⁰ i Međunarodnim forumom nezavisnih regulatora iz oblasti revizije IFIAR¹⁸¹.

6.5. Značaj i uloga profesije u obezbeđivanju kvaliteta finansijskog izveštavanja

Računovodstvena profesija treba da okuplja profesionalce koji treba da budu obučeni i osposobljeni da razumeju i da implementiraju odgovarajuće teorijske koncepte i načela kao i važeći regulatorni okvir računovodstva i finansijskog izveštavanja. Od stepena njihove osposobljenosti zavisice kvalitet i pouzdanost informacija koje sakuplja

¹⁷⁹ International Ethics Standards Board Accountants

¹⁸⁰ Interantional Organization of Securities Commissions

¹⁸¹ International Forum of Independent Audit Regulators

računovodstveni informacijski sistem. Profesionalna osposobljenost i kompetentnost zavisi od:¹⁸²

1. Nivoa i kvaliteta formalnog obrazovanja pre stupanja u profesiju i početka rada na računovodstvenim poslovima,
2. Nivoa i kvaliteta dodatnog obrazovanja koje se stiče u toku procesa sticanja profesionalnih zvanja,
3. Kontinuirane profesionalne edukacije, kako individualne, tako i onih oblika koje za svoje članove organizuje profesionalna organizacija tokom rada na računovodstvenim, revizorskim i poslovima finansijskog izveštavanja.

Iako su sva tri faktora veoma bitna, ističe se treći, jer on zapravo predstavlja pretpostavku da se u kontinuitetu održava profesionalna kompetentnost i stiču nova znanja i veštine. One olakšavaju članovima računovodstvene profesije da blagovremeno usvoje, shvate i adekvatno implementiraju sve promene koje nastaju u regulatornom okviru. Propust kako prethodnog Zakona o računovodstvu i reviziji, tako i aktuelnog Zakona o računovodstvu je u tome što se ni jednim članom ne iziskuje sertifikacija računovođa, jer nedostatak toga može da se protumači da računovodstvenom profesijom može da se bavi bilo ko, a što šteti ugledu profesije.

Egzistira mnoštvo finansijskih izveštaja kao i multidimenzionalnost njihovih karakteristika, kao i brojnih korisnika. Najznačajnije dimenzije kvaliteta finansijskih izveštaja proizilaze iz materijalnosti kao praga kvaliteta zasnovanog na finansijskim izveštajima. Komitet za Međunarodne računovodstvene standarde propisuje sledeće četiri karakteristike kvaliteta i to: razumljivost, relevantnost, pouzdanost i uporedivost.

Profesionalne računovođe su osobe koje vode poslovne knjige i na osnovu pravila i principa međunarodne profesionalne regulative sastavljaju finansijske izveštaje i predstavljaju bitan faktor od uticaja na kvalitet finansijskih izveštaja. Njihov uticaj ogleda

¹⁸² Božić, R. (2013): „Determinante pouzdanosti i kvaliteta informacija sadržanih u finansijskim izveštajima“, Zbornik radova 17. Kongresa „Računovodstvo, revizija i poslovne finansije u uslovima odgovornijeg ponašanja učesnika na tržištu“, Banja Vrućica, str. 191.

se u profesionalnoj sposobnosti implementacije profesionalne, zakonske i interne računovodstvene regulative kao i aktivnog aktera pri donošenju interne računovodstvene regulative (koja sadrži potrebna uputstva i smernice za vođenje poslovnih knjiga, priznavanje i vrednovanje elemenata finansijskih izveštaja, kao i njihovo sastavljanje). Ključnu ulogu profesionalne računovođe tj. njihova profesionalna osposobljenost i etičnost imaju u primeni međunarodne regulative.

Međunarodne standarde kontrole kvaliteta profesionalnih računovođa, Etički kodeks za profesionalne računovođe (kao norme od interesa za računovodstvenu profesiju kojom se određuje ponašanje pripadnika računovodstvene profesije), zatim međunarodne standarde edukacije IES¹⁸³ 1-8 je u tom cilju razvila Međunarodna federacija računovođa. Osnovni principi kojih bi trebalo da se pridržavaju profesionalne računovođe pri vođenju poslovnih knjiga shodno Kodeksu etike za profesionalne računovođe su čestitost i objektivnost, profesionalna osposobljenost i dužna pažnja, poverljivost, profesionalno ponašanje i dobra praksa i publicitet.

Lica koja vode poslovne knjige i sastavljaju finansijske izveštaje profesionalnu osposobljenost stiču polaganjem odgovarajućih ispita za sticanje profesionalnog zvanja u skladu sa Međunarodnim standardima edukacije IES 1-8, i realizacijom kontinuirane edukacije shodno Međunarodnom standardu IES 7, kao i praćenjem kompletne profesionalne i zakonske regulative i njenu implementaciju u praksi, a koja treba da je usklađena sa IFAC-ovim (*International Federation Accounting Comitee*) Etičkim kodeksom za profesionalnog računovođu.

Nezavisnost i stručnost profesionalnih računovođa su dva indikatora na kojima treba da se bazira budućnost računovodstvene profesije. Upravo stoga profesionalna organizacije imaju veliku odgovornost u pogledu očuvanja nezavisnosti kako položaja, tako i rada svojih članova, kao i u pogledu poštovanja i implementacije međunarodno prihvaćenih zahteva osposobljavanja profesionalnih računovođa. Kvalitet rada profesionalnih

¹⁸³ International Education Standards

računovođa nije ograničen isključivo na klijenta ili poslodavca već na celokupnu javnost, te je samim tim odgovornost profesionalnih računovođa još veća.

U objektivnost, integritet i stručnost profesionalnih računovođa treba da imaju poverenje investitori, kreditori, država, poslodavci, zaposleni, klijenti i drugi. Izuzetno velika obaveza profesionalnih računovođa, a istovremeno i najviše priznanje značaja njihovog rada za opšte dobro zemlje je upravo odgovornost prema javnosti i zaštita javnog interesa.

Sa sve bržim tehnološkim promenama, s oštrijom tržišnom konkurencijom pod uticajem globalizacije, internacionalizacije poslovanja i tržišta, pred računovodstvenu profesiju se javljaju novi zahtevi. U savremenim uslovima privređivanja profesionalne računovođe treba da budu što bolji stručnjaci, da su u stanju da zadovolje informacione i izveštajne potrebe veoma dinamičnog globalnog tržišta s izuzetnim komunikacionim veštinama. Pored već dobro poznatog sticanja specijalizovanih računovodstvenih znanja i veština, profesionalnim računovođama su neophodne veštine koje će im omogućiti da budu svestrani tj. ako je neophodno da budu finansijski analitičari, poslovni savetnici, da budu rukovodioci, da umeju da pregovaraju i komuniciraju.

Uočljivo je, da su znatno povećani zahtevi za objektivnošću i integritetom profesionalnih računovođa kao posledicom brojnih finansijskih skandala. Usled pomenutog, neodvojivi segment poziva profesionalnog računovođe postao je neodvojivi deo profesionalne vrednosti, kao što su etičko ponašanje, sposobnost kreativnog razmišljanja, profesionalne veštine, profesionalno rasuđivanje. Globalnom finansijskom tržištu je neophodan profesionalni računovođa kao kreator računovodstvenih informacija koji ima sposobnost sagledavanja efekata finansijskih i nefinansijskih informacija, a koji je na globalnom nivou aktivan učesnik standardizacije i unifikacije finansijskog izveštavanja.

Pred profesionalnog računovođe za ispunjenje zahteva koji se postavljaju ispred njega tradicionalni pristup računovodstvenog obrazovanja i iskustva više nije dovoljan. U

savremenim uslovima akcenat bi trebalo da se stavi na jedinstvena profesionalna znanja i profesionalne veštine koje su adaptibilne promenljivim uslovima. U tom pravcu obrazovni komitet IFAC-a je objavio Međunarodne obrazovne standarde za profesionalne računovođe kojima se propisuju zahtevi obrazovanja, učenja i razvoja profesionalnih računovođa.

IES 1 – Uslovi za pristupanje programu obrazovanja profesionalnih računovođa,

IES 2 – Sadržaj programa obrazovanja profesionalnih računovođa,

IES 3 – Profesionalne veštine,

IES 4 – Profesionalne vrednosti, etika i stavovi,

IES 5 – Zahtevi za praktičnim iskustvom,

IES 6 – Procena profesionalne sposobnosti i kompetentnosti,

IES 7 – Kontinuirano profesionalno usavršavanje, i

IES 8 – Zahtevi kompetentnosti za profesionalne računovođe koji se bave revizijom.¹⁸⁴

Radi održavanja visokih standarda kvaliteta i rada u javnom interesu računovodstvena profesija je donela Međunarodne obrazovne standarde kao polazne baze koji obezbeđuju da profesionalni računovođa odgovarajuće profesionalno znanje i veštine stekne kako bi povećao efikasnost organizacije, pružio stručnu pomoć korisnicima računovodstvenih usluga i uverio javnost u kompetentnost u svim oblastima profesionalnog rada. Održati poverenje javnosti u kredibilitet računovodstvene profesije i održati njen status, (a o kojoj javnost donosi krajnju odluku) jeste upravo zadatak profesionalnih računovođa.

Za pravilnu implementaciju opšteprihvaćenih računovodstvenih principa tj. isitnitu i objektivnu prezentaciju finansijskih izveštaja neposredno je odgovoran profesionalni računovođa zajedno s menadžmentom organizacije. U tom pravcu profesionalni računovođa mora da bude kompetentan, da poseduje visok nivo stručnih znanja i da ispuni neophodne moralne i etičke zahteve. Uticaj profesionalnih računovođa na sam kvalitet finansijskog izveštavanja manifestuje se u sposobnosti implementacije

¹⁸⁴ Škobić, P. (2014): „Globalizacija edukacije profesionalnih računovođa i praksa u Srbiji“, časopis Računovodstvo – Harmonizacija i standardizacija finansijskog izveštavanja u Srbiji, Beograd, str 121.

profesionalne, zakonske i interne regulative i da potpuno implementira etička pravila koja su donela profesionalna tela. Bazni moralni principi koji se nalaze u etičkim kodeksima računovodstvene profesije, odnose se na poštenje, objektivnost, odgovornost, integritet, na kontinuitet profesionalnog usavršavanja, čuvanje profesionalnih tajni, itd.

6.6. Značaj informacione tehnologije i interneta u savremenim uslovima poslovanja

Internet je omogućio prelazak sa konvencionalnog na elektronsko poslovanje. Najveća njegova prednost je što omogućava dvosmernu komunikaciju. Internet kao sredstvo komunikacije omogućuje u celom svetu prikupljanje i plasiranje informacija povezivanjem ljudi s mnoštvom računara. Internet ne omogućuje samo da organizacija predstavi svoje proizvode celom svetu, već omogućuje komunikaciju sa potencijalnim potrošačima.

Internet bum se desio krajem dvadesetog veka i njegove mogućnosti se prožimaju i dvadeset i prvom veku. Sada i mikro organizacija može da promovise svoje proizvode širom sveta uz minimalne troškove. Sve postaje dostupno, kao na dlanu. Elektronsko poslovanje je transformisalo skupe i specifične procese u realne mogućnosti, jeftine ili cenovno svima prihvatljive. Telekomunikaciona industrija je prepoznala Internet kao bazični izvor poslovnih prihoda, odnosno prihoda uopšte.

Za računovodstvene informacije je veoma bitna blagovremenost, kako se ne bi izgubio kvalitet donošenja poslovnih odluka. Stoga tradicionalno računovodstvo zasnovano na papirnoj evidenciji ima tendenciju pada u zaborav. Pravovremenost, transparentnost i dostupnost postaju ključne reči za uspeh.

6.6.1. Informaciona tehnologija – podrška računovodstveno informacionom sistemu u funkciji efikasnog finansijskog izveštavanja

Na globalizaciju poslovnih procesa uticali su savremene informacione i komunikacione tehnologije kao i razvoj multimedijalnog Internet servisa. Savremenu informacionu tehnologiju karakteriše velika brzina obrade, male dimenzije opreme, mogućnost proširenja hardverske konfiguracije, mogućnost mrežnog povezivanja, velik kapacitet operativnih i eksternih memorija itd.

Tehnologija, a naročito Internet, promenili su način razmene i prezentacije informacija. Prelaz sa konvencionalnog na elektronsko poslovanje omogućio je Internet. U sadašnjim uslovima tradicionalnog finansijskog izveštavanja koje se zasniva na papirnoj dokumentaciji sve manje je korisno onima koji donose poslovne odluke, jer je sve manje blagovremeno. Putem web sajta mogu se brzo prezentirati detaljnije informacije i mnogi njega promovišu kao mehanizam za širenje relevantnih informacija.

Efikasan i moderan Računovodstveni informacioni sistem u savremenim uslovima privređivanja nije moguć bez primene informacionih tehnologija za prikupljanje, obradu, distribuciju i komunikaciju informacija. Jedino savremeni Računovodstveni informacioni sistem podržan najsavremenijim informacionim tehnologijama može da proizvodi informacije od značaja za menadžment i ostale brojne interne i eksterne korisnike. U savremenim uslovima opremu za elektronsku obradu podataka odlikuje: velika brzina obrade, velik kapacitet operativnih i eksternih memorija, pristupačne cene opreme, male dimenzije opreme, mogućnost proširenja hardverske konfiguracije, mogućnost povezivanja u mreže, mogućnost obrade podataka u paketnom (batch), interaktivnom (on-line) i transakcionom načinu i dr.

Pri uvođenju nove opreme za informacionu obradu podataka neophodno je primarno definisati karakteristike (brzina rada, kapacitet, režim rada, konfiguracija računara ili

mreže i dr.) shodno prihvaćenom načinu organizacije obrade. Veoma je važno posvetiti pažnju specijalnim ulaznim i izlaznim uređajima (optički čitači, skeneri, različiti merni instrumenti), radi obezbeđenja automatskog snimanja i distribucije informacija. Sledeći element Računovodstvenog informacionog sistema pored hardvera je softver (koji obuhvata metode za elektronsku obradu podataka), programe i rutine.

Radi obezbeđenja optimalnih informacija u pravom trenutku, potrebna je softverska podrška u oblasti sistemskog softvera, u oblasti softverskih alata i oblasti aplikativnog softvera. Razni uslužni programi (za realizaciju batch, on-line i transakcionog načina obrade i dr.), operativni sistemi, mrežni softveri i protokoli (koji omogućuju priključivanje i komunikaciju računara različitih tipova u mreži) pripadaju oblasti sistemskog softvera. Oblasti softverskih alata pripadaju Case alati, Decision Support aplikacije, programski jezici (Cobol, Pascal, Fortran, itd.), ekspertski sistemi i softveri za rukovanje bazama podataka. U oblast aplikativnog softvera spada skup povezanih programa tj. realizovani informacioni sistem na računaru.

Softver sa aspekta programa, koncepcija, rutina, metoda, ne predstavlja prepreku za ostvarivanje razvoja računovodstvenog informacionog sistema u funkciji poslovnog odlučivanja, već suprotno. Savremeni informacioni sistemi moraju da budu integralni, automatizovani i korisnički orijentisani. U cilju obezbeđenja softverske i programske podrške modeliranja i funkcionisanja savremenih računovodstvenih informacionih sistema neophodno je izvršiti dekompoziciju celog sistema prikupljanja, obrade podataka i generisanja informacija. Pokretači pomenutog sistema su ljudi. Ovde se misli na umne sposobnosti (brainver), znanje eksperata i profil stručnih kadrova (menver).

Neophodno je da se obrati pažnja pri definisanju menver-a: na broj potrebnih kadrova, odgovarajuću struku kadrova, odgovarajući profil kadrova različitih struka, način i mogućnost prekvalifikacije i dokvalifikacije, profil korisnika informacija, mogućnost usavršavanja kadrova. Veoma je važno napraviti sklad rada kadrovske, programske i mašinske podrške pri izgradnji računovodstvenog informacionog sistema putem organizacionih metoda i uz pomoć postupaka – orgver-a.

Pomenuto usklađivanje iziskuje dekompoziciju koja predstavlja sistematizovanje elemenata u matricu međusobnih veza i odnosa u pojedinim poslovnim procesima. Za svaki podsistem vidljivi su procesi koje on podržava kao i klase podataka koje bi trebalo formirati i ažurirati. U savremenim uslovima poslovanja kombinuju se dva trenda pri promeni prirode finansijskog izveštavanja. Prvo, tehnologija, posebno Internet, izmenila je način na koji se informacija prezentuje i razmenjuje. Trgovci, institucije, analitičari, agencije, zakonodavac, svi podjednako koriste raspoložive podatke na Internetu pri obavljanju svojih operativnih aktivnosti. Organizacije prelaze sa biznisa usmerenog ka formi na onaj koji je usmeren prema podacima. Drugo, poslovanje velikog broja organizacija danas zavisi od globalnog tržišta.¹⁸⁵

6.6.2. Praksa finansijskog izveštavanja na Internetu

Prisutno je više ciljeva finansijskog izveštavanja i to: obezbeđenje podataka brojnim korisnicima (internim i eksternim) radi donošenja poslovnih odluka, informaciju treba učiniti upotrebljivom i razumljivom i da prikaže adekvatne informacije o ekonomskim resursima organizacije i promenama istih. Da bi finansijsko izveštavanje bilo blagovremeno od bitnog značaja je i sam Internet. On predstavlja komunikaciono sredstvo putem kojeg se vrši obelodanjivanje i prikazivanje finansijskih izveštaja. Omogućuje velikom broju korisnika u celom svetu njihovu dostupnost.

Kada organizacija na svom web sajtu objavi kompletan set finansijskih izveštaja bez obzira da li objavljuje link na kojem se mogu naći isti ili link za sistem elektronskog prikupljanja i analizu podataka,¹⁸⁶ smatra se organizacijom koja praktikuje finansijsko izveštavanje putem Interneta. Uočljivo je, da neke organizacije prikazuju izuzetno aktuelne informacije iz finansijskih izveštaja u kraćim vremenskim periodima od godinu

¹⁸⁵ Đukić, T. (2008): „Finansijsko izveštavanje putem interneta“, Zbornik radova 39. Simpozijuma, Zlatibor, str. 111.

¹⁸⁶ Ashbaugh, H; Johnstone, M. K; Warfield, D.T. (1999): “Corporate Reporting on the Internet”, Accounting Horizons, September 1999, Vol. 13, No. 3, p. 242.

dana dok druge organizacije ne vode računa o ažurnosti i aktuelnosti informacija. Veoma je dobro poznato da zastarele informacije nisu od važnosti za donošenje poslovnih odluka, jer postaju dezinformacije.

Prednosti finansijskog izveštavanja putem Interneta ogledaju se u tome jer:

- Omogućuju organizaciji komunikaciju sa brojnim korisnicima informacija koji ranije nisu mogli biti identifikovani. Čim se finansijski izveštaji objave na Internetu organizacija prikazuje informacije koje automatski postaju javno dobro neograničenom broju korisnika,
- Smanjuje troškove oglašavanja informacija, pošto eliminiše troškove štampanja finansijskih izveštaja kao i poštanske troškove vezane za distribuciju istih,
- Omogućuje organizaciji da poveća obim podataka koji će da stavi korisnicima na raspolaganje putem Interneta,
- Dopunjuje tradicionalnu praksu oglašavanja informacija organizacije, jer obezbeđuje pristup blagovremenim informacijama brojnim korisnicima putem Interneta, i
- Putem Internet alata tzv. hiperlinkovima može se poboljšati promovisanje organizacije i njeno poslovanje.

Elektronski jezik za finansijsko izveštavanje tzv. XBRL (eXtensible Business Reporting Language) zasnovan je na XML (eXtensible Markup Language) standardima radi pripreme, pouzdanog izdvajanja, razmenjivanja i objavljivanja finansijskih podataka organizacije.

U poslednjoj dekadi dvadesetog veka dominantna je ekspanzija softverskih alata za razmenu poslovnih informacija paralelno s razvojem novih tehnologija, organizacionih rešenja i usvajanjem standarda finansijskog izveštavanja. Računovodstvena profesija je dugi niz godina bila bremenita neefikasnim izveštajnim procesima zasnovanim na ogromnom broju različitih softverskih aplikacija u raznim oblicima (xls, html, pdf, doc),

a koji u najvećem broju slučajeva nisu kompatibilni međusobno. Egzistirala je bez standarda za razmenu informacija putem web-a.

U međunarodnoj računovodstvenoj oblasti krajem dvadesetog veka kreiran je proširivi poslovni izveštajni jezik (eXtensible Business Reporting Language - XBRL) za razmenu strukturiranih informacija putem web-a. Svaka kotirana organizacija u Japanu, Kini, SAD-u i EU do kraja 2012. godine je trebalo da podnesu izveštaje u XBRL formi.

Upotrebom XBRL dolazi do ušteta u troškovima i vremenu putem automatizacije procesa. Implementacijom XBRL u celosti se računovodstvena praksa redefiniše. Sve više se iziskuje visok nivo analiza i konsultantskih usluga radi obezbeđenja odgovarajuće informacione podrške pri donošenju poslovnih odluka. Istraživanje s aspekta ušteta koje implementacija XBRL standarda donosi, prikazuje sledeća tabela.

Tabela br. 13: Razlike između sistema za izveštavanje FFIECA pre i nakon uvođenja XBRL standarda¹⁸⁷

KARAKTERISTIKE	POSTOJEĆI SISTEM	NOVI SISTEM	KORISTI
Projektovani troškovi prikupljanja i obrade podataka (decenija)	65 miliona \$	39 miliona \$	Ušteta do 26 miliona \$
Vreme obrade	Od 60 do 75 dana	2 dana	Skraćenje vremenskog perioda od 58 do 73 dana
Izvor podataka	Višestruki	Pojedinačni	Redukcija grešaka
Greške u podacima	18.000	0	Sistem omogućava proveru podataka pre njihovog uključivanja tj. komunikaciju s podnosiocima u cilju ispravljanja grešaka pre podnošenja izveštaja.

¹⁸⁷ Martić, V. (2013): „XBRL kao pretpostavka unapređenja kvaliteta finansijskog izveštavanja“, Zbornik radova 44. simpozijuma, Zlatibor, SRRS, 2013. str. 114.

Model podnošenja	Vlasnički	Standardizovani XBRL	Smanjenje troškova
Ažuriranje softvera	Ručno (excel, word, pdf)	Automatizovano korišćenjem XBRL standarda	Povećana fleksibilnost

U SAD-u banke mogu da sačine finansijske izveštaje u XBRL formatu i dostave jednom regulatoru (FFIEC) koji ih može distribuirati u neizmenjenom formatu ostalim agencijama (FRS, FDIC, NCUA, CFPB, OCC) na višestruku upotrebu. Rezultati implementacije XBRL standarda su izuzetni i sve više uzimaju maha u celom svetu.

6.7. Finansijsko izveštavanje i njegova internacionalnost

Veoma je važno na adekvatan način reorganizovati računovodstveni informacioni sistem kako bi organizacija bila spremna da odgovori žestokoj konkurenciji i nepredvidljivom i dinamičnom savremenom okruženju. Ovo je nužno jer Računovodstveni informacioni sistem treba da pruži informacije menadžmentu za optimalno strateško, taktičko i operativno poslovno odlučivanje. Računovodstveni informacioni sistem svojim informacijama treba da u svakom trenutku obezbedi podršku svim korisnicima za rešavanje aktuelnih problema u sadašnjosti i da prikazuje informacionu osnovu za projekciju razvoja i rešenje budućih problema.

Evidentno je da svako predviđanje prati veći ili manji stepen nesigurnosti, tj. rizika. Da bi se rizik sveo pri projekciji na najmanju moguću meru neophodno je implementirati i razvijati metode alternativnog, multidimenzionalnog proračunavanja budućih poslovnih događaja. Menadžerskoj strukturi je cilj, da putem korisnih informacija za argumentovano vrednovanje pojedinih rešenja od mnoštva mogućih sačini pravi izbor tj. učini izbor najboljeg rešenja.

Pretpostavka alternativnog, multidimenzionalnog proračunavanja budućih tokova je postojanje objektivnih tehničkih, ekonomskih, prostornih i vremenskih standarda.

Računovodstveni informacioni sistem uz implementaciju pomenutih parametara treba da razradi alternativne informacije i to za definisanje mogućih ciljeva, za formiranje strukture realizacije mogućih alternativa (uzimajući u obzir ograničavajuće faktore u organizaciji i okruženju), obezbedi informacije za analizu održivosti pojedinih alternativa, vrednovanja pojedinih alternativa i informacije za izbor najbolje alternative.

„Pošto računovodstvo prati sve delove poslovanja poslovnog subjekta i obrađuje veliki broj poslovnih dokumenata, uz zahteve za pružanje velike količine informacija, te se programski paket za računovodstveno poslovanje zasniva na modularnom pristupu.“¹⁸⁸

Efekat toga je prisustvo velikog broja modula – programa koji zajedno čine integralni računovodstveni paket. Izbor najbolje alternative olakšava se uvođenjem ekspertnih sistema u procese alternativnog proračunavanja i podiže kvalitet ponuđenih alternativa. Oblikovanje i postavljanje ciljeva poslovanja, kao i povratna kontrola izvršavanja tih ciljeva omogućuje se primenom standarda. Svi uticajni faktori privređivanja kompleksno moraju da se uzmu u obzir pri izradi pojedinih alternativa za donošenje poslovnih odluka.

Iznalaženje potrebnih ulaganja za ostvarenje planiranih ciljeva, pronalaženje najboljeg odnosa između planiranih ciljeva, planiranog ulaganja i planiranih rezultata, kao i iznalaženje optimalnih rezultata omogućuje multidimenzionalna obrada podataka. Razvoj novih savremenijih računovodstvenih metoda obračuna troškova, preciznije razrađivanje kriterijuma i parametara za vrednovanje ostvarenog, razvoj novih sistema obrade podataka iziskuju alternativna rešenja i multidimenzionalnost.

Neophodna je izgradnja jedinstvenog, integralnog sistema računovodstvenog informisanja koji će da bude nosilac integrisanog, automatizovanog i dinamičnog informacionog sistema organizacije. Sve njegove strukturne elemente treba objediniti putem savremene informacione tehnologije i takav sistem koji će biti u stanju da se

¹⁸⁸ Žarkić Joksimović, N. (1995): „Upravljačko računovodstvo – Računovodstvo za menadžment“, FON, Naučna knjiga, Beograd.

prilagođava dinamičnim promenama koji će obezbediti objektivnost i blagovremenost informisanja.

Savremena organizacija ima veoma prepoznatljiv trend internacionalizacije poslovanja. Presudan uticaj na adekvatan način upravljanja organizacijom, njen uspeh i rast imaju kako proizvodna, tako i informaciona i komunikaciona tehnologija. Računovodstveni informacioni sistem prezentira informacije o organizaciji koje su u funkciji upravljanja, donošenja poslovne politike, kao i za proces donošenja adekvatnih poslovnih odluka. Takođe, prezentira mnoštvo informacija i za potrebe upravljanja privredom, kao i za potrebe funkcionisanja društvenog sistema informisanja i poprima sva svojstva stalnog procesa rasta i razvoja organizacije prema funkcijama, vremenu, opštoj organizaciji poslovnih subjekata, internom i eksternom okruženju.

Menadžment organizacije iziskuje tako formiranje Računovodstvenog informacionog sistema, poslovnih finansija i revizije, i njihovu međusobnu povezanost i uslovljenost shodno MRS/MSFI. Baze promene u strukturi industrije, tehnologije, troškovima, rizicima, tehničkih unapređenja, kao i razvoju elektronskog informacionog sistema i promene u organizacionoj strukturi organizacije su odraz globalne ekonomije.

U savremenim uslovima kompleksnost tehnologija industrije (industrija poluprovodnika, industrija telekomunikacija, farmaceutska industrija, avio industrija) ne mogu da budu organizovane na isključivo nacionalnoj osnovi, a istovremeno da budu i ostanu tehnološki konkurentni.

Životni ciklus pomenutih industrija postaje sve kraći, a troškovi istraživanja i razvoja rastu, s toga za formiranje budžeta je neophodno globalno tržište. Uočljivo je, da troškove i rizik tehnološkog razvoja organizacije samostalno ne mogu da podnesu. Odličan su primer, platforme automobila koje dele mnogi tipovi automobila raznih proizvođača. Upravo zato uslov razvoja organizacije postaje saradnja na globalnom nivou. Veoma bitna determinanta kreiranja globalnih, svetskih mreža je internacionalna distribucija

tehnoloških potencijala, koja omogućuje uključenje mnogih eksperata iz raznih regiona, i omogućava sinergiju znanja. Ilustracije radi može se navesti primer životnog ciklusa Volkswagen-ovog modela Golf – prva generacija je predstavljen 1974. godine; druga 1983; treća 1991; četvrta 1997; peta 2003; šesta 2008; a sedma 2012. Životni vek svake naredne generacije je kraći što svedoči u korist teorije o skraćanju životnog ciklusa proizvoda.

Savremeni uslovi od internacionalne svetske ekonomije bazirane na nacionalnom tržištu kreću se ka integrisanom globalnom svetskom sistemu proizvodnje i tehnologije. Naime, internacionalna proizvodnja bazirana na direktnim stranim investicijama zamenila je trgovinu kao sponu povezivanja internacionalnih poslovnih transakcija.

Globalizacija svetske privrede iziskuje potrebu promene samog poslovnog razmišljanja u kontekstu prihvatanja činjenice da su nužne kontinuelne promene i neminovno nestaju sa ekonomske scene oni koji ne inoviraju. Aktivnosti organizacije u toliko izmenjenom privrednom okruženju trebalo bi da budu dugoročno, a ne kratkoročno orijentisani. Aktivnosti organizacije u savremenom promenjenom privrednom ambijentu moraju da budu dugoročno, a ne kratkoročno fokusirani.

Trend razvoja i internacionalizacija poslovanja iziskuju da dosadašnje preovlađujuće orijentisanje na domaće tržište, organizacije se intenzivnije fokusiraju na internacionalne poslovne aktivnosti (izvozne, multinacionalne). Ni jedna nacionalna ekonomija ne može da reši svoje probleme bez jakog integrisanja u svetske tržišne tokove. Njen značajniji nastup na internacionalnom tržištu može da se ugrozi ukoliko nije u stanju da identifikuje šanse i opasnosti u okviru globalnog okruženja.

Sa aspekta finansijskog izveštavanja internacionalnost omogućuju MRS/MSFI usvojeni u celom svetu. Mnoge zemlje su ih odmah implementirale, a kod nekih zemalja period njihove implementacije predstavlja duži proces. Implementirani MRS/MSFI u računovodstveni informacioni sistem omogućili su, kao što je već rečeno, da on postane

jezikom biznisa, a finansijski izveštaji sačinjeni na osnovu jedinstvenih pravila i uputstava iz Međunarodnih računovodstvenih standarda pruže objektivnije informacije, svodeći stepen zablude na što manju meru.

6.8. Finansijsko izveštavanje o intelektualnom kapitalu

Tradicionalni računovodstveni informacioni sistem karakteriše razrađen sistem merenja materijalne (vidljive) imovine i finansijskog kapitala. Njegovi finalni proizvodi, tj. finansijski izveštaji, sačinjeni prema uputstvima MRS/MSFI razumljivi su brojnim korisnicima (postaju jezik biznisa) u celom svetu. Međutim, ovi finansijski izveštaji ne prikazuju svu nematerijalnu (nevidljivu, neopipljivu) imovinu. U strukturi ukupne, tržišne, vrednosti organizacije većim stepenom je zastupljena nematerijalna imovina, čak preko 80%, što ukazuje na potrebu za finansijskim izveštavanjem o intelektualnom kapitalu.

„Izveštaj o intelektualnom kapitalu je alat menadžmenta korišćen za generisanje vrednosti u organizaciji i alat za komuniciranje sa zaposlenima, kupcima, poslovnim partnerima i investitorima o načinu na koji organizacija generiše vrednost za njih.“¹⁸⁹ Ovaj izveštaj je od velikog značaja za organizacije čije se akcije kotiraju na berzi, a poznato je da intelektualni kapital određuje tržišnu vrednost akcija. Asimetričnost informacija se upravo smanjuje s Izveštajem o intelektualnom kapitalu. Po pitanju nevidljive imovine (interno stvorena intelektualna imovina, znanja i odnosi s eksternim okruženjem) tradicionalno konvencionalni računovodstveni sistemi su nemoćni.

Uspešan sistem merenja i izveštavanja o vidljivoj materijalnoj imovini i finansijskom kapitalu razrađen je kroz tradicionalni računovodstveni sistem. Uz pomoć MRS/MSFI finansijski izveštaji su postali univerzalni jezik poslovanja, jer su pogodni za analizu od

¹⁸⁹ Intellectual Capital Statements – the New Guideline, Danish Ministry of Science, Tehnology and Innovation, Copenhagen, Denmark (2003)

strane menadžera, kao i od strane svih stejkholdera. Budući da je u savremenim uslovima uočeno da veliki segment vrednosti u organizaciji potiče od nevidljivog tj. intelektualnog kapitala, i upravo zato se javlja nužnost inkorporiranja intelektualnih resursa u sam sistem merenja i izveštavanja.

Sam izveštaj o intelektualnom kapitalu predstavlja instrument menadžmentu za kumuliranje vrednosti u organizaciji i instrument za komunikaciju s poslovnim partnerima, investitorima i zaposlenima o načinu na koji organizacija stvara dodatnu vrednost za njih. Od velike važnosti za organizaciju čije se akcije kotiraju na berzi jeste izveštavanje o intelektualnom kapitalu, jer on (nivo i kvalitet intelektualnog kapitala) utvrđuje visinu tržišne vrednosti akcija.

Asimetričnost informacija se smanjuje izveštavanjem o intelektualnom kapitalu. Ostvarene performanse intelektualnog kapitala daju uvid o uspešnosti preduzetih mera i primenjenih tehnika upravljanja i putokaz su za budući pravac poslovanja. Vezano za nevidljivu imovinu (znanje), interno stvorenu intelektualnu imovinu i odnosi s eksternim okruženjem nemoćni su konvencionalni računovodstveni sistemi.

Tradicionalni finansijski izveštaji ne mogu da sagledaju kompetencije zaposlenih, brend, poslovne procese, mreže kupaca, dobavljača i drugo. Koja će visina nevidljivog kapitala biti u organizaciji u zavisnosti je od sposobnosti stvaranja i efikasnosti upravljanja intelektualnim kapitalom. Budući da tradicionalni finansijski izveštaji ne mogu da obuhvate napred pomenuto, tada bi trebalo da se dopune informacijama o intelektualnom kapitalu kroz dodatne izveštaje. „Ukoliko računovodstvena profesija ne bude sposobna da približi intelektualni kapital, on je u opasnosti da izgubi svoj status ključa menadžerske funkcije“.¹⁹⁰

Tradicionalni finansijski izveštaji u savremenim uslovima dvadeset i prvog veka počinju da gube na značaju, jer nisu u mogućnosti da obuhvate najbitniji resurs poslovanja

¹⁹⁰ Roslender, R. (2004): “Accounting for Intellectual Capital – Rethinking Its Theoretical Underpinnings”, *Measuring Business Excellence*, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 8, No. 1, p. 39.

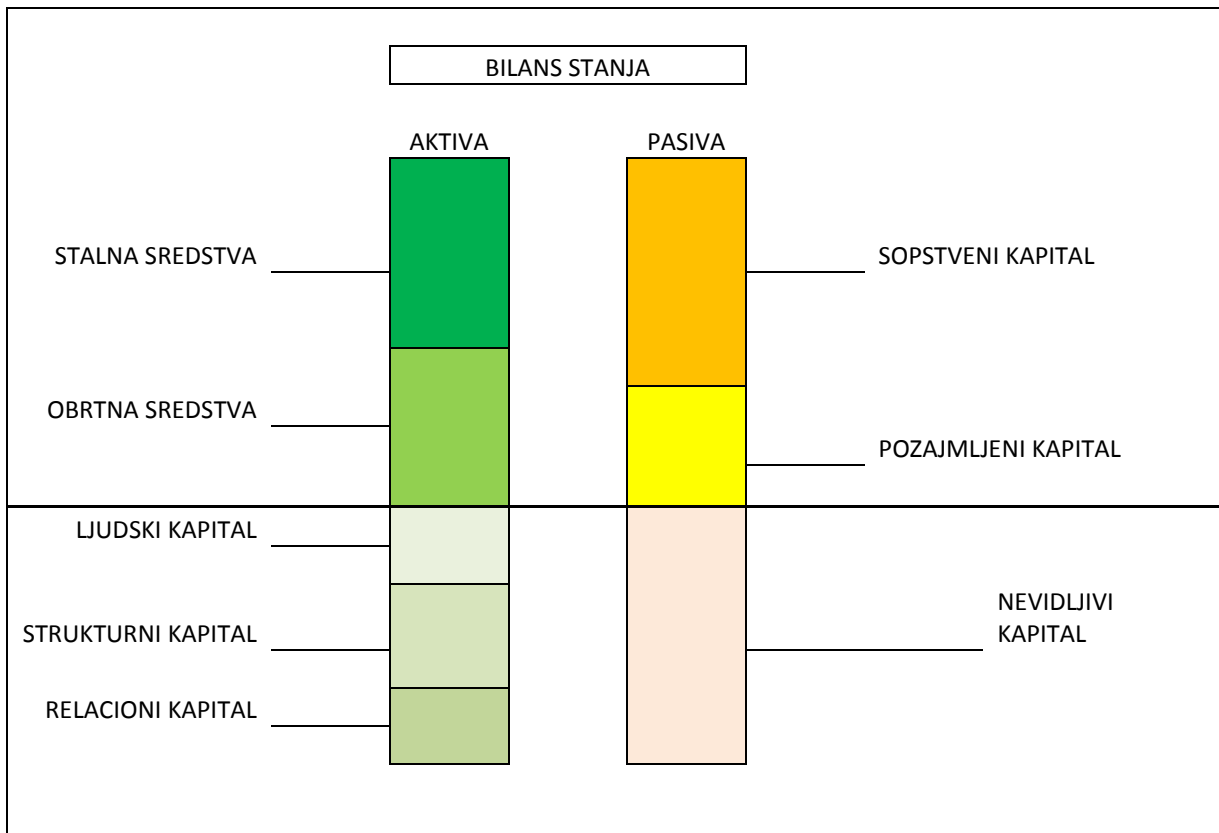
organizacija u novoj ekonomiji tzv. intelektualni kapital. Tradicionalni tj. oficijelni finansijski izveštaji koncipirani su isključivo za materijalne opipljive resurse i finansijski kapital, a Računovodstveni informacioni sistem je u tom pogledu izuzetno razrađen sistem merenja.

Informacije u finansijskim izveštajima su adekvatne za analizu i čitanje kako menadžmentu, tako i ostalim brojnim stejkholderima. Međutim, u novom veku značajan segment vrednosti organizacija vodi poreklo od nevidljivih resursa tj. od tzv. intelektualnog kapitala. Upravo za ovaj segment kapitala oficijelni tradicionalni finansijski izveštaji su nekompletni.

Sve više dopire do svesti mnogim stručnjacima (kako teoretičatima, tako i praktičarima) i strukovnim asocijacijama u zemlji i inostranstvu da finansijski izveštaji treba da se dopune informacijama o intelektualnom kapitalu u vidu dodatnog izveštaja. Izveštaj o intelektualnom kapitalu predstavlja instrument menadžmentu za uvećanje vrednosti u organizaciji i značajan instrument za komunikaciju sa zaposlenima, poslovnim partnerima, kupcima, dobavljačima, investitorima i drugima o načinu na koji organizacija kumulira vrednost za njih.¹⁹¹ Ostvarene performanse o intelektualnom kapitalu za menadžment organizacije su od izuzetnog značaja, jer im omogućuju sagledavanje uspešnosti pokrenutih akcija i implementiranih tehnika upravljanja. Istovremeno omogućuje prikaz pravaca kretanja u budućnosti.

A naročito je od velikog značaja ovo izveštavanje o intelektualnom kapitalu, jer na taj način dolazi do smanjenja asimetričnosti informacija. Pošto još za sada, tradicionalni računovodstveni sistem nema zvanično donet model (zakonska ili profesionalna regulativa) putem koga se vrši utvrđivanje interno stvorene nevidljive i neopipljive intelektualne imovine kao i odnosi sa spoljnim ambijentom, te se upravo zato stvara tzv. fenomen nevidljivog bilansa, a što sledeća slika prikazuje.

¹⁹¹ Intellectual Capital Statements, (2003): “The New Guideline”, Danish Ministry of Science, Technology and Innovation, Copenhagen, Denmark.



Slika br. 10: Tržišno vrednovanje organizacije putem materijalne i nematerijalne imovine¹⁹²

Materijalna tzv. opipljiva imovina je vidljiva i prikazana u oficijelnom bilansu stanja. Nju horizontalna linija deli od nematerijalne neopipljive imovine koja je nevidljiva u oficijelnom bilansu stanja, a najviše doprinosi uvećanju vrednosti organizacije.

Poslednjih dvadeset godina uočeno je odstupanje između tržišne vrednosti organizacije u odnosu na njenu knjigovodstvenu vrednost. Upravo zato prezentirani bilans prikazuje kompletne informacije o onom šta organizacija poseduje, a nije u celosti uočljivo u oficijelnom finansijskom izveštaju, na primer, to se odnosi na kompetencije zaposlenih, brend, mrežu dobavljača i kupaca, poslovne procese, organizacionu kulturu i drugo.

¹⁹² Attainix Consulting – modifikovana šema od strane autora
<http://www.attainix.com/downloads/WhatIsIntellectualCapital.pdf>, datum pristupa 23.04.2014.

Nevidljivi intelektualni kapital ispod crte je upravo suština savremenih uslova privređivanja, jer od njega zavisi stvaranje dodate vrednosti.

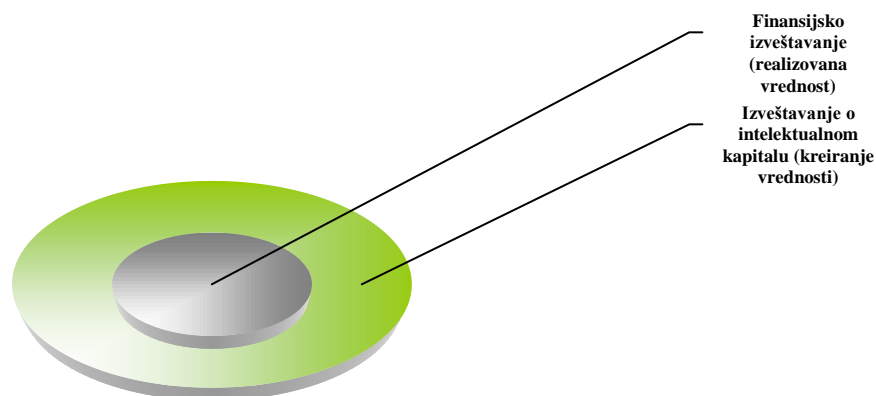
6.8.1. Informacioni izazovi pri finansijskom izveštavanju o intelektualnom kapitalu

Tradicionalno finansijsko izveštavanje zasniva se na tradiciji i dugogodišnjem iskustvu na osnovu koje je sačinjena detaljna regulativa koja obuhvata sve aspekte i oblike materijalne imovine. Univerzalnim jezikom biznisa postaju tradicionalni finansijski izveštaji upravo zato što im to njihova standardizovana forma obezbeđuje. Izveštaj o intelektualnom kapitalu nema razvijenu svoju regulatornu formu jer je izveštaj o intelektualnom kapitalu prisutan u pionirskom vidu nekih dvadesetak godina. Bez obzira na pomenuto, smatra se da su koristi od izveštavanja o intelektualnom kapitalu mnogo veće.

Osnovni instrumenti komunikacije s eksternim okruženjem prvenstveno, a zatim i internim, služe finansijski izveštaji opšte namene. Informacije o materijalnoj imovini organizacije prezentiraju tradicionalni finansijski izveštaji koji su bazirani na prošlosti. Inkorporiranje informacija o intelektualnom kapitalu u sistem izveštavanja javlja se kao imperativ s obzirom na zahteve savremenih uslova poslovanja u novoj ekonomiji.

Nivo inovativnosti, sposobnosti fleksibilnosti organizacije da kumulira i upravlja neopipljivom imovinom treba da ukaže izveštavanje o performansama intelektualnog kapitala. Tradicionalnim finansijskim izveštajima treba da se doda izveštaj o intelektualnom kapitalu putem kojeg će organizacija moći da komunicira s različitim stejkholderima, da bude od koristi menadžmentu pri postavljanju strategije i poboljšanju internih procesa u organizaciji. Ovaj izveštaj prezentira informacije o izgrađenim odnosima u organizaciji s okruženjem, o imidžu organizacije, o usvojenoj korporativnoj kulturi, omogućujući privlačenje i unapređenje ljudskih potencijala u organizaciji.

Povezivanje finansijskih performansi iz proteklog finansijskog perioda računovodstvene prakse, organizacionog iskustva, tekućih rezultata, sagledavanje budućih rezultata, rizika, očekivanja i izazova bi trebalo da obezbedi izveštaj o intelektualnom kapitalu. Obezbeđenje transparentnosti upotrebe neopipljivih intelektualnih resursa je upravo bazni zahtev izveštaja o intelektualnom kapitalu. Izveštaj o intelektualnom kapitalu nema pretenzija da zameni tradicionalno finansijsko izveštavanje, već da isto dopuni. Izveštavanje o intelektualnom kapitalu treba da prezentira informacije o kreiranju vrednosti, dok je standardni oblik finansijskih izveštaja usredsređen na prikaz realizacije vrednosti. Stvaranje jedinstvenog sistema izveštavanja omogućilo bi se dodavanjem informacija iz dodatnog izveštaja o intelektualnom kapitalu tradicionalnom finansijskom izveštavanju. Na sledećoj slici prikazan je odnos tradicionalnog finansijskog izveštavanja i izveštavanja o intelektualnom kapitalu.



Slika br. 11: Tradicionalno finansijsko izveštavanje i izveštavanje o intelektualnom kapitalu¹⁹³

¹⁹³ Ross, G; Pike, S; Fernstrom, L. (2005): "Managing Intellectual Capital in Practice", Butterworth Heinemann, Oxford, p. 286.

Tradicionalni finansijski izveštaji ne pružaju u celosti realnu sliku o performansama organizacije. U celom svetu organizacije tragaju za metodama koje su efikasne za vrednovanje intelektualnog kapitala, kako bi tradicionalne finansijske izveštaje dopunili s izveštajem o intelektualnom kapitalu.

Mnogo veće su koristi od izveštavanja o intelektualnom kapitalu, jer on može da doprinese rešavanju mnogih problema vezanih za tradicionalno finansijsko izveštavanje.¹⁹⁴

1. Rizik od insajderskog trgovanja (Ukoliko organizacija svoje poslovanje više bazira na neopipljivoj imovini, asimetričnost informacija je znatno veća, te je samim tim teže proceniti stvarnu vrednost intelektualnog kapitala od strane investitora, a istovremeno je veća korist koju mogu da ostvare putem ove asimetričnosti na strani insajdera.),
2. Viši troškovi kapitala (Kod organizacije s većim segmentom nematerijalne imovine mogu se javiti teškoće u procesu pribavljanja dodatnog kapitala u odnosu na one organizacije, koje imaju veći segment opipljive materijalne imovine, jer se ista smatra garancijom od strane bankara i investitora.),
3. Precenjenost nematerijalnih sredstava vodi ka pogrešnoj raspodeli kapitala (Usled neregulisanog prezentiranja informacija o intelektualnom kapitalu otvorena je mogućnost organizacijama da manipulišu percepcijom svoje vrednosti.),
4. Nedovoljni podsticaji za "umne" radnike i preduzetnike (Do smanjenja asimetričnosti informacija između menadžera i zaposlenih može da dovede adekvatno izveštavanje o vrednosti radnika i njihovih inicijativa, može podsticajnije da deluje na zalaganje zaposlenih u organizaciji.), i
5. Nestabilnost, neadekvatno obelodanjivanje (Refleksiju na nesigurnost tržišta kapitala može imati neadekvatno obelodanjivanje informacija o kvalitetu i strukturi intelektualnog kapitala.).

¹⁹⁴ Ibid, p. 286.

Iz pomenutog je uočljivo, da informacije o performansama intelektualnog kapitala je izuzetno značajno navesti u dodatnom finansijskom izveštaju kao dopuni zvaničnih finansijskih izveštaja. Međutim, ukoliko nije prisutna dovoljna posvećenost menadžmenta ovom problemu, mogu se prouzrokovati visoki troškovi i da sačinjeni izveštaj ne ispuni svoju svrhu. Pri izgradnji sistema izveštavanja o intelektualnom kapitalu veoma je bitno da se imaju u vidu sledeći principi:¹⁹⁵

- Princip ekonomske efikasnosti (Troškovi izveštavanja o intelektualnom kapitalu bi trebalo da budu u skladu s koristima. Pomenuto se ne odnosi samo na neposredne troškove izveštavanja, nego i na one koji se odnose na primenu i održavanje sistema izveštavanja.),
- Princip važnosti (Prikazani podaci bi trebalo da budu značajniji za njihove primaocce i da budu dovoljna baza za odlučivanje),
- Princip brzine (Izveštaj o intelektualnom kapitalu bi trebalo da bude dostupan korisnicima u adekvatnom roku u cilju relevantnosti),
- Menadžerski pristup (eksterno izveštavanje o intelektualnom kapitalu bi trebalo da bude kompatibilno s internim izveštavanjem),
- Princip uporedivosti podataka (prikazivanje podataka o intelektualnom kapitalu bi trebalo da bude periodično, uz nepromenjenu strukturu, funkcionalno uporedivo i bez subjektivne, lične note), i
- Princip jasnosti (podaci bi trebalo da budu jasni i potpuni za ciljne korisnike).

Izgradnja sistema izveštavanja o intelektualnom kapitalu s uvažavanjem pomenutih principa treba da olakša i doprinese njegovoj implementaciji u znatno većem stepenu. Trebalo bi uspostaviti kompatibilnost između tradicionalnog finansijskog izveštavanja i sistema finansijskog izveštavanja o intelektualnom kapitalu. Za brojne korisnike, informacije iz sveobuhvatnijeg sistema izveštavanja (tradicionalni finansijski izveštaji i dodatni izveštaj o intelektualnom kapitalu) će da budu od izuzetnog značaja, jer pružaju

¹⁹⁵ Alwert, K; Bornemann, M; Will, M. (2009): „Does Intellectual Capital Reporting Matter to Financial Analysts?“, Journal of Intellectual Capital, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 10, Issue 3, p. 358.

objektivniju osnovu za poslovno odlučivanje. Pomenuti sistem finansijskog izveštavanja daje kompletnu sliku performansi poslovanja organizacije.

Savremeni uslovi poslovanja u kojem znanje kao baza intelektualnog kapitala čini ključ uspešnog poslovanja, stvaraju i određene izazove vezane za njegovo utvrđivanje, merenje, kumuliranje i unapređenje. U osnovi intelektualnog kapitala sadržano je znanje, iskustvo, veštine, fleksibilnost, visprenost kako menadžmenta, tako i svih zaposlenih. Takođe, mreže odnosa s okruženjem koje organizacija transformiše u svoju dodatnu vrednost, a što predstavlja njen adut u odnosu na konkurente.

Porast interesovanja za proučavanje koncepta intelektualnog kapitala javlja se početkom devedesetih godina dvadesetog veka (iako su začeci izučavanja intelektualnog kapitala prisutni i ranijih godina), kada je naročito došla do izražaja znatna razlika između više tržišne vrednosti i njene znatno niže knjigovodstvene vrednosti. Prema Tomasu Stjuartu, “konkurentsku prednost na tržištu omogućuje: intelektualni materijal – znanje, informacije, intelektualna imovina, iskustvo – koje može da bude iskorišćeno za stvaranje bogatstva – snaga kolektivnog uma”.¹⁹⁶ Pomenuto predstavlja sve ono što zaposleni imaju, a što mogu da koriste u cilju stvaranja koristi, tj. do uvećanja vrednosti organizacije.

Nasuprot materijalne opipljive imovine čija vrednost korišćenjem opada, pravilnim usmeravanjem intelektualnog kapitala dolazi do uvećanja njegove vrednosti, a samim tim i vrednosti organizacije. Uočava se, da kvalitet prevladuje nad kvantitetom tj. nije bitno kumulirati što više znanja, već je važno efikasno koristiti znanje kao osnove intelektualnog kapitala, a koje će da stvara dodatnu vrednost organizaciji. Prisutan je veliki izazov menadžmentu, jer se od njega očekuje da u turbulentnom okruženju koga karakterišu mnoge brze promene, uoči i iskoristi šanse, a istovremeno izvrši minimiziranje i otklanjanje slabosti kako bi omogućio napredak i razvoj organizacije.

¹⁹⁶ Keong Choogn, K. (2008): “Intellectual Capital: Definitions Categorization and Reporting Models”, Journal of Intellectual Capital, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 9, No. 4, p. 610.

Srž intelektualnog kapitala ogleda se u formiranju inovativnih potencijala u organizaciji koji predstavljaju bazu za uspešno poslovanje organizacije. Intelektualni kapital ima izuzetnu operativnu i strategijsku važnost za organizaciju, što postaje sve jasnije u dvadeset i prvom veku. Prisutni su mnogi izazovi u raznim oblastima vezano za njega. Vlada velika zainteresovanost od strane računovođa da se iznađe jedinstven način merenja i izveštavanja o intelektualnom kapitalu, a što je izazov i interes i samog menadžmenta, radi dobijanja što objektivnijih informacija za donošenje potrebnih poslovnih odluka.

Ovaj strateški resurs bi trebalo da se valorizuje putem adekvatnih metoda koje se permanentno usavršavaju, a što predstavlja i veliki izazov za menadžere. Prisutna je težnja informatičara da ga ugrade u sistem informacionih tehnologija. Pomenuti izazovi idu u pravcu utvrđivanja i upotrebe potencijala s kojima organizacija raspolaže radi utvrđivanja nove uvećane vrednosti organizacije kao krajnjeg cilja.

6.8.2. Potreba za finansijskim izveštavanjem o intelektualnom kapitalu, dometi i ograničenja

Ranije je već pomenuto da klasičan set finansijskih izveštaja nije kompletan bez dodatnog izveštaja o intelektualnom kapitalu. Budući da tradicionalno finansijsko izveštavanje ne obuhvata intelektualni kapital, ono u suštini nije u celosti sveobuhvatno, ali istovremeno i nemoćno da se odjednom promeni. Upravo zato, vrednovanje intelektualnog kapitala i njegovo implementiranje u finansijskom izveštaju predstavlja veliki izazov za mnoge teoretičare i praktičare pri iznalaženju adekvatnog rešenja. Stoga se, u nekim tržišno razvijenim zemljama informacije o raspoloživom intelektualnom kapitalu utvrđuju “na sebi svojstven način” u dodatnom finansijskom izveštaju. Ukoliko

informacije o intelektualnom kapitalu u organizaciji nisu poznate, tada mogu da se pojave određene slabosti na tržištu kapitala i to:¹⁹⁷

- da manji akcionari mogu da budu dovedeni u nepovoljan položaj, jer nemaju pristup informacijama o neopipljivoj imovini (a koje se dobijaju u direktnim kontaktima s većim investitorima), osim toga, ukoliko menadžeri iskoriste interno dobijene informacije o intelektualnim resursima, a koje nisu poznate eksternim investitorima, javiće se insajderska trgovina akcijama,
- banke i investitori zbog nedostatka informacija o intelektualnom kapitalu pripisuju veći rizik organizaciji, te postoji mogućnost povećane opasnosti od neobjektivnog vrednovanja organizacije, i
- prisutna je mogućnost povećanja cene kapitala.

Potreba za finansijskim izveštavanjem je od velikog značaja:¹⁹⁸ za određivanje strategije, procenu primene strategije, odlučivanje o diversifikaciji i ekspanziji, o utvrđivanju sistema nagrađivanja i komuniciranje o određenim merilima intelektualnih performansi sa eksternim stejkholderima. Izveštavanje o intelektualnom kapitalu je od velikog značaja i za interne i za eksterne korisnike.

Uticaj na tržišnu snagu i konkurentsku poziciju ima intelektualna svojina, kao sastavni segment intelektualnih potencijala. U cilju jačanja portfolija intelektualne svojine menadžment formuliše određene komercijalne i konkurentske strategije intelektualne svojine.

Određene strategije koriste se od strane menadžmenta u funkciji poboljšanja konkurentske pozicije, povećanja prihoda u budućem periodu i poboljšanja portfolia intelektualne svojine. Posmatrajući upravljanje intelektualnom svojinom kao intelektualnim potencijalom bitno je da se odvoji korišćenje intelektualne svojine s

¹⁹⁷ Mouritsen, J; Bukh, P. N; Marr, B. (2004): „Reporting on Intellectual Capital: Why, What and How“, Measuring Business Excellence, Vol. 8, No. 1, pp. 46-54.

¹⁹⁸ Marr, B; Gray, D; Neely, A. : „Why Do Firms Measure Their Intellectual Capital?“, Journal of Intellectual Capital, Vol. 4, No. 4, p. 441-464.

aspekta defanzivnih ciljeva (zaštita inovacija), i njihovo korišćenje s aspekta ofanzivnih ciljeva (komercijalnih, odnosno konkurentskih). Što veći obim ponude segmenata intelektualne svojine drugima u fokusu maksimiranja prihoda i dobiti je cilj komercijalnog aspekta.

Intelektualna svojina s aspekta komercijalne strategije predstavlja resurs koji omogućuje ostvarenje poslovnih prednosti i koristi u cilju stvaranja što većeg prihoda i dobiti. Portfolio intelektualne svojine koriste komercijalne strategije u organizaciji za prodaju, za realizaciju projekta zajedničkih ulaganja ili za pribavljanje važnih strategijskih, a nedostajućih delova intelektualne svojine. Komercijalne strategije mogu da budu pasivne (misli se na deo portfolia intelektualne svojine koji u ranim fazama životnog ciklusa nema konkurentski značaj i takvi delovi intelektualne svojine razvijaju se na osnovu strategije “sačekati i videti” kako će se odvijati situacija na tržištu) i reaktivne komercijalne strategije (upotrebljavaju se za one segmente intelektualne svojine koji imaju određeni značaj i vrednost u borbi na tržištu). Proaktivne komercijalne strategije portfolio intelektualne svojine organizacije nisu odlučujuće za sticanje konkurentske prednosti, ali su od koristi drugim organizacijama na tržištu.

Ulazak na tržište, kao i načini sprečavanja konkurentskih organizacija da ojačaju svoju poziciju koristi se s konkurentskog aspekta. Sprečiti konkurente da ugroze konkurentsku poziciju organizacije, odnosno da znatno ojačaju na određenom delu tržišta, da se pokuša ugroziti taktička pozicija konkurenta, ili pokušati obezbediti dominantni položaj organizacije da ona može da postavi nove tržišne standarde i odredi pravila igre na tržištu predstavlja zapravo primarni cilj konkurentske strategije. Prvenstven cilj konkurentske strategije intelektualne svojine je da se onemogući konkurentima ugrožavanje konkurentske pozicije same organizacije.

Razlikuju se konkurentske strategije intelektualne svojine i to, strategija dizajnirati i okružiti (“Design around” - fokus je na većem i važnijem delu portfolija intelektualne svojine konkurenata radi slabljenja njihove sposobnosti da koriste intelektualnu svojinu kao sredstvo konkurentske borbe), strategija napraviti tvrđavu (“Bild of Fortress” –

podrazumeva ostvarenje akcije vezano za jedan deo portfolija intelektualne svojine organizacije radi jačanja tog dela i obezbeđenja konkurentnosti.), strategija mapiranja ("Mapping" – podrazumeva sve aktivnosti vezane za intelektualnu svojinu na određenom tržišnom delu ili u delu poslovanja radi opredeljenja razvojnog puta portfolija intelektualne svojine na novom području i obezbeđenje liderske pozicije.

Računari i era informatike oformili su veštačku inteligenciju i napravili mašine inteligentnima da kreiraju i intelektualni kapital i dovode do njegovog uvećanja u celosti na drugi način. Ilustrativan primer, daje nam računarska tehnologija kako se dovode ideje do materijalizacije i postanu sastavni segment života brojnih ljudi u celom svetu pokazujući veliki praktični značaj. Ukoliko organizacija efektivno i efikasno održava i razvija ove resurse može da ostvari održivu konkurentsku prednost. Jedan nov pristup upravljanju poslovanjem dao je rad Edith Penrose, koji je bio vodič za dalji razvoj intelektualnog kapitala, jer je u radu naveo šta može da bude resurs i kako se on razlikuje od aktivnosti. Razvoj organizacije ograničen je kvalitetom i prirodom resursa kojim raspolaže.

Uočeno je da tradicionalne Poterske strukture osamdesetih godina dvadesetog veka ulaskom u ekonomiju znanja ne prikazuju objektivno organizaciju i njene performanse. Pomenuto je, navelo neke istraživače na razmišljanje o novoj strategiji. U Švedskoj je oformljena Konrad grupa u kojoj su se okupili direktori mnogih organizacija s ciljem sagledavanja važnosti resursa (opipljivih i neopipljivih) u samom procesu stvaranja vrednosti i održive konkurentске prednosti. Peters je devedesetih godina dvadesetog veka objavio članak u Fortune magazinu, a potom 1994. godine knjigu u kojoj je izložio svoje ideje o pomenutoj problematici.

Konrad grupa je objavila 1996. i 1997. prve knjige posvećene intelektualnom kapitalu, a prvi broj žurnala o intelektualnom kapitalu objavljen je 2000. godine (Journal of Intellectual Capital). Poslednjih godina dvadesetog veka interesovanje za intelektualnim kapitalom progresivno se povećava i prevazilazi okvire naučnih i akademskih krugova kako je isprva bilo, proširuje se i na praksu.

Organizacijama je potrebno više znanja kojim se stvara dodata vrednost, ali ne veće zalihe znanja, jer njegova akumulacija može da bude veoma skupa, što je prvo ograničenje. Aspekt kontrole vezan je za drugo ograničenje. Mnoge organizacije raspolažu tj. poseduju svoj kapital, ali ne raspolažu, tj. ne poseduju svoj intelektualni kapital. Određeni segmenti intelektualnog kapitala (na primer, ljudski kapital, odnosi s kupcima i dobavljačima i dr.) ne smatraju se imovinom organizacije.

U konceptu intelektualnog kapitala reč „kapital“ dobija novi smisao tj. novu dimenziju, jer se smatra neopipljivim izvorom stvaranja dodate vrednosti organizacije, tj. stvaranja njenog bogatstva. Izvor ovog bogatstva je intelekt. Intelektualni kapital mnogi smatraju resursom kao potencijalom budućeg rasta i razvoja organizacije. Kako je interesovanje za intelektualni kapital veoma izraženo njegov pomak je načinjen u tržišno razvijenim zemljama, a u ostalim je negde na samom početku.

Edvinson i Malone smatraju intelektualni kapital imovinom znanja, primenjenog iskustva, odnosa s potrošačima i profesionalnih veština koja organizaciji omogućuju konkurentsku prednost. Roos i drugi intelektualni kapital smatraju sumom znanja zaposlenih u organizaciji transformisanim u brendove, procese, zaštitne znake. Prema Brooking-u, intelektualni kapital predstavlja jedinstvo neopipljivih sredstava koji su pokretač funkcionisanja organizacije.

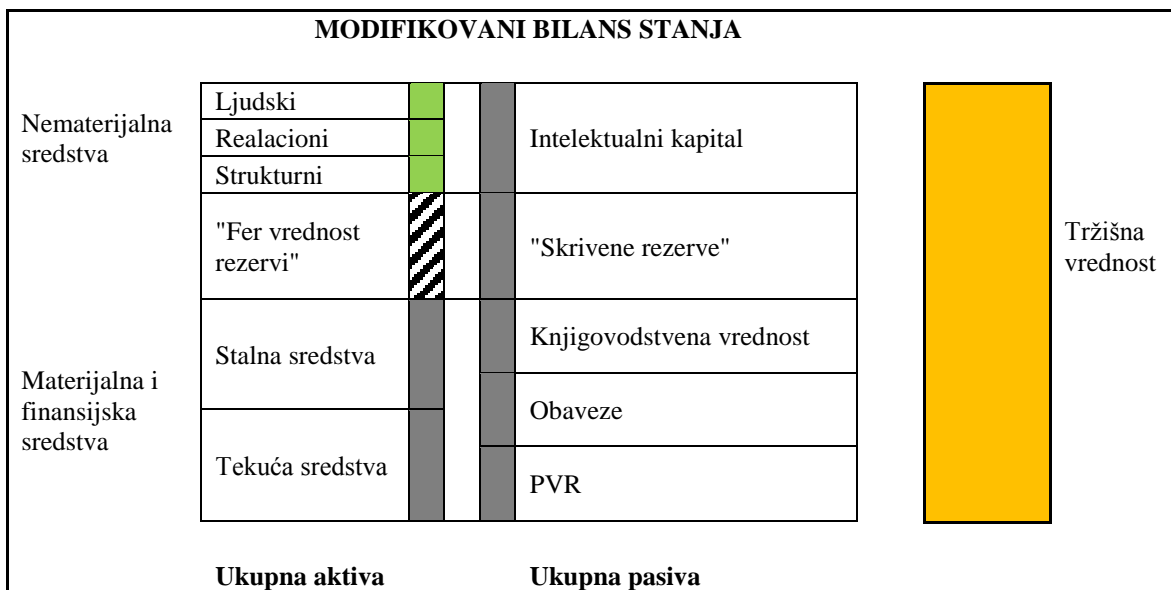
Sveiby i Konrad grupa intelektualni kapital smatraju know-how kapitalom. „Intelektualni kapital je suma znanja svih ljudi u organizaciji, ali znanja koja doprinose konkurentskoj prednosti na tržištu.“¹⁹⁹ Skandia pod intelektualnim kapitalom podrazumeva raspolaganje znanjem, upotrebljivim iskustvom, organizacionom tehnologijom, odnose s kupcima i profesionalnih veština, koje doprinose konkurentskoj prednosti organizacije na tržištu.

¹⁹⁹ Stewart, T. (1991): „Brainpower: How Intellectual Capital is Becoming America’s Most Valuable Asset“, Fortune, June 3, pp. 44-60.

Thomas Stewart smatra da je intelektualni kapital termonuklearno kompetitivno oružje današnjice.²⁰⁰

U potrazi za identitetom priroda intelektualnog kapitala može da bude dinamička i statička (zalihe). Ako se intelektualni kapital posmatra sa statičkog aspekta kao zalihe, smatra se da on može lako da se utvrdi, proda, iako je on nevidljiv i neopipljiv. Na ovaj način posmatran, intelektualni kapital smatra se imovinom koju poseduje organizacija (na primer, brend, robna marka, patent i dr. tzv. opipljiva nematerijalna imovina). Suprotno od pomenutog, ako se organizacija posmatra kao sistem aktivnosti baziranih na znanju efekat je neprekidne interakcije između zaposlenih u organizaciji. S ovog aspekta, fokus je na sposobnosti organizacije da pokrene, razvija neopipljiva sredstva radi stvaranja vrednosti kao što su kompetentnost, individualne, operativne i funkcionalne sposobnosti.

Obermaier kritikuje tradicionalne načine vrednovanja intelektualnog kapitala i način prikazivanja u dodatnom izveštaju o intelektualnom kapitalu. Zagovara pristup diskontovanja novčanih tokova, i smatra ga najboljim i najpreciznijim. Uz to daje i veoma zanimljivu šemu „modifikovanog bilansa stanja“ u koju su jasno inkorporirani elementi intelektualnog kapitala.



Slika br. 12: Modifikovani bilans stanja prema Robert-u Obermaier-u²⁰¹

²⁰⁰ Stewart, T. (1997): „The Intellectual Capital: The New Wealth of Organization“, p. 101.

Ranije rađene šeme nisu ovako detaljno prikazivale elemente intelektualnog kapitala s ostalim zakonom usvojenim elementima bilansa stanja. Šema predstavlja korak napred u naučnom i stručnom pogledu, budući da modifikuje postojeći bazični izveštaj i slikovito prikazuje poreklo knjigovodstvene i tržišne vrednosti. U nekim slučajevima dopunski izveštaji o intelektualnom kapitalu zbog svog nekada isključivo deskriptivnog karaktera ne mogu da se adekvatno usaglašavaju s opšteprihvaćenim finansijskim izveštajima.

6.9. Integrirano izveštavanje

Pored izveštavanja o intelektualnom kapitalu u vidu dodatnog izveštaja kojeg organizacije (mahom tržišno razvijenijih zemalja, ali i drugih) strukturiraju po sopstvenoj filozofiji i logici, poslednjih nekoliko godina koristi se okvir za prikazivanje finansijskih i nefinansijskih informacija i naziva se „integrirano izveštavanje“. Odbor za međunarodno integrirano izveštavanje (The International Integrated Reporting Council – IIRC) osnovan je 2010. godine s ciljem da kreira okvir koji bi trebalo da bude globalno prihvaćen u cilju prikazivanja informacija o kreiranju vrednosti organizacija, obuhvatajući elemente intelektualnog, finansijskog i fizičkog kapitala.

Izveštavanje o intelektualnom kapitalu, za sada, nažalost nije mnogo rasprostranjeno u smislu da je na neki način standardizovano, niti je još uvek, globalno gledano, zadovoljavajućeg kvaliteta. Okvir integriranog izveštavanja je sastavljen od različitih tipova kapitala: finansijskog, proizvodnog, prirodnog, intelektualnog, ljudskog, i socijalnog i relacionog. Naredna tabela detaljnije razjašnjava formu okvira za integrirano izveštavanje i vrste kapitala koje ga sačinjavaju.

²⁰¹ Obermaier, R. (2014): Special Panel „Controlling Intangibles and Innovation“, 10th EIASM Interdisciplinary Workshop on “Intangibles, Intellectual Capital & Extra-financial Information, Ferrara, Italy.

Tabela br. 14: Šest vrsta kapitala prema okviru integrisanog izveštavanja²⁰²

<i>Kapital</i>	<i>Objašnjenje</i>
<i>Finansijski kapital</i>	Obuhvata finansijska sredstva koja su dostupna organizaciji za obavljanje matične delatnosti, dobijena različitim vidovima finansiranja.
<i>Proizvodni kapital</i>	Materijalna sredstva bez prirodnih bogatstava koja se nalaze u organizaciji sa svrhom proizvodnje proizvoda ili stvaranja usluga. Podrazumeva zgrade, opremu, u suštini kompletnu infrastrukturu (mostovi, luke, putevi, heliodromi).
<i>Prirodni kapital</i>	Podrazumeva sve prirodne resurse koji su obnovljivi i neobnovljivi kao što su: zemljište, vazduh, voda, minerali, šume i sva živa bića (biološka sredstva).
<i>Intelektualni kapital</i>	Sredstva organizacije zasnovana na znanju: intelektualna svojina, softveri, autorska prava, licence, patenti, protokoli, sistemi, procedure i tacit znanje.
<i>Ljudski kapital</i>	Motivisanost i kompetencije zaposlenih. Njihove mogućnosti u okviru upravljanja, etičke vrednosti, pristup upravljanja rizikom, sposobnost razumevanja problema i situacije, lojalnost, inovativnost, sposobnost razumevanja i sprovođenja organizacione strategije. Sposobnost da se saraduje, upravlja i vodi.
<i>Socijalni i relaciji kapital</i>	Povezanost organizacije sa zajednicom, stejholderima, sposobnost korišćenja i deljenja informacija u cilju organizacione i opšte dobrobiti. Obuhvata norme, zajedničke uvrežene vrednosti, odnose s ključnim klijentima i reputaciju.

Kao što se u tabeli vidi integrisano izveštavanje propisuje okvir od šest vrsta kapitala što predstavlja različito predstavljanje od opšteprihvaćenog da se intelektualni kapital deli na ljudski, organizacioni i relaciji.

Po okviru integrisanog izveštavanja intelektualni kapital je približan organizacionom u opšteprihvaćenoj podeli, a izdvaja ljudski i relaciji koji naziva i socijalnim (društvenim). Poređenja radi, različita tumačenja su i tabelarno prikazana.

²⁰² Melloni, G. (2014): "Intellectual Capital Disclosure in the Integrated Reporting: An Impression Management Analysis", 10th EIASM Interdisciplinary Workshop on "Intangibles, Intellectual Capital & Extra-financial Information, Ferrara, Italy, pp. 8-9.

Tabela br. 15: Prikaz vrsta kapitala u literaturi i po okviru integrisanog izveštavanja²⁰³

<i>Vrste kapitala</i>	<i>Literatura</i>	<i>Okvir integrisanog izveštavanja</i>
<i>Finansijski kapital</i>	Finansijski kapital	Finansijski kapital
<i>Fizički kapital</i>	Proizvodni kapital	Proizvodni kapital
	Prirodni kapital	Prirodni kapital
<i>Intelektualni kapital</i>	Strukturni/Interni kapital	Intelektualni kapital
	Ljudski kapital	Ljudski kapital
	Relacioni/Eksterni kapital	Socijalni i relacioni kapital

Iz priložene tabele se jasno vidi da jedina nesuglasica nastaje oko poimanja intelektualnog kapitala. Prema Melloni, u literaturi se intelektualni kapital deli na strukturni (organizacioni) koji je interni, relacioni (klijentski) koji predstavlja vezu s privredom (okruženjem) i ljudski koji se vezuje za zaposlene. Okvir integrisanog izveštavanja drugačije tumači intelektualni kapital i pod njim svrstava samo elemente vezane za organizaciju – pandan strukturnom po literaturi. Ljudski kapital se identično definiše, a relacioni (klijentski) kapital se po okviru naziva i socijalnim.

²⁰³ Melloni, G. (2014): “Intellectual Capital Disclosure in the Integrated Reporting: An Impression Management Analysis”, 10th EIASM Interdisciplinary Workshop on “Intangibles, Intellectual Capital & Extra-financial Information, Ferrara, Italy, p. 12.

7. INTELEKTUALNI KAPITAL I NJEGOVO VREDNOVANJE U FUNKCIJI ADEKVATNOG FINANSIJSKOG IZVEŠTAVANJA

Utvrđivanjem vrednosti putem koje se neko sredstvo (imovina) ili obaveza evidentira u bilansu stanja je zapravo procena vrednosti. Definicija vrednosti utiče na rezultate procene vrednosti imovine. Ne postoji „jedna vrednost“ organizacije.

Procena imovine i obaveza se odražava ne samo na bilans stanja, već i na bilans uspeha. „Fiskalni razlozi za procenu vrednosti imovine, kao i akcija²⁰⁴ u organizaciji, ili pak procena vrednosti cele organizacije, mogu biti različiti od zemlje do zemlje i zavise od poreskog sistema i druge državne regulative koja ima za cilj da štiti funkcionisanje određenog privrednog sistema“.²⁰⁵ Pristup proceni baziran je brojnim teorijskim postavkama i različitim interpretacijama tih postavki. Svaki pokušaj sistematizacije pristupa procene može da se prihvati ili odbaci uz odgovarajuću argumentaciju. Neki autori smatraju da se treba čuvati procenjivača koji tvrde da postoje „tri pristupa“ za procenu vrednosti organizacije ili onih koji tvrde da postoji sedam pristupa, jer procena vrednosti organizacije ne mora da polazi od istog pristupa koji se primenjuje pri proceni vrednosti imovine.²⁰⁶ Za izbor metoda procene bitan je položaj organizacije na tržištu i perspektiva njenog opstanka. Ako je prisutno načelo kontinuiteta poslovanja koriste se druge metode u odnosu na slučaj kada je organizacija pred postupkom stečaja, jer cilj poslovanja tih organizacija nije identičan. Prikazani su sledeći pristupi procene vrednosti: dobitni, troškovni i tržišni pristup.

Dobitni pristup „zasniva se na utvrđivanju vrednosti organizacije u zavisnosti od njene sposobnosti da svojim vlasnicima obezbedi određene prihode u jednom dužem periodu, uključujući i rezidualnu vrednost na kraju tog perioda. Osnovni metod utvrđivanja vrednosti prema ovom konceptu je poznat kao metod neto sadašnje vrednosti ili

²⁰⁴ U to vreme se na našem govornom području za akcije koristio termin deonice

²⁰⁵ Poznanić, V; Cvetanović, M. (1991): „Procena vrednosti preduzeća“, Priručnik za samostalne računovođe, SRRS, III knjiga, Beograd, str. 42-43.

²⁰⁶ Pratt, S. (1988): „Reviewing a Business Appraisal Report“, National association of Review Appraisers Mortgage Underwriters, Scottsdale, Arizona, 1988, p. 11.

diskontovani novčani tok. U standardu UEC navodi se da je svaka procena vrednosti subjektivna i zavisna od ciljeva investitora ona može da varira između objektivne vrednosti i vrednosti koja vodi računa o dopunskim ili novoformulisanim ciljevima potencijalnog investitora. U tom smislu, neto sadašnja vrednost svih budućih neto prihoda koje investitor očekuje je teorijski ispravna vrednost preduzeća.²⁰⁷

Troškovni pristup, „za razliku od tržišnog i dobitnog pristupa, polazi od sasvim drugačijih osnova. Vrednost preduzeća prema troškovnom pristupu određuje se na osnovu ukupnih izdataka koji su nastali u vezi sa dovođenjem preduzeća u stanje na dan procene. Nastali izdaci se koriguju za istrošenost (amortizaciju), kao i tehničku i ekonomsku zastarelost sredstava, vodeći računa i o izvorima koji su korišćeni za finansiranje pomenutih izdataka. Razlika između vrednosti sredstava preduzeća (za koje su izdaci već nastali ili su preuzete obaveze u pogledu izdataka) i vrednosti svih obaveza prema trećim licima predstavlja neto vrednost preduzeća. Neto vrednost preduzeća, u suštini, je vrednost njegovog kapitala pod uslovom da se sva sredstva mogu realizovati po vrednosti koja pokriva izdatke nastale za pribavljanje tih sredstava.²⁰⁸

Tržišni pristup „opredeljuje izbor metoda za procenu vrednosti akcija akcionarskih društava. Ako se radi o akcionarskim društvima sa akcijama koje kotiraju na berzi ili se nalaze u prometu na drugim tržištima kapitala, kroz vrednost akcija tržište automatski određuje i vrednost konkretnog akcionarskog društva. Međutim, postoje kompanije čije akcije se ne pojavljuju u prometu na tržištima kapitala, a za određivanje vrednosti takvih kompanija koriste se podaci iz godišnjih obračuna tih kompanija.²⁰⁹

Pri proceni je važno odabrati pravilan pristup, a ne manje važno je izabrati najadekvatniji metod procenjivanja vrednosti organizacije. Polazeći od načela kontinuiteta poslovanja i ekonomske teorije o izboru investicija, Standardi UEC grupišu metode procene u dve grupe:

²⁰⁷ Ibid, str. 42-43.

²⁰⁸ Ibid, str. 43-44.

²⁰⁹ Ibid, str. 41-42.

- a) Teorijski ispravan metod zasnovan na ekonomskoj teoriji o izboru investicija, i
- b) Pomoćni metod.²¹⁰

Osnovu za procenu čine dve grupe podataka: metodi koji ističu značaj bilansa stanja i metodi koji ističu značaj bilansa uspeha. „Zajedničko obeležje svih metoda procene vrednosti preduzeća jeste u tome što njihov rezultat daje procenjenu vrednost sopstvenog kapitala procenjivanog preduzeća.“²¹¹

Od devedesetih godina do danas evidentiran je veliki broj sistema merenja koji su primenjivani u praksi s manje ili više uspeha. Razvijani su i brojni pokazatelji radi stvaranja bolje slike o performansama raspoloživog intelektualnog kapitala u organizaciji. „Najznačajnija merenja uključuju stepen subjektivnosti bilo u njihovom izvođenju ili tumačenju, ali je bolje imati približne mere pravih, nego precizne mere pogrešnih stvari“.²¹²

U konceptualnom okviru za pripremanje prezentiranja finansijskih izveštaja navode se ciljevi finansijskog izveštavanja, kvalitativne karakteristike informacija prezentiranih u finansijskim izveštajima, definisanje, priznavanje i merenje elemenata finansijskih izveštaja i koncepti održanja kapitala. Kao što je navedeno, bez mogućnosti merenja, određivanja novčanih iznosa putem kojih će biti priznati iskazani strukturni elementi finansijskih izveštaja ne može da bude ni pozicija u njima. Za vrednovanje mogu da se koriste različiti koncepti. Pri vrednovanju elemenata finansijskih izveštaja organizacije mogu da se opredele za neki od sledećih koncepata vrednovanja, i to: koncept istorijskog troška, koncept tekućih troškova, koncept prodajne vrednosti i koncept sadašnje (diskontovane) vrednosti. U konceptualnom okviru ne daju se preporuke koji od koncepata primeniti u konkretnoj situaciji za vrednovanje pozicija u finansijskim izveštajima. Ono što je istaknuto u Okviru je to, da odlučivanje treba da bude podređeno dobijanju informacija koje se odlikuju kvalitativnim karakteristikama.

²¹⁰ Standardi UEC, tačke 3. i 5.

²¹¹ Rodić, J. (1993): „Poslovne finansije i procena vrednosti preduzeća“, Ekonomika, Beograd, str. 387.

²¹² Wall, A; Kirk, R; Martin, G. (2004): “Intellectual Capital: Measuring the Immeasurable?”, Elsevier Ltd, Great Britain, p. 54.

Prema Damodaranu²¹³ uočljivo je da organizacije koje su poslovale u industrijskoj eri do svoje vrednosti su dolazile mahom vrednovanjem sopstvene materijalne – fizičke imovine. Međutim, poslednjih godina dvadesetog veka jedan deo organizacija dolazi do izuzetne vrednosti putem imovine koja nije materijalnog oblika. Ova nematerijalna imovina varira od organizacije do organizacije, od robne marke, od patenta, od tehnološkog otkrića, ali je prisutno njihovo zajedničko svojstvo. Uočeno je, da tradicionalna računovodstvena pravila potcenjuju njihovu vrednost, ili je u celosti zanemaruju. Ove organizacije bitan deo tržišne vrednosti ostvaruju nematerijalnom imovinom.

Za procenu je najjednostavnija nematerijalna imovina koja se veže za jedan proizvod i generiše novčani tok. U takvu nematerijalnu imovinu možemo da uvrstimo trgovačku marku, autorska prava i licence. Ova vrsta nematerijalne imovine daje vlasniku pravo proizvodnje učinaka. Procena trgovačke marke ili autorskih prava može da se vrši na dva načina. Očekivani novčani tokovi raspoložive imovine mogu se proceniti, te njima pripisati diskontnu stopu koja odražava njihovu neizvesnost i utvrditi sadašnju vrednost diskontovanog novčanog toka imovine. Drugi način je kada se vrši relativna procena primenom multiplikatora²¹⁴ na prihode ili dobit koji se mogu ostvariti iz trgovačke marke ili autorskog prava.

Nematerijalnu imovinu koja ima najveću vrednost je teško proceniti. Ona ne vrši generisanje novčanih tokova, ali omogućuje organizaciji da naplati više cene za svoje učinke i na taj način doprinese povećanju novčanih tokova. Postoje tri načina putem kojih se može proceniti njena vrednost:²¹⁵

1. Uloženo finansiranje – sagledava se ulaganje u imovinu organizacije tokom vremena pri proceni knjigovodstvene vrednosti. Vezano za robnu marku

²¹³ Damodaran, A. (2010): „Damodaran o valuaciji“ Analiza vrijednosnica za investicijske i korporativne financije, 2. izdanje, MATE, Zagreb, str. 407-409.

²¹⁴ Multiplikator se obično procenjuje posmatranjem po kojoj se ceni slična imovina prodala u prošlosti.

²¹⁵ Damodaran, A. (2010): „Damodaran o valuaciji“ Analiza vrijednosnica za investicijske i korporativne financije, 2. izdanje, MATE, Zagreb, str. 412.

neophodno je pratiti troškove promocije tokom vremena i izvršiti kapitalizaciju tih troškova. Ovaj pristup se smatra najmanje subjektivnim.

2. Procena diskontovanog novčanog toka – vrši se diskontovanje očekivanih dodatnih novčanih tokova koje nematerijalna imovina generiše organizaciji. „Pomenuto iziskuje odvajanje dela agregatnih novčanih tokova organizacije koji se vezuju za robnu marku ili tehnološkom umeću, diskontovanje tih novčanih tokova po razumnoj diskontnoj stopi.“²¹⁶
3. Jedan način putem koga se vrši izolacija uticaja nematerijalne imovine, na primer robne marke, i obavlja se komparacija kako tržište procenjuje organizaciju s nematerijalnom imovinom i sličnu organizaciju bez nematerijalne imovine.

Nematerijalna imovina koju je najteže proceniti je ona koja ima potencijal za stvaranje novčanih tokova u budućnosti, ali ih momentalno još ne proizvodi. Ovu imovinu je teško proceniti na bazi diskontovanog novčanog toka, kao ni proceniti na relativnoj bazi. Najbolje se procenjuje putem modela određivanja cena opcija. Najbolja ilustracija je patent za ovu vrstu nematerijalne imovine. Patent omogućuje organizaciji da razvije i plasira na tržištu učinak koji se može posmatrati kao opcija. Nasuprot tome nerazvijeni patent neće biti od finansijske koristi u sadašnjim uslovima i neće generisati novčane tokove, ali može imati ogromnu vrednost za organizaciju koja ga poseduje, jer može biti razvijen u budućnosti. Organizacija će razviti patent ukoliko sadašnja vrednost očekivanih novčanih tokova od prodaje učinaka prelazi trošak razvoja. Ako se pomenuto ne dogodi organizacija može da sačuva patent i ne ostvari nikakve dalje troškove.

Prema definiciji iz MRS 38 nematerijalna imovina je nemonetarno sredstvo bez fizičke suštine koja se može identifikovati. Ona se priznaje i vrednuje prema ovom standardu. Organizacije koje primenjuju MSFI za mala i srednja preduzeća nematerijalnu imovinu priznaju i vrednuju u skladu sa odeljkom 18 i odeljkom 19. MSFI za MSP. Pomenuta nematerijalna imovina Pravilnikom o kontnom okviru na računima grupe 01 – nematerijalna imovina iskazuje ulaganja u određeno nemonetarno sredstvo bez fizičkog

²¹⁶ Ibid, str. 412.

sadržaja koje služi za proizvodnju ili isporuku robe ili usluga, za iznajmljivanje drugim licima, ili se koristi u administrativne svrhe. Nematerijalna imovina obuhvata sledeće račune: 010 – Ulaganje u razvoj, 011 – Koncesije, patenti, licence, robne i uslužne marke, 012 – Softveri i ostala prava, 013 – Goodwill, 014 – Ostala nematerijalna imovina, 015 – Nematerijalna imovina u pripremi, 016 – Avansi za nematerijalnu imovinu i 019 – Ispravka vrednosti nematerijalne imovine (iskazuje ispravku vrednosti po osnovu obračunate amortizacije i eventualnog obezvređenja).²¹⁷

Procena vrednosti intelektualne svojine

Vlasništvo nad intelektualnom svojinom donosi odgovarajuću korist, koja će biti veća ukoliko se njom upravlja kao svojom imovinom. Pošto intelektualna svojina doprinosi povećanju vrednosti organizacije izuzetno je važno izvršiti sistematsko identifikovanje, procenu i analizu imovine. Nematerijalno sredstvo nema fizički oblik, ali svom vlasniku pruža prava i ekonomsku korist.²¹⁸ Pod generičkim nazivom „intelektualna svojina“ poznata su pravna nematerijalna sredstva koja nose zakonska vlasnička prava koja se mogu na sudu odbraniti. Specifična registrovana prava na intelektualnu svojinu (na primer patenti, žigovi, autorska prava tzv. neregistrovana prava) čine pravni okvir za intelektualnu svojinu. Često se dešava da neko sredstvo kao što je pojedinačna tehnologija može da se identifikuje i odvoji, u dobrom delu slučajeva je praćena komplementarnim nematerijalnim sredstvima, a koja bitno doprinose stvaranju gotovinskih tokova. Na primer, poslovne tajne, vlasnički postupci i softver zaštićen autorskim pravima su strukturni segment tehnologije zaštićene patentom. Ukoliko se posmatraju pojedinačno svaki segment imovine ima neku svoju vrednost. Ukoliko se posmatra kao celina ta vrednost je mnogo veća u odnosu na pojedinačne segmente. Vršiti se vrednovanje celine i imovine koja donosi prihod pri svakoj proceni intelektualne svojine.

²¹⁷ Pravilnik o kontnom okviru i sadržini računa u kontnom okviru za privredna društva, zadruge i preduzetnike, član. 5, Službeni glasnik RS, br. 95. od 5. septembra 2014.

²¹⁸ International Valuation Standards Council: International Valuation Standard 210, 2011.

U najvećoj meri vrednost intelektualne svojine zavisna je od mogućnosti da se određenim pravima (industrijski dizajn, žigovi, patenti) eliminišu, tj. isključe sve druge strane iz mogućnosti korišćenja intelektualne svojine. Vršiti se procena vrednosti dobara u razne svrhe: od odlučivanja o tome da li podneti prijavu patenta, odlučivanje vezano za investiranje u razvoj intelektualne svojine, određivanje cene dobara intelektualne svojine za licenciranje i prodaju, procena vrednosti dobara intelektualne svojine koja se koriste kao kolateralno obezbeđenje u finansiranju zaduženja imovinom do korišćenja intelektualne svojine kao obezbeđenje kredita, kao i u mnoge druge svrhe. Pri vrednovanju intelektualne svojine uključeni su vlasnici patenata, licenci, investitori i finansijski analitičari. Nužnost novčanog vrednovanja patenata postaje važna kada ih vlasnici koriste kao finansijsko sredstvo ili kada ih finansijske institucije ili investitori koriste kao investicionu imovinu.²¹⁹

Do danas ne postoje opšteprihvaćene metodologije za procenu vrednosti intelektualne svojine, iako su prisutni brojni standardi koji se mogu i primeniti. Razne metode se koriste za procenu vrednosti dobara intelektualne svojine, a koje imaju ili kvalitativan ili kvantitativan pristup vrednovanju. Kvantitativan pristup baziran je na troškovima, prihodu i tržištu i vrši obračunavanje novčane vrednosti intelektualne svojine. Rezultat vrednosti intelektualne svojine izražen je u novčanim pokazateljima. Kvalitativni pristup vrednost intelektualne svojine utvrđuje se procenjivanjem ili bodovanjem imovine, ili faktora koji su od uticaja na njenu vrednost. Svaka od postojećih metoda je različitog stepena složenosti. Rezultati ovih metoda su izraženi brojem bodova ili u vidu deskriptivne analize. Metodi koji se najčešće koriste bazirani su na pretpostavci kako će intelektualna svojina da izgleda u budućnosti. S ciljem dobijanja što tačnijih rezultata moguće je proceniti intelektualnu svojinu korišćenjem nekoliko nezavisnih metoda.

„Kombinovanje metoda za procenu vrednosti intelektualne svojine smatra se dobrom praksom:

²¹⁹ Otsuyama, H. (2003): „Patent Valuation and Intellectual Assets Management“, in Samejima, Patent Strategy Handbook

- Kombinacijom metoda koje se zasnivaju na proceni troškova i prihoda se dobija dobar opseg vrednosti potreban za pregovore o licenci.
- Korišćenjem dva nezavisna metoda koje se zasnivaju na proceni prihoda i koje daju slične rezultate, može se potvrditi tačnost dobijenih rezultata.
- Kombinacijom metoda zasnovanom na proceni tržišta i onom zasnovanom na proceni prihoda može da se dobije validna predstava vrednosti posmatrana iz različitih uglova.
- Kombinacija kvalitativnih i kvantitativnih metoda detaljno prikazuje način na koji se gradi vrednost intelektualne svojine, što je vrlo korisno za donošenje odluka.²²⁰

Ključni faktor svakog metoda je stepen kompleksnosti pošto utiče na kvalitet dobijenih rezultata. Stepem kompleksnosti procene vrednosti u zavisnosti od kvaliteta, tačnosti, raspoloživosti ulaznih podataka (dobijenih iz pouzdanih izvora i da ih je pripremio tim stručnjaka iz određenih oblasti), od raspoloživosti resursa za procenu vrednosti (finansijskih i ljudskih), od kvaliteta i vrste rezultata koji se očekuje i vremenskog perioda. Sam procenitelj bi trebalo da bude nezavisni stručnjak za procenu vrednosti intelektualne svojine (certifikovan). Pri izboru metoda za procenu vrednosti intelektualne svojine i nivoa kompleksnosti uzimaju se u obzir određeni aspekti: datum procene (važan za ulazne podatke neophodne za procenu), dobro intelektualne svojine koje je predmetom procene treba da se identifikuje i odvoji od ostale imovine, utvrđuje se korisnik procene (ukoliko je vlasnik intelektualne svojine istovremeno i klijent stvara se osnova za pristrasnost, te je tada nužno uzeti u obzir odabir nivoa kompleksnosti metoda). Procena vrednosti intelektualne svojine vrši se za različite potrebe.²²¹

- Upravljanje intelektualnom svojinom (odlučivanje o strategiji zaštite, odlučivanje o putevima razvoja, komercijalizaciji),

²²⁰ Radovanović, N. (urednik), (2014): „Procena vrednosti intelektualne svojine“, Zavod za intelektualnu svojinu Republike Srbije – prilagođeno po „IP Valuation at the Hungarian Intellectual Property office“, Zavod za intelektualnu svojinu Mađarske

²²¹ Modifikovano prema: International Valuation Standards Council: International Valuation Standard 210, 2011.

- Transakcije u kojima učestvuju dobra intelektualne svojine (kupovina i prodaja intelektualne svojine, licenciranje ili prenos prava na korišćenje),
- Kao deo procene vrednosti organizacije (u slučajevima spajanja, pripajanja ili prodaje organizacije ili njegovog dela u kojem intelektualna svojina čini veoma bitan segment),
- Sudski postupak (obračun štete u slučajevima kršenja prava na intelektualnu svojinu),
- Za računovodstvo i izveštavanje,
- Za finansiranje i povećanje kapitala (upotreba intelektualne svojine kao obezbeđenje za zajmove, obezbeđenje intelektualne svojine),
- Za saopštavanje (o važnosti dobra intelektualne svojine budućim poslovnim partnerima) i
- Stvaranje vrednosti (povećanje vrednosti dobra intelektualne svojine putem smanjenja rizika koji se odnosi na uspešnu komercijalizaciju).

Pri proceni se vrši odabir onih metoda koji su najpodesniji samoj svrsi procene. Procenitelj i klijent pre početka svake procene moraju da se dogovore o modelu za procenu. Model za procenu treba da prikaže na koji način dobro intelektualne svojine će da doprinese uštedi troškova, stvaranju prihoda i ostvarenju profita. Kvalitativan pristup proceni vrednosti predstavlja metod „**Analiza faktora koji utiču na vrednost intelektualne svojine**“. On se bazira na analizi i proceni tehnologije i njenog potencijala za uspešnu komercijalizaciju. Ovim metodom se obavlja kvalitet same tehnologije, istraživačkog i razvojnog okruženja, okruženja u kome se vrši komercijalizacija, kvalitet zaštite prava na intelektualnu svojinu i krajnje tržište proizvoda. Sledeći postupci ovog metoda su utvrđivanje modela za procenu vrednosti intelektualne svojine (za koji postoji saglasnost obe strane), određivanje modela kompleksnosti prema svrsi za koju se obavlja procena, tačnost podataka i raspoloživost resursa, utvrđivanje relevantnih faktora koji utiču na vrednost, prikupljanje objektivnih i subjektivnih podataka o svakom faktoru od članova radne grupe, klijenta i eksternih izvora i analiza ulaznih podataka (za svaki faktor pojedinačno i u celosti za kompletnu tehnologiju). Ovaj metod se koristi u onim

slučajevima kada svrha procene iziskuje dobijanje opisnih ili kvalitativnih rezultata. Koristi se u slučajevima kada je prisutno ograničenje ljudskih, vremenskih i finansijskih resursa. Rezultati ovog metoda mogu da povećaju vrednost određenog dobra.

Sledećim metodom procene vrednosti intelektualne svojine vrši se procena vrednosti patentiranih i nepatentiranih tehnologija. Metodom „**Neto sadašnje vrednosti gotovinskog toka**“ vrši se kvantitativna procena vrednosti intelektualne svojine. Ovaj metod baziran je na prihodu za utvrđivanje vrednosti dobara intelektualne svojine u novčanom iznosu. Vrednost se utvrđuje i uz uvažavanje diskontovanja budućih ekonomskih koristi koje bi mogle stvarno da se steknu od strane učesnika na tržištu koji su u posedu određenog dobra. Ekvivalentom vrednosti dobra smatra se dobijena neto sadašnja vrednost. Da bi se došlo do vrednosti ovaj metod uzima u obzir preostali korisni vek dobara intelektualne svojine²²², troškove i prihode koji se pripisuju dobru i gotovinski tok koji je ostvarilo dobro, kao i rizike vezane za ostvarenje gotovinskog toka.

Ovaj metod iziskuje određene ulazne podatke:

- **Preostali korisni vek** dobara intelektualne svojine: uzimaju se u obzir određeni faktori kao očekivano korišćenje dobara intelektualne svojine, za slična dobra koja se koriste na similaran način, za tehničko-tehnološku, komercijalnu i druge vrste zastarelosti, promene u potražnji tržišta, očekivane aktivnosti konkurenata ili potencijalnih konkurenata, sposobnost tehnologije da se adaptira promenama, stabilnost industrije i tržišta.
- **Projektovani prihodi koji se pripisuju dobrima intelektualne svojine i vreme uplata:** u obzir se uzimaju prihodi od dobara od datuma procene do kraja preostalog korisnog veka. Utvrđivanje i odvajanje ovog prihoda je od baznog značaja za realnost procene vrednosti intelektualne svojine.
- **Projektovani troškovi** koji se pripisuju dobrima intelektualne svojine i vreme njihovog nastanka: nastupaju u različito vreme u različitim periodima koji odgovaraju razvoju i komercijalizaciji tehnologija. Od datuma procene vrednosti

²²² Predstavlja dužinu vremena u kojem će tehnologija verovatno da ostane u upotrebi u sektoru industrije ili na odgovarajućem tržištu. On pokazuje koliko brzo se uvode, odnosno razvijaju tehnologije.

do kraja preostalog korisnog veka treba da budu uključeni samo troškovi koji se pripisuju dobru intelektualne svojine. Troškovi razvoja uključuju sve troškove nastale tokom razvoja proizvoda, izrade prototipova i probnog puštanja u rad.

- **Diskontna stopa** je zahtevana stopa povraćaja koju investitor očekuje da zaradi ulaganjem u dobra intelektualne svojine i uzima u obzir vrednost novca i rizike vezano za gotovinske tokove. Što je viši nivo rizika povezan s investicijom viša je premija rizika i samim tim i diskontna stopa.
- **Utvrdjivanje diskontne stope** - opšteprihvaćen način za utvrđivanje diskontne stopa koja se koristi pri proceni vrednosti na bazi prihoda ne postoji. Procenitelj će odrediti diskontnu stopu u skladu sa svrhom procene i raspoloživim informacijama.

U okviru ovoga metoda (NSV gotovinskih tokova) postoje dva načina utvrđivanja diskontne stope:²²³

DISKONTNA STOPA = STOPA POVRAĆAJA BEZ RIZIKA + PREMIJA RIZIKA
--

Stopa povraćaja bez rizika utvrđuje se posmatranjem povraćaja alternativnih investicija koje su na raspolaganju investitoru (kao što su kamatne stope koje banke nude za depozite). „Procena premije rizika koja će se koristiti pri proceni vrednosti intelektualne svojine je veoma subjektivna i nema široko prihvaćen pristup koji bi objasnio koji nivo rizika odgovara kojoj premiji rizika u diskontnoj stopi“.²²⁴ Radi formiranja diskontne stope premija rizika se određuje posmatranjem stanja u sektoru ili u privredi.

Drugi način je diskontna stopa poslovne jedinice koja može da se koristi kao zamena za odgovarajuću stopu povraćaja. Cena kapitala poslovne jedinice može da se koristi kao zamena za odgovarajuću diskontnu stopu. Premija rizika se modifikuje beta

²²³ Radovanović, N. (urednik), (2014): „Procena vrednosti intelektualne svojine“, Zavod za intelektualnu svojinu Republike Srbije – prilagođeno po „IP Valuation at the Hungarian Intellectual Property office“, Zavod za intelektualnu svojinu Mađarske, str. 32.

²²⁴ Avance – Corporate Finance in Life Science: Valuation in Life Sciences „Discount Rates for Biotech Companies“, January 2008, No. 1. http://www.avance.ch/newsletter/docs/discount_1.pdf

koeficijentom koji predstavlja opštu meru količine rizika sadržanog u investiciji u odnosu na razne rizike opšteg portfolija tržišta.²²⁵

Metod “NSV gotovinskih tokova” sadrži sledeće faze:

1. Obuhvatanje određenja primene, krajnjeg tržišta, prostorne i vremenske dimenzije komercijalizacije, priliva i odliva.
2. Cilj procene vrednosti, kao i dostupnost podataka određuju stepen složenosti.
3. Prikupljanje ulaznih podataka: preostali korisni vek dobra intelektualne svojine, projektovanje priliva i odliva dobra intelektualne svojine (uz što precizniju vremensku dimenziju), definisanje diskontne stope.
4. Proračun sadašnje vrednosti novčanih tokova dobra intelektualne svojine može da se proračuna na tri načina:
 - a. Izračunavaju se projektovanjem novčanog toka (prilivi – odlivi) najčešće na polugodišnjem ili godišnjem nivou.
 - b. Diskontovanje svih projektovanih novčanih tokova u cilju dobijanja sadašnje vrednosti za svaki period.

*Formula za izračunavanje sadašnje vrednosti u periodu t.*²²⁶

$$t = C_t / (1 + i)^t$$

t- vremenski period

i – diskontna stopa za vremenski period

C_t - gotovinski tok tokom vremenskog perioda

²²⁵ Smith, G; Parr, P. (2005): „Intellectual Property Valuation, Exploitation and Infringement Damages“, John Wiley & Sons.

²²⁶ Radovanović, N. (urednik), (2014): „Procena vrednosti intelektualne svojine“, Zavod za intelektualnu svojinu Republike Srbije – prilagođeno po „IP Valuation at the Hungarian Intellectual Property office“, Zavod za intelektualnu svojinu Mađarske, str. 32.

c. Sumiranje projektovanih novčanih tokova za određivanje neto sadašnje vrednosti.

Formula za izračunavanje neto sadašnje vrednosti (NSV):

$$NSV = C_1 / (1 + i)^1 + C_2 / (1 + i)^2 + C_3 / (1 + i)^3 + \dots$$

i – diskontna stopa za vremenski period

*C*₁ - novčani tok tokom vremenskog perioda

*C*₂ - novčani tok tokom vremenskog perioda

*C*₃ - novčani tok tokom vremenskog perioda

Metod „neto sadašnja vrednost novčanih tokova“ omogućava periodične projekcije novčanih tokova, periodične projekcije gotovinskih tokova i neto sadašnju vrednost dobra intelektualne svojine.

Tabela br. 16: Primer procene vrednosti korišćenjem metoda „NSV gotovinskih tokova“²²⁷

I deo:

<i>Preostali korisni vek (PKV) godine</i>	<i>6 godina (uključujući tekuću godinu)</i>
<i>Prilivi koji se pripisuju dobru IS (\$)</i>	100.000 \$ u 3. godini
	200.000 \$ u godinama 4. i 5.
	100.000 \$ u 6. godini
<i>Odlivi koji se pripisuju dobru IS (\$)</i>	110.000 \$ u 1. i 2. godini
	10.000 \$ u godinama 3-6.
<i>Diskontna stopa – i (%)</i>	20% (određena korišćenjem metoda za formiranje)

²²⁷ Preuzeto iz: Radovanović, N. (urednik), (2014): „Procena vrednosti intelektualne svojine“, Zavod za intelektualnu svojinu Republike Srbije – prilagođeno po „IP Valuation at the Hungarian Intellectual Property office“, Zavod za intelektualnu svojinu Mađarske, str. 34.

II deo:

<i>Godina</i>	<i>1.</i>	<i>2.</i>	<i>3.</i>	<i>4.</i>	<i>5.</i>	<i>6.</i>
<i>Vremenski period</i>	0	1	2	3	4	5
<i>Prilivi koji se pripisuju dobru IS</i>			100	200	200	100
<i>Odlivi koji se pripisuju dobru IS</i>	110	110	10	10	10	10
<i>Novčani tok</i>	-110	-110	90	190	190	90
<i>Formula za diskontovanje</i>	-110/ (1+0,2) ⁰	-110/ (1+0,2) ¹	90/ (1+0,2) ²	190/ (1+0,2) ³	190/ (1+0,2) ⁴	90/ (1+0,2) ⁵
<i>Sadašnja vrednost neto novčanog toka</i>	-110,00	-91,67	62,50	109,95	91,63	36,17
<i>Neto sadašnja vrednost</i>	98,58					

U datom primeru iz gore navedene tabele neto sadašnja vrednost dobra intelektualne svojine iznosi 98,58 \$ po diskontnoj stopi od 20%. Taj novčani iznos zapravo predstavlja sadašnju vrednost svih projektovanih ekonomskih koristi od posedovanja sagledavajući prema današnjoj vrednosti novca, uzimajući u obzir i rizik. Vrednovanju intelektualnog kapitala detaljnije će se posvetiti pažnja u tački 7.5. i 7.6.

7.1. Retrospektiva razvoja intelektualnog kapitala

Bez sumnje, intelektualni kapital iako novijeg datuma, prihvaćen je od strane organizacija visokih performansi isprva u nordijskim zemljama, a zatim i u drugim tržišno razvijenim zemljama. Tačno je da on nije sastavna komponenta zvaničnih finansijskih izveštaja, ali egzistira u dodatnom izveštaju o intelektualnom kapitalu u organizacijama tržišno razvijenih zemalja, kao i u nekim našim organizacijama. U pomenutom izveštaju prikazuje se individualno poslovanje radi boljeg razumevanja šta vrednost biznisa obuhvata i kako bolje upravljati ljudskim potencijalima koji stvaraju

dodatu vrednost efikasnim aktiviranjem materijalnih, finansijskih i nematerijalnih faktora procesa poslovanja. Sledeća tabela prikazuje retrospektivni razvoj intelektualnog kapitala krajem dvadesetog veka. Ona prikazuje hronološki pregled značajnih doprinosa u identifikovanju, merenju i izveštavanju o intelektualnom kapitalu²²⁸ poslednje dve decenije prošlog veka u sledećoj tabeli.

Tabela br. 17: Retrospektiva razvoja intelektualnog kapitala krajem dvadesetog veka

<i>PERIOD</i>	<i>NAPREDAK</i>
<i>Rane osamdesete</i>	Opšti pogled na nematerijalnu vrednost (obično uopšteno, označeno “goodwill”).
<i>Sredina osamdesetih</i>	Započinje “informatičko doba” i značajno se povećava jaz između knjigovodstvene vrednosti i tržišne vrednosti za mnoge organizacije.
<i>Kraj osamdesetih</i>	Rani pokušaji konsultanata u praksi da sačine saopštenja/izveštaje koji mere intelektualni kapital (Sveiby, 1988.)
<i>Rane devedesete</i>	Sistematizuju se inicijative za merenje i izveštavanje o udelu intelektualnog kapitala u organizaciji za eksterno okruženje (Celemi i Skandia, SCSI, 1995.) Skandia AFS 1990. godine postavlja Leif-a Edvinsson-a za “direktora intelektualnog kapitala”. Ovo je prvi put da je ulogi upravljanja intelektualnim kapitalom dodeljeno mesto formalnog statusa. Kaplan i Norton predstavljaju koncept kartice uravnoteženih pokazatelja uspeha – Balanced Scorecard 1992. godine. Kartica se razvija iz premise “šta izmerite, to ste i dobili”.
<i>Sredina devedesetih</i>	Nonaka i Takeuchi 1995. predstavljaju svoj rad koji se odnosi na “kompanije kreirane znanjem”. Iako se knjiga zasniva na znanju, razlika između znanja i intelektualnog kapitala je dovoljno jasno napravljena da bi ova knjiga bila značajna onima koji se bave intelektualnim kapitalom. Calami-jev Tango simulacioni alat – “Simulation Tool” je pokrenut 1994. Tango je prvi tržišni proizvod koji omogućuje obrazovanje izvršnog osoblja o važnosti neopipljivih pojmova. Takode, 1994. godine dopunjen je godišnji izveštaj Skandia-e koji se koncentriše na prezentaciju i vrednovanje udela organizacije u intelektualnom kapitalu “Vizuelizacija intelektualnog kapitala” podstiče veliki deo interesovanja ostalih organizacija koje žele da prate Skandia-u. Još jedna senzacija izazvana je 1995, kada Calemi koristi “reviziju znanja” da bi detaljno “ponudio” visinu poreza na stanje intelektualnog kapitala. Pioniri pokreta intelektualnog kapitala objavljuju bestselere na ovu temu (Kaplan i Norton 1996,

²²⁸ Petty, R; Guthrie, J. (2000): „Intellectual Capital“, Literature Review Measurement, Reporting and Management, The University of Hong Kong, Macquaire Graduate School of Management, Sydney, Australia.

	Edvinsson i Malone 1997, Sveiby 1997.). Edvinsson-ov i Malone-ov rad naročito se bazira na procesu i načinu merenja intelektualnog kapitala.
<i>Kraj devedesetih</i>	Intelektualni kapital postaje veoma popularan na brojnim naučnim, stručnim i akademskim konferencijama; pojavljuju se mnogi naučni radovi u publikacijama. Rastući broj velikih projekata (npr. Meritum projekat, Danska, Stockholm) počinje s željom da se unese akademska čvrstina u istraživanje intelektualnog kapitala. OECD 1999. godine saziva međunarodni simpozijum u Amsterdamu o intelektualnom kapitalu.

Najznačajniji uticaj na uspešno poslovanje organizacije ima znanje i njegova sinergija, obrazovani ljudski potencijali sa stručnim i organizacionim iskustvom, dobrim međuljudskim odnosima i adekvatnim motivacionim faktorom. Preovlađuje sve više mišljenje da su znanje i ljudski potencijal i umešnost, najvažniji faktori razvoja organizacije. Intelektualni kapital ima za cilj da objasni poreklo razlike između tržišne i knjigovodstvene vrednosti organizacije, a što je od izuzetnog značaja za investitore i ostale stejkholdere.

7.2. Značaj i karakteristike intelektualnog kapitala i međuzavisnost upravljanja znanjem

U savremenim uslovima znanje predstavlja bazni element ostvarenja konkurentnosti, efikasnosti i profitabilnosti poslovanja. Neophodni su visoko obrazovani menadžeri - profesionalci, kao zamajac i pokretač napretka zajedno sa svim zaposlenima. Danas se strateški ciljevi organizacije ne mogu ni definisati bez znanja, a samim tim se ne mogu ni ostvariti.

Važnost potrebe upravljanja znanjem s ciljem poboljšanja efikasnosti poslovanja veoma je jasna, ali je prisutan problem za organizacije u procesu prikupljanja, širenja i upotrebe znanja. U svim oblastima poslovanja potreba za znanjem nije ista. Na primer, u informacionim tehnologijama daleko je veća potreba za znanjem nego u klasičnim

industrijskim granama, kao, na primer, tekstilna industrija.²²⁹ Kako za teoretičare, tako i za praktičare, značajan problem predstavlja definisanje i primena koncepta upravljanja znanjem.

Samo upravljanje znanjem jeste novi koncept menadžmenta i nema jedinstveno prihvaćene definicije. Prema Malhatra-u, „Upravljanje znanjem odgovara na kritična pitanja organizacione adaptacije, preživljavanja i razvoja sposobnosti u uslovima rasta diskontinualne promene. Suštinski, ono obezbeđuje organizacione procese koji zahtevaju sinergetske kombinacije podataka i kapaciteta obrade podataka, informacionih tehnologija sa kreativnim i inovativnim kapacitetima ljudi.“²³⁰

Obezbeđenje najnovijih znanja i njihov transfer onima koji donose odluke, kako bi oni mogli da to iskoriste za poboljšanje efikasnosti, jeste zapravo cilj upravljanja znanjem. Samo upravljanje znanjem je kontinuirani proces, s obzirom da organizacije ne mogu svoje poslovanje zasnivati na istim informacijama i znanjima; njih bi trebalo neprestano inovirati u cilju brzog adaptiranja promenama u okruženju.

Može se konstatovati, da upravljanje znanjem predstavlja proces prikupljanja, skladištenja, analize, interpretacije, prosleđivanja i upotrebe informacija u organizaciji. Svaka savremena organizacija bi trebalo da stvara bazu najaktuelnijih znanja koju će neprestano da inovira.

Zadatak organizacije je da postojeće znanje širi, učini dostupnim, kao i da ga transformiše u novostvorenu vrednost tzv. produktivnu vrednost. U sadašnjim uslovima sve više se pojavljuju organizacije koje kreiraju, stvaraju i koriste znanje. Ovo se odnosi na menadžere, ali i sve zaposlene koji predstavljaju aktivne aktere u tom procesu. Pomenuto je karakteristično za organizacije visokih tehnologija tj. informacionih tehnologija, farmaceutsku industriju i druge.

²²⁹ Garvey, B; Willianson, B. (2002): „Beyond Knowledge Management“, Pearson Education, Ltd.

²³⁰ Malhatra, Y. (2000): “Knowledge Management for e-Business Performance – Advancing Information Strategy to Internet Time”, The Executive Journal, Vol. 16.

Društvo zasnovano na znanju u fokus stavlja visoko stručne profesionalce koji znaju kako, na koji način da kreiraju i koriste znanje. Znanje predstavlja važnu ekonomsku i produktivnu snagu savremenih organizacija u razvijenim zemljama. Neprekidno poboljšanje svih aktivnosti, razvijanje novih ideja i neprekidne inovacije kao sistemski proces, zapravo omogućuju stvaranje novih znanja. Svaka organizacija koja se temelji na znanju trebalo bi da definiše program za stvaranje znanja (ne samo stvaranje novog znanja, već i njegovo širenje u sve aktivnosti/učinke, procese i sisteme/ organizacije). Program treba da podrazumeva:

- Stvaranje vizije znanja,
- Razvijanje tima znanja,
- Izgradnja polja interakcije među zaposlenima,
- Povezivanje procesa sa razvojem novog proizvoda,
- Usvajanje uloge srednjih menadžera,
- Prelazak na hipertest organizacije,
- Stvaranje mreže znanja sa spoljnim svetom.²³¹

U dvadesetom veku menadžeri su dobili moć od vlasnika da odgovarajućim tehnikama i metodama upravljaju procesima i ljudima. Međutim, korišćenje upravljačkih metoda nije dovoljno u dvadeset i prvom veku, „već je potrebno znanje kao pokretačka sila za razvoj kompanije i društva. Zbog toga moć prelazi od menadžera na one koji stvaraju znanje, a to su tzv. „radnici znanja“²³².

Moć fokusirana na upravljanje prelazi na moć fokusiranu na znanju, tj. od menadžera prelazi se na „radnike znanja“. Zapravo, teži se stvaranju znanja i njegovog ugrađivanja u učinke, procese i programe. Korist od intelektualnog kapitala prikazuje sledeća slika.

²³¹ Nonaka, J; Takeuchi, H. (1995): „The Knowledge Creating Company“, Oxford University Press

²³² Drucker, P. (1991): „Inovacije i preduzetništvo“, Privredni pregled, Beograd



Slika br. 13: Korist od intelektualnog kapitala²³³

Pomenuta slika prikazuje višestruke koristi od intelektualnog kapitala. Adekvatno upavljanje intelektualnim kapitalom dovodi do povećane sposobnosti stvaranja novododate vrednosti koja doprinosi uvećanju vrednosti same organizacije, efikasnije korišćenje potencijala, unapređuju se poslovni procesi, mnogo efikasnije postaje dejstvo ljudskog kapitala, zaposleni postaju motivisaniji, komunikacija unutar organizacije je uspešnija, dolazi do unapređenja imidža, potrošači postaju zadovoljniji, a samoj organizaciji se znatnije povećava njena tržišna vrednost.

²³³ Stewart, T. A. (1997): „The Intellectual Capital, the New Wealth of Organization“, Doubleday, New York, p. 54.

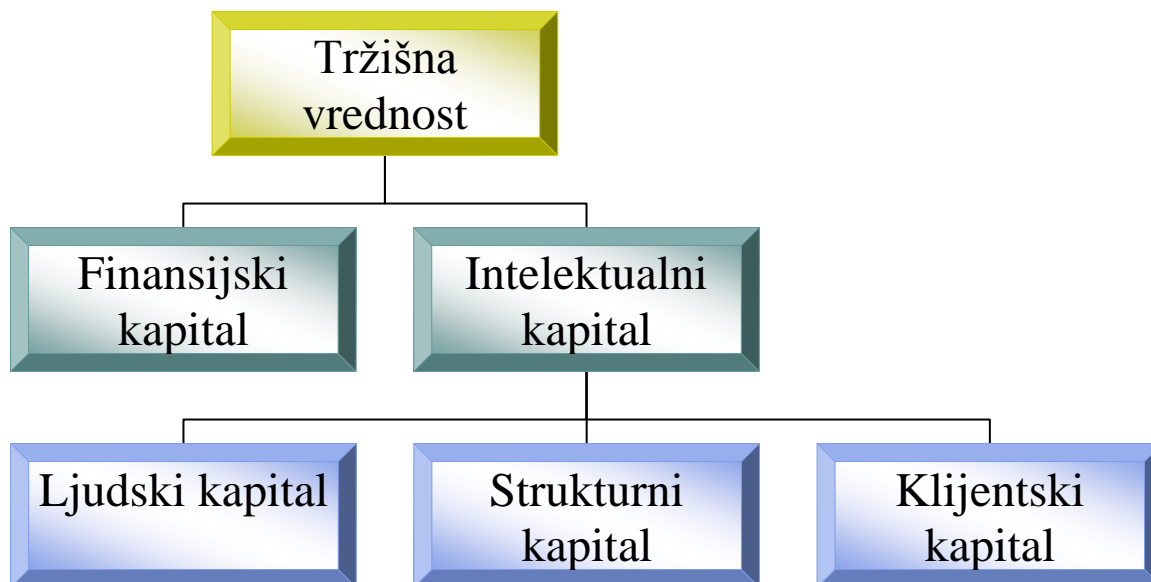
7.3. Strukturne komponente intelektualnog kapitala

Opšteprihvaćena formula izvora uspeha ne postoji. Dostizanje zavidnog nivoa uspeha, organizacija postiže putem adekvatnog obrazovanja zaposlenih, inteligencije, talenta i situacionog faktora sreće, koji ne može da bude nepomenut. U literaturi se javlja termin društveni kapital. On može u sebi da sadrži osobine društvenosti: saosećanje, drugarstvo, spremnost ili dobru volju za različite vidove pomoći. Društveni kapital se sastoji u željenom samovoljnom angažovanju ljudi u raznim organizacijama, ali isto tako vezuje se na mreže koje su protkane međuljudskim odnosima i institucionalnim znanjem. Generalno, ključna reč je poverenje i predstavlja najviši nivo postignuća društva. OECD daje definiciju društvenog kapitala u kojoj se kaže da je to “mreža zajedno sa normama, vrednostima i razumevanjem koja olakšava saradnju unutar i između grupa.”²³⁴

Za stvaranje vrednosti organizacije nužna je veza između sastavnih segmenata intelektualnog kapitala, tj. između ljudskog kapitala, strukturnog i relacionog kapitala. Za stvaranje vrednosti najzaslužnija je sinergija pomenutih strukturnih segmenata. Nužno je kontinuirano unapređivanje samih strukturnih segmenata, kao i stvaranje protoka znanja između njih. Stvaranje vrednosti upravo dolazi u slučaju razmene znanja između tri segmenta intelektualnog kapitala, i znatno utiče na neprekidan razvoj organizacionih sposobnosti, a razmena znanja olakšava i ubrzava učenje. R. Hall spada u autore čije polazište se ogleda u razdvajanju nematerijalne aktive i ljudskih resursa, te je stoga on podelio nematerijalnu aktivu na onu koja se ne može odvojiti od ljudskih resursa i nematerijalnu aktivu koja se može odvojiti od ljudskih resursa.²³⁵ Sledeća slika prikazuje strukturu tržišne vrednosti.

²³⁴ Keely, B. (2010): „Ljudski kapital. Kako ono što znate oblikuje vaš život“, OECD, Ministarstvo prosvete, Republika Srbija, str. 105.

²³⁵ Đuričin, D; Janošević, S. (2009): „Strategijska analiza ljudskih resursa“, Časopis „Ekonomske teme“, Ekonomski fakultet Niš, br. 1, str. 9.



Slika br. 14: Struktura tržišne vrednosti

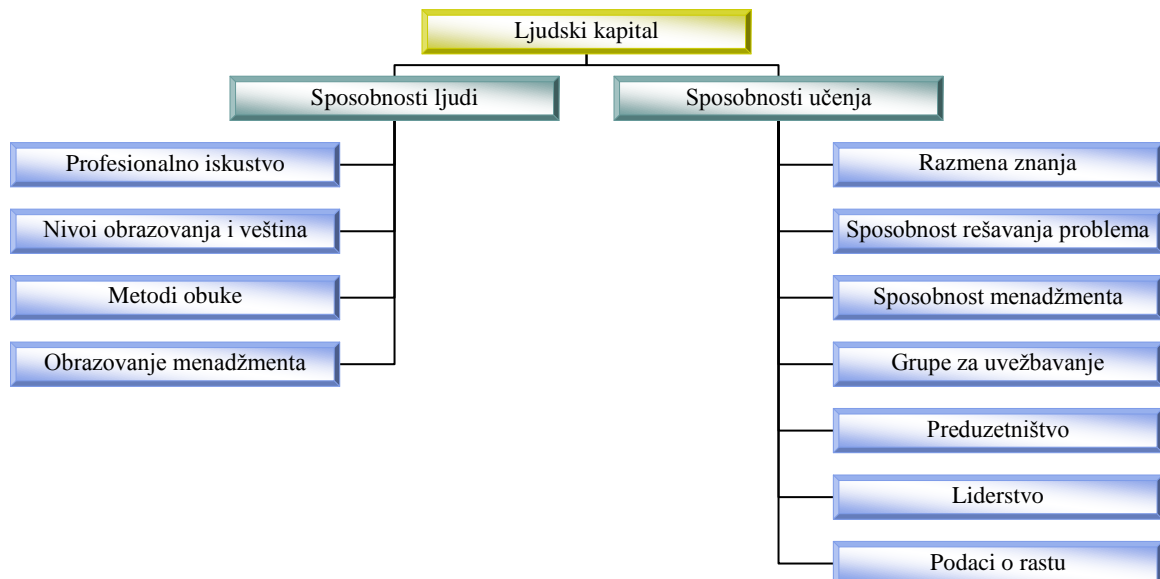
Ostvarenje što veće tržišne vrednosti organizacije zavisi od kvaliteta i kvantiteta finansijskog kapitala, a poslednjih dvadesetak godina naročito od visine intelektualnog kapitala i sinergije između njegovih strukturnih segmenata, tj. ljudskog, strukturnog i klijentskog kapitala.

7.3.1. Ljudski potencijali kao segment intelektualnog kapitala

Jedna od tri sastavna segmenta intelektualnog kapitala predstavlja ljudski kapital. U ovom segmentu ističe se izvrsnost zaposlenih čiji se specifični kvaliteti jasno izdvajaju u poslovanju. Pomenuta izvrsnost može da se poveže sa rukovodiocem organizacije – top menadžerom - „horovođom“, čije osobine ne dolaze do izražaja u pravoj meri ukoliko u svom timu nema zaposlene sa kojima može izneti poduhvat. Ljudske potencijale čine sva znanja, veštine, sposobnosti, i svakako iskustvo.

Ljudski potencijal tj. kapital, vezuje se za svakog zaposlenog ponaosob jer ima karakteristiku individualnosti. Po Petty-u i Guthri-u, organizacija u vremenskom periodu kada se ne obavlja poslovna aktivnost (noću i za vreme vikenda) ostaje bez intelektualnog kapitala, osim ako se ne radi o proizvodnji, gde inženjeri neprestano daju svoj doprinos. Intelektualni kapital predstavlja izvor inovativnih potencijala organizacije i generator je buduće vrednosti. Ljudski kapital je baza intelektualnog kapitala, tj. predstavlja njegovu pokretačku snagu.

Komponente ljudskog kapitala su: sposobnosti ljudi (profesionalno iskustvo, nivo obrazovanja i veština, metodi obuke i obrazovanje menadžmenta) i sposobnosti učenja (razmena znanja, sposobnost rešavanja problema, sposobnost menadžmenta, grupe za uvežbavanje, preduzetništvo, liderstvo, podaci o rastu).²³⁶ Elementi ljudskog kapitala su njihova sposobnost i sposobnost učenja kao što se vidi iz slike koja sledi (Petty, Guthrie).



Slika br. 15: Struktura ljudskog kapitala

²³⁶ Petty, R; Guthrie, J. (2000): “The Case for Reporting an Intellectual Capital: Evidence, Analysis and Future Trends”, Dahiya, S.B. (Ed.), The Current State of the Business Discipline, Spellbound Publications, Rohtak, p. 19.

Ljudski kapital podrazumeva sposobnost ljudi (stečeno profesionalno iskustvo, nivo obrazovanja i veština, metodi obuke i obrazovanja menadžmenta) s jedne strane, i sposobnost učenja, s druge strane (odnosi se na razmenu znanja u timu, sposobnosti rešavanja problema, sposobnost, menadžmenta da vodi organizaciju ka uspehu itd.). Ljudski kapital znači „sve ono čime svaki pojedinačni zaposleni doprinosi u procesu stvaranja dodate vrednosti i obuhvata profesionalnu kompetenciju, socijalnu kompetentnost, motivaciju zaposlenih i liderske sposobnosti“.²³⁷

Ljudski kapital organizacije ne čine zaposleni sami po sebi. Kada zaposleni svoje znanje i kompetencije upotrebe u proces stvaranja vrednosti za organizaciju, tada zaposleni postaju ljudski kapital. Ljudski kapital kao skup veština, kreativnosti, individualnih znanja i iskustva postaju baznim faktorom svake savremene organizacije u procesu stvaranja nove vrednosti. Zaposleni svojom posvećenošću, stručnošću, i novim idejama, novim znanjima pri stvaranju novih proizvoda, jesu bitan faktor pri stvaranju novododate vrednosti organizacije. Kritično pitanje je postao ljudski kapital iz sledećih razloga:²³⁸

1. Intelektualni kapital predstavlja suštinsku vrednost organizacije. Mnoštvo druge imovine, kao što su zgrade, fabrike, mašine i dr. s protokom vremena gube svoju vrednost usled amortizacije ili ekonomskog zastarevanja. Razvijanjem kompetencija zaposlenih vrednost intelektualnog kapitala raste. Zadatak menadžmenta je da znanje i kompetencije zaposlenih transformiše u vrednost za kupce.
2. Protokom vremena znanje zaposlenih se povećava. Ovo povećanje bazira se na posvećenosti i stručnosti svakog zaposlenog u organizaciji.
3. Zaposleni koji raspolažu sa najvišim stepenom znanja su postali tzv. „volonteri“. Pomenuto ne znači da je njihov rad besplatan, već da je najboljim zaposlenima pružena mogućnost izbora rada u većem broju organizacija. Ovi zaposleni usled

²³⁷ Kamu Kamukama, N; Ahiauzu, A; Ntazi, J. M. (2011): „Competitive Advantages: Mediator of Intellectual Capital and Performance“, Journal of Intellectual Capital, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 12, No. 1, p. 154.

²³⁸ Akpınar, T; Akdemir, A. (UUUU): „Intellectual Capital“
<http://www.opf.slu.cz/vvr/akce/turecko/pdf/Akpınar.pdf>, datup pristupa 27.07.2014.

emotivne vezanosti i posvećenosti određenoj organizaciji, odlučuju se da rade u njoj, a što znači da su više zainteresovani za smisao svog rada, a manje za ekonomsku korist.

4. Menadžment organizacije vrlo često potcenjuje ili zanemaruje intelektualni kapital. U uslovima rastućeg stepena svetske konkurencije, raznovrsnijih potreba kupaca, sve većih obaveza i odgovornosti, napuštanja krute hijerarhijske strukture i rastućeg pritiska, mnogi menadžeri ne uspevaju da ljudske resurse pravilno usmere i poboljšaju kapacitet organizacije.
5. Zaposleni sa najviše intelektualnog kapitala su veoma često neadekvatno cenjeni.
6. Investiranje u intelektualni kapital je u velikom broju slučajeva van fokusa organizacije. Većina organizacija ne posvećuje dovoljno pažnje ljudskim potencijalima kao riznici intelektualnog kapitala. Naravno, ovo ne može da dovede do održive konkurentske prednosti, jer svojim neadekvatnim ponašanjem gube bitku s konkurentima na tržištu. Upravo zato, organizacija treba neprekidno da ulaže u svoje ljudske potencijale kroz edukaciju i trening kako zaposlenih, tako i menadžment strukture, razmenjujući znanje, razvijajući inicijativu i na taj način poboljšavajući kvalitet ljudskog potencijala. Ulažući u svakog zaposlenog, organizacija zapravo povećava svoj intelektualni kapital.

Uočljivo je, da savremeno poslovanje iziskuje umne zaposlene koji poseduju samoinicijativnost, odgovornost, kritičnost, adaptibilnost, automnost, kreativnost u procesu rešavanja problema u različitim situacijama. Umni zaposleni u najvećem stepenu doprinose uvećanju dobiti organizacije. Umni zaposleni tj. radnik znanja prema Sveiby-u jeste:²³⁹

- Osoba koja koristi intelekt radije nego manuelne sposobnosti,
- Individualac koji zahteva visok nivo autonomije,

²³⁹ Amidžić, R; Vulić, M. (2011): „Vrednovanje znanja kadrova i sticanje prednosti nad konkurentima“, Zbornik radova 17. Međunarodnog naučnog skupa pod nazivom „Tehnologija, kultura i razvoj“, Udruženje tehnologija i društvo, Institut „Mihajlo Pupin“, Centar za istraživanje nauke i tehnologije Beograd i Ekonomski fakultet Subotica, str. 266-267.

- Manipulator simbolima, osoba preferira kvalitetnu procenu nasuprot brzini u radu,
- Neko ko poseduje nešifrirano znanje koje je teško kopirati, i
- Neko ko koristi znanje i informacije kao dodatak, a u svrhu produbljivanja znanja i informacija.

Važno je podvući da znanje i iskustvo koje zaposleni poseduju predstavlja isključivo njihovu svojinu i nije u vlasništvu organizacije. Nakon isteka radnog vremena ovaj segment intelektualnog kapitala privremeno napušta organizaciju, a u slučaju dobijanja otkaza organizacija trajno gubi taj deo ljudskog kapitala. Kompetencije²⁴⁰ i znanja zaposlenih dok su u organizaciji kroz rezultate rada vezuju se za konkretnu organizaciju.

Savremeni menadžment nastoji da kompetencije zaposlenih ukomponuje u nove metode, nove učinke, i na taj način trajno zadrži ovaj deo intelektualnog kapitala. Veoma je važna međusobna komunikacija zaposlenih, timski rad i sposobnost zaposlenih da se razvijaju u pravcu stvaranja vrednosti, a za šta je veoma bitna posvećenost. Pored posvećenosti, kompetencije za razvoj ljudskih potencijala, od velikog značaja je adekvatna motivacija, jer u tom slučaju oni postaju pokretači promena, utiču na stvaranje konkurentne prednosti, postaju osnovni izvor stvaranja nove vrednosti za organizaciju.

Radi poboljšanja ljudskog kapitala razvijen je koncept upravljanja performansama upotrebe ljudskih potencijala. Elementi su:²⁴¹

- Planiranje performansi ljudskih resursa se odnosi na identifikovanje i projektovanje ciljnih nivoa performansi zaposlenih.
- Usmeravanje za poboljšanje performansi se odnosi na obučavanje, savetovanje, praćenje procesa i efekata odluke,

²⁴⁰ Kompetencije se vezuju za stručnu sposobnost zaposlenih da u datim okolnostima deluju na odgovarajući način.

²⁴¹ Krstić, B. (2009): „Intelektualni kapital i konkurentnost preduzeća“, Ekonomski fakultet, Niš, str. 31.

- Izveštavanje o performansama izvršioca podrazumeva merenje performansi, izveštaje o timskom radu; stavovi i mišljenja pojedinaca ili grupa o rezultatima rada i nagrađivanje kojim se ostvaruje proces motivisanja kao i razvijanje kompenzacionih programa.

Veoma značajan faktor poslovanja je ljudski kapital i stoga on nikako ne sme da se smatra troškom. Zarade zaposlenih, izdaci vezani za razne obuke i usavršavanja treba smatrati investicijom, jer ulaganjem u zaposlene ostvaruju se višestruke koristi za organizaciju. Stvaranje novog učinka, širenje mreža klijenata, bolji odnosi s poslovnim partnerima i dr. jesu veliki doprinos samih zaposlenih kojim se povećava vrednost organizacije. Ulaganje u budućnost organizacije je zapravo sam čin ulaganja u ljudske potencijale.

Ljudski kapital nije u vlasništvu organizacije, već je individualan i manifestuje se kao generator inovativnih potencijala organizacije. On je pokretačka snaga intelektualnog kapitala i bazna osnova tržišne vrednosti kod organizacija koje spadaju u industrijske grane koje se smatraju intelektualno intenzivnim.

Iz tradicionalne prakse ljudskih potencijala izvedene su neke glavne funkcije koje se odnose na ljudski kapital i one uključuju:²⁴²

- Izgradnju zaliha kompetencija zaposlenih,
- Ispitivanje okruženja i određivanje kompetencija koje je neophodno razvijati ili sticati radi zadovoljenja strategijskih ciljeva,
- Razvoj sistema za isporuku potrebnog znanja, stručnog usavršavanja ili intelektualne nadgradnje, i
- Razvoj sistema za vrednovanje i nagrađivanje koji treba da bude povezan sa sticanjem i primenom kompetencija u skladu sa strategijskim ciljevima organizacije.

²⁴² Dzinkowski, R. (2000): "Management Accounting", The Magazine for Chartered Management Accountants, The Chartered Institute of Management Accountants, (CIMA), UK, London, p. 34.

Neprekidno unapređenje intelektualnih potencijala zaposlenih, lidera i menadžera, svaka uspešna organizacija želi da ostvari, jer se na taj način uspešno hvata u koštac s promenama i izazovima i bori s konkurencijom. Mnoge uspešne organizacije smatraju da je jedino zadovoljan zaposleni u isto vreme i produktivan zaposleni. Ako organizacija ne poseduje zadovoljne zaposlene, neće imati zadovoljne klijente, niti zadovoljne vlasnike organizacije.

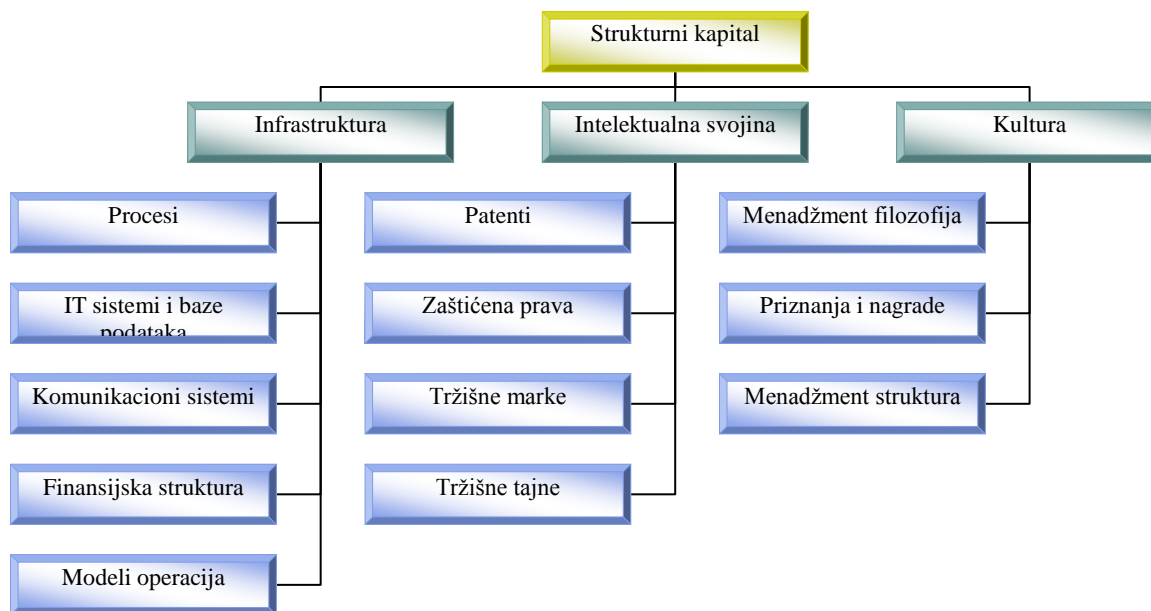
7.3.2. Strukturni kapital kao segment intelektualnog kapitala

Drugi segment intelektualnog kapitala se odnosi na strukturni kapital. On obuhvata operativnu filozofiju, podrazumeva sposobnosti organizovanja. Zadatak strukturnog kapitala je da manevriše protokom znanja u organizaciji.

Uočljivo je da ljudski potencijal, tj. kapital, predstavlja tacitno tj. skriveno znanje koje je isključivo u vlasništvu zaposlenih. Za razliku od njega strukturni kapital predstavlja eksplicitno tj. kodifikovano znanje u vlasništvu organizacije. Ovaj segment je moguće kvantifikovati.

Komponente strukturnog kapitala su: infrastruktura (procesi, IT sistemi i baze podataka, komunikacioni sistemi, modeli operacija i finansijska struktura), intelektualna svojina (patenti, zaštićena prava, tržišne marke i tržišne tajne), kultura (menadžment filozofija, priznanja i nagrade, menadžment struktura).²⁴³ Sledeća slika prikazuje elemente strukturnog kapitala (Petty, Guthrie).

²⁴³ Petty, R; Guthrie, J. (2000): "The Case for Reporting an Intellectual Capital: Evidence, Analysis and Future Trends", Dahiya, S.B. (Ed.), The Current State of the Business Discipline, Spellbound Publications, Rohtak, p. 22.



Slika br. 16: Elementi strukturalnog kapitala

Strukturalni kapital je „znanje jedne organizacije“ koje je neodvojivo od nje same i vezuje se za nju, a ne za njene zaposlene. Ono je vlasništvo organizacije duboko ukorenjeno u kulturi organizacije putem dokumenata, sistema, procesa, baza podataka, publikacija, priručnika, organizacione strukture itd.²⁴⁴ Strukturalni kapital kao logistička infrastruktura predstavlja baznu osnovu ljudskog potencijala, tj. kapitala. Uloga mu je da u organizaciji ubrza protok znanja. Bez sistema procesa i kanala koji omogućuju razvoj i efikasnu upotrebu ljudskog kapitala on je beskoristan.

Kompleksna celina procesa, komunikacionih sistema, IT baza podataka, operacija i finansijske strukture je zapravo organizaciona infrastruktura. Uspeh u prikupljanju i protoku organizacionog znanja kao i uspeh u njegovoj implementaciji je zavisen u velikoj meri od izgrađenosti infrastrukturne osnove.

Izgrađenost organizacionih sistema treba da je na takvom nivou da omogućuje ne samo protok postojećeg, već i sticanje i upotrebu novog znanja i informacija. Organizacioni

²⁴⁴ Attainix Consulting, www.attainix.com, datum pristupa, 31.07.2013.

sistemi kroz obezbeđenje integriranih različitih tipova podataka u celosti treba da zadovolje informacione potrebe brojnih korisnika. Razvoju organizacione infrastrukture mogu da doprinesu sledeće aktivnosti:²⁴⁵

- Prikupljanje naučenih lekcija:

Bazira se na identifikaciji, analizi, rešavanju i podeli iskustava, kako pozitivnih tako i negativnih. Pomenuto iskustvo postaje organizaciono znanje raspoloživo svim članovima i primenljivo u istim ili u sličnim situacijama. Prikupljena iskustva treba da su relevantna koja se mogu implementirati, tj. koja mogu uticati na skraćanje procesa ili eliminisati potencijalni problem u izgradnji logističke infrastrukture organizacije;

- Uspostavljanje najboljih praksi:

U organizaciji u njenim organizacionim delovima ili procesima koegzistiraju veoma uspešne i osrednje prakse. Nužno je zato razviti efikasan metod identifikacije i staviti na raspolaganje svim članovima, kao i užitim organizacionim delovima najbolje prakse. Prednost se daje onim praksama koje su iz realne stvarnosti koje su se pokazale uspešnim i primeniti ih na kompletnu organizaciju, u odnosu na one iz raznih dokumenata;

- Kreiranje korporativnih i memorijskih sistema:

Treba da pomognu zaposlenima u organizaciji da uče na greškama iz prošlosti i da svoje uspehe grade na prethodnim uspesima, tzv. sistemi organizacionog pamćenja. Pri izgradnji ovoga sistema odgovore zaposlenih na različita pitanja o organizacionim procesima ovaj sistem treba da memoriše, vrednujući ih prema stepenu stručnosti zaposlenih. Informacije treba da budu sistematizovane i trajno memorisane s tim da sistem treba da omogući automatsko generisanje odgovora na pitanje;

²⁴⁵ Deventer, M. J. (2002): „Introducing Intellectual Capital Management in an Information Support Services Environment“, PhD Thesis, University of Pretoria, p. 33.

- Vršenje analize konkurenata:

Cilj analize konkurenata iziskuje identifikaciju mogućih strateških poteza glavnih konkurenata i sagledavanje posledice takvih poteza. Organizacija treba da bude pripremljena na različite reakcije konkurenata na mnoštvo industrijskih promena i zahteva iz šireg poslovnog okruženja;

- Benčmarking:

Predstavlja proces upoređivanja i merenja svoje organizacije s drugima, bilo gde u svetu u cilju dobijanja informacija o filozofiji, praksi i merama koje će pomoći organizaciji da preduzme akcije za poboljšanje sopstvenog učinka.²⁴⁶ U različitim industrijama većina poslovnih procesa su zajednički. American Express i NASA imaju iste uslove zapošljavanja i istu bazu za razvoj kadrova. Brooklyn Union Gas i British Telecom imaju isti proces istraživanja zadovoljstva kupaca.²⁴⁷ Iako iz različitih industrija pomenuti procesi porede se veoma efikasno. Benčmarking se implementira u raznim oblastima počev od poslovnih operacija, proizvodnih asortimana i servisnih usluga sve do poslovne strategije i organizacione strukture, i

- Kompjuterska tehnologija i simulacija:

Simulacije i kompjuterske tehnologije u savremenim uslovima mogu da se koriste u svim vrstama treninga i obuke koje organizuju za svoje zaposlene, a od važnosti je dostignuti nivo razvoja sistema veštačke inteligencije. Ovim načinom organizacije razvijaju praktične sposobnosti svojih zaposlenih jer kroz obuke oponašaju stvarne poslovne situacije u kojima se zaposleni mogu naći kao i pružanje povratnih informacija o njihovim akcijama.

²⁴⁶ American Productivity & Quality Center, <http://www.apqc.org/benchmarking>, datum prisupa 12.05.2013.

²⁴⁷ The Benchmarking Exchange, <http://benchnet.com/wib.htm>, datum pristupa, 16.07.2013.

Organizaciona kultura „predstavlja sistem zajedničkih vrednosti i uverenja o tome šta je bitno i odgovarajuće u organizaciji, kao i osećanja, i interne i eksterne odnose“²⁴⁸, tj. skup mišljenja, stavova, normi, pravila ponašanja, vrednosti koja povezuju zaposlene u organizaciji i predstavlja veoma važan segment strukturnog kapitala.

Organizaciona kultura može da se posmatra s dva aspekta:²⁴⁹

- S aspekta funkcije organizacione kulture:

Teži da razvije osećaj pripadnosti kod zaposlenih. Zaposleni se identifikuju s organizacijom, a što je motivacioni faktor da budu inovativni, aktivni, kreativni pri rešavanju raznih problema, s prihvatanjem segmenata poslovne kulture. Isto tako, s aspekta stvaranja konkurentnosti na način da omogući zaposlenima da usvoje određena pravila ponašanja i izgrade socijalnu stabilnost sistema, je veoma bitna organizaciona kultura, i

- S aspekta uticaja koji organizaciona kultura ima na različite procese u organizaciji:

Indirektna uloga joj je pri izboru menadžerskih alata, postavljanju ciljeva, strateškom planiranju, odlučivanju, načinu komunikacije između zaposlenih u organizaciji i dr. Menadžerska struktura kao tim stručnjaka koji upravlja organizacijom ima posebnu ulogu, jer usled posebnih kompetencija i leaderskih sposobnosti omogućuju razvoj znanja i aktiviranje i iniciranje aktivnog učešća svih zaposlenih. Sama menadžment filozofija može da se formira kroz totalno upravljanje kvalitetom (TQM)²⁵⁰, inoviranjem, širenjem ovlašćenja zaposlenih i dr. U svakom momentu treba da odgovori na zahteve tržišta i zato menadžment filozofija treba da bude adaptibilna na promene u okruženju.

Intelektualna svojina predstavlja treći segment strukturnog kapitala i „odnosi se na kreacije uma: pronalaska, književna i umetnička dela i simbole, imena, slike,

²⁴⁸ Culture Consultancy, <http://www.cultureconsultancy.com/link/the-importance-of-organisational-culture-change/>, datum pristupa 25.07.2013.

²⁴⁹ Sun, S. (2008): „Organizational Culture and Its Themes“, Internal Journal of Business Management, Canadian Center of Science and Education, Vol. 3, No. 12, p. 140.

²⁵⁰ Total Quality Management

dizajn koji se koristi u trgovini“.²⁵¹ Pored Svetske organizacije za intelektualnu svojinu WIPO važne su i nacionalne i brojne regionalne organizacije npr. Evropska patentna organizacija (EPO), Patentna organizacija SAD (USPOTO), Evroazijska organizacija za patente (EAPO) i druge.

Sva prava koja su uključena u intelektualnu svojinu mogu se podeliti na:²⁵² autorska prava i prava srodna autorskom pravu, i prava industrijske svojine. Svaka organizacija čuva svoje znanje pravnom zaštitom intelektualne svojine.²⁵³ Zadatak organizacije je da spreči njeno neovlašćeno korišćenje od strane konkurencije. Radi zaštite prava intelektualne svojine, razvijene su brojne konvencije (Univerzalna konvencija o autorskom pravu, Pariska konvencija o zaštiti industrijske svojine, Bernska konvencija za zaštitu književnih i umetničkih dela i druge). Za zaštitu intelektualne svojine malih i srednjih organizacija koriste se dve ključne strategije i to:²⁵⁴

- Aktivna strategija se implementira kada se zaštita intelektualne svojine postiže putem sopstvenih prava, žigovi, patenti, licence i drugo. U okviru ove strategije uključuju se i pravo na pronalazak zaposlenih, zaštita prava i prava intelektualne svojine od njegove povrede (kao što je praksa u Nemačkoj) i
- Pasivna strategija se implementira kada je isplativije preduzeti aktivnosti u pravcu otklanjanja neslaganja s postojećom zaštitom intelektualne svojine. Ilustracije radi, u oblasti tehničkih pronalazaka ukoliko se obelodani rezultat razvoja pre

²⁵¹ World Intellectual Property, www.wipo.int, datum pristupa, 10.11.2014.

²⁵² Totić, I; Vehapi, S. (2011): „Strategijsko upravljanje intelektualnom svojinom“, Zbornik radova 17. Međunarodnog naučnog skupa pod nazivom „Tehnologija, kultura i razvoj“, Udruženje tehnologija i društvo, Institut „Mihajlo Pupin“, Centar za istraživanje nauke i tehnologije Beograd i Ekonomski fakultet Subotica, str. 266-257.

²⁵³ Pravna regulative koja obuhvata problematiku intelektualne svojine: Zakon o autorskom i srodnim pravima (Sl. Glasnik RS 104/2009, 99/2011 i 119/2012), Zakon o optičkim diskovima (Sl. Glasnik RS 52/11), Zakon o patentima (Sl. Glasnik RS 99/11), Zakon o posebnim ovlašćenjima radi efikasne zaštite intelektualne svojine (Sl. Glasnik RS 46/06 i 104/09), Zakon o pravnoj zaštiti industrijskog dizajna (Službeni glasnik RS 104/09), Zakon o zaštiti topografija poluprovodničkih proizvoda (Sl. Glasnik RS 55/2013), Zakon o žigovima (Sl. Glasnik RS 104/09 i 10/13), Zakon o zaštiti poslovne tajne (Sl. Glasnik RS 72/11) i Uredba o načinu vođenja elektronske evidencije, emitovanja i reemitovanja autorskih dela (Sl. Glasnik RS 108/14).

²⁵⁴ Kutlača, Đ; Semenčenko, D; Mosurović, M; Mitrović, Z. (2011): „Širenje znanja o tehnologijama i zaštita prava intelektualne svojine“, Zbornik radova 17. Međunarodnog naučnog skupa pod nazivom „Tehnologija, kultura i razvoj“, Udruženje tehnologija i društvo, Institut „Mihajlo Pupin“, Centar za istraživanje nauke i tehnologije Beograd i Ekonomski fakultet Subotica, str. 219.

vremena, pronalazak prerasta u stanje tehnike i omogućuje slobodu rada u ovim oblastima. Sve bitne informacije za proizvodnju, organizacija treba da čuva kao poslovnu tajnu i na taj način ostvari konkurentsku prednost, kao i dobit od pronalaska koji nije registrovan.

Upotreba patenata za kreiranje tehnološkog vođstva u određenom vremenskom periodu je jedan od načina za ostvarenje konkurentske prednosti. Ovaj vid je od značaja u farmaceutskoj industriji, iako u mnogim drugim sektorima industrije on gubi na značaju u savremenim uslovima. Ilustracije radi, Novo Nordisk – Danska, zdravstvena kompanija koja ima vodeću tržišnu poziciju u Evropi zahvaljujući lekovima za dijabetes je to ostvarila kao rezultat svoje licence o proizvodnoj tehnologiji insulina iz životinjskih izvora.²⁵⁵ S razvojem nove tehnologije postoji mogućnost da konkurenti otkriju drugi put za lečenje od patentom zaštićenih.

Tako je na primer, Motorola imala ekskluzivno pravo kontrole određenih tehnologija devedesetih godina dvadesetog veka, a što joj je obezbedilo vođstvo u oblasti globalnog sistema za mobilnu telekomunikaciju tj. GSM tehnologije. Motorola je posedovala čak 27 od 140 patenata. Ova organizacija je uspela da izgradi superiornu poziciju putem strategijskih pristupa intelektualne svojine. Podržava uspostavljanje zajedničkih standarda mobilne telefonije u Evropi (a što je došlo do izražaja kada je GSM prihvaćen kao međunarodni standard).

Motorola je osigurala patentno vlasništvo različitih tehnologija od kojih će zavistiti GSM, pre i posle usvajanja GSM standarda. Odbila je da žrtvuje ekskluzivna prava intelektualne svojine u pregovorima javne telefonske nabavke s operaterima.²⁵⁶ Imajući u vidu da se tehnologija razvija, a patentna zaštita zastareva, logično je da održavanje konkurentske prednosti u dužem vremenskom periodu nije moguće. Intelektualna svojina

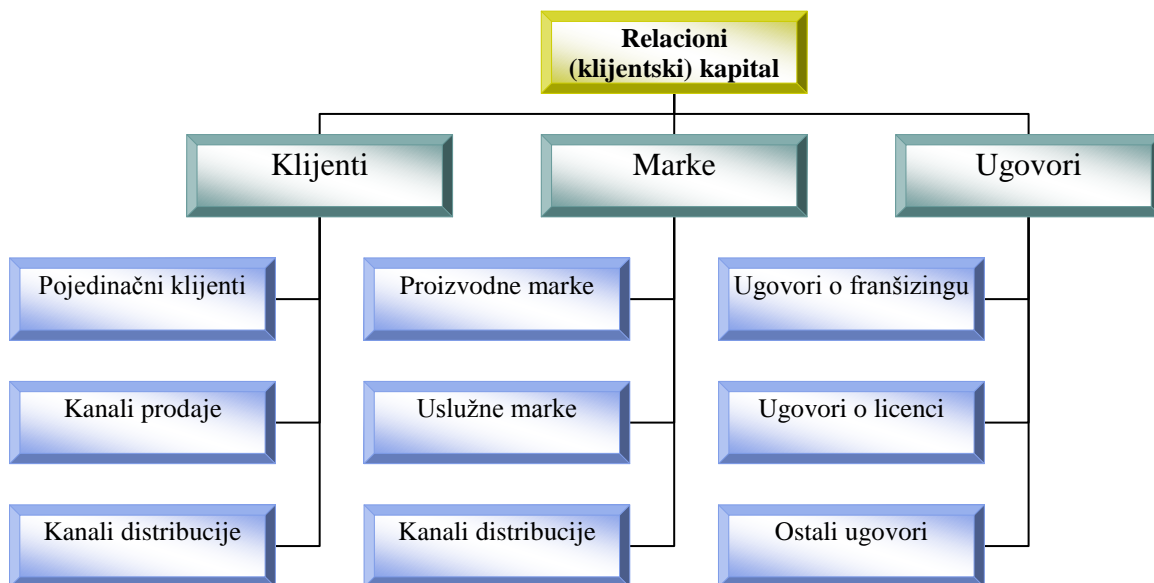
²⁵⁵ Totić, I; Vehapi, S. (2011): „Strategijsko upravljanje intelektualnom svojinom“, Zbornik radova 17. Međunarodnog naučnog skupa pod nazivom „Tehnologija, kultura i razvoj“, Udruženje tehnologija i društvo, Institut „Mihajlo Pupin“, Centar za istraživanje nauke i tehnologije Beograd i Ekonomski fakultet Subotica, str. 260.

²⁵⁶ Ibid, str. 261.

prikazuje inovativnost organizacije i bitan je generator vrednosti. Sposobnost strukturirane organizacije iz kodifikovanog znanja, koje vodi poreklo iz vrednosti, normi i kulture vrlo često se opisuje kao strukturni kapital. On podrazumeva organizaciju koja omogućuje da se resursi koje poseduje koriste na najbolji način tj. da su efikasniji.

7.3.3. Relacioni kapital kao segment intelektualnog kapitala

Komponente relacionog kapitala su: klijenti (pojedinačni klijenti, kanali prodaje i kanali distribucije), marke (proizvedene marke, uslužne marke i kanali distribucije), ugovori (ugovori o franšizingu, ugovori o licenci i ostali ugovori).²⁵⁷ Naredna slika prikazuje strukturu relacionog tj. klijentskog kapitala (Petty, Guthrie).



Slika br. 17: Struktura relacionog (klijentskog) kapitala

²⁵⁷ Petty, R; Guthrie, J. (2000): “The Case for Reporting an Intellectual Capital: Evidence, Analysis and Future Trends”, Dahiya, S.B. (Ed.), The Current State of the Business Discipline, Spellbound Publications, Rohtak, p. 25.

Treći segment intelektualnog kapitala je relacioni (klijentski) kapital. On je značajan jer objedinjuje veze (relacije), povezanost sa trećim licima. Treća lica ili klijenti mogu da se nađu u ulozi kupaca, dobavljača itd. Potrošači su početni i krajnji činilac lanca stvaranja vrednosti. Potrošač mora da bude u fokusu poslovanja organizacije i krajnji cilj je njegovo zadovoljenje, jer on organizaciji obezbeđuje kontinuirano poslovanje. Detaljnim istraživanjem vrši se utvrđivanje potreba, zahteva, želja, platežne moći potencijalnih potrošača. Klijente privlači i zadržava brend, nekada osećaj prestiža, nekada pristupačna cena, popusti, post prodajne usluge, imidž, poseban doživljaj.

Vrednost koja proističe iz odnosa s kupcima, dobavljačima, distributerima i poslovnim partnerima je relacioni kapital kao segment intelektualnog kapitala ili drugačije rečeno izgradnja dugoročnog odnosa s eksternim stejkholderima. Organizacija ne može da opstane samostalno, jer je njen poslovni uspeh zavisao od kvalitetno izgrađenih odnosa. Bazne dimenzije te međuzavisnosti su:²⁵⁸

- Obavezivanje (vezano je za korektno ponašanje tj. delovanje koje ne ugrožava interese partnera),
- Empatija (obuhvata sagledavanje pitanja od važnosti iz ugla druge strane),
- Reciprocitet (podrazumeva uzajamno pružanje koristi),
- Privrženost (razvija se vremenom, a do stvaranja privrženosti dovodi zdrav poslovni odnos i dugoročna saradnja), i
- Poverenje (Proizvod uspešne poslovne saradnje i znači pouzdanost i sigurnost partnera).

Relacioni kapital je strukturiran iz sledećih kategorija:²⁵⁹

- **Poslovne mreže.** Savremeni uslovi privređivanja i ekonomija znanja podrazumevaju veće zahteve potrošača i oštru konkurenciju. Za planiranje poslovnih aktivnosti bitno je izgraditi veću mrežu poslovnih partnera koji zajedno

²⁵⁸ Krstić, B. (2009): „Intelektualni kapital i konkurentnost preduzeća“, Ekonomski fakultet Niš, str. 48.

²⁵⁹ Sundać, D; Švast, N. (2009): „Intelektualni kapital, temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća“, Ministarstvo gospodarstva rada i poduzetništva, Zagreb, str. 46.

sa organizacijom participiraju u kreiranju vrednosti za potrošače. Na taj način povećava se sigurnost i stvaraju bolji uslovi snabdevanja inputima kroz dobre odnose s dobavljačima. U uslovima sve većeg razvoja savremenih informacionih tehnologija, interneta i razvoja elektronskog poslovanja ostvaruje se razmena znanja i informacija udruživanjem s dobavljačima. Unapređuju se kanali prodaje i olakšava put učinka do potrošača ukoliko je saradnja s distributerima adekvatna. Bitan izvor informacija o potrošačima i njihovom prihvatanju učinaka su kanali prodaje. S aspekta kreiranja inovacija tehnološkog razvoja i smanjenja rizika poslovanja od značaja su poslovni partneri i dugoročni poslovni odnosi s njima. Velike koristi organizacija ima od razvijenih poslovnih mreža, koje olakšavaju distribuciju proizvoda, sakupljanje i distribuciju informacija, komunikaciju s postojećim i potencijalnim poslovnim partnerima i potrošačima uz pomoć interneta.

- Važan segment relacionog, tj. potrošačkog kapitala je i **brend**, tj. poznata tržišna marka. Karakteristike brenda su:²⁶⁰ lako se izgovara, piše i pamti, ukazuje na ključne prednosti, prepoznatljivost, prijemčiv za sve vrste medija, može da bude zakonski zaštićen i teško se kopira i falsifikuje. Dobar brend omogućuje organizaciji da stvara konkurentsku prednost kroz diferenciranje. Lojalnost brendu stvara se kroz negovanje i razvoj odnosa s potrošačima.

S brendom i njegovim razvijanjem povećava se tražnja, zaposleni su motivisaniji i uvećava se vrednost organizacije. Organizacija treba da razvija partnerske odnose sa svojim potrošačima, jer izgradnja dobrih odnosa pozitivno se manifestuje na performanse organizacije, porast konkurentnosti i veće vrednosti za organizaciju. S većom stvorenom vrednošću ostvarenom u odnosu na očekivanu, povećava se satisfakcija potrošača i stvara lojalnost prema organizaciji. Važno mesto u ovim naporima ima sistem upravljanja s kupcima CRM²⁶¹. „CRM je tehnologija koja omogućuje organizacijama da prate svaku interakciju s potrošačima i iskoriste

²⁶⁰ Deventer, M. J. (2002): „Introducing Intellectual Capital Management in an Information Support Services Environment“, PhD thesis, University of Pretoria, p. 3.9.

²⁶¹ Customer Relationship Marketing

mogućnosti maksimiziranja prihoda i poboljšanja lojalnosti klijenata.²⁶² Ovaj sistem omogućuje identifikaciju profitabilnih kupaca s kojima će se izgraditi individualni dugoročni odnosi.

- **Ugovor o franšizingu** je sastavni segment franšizing odnosa kojim su regulisani bitni elementi od značaja za partnere. Davalac franšizinga ustupa prava prodaje robe i vršenja usluga drugoj strani – primaocu franšizinga. Predmet ugovora o robnom franšizingu je: ustupanje isključivih prava prodaje robe i obavljanja usluga na ugovornom području; ustupanje prava iskorišćavanja robnog ili uslužnog žiga, uzorka modela; ustupanje prava iskorišćavanja poslovnog know-how; obavljanje usluga zavisno o ugovornoj deobi rada; obavljanje nadzora kao kontrole kvaliteta poslova prodaje i usluga. Franšizing se u razvijenim zemljama primenjuje u preko sedamdeset privrednih delatnosti, a putem njega se u maloprodaji ostvaruje preko 50% prometa. Značaj mu je izuzetno velik, jer omogućuje angažovanje kapitala uz malu stopu rizika. Nepostojanje nacionalnih zakona o franšizingu u nekim evropskim zemljama nadoknađeno je Evropskim etičkim kodeksom.

Pored napred navedenih strukturnih segmenata intelektualnog kapitala, navode se u nastavku strukturni segmenti intelektualnog kapitala s aspekta Danske direktive i prema modelu Monitora neopipljive imovine.

Intelektualni kapital u okviru Danske direktive podrazumeva sledeće kategorije:²⁶³

- **Zaposleni** (koji rade u organizaciji kao i oni koji rade u drugoj organizaciji, ali su spoljni saradnici ili honorarno rade za ovu organizaciju),
- **Potrošači/kupci**²⁶⁴ (pojedinci ili organizacije koji kupuju učinke organizacije)

²⁶² Milačić, V. (1999): „Intelektualni kapital: apologija ljudskog duha“, Evropski centar za mir i razvoj (ECPD) Univerziteta za mir ujedinjenih nacija, Beograd, str. 61.

²⁶³ Nordic Industrial Fund, (2001) „Intellectual Capital – Managing and Reporting, p. 16.

²⁶⁴ S marketinške tačke gledišta kupac je jedinka koja obavlja akt kupovine, a potrošač (korisnik) je jedinka koja koristi kupljeni proizvod.

- **Procesi** (su aktivnosti kojima se povezuju ljudi, materijal i tehnologija, tj. aktivnosti kolektivnog karaktera), i
- **Tehnologija** (Informaciona i proizvodna tehnologija ili infrastruktura izgrađena oko pomenutih tehnologija).

Prema modelu IAM (Monitor of Intangible Assets) Monitor neopipljive imovine kategorije intelektualnog kapitala su:²⁶⁵

- **Individualna kompetencija zaposlenih** (predstavlja kapacitet pojedinca u mnoštvu različitih situacija radi stvaranja vidljivih i nevidljivih vrednosti),
- **Kapital interne strukture** (obuhvata računarske i administrativne sisteme, patente i dr. Kultura i duh organizacije se smatraju internom strukturom).
- **Kapital eksterne strukture** (obuhvata imidž organizacije, robne marke, brendove, kupce i dobavljače).

7.4. Izvori intelektualnog kapitala

Retrospektivno posmatrano, čovek predstavlja neograničeni izvor intelektualnog kapitala, a kao dokaz su epohalni pronalasci i inovacije. Mnogi epohalni pronalasci mogu da i ugroze ljudski faktor kao na primer otkriće baruta, atomske bombe, dinamita, te eksperimenti u oblasti genetike vezani za kloniranje itd.

Najvažniji izvor intelektualnog kapitala je **čovek** sa svojim idejama, znanjem i iskustvom. Proizvod čoveka, njegovih iskustava, kreativnosti, ideja, jesu proizvodi znanja kao glavne komponente i pokretači razvoja intelektualnog kapitala. Ideje čoveka su rezultat njegovih misaonih procesa koji se baziraju na inteligenciji, iskustvu, kreativnosti i domišljatosti.

²⁶⁵ Sveiby, K. E. (1997): „The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge – Based Assets“, Berrett – Koehler, San Francisco, p. 52.

Putem znanja, umeća i kreativnosti, čovek generiše intelektualni kapital koji utiče na promenu samih ljudi i društva kroz tzv. sistem povratne sprege. Sa sposobnošću da uči određen je čovekov intelekt. Čovek u procesu učenja stiče i razvija kompetencije. On svoje kompetencije stiče obrazovanjem i istraživanjem na univerzitetu.

Znanje je proizvod čovekovih ideja, kreativnosti, iskustva i ono predstavlja glavni pokretač razvoja intelektualnog kapitala. Misaoni procesi se baziraju na domišljatosti, kreativnosti, iskustvu, inteligenciji i na osnovu njih rezultiraju čovekove ideje. Do stvaranja i uvećanja znanja dolazi obradom spoljnih podataka i informacija i njihovom upotrebom u konkretnim situacijama. Upravo zahvaljujući sposobnosti proizvodnje znanja, čovek postaje glavni izvor stvaranja intelektualnog kapitala. U ovom procesu je veoma važno neprekidno učenje i usavršavanje. Čovek uvećava svoja postojeća znanja kroz proces učenja i usavršavanja.

Prema UNESCO-voj radnoj grupi za obrazovanje u dvadeset i prvom veku proces neprekidnog učenja se zasniva na:²⁶⁶

- **Sposobnostima učenja** (odnosi se na razvoj sposobnosti samostalnog učenja nasuprot prikupljanju strukturnog znanja),
- **Ličnim kompetencijama** (neprekidni razvoj ličnih kompetencija omogućuje pojedincu da odlučuje i izvršava poslove na sistematskom nivou. Ovo razlikuje savremeno društvo od industrijskog, u kome su pojedinci bili usmereni na uske profesionalne veštine),
- **Učenju o suživotu** (treba da doprinese sprečavanju potencijalnih konflikata isticanjem međusobnih razlika, ali i sličnosti i uzajamnih povezanosti pojedinaca),
i
- **Razvoju ličnosti** (neprekidno obrazovanje doprinosi razvoju kompletne ličnosti, odnosno njenog uma i tela, inteligencije, duhovnih i moralnih vrednosti. Čovek

²⁶⁶ Turajlić, S. (2011): „Celoživotno obrazovanje – stanje i poželjna strategija“, Tematski zbornik radova XVII međunarodnog naučnog skupa Tehnologija kultura i razvoj, Udruženje „Tehnologija i društvo“, Institut „Mihajlo Pupin“, Centar za istraživanje razvoja nauke i tehnologije Beograd i Ekonomski fakultet Subotica, str. 154.

treba da razvija kritičko mišljenje i moć rasuđivanja radi odabira svog životnog puta).

Čovek povećava sopstveno znanje neprekidnim učenjem i na taj način doprinosi stvaranju intelektualnog kapitala. Genetskim predispozicijama čoveka, tj. njegovom inteligencijom, određena je delom sposobnost učenja. Kompetencije čovek stiče s razvojem intelekta putem učenja. Pored kompetencija, veoma je važna i kompletna posvećenost čoveka.

Pored čoveka kao izvora intelektualnog kapitala sledeći izvor je **univerzitet**. U devetnaestom i prvoj polovini dvadesetog veka intenzivirano je stvaranje univerziteta od strane država. Banka intelektualnog kapitala postaje univerzitet. Univerzitet je sredina koja je strukturirana od potencijalno „nove pameti“ koju donose studenti, tj. generacija mladih i već „uspostavljena pamet“ od strane profesorskog kadra. Međusobna interakcija ove dve vrste pameti integriše se kroz proces dvosmernog učenja, a kao efekat pomenutog je intelektualni kapital.²⁶⁷

Kao svojevrsnu banku intelektualnog kapitala možemo da shvatimo univerzitet. Univerzitet je mesto u kojem se stiču znanja i kvalifikacije za koju se pojedinac opredeljuje i koji je baza buduće profesije, a koje se putem učenja stiče. Interakcijom znanja predavača i studenata unutar univerziteta generišu se intelektualni potencijali, koji se kroz istraživački rad razvijaju i distribuiraju u organizacije i šire društveno okruženje. Putem postiplomskih studija i naučnih programa ovaj kapital se uvećava i prenosi u druge sredine društva, kao što su organizacije i ostale institucije.

Četiri funkcionalna zahteva kao što su znanje, umeće, komuniciranje i odlučivanje prikazuje matrica projektovanja kojom se definiše nastavni program kojeg student treba da savlada. U matrici su prisutna četiri indikatora projektovanja: predavanja koja profesor drži studentima, rad u laboratoriji, izrada projekata i zadataka i ispiti. Da bi zadovoljio

²⁶⁷ Milačić, V.R. (1999): „Intelektualni kapital – apologije ljudskog duha“, Evropski centar za mir i razvoj, Beograd, str. 63.

sopstvene potrebe i uvećao bogatstvo pojedinac mora da realizuje odgovarajuće poslovne aktivnosti.

Diplomirani studenti razvijanjem svojih sposobnosti i znanja doprinose razvoju znanja celog društva. Od nastavnih planova, načina organizovanja, izvođenja nastave, odnosa profesora prema radu, kompetencija, brojnosti studenata i dr. zavisi u znatnoj meri kvalitet intelektualnog kapitala stvorenog na univerzitetu. Od fundamentalnog značaja za razvoj univerziteta, osim naučnog rada kojim se uvećava vrednost intelektualnog kapitala i širi na okruženje, jesu adekvatni nastavni planovi i programi studija. Važno je da se razvija kompetencija studenata koja će im pomoći da efikasno upotrebe znanje u raznim brojnim poslovnim situacijama. Realizacija nastavnog procesa, principi i metodi treba da se izgrade da studenti mogu da:²⁶⁸

- Stiču znanja iz različitih oblasti,
- Povezuju znanja iz različitih izvora i pristupaju informacijama kritički i nezavisno,
- Uzimaju aktivno učešće u planiranju i realizaciji kurseva,
- Stiču sposobnost za realizaciju istraživanja i analizu,
- Stiču iskustva u metodima koje promovišu preduzetništvo na različitim nivoima,
- Imaju priliku za estetski izraz,
- Analiziraju pitanje profesionalne etike,
- Prezentiraju sadržaje i materijale za različite ciljne grupe, i
- Rade i koriste se sredstvima informacione tehnologije i drugih nastavnih sredstava.

Naučni rad na univerzitetu jeste najvažniji stvaralac intelektualnog kapitala. Sposobnost univerziteta da od mladih studenata formiraju naučne radnike povećava se s ulaganjem u istraživačko razvojne projekte i stvaranje naučnih centara. Nova iskustva se stiču kroz rad u istraživačkim centrima i poboljšavanju kompetencija, a koristi od njih nemaju samo studenti, već i privreda zemlje. „Naučni rad je polivalentan, pri čemu se multiplikativni

²⁶⁸ Subotić, J; Gajić, O; Lungulov, B. (2011): “Kvalitet visokog obrazovanja u društvu znanja: mogućnosti i perspektive”, Tematski zbornik radova XVII međunarodnog naučnog skupa Tehnologija kultura i razvoj, Udruženje „Tehnologija i društvo“, Institut „Mihajlo Pupin“, Centar za istraživanje razvoja nauke i tehnologije, Beograd i Ekonomski fakultet Subotica, str. 148.

efekti nauke ostvaruju posredstvom delovanja na proizvodne faktore, produktivnost, podelu rada, upravljanje proizvodnim procesima i resursima, proizvodnu orijentaciju, osvajanje novih tržišta itd.²⁶⁹

Obučeni kadrovi – mladi ljudi predstavljaju najveći kapital ne samo univerziteta, već i svake zemlje i mogu da utiču na poboljšanje poslovnih aktivnosti. Intelektualni kapital stvoren na univerzitetu vremenom se prenosi ka okruženju. Ovo međusobno dejstvo okruženja i univerziteta, najviše podseća na spiralnu strukturu razvoja i nastavlja se obrazovanjem na univerzitetu, a zatim učenjem u organizaciji.

Nakon završenog univerzitetskog obrazovanja studenti se zapošljavaju i stečeno znanje implementiraju u organizacijama u kojima rade. Svojim znanjem doprinose uvećanju intelektualnog kapitala u organizaciji pre svega, a potom i u privredi u celini. U savremenim uslovima privređivanja ključni resurs je stvaranje i efikasna implementacija intelektualnog kapitala koji je plod saradnje između univerziteta i organizacija.

Kao što je navedeno, naučni rad na univerzitetu predstavlja takođe jedan od bitnih izvora intelektualnog kapitala. Formiranje naučnih radnika je upravo i jedna od uloga samog univerziteta. On iziskuje formiranje stručnih istraživačkih timova iz raznih oblasti. Unutar univerziteta naučni rad predstavlja način generisanja intelektualnih potencijala izgradnjom kompetencija svakog studenta. Kasnije, ove stečene kompetencije čovek koristi i razvija u organizaciji u kojoj se zaposli. Svoj intelektualni kapital organizacija uvećava kroz obuku zaposlenih, inovacije, razvoj brenda, imidža i unapređenjem poslovnih procesa.

Organizacija je u mogućnosti da pospeši poslovanje i ostvari konkurentsku prednost zahvaljujući stvorenom intelektualnom kapitalu. Organizacija na taj način postaje istovremeno izvor, ali i korisnik intelektualnog kapitala. Efikasnim upravljanjem znanjem zaposlenih od strane menadžmenta u organizaciji, uvećava se njen intelektualni kapital i

²⁶⁹ Marković, D; Ilić, B; Ristić, Ž. (2010): „Ekonomija znanja: top menadžment i liderstvo znanja“, Etnostil, Beograd, str. 28.

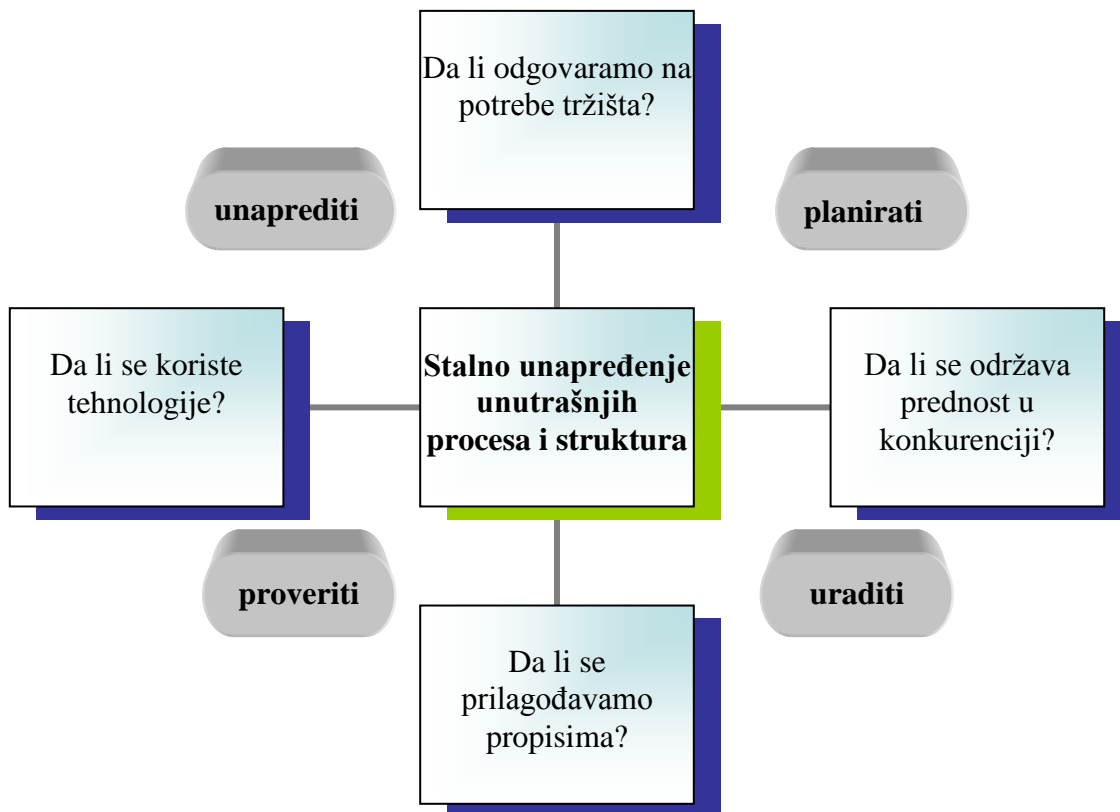
stoga, organizacija postaje istovremeno izvor i korisnik intelektualnog kapitala, kao što je već i rečeno. Znanje, umeće, intelektualne sposobnosti svakog pojedinca kroz integrisanje u organizacionu mrežu, dovode do uvećanja intelektualnog kapaciteta organizacije. U savremenim organizacijama, fokus poslovanja pomera se sa finansijskog na intelektualni kapital. Osnovni kreator intelektualnog kapitala su ljudski potencijali i stoga menadžeri imaju zadatak da unapređuju kvalitet postojećih zaposlenih, ali i novozaposlenih.

S obzirom na turbulentno okruženje i mnoštvo izazova kojima je izložena organizacija, menadžment treba da podstiče razmenu informacija i znanja i podstiče neprekidno obrazovanje zaposlenih radi stvaranja što kvalitetnijih ljudskih potencijala. Osnovni način internog generisanja intelektualnih potencijala su aktivnosti istraživanja i razvoja tzv. „učenje kroz rad“, tj. stvaranje „organizacije koja uči“. Često je prisutno da organizacije pribegavaju eksternoj nabavci intelektualnih resursa putem raznih kooperativnih formi, integracijom s drugim organizacijama, licenciranjem i privlačenjem, dovođenjem stručnjaka iz drugih organizacija itd.

Organizacija povećava performanse zaposlenih, a samim tim povećava i vrednost raspoložive neopipljive imovine inovativnim ponašanjem, razvijanjem sposobnosti učenja i kreativnim rešavanjem problema. Imperativ savremenog poslovanja i uslov budućeg razvoja organizacije je u usavršavanju zaposlenih kroz investiranje u njihovu edukaciju. Ova investicija unapređuje odnose s klijentima i okruženjem i obezbeđuje organizaciji konkurentsku prednost.

Organizaciono učenje podrazumeva kumuliranje, distribuciju i upotrebu znanja s fokusom na povećanje intelektualnog kapitala. Specifičnost znanja kao neograničenog resursa, kvalitet i kvantitet znanja koje organizacija stvara prvenstveno zavise od sposobnosti organizacionog učenja. Zato se i kaže da je savremena ona organizacija koja uči. Organizaciono učenje je osnova pri postavljanju strategije stvaranja intelektualnog kapitala. U organizaciji koja uči, menadžment i njeni zaposleni razvijaju sposobnost neprekidnog učenja, adekvatnog upravljanja znanjem koje usvajaju, razmenjuju i

implementiraju pri realizaciji poslovne aktivnosti i donošenju adekvatnih poslovnih odluka. Savremenu organizaciju koja uči moguće je prikazati putem pet zupčanika. Unapređenje unutrašnjih procesa i strukture stavljeno je u fokus. Ovaj centralni deo putem aktivnosti planiranja, konkretnih aktivnosti provera i neprekidnog unapređenja, aktivira ostale zupčanike i na taj način stvara pravilno funkcionisanje učenja. Pomenuto prikazuje sledeća slika.



Slika br. 18: Organizacija kao izvor i korisnik intelektualnog kapitala²⁷⁰

Pri donošenju poslovnih planova koji treba da su fokusirani na stvaranje i zadržavanje konkurentske prednosti, moraju se uvažiti zahtevi tržišta, a organizacija mora biti fleksibilna i adaptibilna promenama koje dolaze iz okruženja. Svoje poslovanje

²⁷⁰ Milačić, V. R. (1999): „Intelektualni kapital – apologije ljudskog duha“, ECPD (Evropski centar za mir i razvoj), Univerzitet za mir Ujedinjenih nacija, Beograd, str. 173.

organizacija treba da uskladi s važećim zakonskim propisima i propisima profesionalne regulative.

Najbitniji resurs poslovanja savremenih organizacija su upravo informacija i znanje. Zavidan položaj na tržištu može da ostvari samo ona organizacija koja kroz učenje uvećava organizaciono znanje. Najbitnije koristi od organizacionog učenja su:²⁷¹

- Održavanje nivoa inovacija i konkurentnosti,
- Poboljšanje mogućnosti reagovanja na spoljne pritiske,
- Posedovanje znanja za bolje povezivanje resursa sa potrebama kupaca,
- Unapređenje kvaliteta autputa na svim nivoima,
- Unapređenje korporativnog imidža sve većom orijentacijom na ljude, i
- Ubrzanje tempa promena u organizaciji.

Inovativni procesi u savremenoj organizaciji se realizuju u svim užim organizacionim segmentima koji raspolažu znanjem, informacijama i povezani su s istraživačko-razvojnim aktivnostima u funkciji stvaranja i unapređenja intelektualnog kapitala.

Evropska komisija informiše o istraživačko-razvojnim aktivnostima međunarodnih vodećih kompanija. Iz njenog izveštaja za 2012. godinu, 110 kompanija ima investicije vredne preko milijarde evra, preko dve milijarde evra je uloženo u 51 kompaniju. Više od 6 milijardi evra investirala je svaka od 10 vodećih kompanija. Na prvom mestu je Toyota (Japan), Microsoft (SAD), Volkswagen (Nemačka). Sledeća slika prikazuje kompanije s najvećim investicijama u istraživanje i razvoj.

²⁷¹ Vargas-Hernandez, J; Reza-Noruzi, M. (2010): „How Intellectual Capital and Learning Organization Can Foster Organizational Competitiveness?, International Journal of Business and Management, Canadian Center of Science and Education, Vol. 5, No. 4, p. 187.



Slika br. 19: Kompanije s najvećim investicijama u 2012. godini. (R & D investicije u milionima evra) ²⁷²

Organizacije koje uče stvaraju intelektualni kapital i na njemu zasnivaju svoju strategiju. Ove organizacije povećavaju sopstvenu fleksibilnost i inovativnost i razvijaju sposobnost za brzu adaptibilnost novim tržišnim zahtevima zahvaljujući tome što stvaraju adekvatnu klimu u organizaciji, neprekidnim stimulisanjem i razvojem i uvažavanjem sposobnosti zaposlenih, razvojem organizacione sposobnosti učenja, izgradnjom dobrih odnosa s potrošačima, distributerima, okruženjem i neprekidnim ulaganjem u aktivnosti istraživanja.

7.5. Upravljanje i merenje intelektualnog kapitala i njegova refleksija na poslovanje savremene organizacije

U cilju efikasnog reagovanja organizacije na izazove okruženja u kojem posluje, neophodno je neprekidno poboljšavati performanse uvećavajući novododatu vrednost.

²⁷² European Commission (2012): „The 2012. EU Industrial R&D Investment Score Board“, Joint Research Centre, Directorate – General for Research & Innovation, p. 26.

Ovo stoga, jer unapređenje performansi jeste putokaz zadovoljenja potreba svih zainteresovanih korisnika. Realizacija navedenog, iziskuje sposobnost dizajniranja upravljanja kontinuiranim razvojem i implementacijom savremenih organizacionih procesa. Organizacije u savremenim uslovima privređivanja u fokus stavljaju neprekidan razvoj organizacionih kompetencija, pri čemu upravljanje intelektualnim kapitalom je od izuzetne važnosti. Imperativ savremenog poslovanja ogleda se u organizovanju efikasnog sistema upravljanja intelektualnim kapitalom.

Adekvatno upravljanje intelektualnim kapitalom omogućuje organizaciji da kumulira vrednost u budućnosti. Imajući ovo u vidu, „procena i upravljanje intelektualnim kapitalom je kamen temeljac razvoja novih modela koji kroz valorizaciju nematerijalnih sredstava i resursa znanja mogu da podstaknu kreativnost, maštovitost, energiju u okviru organizacije“.²⁷³ Usled nedostajućeg adekvatnog standardnog sistema merenja performansi intelektualnog kapitala, većina modela upravljanja zasnovana je na intuiciji, a manje na proverenim i dokumentovanim procesima. Menadžment se suočava s izazovima otkrivanja novih modela i tehnika upravljanja koji se mogu implementirati na intelektualne potencijale organizacije. Efikasno planiranje realizacije strategije i efikasno upravljanje intelektualnim kapitalom, podstiču fleksibilnost organizacije, inovativnost i kreativnost.

Egzistiraju sledeće perspektive upravljanja intelektualnim kapitalom: strateška, menadžerska, i operativna. Pri formulisanju i implementaciji organizacione strategije, **strateška perspektiva** ističe značaj znanja i upravljanja njime. Za definisanje i implementaciju sistema upravljanja, kao i podrške razvoju performansi organizacije, ova perspektiva je od izuzetne važnosti. Način procene i upravljanja zalihama znanja organizacije je osnova **menadžerske perspektive**. Ona se fokusira na metode i merila koje proizvode informacije o postojećem znanju, njegovoj strukturi, kao i podsticaje za kumuliranje i razvoj intelektualnih potencijala u organizaciji. Konkretni aktivnosti, kao i projekte fokusirane na znanju i intelektualnom kapitalu i njihovom unapređenju

²⁷³ Schiuma, G; Lerro, A. (2008): „Intellectual Capital and Company’s Performance Improvement“, Measuring Business Excellence, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 12, No. 2, p. 6.

podrazumeva **operativna perspektiva**. Ova perspektiva podrazumeva timski rad, brojne obuke, razna usavršavanja, učenje na osnovu iskustva i dr.

Upravo zato, menadžer ima izuzetno veliku odgovornost jer treba na adekvatan način da upravlja intelektualnim kapitalom. On treba da razvija svest o bitnosti intelektualnog kapitala za organizaciju (edukacija kroz predavanje, seminare, radionice i dr.) kako bi i menadžeri i svi zaposleni bili podstaknuti ka svom unapređenju, ka višem stepenu kreativnosti i inovativnosti. Potom, menadžment treba da utvrdi, analizira i kategorizuje postojeće stanje kako, u organizaciji, tako i u okruženju.

Sledeća etapa se odnosi na razvijanje metoda upravljanja intelektualnim kapitalom. Organizacija razvija sistem upravljanja intelektualnim kapitalom shodno internoj strukturi, organizacionoj kulturi, kvalifikacionoj strukturi zaposlenih i okruženju organizacija. Naredna faza stavlja u fokus izgradnju sistema merenja performansi intelektualnog kapitala, a potom sledi razvoj sistema izveštavanja o performansama intelektualnog kapitala i projekciji budućnosti.

Sam izveštaj o intelektualnom kapitalu kao dodatak oficijelnim finansijskim izveštajima služi menadžerima i zaposlenima da sagledaju rezultate uloženi napor. On predstavlja osnov za komunikaciju s poslovnim partnerima. Motivacija je bitan instrument koji omogućuje odgovarajuće beneficije onima koji se prihvate promena koje savremeni način poslovanja nameće i omogućiti im prevazilaženje straha od nepoznatog.

Veliki naponi se ulažu u savremenim organizacijama kako bi se kumulirali i unapredili bazni segmenti intelektualnog kapitala. Uočeno je, da veće organizacione kompetencije stvaraju veću dodatnu vrednost, a uticaj intelektualnog kapitala pri njegovom stvaranju je vrlo značajan.

Savremeno poslovanje uz sposobnosti kumuliranja novih znanja, unapređenju proizvoda, lojalnosti poslovnih partnera, brenda, te izgradnje imidža, pomerili su strukturu cene

koštanja u korist nematerijalnih vrednosti. Prisutne su brojne ilustracije organizacija koje su preduzele mnoge poslovne aktivnosti koristeći svoje neopipljive potencijale. Mnoge organizacije na račun visoko kotiranog brenda vrše proširenje poslovanja i proizvode učinke i pružaju usluge koje nisu u obuhvatu primarne delatnosti (Bugatti – automobili i obuća, Bulgari – matično za izradu nakita, proširena delatnost na proizvodnju parfema, satova, proizvoda od kože i dr; Mars – od čokoladice do sladoleda, Fidelinka – od prehrambenih proizvoda do rent a car-a i nekretnina i dr.).

Silva Karkouljan, Leila Canaan Messarra i Richard Mc Carthy²⁷⁴ su se bavili u svom istraživanju konceptima upravljanja znanjem i organizacionog učenja i njihovom interakcijom. Efekat njihovog istraživanja je ukazao o prisustvu tesne pozitivne korelacije između upravljanja znanjem i organizacionog učenja. Autori smatraju da menadžment treba da investira u edukaciju zaposlenih i da ih upućuje da znanje koriste u svakodnevnom poslu.

Mnoge aktivnosti i performanse organizacije su bazirane na nematerijalnim ulaganjima. Stoga je neophodno, da se nematerijalna ulaganja koriste efikasno, a zbog velike važnosti za buduće poduhvate i adekvatno vrednuju. Veliki deo sredstava koja stvaraju vrednost organizaciji su vrlo često potcenjena ili neadekvatno vrednovana po računovodstvenim principima/načelima, te se zanemaruju u procesu kontrole i upravljanja. Samim tim ovaj problem predstavlja izazov za prikazivanje intelektualnog kapitala u dodatnom finansijskom izveštaju. Nova era u ekonomiji je obojena nadmoćnošću inovacija, posebno u industriji visokih tehnologija.

Brend (poznata robna marka) čini segment neopipljive nematerijalne imovine koja može da ima veliku vrednost, čak i veću od finansijske i ostale materijalne imovine organizacije. Vrednost brenda ima uticaj na ukupnu vrednost organizacije, te se on smatra bitnim potencijalom uspeha. Nematerijalna imovina svojom specifičnošću iziskuje

²⁷⁴ Karkouljan, S; Canaan-Messarra, L; Mc Carthy, R. (2013): „The Intriguing Art of Knowledge Management and its Relation to Learning Organizations“, Journal of Knowledge Management, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 17, No. 4, pp. 511-526.

sofisticiraniji i složeniji pristup proceni njene vrednosti za razliku od druge materijalne imovine. Na sam proces stvaranja brenda, pored ekonomskih faktora utiču i drugi, kao što su ponašanje potrošača tj. njihovi stavovi, kao i pravna regulativa.

Shodno tome, može da se kaže, da je vrednovanje brenda izuzetan izazov za računovodstvenu profesiju i procenitelje. Ovo stoga, jer osim znanja iz oblasti ekonomije, procenitelj treba da ima znanja iz oblasti prava, logike, psihologije, sociologije. Posmatrano iz ekonomskog ugla, pojmovno određenje brenda može da se posmatra sa aspekta kupca i sa aspekta organizacije i njenog menadžmenta.

S aspekta kupca, brend se najčešće definiše „kao mentalna slika u glavi potrošača koja preuzima funkciju identifikacije i doprinosi izboru načina ponašanja pri kupovini“.²⁷⁵ S aspekta vlasnika brenda, on treba da omogući kontinuelno, u dugom periodu, održiv efekat korisnosti, kao i uspeh na tržištu kod različitih ciljnih grupa. Veoma je važno imati u vidu određena obeležja u procesu vrednovanja brenda, kao što su:²⁷⁶

- Brend je investicioni objekat u koji se ulažu sredstva radi izgradnje i održavanja i iz kojeg se tokom određenog vremena očekuju određene koristi tj. prinos (ekonomska dimenzija);
- Brend je, najčešće, iza fizičke pojave proizvoda, usluge, loga i slično, trajna predstava u glavama ciljnih grupa (bihevoristička dimenzija) i
- Brend je bitan potencijal uspeha oličan u sredstvu neopipljivog oblika koji ima svoju vrednost.

Samoidentifikovanje pojavnog oblika brenda je od velike važnosti za njegovo vrednovanje, jer egzistira veći broj metoda procene vrednosti. Menadžmentu organizacije omogućuje se pravilno upravljanje tim segmentom nematerijalne imovine ukoliko je izvršeno njegovo pravilno razgraničenje. Egzistiraju brojni motivi za njegovo

²⁷⁵ Esch, F. R. (2003): „Strategien und Technik der Marken Führung“, Verlag Vahlen, München, p. 23.

²⁷⁶ Trommsdorf, V. (2004): „Verfahren der Marken Bewertung, in Bruhn, Manfred (Hrsg) Handbuch Markenführung – Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement“, Gabler Verlag, Wiesbaden, p. 1857.

razgraničenje i posebno vrednovanje u odnosu na ostalu nematerijalnu imovinu, i to bez obzira na to, da li su ispunjeni uslovi za priznavanje brenda kao elementa nematerijalne imovine u finansijskim izveštajima.

Sama informacija o vrednosti brenda može da se reflektuje na poslovne odluke brojnih korisnika kako unutar organizacije, tako i van nje. Ilustracije radi, vlasnik brenda želi da zna njegovu vrednost kako bi mogao da donese odluku o eventualnoj prodaji, o licenciranju, o pravnoj zaštiti i drugo. Da li da uloži finansijska sredstva i koliko, uz koju premiju u odnosu na očekivani prinos od ulaganja? Sâmo saznanje o vrednosti brenda je od velikog značaja potencijalnim investitorima.

Vrednost brenda je od izuzetnog značaja i top menadžmentu. Sa aspekta eksternih korisnika, brend i njegova vrednost „kao svetionik u talasu nabujale ponude“²⁷⁷ obezbeđuju poverenje kod kupaca i mogu znatno da utiču na njihovu odluku o kupovini. Informacija o vrednosti nekog brenda ima naročiti uticaj na tržište kapitala, shodno bihejviorističkom tumačenju, podstičući fantazije, tj. nerealna očekivanja finansijskih analitičara i brokera u pogledu kretanja cena hartija od vrednosti emitenata iza kojih stoji brend.²⁷⁸

Procena vrednosti brenda može da bude uslovljena u raznim situacijama. Tako na primer, u slučaju poslovne kombinacije, tzv. bilansno uslovljeno vrednovanje, zatim u transakcijama kupovine tj. prodaje, licenciranja brenda, kao i zalaganja brenda kao sredstva radi obezbeđenja pozajmica, pravna zaštita brenda i drugo jeste, tzv. ugovorno uslovljeno vrednovanje.

Usled nepostojanja opšteprihvaćenog standardizovanog postupka, javlja se često slučaj da se za isti brend mogu utvrditi bitno različite vrednosti usled primene različitih metoda.

²⁷⁷ Reich, B. (2005): „Die Bilanzierung von Marken nach IFRS, in: Klusmeyer, Jens; Meyerholt, Ulrich; Wengelowski, Peter (Hrsg.): Beratung-Evaluation-Transfer, BIS Verlag, Oldenburg, p. 91.

²⁷⁸ Göttgens, O, Böhme, T. (2005): „Strategische Bedeutung des Markenwerts, in: ZfAW 1/2005, FAW Verlag, Bamberg, p. 44.

Nužno je da se utvrde određeni opšti principi, primenjivi kod različitih metoda, radi obezbeđenja objektivnosti izabranog metoda procene i prihvaćenosti rezultata od strane mnoštva korisnika informacija o vrednosti brenda. Određivanje principa ima za cilj transparentnost i prihvatljivost postupka i njegovih rezultata.

Nemačko društvo za istraživanje brenda i Nemačka asocijacija za brend, osnovale su 2008. godine radnu grupu pod nazivom „Brand Valuation Forum“ u Berlinu. Oni su definisali deset važnih principa i to:²⁷⁹

1. Svrha procene,
2. Vrste brenda i njegove funkcije,
3. Pravna zaštita brenda,
4. Relevantnost brenda,
5. Razmatranje trenutne pozicije brenda upotrebom reprezentativnih podataka iz analize ciljne grupe,
6. Procena korisnog veka korišćenja brenda na osnovu ekonomskih pravila,
7. Zasnovanost izolovanja neto novčanog toka ili drugih ekonomskih tokova,
8. Adekvatnost diskontne stope,
9. Razmatranje specifičnog rizika brenda i
10. Obnovljivost postupka i njegova transparentnost.

Procena vrednosti ima veliki značaj ukoliko je bazirana na principima pouzdanosti, objektivnosti, valjanosti i transparentnosti. Posmatrajući pristup brendu i njegovom vrednovanju, razlikuju se sledeći metodi procene:

- Finansijski orijentisani modeli (tradicionalni ekonomski modeli vrednovanja),
- Bihevioristički orijentisani modeli vrednovanja bazirani na psihologiji kupaca, i
- Kombinovani ili hibridni.²⁸⁰

²⁷⁹ „Brand Valuation Forum“ (2008): „Ten Principles of Monetary Brand Valuation“, Berlin.

²⁸⁰ Gerpot, T. J, Thomas, S. E. (2004): „Markenbewertungsverfahren: Einsatzfelder und Verfahrensüberblick, in: WiSt, Heft 7, Verlag Vahlen, München, p. 268 and 396.

Prva i treća grupa su metodi monetarnog vrednovanja, jer je cilj ovih metoda utvrđivanje vrednosti brenda iskazanih u novčanim jedinicama. Drugi, tj. bihejvioristički modeli vrednovanja imaju za cilj identifikaciju kvalitativnih vrednosti brenda, tj. njegove snage koji se naziva modelom nemonetarnog vrednovanja, jer se vrednost marke kod ovih modela prikazuje indeksima ili nekim drugim načinom kvantifikacije.

U okviru monetarnog vrednovanja postoje jednostepeni metodi procene vrednosti brenda (ilustracije radi: cena sticanja, troškovi izgradnje itd.). Suprotno od ovog metoda, kod dvostepenih metoda se utvrđuju kvalitativni faktori vrednosti brenda bazirani na preferencijama kupaca u prvoj fazi, i oni se transformišu putem unapred ustanovljenih kriterijuma za monetarnu vrednost brenda, u drugoj fazi. Za svrhu finansijskog izveštavanja, a shodno MRS/MSFI i Međunarodnim standardima vrednovanja, primereni su metodi bazirani na jednostepenom postupku. U navedenoj tabeli na narednoj strani (broj 18), koja je bazirana na interbrand-ovoj valorizaciji na globalnom nivou, nalaze se brendovi raznih privrednih grana, informatička industrija zauzima značajne pozicije, proizvodnja tehničkih uređaja, autoindustrija, prehrambena, kao i industrija mode.

Na ubedljivo prvoj poziciji za 2014. godinu nalazi se opštepoznati i opštepupularni *Apple* čiji brend dostiže vrednost 118.863 m\$, što predstavlja značajno povećanje od 21% u odnosu na 2013. godinu. Drugu poziciju zauzeo je *Google* s vrednošću od 107.439 m\$ s rastom od 15%, dok je na trećeplasirana *Coca Cola* s 81.563 m\$ i rastom od 3%. Poslednje mesto na listi od sto najboljih brendova zauzeo je *Nintendo* s 4.103 m\$ i padom od 33%.

Definitivno najviši porast od 86% u odnosu na 2013. godinu beleži *facebook*. Zauzima 29. mesto s 14.349 m\$. Na drugom mestu je *Audi* koji je na listi na broju 45 s 9.831 m\$ i porastom od 27%, *Amazon* zauzima treću poziciju sagledavajući rast vrednosti brenda, i to od 25, a s 29.478 m\$ nalazi se na 15. mestu na listi. Četvrto i peto mesto po rastu vrednosti brenda za 23% dele dva giganta auto industrije – *Volkswagen* (na 31. mestu s 13.716 m\$) i *Nissan* (na 56. mestu s 7,623 m\$). Ubedljivo najviši pad od 44% beleži *Nokia* s vrednošću od 4.138 m\$ i 98. pozicijom na listi Interbrand-a.

Tabela br. 18: Prikaz 100 najboljih brendova u svetu²⁸¹ (rangiranje za 2014. godinu – Interbrand) uz prikazanu vrednost iskazanu u milionima dolara i procenat promene u odnosu na prethodnu godinu.

100 NAJBOLJIH BRENOVA ZA 2014. GODINU							
<i>r.b.</i>	<i>Brend</i>	<i>r.b.</i>	<i>Brend</i>	<i>r.b.</i>	<i>Brend</i>	<i>r.b.</i>	<i>Brend</i>
1.	Apple	26.	IKEA	51.	DANONE	76.	Starbucks
2.	Google	27.	ups	52.	SONY	77.	Adobe
3.	Coca Cola	28.	ebay	53.	AXA	78.	Johnson & Johnson
4.	IBM	29.	facebook	54.	Nestle	79.	John Deere
5.	Microsoft	30.	Pampers	55.	Allianz	80.	MTV
6.	General Electric	31.	Volkswagen	56.	THOMSON REUTERS	81.	DHL
7.	Samsung	32.	Kellogg's	57.	NISSAN	82.	CHEVROLET
8.	Toyota	33.	HSBC	58.	Cartier	83.	RALPH LAUREN
9.	Mc Donalds	34.	Budweiser	59.	adidas	84.	DURACELL
10.	Mercedes-Benz	35.	J. P. Morgan	60.	PORSCHE	85.	JACK DANIELS
11.	BMW	36.	ZARA	61.	CATERPILLAR	86.	JOHNIE WALKER
12.	intel	37.	Canon	62.	xerox	87.	HARLEY-DAVIDSON
13.	Disney	38.	NESCAFE	63.	Morgan Stanley	88.	MasterCard
14.	CISCO	39.	Ford	64.	Panasonic	89.	Kleenex
15.	amazon	40.	HYUNDAI	65.	Shell	90.	SMIRNOFF
16.	ORACLE	41.	GUCCI	66.	3M	91.	LAND ROVER
17.	hp	42.	PHILIPS	67.	Discovery	92.	FedEx
18.	Gillette	43.	L'ORÉAL	68.	KFC	93.	Corona
19.	LOUIS VUITTON	44.	accenture	69.	VISA	94.	HUAWEI
20.	HONDA	45.	Audi	70.	PRADA	95.	Heineken
21.	H&M	46.	HERMÉS	71.	TIFFANY&Co.	96.	Pizza Hut
22.	NIKE	47.	Goldman Sachs	72.	Sprite	97.	BOSS
23.	AMERICAN EXPRESS	48.	Citi	73.	BURBERRY	98.	NOKIA
24.	pepsi	49.	SIEMENS	74.	KIA	99.	GAP
25.	SAP	50.	Colgate	75.	Santander	100.	Nintendo

²⁸¹ <http://www.bestglobalbrands.com/2014/ranking/>, datum pristupa, 01.04.2015.

Poređenja radi, Interbrand je započeo klasifikaciju i kreiranje liste 100 najboljih svetskih brendova 2000. godine kada je Coca Cola bila plasirana na prvom mestu (72.537 m\$), a na toj poziciji je bila zaključno s 2012. godinom (77.839 m\$). Prošlogodišnji (2014) najbrend Apple je na prvoj listi 2000. godine zauzima 36. mesto (6.594 m\$). Zanimljivo je napomenuti i da je vrednost brendova imala trend pada tokom sredine prve decenije ovog veka, te ponovo povisila vrednost početkom druge decenije. Uzrok je svakako svetska ekonomsko-finansijska kriza.

Tabela br. 19. Prikaz vrednosti brenda trinaest godina uzastupno najbolje plasirane „Coca Cole“ u m\$

<i>Coca</i>	<i>godina</i>	<i>2000.</i>	<i>2001.</i>	<i>2002.</i>	<i>2003.</i>	<i>2004.</i>	<i>2005.</i>
<i>Cola</i>	<i>m\$</i>	72.537	68.945	69.637	70.453	67.394	67.525
<i>godina</i>	<i>2006.</i>	<i>2007.</i>	<i>2008.</i>	<i>2009.</i>	<i>2010.</i>	<i>2011.</i>	<i>2012.</i>
<i>m\$</i>	67.000	65.324	66.667	68.734	70.452	71.861	77.839

Coca Cola svoju dugogodišnju čelnu poziciju zadržava još 2012. godine s vrednošću brenda 77.839 m\$ koja se u procentima nije znatno povećala, čak ni menjala kroz deceniju, 2013. na tron dolazi Apple sa već 98.316 m\$ (kao drugoplasirani 2012. imao je 76.568 m\$, što predstavlja porast od 129% u odnosu na 2011.), i održava se i 2014. s 118.863 m\$.

U pojedinim stručnim i naučnim radovima u objašnjenju intelektualnog kapitala, polazna osnova je statička, dok je u drugim radovima uočen dinamičan aspekt koji je neophodan za razumevanje intelektualnog kapitala kao osnove stvaranja vrednosti organizacije. Shodno navedenom, intelektualni kapital se može smatrati statičkim sredstvom ili zalihama organizacije. U slučaju kada se intelektualni kapital smatra zalihom organizacije, tada se polazi od pretpostavke da se može relativno lako utvrditi, premestiti, locirati i prodati, iako je to neopipljivo i nevidljivo. Na ovaj način posmatran, intelektualni kapital podrazumeva da je on imovina organizacije, zapravo da ga organizacija poseduje isto kao što je to slučaj s brendom, robnim markama, patentima i

dr. U cilju sprečavanja kopiranja ili imitiranja, neopipljiva imovina trebalo bi da bude kodifikovana i eksplicitno zaštićena od konkurenata.

Posmatranje intelektualnog kapitala kroz ovu vizuru, reflektuje da većina istraživača u oblasti intelektualnog kapitala jesu pripadnici naučne oblasti finansija i računovodstva. Pomenuti pristup je u celosti u suprotnosti s pristupom dinamičkog aspekta. Ako se organizacija posmatra kao sistem aktivnosti baziranih na znanju, tada njihov intelektualni kapital mora da se posmatra s druge perspektive. Ovo stoga, što analiza znanja bazirana u celosti na sredstvima, ne može obuhvatiti promene, dinamiku i procese. I alternativni aspekt se smatra dinamičkim. S ovog aspekta, znanje se smatra kao nešto što nastaje neprekidnom interakcijom između članova organizacije. Stožer ovog posmatranja nije na neopipljivim sredstvima, nego na sposobnostima organizacije da aktivira, razvija i menja neopipljivu imovinu u cilju stvaranja vrednosti.

Sposobnosti i kompetencije predstavljaju kolektivne veštine za aktivnosti koje su organizovane i stabilne, a u funkciji same organizacije. Organizacione sposobnosti kreću se od veštine pojedinaca, operativnih sposobnosti, sve do funkcionalnih sposobnosti. Dinamičko posmatranje intelektualnog kapitala ogleda se u tome da je nužno da se analizira proces znanja, kao nešto što organizacije rade, a ne da se fokus stavi na znanje kao nešto što organizacija ima. „Moguće je imati velike zalihe vredne imovine, a nemati mnoge korisne sposobnosti, pri čemu sposobnosti organizacije moraju da se shvate ne kao pozicije u bilansu stanja, već kao organizacione strukture i upravljački procesi koji podržavaju produktivnu aktivnost.“²⁸²

Vrednost intelektualnog kapitala, kao i njegova buduća korist, je od važnosti za organizaciju, njeno vrednovanje, kao i za svakodnevno poslovanje, uz fokusiranje na poslovne odluke koje donose menadžeri. Vrednost intelektualnog kapitala bi trebalo da se obuhvati, tj. uzme u obzir, pogotovo kada se radi o strateškim odlukama i projekciji budućnosti, ali isto tako i kod donošenja tekućih poslovnih odluka.

²⁸² Teece, D. (1997): “Dynamic Capabilities and Strategic Management”, *Management Journal*, Vol. 18, p. 518.

Adekvatno merenje intelektualnog kapitala u organizacijama smatra se izuzetno zahtevnim poduhvatom. Unificirana i opšteprihvaćena formula još uvek nije iznađena. Intelektualni kapital kao nova ekonomska kategorija predstavlja performansu koja se izuzetno teško kvantifikuje, jer do sada nisu utvrđeni jedinstveni standardi.

Savremeno poslovanje iziskuje osim finansijskih informacija i informacije o performansama intelektualnog kapitala. U novostvorenoj vrednosti procenat znanja je sve značajniji, međutim, nije na adekvatan način procenjen u finansijskim izveštajima organizacije. Postavlja se pitanje kako meriti doprinos intelektualnog kapitala pri stvaranju nove, dodate vrednosti. Upotrebom statističkih tehnika između različitih grupa podataka vezanih za ljudske potencijale, potreba za korelacijom i uzročno posledičnim vezama, predstavlja zapravo merenje intelektualnog kapitala.

Prilikom pokušaja njegovog merenja, najčešće se u obzir uzimaju podaci o zaposlenima i njihove bazične karakteristike, koje se ogledaju u stručnoj spremi, starosnoj dobi, polnoj strukturi, ukupnom iskustvu, veštinama, zaradama. Potom se sagledava procenat i efekat dodatne obuke u svim mogućim oblicima. Nakon toga se anketiraju zaposleni po mnogim relevantnim pitanjima i na posletku koriste podaci koji se dobijaju iz organizacije o njenim performansama - od finansijskih do nefinansijskih, a koje ubrajaju leaderske sposobnosti, inovativnost, renome menadžmenta, kvalitet obavljanja delatnosti na svim nivoima u organizaciji.

Velike promene u ekonomskom ambijentu, unelo je poimanje značaja intelektualnog kapitala za poslovanje organizacije u savremenim uslovima. Savremeno poslovanje odlikuje međusobno povezivanje, zajedničko kumuliranje i eksploatacija resursa kroz stratešku saradnju organizacija i intelektualnog kapitala (značajnije prisustvo zajedničkih ulaganja akvizicija i merdžera). Pribavljanje resursa po povoljnijim uslovima realizuje se zajedničkim ulaganjem.

Adekvatna infrastruktura i materijalni resursi jedne organizacije zajedničkim ulaganjem s drugom organizacijom koja raspolože iskustvom i baznim kompetencijama, nadoknađuje intelektualne resurse koji njoj nedostaju. Pomenute kombinacije omogućuju bolje tržišno pozicioniranje i zajednički nastup. Intelektualni potencijali stvoreni pomenutim načinom postaju vlasništvo zajedničke organizacije.

Ilustracije radi, udruživanje japanske elektronske organizacije Sony i švedske telekomunikacijske organizacije Ericsson je uspešno realizovano udruživanje zajedničkim ulaganjem. Izvršena je kombinacija stručnosti organizacije Sony i tehnološkog liderstva organizacije Ericsson u odeljenju specijalizovanim za komunikacije. Efekat zajedničkog poslovanja je ostvarenje značajnog porasta tržišnog učešća izazvanim proizvodnjom smart telefona (nove generacije). BMW grupa i PSA (Peugeot & Citroën) kreirali su zajedničku novu organizaciju 2011. godine pod nazivom BMW Peugeot Citroën Electrification (bazirana na hibridnim komponentama).

Merdžeri i akvizicije²⁸³ pored mnoštva pozitivnih efekata koji su vidljivi, donose i sinergiju znanja, savremene tehnologije i kompetencija između do tada nezavisnih organizacija i u tom slučaju kumuliraju intelektualni kapital koji je mnogo veći u odnosu na prethodno stanje svake pojedine organizacije.

²⁸³ „Gotovo da ne postoji tako kontroverzna aktivnost u korporativnim finansijama kao što je to akvizicija (preuzimanje) jednog od strane drugog preduzeća ili merdžer (spajanje) dva preduzeća. Ova aktivnost predstavlja investiranje u uslovima neizvesnosti, zbog čega se na nju primenjuju principi valorizacije. Preduzeće će biti preuzeto samo ako se na ovaj način generiše pozitivna neto sadašnja vrednost za akcionare preduzeća koje vrši preuzimanje. Kako je ovu vrednost teško utvrditi, merdžeri i akvizicije predstavljaju predmet neprestanog istraživanja. Merdžer predstavlja kombinaciju dva preduzeća, pri čemu jedno preduzeće prestaje da postoji.” Bogojević Arsić, V. (2010): “Korporativne finansije”, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, str. 443.

“Poslovno i finansijsko restrukturiranje preduzeća”, Centar za izavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 86.

“Često se pod terminom merdžer podrazumeva samo spajanje preduzeća sličnih veličina koje rezultira formiranjem novog preduzeća u kome akcionari oba preduzeća ostaju u poziciji vlasnika, dok se pod terminom akvizicija podrazumeva (prijateljska) transakcija kod kojih akcionari jednog preduzeća gube kontinuitet vlasništva, što nije slučaj kod merdžera.” Todorović, dr Miroslav (2010) “Poslovno i finansijsko restrukturiranje preduzeća”, Centar za izavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 88.

Prema Ross-u, Pike-u i Fernstrom-u koristi od merdžera i akvizicija su:²⁸⁴ automatske koristi i ne iziskuju nikakve interakcije resursa spojenih organizacija (proizilaze iz smanjenja transakcionih troškova tj. povećanja efikasnosti, povećanja tržišne moći, diversifikacije rizika i dr.); ekonomija oblikovanja (kombinacijom različitih, ali međusobno dopunjujućih segmenata intelektualnog kapitala postiže se sinergijski efekat); ekonomija istovetnosti (akumulacijom sličnih ili istovetnih segmenata intelektualnog kapitala organizacije ostvaruje se sinergija. Na primer, intelektualni kapital jedne organizacije doprinosi poboljšanju konkurentskog položaja druge organizacije).

Za razvoj intelektualnog kapitala koristi od merdžera i akvizicija su značajne. Iako kod akvizicija treba biti veoma pažljiv, jer je prisutan rizik da određeni stručnjaci koji predstavljaju bitan segment intelektualnog kapitala, s promenom vlasnika ili načina poslovanja napuštaju organizaciju usled gubitka motivacije ili gubitka položaja, a što se može negativno odraziti na poslovanje organizacije.

Ilustracije radi, reklamna agencija „Saatchi & Saatchi“ koja je preuzeta od banke posle krize dobila je naziv „Cordiant“. Usled promene vlasništva, njeni tvorci, braća Maurice i Charls napuštaju organizaciju i osnivaju „MC Saatchi“. Gubitak ključnih poslovnih ljudi i njihov odlazak u drugu organizaciju (ili osnivanje nove od strane njih) najčešće stvara scenario da se dotadašnji klijenti stare velike organizacije, okreću ključnim ljudima koji su sada deo neke druge ili nove organizacije.

Iskustvo iz prakse – projekat EVLIA

Veoma interesantna ilustracija vezano za procenu iz prakse odnosi se na projekat EVLIA. Projekat EVLIA („Pretvaranje dobrih ideja u realnost kroz korišćenje intelektualne svojine za finansiranje malih i srednjih preduzeća u Jugoistočnoj Evropi“) započeo je s realizacijom 1. novembra 2012. godine. Glavni partner je privredna komora Venecije,

²⁸⁴ Ross, G; Pike, S; Fernstrom, L. (2005): „Managing Intellectual Capital in Practice“, Butterworth Heinemann, Oxford, pp. 328-329.

dok je Privredna komora Beograda punopravni partner. Konzorcijum je sačinjen od trideset i jednog partnera iz deset zemalja.

Razlog pokretanja projekta nalazio se u potrebi razvijanja metodologije za finansijsku procenu nematerijalne svojine organizacija, kao i inovativnih ideja. Cilj iznalaženje optimalne formule za fer procenu uz pojednostavljenje (a u nekim slučajevima i omogućavanju) kreditiranja od strane izvora finansiranja (banaka, fondova ili alternativnih načina finansiranja). Usklađivanje metodologije mora da bude u skladu sa međunarodnim računovodstvenim pravilima koja se odnose na finansijsko izveštavanje. Fokus se ogleda u stvaranju održivih uslova za finansiranje inovativnih rešenja (razvijanje metodologije za vrednovanje nematerijalnih sredstava u cilju efikasnijeg pribavljanja finansijskih sredstava).

Problematika je aktuelna iz razloga što se na svetskom nivou sve učestalije koriste nematerijalna sredstva u svojstvu zaloga u cilju pribavljanja finansijskih sredstava – o čemu detaljnije govori rad Marie Louminoti. Da bi se situacija oko kreditiranja olakšala, neophodno je strukturirati adekvatan metod za evaluaciju nematerijalne imovine. S pomenute tačke gledišta trebalo bi adekvatno vrednovati i prikazati intelektualni kapital. Problemi, odnosno poteškoće vrednovanja se pojavljuju kod softvera, inovacija, generalno istraživanja i razvoja, brendova, procesa, strategija, patenata, odnosa s trećim licima, tj. klijentima (kupcima i dobavljačima).

Nematerijalni kapital predstavlja moguće sredstvo obezbeđenja od pre nekoliko godina, ali samo u Sjedinjenim Američkim Državama i Kini, što se našlo i u naučnim radovima (Louminoti, 2012.²⁸⁵ i Dang i Motohashi, 2012.²⁸⁶). U Evropi je evidentan slučaj kompanije „Alcatel-Lucent“ koja je dobila sredstva od banke, a obezbeđenje je bio portfolio, tj. intelektualna svojina pomenute organizacije.²⁸⁷

²⁸⁵

https://msbfile03.usc.edu/digitalmeasures/loumioti/intellcont/TheUseOfIntangiblesAsLoanCollateral_Final-1.pdf, datum pristupa 15.10.2014.

²⁸⁶ Dang, J; Motohashi, K. (2012): „Patent value and liquidity: evidence from patent-collateralized loans in China), Discussion Paper Series, No. 026, 2012/07

²⁸⁷ Izvor: saopštenje kompanije na internet portalu <http://www.alcatel-lucent.com/investors>

Što se patenata konkretno tiče, savremena tendencija je da se stepen mobilnosti povećava na globalnom nivou, pri čemu je brzina izuzetno bitna u pogledu disperzije inovacija. Patenti su prepoznati kao sigurni nagoveštaj olakšanom širenju znanja. U svetu se osnivaju organizacije čija bazična delatnost predstavlja transakcija patenata. Vezano za ovo poslovanje, vezuju se termini „brokери patenata“ i „licenciranje patenata“. Važan i neminovan korak svakako predstavlja i promovisanje patenata. Organizacije su u prilici da sopstvenu nematerijalnu imovinu razmene za novac putem prodaje ili licenciranja. Najznačajniji rast nematerijalne imovine u poslednjih petnaest godina beleži tržište SAD i Kine.

Sjedinjene Američke Države²⁸⁸ su po prvi put u svojoj istoriji u julu 2013. revidirale obračun BDP-a koji je porastao za više od 2,5% uključivanjem oblasti nematerijalne svojine. Australija i Kanada su uvrstile već 2008. godine ove promene pri reviziji sistema nacionalnih računa na nivou UN i relevantnih institucija. EU i Koreja su planirani da ovo sprovedu u 2014. godini, a ostale nacije planiraju da izvrše promenu u nacionalnom računovodstvu u narednim godinama.

U Srbiji je zabeleženo da je Banca Intesa a.d. Beograd prihvatila u dva navrata da robne marke budu u svojstvu kolaterala procenjene na 250 miliona dinara (u datom momentu oko 2,8 miliona EUR).²⁸⁹ Takođe je zabeleženo i zalaganje žiga Fudbalskog kluba „Crvena zvezda“.

Pozitivan element koji bi trebalo da se izdvoji, odnosi se na poreske olakšice za ulaganje u razvoj nematerijalne imovine. Ove olakšice se nazivaju poreskim kreditom i pravnu snagu u praktičnim uslovima su dobile 30. maja 2013. godine kroz izmene Zakona o porezu na dobit pravnih lica. „Odnose se na priznavanje poreskih kredita u slučaju

²⁸⁸ Izveštaj EVLIA projekta (2014), <http://newsletter.domainhoszting.hu/Service/getEmail/?id=148465&mailId=537&mailDate=2014-05-05%2014:57:52>

²⁸⁹ <http://www.bancaintesa.rs/code/navigate.aspx?id=1>, datum pristupa 10.12.2014. (Duel i Talas)

internog generisanja nematerijalne imovine, i to obvezniku koji izvrši ulaganje (između ostalog) u razvoj nematerijalne imovine.²⁹⁰

Što se tiče kreditne sposobnosti organizacije i kolaterala kao nematerijalne imovine, od značajnih faktora koji se uzimaju u obzir je faza životnog ciklusa u kojoj se organizacija nalazi. Jedna od indikacija je da bi trebalo da organizacija u kontinuitetu posluje tri godine. Procenitelj nematerijalne imovine bi bio adekvatna spona između organizacije i banke. Jedna od uloga procenitelja je pomaganje organizacijama pri izradi adekvatnih planova poslovanja. Adekvatna slika o poslovanju organizacije koja se obezbeđuje „virtuelnim“ bi svakako trebalo da olakša predstavnicima kreditora proces procene rizika „risk rating“.

U nekim delovima razvijenog sveta procenitelji, tj. pravno treća lica, direktno saraduju s bankama i spona su u poslovanju u pravom smislu te reči²⁹¹. U svakom slučaju, procenitelji bi trebalo da rade po usvojenim pravilima, kako bi elementi poslovanja, tj. u ovom slučaju procene, bile uporedive. Ključna tačka se ogleda u prepoznavanju i identifikaciji nematerijalne imovine u komercijalnom pogledu. Banke kao „tražena strana“ su u mogućnosti da određuju koja sredstva mogu da predstavljaju kolateral i na koji način bi trebalo da se ona procenjuju. Shodno tome, banka je ta koja daje potvrđan ili odričan odgovor.

Problem vezan za nematerijalnu imovinu najviše pogađa organizacije koje se bazično oslanjaju na tu vrstu imovine. Primera radi, autorska prava popularnih pesama mogu da se založe ili naprave u tzv. razvijenom svetu. Potomci kreatora božićnih pesama, dobijaju značajne sume novca od radio stanica, na konto (nasleđenih) autorskih prava, a u nekim slučajevima im taj iznos na godišnjem nivou predstavlja dovoljna primanja za potrebe života, te nisu primorani da budu zaposleni i privređuju.

²⁹⁰ Priznaje se pravo na poreski kredit u visini od 20% izvršenog ulaganja, a poreski kredit ne može biti veći od 33% obračunatog poreza u godini u kojoj je izvršeno ulaganje.

²⁹¹ (Burza IP, OHIM za žigove – Austrija)

Zanimljivo je da zarada od autorskih prava, na primer, pesme koja se učestalije puštaju na brojnim radio stanicama u vrlo ograničenom vremenskom periodu (maksimum mesec dana) obezbeđuje dodatni priliv, ili čak egzistenciju. Situacija, konkretno u Srbiji, apsolutno nije takva. Tvorci hitova (bilo tekstopisci, aranžeri, kompozitori itd.) ne bivaju adekvatno nagrađivani finansijskim sredstvima, iako se njihove tvorevine vrlo učestalo emituju, bilo na radio stanicama ili na televizijskom programu.

Prilikom odobrenja bankarskih zajmova, održive su isključivo hipoteke (trajna opipljiva sredstva – po definiciji objekti) ili pak kod lombardnih kredita zalog mogu da budu nepokretnosti visoke vrednosti poput dijamantskog prstena ili automobila, u zavisnosti od visine zahtevanog zalogu. Suština se ogleda u kreiranju pravne osnove, i potom valorizovanju nematerijalne imovine kao validnog zalogu u poređenju sa materijalnom.

EVLIA metod za identifikaciju nematerijalnih sredstava baziran je na konceptu kompetitivne relevantnosti. Kada se analiziraju nematerijalna sredstva organizacije, u obzir se uzima strategija organizacije, koherentnost s okruženjem, struktura poslovnog modela organizacije (sagledava se aktuelni i planirani) i naposljetku se sagledava kroz aspekt najkritičnijih resursa za donošenje poslovnog modela (da li su u grupaciji materijalnih ili nematerijalnih sredstava).

Po EVLIA metodu, tek nakon jasnog definisanja ovih elemenata započinje se s identifikacijom nematerijalne imovine. Fokus se ogleda u pružanju validnih informacija i realne, stabilne slike pozajmljivačima sredstava – bankama i drugim finansirerima, kao i ostalim potencijalnim važnim činiocima. Suština se ogleda u tome što su podaci:

1. Dostupni i mogu da se koriste u realizaciji poslovnog modela
2. Nisu dostupni, ali bi bili od značaja za realizaciju poslovnog modela
3. Dostupni su za organizaciju, ali nemaju važnost za konkretan poslovni model

Sagledavajući EVLIA metodologiji postoje četiri tipa nematerijalne imovine. Podela se prepliće sa prikazivanjem intelektualnog kapitala po brojnim autorima koji ga dele na ljudski, organizacioni i relacioni. Po pomenutoj metodologiji, nematerijalna imovina

može da se javi u obliku ljudskih resursa (organizaciono iskustvo, kompetencije i obrazovanje zaposlenih, know-how i „tacit“ znanje, lojalnost i motivisanost zaposlenih), intelektualne svojine (kodifikovano znanje, baze podataka, procedure i priručnici; poslovne informacije, tržišne i poslovne tajne; patenti i pronalasci; robne marke i brendovi; dizajn i modeli; autorska prava), organizacionog kapitala (metodi i procedure za proizvodnju, pružanje usluga; sertifikacija; alati i sistemi za upravljanje projektima, administrativni sistem) i relacioni kapital (customer attraction – zanimanje korisnika, upravljanje korisničkim portfoliom, upravljanje dobavljačima, saradnja i mreže).

Prema EVLIA modelu, svaki navedeni tip nematerijalne imovine bi trebalo da bude prodiskutovan sa dva aspekta i to: da li konkretno nematerijalno sredstvo relevantno za organizaciju u pogledu konkurentnosti i da li je ono na raspolaganju organizaciji, tj. da li ga poseduje. U procesu sagledavanja, moguće je da se dogode četiri situacije da je nematerijalno sredstvo relevantno i dostupno; da je relevantno, a nije dostupno; da nije relevantno, a dostupno, i da nije ni relevantno, ni dostupno.

Četiri faze upravljanja nematerijalnim ulaganjima:

1. **Stvaranje** (način pribavljanja sredstava)
2. **Funkcionisanje** (način upotrebe sredstava, način doprinosa poslovnom modelu, mogućnost kvantitativnog prikazivanja prednosti).
3. **Planiranje** (upravljanje regeneracijom sredstava i način pribavljanja neophodnih sredstava) i
4. **Prenosivost** (da li je sredstvo relevantno i za neku drugu organizaciju i da li se ono može naplatiti).

Adekvatan miks može da se kreira za svaku organizaciju ponaosob, ili za grupaciju. Stoga konačna i jasna lista ne može da se kreira. Ne postoji unificirani model, nego mogu samo da se predoče i ponude okvirne komponente. Kada bi se u okviru nematerijalne imovine istakao intelektualni kapital, po EVLIA metodologiji, on bi se delio na pojedine delove, što je u bazi naučnog rada većine eminentnih teoretičara.

Prvi deo intelektualnog kapitala se odnosi na ljudski (humani) kapital i ogleda se u preduzetničkom iskustvu, sposobnošću obavljanja zadate delatnosti, a gde se pominju

stilovi upravljanja – tradicionalni (porodični biznis, piramidalno odlučivanje); menadžerski (povećanje svesti zaposlenih); kooperativan (staranje i učestvovanje); apsolutna sloboda i minimalna kontrola i minimalna sloboda i apsolutna kontrola. Predviđanje da li se očekuje promena top menadžmenta u narednih nekoliko godina i da li će to dovesti do promene stila rukovođenja, kao i da li će promene biti značajne ili umerene. Isto tako, analizira se prenosivost – nasleđen način planiranja, generacijske promene, interni sistemi komunikacije.

Drugi deo se odnosi na kompetencije zaposlenih. Tu spada kreativnost, investicije u obuku, uz poređenje iznosa s procentom neto prodaje; procenat zaposlenih koji imaju kompetentan plan razvoja. Funkcionisanje obuhvata procenat posedovanja potrebnih kompetencija, procenat korišćenja raspoloživih nadležnosti, poimanje nedostatka nadležnosti.

Prema EVLIA modelu, intelektualni kapital se deli u četiri dela i obuhvata ljudske resurse, organizacioni kapital, intelektualnu svojinu i relacioni kapital. Razlika od opšteprihvaćenih modela u teoriji je u tome što je intelektualna svojina izdvojena kao zasebni deo.

Zaključak je da u Srbiji ni u praktičnim uslovima, ni u zakonskoj regulativi nema konkretnih primera vezanih za vrednovanje nematerijalne intelektualne svojine. Ključno pitanje je sa koliko intelektualnog kapitala organizacija funkcioniše. Pilot projekat je urađen krajem 2014. godine u sklopu projekta EVLIA pod vođstvom Privredne komore Beograda kada je izvršena procena nematerijalne imovine pet organizacija iz grupacije malih i srednjih preduzeća (iBikeBelgrade, Laconia, Vinarija Despotika, Agencija za drvo i Exportwood). U procesu valorizovanja su sagledavane snage i slabosti organizacija, raspoloživi i potrebni resursi. Kod ljudskih resursa sagledavano je preduzetništvo, obučenost kadrova i kompetencije, tacit znanje i motivisanost i lojalnost zaposlenih. Intelektualna svojina je vrednovana putem kodifikovanog znanja, robnih marki i brendova, dizajna. Organizacioni kapital je sagledavan preko procedura, relacioni preko zainteresovanosti kupaca, postojećeg klijentskog menadžmenta i saradnje. Po

pitanju identifikacije nematerijalnih sredstava korišćena je usvojena EVLIA metodologija koja obuhvata ljudske resurse, intelektualnu svojinu, organizacioni i relacioni kapital.

7.6. Proces merenja i modeli intelektualnog kapitala u svetu i performanse

Izveštavanje predstavlja u pravnom i formalnom smislu krajnji element u upravljačkom ciklusu, a od izuzetne je važnosti za organizaciju. Vlasnicima i menadžerima je neophodno da uvide aktuelnu validnu situaciju kako bi mogli da projektuju pravce i ciljeve koji će da uslede u cilju stvaranja buduće vrednosti. Poslovne performanse, s naglaskom na finansijske, predstavljaju merljivu kategoriju, a kamen spoticanja, a samim tim i izazov se nalazi u merenju, ili pak pokušaju merenja nematerijalne svojine, s fokusom na intelektualni kapital.

U svakom slučaju, koliko god da je zahtevan proces merenja naizgled nemerljivog, manjak informacija o vrednosti intelektualnog kapitala može da doprinese nerealnoj slici o vrednosti organizacije, iako je finalni proizvod računovodstvenog informacionog sistema set finansijskih izveštaja. Dobijeni podaci iz finansijskih izveštaja ne mogu da se smatraju adekvatnim i celovitim ukoliko je izuzeta valorizacija značajne performanse organizacije – intelektualnog kapitala.

Merenje kao kompleksan proces mora adekvatno da upotrebljava merne sisteme i merne jedinice. Indikatori se kreiraju u cilju merenja performansi i realnog iskazivanja traženog elementa. Pogrešno postavljeni i odabrani indikatori mogu samo da impliciraju neadekvatan rezultat i u tom slučaju ceo proces predstavlja promašaj.

U proteklom periodu uočen je priličan broj pionirskih poduhvata radi pronalaženja najpodesnijeg metoda za procenjivanje i vrednovanje uticaja intelektualnog kapitala na performanse organizacije. Protekli period je pokazao da je ovo veoma kompleksan i težak zadatak, jer supstancu nematerijalne imovine čine neopipljivi resursi organizacije

(znanje, visprenost, informacije...) tako da do sada nije iznedren jedinstveni metod merenja intelektualnog kapitala.

Budući da nematerijalna neopipljiva imovina ne poseduje fizički izraz, veoma je zahtevan zadatak razvoj jedinstvenog metoda merenja intelektualnog kapitala. Prisutan je priličan broj pokušaja u procesu pronalaženja najpogodnijeg metoda za vrednovanje i procenu uticaja intelektualnog kapitala na performanse organizacije. Pionirski poduhvat na tom planu je dao Edvinsson kreirajući jednačinu, po kojoj tržišna vrednost kompanije predstavlja zbir knjigovodstvene vrednosti i intelektualnog kapitala.²⁹² Ovom jednačinom, on je pokušao da objasni o pomenutom fenomenu s kraja prošlog veka, tj. da knjigovodstvena vrednost iskazuje obim fizičkih i monetarnih resursa, a razlika između knjigovodstvene i tržišne vrednosti predstavlja intelektualni kapital.

Jednačina do koje je došao Edvinsson jedan je od prvih pokušaja u tom pravcu.²⁹³

$\text{TRŽIŠNA VREDNOST} = \text{KNJIGOVODSTVENA VREDNOST} + \text{INTELEKTUALNI KAPITAL}$
--

Pomenuta jednačina ima svoje slabosti i to:²⁹⁴ isto

- Knjigovodstvena vrednost i tržišna vrednost upotrebljavaju različite jedinice mere (respektivno obračunska i tržišna vrednost) što onemogućuje dovođenje ove dve kategorije u direktnu vezu,
- Vrednost se u organizaciji stvara međusobnom interakcijom neopipljive i opipljive imovine, ne postoji mogućnost njihovog striktnog odvajanja,
- Vrednost komponenti je u zavisnosti od načina posmatranja,
- Tržišna vrednost zavisi od brojnih eksternih faktora.

²⁹² Nielsen, C; Dane-Nielsen, H. (2010): „The Emergent Properties of Intellectual Capital – a Conceptual Offering“, Journal of Human Resource Costing & Accounting, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 14, Issue 10, p. 16.

²⁹³ Nielsen, C; Dane-Nielsen, H. (2010): „The Emergent Properties of Intellectual Capital – Conceptual Offering“, Journal of Human Resource Costing and Accounting, Emerald Group, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 14, Issue: 10, p. 16.

²⁹⁴ Ross, G; Pike, S; Fernstrom, L. (2005): “Managing Intellectual Capital in Practice”, Butterworth Heinemann, Oxford, p. 245.

Pored Edvinsson-a, mnoštvo drugih teoretičara i praktičara pokušavalo je da razvije metode merenja. Do sada je razvijen veliki broj različitih metoda. Svaki metod ima pozitivna i negativna svojstva. Kod nekih metoda prisutan je pokušaj da se intelektualni kapital ili njegovi strukturni elementi prikažu u novčanim jedinicama, a drugi metodi se zasnivaju na pokazateljima koji treba da ukažu na stanje i način upotrebe intelektualnih resursa. Pokušaji kod svih metoda su da obuhvate sve segmente intelektualnog kapitala koje je dosta teško proceniti (lične vrednosti pojedinca, iskustvo, znanje zaposlenih, itd.).

Od velikog su značaja pomenuti pokazatelji kako s aspekta razvoja, tako i s aspekta upravljanja neopipljivim potencijalima, a što se manifestuje na poslovanje organizacije u celini. Uočljivo je da su neki metodi bazirani na kvalitativnim veličinama, a drugi su bazirani na novčanim jedinicama (oni su orijentisani ka eksternim stejkholderima).

Do sada iznedreni metodi mogu da se grupišu u četiri grupe, i to:²⁹⁵

1. Direktni metodi,
2. Metodi tržišne kapitalizacije,
3. Metodi povrata od uloženog (ROA)²⁹⁶ i
4. Metodi uravnoteženih pokazatelja (Scorecard Methods).

1. Direktnim metodima obavlja se procenjivanje neopipljive imovine identifikacijom njenih strukturnih segmenata koji su novčano iskazani. Prvo se vrši identifikacija, a potom vrednovanje strukturnih elemenata, bilo pojedinačno, ili na nivou celine. Kod ovih metoda vrši se usmeravanje na određene segmente intelektualnog kapitala (know-how, patenti, tehnologija, lojalnost kupaca, informacioni sistemi i drugo) koji se nakon merenja kumuliraju, te se dobija raspoloživa ukupna vrednost intelektualnog kapitala organizacije. Slabost ovih metoda ogleda se u tome jer kod pojedinih

²⁹⁵ European Economics and Finance Society <http://www.eefs.eu/conf/Athens/Papers/626.pdf>, datum pristupa 21.08.2013.

²⁹⁶ Return on Assets

segmenata intelektualnog kapitala prisutna je ograničenost informacija, kao i različito posmatranje strukturnih segmenata nematerijalne imovine, a što povlači za sobom prisutnost doze subjektivnosti samoga procenitelja.

Tržišna sredstva podrazumevaju potencijal sa kojim organizacija raspolaže zahvaljujući neopipljivoj imovini, kao na primer, brend, franšiza, licenca, kanali distribucije, ugovori i sporazumi. *Ljudski orijentisana* sredstva podrazumevaju: kreativnost, inovativnost, sposobnost rešavanja problema, kolektivnu stručnost itd. *Prava intelektualne svojine* obuhvataju infrastrukturu (poslovne tajne, patente, autorska prava, žigove, know-how itd.) i mehanizme zaštite korporativne imovine. Infrastrukturna sredstva podrazumevaju tehnologije i procese, metode, organizacionu kulturu koja omogućuje pravilno funkcionisanje same organizacije. Analizom odgovora na dvadeset pitanja iz pomenutih četiri oblasti utvrđuje se vrednost intelektualnog kapitala.

The Value Explorer i Technology Broker su implementirane od direktnih metoda. Konsultantska kuća KPMG razvila je metod *The Value Explorer (IA)*. On sadrži sledeće segmente²⁹⁷ nematerijalne aktive i to: imovinu i doprinose, veštine i prikrivena znanja, zajedničke vrednosti imovine, tehnologiju i eksplicitna znanja, bazične procese menadžmenta. Po ovom metodu dolazi se do međusobne veze ostvarenih rezultata poslovanja s postojećim znanjima i kompetencijama u organizaciji. Prvi potez se odnosi na utvrđivanje segmenata intelektualnog kapitala koji doprinose ostvarenju boljih poslovnih rezultata i zatim se obavlja njihovo finansijsko vrednovanje izraženo novčanim jedinicama.

Na ovaj način klasifikovani elementi omogućuju menadžmentu da upoređuje određene segmente nematerijalne imovine prema značaju njihovog doprinosa ostvarenju poslovnog rezultata. Slabosti ovoga metoda prepoznaju se u postupku detektovanja problema u organizaciji. Pri utvrđivanju baznih kompetencija koje najviše učestvuju u uvećanju poslovnog rezultata organizacije, prisutna je subjektivnost. Usmerenost ovog metoda je

²⁹⁷ Jurczak, J. (2008): "Intellectual Capital Measurement Methods", Economics and Organization of Enterprise, Institute of Organization and Management in Industry, ORGMAS, Vol. 1, Issue 1, p. 42.

više vezana za samu organizaciju pri realizaciji interne analize, uz zapostavljanje poslovnih partnera i drugih korisnika van organizacije.

Prema metodu (**1B**) *Technology Broker*, intelektualni kapital predstavlja miks sledećih elemenata:²⁹⁸

- Tržišna sredstva podrazumevaju potencijal s kojim organizacija raspolaže zahvaljujući neopipljivoj nematerijalnoj imovini (raspoloživa neopipljiva imovina kao što su kanali distribucije, licenciranje, brend, franšize, ugovor o sporazume i dr. predstavljaju potencijal organizacije)
- Ljudski orijentisana sredstva (podrazumevaju kreativnost, inovativnost, sposobnost rešavanja problema, kolektivna stručnost i dr.)
- Prava intelektualne svojine (obuhvataju patente, žigove, know-how, autorska prava, poslovne tajne, a predstavljaju zaštitu imovine organizacije)
- Infrastrukturalna sredstva (sačinjavaju kultura organizacije, procesi, standardizovane tehnologije).

2. Metodi tržišne kapitalizacije vrše utvrđivanje vrednosti intelektualnog kapitala kao razlike između tržišne i knjigovodstvene vrednosti organizacije. Ukoliko je razlika između tržišne i knjigovodstvene vrednosti veća, ona predstavlja neopipljivu imovinu koja upravo stvara vrednost veću od knjigovodstvene. Metodi iz ove grupe su od koristi pri poređenju organizacija iz iste grane, ali s nedovoljno preciznim podacima. Budući da ovi metodi ne daju u celosti potrebne informacije o strukturi intelektualnog kapitala, one i nisu adekvatne za detaljnija poređenja. Iz ove grupacije najpoznatiji metodi su Tobinov Q i metod Market to Book Value (odnos tržišne i knjigovodstvene vrednosti).

Metod (**2A**) *Tobinov Q* je dobio naziv po svom stvaraocu tj. James-u Tobin-u. Racio tržišne vrednosti organizacije zapravo predstavlja „Q“ – odnos tržišne vrednosti (broj

²⁹⁸ Bonits, N. (2001): “Assessing Knowledge Assets”, A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital”, Internal Journal of Management Reviews, Blackwell Publishers, Ltd, Vol. 3, Issue 1, p. 49.

akcija x cena akcija) i troškova reprodukcije imovine organizacije. Najverovatnija cena koju bi sredstvo postiglo na tržištu na kome su prisutni uslovi nužni za prodaju je tržišna vrednost. Troškovi reprodukcije (zamene) predstavljaju troškove ponovnog stvaranja koristi nastale pri upotrebi određenog sredstva. Ovaj pokazatelj prikazuje stepen uvećanja vrednosti u organizaciji aktiviranjem neopipljive imovine. Raspolaganje nečim nematerijalnim što drugi nemaju, a što organizaciji omogućuje ostvarenje ogromne dobiti, prikazuje se putem „Q“. Q može da bude veći ili manji od 1. Ukoliko je vrednost imovine iznad tržišne vrednosti, tada je Q manji od 1. Ukoliko je pak Q veći od 1, tada nematerijalna imovina organizacije stvara vrednost iznad troškova reprodukcije sredstava i u tom slučaju organizacija ostvaruje monopolsku dobit. Primarni cilj ovog metoda nalazi se u predviđanju investicija, a upotrebom se dokazao kao validan indikator za komparaciju intelektualnog kapitala organizacija.

Organizacije mogu Tobinov Q da primene i na svoja pojedinačna sredstva (utvrđujući ratio tržišne vrednosti i troškova zamene tog sredstva). Ukoliko je tržišna vrednost niža od 1, tada je ona manja od troška zamene, te je ulaganje u sredstvo neisplativo za organizaciju. Pošto Tobinov Q koristi troškove zamene umesto istorijskog troška, on je precizniji metod u odnosu na metod tržišne i knjigovodstvene vrednosti.

(2B) Market to Book Value predstavlja odnos između tržišne i knjigovodstvene vrednosti organizacije. Na postojanje nematerijalne aktive, odnosno intelektualnog kapitala, upućuje pozitivna razlika, a na smanjenje vrednosti u organizaciji upućuje negativna razlika. Ilustracije radi, pretpostavimo da je tržišna vrednost organizacije 50 miliona RSD, a knjigovodstvena vrednost 40 miliona RSD, razlika od 10 miliona RSD čini vrednost intelektualnog kapitala.

Prednost ovoga metoda je u tome što je vrlo jednostavan za implementaciju. Dolaženje do određenih kompleksnijih i detaljnijih informacija nije moguće ovom metodom, jer upravo njena jednostavnost onemogućuje tu detaljnost. Budući da je tržište hartija od vrednosti prilično turbulentno i podložno mnoštvu egzogenih činilaca, ovaj metod se koristi u slučaju kada organizacija može precizno da odredi tržišnu vrednost, što je u

praksi često teško izvodljivo. Određena makroekonomska situacija i raznovrsne špekulativne aktivnosti određenih tržišnih učesnika utiču na tržišnu vrednost.

3. Metod povrata od uloženog (ROA) Odnos bruto dobitka i prosečne vrednosti materijalnih sredstava organizacije, utvrđuje prinos na sredstva tj. ROA. Potom se dobijena vrednost upoređuje s prosekom u grani. Razlika se množi s prosečnom vrednošću materijalnih sredstava i dobija se prosečna godišnja dobit od nematerijalne imovine. Procenjena vrednost nematerijalne aktive dobija se deljenjem iznadprosečne zarade s prosečnom cenom kapitala. Izračunavanje vrednosti intelektualnog kapitala korišćenjem ROA metoda prikazuje sledeća tabela.

Tabela br. 20: Izračunavanje vrednosti intelektualnog kapitala metodom prinosa na ukupna sredstva²⁹⁹

Materijalna aktiva	Bruto dobit	ROA (organizacije)	ROA (grane)	ROA (razlika)	Dobit od nematerijalne aktive	Cena kapitala	Nematerijalna aktiva
1	2	$3=(2/1) \times 100$	4	$5=3-4$	$6=1 \times (5/100)$	7	$8=6/(7/100)$
800.000	160.000	20%	12%	8%	40.000	10%	400.000

ROA metod koristi finansijske podatke u okviru ovoga pristupa. Najpoznatiji metodi su dodata ekonomska vrednost **EVA (Economic Value Added)** – i koeficijent dodate vrednosti intelektualnog kapitala **VAIC (Value Added Intellectual Coeficient)**.

(3A) Dodatu ekonomsku vrednost tzv. EVA metod je razvio Stewart. Predstavlja „sveobuhvatno merilo performansi koje koriste promenljiva budžetiranja kapitala, finansijsko planiranje, postavljanje ciljeva, merenje performansi, komunikaciju sa

²⁹⁹ Modifikovano prema Dženopoljac, V. (2011): “Merenje nematerijalne aktive u preduzeću – mogućnosti i ograničenja”, tematski zbornik radova XVII međunarodnog naučnog skupa “Tehnologija, kultura i razvoj”, udruženje “Tehnologija i društvo”, Institut “Mihajlo Pupin”, Centar za istraživanje razvoja nauke i tehnologije Beograd i Ekonomski fakultet Subotica, str. 328.

akcionarima i podsticaje koji opisuju pravilno sve načine na koji korporativna vrednost može da bude dodata ili izgubljena³⁰⁰. EVA metod uzima u obzir tekuće faktore koji utiču na razliku između tržišne vrednosti i kapitala organizacije (isključuje prošle događaje). Jednačina EVA modela glasi:³⁰¹

$$\text{NETO PRODAJA} - \text{OPERATIVNI TROŠKOVI} - \text{POREZI} - \text{TROŠKOVI KAPITALA} = \text{EVA}$$

Od promena u vrednosti EVA zavisi sama vrednost intelektualnog kapitala. Ukoliko ovaj koeficijent EVA raste, onda to ukazuje na prisustvo većeg nivoa intelektualnog kapitala i obrnuto.

Koncept tržišne dodate vrednosti MVA (Market Value Added) predstavlja razliku između početnog uloženog kapitala i sadašnje vrednosti organizacije. Prisutan je velik problem pošto se svi gubici i dobiti iz proteklih aktivnosti kumuliraju i dodaju sadašnjim aktivnostima. To znači da organizacija s uspešnim poslovanjem u proteklom periodu može da prikaže visoku vrednost MVA i u slučaju prisutnih bitnih poslovnih gubitaka u sadašnjem poslovanju. Za razliku od navedenog, EVA eliminiše prošle aktivnosti, a uzima u obzir samo tekuće faktore koji deluju na razliku između tržišne vrednosti i kapitala organizacije.

Od promena u vrednosti EVA zavisi vrednost intelektualnog kapitala. Veći nivo intelektualnog kapitala je prisutan kada raste vrednost pomenutog koeficijenta i obrnuto. Mnoge faktore koji se koriste pri stvaranju vrednosti EVA uzima u obzir. Prisutna su prilagođavanja i neophodna su balansiranja između preciznosti, jednostavnosti i kompleksnosti od strane menadžmenta.

³⁰⁰ Bonits, N. (2001): „Assessing Knowledge Assets – a Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital“, Internal Journal of Management Review, Blackwell Publishers, Ltd, Vol. 3. Issue 1, p. 54.

³⁰¹ Ibid, p. 57.

Tvorac (**3B**) **VAIC modela** je hrvatski naučnik Ante Pulić koji je ovaj metod prikazao 1998. godine i u narednim godinama se bavio njegovim razvojem i implementacijom. Prilikom izrade modela sarađivao je s Karmen Jelčić s kojom i dalje radi na razvoju pomenute problematike. VAIC model pruža informacije o ključnim resursima, tj. njihovim performansama, koristeći regularne finansijske izveštaje. Apostrofira fizičke i finansijske resurse, ali i intelektualni kapital, što predstavlja dodatnu vrednost modela. Model je primenjen na više od 2.000 organizacija. Pulićev cilj se ogleda u umanjenju, ili pak brisanju jaza koji se stvara između računovodstvene profesije koja se bazira na opšteprihvaćenim standardima i pravilima nove ekonomije.

Pored pomenutog, Pulić naglašava problem neadekvatnog selektovanja intelektualnog kapitala, tj. da se on izjednačava sa ljudskim resursima, tj. svim zaposlenima, da se po tradicionalnom izveštavanju tretira kao trošak, a da se ne smatra investicijom.

Koeficijent dodate vrednosti intelektualnog kapitala **VAIC** često se upotrebljava u praksi, budući da je jednostavan za implementaciju. VAIC predstavlja:³⁰² zbir koeficijenta efikasnosti intelektualnog kapitala i koeficijenta efikasnosti materijalne imovine.

$$\mathbf{VAIC = ICE + CEE}$$

ICE – koeficijent efikasnosti intelektualnog kapitala

CEE – koeficijent efikasnosti materijalne imovine

ICE se sastoji od koeficijenta efikasnosti ljudskog kapitala (HCE Human Capital Efficiency), a podrazumeva znanje i umeće zaposlenih i njihov doprinos stvaranju vrednosti, kao i iz strukturnog kapitala (SCE Structural Capital Efficiency) koji utvrđuje uticaj odnosa s kupcima, poslovnim partnerima i drugih komponenti na dodatnu vrednost.

³⁰² Dženopoljac, V. (2011): “Merenje nematerijalne aktive u preduzeću – mogućnosti i ograničenja”, tematski zbornik radova XVII međunarodnog naučnog skupa “Tehnologija, kultura i razvoj”, Udruženje “Tehnologija i društvo”, Institut “Mihajlo Pupin”, Centar za istraživanje razvoja nauke i tehnologije Beograd i Ekonomski fakultet Subotica, str. 328.

Sve faktore koji su od uticaja na efikasnost organizacije ovaj pokazatelj objedinjuje i ukazuje na raspoloživ intelektualni kapital u organizaciji. VAIC utvrđuje „koliko nove vrednosti je stvoreno po uloženoj novčanoj jedinici“³⁰³

Veća je sposobnost organizacije da stvori vrednost upotrebom sopstvenih resursa ukoliko je viša vrednost ovoga koeficijenta. Manjkavost ovog metoda je u tome što se bazira na informacijama iz finansijskih izveštaja koji vode poreklo iz prošlosti i ne postoji mogućnost prikazivanja potencijala organizacije za stvaranje vrednosti.

4. Metodi uravnoteženih pokazatelja (Scorecard metod) jesu utvrđivanje raznih delova neopipljive imovine. U neopipljivu imovinu organizacija ne uključuje novčane ekvivalente. Obavlja se razvijanje pokazatelja koji se iskazuju ili u obliku grafova ili putem uravnoteženih pokazatelja. Potpuniji uvid u potencijale i kompetencije koje organizacija poseduje mogu da daju metodi uravnoteženih pokazatelja, ali se ne mogu lako povezati s finansijskim rezultatom. U okviru ove grupe najznačajniji metodi su Skandia Navigator i Intangible Assets Monitor i Balanced Scorecard.

(4A) Model Skandia Navigator je jedan od prvih modela razvijenih radi identifikacije skrivenih faktora vrednosti organizacije, koji je kreirala švedska osiguravajuća kompanija Skandia. Prema ovom modelu tržišna vrednost organizacije se deli na finansijski i intelektualni kapital (koji sadrži ljudski i strukturni kapital). Finansijska i nefinansijska merila su uzeta u obzir kod ovog modela i ona pokrivaju sledeće oblasti:³⁰⁴

- Finansijsku,
- Potrošačku,
- Procesnu,
- Obnovu i razvoj, i
- Ljudsku.

³⁰³ Janošević, S; Dženopoljac, V. (2011): „Intellectual Capital and Financial Performance of Serbian Companies in the Real Sector“, Ekonomika preduzeća, br. 7-8; Savez ekonomista Srbije, str. 357.

³⁰⁴ Jurczak, J. (2008): „Intellectual Capital Measurement Methods“, Economics and Organization of Enterprise, Institute of Organization and Management in Industry „ORGMAS“, Vol. 1, Issue: 1 p. 42.

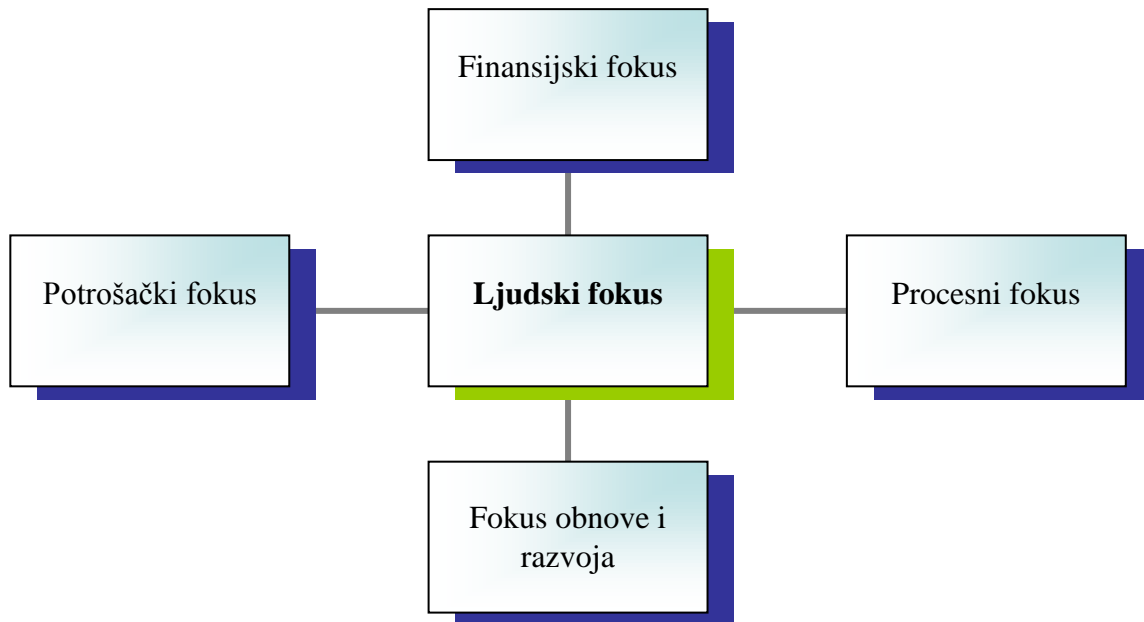
Ovaj model koristi 164 merna instrumenta, od kojih je 91 zasnovan na intelektualnom kapitalu. Pomenuta merila mogu da se prikažu putem monetarnih mera, racija, procentualnih pokazatelja ili putem brojnih anketa. Njegova prednost se ogleda u tome što daje široku mogućnost obuhvatanja organizacionih faktora i procesa, shodno ekspertskom mišljenju menadžera koji su pokazatelji bitniji za praćenje. Vrlo često brojna merila otežavaju sama poređenja među organizacijama. Ovim modelom nije moguće sagledavanje dinamične strukture organizacije, jer je baziran na bilansnom pristupu pri merenju nematerijalne imovine.

Tabela br. 21: Izdvojena merila Skandia Navigatora³⁰⁵

<i>Finansijski fokus</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Prihod/zaposleni (NJ) • Prihod od novog kupca/ukupan prihod (NJ) • Profit koji je efekat novih poslovnih operacija (NJ)
<i>Potrošački fokus</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Broj dana proveden u poseti kupcima • Racio prodajnih kontakata i zaključenih prodaja (%) • Broj stečenih kupaca nasuprot broju izgubljenih (%)
<i>Operacioni fokus</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Broj računara po zaposlenom • IT kapacitet – CPU • Vreme obrade
<i>Fokus obnove i razvoja</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Indeks zadovoljstva zaposlenih • Troškovi obuke/administrativni troškovi • Prosečna starost patenata
<i>Ljudski fokus</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Stepennapredovanja menadžera (%) • Godišnji obrt zaposlenih (%) • Indeks rukovođenja

³⁰⁵ Bonits, N. (2001): „Assessing Knowledge Assets: A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital, International Journal of Management Reviews, Blackwell Publishers, Ltd. Vol. 3, Issue 1, p.46.

Ovaj model prikazuje sledeća slika, budući da se putem nje jasno sagledava da centralnu poziciju zauzima ljudski fokus.



Slika br. 20: Skandia Navigator model³⁰⁶

Tvorac (**4B**) *Intangible Asset Monitor* modela je Karl Eric Sveiby, koji apostrofira razliku između eksternog prikaza performansi organizacije i internih mera. Fokus se stavlja na razliku između prezentacije performansi organizacija eksternim korisnicima radi pružanja što preciznijih podataka i internih mera koje su u funkciji menadžera za potrebe kontrole operativnih procesa i preduzimanja određenih korektivnih aktivnosti. Ovaj model je okrenut internim informacionim potrebama i njegov bazni cilj je da

³⁰⁶ Best Practices LLC <http://www.best-in-class.com/bestp/domrep.nsf/PrinterFriendly/BD03D8E1C99C82D885256B210067929B!OpenDocument>, datum pristupa, 02.02.2014.

pokazatelji intelektualnog kapitala budu u funkciji menadžmenta organizacije. Pri tom su uzete tri vrste nematerijalne imovine i to:³⁰⁷

1. Kompetencije zaposlenih,
2. Interna organizaciona struktura i
3. Eksterna struktura, uključujući brend, odnos s dobavljačima i najbitnije, odnos s kupcima.

Zadatak menadžmenta je da utvrdi najznačajnije pokazatelje u okviru svake grupe, pošto se prezentacija nematerijalne imovine vrši sa različitih perspektiva³⁰⁸ i to: rast i inovacije, efikasnost i stabilnost. Tabela koja sledi prikazuje strukturu pomenutog modela i svaki aspekt posmatranja ilustrujući mere za svaku grupu nematerijalne imovine.

Tabela br. 22: Ilustracije pokazatelja prema Intangible Assets Monitor modelu³⁰⁹

<i>Pokazatelji</i>	<i>Kompetencije</i>	<i>Interna struktura</i>	<i>Eksterna struktura</i>
Pokazatelji rasta i razvoja	Godine provedene u struci, nivo obrazovanja, troškovi obuke, promet	Investicije u internu strukturu, doprinos potrošača u izgradnji sistema/procesa	Profitabilnost po potrošaču, organizacioni rast
Pokazatelji efikasnosti	Procenat stručnjaka u organizaciji, dodata vrednost po stručnjaku	Procenat tehničkog osoblja, prodaja po osobi (podrška prodaji), anketa o korporativnoj kulturi	Indeks zadovoljstva potrošača, indeks pobeđe/gubitka, prodaja po potrošaču
Pokazatelji stabilnosti	Prosečna starost, staž, relativna pozicija zarada, stopa profesionalne fluktuacije	Starost organizacije, stopa fluktuacije pomoćnog osoblja, koeficijent početnika	Udeo velikih kupaca, starosna struktura, racio lojalnih kupaca, frekvencija ponovljenih kupovina

³⁰⁷ Marr, B; Schiuma, G; Neely, A. (2004): „Intellectual Capital – Defining Key Performance Indicators for Organizational Knowledge Assets“, Business Process Management Journal, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 10, No. 5, p. 560.

³⁰⁸ Bonits, N. (2001): „Assessing Knowledge Assets: A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital, International Journal of Management Reviews, Blackwell Publishers, Ltd. Vol. 3, Issue 1, p 53.

³⁰⁹ Marr, B; Schiuma, G; Neely, A. (2004): „Intellectual Capital – Defining Key Performance Indicators for Organizational Knowledge Assets“, Business Process Management Journal, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 10, No. 5, p. 556.

Pomenuti model obuhvata mnoštvo pokazatelja koji su od značaja za upravljanje poslovanjem organizacije, kao i za strateško odlučivanje menadžmentu.

(4C)Balansna karta rezultata čiji su tvorci Robert Kaplan i David Norton, predstavlja okvir za merenje performansi koja strateške nefinansijske informacije dodaje tradicionalnim finansijskim pokazateljima kako bi menadžeri stekli pravu sliku o performansama poslovanja. Utvrđivanje segmenata intelektualnog kapitala s kojim raspolaže organizacija predstavlja prvi korak koji treba da se preduzme pri merenju. Svi strukturni segmenti posmatraju se s četiri aspekta:³¹⁰

- Učenje i razvoj - Sadrži segmente nematerijalne imovine koji kumuliraju vrednost. Ovaj aspekt odnosi se na informacione tehnologije, zaposlene i organizacioni kapital. Imajući u vidu brze tehnološke promene savremenog trenutka u fokusu ovoga aspekta posmatranja je obuka zaposlenih radi neprekidnog učenja. Menadžeri treba da obuku usmere na oblasti koje su od najveće važnosti za organizaciju, a utvrđuju bazna merila što treba ovaj BSC aspekt da omogući.
- Interna perspektiva - Putem odgovarajućih pokazatelja menadžer treba da proceni efikasnost realizacije poslovnih procesa i da li su outputi organizacije usklađeni s potrebama i zahtevima kupaca.
- Perspektiva kupaca - Daje odgovor na pitanje kako se vidi organizacija iz očiju kupaca. Osnova svake savremene organizacije se usmerava na kupce, jer je prisutna svest da od njihovog zadovoljstva je direktno zavisno i ostvarenje nove vrednosti organizacije. Ukoliko kupci ne budu zadovoljni s outputima organizacije preći će kod druge organizacije koja će ih verovatno zadovoljiti.
- Finansijska perspektiva - Ističe da ne treba zapostaviti potrebu za tradicionalnim finansijskim informacijama. Nužno je finansijske informacije sagledati skupa s ostalim perspektivama. Ukoliko bi se finansijski pokazatelji izolovano sagledavali

³¹⁰ Balanced Scorecard Institute

<http://www.balancedscorecard.org/bscresources/aboutthebalancedscorecard/tabid/55/default.aspx>, datum pristupa, 20.10.2013.

došlo bi do neravnoteže u odnosu na druge perspektive. Procena rizika i odnosi troškova i koristi su pokazatelji koji bi se mogli dodati ovoj perspektivi.

Brojnost metoda koja onemogućuje unificiranost merenja i vrednovanja intelektualnog kapitala, predstavlja zapravo jedan od ključnih problema na području merenja. Organizacije najčešće razvijaju sopstvene metode merenja. Ukoliko se primene brojne razne metode od strane organizacije, onemogućuje se poređenje između njih. U budućnosti se očekuje usmeravanje napora za merenje performansi intelektualnog kapitala.

U Švedskoj kao članica Skandia Group³¹¹, Skandia AFS (Skandia Assurance and Financial Services) je lider u stvaranju virtuelnih organizacija i upravljanju intelektualnim kapitalom. Ova organizacija je sačinila pionirski korak i razvila sopstveni model merenja intelektualnog kapitala. Zapravo, to je još 1991. godine učinio Leif Edvinsson kao prvi direktor intelektualnog kapitala Skandia AFS.

Posluje već sto i pedeset godina, a njeno poslovanje je rasprostranjeno u dvadeset i pet zemalja sveta. Zaposleni u ovoj organizaciji, kao i njihovi poslovni partneri, funkcionišu na zasnovanoj, izgrađenoj kulturi vezanoj za samoinicijativu, samokontrolu i poverenje. Ovaj način poslovanja ima za efekat zadovoljne klijente, a što predstavlja jedan od najvažnijih činilaca uspešnog poslovanja u veoma izraženom turbulentnom okruženju. Rezultat zajedničkih napora kako menadžmenta, tako i svih zaposlenih, jeste upravo iznedren lojalni klijent i koncept upravljanja koji se zasniva na lojalnosti.³¹²

Kao što je navedeno, organizacija Skandia je pionir u praktičnoj implementaciji, upravljanju i merenju koncepta intelektualnog kapitala. Ovaj koncept je dobar ukoliko se bazira na identitetu i strategiji organizacije uz uvažavanje otvorenosti prema okruženju,

³¹¹ Finansijska i osiguravajuća organizacija „Skandia Group“ je četvrta organizacija po veličini u Švedskoj (iza Volvo-a, Ericsson-a i Electrolux-a). Nju odlikuje najbrži rast u zemlji i u istoj grani u zemljama Evrope, gde je na 123. mestu po veličini.

³¹² Loyalty Based Management

kao i holističkom pristupu menadžerskom planiranju. U ovoj organizaciji organizaciono učenje, formulisanje i realizacija strategije se efektivno integrišu. Intelektualni kapital se razvija i implementira u cilju ostvarenja dugoročnih interesa same organizacije kao celine. Polazi se od uloge organizacije u budućnosti, tj. od njene vizije, zatim se formuliše misija, određuju dugoročni ciljevi i obavlja kreiranje strategije u modelu procesa prevođenja vizije i strategije u akciju.

Sledeća faza jeste utvrđivanje baznih činilaca uspeha koji su konkretni i sačinjavanje plana akcije u kojem se vrši stimulisanje pokazatelja u željenom pravcu. Putem odgovarajućih pokazatelja koji se grupišu po kategorijama intelektualnog kapitala, uvažavaju se i pokazatelji finansijskog kapitala i kojima se meri uspeh organizacije na tržištu. Svakom baznom činioocu uspeha dodaje se nekoliko činilaca koji na najbolji način prikazuju ove činioce (pet u idealnom slučaju, tj. po jedan pokazatelj za svako područje). Ono što je najvažnije je to da pokazatelji moraju da budu merljivi i jasni, jer se upotrebljavaju kao mehanizmi za praćenje uspešnosti poslovanja i ostvarenja dugoročnih ciljeva u organizaciji. Ovo predstavlja balans između prošlosti (finansijski aspekt), sadašnjosti (korisnici usluga, kapital procesa i ljudski kapital) i budućnosti (sa aspekta kapitala, obnavljanja i razvoja). Pokazatelj izveden iz određenog baznog činioaca uspeha ne mora da bude isključivo vezan za samo jedno područje.

Ilustracije radi, odabrani pokazatelji putem kojih treba da se prati zadovoljstvo kupaca mogu da se nalaze na više područja vezano za upravljanje kupcima (vrednost novih realizacija, tržišno učešće, indeks zadovoljstva kupaca) i u domenu razvoja (novi proizvodi), a pri tome je moguće da krajnji korisnici učestvuju u razvijanju novih učinaka. U organizaciji Skandia prisutno je podsticanje zaposlenih da međusobno razmenjuju informacije, znanje i iskustvo, da neprekidno komuniciraju s akcentom na budućnost. Raspoložu adekvatnim softverskim paketom koji im omogućuje realizaciju stimulacije.

Intelektualni kapital jeste zbir svega što znaju pojedinci u organizaciji (jer se nalazi u sposobnostima i talentima menadžmenta i zaposlenih, tehnikama menadžmenta, grupnom

znanju koje provejava u organizacionoj kulturi, lojalnosti kupaca) a što mu stvara konkurentsku prednost. Pored pomenutog uzima se u obzir inventivnost, intuicija i kreativnost menadžmenta i zaposlenih, informaciona tehnologija koja omogućuje brz prenos informacija, te stoga organizacija može brzo da reaguje na potrebe tržišta pre konkurencije. Do izražaja dolazi zajedničko učenje s kupcima gde bi krajnji efekat trebalo da se ogleda u lojalnosti.

Evidentno je da materijalna i nematerijalna aktiva ne mogu da se mere na isti način, te naredna tabela prikazuje uporedni pregled i pravi distinkciju između ova dva oblika imovine.

Tabela br. 23: Vrednovanje i iskazivanje materijalne i nematerijalne aktive³¹³

<i>ISKAZIVANJE MATERIJALNE AKTIVE</i>	<i>PROCENA NEMATERIJALNE AKTIVE</i>
Evidencija događaja	Evidencija procesa
Isključivo prošlost	Prošlost i budućnost
Troškovi	Vrednost
Monetarni efekti	Nemonetarni efekti
Periodični izveštaji	Tekuće izveštavanje
Statutarni finansijski izveštaji	Menadžerski izveštaji

Iz date tabele može da se zaključi, da nematerijalna aktiva i te kako doprinosi stvaranju buduće vrednosti, kao i viziju kretanja organizacije. Nemonetarni elementi su često baš oni faktori koji stvaraju monetarne efekte u periodu koji sledi.

Informacija o vrednosti intelektualnog kapitala u svakom slučaju daje pozitivan efekat unutar i van organizacije. Ukoliko je uticaj značajan to je dvostruki plus za organizaciju,

³¹³ Dženopoljac, V. (2011): "Merenje nematerijalne aktive u preduzeću: Mogućnosti i ograničenja", Tematski zbornik radova XVII naučnog skupa međunarodnog značaja „Tehnologija, kultura i razvoj“, Udruženje „Tehnologija i društvo“, Institut „Mihajlo Pupin“, Centar za istraživanje razvoja nauke Beograd i tehnologije i Ekonomski fakultet Subotica, str. 325.

a stvara se i povoljna slika u okruženju što svakako može da privuče potencijalne ulagače, i da učvrsti već matematičko-finansijski proračunatu sliku o kreditnoj stabilnosti.

Sve veći interes vlada za pronalaženjem načina merenja performansi intelektualnog kapitala. Za razliku od merenja i iskazivanja materijalne imovine u finansijskim izveštajima, intelektualni kapital kao bazni resurs u poslovanju savremenih organizacija iziskuje drugačiji pristup. Sve više se shvata da adekvatan sistem merenja i vrednovanja intelektualnog kapitala znatno smanjuje problem asimetričnih informacija, jer je on instrument kreiranja novododate vrednosti i ključni činilac za opstanak na tržištu u savremenim konkurentskim uslovima.

Organizacije izgradnjom dobrih odnosa sa stejkholderima stiču mogućnost upotrebe povratnih informacija od njih, a s tim su i mogućnosti za povećanje dobiti veće. Već je rečeno da je merenje intelektualnog kapitala i od izuzetne važnosti za menadžere raznih nivoa, jer kompletne informacije daju osnovu za strategijsko planiranje, za donošenja objektivnih odluka i pokretanje odgovarajućih aktivnosti.

Bazično pitanje je kako izmeriti intelektualni kapital, jer je njegovo adekvatno merenje prilično kompleksno. Ovo stoga, što su računovodstvena pravila tako koncipirana da obuhvate opipljivu imovinu. Priroda intelektualnog kapitala može da bude relativna, jer ono što je vredno za jednu organizaciju ne mora da znači da će biti i za drugu. Pomenuto stvara razlike u sistemima merenja koji otežavaju poređenja organizacija.

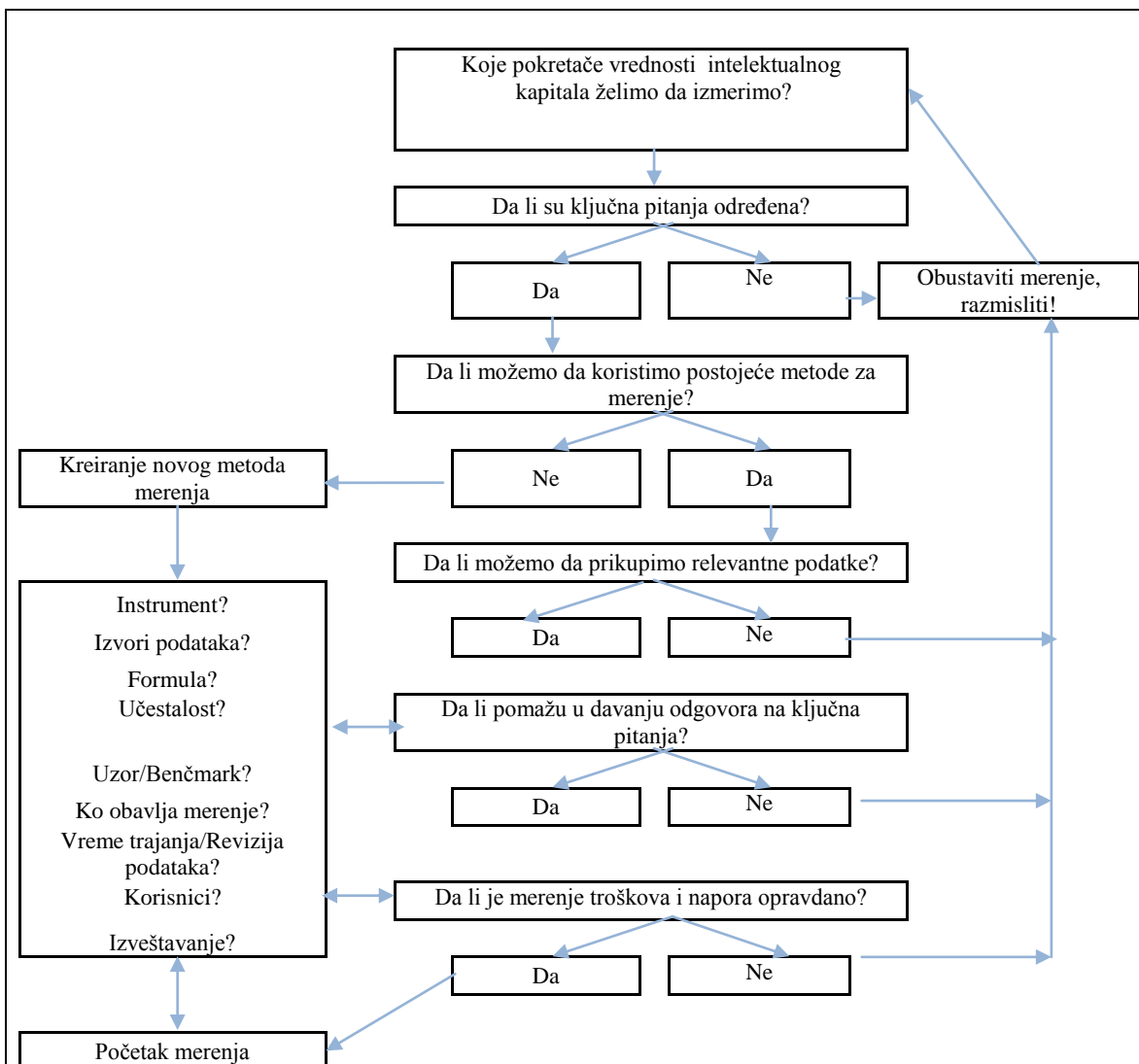
Prisustvo statičke i dinamičke dimenzije intelektualnog kapitala još više otežava njegovo merenje. Vrednost nematerijalne imovine organizacije (na primer zadovoljstvo kupaca, intelektualna svojina, kompetencije radnika, i dr.) predstavlja njegovu statičku dimenziju, a pojedini segmenti intelektualnog kapitala nemaju vrednost sami po sebi, već do stvaranja vrednosti dolazi u interakciji s drugim elementima, a to je zapravo njegovo dinamičko svojstvo.

Navedeno ne predstavlja kraj problema pri merenju intelektualnog kapitala. U samom procesu implementacije mernog sistema dolazi do njihovih pojava. Ilustracije radi, teško se može putem raznih anketa izmeriti ljudski kapital, jer dobar deo podataka zaposleni sami procenjuju. I stoga je dosta neprecizan. Uočavaju se i odgovarajuće manipulacije u tom procesu, jer da bi bili što bolje vrednovani podaci se uvećavaju. Isto tako pri merenju ostalih strukturnih segmenata intelektualnog kapitala mogu da budu prisutni na primer nezainteresovanost potrošača za davanje informacija vezane za kupovinu učinaka. Uočeno je da prevelika okupiranost merenja određenih aspekata dovodi u drugi plan mnogo bitnije elemente.

Maria Serena Chiucchi je u svom istraživanju vezano za tri italijanske organizacije ukazala na činioce koji merenje intelektualnog kapitala čine težim: povezanost projekta i određenog strateškog cilja, interaktivna priroda sistema, njegova složenost, pretežna upotreba nefinansijskih pokazatelja, istorijski karakter rezultata merenja i nemogućnost preciznog odvajanja lokalnih kontrolnih sistema i onih na nivou organizacija.³¹⁴

Svesni smo toga da je nužna posebna pažnja pri izgradnji modela merenja performansi. Bitno je prave pokazatelje odabrati kako bi dobijene informacije bile od značaja tj. korisne organizaciji. Proces kreiranja pokazatelja performansi intelektualnog kapitala dat je na sledećoj slici:

³¹⁴ Chiucchi, M. S. (2013): "Measuring and Reporting Intellectual Capital – Lessons Learnt from Some Interventionist Research Projects", Journal of Intellectual Capital, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 14, No. 3, pp. 395-413.



Slika br. 21: Model izgradnje pokazatelja performansi intelektualnog kapitala³¹⁵

Model merenja intelektualnog kapitala treba da zadovolji sledeće kriterijume:³¹⁶

- Iziskuje fleksibilnost jer treba da se adaptira mnogim tipovima organizacione strukture i kulture,
- Iziskuje mnoge mere za praćenje rasta inovacija i dinamičan prenos znanja,

³¹⁵ Marr, B. (2008): "Impacting Future Value: How to Manage Your Intellectual Capital", Management Accounting Guideline, CMA Canada, p. 15.

³¹⁶ Wall, A; Kirk, R; Martin, G. (2004): "Intellectual Capital: Measuring the Immeasurable?", Elsevier Ltd, Great Britain, pp. 55-56.

- Bazira se na informacijama koje su trenutno dostupne ili se mogu dobiti uz minimum troškova i napora,
- Koristi mere koje su relevantne i razumljive za jedinstvene poslovne potrebe organizacije,
- Daje zamene ili surogate za „meke“ podatke koji čine mere,
- Povezuje s tradicionalnim finansijskim merama, i
- Involvira sve članove organizacije radi obezbeđenja organizacione posvećenosti.

Kreiranje modela iziskuje izuzetnu posvećenost. Za merenje performansi veoma je bitno da se odaberu relevantni pokazatelji, jer samo u tom slučaju mogu da se očekuju izlazne informacije koje mogu da služe svrsi kao podloga za odlučivanje organizaciji i pomognu u planiranju predstojećih poslovnih poteza. U startu se određuje predmet merenja, a potom je bitno da se uvažavaju svi strukturni elementi intelektualnog kapitala koji su zaslužni za krajnji efekat – dodatnu vrednost. Bitno je uvideti poredak, važnost elemenata intelektualnog kapitala, tj. težinski faktor. Pored prihvaćene formule, kao preuzete, prilagođene ili novoformirane, neophodno je odrediti adekvatne obučene kadrove koji će taj posao da obavljaju, kao i učestalost merenja.

8. INTELEKTUALNI KAPITAL KAO ELEMENT POSLOVNOG ODLUČIVANJA

Početak procesa odlučivanja se vezuje za nastanak čovečanstva. Donošenje odluka je svakodnevna neminovnost. S obzirom na usložnjavanje i kompleksnost poslovnih procesa iziskivan je iz perioda u period veći kvantum znanja, te se izgradila naučna disciplina pod nazivom teorija odlučivanja. Razvitak naučne discipline teorija odlučivanja iznedrila je korišćenje Veštačkih neuronskih mreža, Ekspertskih sistema i Sistema za podršku odlučivanju. Prema Čupiću i Suknoviću³¹⁷ budućnost treba predvideti, s obzirom da su vremenske dimenzije povezane i rade u korist jedna drugoj. Odluke se donose u sadašnjosti, na bazi prošlosti, da bi se ostvarile u budućnosti.

Prilikom donošenja odluka javlja se problem budući da u mnogim poslovnim situacijama materijalna formalizacija problema često biva neizvodljiva. U situacijama kada su matematički modeli neprimenljivi zamenjuju se simulacionim. Kvalitet odlučivanja utiče na karijeru menadžera. Odluka je od bazičnog značaja za performanse organizacije. Odlučivanje ima bihejviorističke i kvantitativne aspekte. Bihejviorističke se odnose na sociologiju, psihologiju, socijalnu psihologiju, i filozofiju, dok kvantitativne na matematiku, ekonomiju i statistiku. Sledbenici kvantitativnih pristupa uglavnom ne pridaju značaj ostalim, a iskustvo u praktičnim uslovima kazuje da su društvene nauke, koje su baza bihejviorističkog pristupa, prisutnije. Zaključak se ogleda u tome da je neminovna fuzija kvantitativnog, bihejviorističkog i informatičkog pristupa.

Odlučivanje može da se definiše kao metod za odabir prioriteta. Predstavlja izuzetno važnu aktivnost kroz vekove, a posebno u savremenim organizacijama, budući da predstavlja ključni korak ka adekvatnom upravljanju, a bazira se na informacijama iz finansijskih izveštaja, proračuna, projekcija i dr.

³¹⁷ Čupić, M; Suknović, M. (2010): „Odlučivanje“, šesto prerađeno i dopunjeno izdanje, Fakultet organizacionih nauka, Beograd.

Svaka organizacija svoj rast i razvoj određuje realizacijom planiranih dugoročnih (strateških) odluka kojima se ostvaruju opšti ciljevi organizacije. To su odluke koje predstavljaju investiranje (proširenje kapaciteta) ili dezinvestiranje (smanjenje kapaciteta) u stalnu imovinu organizacije. Ovim odlukama postavlja se dugoročna strategija poslovanja organizacije. Za razliku od njih, kratkoročnim (taktičkim) odlukama vrši se realizacija posebnih ciljeva (rašćlanjavanjem zacrtanih strateških) s fokusom na što bolju iskorišćenost resursa kojima organizacija raspolaže. To su odluke o kvantitetu porudžbina pri kupovini, veličina proizvodne serije, visina cena i dr. Ove odluke su baza od kojih se polazi pri sačinjavanju planova uspeha i tokova novca u kraćim vremenskim periodima tj. periodično. Osnova za donošenje pomenutih poslovnih odluka mogu da budu kvantitativne i kvalitativne finansijske i nefinansijske informacije koje poslednjih godina dolaze do izražaja pri poslovnom odlučivanju.

Što se tiče odlučivanja na bazi finansijskih informacija, elementi su prilično jasni, budući da polaznu osnovicu čine finansijski izveštaji, tj. ustanovljen set ovih izveštaja koji se zahteva u zavisnosti od veličine organizacije. Racio analiza do tančina može da prikaže sliku poslovanja organizacije s finansijske tačke gledišta. Teorijski globalno gledano, to možda predstavlja sasvim dovoljnu bazu podataka za donošenje finansijskih, a i strateških odluka.

Kretanja u ekonomiji se prate vekovima. Uočeni su ciklusi, smenjivanje depresije i recesije, deflacije i inflacije i pored razvitka nauke, vrlo teško se prejudiciraju ekonomsko-finansijske krize. Kraj dvadesetih godina dvadesetog veka je bio uzdrman turbulencijama na finansijskom tržištu. Svetska ekonomsko-finansijska kriza od 2007. godine, nije bila predviđena, barem ne u tim razmerama. Oscilacijama makro tržišta, sva mikro tržišta su osetila turbulencije, i to značajne. Toliko prisutnog znanja o procesima i kretanjima, a neka dešavanja ipak imaju snagu da stvore šok, ili blaže rečeno, da iznenade, kao što je pomenuta kriza to i učinila.

Kada se s makro tačke pređe na mikro i usredsredi na konkretnu organizaciju (u ma koju grupaciju ona bila svrstavana), pri donešenju adekvatnih poslovnih odluka, trebalo bi da

se uzmu u obzir svakako i nefinansijske informacije. Racio analiza pruža mnoštvo odgovora, o stepenu zdravlja organizacije. Informacije iz bilansa stanja ukazuju da li je organizacija prezadužena, kakav joj je odnos sredstava itd. Informacije iz bilansa uspeha ukazuju na visinu prinosnog (rentabilitetnog) položaja, dok izveštaj o novčanim tokovima daje informacije o stepenu likvidnosti i solventnosti.³¹⁸

Sve više teoretičari i praktičari uviđaju da rast i razvoj organizacije, zapravo njen uspeh, u većem stepenu je zavisn od nefinansijskih informacija. U delu „Teorija rasta firme“ autorke Edith Penrose 1959. godine, naglašeno je da su neopipljivi resursi ključni i da bi menadžeri trebalo efikasnije da upravljaju njima. Uočljivo je, da intelektualni kapital nije tvorevina dvadeset i prvog veka, pošto je razmišljanje o njemu postojalo još i u periodu industrijske epohe.

Po Cheung-u³¹⁹ poslovne performanse organizacije u velikoj meri zavise od efikasnog upravljanja i merenja intelektualnog kapitala. Efekti upravljanja intelektualnim kapitalom imaju pozitivnu refleksiju na performanse organizacije. Urednik nedeljnika „Fortune“, Thomas Stewart, u svojoj kolumni, opisuje intelektualni kapital kao „nešto što ne može da se objasni, ali te polako čini bogatim“, Stewart je ovim člankom doprineo stvaranju koncepcije intelektualnog kapitala. Tek posle objavljivanja ovog članka dolazi do razvoja same koncepcije, uprkos tome što je ideja o intelektualnom kapitalu nastala ranije. On je u svom članku naveo da znanje može da postoji unutar organizacije, a da ono nije uvek intelektualni kapital.

Samo ono znanje koje je transformisano u nešto vredno, predstavlja intelektualni kapital. U osnovi, ključni element intelektualnog kapitala je znanje, ali samo ono koje može da se upotrebi za stvaranje nove vrednosti (ideja, proizvoda, rešenja, koje će organizaciji da

³¹⁸ Poslovna kultura tržišno razvijenih zemalja iznedrila je rečenicu (verovatno nastala u praksi, upućena praksi) u kojoj ima dosta istine, i trebalo bi da se o njoj vodi računa u svim organizacijama, bez obzira kakvom privrednom sistemu one pripadaju. Apostrofirana rečenica glasi: „revenue is good, profit is better, cash is the king!“ (prihod je dobar, dobitak je bolji, gotovina je kralj).

³¹⁹ Cheung, C.F; Lee, W.B; Wang, W.M; Chu, K.F. ,S.To (2003): „A Multi-Perspective Knowledge Based System for Customer Service Management“, Expert Systems with Applications, 24, 2003, pp.457-470.

donese profit, ali i konkurentsku poziciju na tržištu). Shodno navedenom, jasno je da iskustveni deo kao segment integralnog dela intelektualnog kapitala doprinosi unapređenju funkcije poslovnog odlučivanja.

Podaci dobijeni racio analizom mogu da budu ohrabrujući, i tri pomenuta ključna izveštaja prikazu pozitivnu sliku poslovanja organizacije, a da analize nefinansijskog karaktera poput SWOT i PESTEL ozbiljno zabrinu donosioce odluka. U novije vreme smatra se da jedino korelacija analiza finansijskog i nefinansijskog karaktera može da iznedri stabilniju ili pouzdaniju poslovnu procenu koja dovodi do objektivne poslovne odluke.

8.1. Značaj poslovnog odlučivanja za efektivno i efikasno upravljanje organizacijom

U savremenim uslovima, informacije predstavljaju bitan resurs isto kao materijalni, finansijski i ljudski resursi. U novim uslovima privređivanja, uloga menadžera nije samo u polaganju računa, već u donošenju poslovnih odluka (tekućih, taktičkih, strateških), kao i u kontroli poslovanja. Da bi on to realizovao, neophodne su mu informacije iz računovodstvenog informacionog sistema, odnosno iz njegovog posebnog segmenta - tj. upravljačkog računovodstva. „Ne treba izgubiti iz vida da je upravljačko računovodstvo orijentisano ka budućnosti. Na osnovu informacija upravljačkog računovodstva, menadžment mora da bude u stanju da planira, donosi odluke, i kontroliše njihovu realizaciju“.³²⁰ Za svaku odluku veoma su važne adekvatne informacije o rashodima, prihodima, finansijskim i nefinansijskim informacijama pri strateškom planiranju i odlučivanju.

Taktičko planiranje i odlučivanje iziskuje informacije o kanalima prodaje, o prodajnim teritorijama, o važnim funkcijama, o proizvodima, njihovoj profitabilnosti, grupama

³²⁰ Žarkić-Joksimović, N. (1995): „Upravljačko računovodstvo – računovodstvo za menadžment“, Naučna knjiga, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 1995, 23.

proizvoda i drugo. U fazi kontrole prisutne su ostvarene i planirane performanse, utvrđena odstupanja koja iziskuju povratne informacije pri merenju performansi organizacije i menadžera.

Efektivnost i efikasnost su od ključnog značaja za obezbeđenje uspeha organizacije.³²¹

„Mere efektivnosti, efikasnosti, produktivnosti i fleksibilnosti u interesu su „vlasnika“ procesa, internih i eksternih kupaca i dobavljača, izvršilaca procesa i aktivnosti i drugih stejkholdera. Naime, neefikasni procesi su skupi, jer podrazumevaju dosta rasipanja resursa, doradu komponenti i delova, kašnjenja u obradi isporuci proizvoda i slično. Neefektivni procesi su skupi ako se ne radi ono što treba, odnosno ako se radi nešto što kupci ne traže. Procesii produktivnosti su skupi, jer se po jedinici outputa troši više nego što je neophodno resursa. Procesii fleksibilnosti su skupi zbog toga što nisu sposobni da brzo odgovore na potrebe kupaca kroz potrošnju resursa i brzinu odlučivanja. U svim tim procesima najveći rizik je da se umanjii ili potpuno izgubi lojalnost ključnih stejkholdera.“³²²

U srži koncepta efikasnosti, efektivnosti, produktivnosti i fleksibilnosti su pitanja zašto se nešto radi, šta se radi, ko radi, gde radi, kada radi i kako radi. Mere efektivnosti povezane su sa odgovorima na sledeća pitanja:³²³

- Koliko output procesa zadovoljava zahteve krajnjih korisnika, odnosno kupaca,
- Koliko output podprocesa ili aktivnosti zadovoljava zahteve sledeće faze procesa ili sledećih aktivnosti i
- Koliko inputi pribavljeni od dobavljača odgovaraju procesima ili aktivnostima.

³²¹ Encyclopedia of Management (2009), www.encyclopedia.com, datum pristupa 12.02.2014.

³²² Novičević, B. (2014): „Upravljačko računovodstvo i efektivnost i efikasnost upravljanja preduzećem“, Zbornik radova 45. Simpozijuma, Računovodstvo i poslovne finansije u savremenim uslovima poslovanja – Računovodstvo i menadžment privatnog i javnog sektora, Zlatibor, str. 185.

³²³ Ehap, H; Shaikh, S. N. (2010): “Lean and Agile Value Shain Management”, Roos Publishing; Cokins, G. (2009): “Performance Management”, John Willey&Sons; Hope, J; Player, S. (2012): “Beyond Performance Management”, Harvard Business School Publishing.

Instrumenti putem kojih se ostvaruje efektivnost mogu da budu: strateško planiranje, upravljanje strateškim poslovnim performansama, upravljanje merama performansi organizacije, upravljanje odnosima s kupcima, ekonomska dodata vrednost, analiza lanca vrednosti, analiza lanca pribavljanja, odlučivanje i rešavanje problema i drugi. Za razliku od efektivnosti, efikasnost se bazira na realizaciji procesa radi obezbeđenja resursa u cilju ostvarenja maksimalnog učinka uz što manje troškova, tj. gubitaka. Za sve organizacije s masovnom proizvodnjom je upravo efikasnost bila najvažniji pokazatelj performansi. U turbulentnim uslovima u kojima kupac ima velike mogućnosti izbora (uslovi lean proizvodnje) efektivnost preuzima prioritet. Efektivnost iskazuje visinu resursa upotrebljenih za realizaciju postavljenih ciljeva organizacije. Instrumenti ostvarenja efikasnosti su: upravljanje znanjem, outsourcing, benchmarking, upravljanje poslovnim procesima, upravljanje tekućim poslovnim performansama, upravljanje troškovima i dr.

Organizacije u savremenim uslovima konkurentsku prednost zasnivaju na znanju i njegovoj adekvatnom korišćenju. Znanje posmatrano kao resurs organizaciji treba da obezbedi:³²⁴

- Inovativnost/ohrabrivanje slobodnog izražavanja ideja,
- Pобољшanje usluga koje se pružaju potrošačima,
- Povećanje prihoda putem boljeg plasmana proizvoda i usluga na tržištu,
- Smanjenje fluktuacija radnika/prepoznavanje vrednosti znanja zaposlenih i njihovom nagrađivanju za aktivnosti vezane za upravljanje znanjem, i
- Pобољшanje radnih operacija i smanjivanje troškova putem eliminisanja redundantnosti ili neželjenih procesa.

Koristi od upravljanja znanjem su višestruke, ali je i prisutan problem njegovog kvantifikovanja i zbog toga veoma često se deskriptivnim putem evidentiraju koristi od upravljanja znanjem. Upravljanje znanjem može da se posmatra sa stanovišta inovativnosti, sa stanovišta efikasnosti i sa stanovišta efektivnosti. Sve one organizacije koje upravljaju sa znanjem u kojima je deljenje znanja razvijeno u sistem kod svojih

³²⁴ Santosus, M; Surmacz, J; (2001): "The ABCs of Knowledge Management", CIO Magazine

zaposlenih, mogu da očekuju fuzionisanje novih rešenja za inovacije. Adekvatno upravljanje znanjem kao osnove intelektualnog kapitala u organizaciji znatno poboljšava proces inovativnosti, kao i obezbeđenje produktivnijeg brainstorming-a.

Veća produktivnost i efikasnost u organizaciji može da bude rezultat efektivnijeg upravljanja znanjem u njoj. Mnoge organizacije koje imaju organizovano adekvatnu mrežu deljenja znanja, obezbeđuju konkurentsku prednost u odnosu na ostale proizvođače, prvenstveno u produktivnosti, a zatim u razvoju novih modela proizvoda.

Najbolja realizacija procesa i adekvatnih poslovnih odluka zapravo podrazumeva upravljanje znanjem sa stanovišta efektivnosti. U slučaju odliva zaposlenih iz organizacije, bilo dobrovoljno ili prinudno, mogu da se pojave određeni problemi u procesu održavanja efektivnosti u organizaciji koja upravlja znanjem. Ovo stoga, što zaposleni koji napuštaju organizaciju u samom procesu učenja, sticali su u toj organizaciji znanje koje sa sobom odnose kao njihovo lično znanje, a koje veoma često predstavlja segment kompetentnosti. Nestajanjem, tj. gubljenjem tog znanja, dovodi se u pitanje i konkurentska prednost.

Za razliku od prethodnog, problem može da se javi i pri zapošljavanju novih zaposlenih. Uočeno može loše da se odrazi na performanse organizacije, s obzirom na činjenicu da znanje novozaposlenih može da bude nekompatibilno sa znanjem koje je neophodno samoj organizaciji. Pored toga, novozaposleni mogu i da poboljšaju znanje u organizaciji usled transfera njihovog znanja i iskustva iz drugih organizacija.

U savremenim uslovima je prisutno mnoštvo organizacija čija je tržišna vrednost znatno viša od knjigovodstvene. Ovo nije začuđujuće, jer se na vrednost opipljivih sredstava (finansijskih i materijalnih) ograničava knjigovodstvena vrednost. Procenjenu vrednost organizacije od strane investitora, zapravo prikazuje tržišna vrednost. Investitorima je veoma bitna sposobnost organizacije da kumulira vrednost, a ne sama fizička imovina. Za investitore su bitnija ona sredstva koja se ne mogu fizički obuhvatiti (znanje, vrednost

brenda, liderstvo, organizacioni kapital, potrošači itd.), a što dovodi do razlike između procenjene tržišne vrednosti organizacije i njene knjigovodstvene vrednosti.

U savremenim uslovima poslovanja fizička (materijalna) imovina gubi na značaju, a u fokus se stavlja vrednost onoga što organizacija zna. „Umesto poslovanja baziranog na dosadašnjoj opipljivoj imovini, organizacije moraju razviti osećaj za kreiranje, transferisanje, integrisanje, za zaštitu i iskorišćenje svoje neopipljive intelektualne imovine, odnosno najvrednijeg oblika kapitala koji poseduju tj. svog intelektualnog kapitala“.³²⁵

Kontinuiranim naporima usmerenim na kumuliranje i unapređenje sastavnih segmenata intelektualnog kapitala (ljudskog, strukturnog i relacionog kapitala i njihovih strukturnih elemenata) kao i njihovih kombinacija radi ostvarenja sinergijskog efekta, dolazi do stvaranja i upotrebe intelektualnog kapitala. Krajnji ishod pomenutog efekta ogleda se u stvaranju konkurentske prednosti i poboljšanju položaja organizacije na tržištu, uz uvažavanje principa efikasnosti i efektivnosti.

U savremenim uslovima intelektualni kapital predstavlja bazni faktor u kreiranju konkurentske prednosti. Sposobnost stvaranja konkurentske prednosti zapravo omogućuje opstanak svake organizacije. Adekvatno pozicioniranje organizacije na tržištu unapređuje poslovanje, a ostvarenje veće dobiti omogućuju niži troškovi poslovanja, veću brzinu, pouzdanost, bolji kvalitet učinaka, pružanje kompletnih usluga i drugo. Inovacije, izgradnja odnosa s klijentima, strateški savezi i udruživanja su izvori konkurentnosti u savremenim uslovima.

Organizacije ulažu u portfolio intelektualne svojine, razvijaju brend, neguju ugled i sopstveni identitet, razvijaju odnose sa klijentima i partnerima, a pomenuto doprinosi većoj konkurentnosti. Stvaranje održive konkurentske prednosti i uvećanje intelektualnog

³²⁵ Haijilji, B. (2012): “Intelektualni kapital kao determinanta kreiranja vrednosti i konkurentske prednosti kompanija”, *Socioeconomica – The Scientific Journal Theory nad Practice of Socioeconomic Development*”, Vol. 1, No. 2, December 2012, p. 306.

kapitala omogućuje adekvatno upravljanje znanjem. Međusobnom interakcijom sastavnih segmenata intelektualnog kapitala (ljudskog, strukturnog i relacionog kapitala) težnja je organizacije da kumulira resurse koji nedostaju i obezbedi njihovom sinergijom realizaciju strategije. Pomenutim se, jača tržišna pozicija i formira održiva konkurentska prednost iste. „Procena i upravljanje intelektualnim kapitalom je kamen temeljac razvoja novih modela koji kroz valorizaciju nematerijalnih sredstava i resursa znanja može da podstakne kreativnost, maštovitost, energiju i strast u okviru organizacije“.³²⁶

Mnoge organizacije uključuju i upravljanje intelektualnim kapitalom u svojim sistemima upravljanja. Kreativnost, fleksibilnost, inovativnost su efekat efikasnog upravljanja intelektualnim kapitalom, a što se dalje reflektuje na efikasno planiranje i realizaciju strategije. Upravljanje intelektualnim kapitalom može da se realizuje putem tri perspektive i to **strateške** (koja u fokusu stavlja znanje i upravljanje njime pri formiranju i primeni organizacione strategije. Pomenuta strategija je bitna za utvrđivanje i primenu sistema upravljanja, kao i razvoj performansi organizacije.), **menadžerske** (fokus stavlja na način procene i upravljanje znanjem organizacije, podrazumeva metode putem kojih se dobijaju informacije o znanju i njegovoj strukturi kao i razvoju intelektualnih resursa) i **operativne** (obuhvata aktivnosti s ciljem unapređenja znanja i intelektualnog kapitala, kao što su timski rad, obuke, učenje na osnovu iskustva, odnosno benčmarking i dr.).

U nekoliko faza može da se podeli upravljanje intelektualnim kapitalom. Prva faza podrazumeva edukaciju menadžera i zaposlenih o značaju intelektualnog kapitala. Menadžment obavlja analizu postojećeg stanja u organizaciji i okruženju u drugoj fazi. Treća faza u fokus stavlja razvijanje metoda upravljanja intelektualnim kapitalom. Izgradnja sistema merenja performansi i intelektualnog kapitala se obavlja u četvrtoj fazi. Razvoj sistema izveštavanja o performansama intelektualnog kapitala se obavlja u petoj fazi. Poslednja, šesta, faza odnosi se na motivaciju.

³²⁶ Schiuma, G; Lerro, A. (2008): “Intellectual Capital and Company’s Performance Improvement”, Measuring Business Excellence, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 12, No. 2, p. 6.

Sledeći faktori ukazuju na značaj intelektualnog kapitala u savremenim uslovima:³²⁷

- Promene u pravnom okruženju (novodoneti zakoni štite intelektualnu svojinu, licence, autorska prava i ostalo),
- Širenje interneta i informacionih tehnologija (internet danas obezbeđuje skoro trenutno širenje informacija i informacija postaje činilac vredniji od materijalne imovine),
- Efekti intelektualnog kapitala (intelektualni kapital doprinosi povećanju profitabilnosti organizacije kroz razvoj novih učinaka, procesa, organizacionih formi).



Slika br. 22: Uticaj intelektualnog kapitala na stvaranje dodate vrednosti organizacije³²⁸

³²⁷ Mačerinskiene, I; Survilaite, S. (2011): "Intellectual Capital as the Main Factor of Companies Value Added", Intellectual Economics, Internat Mykolas Romeris University, Lithuanian Academy of Sciences and University of Wroclaw, Vol. 5, No. 4, p. 563-564.

³²⁸ Modifikovano prema Mačerinskiene, I; Survilaite, S. (2011): "Intellectual Capital as the Main Factor of Companies Value Added", Intellectual Economics, Internat Mykolas Romeris University, Lithuanian Academy of Sciences and University of Wroclaw, Vol. 5, No. 4, p. 563.

Nivoom znanja s kojim raspolaže organizacija određeno je uvećanje vrednosti. Raspoloživi potencijal organizacije za stvaranje dodate vrednosti je tzv. KNOV faktor vrednosti znanja (KNOwledge Value). U savremenim uslovima je zavisno od dva faktora:³²⁹

- Nivoa usluga koje pruža organizacija i intenzitet korišćenja znanja organizacije i
- Nivoa u kome organizacija pruža znanje da bi proizvela proizvod ili pružila usluge.

Organizacija treba da bude spretna, da koristi znanje aktivno, da efikasno odgovara na sve izazove i predviđa promene u okruženju. Nužno je razvijati sposobnost organizacionog učenja, da se kumulira znanje i efikasno upotrebljava u poslovanju. Rezultati istraživanja Silva-e Karkoulian, Leila-e Canaan Messarra-e i Richard-a Mc Carthy-a³³⁰ pokazali su da je prisutna jaka pozitivna korelacija između upravljanja znanjem i organizacionog učenja. Rezultati istraživanja su ukazali potrebu uključivanja u organizacionu kulturu formalnog i neformalnog upravljanja znanjem i time se stvara okruženje dinamičko za učenje koje je od pozitivnog uticaja na rezultate poslovanja. Menadžment treba da investira u zaposlene i njihove edukacije i implementira menadžment znanja u svakodnevni rad uz prisutno poverenje.

U savremenom dobu organizacije koje ne pridaju značaj intelektualnom kapitalu i ne razvijaju ga mnogo teže upravljaju promenama i reaguju u kriznim situacijama, tj. postavljaju se u stanje neizvesnosti. Uvrežene navike mogu da predstavljaju samo kamen spoticanja i otežavajuću okolnost u situacijama gde bi fleksibilnost trebalo da bude imperativ. Suština se ogleda u adekvatnoj i potpunoj upotrebi resursa u posedu, bilo materijalnih, bilo nematerijalnih, jer jedino takav princip može da vodi ka sigurnom putu uvećanja vrednosti.

³²⁹ Marković, D; Ilić, D; Ristić, Ž. (2010): „Ekonomija znanja: top menadžment i liderstvo znanja“, Etnostil Beograd, str. 493.

³³⁰ Karkoulian, S; Messarra, L. C; Mc Carthy, R. (2013): „The Intriguing Art of Knowledge Management and its Relation to Learning Organizations“, Journal of Knowledge Management, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 17, No. 4, pp. 511-526.

U organizacijama Republike Srbije da bi one bile što efikasnije i efektivnije, neophodno je izvršiti transformaciju sledećih baznih oblasti, i to: vlasništva (identifikovanje vlasnika koji treba da štiti kapital i da ga uveća), organizacije (organizovane na savremenim osnovama, da budu fleksibilne i adaptibilne veoma turbulentnom okruženju), i upravljanja (uvođenje savremenog menadžmenta koji funkcioniše kao tim stručnjaka uz primenu savremenih metoda i tehnika tj. efikasan i efektivan menadžment).

Kratkoročnu i dugoročnu efikasnost i efektivnost razlikuje Isac Adizes. Kratkoročno efektivna je ona organizacija koja treba da zadovolji potrebe klijenata i predstavlja primaran uslov za opstanak organizacije. Žestoka konkurencija iziskuje od organizacije da u tom pogledu bude puno efikasnija od drugih organizacija. Upravo zato, menadžment treba da tako ustroji organizaciju i upravlja njome, da uz što racionalniju upotrebu raspoloživih resursa (zastupljen princip elastičnosti) i upotrebom znanja kao osnove intelektualnog kapitala svih zaposlenih i menadžmenta, međusobnom povezanošću i razmenom istog, uvećavaju vrednost organizaciji.

Naravno da dobro poslovanje organizacije ne može da se fokusira samo na kratkoročnoj efikasnosti i efektivnosti, već menadžment treba da bude preduzetnički i proaktivno orijentisan, da sa savremenim metodima stvara dobru klimu i uvažavanja u organizaciji, potencijale svih zaposlenih usmeri ka postizanju dugoročne efektivnosti i efikasnosti. Menadžment organizacije treba da bude strateški orijentisan, da predviđa buduće potrebe klijenata tj. poslovnih partnera (kupaca) i da organizaciju pripremi za uspešno poslovanje u budućnosti. Ključna tačka se ogleda u tome da se svest razvije na takvom nivou da zaposleni shvate da jedino zajedničkim radom mogu da se zadovolje interesi svih, jer se tada postiže dugoročna efikasnost radi ostvarenja postavljenog cilja organizacije.

8.2. Intelektualni kapital kao značajna performansa za strateško poslovno odlučivanje

Upravljačko računovodstvo kao segment računovodstvenog informacionog sistema prilagođava i koristi računovodstvene informacije koje se oblikuju u formi da pomognu menadžmentu u planiranju, u kontroli poslovanja i donošenju adekvatnih poslovnih odluka za strategijsko upravljanje organizacijom. Ove informacije upravljačkog računovodstva, kao i računovodstvene informacije iz finansijskih izveštaja kao proizvoda računovodstvenog informacionog sistema „služe“ menadžmentu za postavljanje strategije i donošenje adekvatnih poslovnih odluka.

Shvatanje da informacija³³¹ predstavlja generator koji pokreće organizaciju i od velikog je značaja u procesu poslovnog odlučivanja od strane menadžmenta u dvadeset i prvom veku, jer se očekuje da raspolaže blagovremenim, tačnim, relevantnim informacijama koje treba da mu omoguće kreiranje akcija radi realizacije krucijalnih strateških ciljeva.

Informacije kao strateški instrument savremenoj organizaciji omogućuju objektivnim poslovnim odlukama ostvarenje konkurentne prednosti. U novim uslovima informacija dobija novu dimenziju (smatra se četvrtim proizvodnim faktorom). Označava se kao „iskustveno dobro“ (experience good) pošto se u njen kvalitet korisnik može uveriti njenom direktnom upotrebom. Informacija treba da bude znanje na kojem se bazira samo donošenje relevantnih poslovnih odluka. Sam proces odlučivanja iziskuje veću sistematičnost jer se reflektuje na brojne članove u organizaciji. Neizvesnost u poslovanju iziskuje da menadžment neprekidno prati kretanja na tržištu, koordinira sve segmente u organizaciji, preispituje donete poslovne odluke radi ostvarenja što boljih poslovnih rezultata. Poslovno odlučivanje je proces izbora između dve ili više mogućnosti pri

³³¹ Informacija se smatra „znanjem“ o određenim faktorima, događajima i situacijama, neophodnim da bi se aktivnosti organizacije u određenim okolnostima usmeravale na prave poslove i na pravi način. I upravo sto se kaže da informacija postaje ključna osnova strateškog i racionalnog upravljanja poslovanja organizacije. Pearce, J. A; Robinson, R. B; (1989): „Management“, Random House, New York, p. 624.

rešenju problema, tj. proces izbora između više alternativa.³³² Proces poslovnog odlučivanja podrazumeva donošenje takvih odluka koje pravilno usmeravaju funkcionisanje organizacije. Proces odlučivanja realizuje se putem više faza: utvrđivanje cilja koji se želi ostvariti tom odlukom, utvrđivanje problema koji se tom odlukom nastoji rešiti, obezbeđenje relevantnih podataka i informacija, obavljanje analize i ocene relevantnih podataka, sagledavanje ograničenja, utvrđivanje rešenja konkretnog problema i definisanje poslovne odluke.

Jedna od tehnika koja pomaže pri opredeljenju za određenu alternativu pri donošenju poslovnih odluka jeste cost benefit analiza. Ona predstavlja dobar instrument, jer omogućuje vrednovanje i utvrđivanje slabosti i koristi određenih poslovnih aktivnosti. Same aktivnost menadžera pri donošenju poslovnih odluka uslovljene su odnosima u samoj organizaciji, uslovima kojima se poslovni procesi realizuju, kao i uslovima okruženja. Radi dobijanja što objektivnijih rezultata primenom cost benefit analize opredeljujući faktor je da li se analiza vrši ex post ili ex ante. Ukoliko se vrši ex post analiza informaciona baza su klasični sistemi obračuna troškova. Međutim, ukoliko je ex ante analiza informaciona osnova potiče iz savremenih sistema obračuna troškova. Upravo zato s pravom se može reći da je računovodstvena informacija informacioni izvor za poboljšanje performansi, za efikasnu kontrolu i za donošenje objektivnih poslovnih odluka. Prema Dendiću korisnici informacija su:³³³

- Interni menadžeri koji koriste računovodstvene informacije za kratkoročno planiranje kao i za kontrolu rutinskih operacija,
- Interni menadžeri koji koriste informacije za donošenje nerutinskih odluka, i
- Eksterni korisnici koji koriste informacije kako bi doneli odluke od strateškog interesa za organizaciju.

Budući da se informacije reflektuju na ciljeve, na strategije, poslovne politike i poslovno odlučivanje savremenih organizacija od velike važnosti je kvalitetna, blagovremena i

³³² Rakočević, S; Backović, T; (2006): „Poslovno odlučivanje“, Izbor tekstova, Ekonomski fakultet Podgorica, Studije menadžmenta, str. 23.

³³³ Dendić, D. (2013): „Menadžment-kontrola u funkciji upravljanja“, Zbornik referata sa XXXIV Simpozijuma računovođa i revizora Srbije, Zlatibor, str. 164.

pouzdana informacija na putu ostvarenja uspeha. Dobra računovodstvena informacija prema Ansari-u i Bell-u treba da sadrži tri osobine:³³⁴

- Tehničke koje se odnose na povećanje sposobnosti razumevanja, merenja i snabdevanja relevantnim informacijama radi donošenja ispravnih strateških odluka,
- Bihejviorističke, tj. da podstiču na akciju u skladu sa organizacionim strateškim ciljevima, i
- Kulturne, odnosno da podržavaju i/ili kreiraju određeni deo kulturnih vrednosti, verovanja i stavova kako unutar organizacije, tako i u društvu.

Na određenim hijerarhijskim nivoima računovodstvene informacije nemaju istu informacionu moć. Na nivou top menadžera računovodstvene informacije imaju veliku informacionu moć, jer su osnova za donošenje strateških odluka prvenstveno (imaju dugoročne posledice na poslovnu i razvojnu politiku organizacije), a u mnogo manjoj meri za donošenje operativnih odluka. Top menadžer putem ovih informacija vrši procenu uspeha organizacija. Srednji nivo koristi računovodstvene informacije češće, jer su po svojoj prirodi dijagnostičke i služe kao osnova za sačinjavanje boljih planova i donošenje poslovnih odluka. Na najnižem nivou menadžmenta, operativnom, informacije su važne za pokretanje aktivnosti vezane za kontrolu, kao i poboljšanje odgovarajućih operacija.

Većina organizacija koristi računovodstvene informacije u cilju poboljšanja kvaliteta učinaka, skraćanja vremena proizvodnje, podsticanja neprekidnog smanjenja troškova, motivisanja zaposlenih, za poboljšanje sopstvenih operativnih performansi. Savremene organizacije kroz dobro organizovani računovodstveni informacioni sistem zasnovan na bazi podataka, a u okviru njega, dobro organizovanom upravljačkom računovodstvu, stvara ne samo potencijalnu mogućnost za ostvarenje konkurentske prednosti, već postaje značajan instrument za planiranje i kontrolu poslovnih aktivnosti, budućih strategija, merenje i poboljšanje performansi organizacije, raspolaganje potrebnom materijalnom i nematerijalnom imovinom, poboljšanje komunikacije na svim nivoima i dr.

³³⁴ Ansari, S; Bell, J. (1996): „Management Accounting: Modular Series“, Irwin Professional Publishing, p. 3.

U savremenim uslovima priroda upravljačkog računovodstva je znatno izmenjena i fokus se stavlja na njegovu informacionu moć. Od njega se očekuje značajna uloga u procesu projekcije, planiranja i kontrole performansi organizacije, same organizacije i njenih užih organizacionih delova, osnova je za upravljanje troškovima, prihodima i rezultatom, motivacioni faktor dolazi do izražaja i koristi cost benefit analizu kao osnovu za donošenje poslovnih odluka od strane menadžmenta. Ključna aktivnost menadžmenta u svim segmentima upravljačkog procesa je donošenje relevantnih poslovnih odluka radi ostvarenja ciljeva i postavljene strategije. Na raspolaganju ima veliki broj tehnika i metoda koje omogućuju dolaženje do potrebnih informacija za poslovno odlučivanje.

Velika odgovornost je prisutna pri donošenju ključnih poslovnih odluka u uslovima ekonomsko-finansijske krize, jer u tim uslovima dolazi do pada proizvodnje, koja se reflektuje na smanjenje finansijske moći (zbog kumuliranja zaliha usled loše realizacije). Pošto je u ovim uslovima likvidnost dominantnija u odnosu na rentabilnost menadžment treba da donese pravu poslovnu odluku koja može da ima uticaj i na buduće poslovanje. Ključna aktivnost menadžmenta je da poslovno odlučivanje bude na liniji realizaciji ciljeva i strategija organizacije u svim fazama upravljačkog procesa.

U svakoj organizaciji se donose odgovarajuće dugoročne (strateške) odluke, koje aktiviraju značajna finansijska sredstva, utiču na promenu kapaciteta (proizvodno-prodajnog) organizacije, određuju dugoročnu finansijsku sigurnost (solventnost) i dugoročni rentabilitet organizacije, tj. od uticaja su na postavljene opšte ciljeve organizacije. Pomenute odluke su od direktnog uticaja na rast i razvoj organizacije. Ilustracije radi, to su odluke o rekonstrukciji cele, ili dela organizacije, o proširenju kapaciteta, o izgradnji ili kupovini pogona ili cele organizacije, o zatvaranju proizvodne linije, pogona ili organizacije. Radi se o odlukama koje predstavljaju investiranje (sačinjavaju se investicioni programi s projekcijom rentabiliteta tzv. dugoročni bilans uspeha i projekcijom razvoja solventnosti tzv. bilans stanja) ili dezinvestiranje (slična situacija je i s odlukama dezinvestiranja, jer se i one moraju inkorporirati pri periodičnom planiranju i kontroli ostvarenja) u stalnu imovinu organizacije.

Menadžeri pri donošenju poslovnih odluka potenciraju na analizi čija su baza finansijske informacije, a što iskustva tržišno razvijenih zemalja pokazuju. Međutim, u savremenim uslovima nikako se ne može zadovoljiti pri poslovnom odlučivanju samo s kvantitativnim i kvalitativnim finansijskim informacijama, već treba uzeti u obzir i nefinansijske informacije nematerijalnog karaktera.

Računovodstvene finansijske informacije su dostupne, budući da je računovodstveni sistem regulisan odgovarajućom zakonskom i profesionalnom regulativom. Informacije o opipljivoj nematerijalnoj imovini kreiraju se po uputstvima MRS 38 – Nematerijalna imovina, a informacije o neopipljivoj nematerijalnoj imovini (gde spada i intelektualni kapital) koje pripadaju grupaciji nefinansijskih informacija, nisu regulisane ni zakonskom, a ni profesionalnom regulativom.

Veliki broj istraživača i konsultanata poslednjih godina zastupa stav da donošenje menadžerskih, investicionih i kreditnih odluka baziranih isključivo na finansijskim izveštajima organizacije može da rezultira značajnim gubicima, kako za organizaciju, tako i za dobavljače učinaka ili kapitala.³³⁵ U savremenim uslovima sve više je uočljivo da se eksploatacijom intelektualnog kapitala stvara mnogo veća vrednost u odnosu na upotrebu materijalne imovine. Stoga se smatra da je važno na adekvatan način shvatiti prirodu i pravilno upravljati intelektualnim kapitalom. Od izuzetnog je značaja meriti intelektualni kapital i njegov doprinos pri stvaranju vrednosti, jer je u funkciji formulisanja i implementacije uspešne poslovne odluke, donošenja odluka povezanih s diversifikacijom i rastom uopšte, primena adekvatnih kompenzacionih šema i komuniciranja s eksternim stejkholderima.³³⁶

Menadžment uz pomoć intelektualnog kapitala, koji mu predstavlja značajnu performansu za postavljanje strategije poslovanja - a samim tim i za strateško poslovno

³³⁵ MERITUM (2002), MERITUM Guidelines for Managing and Reporting on Intangibles. Measuring Intangibles to understand and improve Innovation Management, Madrid, MERITUM, p. 1.

³³⁶ Marr, B; Gray, D; Nelly, A. (2003): „Why do Firms Measure Their Intellectual Capital?“, Journal of Intellectual Capital, Vol. 4, No. 4, p. 441-464.

odlučivanje, jeste u mogućnosti da preuzima adekvatnije poslovne poduhvate. Savremeno poslovanje nameće menadžmentu da neprestano traga za održanjem i poboljšanjem pozicija u tržišnoj utakmici. Ostvarenje konkurentske prednosti smatra se jednim od najvažnijih ciljeva poslovanja, a intelektualni kapital je ključni resurs za ostvarenje tog cilja.

Liderstvo, takođe ima povezanost s intelektualnim kapitalom, njegovim razvijanjem i pospešivanjem. Ali i liderstvo je jedan vrlo složen proces i ima mnogo različitosti. Jasna veza ogleđa se u tome, da lideri (menadžeri) imaju prostor da odaberu način upravljanja zaposlenima u organizaciji. Njihov lični talenat, iskustvo i intuicija doprinose tome da se odredi po njihovom senzibilitetu i stil rukovođenja.

U cilju empirijskog istraživanja u obzir je uzeta teorija liderstva pod nazivom „put – cilj“ u originalu „path-goal theory“. Teorija je bazirana na motivaciji zaposlenih u organizaciji. Činjenica je da intelektualni kapital zaista može da ponudi „više“ ukoliko je motivacija na zavidnom nivou, i to upravo proporcionalno. U ovoj teoriji se poentira na korelaciju povećanja učinka u organizaciji i ostvarenju višeg stepena zadovoljstva zaposlenih. Fokus je u tome da svi budu zadovoljni tj. da motivisani zaposleni stvaraju učinak za primer.

Teorija prikazuje četiri stila liderstva: naredbodavni, stil podrške, participativni i stil usmeren na postignuća. Prema Peter-u Northouse-u³³⁷ **naredbodavni stil** implementiraju lideri koji daju jasne instrukcije, informacije i vremenske rokove. Predočavaju jasna pravila i postavljaju precizne standarde. **Stil podrške** se bazira na izraženom uvažavanju podređenih i lideri brinu o njima, poštuju ih i postavljaju se kao jednaki u organizaciji. **Participativan stil** podrazumeva lidere koji uvažavaju mišljenja, ideje i sugestije podređenih i samim tim ih uključuju u proces donošenja odluka. **Stil usmeren na postignuća** karakteriše lidere koji postavljaju visoke standarde, i imaju velika očekivanja od zaposlenih u cilju permanentnog napretka.

³³⁷ Northouse, G. P. (2008): „Liderstvo – teorija i praksa“, Data status, Beograd, četvrto izdanje, str. 87-95.

8.3. Strateške organizacije zasnovane na intelektualnom kapitalu kao kvalitetnoj performansi

Konkurentna prednost organizacije u savremenim uslovima počiva upravo na resursima temeljenim na znanju kao ključnom bazom intelektualnog kapitala, kreativnosti, tj. efektivnosti i efikasnosti njihovog korišćenja. Znanje se javlja kao konkurentna prednost organizacije na strani ponude. Organizacije postaju „učee organizacije“ koje su dovoljno fleksibilne da mogu shodno brzim promenama u okruženju da prilagođavaju svoju strategiju, organizacionu strukturu i veštine. Pomenuto im omogućuje lakše i brže prihvatanje novih tehnologija i veću mogućnost za uočavanje i implementaciju novih poslovnih prilika. Od brzine i efektivnosti u pronalaženju, prihvatanju i upotrebi znanja i njegovom stvaranju i uvećavanju postaje sve zavisniji uspeh organizacije i kompletne privrede u celini, šire posmatrano.

Dva aspekta posmatranja su prisutna pri kreiranju politike razvoja organizacije bazirane na znanju kao osnovom intelektualnog kapitala. Polazište prvog aspekta posmatranja je ponuda, dok tražnja predstavlja polazište drugog aspekta posmatranja. Ponuda baznih resursa bitna za postojeće i potencijalne organizacije u okruženju opisuje se kao dostupnost, pristupačnost. Konkurentna prednost u određenom regionu može da proizilazi iz veličine tržišta. Prednosti bazirane na tražnji povezane su s velikim gradovima u kojima su prisutna domaćinstva s različitim mogućnostima, navikama, kao i različitom tražnjom. Na resursima koji su zasnovani na znanju, inovacijama, kreativnosti tj. efektivnosti i efikasnosti njihovog korišćenja upravo se zasniva konkurentna prednost organizacija šireg regiona. Na strani ponude javlja se znanje kao konkurentna prednost regiona.³³⁸ Najznačajniju ulogu pri oblikovanju ljudskog kapitala i razvoju sredstava baziranih na znanju ima univerzitet.

³³⁸ Prema Izveštaju o globalnoj konkurentnosti za 2013/2014. godinu Republika Srbija je ocenjena izuzetno nezadovoljavajuće, a tome su doprineli manje više nestabilnost, loša investiciona klima, dug vremenski period za dobijanje građevinske dozvole, nezainteresovanost za naše tržište, izražena pravna nesigurnost, česte promene zakonskih propisa, nesigurnost naplate potraživanja, nelikvidnost privrede, mešanje politike u privredu, izražena korupcija i dr.

Osmišljeno upravljanje znanjem radi ostvarenja konkurentske prednosti na tržištu podrazumeva sama strategija upravljanja znanjem, koja treba da bude tesno povezana sa poslovnom strategijom. Razlikuju se dve osnovne grupacije strategija upravljanja znanjem: generičke i opšte strategije upravljanja znanjem. Modifikacija znanja iz jednog oblika u drugi vrši se kod prvih, a druge se fokusiraju na načine ostvarivanja konkurentske prednosti korišćenjem znanja.

Generičke strategije upravljanja znanjem mogu samostalno da funkcionišu. One se kombinuju u praksi, jer se smatra da se na taj način u celosti obezbeđuje upravljanje znanjem. Egzistiraju četiri generičke strategije, strategija socijalizacije; strategija eksternalizacije; strategija internalizacije i strategija kombinacije.

Prva strategija tj. strategija socijalizacije u praksi se odnosi na rutinske operacije zaposlenih pri kojoj se u procesu realizacije zadataka obavlja imitiranje postupaka rada, radnih procesa i ponašanja. Kod ove strategije je nužno da se obavi prenos implicitnog znanja s jednog subjekta na drugi uz fizičko prisustvo obe strane.

Strategija eksternalizacije predstavlja proces prelaza implicitnog u eksplicitno znanje. Na trajni medij (snimanje) sa standardizovanim fizičkim oblikom se obavlja kodifikacija implicitnog znanja. Na taj način se organizacija zaštićuje od gubitaka implicitnog znanja iz ranijih perioda. Smanjuju se troškovi neophodni za ponovno dostizanje eksplicitnog znanja nužnog za realizaciju određene aktivnosti.

Strategija internalizacije predstavlja prelaz eksplicitnog u implicitno znanje. Zapravo teorijske postavke problema se potvrđuju proverom u praksi. Strategija kombinacija predstavlja prelaz eksplicitnog u eksplicitno znanje, što zapravo predstavlja nadogradnju postojećeg eksplicitnog znanja. Primer za to je nadogradnja starog znanja novim.

Opšte strategije u fokus stavljaju velike organizacije. Pet strategija upravljanja znanjem koje primenjuju velike organizacije identifikovali su Day i Wendler iz konsultantske kuće

McKinsey & Co.³³⁹ Zamerka pomenutom jeste što u fokus stavlja velike organizacije, te zapravo, u sadašnjim uslovima, nisu razvijeni koncepti upravljanja znanjem koji bi bili podržani u manjim organizacijama. Sledećih pet strategija su:

- **Strategija razvoja i transfera najbolje prakse** bazira se na utvrđivanju najbolje prakse u okviru organizacija i širenja na mnogobrojnu mrežu lokacija. Komplementarno s konceptom benčmarkinga ova strategija može da se implementira. U okviru koncepta upravljanja znanjem dobija svoje teorijsko utemeljenje.
- **Strategija kreiranja nove industrije iz postojećeg znanja** podrazumeva znanje kojim raspolaže organizacija, a koje može da se upotrebi na nov način. Kombinacija prepoznatih potreba, htenja kupaca i postojećeg znanja, rezultira identifikovanjem slobodnog prostora na tržištu za nove učinke.
- **Strategija oblikovanja korporativne strategije oko znanja** je strategija koja je zasnovana na postojećem znanju u organizaciji i formuliše se preispitivanjem strateških opcija i postojećih uslova u okruženju. U skladu sa strategijskim prioritetima obavlja se neprekidno nadograđivanje znanja, jer se korporativnom strategijom utvrđuju i potrebe za znanjem. Korporativna strategija može da se preformuliše, pošto novostečeno znanje stvara nove mogućnosti.
- **Strategija generisanja i komercijalizacija inovacija** ima za cilj da se skрати vreme neophodno za razvoj novoga učinka i period dolaska do potrošača. Ovo je naročito važno u industrijama gde je intenzitet konkurencije izrazit, potrebe kupaca se neprekidno menjaju, a životni ciklus proizvoda je veoma kratak. Japanski proizvođači automobila, a pogotovo Toyota koristili su uspešno ovu strategiju.
- **Strategija kreiranja standarda oslobađanjem sopstvenog znanja** je izuzetno implementirana u softverskoj industriji. U korisno znanje koje doprinosi povećanju vrednosti učinka su transformisane povratne informacije korisnika. Primer Microsoft-a s poslovnim partnerima /davanje izvornog koda za svoj najvažniji proizvod Windows poslovnim partnerima koji su potpisali ugovor, zato

³³⁹ Day, J. D; Wandler, J. C. (1998): "Best Practice and Beyond: Knowledge Strategies", McKinsey Quarterly, Winter Edition, p. 67.

što nije imao problem s tržišnim učešćem/, a Netscape pošto se susreo sa smanjenim tržišnim učešćem odlučio je da izvorni kod pretraživača dâ javnosti bez novčane nadoknade. Na taj način Netscape je poboljšao svoj imidž, dobio lojalne korisnike i od njih dobio povratne informacije koje su omogućile poboljšanje softvera i na taj način je povećao tržišno učešće.

Veoma je veliki broj uspešnih, ili najuspešnijih organizacija u svetu čija je tržišna vrednost znatno iznad knjigovodstvene. Ovoj razlici je u svakom slučaju doprineo intelektualni kapital. Ujedinjeno znanje, iskustvo i visprenost, stvaraju taj pozitivni gap. Strateške organizacije čiji je stub intelektualni kapital mogu da se bore u globalnom svetu koji se često suočava s nelojalnom konkurencijom u vremenu kada kopiranje i oponašanje gotovo da ne predstavlja problem, a vremenska dimenzija tog procesa biva neverovatno kratkotrajna.

Efektivnim i efikasnim razvijanjem i održavanjem materijalnih, a naročito nematerijalnih resursa, organizacija može da ostvari konkurentsku prednost. „Intelektualni kapital je suma znanja svih ljudi u kompaniji, ali znanja koja doprinose konkurentskoj prednosti na tržištu“.³⁴⁰ Mnogi teoretičari i praktičari, stručnjaci, kao i menadžeri, počeli su da razmišljaju o intelektualnom kapitalu kao novom izvoru bogatstva same organizacije. „Intelektualni kapital je intelektualni materijal – znanje, informacije, intelektualna svojina, iskustvo – koji se može upotrebiti radi stvaranja bogatstva. To je snaga kolektivnog uma.“³⁴¹

Intelektualni kapital predstavlja kvalitetnu performansu, tj. adut u konkurentskoj borbi osvajanja željenog udela tržišta, te ostvarivanja visokog renomea u grani. U savremenim uslovima poslovanja prirodni resursi, kapital i rad, gube sve više na važnosti, iako su se u prošlim vekovima organizacije i države bogatile upravo zahvaljujući pomenutim faktorima procesa poslovanja. U poslednje vreme najrazvijenije zemlje teže da stvore

³⁴⁰ Stewart, T. (1991): „Brainpower: How Intellectual Capital is Becoming American's Most Valuable Asset“, Fortune, June, No. 3, pp. 44-60.

³⁴¹ Stewart, T. (1997): „Intellectual Capital: The New Wealth of Organization“, p. 98.

uslove za priliv znanja i veoma su otvorene u tom pravcu i trude se da ne dođe do odliva znanja. Za razliku od njih, tržišno slabije razvijene zemlje upravo karakteriše veoma velik procenat odliva znanja. On je čak alarmantan, ali ne postoje organizacione i osmišljene aktivnosti da se zadrži kvalitetan ljudski potencijal, a koji je ogromna suma intelektualnog kapitala. U organizaciji, znanje se manifestuje kao eksplicitno znanje koje ima svoj materijalni oblik, kao što su na primer patenti, licence, računarski programi, planovi, priručnici, projekti, baze podataka i dr.

„Tacit znanje“ ima nematerijalni oblik, a manifestuje se u vidu sposobnosti za rešavanje problema, iskustva, veština, znanja ideja, kulture, vizije i dr. Karakteristike tacit i eksplicitnog znanja prikazuje sledeća tabela.³⁴²

Tabela br. 24: Karakteristike tacit i eksplicitnog znanja

ZNANJE	
<i>TACIT</i>	<i>EKSPLICIT</i>
Ne može se naučiti	Može se naučiti
Neartikulisano	Moguće ga je artikulirati
Nevidljivo pri upotrebi	Vidljivo pri upotrebi
Kompleksno	Jednostavno
Segment sistema	Nezavisno

Znanje se može posmatrati kao potencijal za ugrađivanje u pojedince ili grupe od kojih se očekuje da kreiraju vrednost u budućnosti. Znanje zapravo predstavlja novi zamajac korporativnog razvoja. Ono je „produktivno samo ako se koristi radi stvaranja dodatne vrednosti“. Znanje u materijalnom obliku je obično u vlasništvu organizacije. Za razliku od njega, nematerijalni oblik znanja je isključivo vlasništvo pojedinca, jer je u njegovoj glavi tj. u glavama zaposlenih.

³⁴² Winter, S. (1987): “Knowledge and Competence as a Strategic Asset”, The Competitive Challenge, D. Teece, Ballinger, Cambridge, p. 69.

Transformacija tacit znanja u eksplicit znanje je cilj svake organizacije. Samo dok su pojedinci zaposleni u organizaciji, ona raspolaže tacit znanjem. Strateške organizacije u celom svetu teže da tacit znanje zaposlenih kodifikuju stvarajući na taj način organizaciono znanje. Sledeće karakteristike razlikuju ekonomiju znanja i strateške organizacije od organizacija u periodu industrijske epohe.³⁴³

1. Znanje zamenjuje radnu snagu kao bazne resurse u proizvodnji. Nematerijalni (neopipljivi) /robna marka, imidž, inovativnost/ resursi stvaraju važan deo dodate vrednosti i znatno utiču na buduću tržišnu vrednost organizacije i njenu buduću profitabilnost.
2. Dolazi do znatnog povećanja udela znanja u učincima. U ekonomiji znanja u sve većoj meri ne samo učinci, već i poslovni procesi su zavisni od znanja. Inovacija procesa postaje bitnom isto kao i inovacija učinaka.
3. U ekonomiji znanja usluge su isto važne kao i proizvodi. Učinci u znatnoj meri zavise od znanja, ali i samo znanje je bitan proizvod, a što prikazuje značajan rast industrijskih usluga.
4. Ekonomija u kojoj su na snazi drugačiji ekonomski zakoni.
5. U novoj ekonomiji se menja koncept vlasništva nad resursima. Budući da se znanje u najvećoj meri nalazi u glavama zaposlenih, organizacije nisu više vlasnici svog najvrednijeg resursa – znanja. Eksplicitno znanje može da se poseduje na osnovu prava na intelektualnu svojinu, dok težak i komplikovan proces predstavlja sprovođenje zakona o zaštiti intelektualne svojine.
6. Karakteristike radne snage se menjaju u ekonomiji znanja, jer u njoj dolazi do znatnog rasta „radnika znanja“. U organizacijama najveći segment dodate vrednosti upravo stvaraju radnici znanja. U tom procesu stvaranja malo se koriste manuelne veštine i fizička snaga.
7. Shodno navedenom, dolazi do promena i organizacija, jer je upravljanje materijalnim i finansijskim resursima drugačije od upravljanja neopipljivim resursima. Mnogo je teže upravljanje radnicima znanja, jer oni iziskuju slobodu

³⁴³ Andriessen, D. (2004): „Making Sense of Intellectual Capital: Designing a Method for the Valuation of Intangibles“, Elsevier, Butter Worth – Heinemann, Burlington, USA, p. 78.

stvaranja i u najvećoj meri doprinose budućem uspehu u organizaciji, ali se teže mogu kontrolisati putem propisa, procesa, procedura, pravila.

*Šire razmatrana tačka pod rednim brojem 4 u predašnjem navođenju može da se pojasni na sledeći način. Razlozi zbog kojih se ekonomija neopipljivosti razlikuje od ekonomije fizičkih i finansijskih sredstava prema Lev-u su:*³⁴⁴

- Neopipljiva sredstva nisu međusobni rivali pošto mogu istovremeno da se upotrebljavaju.
- Neopipljiva sredstva odlikuju visoki fiksni troškovi, a minimalni marginalni troškovi (razvoj softvera često iziskuje velike investicije, a mnogo manje staje njegova realizacija i distribucija).
- Efektom mreže (s većim brojem korisnika upotrebljivost i vrednost računarskog operativnog sistema se povećava) neopipljiva sredstva veoma često ostvaruju korist.
- Vlasništvo nad neopipljivim sredstvima često je veoma teško ostvariti. Nažalost, u prilog tome ide učestalo nepoštovanje zakonskih propisa o autorskim pravima.
- Veoma često su inovacije neopipljivih sredstava rizične.
- Tržište neopipljivih sredstava obično ne postoji, jer se njima ne trguje na uobičajen način.

U savremenim uslovima vrednost učinka zavisi od kvantiteta investiranog znanja i vrednosti koju on ima za kupca, a ne od kvantiteta upotrebljenog materijala i uloženog fizičkog rada. U savremenoj ekonomiji – ekonomiji znanja poslovanje mora da se posmatra s aspekta nove perspektive, tj. perspektive znanja, a što sledeća tabela prikazuje.³⁴⁵

³⁴⁴ Lev, B. (2001): „Intangibles: Management, Measurement and Reporting“, The Brookings Institution, Washington DC, p. 124.

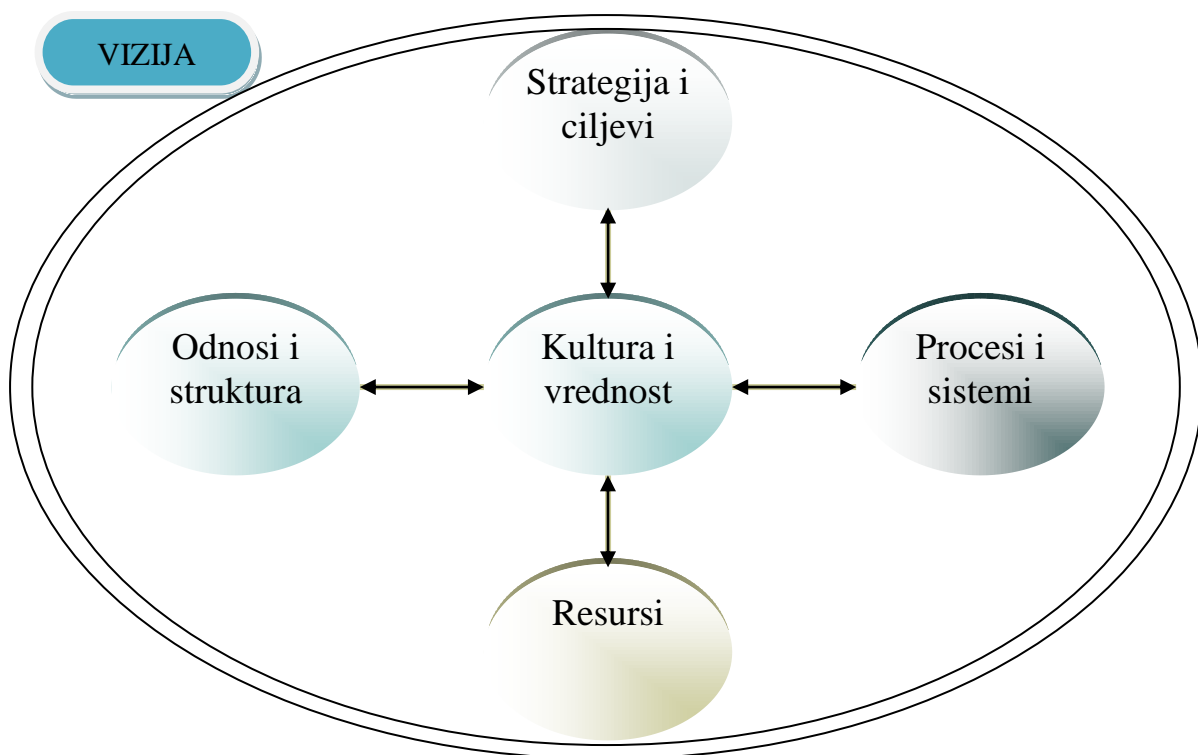
³⁴⁵ www.sveiby.com, datum pristupa 15.04.2014.

Tabela br. 25: Poređenje pojmova iz industrijske perspektive i perspektive znanja

POREĐENJE INDUSTRIJSKE PERSPEKTIVE I PERSPEKTIVE ZNANJA		
	ASPEKT INDUSTRIJSKE PERSPEKTIVE	ASPEKT PERSPEKTIVE ZNANJA
Zaposleni su	generator troškova ili resursa.	imovina, generator prihoda.
Moć menadžera zavisi od	nivoa u organizacionoj hijerarhiji.	nivoa njegovog znanja.
Sukob moći je	odnos manuelnog radnika i kapitaliste.	odnos radnika znanja i menadžera.
Glavni zadatak menadžera je	supervizija i subordinacija (podređenost).	podrška i kolegijalnost.
Informacije su	instrument kontrole.	alat komunikacije i imovina.
Proizvodnja je	delatnost manuelnog radnika pri kojoj se fizički resurs procesuiru u opipljivi učinak.	transformacija znanja kojom radnik znanja kreira uslugu, neopipljivi proizvod.
Informacije	kontrolisano protiču kroz organizacionu hijerarhiju.	protiču slobodno kroz kolegijalne mreže.
Osnovni oblik dobiti je	opipljiv – novac.	neopipljiv – nove ideje, učenje, novi potrošači.
Proizvodni tokovi su	sekvencijalni (sledstveni) i izvršavaju se mašinski.	haotični, bazirani na idejama.
Odnos s korisnicima je	jednosmeran ka tržištu.	interaktivan, putem mreža.
Znanje je	alat ili jedan od resursa.	stožer biznisa.
Smisao učenja je	novi alat.	stvaranje dodate vrednosti.
Tržišna vrednost organizacije je	određena vidljivom imovinom.	određena nevidljivom imovinom.
Uska grla u proizvodnji su	novac i veštine.	vreme i znanje.

Masovna proizvodnja tzv. fizičko stvaranje dodate vrednosti je bio dominantan način stvaranja vrednosti u ranijem periodu. U savremenim uslovima stvorena dodata vrednost ne zavisi od kvantiteta proizvedenih učinaka, već od znanja ugrađenog u učinak. Veće interesovanje iz oblasti upravljanja znanjem počelo je kasnih devedesetih godina dvadesetog veka. Vremenom, tradicionalna konkurentna prednost na osnovu ekonomije obima ustupila je prvenstvo manjim, dovrtljivijim i spretnijim konkurentima.

Posle rapidnog uspeha brojnih start-up organizacija, mnoge organizacije u svetu su posumnjale da uspeh leži u kreativnosti zaposlenih, njihovom znanju i ekspertizi. Mada još uvek mali broj organizacija ume svoje znanje da iskoristi na način radi ostvarenja visokih poslovnih koristi. Iako su mnoge start-up organizacije propale, a što je izazvalo haos na berzama, vera u koncept ekonomije znanja i dominantnosti neopipljivosti je zadržana. Sledeća slika prikazuje model organizacionog sistema.



Slika br. 23: KPMG model organizacionog sistema³⁴⁶

Segmenti prikazani na slici zajednički kreiraju organizaciju koja treba da je usaglašena s vizijom i koja je prilagođena tržištu i eksternom okruženju. Međusobna povezanost svih segmenata ističe bitnost upravljanja, kako unutar, tako i van segmenata. Organizacija može da ima sofisticiranu strategiju upravljanja znanjem, ali ako organizacija nije na

³⁴⁶ Jeans, M. (1998): „Bridging the S – curve group, In: Sucess in Sight: Visioning, A. Kakabadse (ed), Thomson, p. 32.

pravi način procenila svoje rizike tj. ako je strategija šira od naznačene, samo upravljanje znanjem samo po sebi, organizaciji neće doneti konkurentsku prednost.

Važan segment poslovanja svake organizacije predstavlja sistem merenja i finansijskog izveštavanja. Organizacija sagledava poslovanje u tekućem trenutku s merenjem poslovnih performansi, a na osnovu toga formira bazu za odabir narednih koraka u poslovanju. Adekvatno upravljanje resursima organizacije nemoguće je bez informacija o ostvarenim performansama.

Pri merenju treba odabrati adekvatne merne sisteme i pokazatelje. Izgradnja mernog sistema je prilično dugotrajan i komplikovan proces, ali kada se formira, odlikuje ga kompletnost i preciznost. Što se tiče pokazatelja, oni su jednostavni za upotrebu, ali su prisutne manjkavosti u njihovoj nepreciznosti. Postavlja se pitanje šta je primat u organizaciji - da li izmeriti tačno, a što predstavlja dobru osnovu za donošenje adekvatnih poslovnih odluka, ili primat dati pokazateljima putem kojih se brže i lakše dolazi do informacija. Ovde je prisutan rizik da odluka doneta na osnovu tih informacija ne bude najadekvatnija. Sledeća tabela prikazuje komparaciju mernog sistema i pokazatelja.

Tabela br. 26: Komparacija mernog sistema i pokazatelja³⁴⁷

<i>Karakteristike</i>	Merni sistem	Pokazatelji
<i>Prednosti</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Precizan ukoliko je adekvatno kreiran • Pruža sveobuhvatnu sliku predmeta merenja • Rezultati mogu da se upoređuju • Može da bude baza izvedenih mera • Može da se upotrebljava s drugim poslovnim modelima 	<ul style="list-style-type: none"> • Mogu da budu sačinjeni u kratkom vremenskom periodu • Jednostavni su za implementaciju

³⁴⁷ Ross, G; Pike, S; Fernstrom, L. (2005): „Managing Intellectual Capital in Practice“, Butterworth Heinemann, Oxford, p. 245.

<i>Nedostaci</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Pri uspostavljanju iziskuje vreme i pažnju • Zahtevi za podacima mogu da budu veliki • U cilju kvaliteta podataka neophodna je strogost zahteva 	<ul style="list-style-type: none"> • Svrha im je specifična • Nemogućnost pouzdane komparacije • Nemogućnost merenja kompleksnih objekata • Mogućnost dupliranja
------------------	---	--

Poslovna strategija treba da bude tesno povezana sa sistemom mera performansi, pošto je startegija bez mera performasni bez ikakve koristi, a mere performansi bez strategije nemaju značenje.³⁴⁸

U savremenim uslovima, poslovanje organizacije nije moguće bez informacija o kvantumu kapitala koji ona poseduje. Poslednjih godina prošlog veka razvijeni su brojni pokazatelji s ciljem davanja slike o performansama intelektualnog kapitala koji organizacija poseduje. Svi su saglasni da je njihova uloga veoma bitna u savremenom poslovanju, mada oni ne ispunjavaju uvek očekivani procenat preciznosti.³⁴⁹

Jedna od kritičnih oblasti jeste i samo merenje intelektualnog kapitala. Od devedesetih godina prošlog veka prisutan je određeni broj pokušaja realizacije ove problematike. Kreirani su brojni sistemi merenja koji su implementirani u praksi organizacija tržišno razvijenih zemalja, s manjim ili većim stepenom uspešnosti. Istraživanja treba da se nastave, jer u svesti brojnih menadžera sve se više shvata da bez informacija o intelektualnom kapitalu organizacije, ona ne može da napreduje.

Rast organizacije podrazumeva povećanje njenog poslovanja u okviru postojećih aktivnosti. (Rast se manifestuje kroz povećanje postojećih kapaciteta, broja zaposlenih, prihoda, dobiti i dr, zatim se menja strategija rasta, organizacione strukture i strukture

³⁴⁸ Melnyk, S. A; Stewart, D. M, Swink, M. (2004): „Metrics and Performance Measurement in Operations Management: Dealing with Metrics Maze“, Journal of Operations Management, No. 22, Michigan State University, East Lansing, pp. 209-217.

³⁴⁹ Wall, A; Kirk, R; Martin, G. (2004): „Intellectual Capital – Measuring the Immeasurable?“, Elsevier Ltd; Great Britain, p.54.

delatnosti). Razvoj pak, podrazumeva povećanje njenog poslovanja uvođenjem novih aktivnosti (do određenih promena dolazi protokom vremena, kako u unutrašnjoj konfiguraciji organizacije, tako i u odnosu sa okruženjem).

Evidentno je da se pomenuta dva pojma usled međusobne povezanosti naizmenično koriste „ili se pak, rast objašnjava kao proces razvoja koji uključuje seriju međusobno povezanih internih promena koje generišu povećanje veličine i kvalitet organizacije“³⁵⁰. Veoma je teško da se utvrde decidne razlike između njih, jer ne može da se govori o rastu, a da se pri tom ne govori o razvoju, kao i obrnuto.

Koncept razvoja Republike Srbije do 2020. godine predstavlja važan strateški dokument u Republici Srbiji i čini bazu Nacionalnom savetu za konkurentnost.³⁵¹ U Republici Srbiji, da bi se unapredila konkurentnost organizacija neophodno je fokusiranje na jaku tržišnu orijentaciju, razvoju i usavršavanju liderstva, poboljšanju preduzetničke kulture, pribegavanju inovativnosti, baziranje na razvoju kompetencija, uvažavanju ljudskih potencijala, fokusiranju i usavršavanju znanja koje predstavlja osnovu intelektualnog kapitala. Sve veće prisustvo intelektualnog kapitala uvećava novododatu vrednost organizacije, omogućuje joj pospešivanje konkurentnosti, stvara dobru osnovu za rast i razvoj iste, a što se indirektno manifestuje na uvećanju blagostanja, tj. bogatstva cele zemlje.

Republika Srbija raspolaže izuzetnim ljudskim potencijalima, ali treba sačiniti dobar plan da se oni zadrže u zemlji, a ne da se „naša pamet“ olako prepušta inostranstvu. Poslednjih godina je prisutan izuzetan odliv „mozgova“ iz zemlje što uopšte nije dobro za Republiku Srbiju, te bi trebalo hitno preduzimanje adekvatnih mera kako bi se odliv zaustavio, a uz to i pospešilo povećanje nataliteta.

³⁵⁰ Milisavljević, M; Todorović, J. (1994): „Planiranje i razvojna politika preduzeća“, Savremena administracija, Beograd, str. 151.

³⁵¹ Nacionalnom savetu za regionalni razvoj, Savetu za evropske integracije, Poslovnom savetu, Socio-ekonomskom savetu, Nacionalnom savetu za decentralizaciju, Nacionalnom savetu za infrastrukturu i dr.

9. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O INTELEKTUALNOM KAPITALU U ORGANIZACIJAMA U REPUBLICI SRBIJI

Obavljeno je empirijsko istraživanje u Republici Srbiji na sto ispitanika, zaposlenih u svim oblicima organizacija (mikro, malim, srednjim i velikim) koji su na funkcijama rukovodilaca računovodstva, finansijskih menadžera, ili pak top menadžera, odnosno vlasnika organizacija. Istraživanje je vršeno s ciljem sagledavanja stvarnog stanja vezano za problematiku intelektualnog kapitala u Republici Srbiji. Upitnik je u celosti dat u prilogu rada.

U postupku analize podataka dobijenih anketiranjem ispitanika korišćeni su softveri SPSS 20.0 i RapidMiner Studio 6.0. Za poređenje dve grupe korišćen je Mann-Whitney-ev test, a za poređenje više grupa Kruskal-Wallis-ov test. U slučaju da se iznalazila razlika između nekih grupa naknadno se radio Mann-Whitney-ev test. Za parovno poređenje korišćen je Wilcoxon-ov test. „Stablo odlučivanja“ je pripremljeno u programu „RapidMiner“ radi prikazivanja mišljenja ispitanika o vrednovanja intelektualnog kapitala u organizaciji. Takođe je urađen i model CART³⁵² stabla odlučivanja.³⁵³ Prikazana je i analiza kreiranih klastera.

Rezultati deskriptivne statistike i statističkog zaključivanja

U postupku istraživanja uzeta su u obzir sva tri sektora (profitni, neprofitni i javni), po veličini organizacije su podeljene u tri grupacije (mikro i male, srednje, i velike), a ciljna grupa su bili ispitanici iz tri nivoa menadžmenta (viši, srednji, niži). Polna pripadnost ispitanika je takođe uzeta u obzir.

³⁵² Classification and Regression Tree

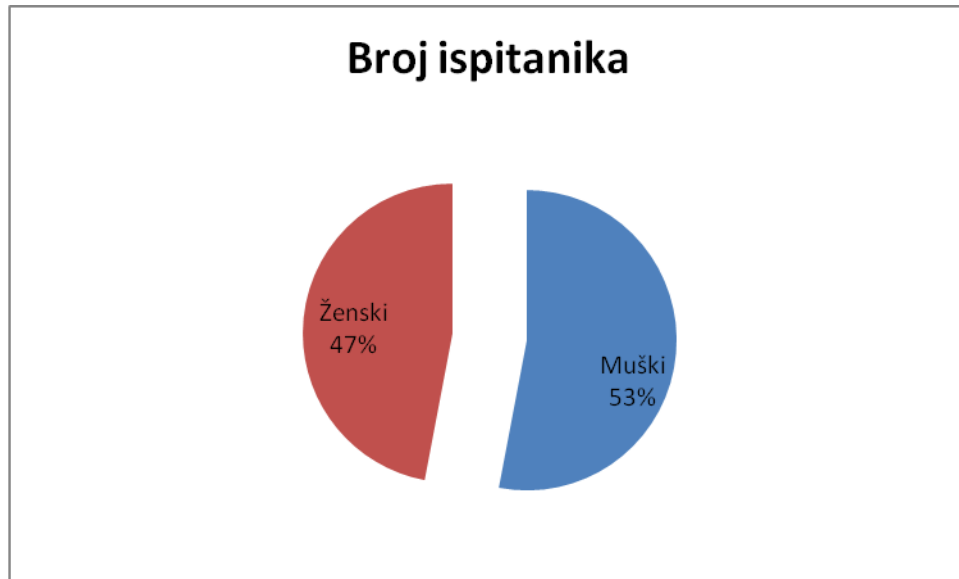
³⁵³ U literaturi se sintagma u izvornom obliku „decision tree“ prevodi kao stablo ili drvo odlučivanja

Tabela br. 27: Deskriptivna statistika opštih demografskih karakteristika ispitanika.

<i>Karakteristike</i>	<i>n (%)</i>
a) Pol	
Muški	53 (53)
Ženski	47 (47)
b) Sektor	
Profitni	53 (53)
Neprofitni	11(11)
Javni	36 (36)
c)Tipovi organizacija*	
Mikro i male	27 (27)
Srednje	36 (36)
Velike	37 (37)
d) Nivo menadžmenta	
Niži	30 (30)
Srednji	36 (36)
Viši	34 (34)

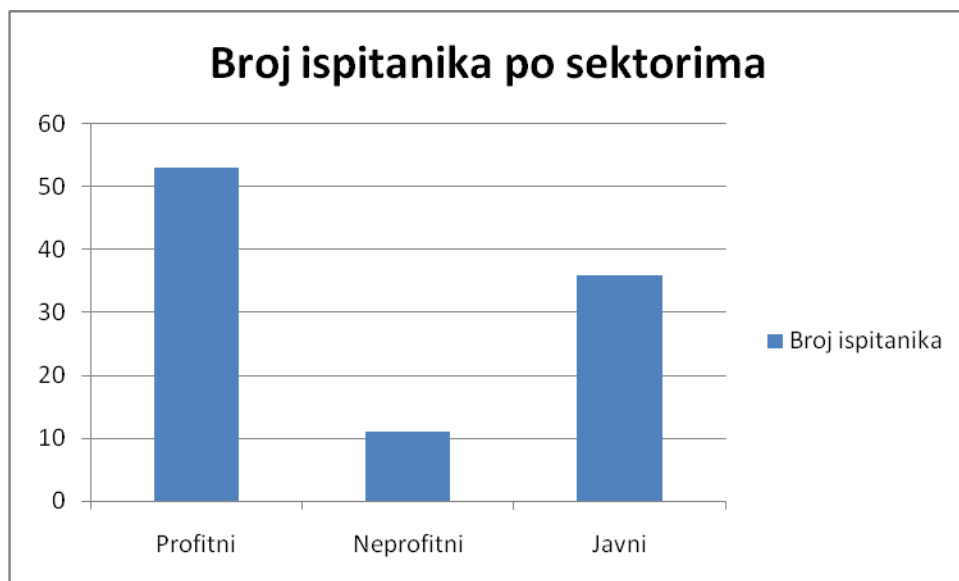
Budući da je realizovano anketiranje bilo anonimno, i upućivano organizacijama s molbom da ga popune pripadnici nižeg, srednjeg i višeg menadžmenta, konkretno rukovodioci računovodstva, finansijski menadžeri ili top menadžeri, odnosno vlasnici ukoliko se radilo o najmanjem tipu organizacije. Upravo zbog jasno definisanih funkcija anketiranih, nije moglo da bude uticaja na polnu strukturu, dosadašnje radno iskustvo, broj pozicija na kojima su ispitanici radili itd. Struktura distinktivnih elemenata je sasvim zadovoljavajuća, jedino što se uviđa razlika, odnosno neusaglašenost, broja ispitanika po pitanju pripadnosti organizacija sektoru, gde sa 53% prednjači profitni, javni sa 36%, a neprofitni sa 11%. Upitnici su poslani u većem broju od sto, a u istraživanje je uključeno prvih sto ispitanika (koji su u celosti popunili upitnik). I još jednom da se naglasi, s obzirom na slučajno dobijeni uzorak odnosi podataka su kod svih poređenja zadovoljavajući, osim kod vrste sektora gde se može uzeti jedna doza ograđivanja s obzirom na različitu brojnost grupa, te jedino u ovom slučaju može da se govori o nedovoljnoj statističkoj značajnosti.

a) Shodno gore navedenoj tabeli od ukupno 100 ispitanika 53 su pripadnici muškog, a 47 pripadnice ženskog pola, te je broj gotovo izbalansiran. Sledeća slika prikazuje broj ispitanika prema polu.



Slika br. 24: Polna struktura ispitanika

b) Iz profitnog sektora je 53 ispitanika, neprofitnog 11, a iz javnog 36, što sledeća slika prikazuje.



Slika br. 25: Broj ispitanika u zavisnosti od sektora kome organizacija pripada

Neophodno je ponovno pojašnjenje*, budući da je istraživanje započeto pre donošenja aktuelnog Zakona o računovodstvu, faktor veličine organizacije je kategorisan isključivo po reperu broja zaposlenih, te se ne može poistovećivati s aktuelno važećim propisima, tj. parametrima putem kojih se obavlja diversifikacija. Prve dve kategorije predstavljaju organizacije sa do 20 zaposlenih, i od 20 do 50 zaposlenih – u tumačenju istraživanja pod nazivom mikro i male; naredne dve kategorije od 50 do 100 zaposlenih, i od 100 do 200 zaposlenih – one se kategorišu kao srednje; i na posletku organizacije od 200 do 500 zaposlenih, i preko 500 svrstane su u grupu velikih. Radi pojednostavljivanja nisu uzeti u obzir drugi i treći pokazatelj, tj. godišnji prihod i visina kapitala. A od šest veličinskih kategorija načinjeno je tri, radi lakšeg uočavanja i povezivanja.

- c) Zaposlenih u mikro i malim organizacijama ima 27, u srednjim 36, a u velikim 37, što prikazuje sledeća slika.



Slika br. 26: Broj ispitanika zaposlenih u organizacijama određene veličine

U cilju lakšeg sagledavanja prikaz broja zaposlenih u organizacijama je dat i tabelarno. Po dve uzastopne kategorije sačinjavaju jednu grupaciju.

Tabela br. 28: Broj ispitanika zaposlenih u organizacijama određene veličine

<i>Veličina organizacije</i>	<i>Broj zaposlenih</i>
do 20	21
20-50	6
50-100	24
100-200	12
200-500	19
preko 500	18

d) Nižem menadžmentu pripada 30 ispitanika, srednjem 36, a višem 34, što sledeća slika prikazuje.



Slika br. 27: Pripadnost ispitanika određenom nivou menadžmenta

Rezultate deskriptivne statistike prikazuje sledeća tabela.

Tabela br. 29: Rezultati deskriptivne statistike

DESKRIPTIVNA STATISTIKA					
	N	Min.	Max.	m ³⁵⁴	STD ³⁵⁵
5. Koliko godina radnog staža imate?	100	1,00	40,00	16,60	9,54
6. Koliko dugo radite na datoj poziciji u organizaciji?	100	1,00	23,00	7,18	5,55
7. Navedite broj različitih pozicija na kojima ste radili u toku dosadašnjeg perioda:	100	0	10	3,53	1,76
8. Navedite broj organizacija u kojima ste radili u toku dosadašnjeg perioda:	100	0	8	2,90	1,62
13. Koliko često možete da utičete na donošenje finansijskih odluka u sledećoj fazi: [Planiranje]	100	1	5	3,77	1,06
13. Koliko često možete da utičete na donošenje finansijskih odluka u sledećoj fazi: [Organizovanje]	100	1	5	3,84	0,95
13. Koliko često možete da utičete na donošenje finansijskih odluka u sledećoj fazi: [Vođenje]	100	1	5	3,62	1,08
13. Koliko često možete da utičete na donošenje finansijskih odluka u sledećoj fazi: [Kontrola]	100	1	5	3,87	1,02
14. Odredite stepen u kome se koriste sledeći finansijski izveštaji u organizaciji u kojoj ste zaposleni na mesečnom nivou: [Bilans stanja]	100	1	5	3,46	1,15
14. Odredite stepen u kome se koriste sledeći finansijski izveštaji u organizaciji u kojoj ste zaposleni na mesečnom nivou: [Bilans uspeha]	100	1	5	3,56	1,06
14. Odredite stepen u kome se koriste sledeći finansijski izveštaji u organizaciji u kojoj ste zaposleni na mesečnom nivou: [Izveštaj o novčanim tokovima]	100	1	5	3,71	1,18
14. Odredite stepen u kome se koriste sledeći finansijski izveštaji u organizaciji u kojoj ste zaposleni na mesečnom nivou: [Izveštaj o promenama na kapitalu]	100	1	5	3,28	1,27

³⁵⁴ srednja vrednost

³⁵⁵ standardna devijacija

	N	Min.	Max.	m	STD
15. Koliko često organizacija u kojoj ste zaposleni koristi racio brojeve u finansijskoj analizi?	100	1	5	3,96	1,63
16. U kojoj meri se koriste sledeći podaci prilikom procesa planiranja troškova i kreiranja budžeta: [Istorijski podaci]	100	1	5	3,47	1,23
16. U kojoj meri se koriste sledeći podaci prilikom procesa planiranja troškova i kreiranja budžeta: [Normativi i bilansi]	100	1	5	3,93	1,03
16. U kojoj meri se koriste sledeći podaci prilikom procesa planiranja troškova i kreiranja budžeta: [Statistički proračuni]	100	1	5	3,58	1,06
17. U kojoj meri se finansijska kontrola vrši: [Transparentnošću i visokom vidljivošću podataka]	100	1	5	4,00	1,09
17. U kojoj meri se finansijska kontrola vrši: [Sistemskom obukom finansijskih službenika za njihovu odgovornost]	100	1	5	3,40	1,02
17. U kojoj meri se finansijska kontrola vrši: [Nadzorom nad otvaranjem i vođenjem svih računa]	100	1	5	4,05	1,04
17. U kojoj meri se finansijska kontrola vrši: [Rotacijom na poslu]	100	1	5	2,48	1,10
18. Koliko često na Vaš proces donošenja odluka u finansijskom sektoru u organizaciji utiču sledeći činioci: [Etički principi kojima se vodite]	100	1	5	4,16	0,88
18. Koliko često na Vaš proces donošenja odluka u finansijskom sektoru u organizaciji utiču sledeći činioci: [Vaši nadređeni]	100	1	5	3,38	1,25
18. Koliko često na Vaš proces donošenja odluka u finansijskom sektoru u organizaciji utiču sledeći činioci: [Vaši podređeni]	100	1	5	2,50	0,89
19. Odredite stepen pozitivnog uticaja za sledeće fakore u organizaciji u kojoj ste zaposleni: [Inovacije]	100	1	5	3,52	0,94
19. Odredite stepen pozitivnog uticaja za sledeće fakore u organizaciji u kojoj ste zaposleni: [Intelektualni kapital]	100	1	5	3,60	0,96

	N	Min.	Max.	m	STD
19. Odredite stepen pozitivnog uticaja za sledeće fakore u organizaciji u kojoj ste zaposleni: [Brzina donošenja odluka]	100	1	5	3,54	0,92
19. Odredite stepen pozitivnog uticaja za sledeće fakore u organizaciji u kojoj ste zaposleni: [Nagrada za uloženi trud]	100	1	5	2,86	1,01
20. Ocenite stepen uspešnosti rada finansijske službe:	100	1	5	4,04	0,80
22. Da li organizacija u kojoj ste zaposleni: [Ima višu vrednost zbog intelektualnog kapitala]	100	1	5	3,69	1,08
22. Da li organizacija u kojoj ste zaposleni: [Vrednuje i ulaže u intelektualni kapital]	100	1	5	3,55	0,99
23. Da li mislite da intelektualni kapital dolazi do većeg izražaja ukoliko je organizacija veća?	100	1	5	3,45	1,03

Shodno dobijenim podacima prilikom istraživanja, evidentno je da je prosečan broj godina radnog staža ispitanika 16,60; na trenutnoj poziciji rade 7,18 godina; a u toku svog radnog veka su u proseku promenili 3,53 pozicije. Ispitanici su do sada radili u 2,90 organizacija.

Analizirajući odgovore ispitanika iz upitnika po narednim pitanjima – odgovori su skalirani od 1 do 5, gde se 1 smatra minimumom, a 5 maksimumom (1 – nikad, 2 – retko, 3 – povremeno, 4 – često, 5 – uvek).

Trinaesto pitanje se odnosi na to koliko često ispitanici mogu da utiču na donošenje finansijskih odluka u fazama planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole.

- [Planiranje] ocena je 3,77;
- [Organizovanje] ocena je 3,84;
- [Vođenje] ocena je 3,62;
- [Kontrola] ocena je 3,87;

Po odgovorima ispitanika zaključuje se da najviše utiču na donošenje finansijskih odluka u fazi kontrole (3,87), a najmanje u fazi vođenja (3,62), mada su razlike među fazama maltene zanemarive (maksimalna razlika 0,25). Zaključak je da generalno ispitanici u proseku povremeno, ili više često, utiču na donošenje finansijskih odluka u pomenutim fazama.

Četrnaesto pitanje se odnosi na procenu (određivanje) stepena korišćenja finansijskih izveštaja na mesečnom nivou u organizacijama u kojima su ispitanici zaposleni.

- [Bilans stanja] ocena je 3,46;
- [Bilans uspeha] ocena je 3,56;
- [Izveštaj o novčanim tokovima] ocena je 3,71;
- [Izveštaj o promenama na kapitalu] ocena je 3,28;

Za očekivati je bilo da će najnižu ocenu dobiti izveštaj o promenama na kapitalu (3,28), budući da se on u praktičnim uslovima i najmanje koristi. Bilans stanja i bilans uspeha su dobili gotovo jednaku važnost, a u korist bilansa uspeha (3,46 i 3,56). Zanimljivo je kao zaključak izvesti da je najveća važnost pripisana izveštaju o novčanim tokovima (3,71) koji je možda i najoperativniji izveštaj. Po američkim standardima i po američkoj praksi izveštaj o novčanim tokovima se definitivno smatra najvažnijim. Evropa na neki način na pijedestal postavlja bilanse stanja i uspeha, a iza njih sledi izveštaj o novčanim tokovima.

Ovde se postavlja i pitanje operativnosti, budući da je kao period učestalosti korišćenja određen period od mesec dana, te sadrži najviše promena i daje odgovor na goruća pitanja o likvidnosti, a samim tim i o naplati potraživanja i isplati obaveza (usklađenosti pokazatelja šire gledano – koeficijent obrta kupaca i koeficijent obrta dobavljača). Može se reći, da je izveštaj o novčanim tokovima „najdelotvorniji“ izveštaj i u poslednje vreme stremi ka vrhu pijedestala. Svakako da je nedovoljno da struktura bilansa stanja i bilansa uspeha daju pozitivne rezultate (optimalna zaduženost, odgovarajući odnos stalnih i obrtnih sredstava i poslovanje s dobitkom) ukoliko je organizacija nelikvidna, ili još gore, ako nije solventna. Vrlo često, rešenje se iznalazi u skupim kratkoročnim kreditima radi

obezbeđenja gotovine u cilju izmirenja obaveza. Pomenuto, nekada jedino rešenje, može da dovede organizaciju u rizično poslovanje. Dobijeni rezultat u ovom bloku istraživanja potvrđuje krilaticu iz praktičnih uslova poslovanja „Revenue is good, profit is better, cash is the king!“ (Prihod je dobar, profit je bolji, gotovina je kralj!). Izvršeno je parovno poređenje svih finansijskih izveštaja, koje je sprovedeno pomoću Wilcoxon-ovog testa, što prikazuje naredna tabela.

Tabela br. 30: Parovno poređenje finansijskih izveštaja po ocenama ispitanika

Par	m ± STD	p vrednost
Bilans stanja vs bilans uspeha	3,46 ± 1,15 vs 3,56 ± 1,06	p > 0,05
Bilans stanja vs izveštaj o novčanim tokovima	3,46 ± 1,15 vs 3,71 ± 1,18	p < 0,05*
Bilans stanja vs izveštaj o promenama na kapitalu	3,46 ± 1,15 vs 3,28 ± 1,27	p < 0,05*
Bilans uspeha vs izveštaj o novčanim tokovima	3,56 ± 1,06 vs 3,71 ± 1,18	p > 0,05
Bilans uspeha vs izveštaj o promenama na kapitalu	3,56 ± 1,06 vs 3,28 ± 1,27	p < 0,01**
Izveštaj o novčanim tokovima vs izveštaj o promenama na kapitalu	3,79 ± 1,18 vs 3,28 ± 1,27	p < 0,01**

Statistička značajnost se uviđa kada se porede izveštaj o novčanim tokovima i bilans stanja – u korist izveštaja o novčanim tokovima; potom kada se porede bilans stanja i izveštaj o promenama na kapitalu u korist bilansa stanja. Izuzetna statistička značajnost se javlja prilikom poređenja bilansa uspeha i izveštaja o promenama na kapitalu, u korist bilansa uspeha i kod komparacije izveštaja o novčanim tokovima s izveštajem o promenama na kapitalu, u korist izveštaja o novčanim tokovima.

Najveći broj ispitanika (29%) je odgovorio da jednom mesečno koristi racio brojeve u finansijskoj analizi, dok čak 24% jednom godišnje, a 10% se izjasnilo da to nikada ne čini. Ukoliko se uz finansijske rezultate dobijene racio analizom koriste i nefinansijski pokazatelji kreira se realna slika o organizaciji (kompletni zaključci se ne mogu izvlačiti uz zanemarivanje nefinansijskih pokazatelja). Naredna tabela odslikava učestalost korišćenja racio brojeva u finansijskoj analizi.

Tabela br. 31: Prikaz učestalosti korišćenja racio brojeva u finansijskoj analizi

<i>Korišćenje racio brojeva u finansijskoj analizi</i>	<i>Učestalost</i>	<i>Kumulativni procenat</i>
Nikad	10	10
Svaki dan	13	23
Jednom nedeljno	10	33
Jednom mesečno	29	62
Kvartalno	14	76
Godišnje	24	100
Ukupno	100	

Šesnaesto pitanje upućuje na određivanje u kojoj meri se koriste određeni tipovi podataka prilikom procesa planiranja troškova i kreiranja budžeta (skalirano od 1 do 5):

- [Istorijski podaci] ocena je 3,47;
- [Normativi i bilansi] ocena je 3,93;
- [Statistički proračuni] ocena je 3,59;

Najvišu ocenu su dobili normativi i bilansi (3,93); a najnižu istorijski podaci (3,47).

Sedamnaesto pitanje se odnosi na određivanje u kojoj meri se vrši finansijska kontrola:

- [Transparentnošću i visokom vidljivošću podataka] ocena je 4,00;
- [Sistemskom obukom finansijskih službenika za njihovu odgovornost] ocena je 3,40;
- [Nadzorom nad otvaranjem i vođenjem svih računa] ocena je 4,05;
- [Rotacijom na poslu] ocena je 2,48;

Najvišu ocenu je dobio nadzor nad otvaranjem i vođenjem svih računa (4,05); a najnižu rotacija na poslu (2,48).

Osamnaesto pitanje se odnosi na dinamiku uticaja dole navedenih činilaca na proces donošenja odluka ispitanika u finansijskom sektoru. Pitanje glasi - Koliko često na Vaš proces donošenja odluka u finansijskom sektoru u organizaciji utiču sledeći činioci:

- [Etički principi kojima se vodite] ocena je 4,16;
- [Vaši nadređeni] ocena je 3,38;
- [Vaši podređeni] 2,50;
- [Inovacije] ocena je 3,52.

Etički principi su dobili prosečnu ocenu 4,16; koja se ne može smatrati lošom, ali ona svakako mora da stremi ka maksimumu. Jasno se vidi da nadređeni rukovodioci imaju solidan uticaj na donošenje odluka (3,38); dok se mišljenja podređenih ipak manje uvažavaju (2,50), iako oni možda na bolji način sagledavaju neke mikro procese (s obzirom da su u apsolutnom kontaktu s procesima na sopstvenom hijerarhijskom nivou), ali mogući je nedostatak poverenja tj. u njihovu adekvatnu sposobnost sugerisanja za donošenje ispravnih poslovnih odluka.

Devetnaesto pitanje implicira na određivanje stepena pozitivnog uticaja na sledeće faktore u organizaciji u kojoj su ispitanici zaposleni. Pitanje glasi - Odredite stepen pozitivnog uticaja za sledeće faktore u organizaciji u kojoj ste zaposleni:

- [Intelektualni kapital] ocena je 3,60;
- [Brzina donošenja odluka] ocena je 3,54;
- [Nagrada za uloženi trud] ocena je 2,86;

Stepen pozitivnog uticaja na intelektualni kapital je 3,60; što u ovom slučaju ne predstavlja izuzetnu visoku ocenu, a isuviše nisku vrednost ima nagrada za uloženi trud s ocenom 2,86. Prosečna ocena brzine donošenja odluka je 3,54. U ovom slučaju je uočljivo da nagrada za uloženi trud nema zadovoljavajuću značajnost (intenzitet i dinamiku). Svakako da se subjektivnost može javiti kao faktor koji udaljava od realnih (matematičkih) proračuna, ali istovremeno ukazuje na latentno nezadovoljstvo zaposlenih (među kojima ima i menadžera na izuzetno visokim pozicijama), konkretno o vrednovanju sposobnosti zaposlenih (tj. njihovog intelektualnog kapitala, a i truda da

poslovne procese realizuju kvalitetno, na vreme, da ih i inoviraju u cilju lične dobrobiti, a samim tim i organizacije).

Stepen uspešnosti rada finansijske službe su ispitanici gradirali visokom ocenom od 4,04 na skali od 1 do 5. Opet, i kod ovog pitanja možda ima i subjektivnosti budući da većina ispitanika rukovodi ovim resorom, ili pak službom računovodstva.

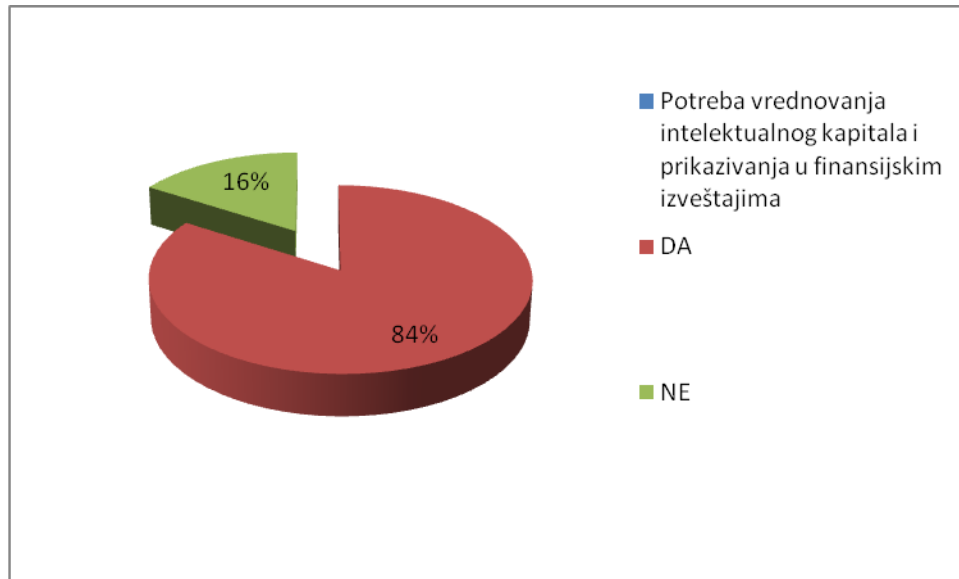
Pitanje da li organizacija u kojoj su zaposleni ima višu vrednost zbog intelektualnog kapitala ispitanici su ocenili sa 3,69; što znači da ne postoji izuzetno visok stepen ubeđenosti kod praktičara da se intelektualni kapital prepoznaje, makar kao skrivena vrednost organizacije. Većina ispitanika u ovom istraživanju je na čelnim pozicijama u organizacijama i u srednjem menadžmentu, u konačnom zbiru, te je zaključak da ukoliko zaposleni na uticajnijim pozicijama u organizaciji ne prepoznaju da se intelektualni kapital ceni, uvažava, prilikom procene organizacije, teško da ostali zaposleni mogu da imaju svest o tome. Da se podvuče, ocena 3,69 koja je u opsegu vrlo dobrog predstavlja zadovoljavajući rezultat.

Na dvadeset i drugo pitanje „da li organizacija u kojoj ste zaposleni vrednuje i ulaže u intelektualni kapital” dobijena prosečna ocena je 3,55; što predstavlja solidan numerički izraz, jer se ipak inicira da vizija poslovanja organizacije ide u pravcu i da očuva i da pospeši intelektualni kapital.

Na dvadeset i treće pitanje koje glasi “da li mislite da intelektualni kapital dolazi do većeg izražaja ukoliko je organizacija veća?” prosečna ocena ispitanika je 3,45.

Kod poslednjeg (dvadeset i četvrtog), može se reći i ključnog pitanja u ovom istraživanju, ispitanici su se izjašnjavali da li smatraju da bi trebalo da se intelektualni kapital vrednuje u finansijskim izveštajima. Njih 84 se pozitivno izjasnilo, dok preostalih 16 smatra da to nije neophodno ili čak potrebno. Konačno izjašnjavanje ispitanika implicira ka važnosti izjašnjavanja o intelektualnom kapitalu i njegovom vrednovanju u organizacijama, što potvrđuje hipotezu disertacije.

Sledeća slika prikazuje potrebu vrednovanja intelektualnog kapitala i objavljivanja u finansijskim izveštajima.



Slika br. 28: Prikaz mišljenja o potrebi vrednovanja intelektualnog kapitala i prikazivanja u finansijskim izveštajima

Prikaz stepena pozitivnog uticaja na inovacije, intelektualni kapital, brzinu donošenja odluka i nagrade za uloženi trud

Izvršeno je poređenje percepcija o koncepcijama uticaja na inovacije, intelektualni kapital, brzinu donošenja odluka i nagrađivanja za uloženi trud. U analizi je korišćen Spearman-ov (Charles Spearman – 1904. godina) koeficijent korelacije za analizu parametara. Neophodno je naglasiti da se uzročnost ne podrazumeva ukoliko postoji korelacija između dve promenljive – čak i u slučajevima izuzetno jake korelacije.

Tabela br. 32: Stepen pozitivnog uticaja na inovacije, intelektualni kapital, brzinu donošenja odluka i nagrade za uloženi trud

<i>Stepen pozitivnog uticaja za sledeće faktore u organizaciji u kojoj ste zaposleni</i>		<i>Inovacije</i>	<i>Intelektualni kapital</i>	<i>Brzina donošenja odluka</i>	<i>Nagrada za uloženi trud</i>
Inovacije	rho		0,68**	0,41**	0,57**
Intelektualni kapital	rho			0,53**	0,48**
Brzina donošenja odluka	rho				0,53**
Nagrada za uloženi trud	rho				

** p < 0,01 rho – koeficijent korelacije

Navedena tabela prikazuje povezanost datih parametara. Što se numeričkih podataka tiče ukoliko je korelacija manja od 40% smatra se niskom, ako je od 40% do 60% tumači se kao srednja, dok preko 60% predstavlja veliku.³⁵⁶

Ukoliko je p manje ili jednako s 0,05 uviđa se statistička značajnost između sagledanih elemenata ($p \leq 0,05$).

A ukoliko je p manje ili jednako s 0,01 uviđa se izuzetna statistička značajnost između sagledanih elemenata ($p \leq 0,01$).

P je u svim poređenim slučajevima manje od 0,01 ($p < 0,01$) što implicira izuzetnu statističku značajnost.

U istraživanju postoji pozitivna veza tj. percepcija pozitivnog uticaja između:

- **inovacija i intelektualnog kapitala ($r = 0,676; p < 0,01; n = 100$),**

³⁵⁶ North, M. (2012) „Data Mining for the Masses“, A Global Text Project Group, Creative Commons Attribution 3.0 License, Amazon.com

- inovacija i brzine donošenja odluka ($r = 0,407$; $p < 0,01$; $n = 100$),
- inovacija i nagrađivanja za uloženi trud ($r = 0,568$; $p < 0,01$; $n = 100$),
- intelektualnog kapitala i brzine donošenja odluka ($r = 0,531$; $p < 0,01$; $n = 100$),
- intelektualnog kapitala i nagrađivanja za uloženi trud ($r = 0,477$; $p < 0,01$; $n = 100$),
- i
- brzine donošenja odluka i nagrađivanja za uloženi trud ($r = 0,528$; $p < 0,01$; $n = 100$).

Najviši nivo korelacije izražen je između percepcije inovacija i intelektualnog kapitala iz čega proizilazi da vrednovanje intelektualnog kapitala utiče i na proces upravljanja promenama i inovacijama u organizacijama. Spona između ova dva elementa predstavlja logički spoj, budući da intelektualni kapital doprinosi povećanju broja inovacija, kao i njihovom kvalitetu; a uzročno-posledično i implementirane inovacije takođe uvećavaju intelektualni kapital organizacije.

Stablo odlučivanja

„Stablo odlučivanja“ je pripremljeno u programu „RapidMiner“ u cilju prikazivanja razmišljanja i stavova pojedinih grupacija ispitanika o procesu vrednovanja intelektualnog kapitala u organizaciji.³⁵⁷ Prilikom kreiranja modela u obzir su uzete sledeće varijable iz istraživanja: sektor u kome posluje organizacija, broj zaposlenih u organizaciji, nivo menadžmenta, polna pripadnost, broj godina radnog staža, broj godina rada na trenutnom radnom mestu, broj dosadašnjih radnih mesta u karijeri, broj promenjenih organizacija u karijeri, stilovi rukovođenja (naredbodavni, participativni, stil podrške i stil usmeren na postignuća), stepen učestalosti korišćenja podataka iz bilansa stanja, stepen pozitivnog uticaja na inovacije, intelektualni kapital, brzinu donošenja odluka i nagrada za uloženi trud u organizaciji, stepen uspešnosti rada finansijske službe, da li organizacija ima veću vrednost zbog intelektualnog kapitala, vrednovanje i ulaganje

³⁵⁷ Stablo odlučivanja: kriterijum je odnos dobitka (gain ratio); minimalna veličina za podelu je 4, minimalna veličina lista je 2; minimalno napredovanje je 0,1; maksimalna dubina je 20; broj orezivanja je 3.

u intelektualni kapital u organizaciji, da li intelektualni kapital dolazi do većeg izražaja ukoliko je organizacija veća, a izlaz je stav ispitanika o potrebi vrednovanja intelektualnog kapitala i prikazivanja u finansijskim izveštajima.

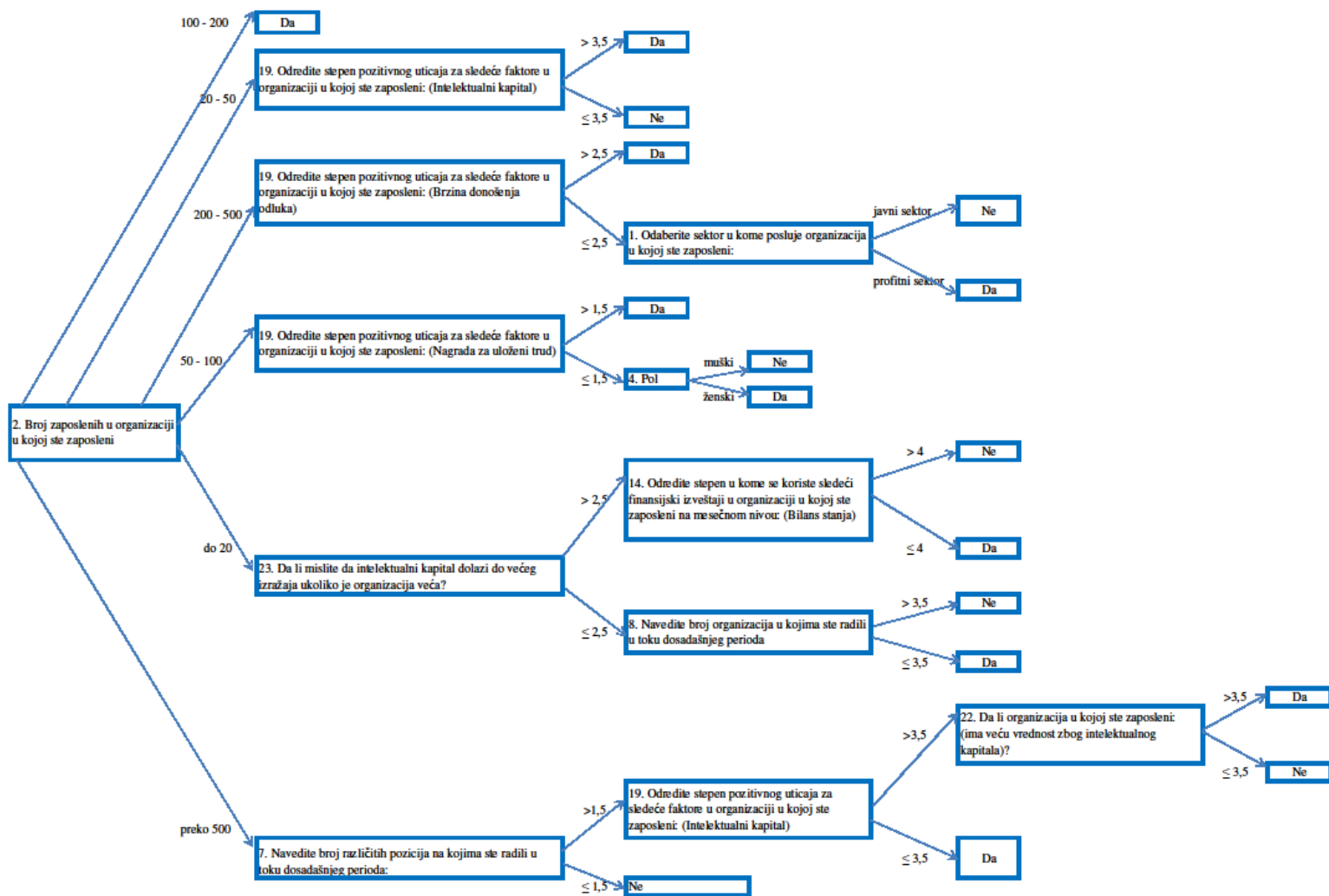
Stablo odlučivanja – pouzdanost modela je 69% (+ / - 9,43%), što u oblasti finansija predstavlja prilično visok nivo.³⁵⁸

Tabela br. 33: Prikaz doslednosti u odgovorima ispitanika

	Realizovano – DA	Realizovano – NE	(procenat preciznosti)
Predviđanje – DA	67 je potvrdilo svoje pređašnje odgovore i odgovorilo sa DA	14 ispitanika posle odgovora DA, odgovorilo je sa NE	82,72%
Predviđanje – NE	17 ispitanika je posle odgovora vezano za IK sa NE, potvrdno odgovorilo o izveštavanju o intelektualnom kapitalu	2 ispitanika je od starta bilo za NE i u svojim kasnijim odgovorima su ostali pri toj tvrdnji	10,53%
(opoziv)	79,76 %	12,50 %	

Afirmativne odgovore za vrednovanje intelektualnog kapitala je dalo 67 ispitanika i ostalo dosledno njima, dok je 2 ispitanika u startu bilo protiv i do kraja upitnika zadržalo svoj početni stav. Promenu pozitivnog mišljenja je imalo 14 ispitanika (kasnije je odgovaralo sa NE), a promenu negativnog 17 ispitanika (kasnije je odgovaralo sa DA).

³⁵⁸ North, M. (2012): „Data Mining for the Masses“, A Global Text Project Group, Creative Common Attribution 3.0 License, Amazon.com



Slika br. 29: Stablo odlučivanja

Bazična tačka stabla odlučivanja u ovom modelu kreiranom nakon istraživanja predstavlja pitanje koje je uzeto kao izlaz i tiče se krucijalnog dela istraživanja u disertaciji – pitanje je da li intelektualni kapital treba da se vrednuje i prikazuje u finansijskim izveštajima. U realnim uslovima poslovanja s računovodstvene i finansijske tačke gledišta intelektualni kapital bi najjednostavnije mogao da se prikaže u dodatnom izveštaju, kako bi se jasnije prikazala njegova vrednost. Krajnja ključna tačka se svodi na to da li ispitanici gravitiraju ka pozitivnom odgovoru o izveštavanju o intelektualnom kapitalu ili ne, i kakvi su im prethodni odgovori vezano za tu problematiku koji su relevantni za kreiranje kompletne slike mišljenja ispitanika, tj. koliko je njihov stav čvrst vezan za početni zacrtan pravac mišljenja.

Koristeći pomenuti program kreirano je stablo odlučivanja iz kojeg proizilaze sledeći zaključci:

Prva grana stabla prikazuje da svi ispitanici iz organizacija koje imaju **od 100 do 200** zaposlenih smatraju da u organizaciji u kojoj su zaposleni preovlađuje pozitivno mišljenje vezano za intelektualni kapital i svi su unificiranog stava da bi trebalo da se vrednuje i prikazuje u finansijskim izveštajima.

Druga grana stabla odslikava da u organizacijama **od 20 do 50** zaposlenih ispitanici koji su ocenili stepen pozitivnog uticaja na intelektualni kapital u organizaciji s ocenom višom od 3,5 (na skali od 1 do 5) su u apsolutnom procentu saglasni (100%) s konstatacijom da bi bilo poželjno izveštavati o intelektualnom kapitalu u sklopu seta finansijskih izveštaja. Ispitanici koji su intelektualni kapital ocenili s 3,5 ili manjom ocenom u većini od 75% smatraju da je nepotrebno izveštavanje o intelektualnom kapitalu, dok manjina ove grupe od 25% ceni da bi to ipak bilo od koristi.

Treća grana - u organizacijama **od 200 do 500 zaposlenih** ispitanici koji su brzinu donošenja odluka ocenili ocenom višom od 2,5 smatraju da je neophodno izveštavati o intelektualnom kapitalu. Zanimljiv je dalji korak analize koji polazi od ispitanika koji su brzinu donošenja odluka vrednovali ocenama 2,5 i nižim, ukoliko su iz javnog sektora

imaju stav da nije potrebno da se izveštava o intelektualnom kapitalu, dok ispitanici iz profitnog sektora imaju jedinstveno mišljenje, u smislu da je potrebno izveštavanje o intelektualnom kapitalu. U ovom koraku (delu stabla) se zaista nedvosmisleno uviđa razlika u mišljenjima zaposlenih u javnom i profitnom sektoru, tj. da profitni sektor ima daleko izraženiju svest o važnosti znanja i veština zaposlenih, i više cene svoj doprinos i imaju želju za valorizovanjem intelektualnog kapitala. Ispitanici iz javnog sektora umanjuju važnost kvaliteta pojedinaca što implicira modelu uravnilovke tj. da se radi ono što je, i koliko je neophodno.

Četvrta grana - u kategoriji organizacija koje broje **od 50 do 100 zaposlenih**, od ispitanika koji su za to da se nagrada za uloženi trud vrednuje više od 1,5 (na skali od 1 do 5) njih 95% smatra da je neophodno izveštavanje o intelektualnom kapitalu, dok preostalih 5% da ta akcija nije bitna. Ispitanici koji su nagrađivanje za uloženi trud u svojoj organizaciji ocenili s ocenom 1,5 ili nižom, ukoliko su muškog pola čvrsti su u stavu da nije neophodno izveštavanje o intelektualnom kapitalu, dok su ispitanice dijametralno suprotnog mišljenja.

U organizacijama **do 20 zaposlenih** ispitanici koji su se izjasnili da intelektualni kapital dolazi do većeg izražaja ukoliko je organizacija veća s prosečnom ili višom ocenom (iznad 2,5 na skali od 1 do 5) i ukoliko se bilans stanja koristi na mesečnom nivou često ili uvek (dobijena ocena iznad četiri – 1 nikada, 2 – retko, 3 – povremeno, 4 – često, 5 – uvek), ispitanici su odgovorili afirmativno, od njih polovina smatra da je neophodno izveštavanje o intelektualnom kapitalu, dok druga polovina je stava da nije. U slučaju da su ispitanici ocenili da se bilans stanja upotrebljava na mesečnom nivou ocenom četiri ili nižom (što znači da se u ovim organizacijama bilans stanja koristi često na mesečnom nivou, nikako uvek, ili ređe) u potpunosti misle da intelektualni kapital treba da se prikazuje u finansijskim izveštajima. Ukoliko su ispitanici u organizacijama do 20 zaposlenih ocenili da intelektualni kapital dolazi više do izražaja ukoliko je organizacija veća s prosečnom ocenom ili nižom od nje (2,5 ili niže na skali od 1 do 5) ukoliko su radili u više od 3,5 organizacija smatraju da intelektualni kapital ne treba da se iskazuje u

finansijskim izveštajima; a ukoliko su ispitanici radili u proseku do 3,5 organizacija zastupaju stav da intelektualni kapital treba da se vrednuje u finansijskim izveštajima.

U organizacijama koje broje **preko 500 zaposlenih** ispitanici koji su radili u proseku na više od 1,5 pozicija, a smatraju da organizacija u kojoj su zaposleni ima stepen pozitivnog uticaja na intelektualni kapital viši od 3,5 (na skali od 1 do 5), ukoliko misle da organizacija u kojoj su zaposleni ima višu vrednost zbog intelektualnog kapitala s ocenom iznad 3,5 (od 1 do 5) zastupaju stav da treba da se izveštava o intelektualnom kapitalu u 88% slučajeva. U slučaju da su ispitanici iz ove grupacije odgovorili na pitanje da li organizacija u kojoj su zaposleni ima višu vrednost zbog intelektualnog kapitala ocenom 3,5 ili nižom stava su da nije neophodno izveštavanje o intelektualnom kapitalu, što u ovom slučaju čini preostalih 12% ispitanika. Ukoliko su ispitanici radili na više od 1,5 pozicija i dali su ocenu jednaku ili manju od 3,5 na pitanje da li organizacija ima veću vrednost zbog intelektualnog kapitala, smatraju da je potrebno vrednovanje intelektualnog kapitala i izveštavanje o njemu. Anketirani koji su radili na manje u proseku od 1,5 pozicija mišljenja su da nije neophodno vrednovanje i izveštavanje o intelektualnom kapitalu.

Klasifikacija putem CART stabla

CART stablo (Classification and Regression Tree) predstavlja metod stabla odlučivanja, a implementira se za klasifikaciju i predviđanje. Ovaj metod upotrebljava rekurzivno deljenje u cilju podele procesuiranih podataka u elemente sa vrednostima izlaznog polja koje su slične. Startuje se ispitivanjem ulaznih polja u cilju iznalaženja najbolje podele (meri se smanjenjem u indeksu nečistoća). Podela kreira dve podgrupe, gde se svaka razdeljuje u još dve podgrupe, i tako redom – dok jedan od krajnjih kriterijuma (kriterijuma zaustavljanja) ne biva zadovoljen. Svaka podela je binarna. Model CART stablo omogućuju da stablo naraste, te se potom orezuje na bazi algoritma. Rizik za procesuirane podatke se smanjuje uvećanjem broja krajnjih čvorova.

Za kreiranje CART stabla uključene su sledeće varijable: sektor organizacije, broj zaposlenih, nivo menadžmenta, polna struktura, godine radnog staža, broj organizacija u kojima su ispitanici radili, stepen korišćenja bilansa stanja, uticaj inovacija na organizaciju, uticaj intelektualnog kapitala na organizaciju, da li intelektualni kapital donosi veću vrednost organizaciji, da li organizacija vrednuje i ulaže u intelektualni kapital, i da li intelektualni kapital dolazi do većeg izražaja ukoliko je organizacija veća. Izlaz predstavlja stav ispitanika da li je neophodno vrednovanje intelektualnog kapitala i njegovo prikazivanje u finansijskim izveštajima.

Tabela br. 34: Doslednost odgovora ispitanika po CART stablu

<i>Odgovori ispitanika</i>	<i>Klasifikacija u modelu</i>	
	DA	NE
DA	82	2
NE	3	13

Doslednost u odgovaranju na odabrana pitanja karakteriše 95 ispitanika od 100 (82 su odgovarali afirmativno, dok je 13 bilo kontinuirano protiv), dok je svega 5 ispitanika menjalo svoje mišljenje tokom procesa ispitivanja.

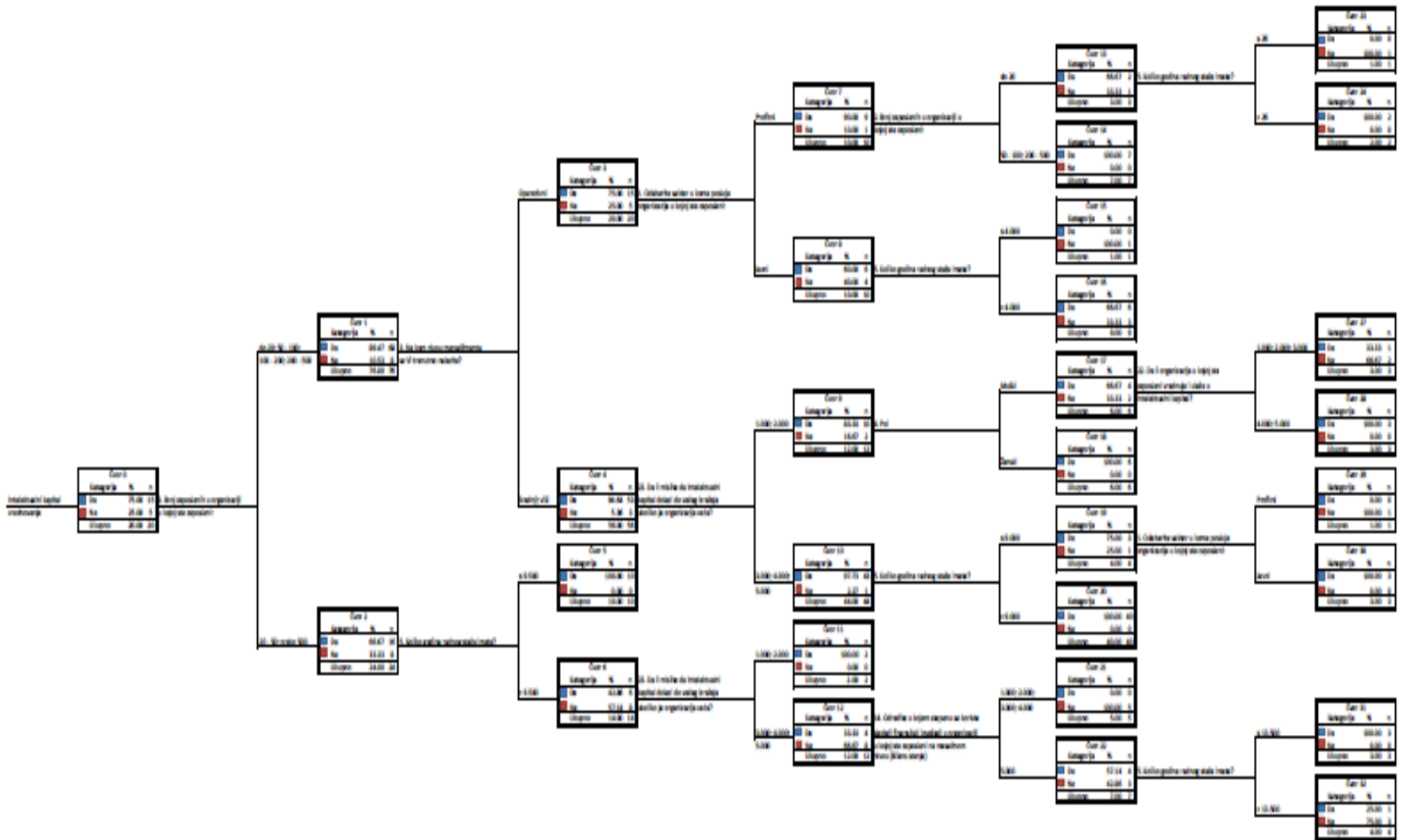
Ovaj model je prikazao 95% tačnosti, a njegovo tumačenje je sledeće. Ispitanici koji rade u organizacijama do 20 zaposlenih i nalaze se na operativnom nivou menadžmenta u organizaciji u profitnom sektoru smatraju da treba da se vrednuje intelektualni kapital i prikazuje u finansijskim izveštajima ukoliko imaju 26 ili više godina radnog staža (čvor 23), dok oni s manje mišljenja su da ne treba (čvor 24). Zaposleni u organizacijama profitnog sektora od 50 do 100 i od 200 do 500 zaposlenih na operativnom nivou stava su da treba da se vrednuje intelektualni kapital i izveštava o njemu (čvor 14).

Zaposleni u organizacijama javnog sektora do 20 zaposlenih, od 50 do 100, od 100 do 200 i od 200 do 500; koji su na operativnom nivou menadžmenta ukoliko imaju 4 ili manje godina radnog staža imaju stav da nema potrebe da se intelektualni kapital

vrednuje (čvor 15), dok ukoliko imaju više od 4 godine radnog staža smatraju da je to neophodno (čvor 16 - 67% tačnosti ovog lista, tj. toliki procenat ispitanika deli ovo mišljenje, dok 33 % je saglasno sa svojim mlađim kolegama).

Broj zaposlenih [1 3 4 5] [Mode: 1] (76)
Nivo menadžmenta [1] [Mode: 1] (20)
Sektor [1] [Mode: 1] (10)
Broj zaposlenih [1] [Mode: 1] (3)
Godina radnog staža <= 26 [Mode: 2] => 2 (1; 1.0)
Godina radnog staža > 26 [Mode: 1] => 1 (2; 1.0)
Broj zaposlenih [3 5] [Mode: 1] => 1 (7; 1.0)
Sektor [3] [Mode: 1] (10)
Godina radnog staža <= 4 [Mode: 2] => 2 (1; 1.0)
Godina radnog staža > 4 [Mode: 1] => 1 (9; 0.667)
Nivo menadžmenta [2 3] [Mode: 1] (56)
Intelektualni kapital dolazi do izražaja u velikim organizacijama [1 2] [Mode: 1] (12)
Pol [1] [Mode: 1] (6)
Vrednuje i ulaže u intelektualni kapital [1 2 3] [Mode: 2] => 2 (3; 0.667)
Vrednuje i ulaže u intelektualni kapital [4 5] [Mode: 1] => 1 (3; 1.0)
Pol [2] [Mode: 1] => 1 (6; 1.0)
Intelektualni kapital dolazi do izražaja u velikim organizacijama [3 4 5] [Mode: 1] (44)
Godina radnog staža <= 9 [Mode: 1] (4)
Sektor [1] [Mode: 2] => 2 (1; 1.0)
Sektor [3] [Mode: 1] => 1 (3; 1.0)
Godina radnog staža > 9 [Mode: 1] => 1 (40; 1.0)
Broj zaposlenih [2 6] [Mode: 1] (24)
Godina radnog staža <= 9.50 [Mode: 1] => 1 (10; 1.0)
Godina radnog staža > 9.50 [Mode: 2] (14)
Intelektualni kapital dolazi do izražaja u velikim organizacijama [1 2] [Mode: 1] => 1 (2; 1.0)
Intelektualni kapital dolazi do izražaja u velikim organizacijama [3 4 5] [Mode: 2] (12)
Bilans stanja na mesečnom nivou [1 2 3 4] [Mode: 2] => 2 (5; 1.0)
Bilans stanja na mesečnom nivou [5] [Mode: 1] (7)
Godina radnog staža <= 13.50 [Mode: 1] => 1 (3; 1.0)
Godinaradnogstaza > 13.50 [Mode: 2] => 2 (4; 0.75)

Slika br. 30: Model CART stabla



Slika br. 31: CART stablo

Ispitanici iz organizacija (do 20 zaposlenih, od 50 do 100, od 100 do 200 i od 200 do 500) koji su na pozicijama srednjeg, a i višeg menadžmenta ukoliko su mišljenja da nikada ili retko intelektualni kapital više dolazi do izražaja ukoliko je organizacija veća, a muškog su pola, i organizacija u kojoj su zaposleni nikad retko ili povremeno vrednuje i ulaže u intelektualni kapital u dve trećine slučajeva smatraju da nije neophodno izveštavanje o intelektualnom kapitalu, dok preostala trećina misli suprotno (čvor 27).

Ukoliko su ispitanici iz organizacija (do 20 zaposlenih, od 50 do 100, od 100 do 200 i od 200 do 500), pripadaju višem i srednjem menadžmentu, i zastupaju stav da nikada ili retko intelektualni kapital dolazi do većeg izražaja ukoliko je organizacija veća, a muškog su pola i smatraju da organizacija u kojoj su zaposleni često ili uvek vrednuje i ulaže u intelektualni kapital u apsolutnom procentu smatraju da je neophodno vrednovanje i izveštavanje o intelektualnom kapitalu (čvor 28).

Kada se radi o pripadnicama ženskog pola koje su na pozicijama srednjeg višeg menadžmenta u organizacijama do 20 zaposlenih, od 50 do 100, od 100 do 200 i od 200 do 500; sa stavom da nikada ili retko intelektualni kapital dolazi do većeg izražaja ukoliko je organizacija veća, imaju unificirano mišljenje da je neophodno vrednovanje intelektualnog kapitala i izveštavanje o njemu (čvor 18).

Zaposleni u organizacijama do 20 radnika, od 50 do 100, od 100 do 200 i od 200 do 500; na pozicijama srednjeg ili višeg menadžmenta, koji smatraju da povremeno, često ili uvek intelektualni kapital dolazi do većeg izražaja ukoliko je organizacija veća, a imaju više od 9 godina radnog staža, u potpunosti su afirmativni ka potrebi o vrednovanju intelektualnog kapitala, te o izveštavanju (čvor 20). Neophodno je podvući da čak 40% ispitanika pripada ovoj kategoriji tj. ovoj grani stabla odlučivanja.

U slučaju da ispitanici iz organizacija do 20 zaposlenih, od 50 do 100, od 100 do 200 i od 200 do 500; pripadaju srednjem ili višem menadžmentu, a stava su da povremeno, često ili uvek u organizacijama do većeg izražaja dolazi intelektualni kapital ukoliko su one veće, te ispitanici imaju 9 ili manje godina radnog staža, a rade u profitnom sektoru

mišljenja su da je neophodno vrednovanje intelektualnog kapitala i izveštavanje o njemu (čvor 29), dok je situacija oprečna ukoliko su iz javnog sektora (čvor 30).

Ukoliko ispitanici rade u organizacijama koje broje od 20 do 50, ili preko 500 zaposlenih, imaju više od 9,5 godina radnog staža, a smatraju da povremeno, često ili uvek u organizacijama više dolazi do izražaja intelektualni kapital ukoliko su one veće, te ako nikada, retko, povremeno ili često koriste podatke koje pruža bilans stanja, ne misle da je potrebno vrednovanje intelektualnog kapitala (čvor 21).

Zaposleni u organizacijama od 20 do 50, ili preko 500 radnika; ukoliko imaju više od 9,5 godina radnog staža, a stava su da povremeno, često ili uvek intelektualni kapital u organizaciji dolazi do većeg izražaja ukoliko je ona veća, a uvek na mesečnom nivou koriste podatke iz bilansa stanja, ukoliko imaju 13,5 godina staža ili manje, u potpunosti su za vrednovanje i izveštavanje o intelektualnom kapitalu (čvor 31), dok ukoliko imaju više od 13,5 godina ranog staža tri četvrtine ispitanika mišljenja su da nema potrebe za vrednovanjem intelektualnog kapitala, dok jedna četvrtina iz ove grupacije smatra suprotno (čvor 32).

Analiza dobijenih klastera

U završnom koraku istraživanja uočena su tri klastera u cilju prikazivanja mišljenja ispitanika – menadžera u organizacijama u tri strukturna nivoa – o potrebi za izveštavanjem o intelektualnom kapitalu. Formirani su klasteri 0, 1 i 2.

Svrha klastera je diferenciranje grupa koje se kreira putem programa „RapidMiner“, korišćenjem K-Means algoritma. Za predviđanje korišćen je „data mining algoritam i primarno se odnosi na klasifikaciju - efektivan način grupisanja opservacija baziranih na tipičnim karakteristikama te grupe. On pomaže da se pronađu granice gde grupa počinje i

gde se grupa završava tj, gde su prirodne granice između grupa u setu podataka.³⁵⁹ U istraživanju su prikazane dve kategorizacije klastera.

U **prvoj grupi klastera** je uzeto u obzir vrednovanje finansijskih izveštaja, vrednovanje i ulaganje u intelektualni kapital, kao i gradiranje značaja intelektualnog kapitala s obzirom na veličinu organizacije. Sledeća tabela prikazuje prvu grupu klastera.

Tabela br. 35: Prikaz prve grupe klastera – sagledavanje finansijskih izveštaja i vrednovanje intelektualnog kapitala

<i>Varijable</i>	<i>Klaster 0</i>	<i>Klaster 1</i>	<i>Klaster 2</i>
Profitni sektor	0,30	0,68	0,51
Javni sektor	0,61	0,28	0,30
Neprofitni sektor	0,09	0,05	0,19
Velike organizacije	0,22	0,58	0,24
Srednje organizacije	0,57	0,18	0,43
Mikro i male organizacije	0,22	0,25	0,32
Srednji nivo menadžmenta	0,48	0,33	0,32
Viši nivo menadžmenta	0,13	0,30	0,51
Operativni nivo menadžmenta	0,39	0,38	0,16
Muški pol	0,48	0,55	0,54
Ženski pol	0,52	0,45	0,46
Bilans stanja	2,57	4,40	3,00
Bilans uspeha	2,61	4,48	3,16
Izveštaj o novčanim tokovima	3,26	4,75	2,86
Izveštaj o promenama na kapitalu	2,65	4,45	2,41
Intelektualni kapital – vrednovanje i ulaganje	2,78	3,63	3,92
Intelektualni kapital – veličina organizacije	2,87	3,33	3,95

U nultom klasteru 30%³⁶⁰ ispitanika pripada profitnom sektoru, 61% javnom, a 9% neprofitnom. Velike organizacije se javljaju u 22%, srednje organizacije u 57%, dok

³⁵⁹ North, M. (2012) „Data Mining for the Masses“, A Global Text Project Group, Creative Common Attribution 3.0 License, Amazon.com

mikro i male u 22%. Pripadnike srednjeg nivoa menadžmenta čini 48% ispitanika, višeg 13%, dok operativnog 39%. Pripadnice ženskog pola imaju većinu od 52%, dok pripadnici muškog pola manjinu od 48%.

Klaster broj 1 sadrži većinu pripadnika iz profitnog sektora, i to 68%, 28% iz javnog, a svega 5% iz neprofitnog. Pripadnici velikih organizacija čine 58%, srednjih 18%, a mikro i malih 25%. Srednji nivo menadžmenta je obuhvaćen s 33%, viši nivo s 30%, dok operativni s 38%. Pripadnici muškog pola u klasteru 1 čine većinu od 55%, nasuprot ženskoj manjini od 45%.

U klasteru 2 profitni sektor ima učešće od 51%, javni sektor 30%, a neprofitni 19%. Velike organizacije učestvuju s 24%, srednje s 43%, a mikro i male s 32%. Srednji nivo menadžmenta učestvuje s 32%, viši nivo menadžmenta s 51%, a operativni nivo menadžmenta s 16%. Ispitanici muškog pola čine 54%, dok ispitanice preostalih 46%.

Najčešću tendenciju primata uzima klaster 1, tj. u četiri od sedam ispitanih elemenata. Pokazao se najbolji po pitanju četiri finansijska izveštaja iz seta koja su obuhvaćena istraživanjem. Klaster 2 je nešto bolji po pitanju poimanja da vrednost organizacije zavisi od intelektualnog kapitala koji poseduje, a potom najbolji po pitanju vrednovanja i ulaganja u intelektualni kapital, kao i da intelektualni kapital dolazi do većeg izražaja ukoliko je organizacija veća.

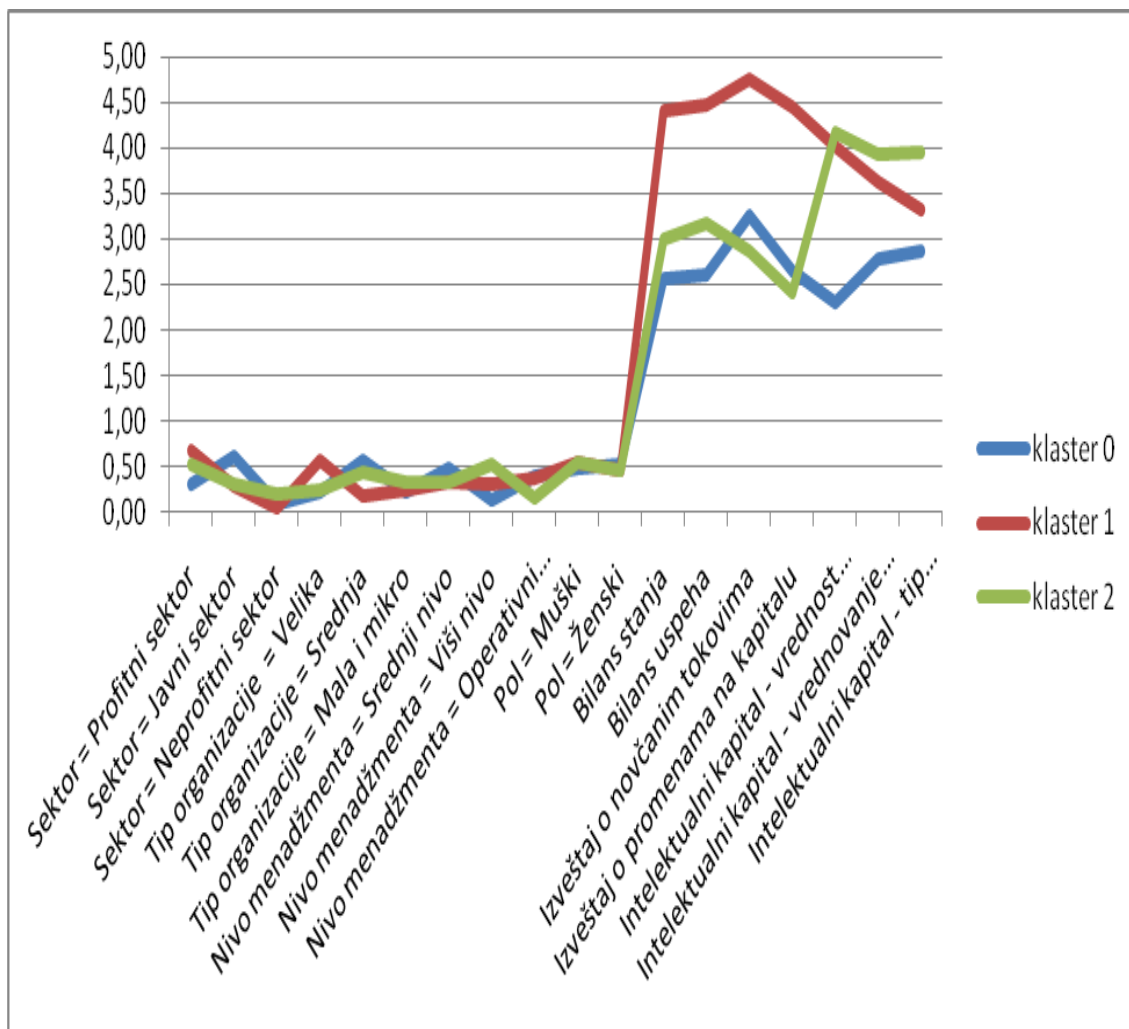
Najusaglašeniji odgovori, odnosno vrednosti kod sva tri klastera odnose se na vrednovanje i ulaganje u intelektualni kapital, kao i da se intelektualni kapital značajnije identifikuje ukoliko je organizacija veća.

Klaster 1 glorifikuje izveštaj o novčanim tokovima. Klaster 0 pridaje manji značaj finansijskim izveštajima, tj. o učestalijem kontrolisanju prikazanih informacija – a takođe najviše se gradira izveštaj o novčanim tokovima. Klaster 2 ističe da su bilans stanja, a

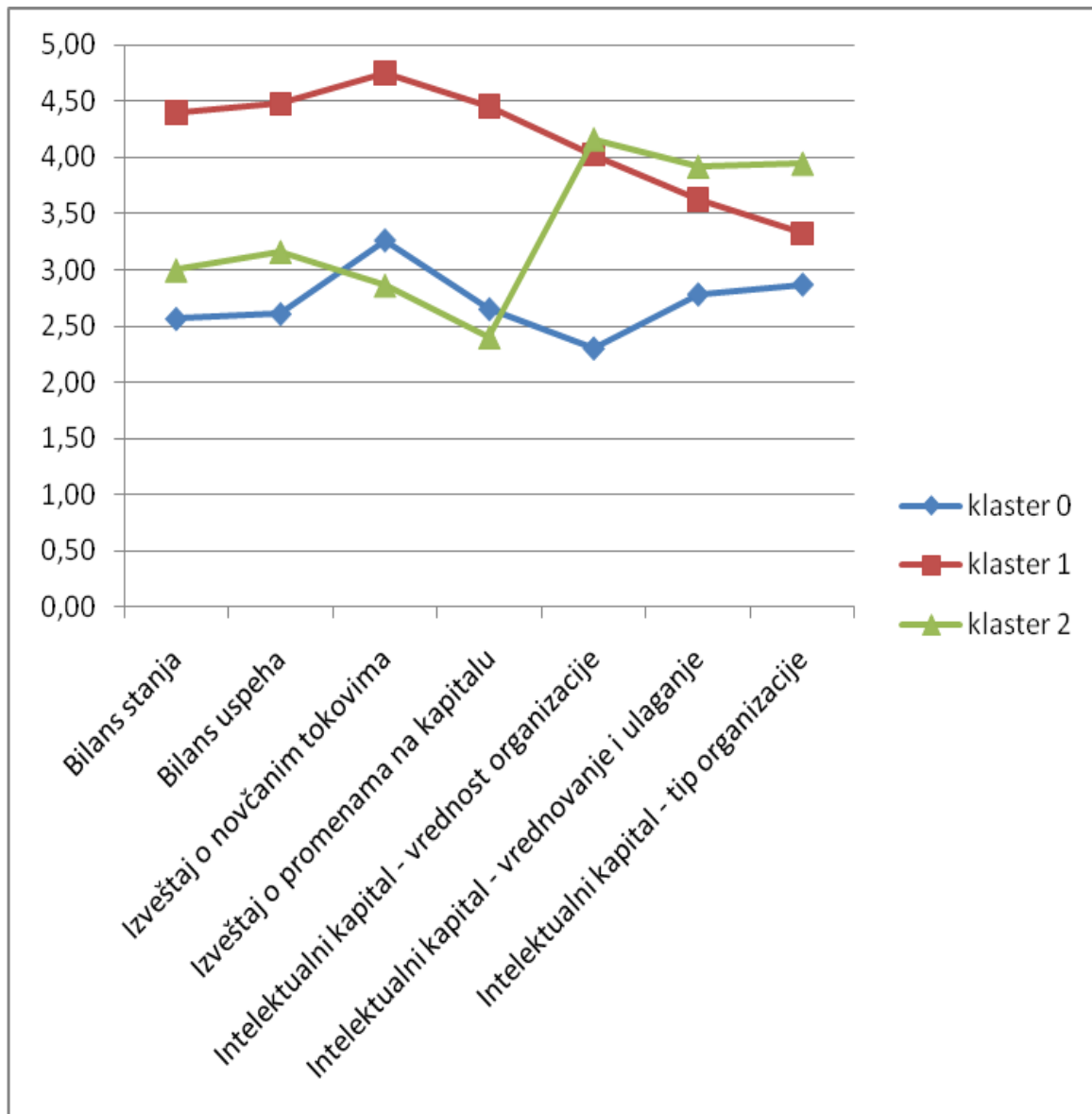
³⁶⁰ Procenti su zaokrugljeni na cele brojeva, te će se u nekim slučajevima prilikom zbrajanja dobijati rezultat od 101%.

pogotovo bilans uspeha bitniji. Svi klasteri drže se suda da se najređe koristi u tekućem poslovanju izveštaj o promenama na kapitalu.

Zanimljivo je i poređenje klastera 1 i klastera 2. Naime, klaster 1 ima visoke ocene za finansijske izveštaje, dok se one smanjuju kod pitanja vezanih za intelektualni kapital, dok je kod klastera 2 to obrnuto. Na pitanje da li intelektualni kapital doprinosi većoj vrednosti organizacije i klaster 1 i klaster 2 dele isti stav tj. razmišljanja klastera se poklapaju i ova tačka predstavlja neku vrstu susretanja na dijagramu.



Slika br. 32: Prikaz prve grupe klastera



Slika br. 33: Poimanje značajnosti finansijskih izveštaja i vrednovanje intelektualnog kapitala u prvoj grupi klastera

Klaster 0 daje najniže ocene po gotovo svim pitanjima – jedino je u valorizaciji sagledavanja izveštaja o novčanim tokovima i izveštaja o promenama na kapitalu nešto bolji od klastera 2.

U **drugoj kategorizaciji klastera** uzeti su u obzir stilovi rukovođenja i vrednovanje intelektualnog kapitala. Druga grupa klastera je prikazana na sledeći način u tabelarnom prikazu.

Tabela br. 36: Prikaz klastera prema stilu rukovođenja i poimanja važnosti intelektualnog kapitala

<i>Varijable</i>	<i>Klaster 0</i>	<i>Klaster 1</i>	<i>Klaster 2</i>
Profitni sektor	0,43	0,45	0,65
Javni sektor	0,50	0,31	0,30
Neprofitni sektor	0,07	0,24	0,05
Velike organizacije	0,50	0,17	0,42
Srednje organizacije	0,39	0,55	0,21
Mikro i male organizacije	0,11	0,28	0,37
Srednji nivo menadžmenta	0,46	0,41	0,27
Viši nivo menadžmenta	0,04	0,38	0,51
Operativni nivo menadžmenta	0,50	0,21	0,23
Muški pol	0,43	0,59	0,56
Ženski pol	0,57	0,41	0,44
Naredbodavni stil – kategorija visok	0,71	0,59	0,84
Naredbodavni stil – kategorija srednji	0,29	0,41	0,16
Stil podrške – kategorija srednji	0,93	0,86	0,81
Stil podrške – kategorija visok	0,00	0,07	0,14
Stil podrške – kategorija nizak	0,07	0,07	0,05
Participativni stil – kategorija srednji	0,57	0,52	0,65
Participativni stil – kategorija visok	0,39	0,45	0,33
Participativni stil – kategorija nizak	0,04	0,03	0,02
Stil usmeren na postignuća – kategorija visok	0,68	0,83	0,95
Stil usmeren na postignuća – kategorija srednji	0,32	0,17	0,05
Intelektualni kapital utiče na vrednost organizacije	2,54	3,52	4,53
Intelektualni kapital – vrednovanje i ulaganje u organizaciji	2,57	3,17	4,42
Intelektualni kapital – veća organizacija	2,54	4,14	3,58

U drugoj klasterizaciji ispitivanja klaster 0 ima 43% ispitanika iz profitnog sektora, 50% ispitanika iz javnog, dok samo 7% iz neprofitnog. Klaster 1 ima 45% iz profitnog, 31% iz

javnog, a 24% iz neprofitnog. Klaster 2 ima 65% ispitanika iz profitnog sektora, 30% iz javnog i svega 5% iz neprofitnog.

Nulti klaster sadrži 50% velikih organizacija, 39% srednjih i 11% mikro i malih. U prvom klasteru ima najviše srednjih organizacija, i to 55%, mikro i malih 28%, a velikih 17%; dok u drugom klasteru ima najviše velikih 42%, te potom mikro i malih 37% i najmanje ispitanika iz srednjih 21%.

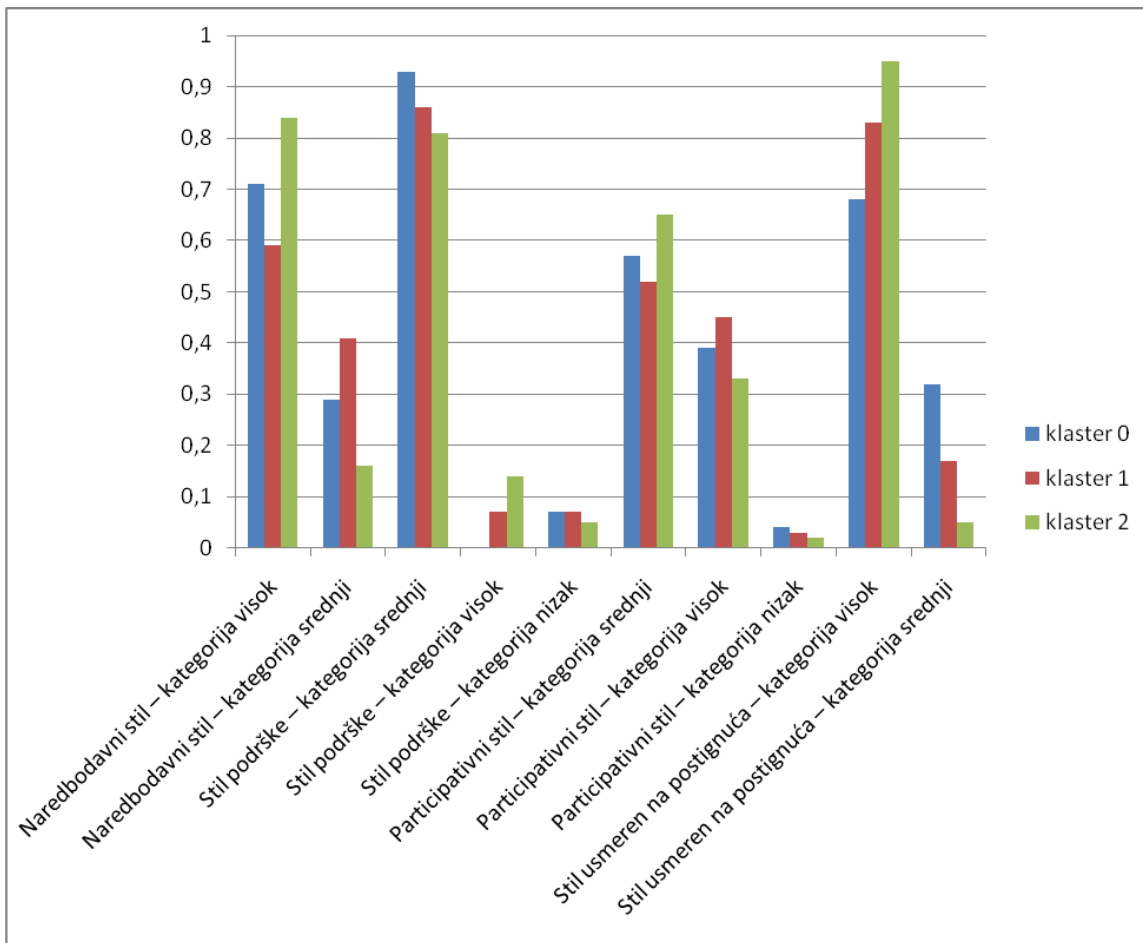
Nulti klaster je sačinjen najviše od pripadnika operativnog menadžmenta 50, a potom od srednjeg nivoa menadžmenta 46% i najmanje od višeg, svega 4%. U ovom klasteru se i izdvaja viši procenat žena 57%, naspram 43% muškaraca. Prvi klaster je ujednačeniji po pitanju radne pozicije ispitanika i 41% sačinjava srednji nivo menadžmenta, 38% viši nivo menadžmenta i 21% operativni nivo menadžmenta. U njemu je odnos polova u korist muškaraca 59%, dok preostalih 41% čine pripadnice ženskog pola. Drugi klaster je najviše sazdan od ispitanika koji su na višem nivou menadžmenta (čak polovina) 51%, srednji nivo menadžmenta čini 27%, a operativni nivo 23%. Muškarci čine 56%, a žene 44%. Od devetog zaključno s dvanaestim pitanjem ispitanici su se sopstvenim odgovorima kategorisali u određenu grupaciju tipa lidera.

U klasteru 0 ispitanici koriste naredbodavni stil – visoke kategorije u većini od 71%, dok koriste isti stil u srednjoj kategoriji 29%, u klasteru 1 je 59% ispitanika pripada naredbodavnom stilu – kategorija visok, dok 41% kategoriji srednji. Klaster 2 je približniji klasteru 0 – naredbodavni stil – kategorija visok 84%, a kategorija srednji 16%. U globalu, po pitanju naredbodavnog stila u sva tri klastera prednjači kategorija visok.

Što se tiče stila podrške u sva tri klastera prednjači kategorija srednji:

0 – 0,93%; 1 – 0,86% i 2 – 81%. U kategoriji visok javlja se u svega 7% u klasteru 1, i 14% u klasteru 2. U kategoriji nizak javlja se ujednačeno kod klastera 0 – 7%, klastera 1 – 7% i klastera 2 – 5%. Po ovom pitanju sva tri klastera su ujednačena.

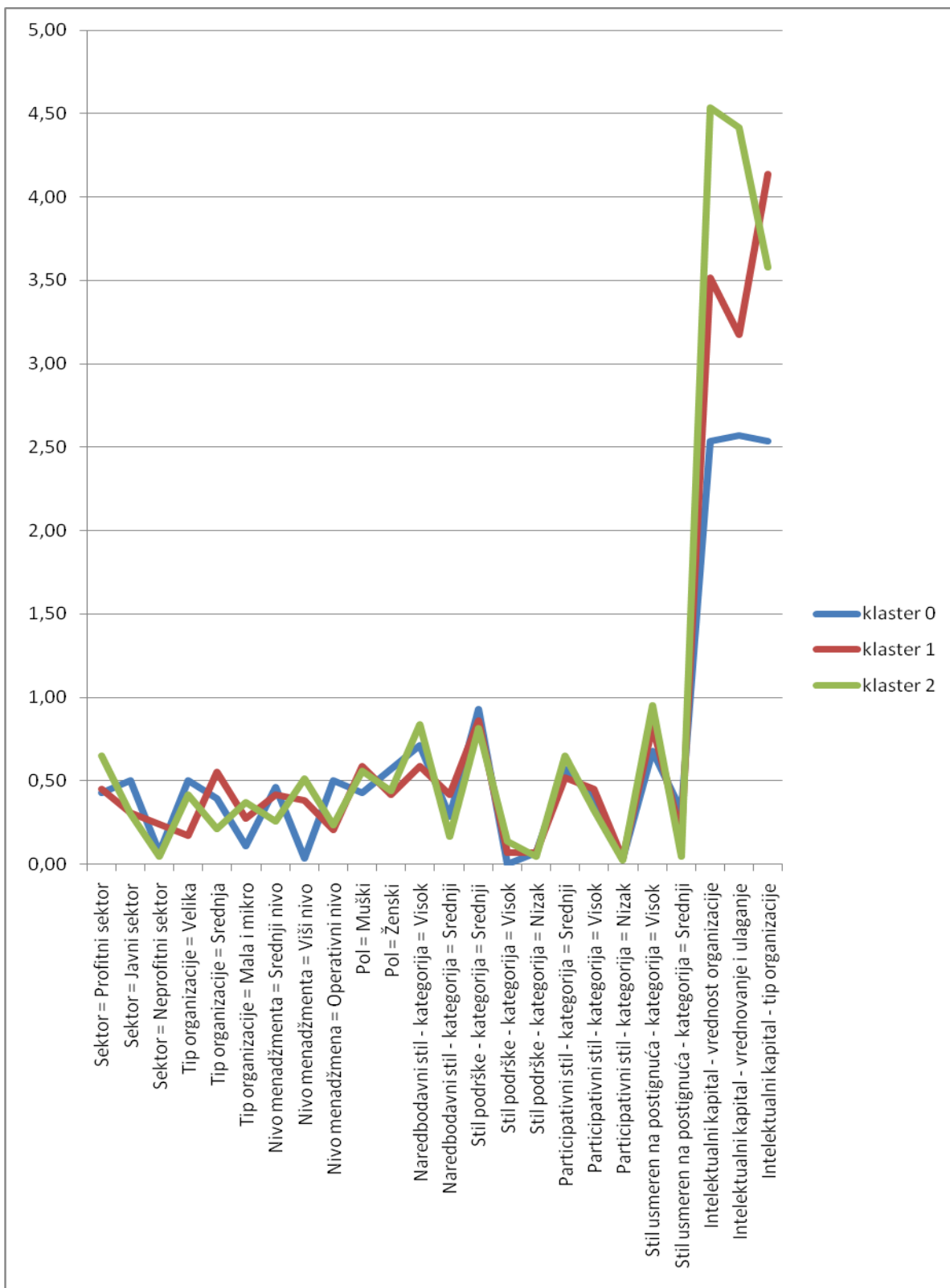
Sledeća slika prikazuje učešće ispitanika u klasterima prema stilu rukovođenja.



Slika br. 34: Učešće ispitanika u klasterima prema stilu rukovođenja

Kod participativnog stila u klasteru 0 - 57% ispitanika pripada kategoriji srednji, 39% ispitanika kategoriji visok, a svega 4% kategoriji nizak. Klaster 1 takođe broji najviše kategoriju srednji 52%, zatim visok 45% i nizak 2%. Klaster 3 isto prednjači sa srednjim 65%, te sledi visok 33% i nizak 2%. Sva tri klastera gravitiraju srednjem, te visokom, a nizak se javlja u minimalnom procentu. Klaster 0 prednjači u odnosu na ostale u kategoriji srednji, dok klaster 1 u kategoriji visok.

Sledeća slika prikazuje klaster selektovane po kategorijama opštih karakteristika i pripadnosti stilu rukovođenja.



Slika br. 35: Prikaz klastera - opšte karakteristike i stilovi rukovođenja kod ispitanika

Kod stila usmerenog na postignuća ni u jednom klasteru se ne javlja kategorija nizak. Kod klastera 2 se uočavaju najveće ekstremne vrednosti. Naime, čak 95% ispitanika pripada kategoriji visok, a svega 5% kategoriji srednji. U klasteru 1 se zapaža nešto manja razlika 83% kategorija visok, a 17% kategorija srednji. Klaster 0 poseduje gotovo duplo više ispitanika u kategoriji visok 68%, nego u kategoriji srednji 32%, ali je to mnogo manja razlika, budući da je u klasteru 1 kategorija visok gotovo pet puta veća od kategorije srednji, a u klasteru 2 čak devetnaest puta veća.

Po pitanju povezanosti intelektualnog kapitala i vrednosti organizacije izuzetno afirmativne odgovore su dali ispitanici klastera 2 (4,53), potom klastera 1 (3,52), a prilično niske pripadnici klastera 0 (2,54). Klaster 2 se izjasnio u značajnoj meri da organizacije u kojima su zaposleni vrednuju i ulažu u intelektualni kapital (4,42), klaster 1 manje (3,17), a najskomniju ocenu je dao klaster 1 (2,57). Na pitanje da li intelektualni kapital dolazi do većeg izražaja ukoliko je organizacija veća klaster 1 se izjasnio sa 4,14; klaster 2 sa 3,58; dok klaster 0 s najmanjih 2,54. Dobijene ocene se mogu pripisati i strukturi klastera, budući da klaster 2 sačinjavaju ispitanici iz profitnog sektora u visini od 65%, iz velikih organizacija 42%, i pripadnika višeg nivoa menadžmenta 51%, što je u većem procentu u odnosu na klaster 1 i 0.

Poređenja dobijenih odgovora ispitanika s osvrtnom na pripadnost određenim grupacijama

Mann-Whitney-ev test je korišćen za poređenje ispitanika po polnoj strukturi uzimajući u obzir trinaesto (uticaj na donošenje finansijskih odluka) i devetnaesto pitanje (stepen pozitivnog uticaja na određene faktore u organizaciji) iz upitnika.

Tabela br. 37: Komparacija po polovima vezano za uticaj na donošenje finansijskih odluka u fazama planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole

Varijabla	m ± STD		p vrednost	Poređenje
	Muški (n=53)	Ženski (n=47)		
<i>Faze</i>				
Planiranje	3,94 ± 1,01	3,57 ± 1,10	p>0,05	n/a
Organizovanje	4,08 ± 0,78	3,57 ± 1,06	p<0,05	Muški > Ženski*
Vođenje	3,92 ± 0,94	3,28 ± 1,14	p<0,01	Muški > Ženski**
Kontrola	4,06 ± 0,97	3,66 ± 1,05	p<0,05	Muški > Ženski*

* p≤0.05 , **p≤0.01³⁶¹

Što se tiče statističke značajne razlike po polnoj strukturi, u svim fazama su muški ispitanici dali više ocene od ženskih, što implicira da imaju veći uticaj ili moć u procesu donošenja finansijskih odluka. Jedino se u fazi planiranja ne iznalazi statistički značajna razlika, dok se ona javlja kod uticaja na donošenje finansijskih odluka u fazama organizovanja, i kontrole, a u fazi vođenja javlja se izuzetna statistički značajna razlika.

Tabela br. 38: Poređenje po polnoj strukturi sagledavajući stepen pozitivnog uticaja na određene varijable

Varijabla	m ± STD		p vrednost	Poređenje
	Muški (n=53)	Ženski (n=47)		
<i>Stepen pozitivnog uticaja</i>				
Vrednovanje intelektualnog kapitala	3,81 ± 0,96	3,36 ± 0,92	p<0,05	Muški > Ženski*
Inovacije	3,81 ± 0,79	3,19 ± 0,99	p<0,01	Muški > Ženski**
Brzina donošenja odluka	3,64 ± 0,98	3,43 ± 0,83	p>0,05	n/a
Nagrađivanje za uloženi trud	3,11 ± 0,99	2,57 ± 0,95	p<0,01	Muški > Ženski**

* p≤0.05 , **p≤0.01

³⁶¹ Statistički značajna razlika se javlja ukoliko je $p \leq 0,05$; ili izuzetna statistička značajna razlika ako je $p \leq 0,01$.

Kod vrednovanja intelektualnog kapitala prisutna je statistički značajna razlika, a kod inovacija i nagrađivanja za uloženi trud izuzetna statistički značajna razlika, s obzirom da su generalno ocene muškaraca više. Kod brzine donošenja odluka nije uočena statistički značajna razlika među polovima.

Tabela ukazuje da muškarci više utiču na proces inovacija od žena, što možda implicira njihov bolji položaj u poslovnom svetu od žena, iako se ženama pripisuje osobina talenta za inoviranje, kao i intuicije. U mnogim slučajevima se smatra da žene donose bolje finansijske odluke, da li zbog intuicije, ili zbog boljeg sagledavanja situacije uzimajući u obzir relevantne pokazatelje.

Zanimljivo je da se istakne da se u teoriji, a tokeđe i u praksi, smatra da muškarci bivaju više nagrađivani od žena. Ovo tokeđe može da se uporedi s crnačkim i belačkim domaćinstvima u Sjedinjenim Američkim Državama, gde crnačka štede više procentualno, jednostavno zbog osećaja nesigurnosti. Takav princip može da se primeni kod odnosa muškaraca i žena generalno, tj. ipak (iako se govori da je dvadeset i prvi vek vek duhovnosti i žena) muškarci su u povlašćenijem položaju po kulturološkim i socijalnim normama, tako i u svetu biznisa. Da li se muškarci više trude, te zbog toga bivaju više nagrađivani?

U kompletnom poređenju pripadnici muškog pola dali su više ocene u odnosu na pripadnice ženskog, počev od toga da učestvuju u procesu donošenja odluka u fazama upravljanja, kao i stepen pozitivnog uticaja na vrednovanje intelektualnog kapitala, inovacije, brzinu odlučivanja i nagrađivanje za uloženi trud.

Poređenje odgovora ispitanika po kriterijumu vrsta organizacija u kojima su zaposleni

Kruskal-Wallis-ov test je korišćen za poređenje ispitanika s obzirom na vrstu organizacije u kojoj su zaposleni (profitne, neprofitne, javne) uzimajući u obzir trinaesto (uticaj na donošenje finansijskih odluka) i devetnaesto pitanje (stepen pozitivnog uticaja na određene faktore u organizaciji) iz upitnika, dok je kao posthoc test korišćen Mann-

Whitney-ev test. Sledeća tabela prikazuje komparaciju odgovora ispitanika po kriterijumu vrsta sektora kome pripadaju organizacije u kojima su zaposleni.

Tabela br. 39: Uticaj pri donošenju finansijskih odluka u pojedinim fazama shodno vrsti sektora kome organizacije pripadaju

Varijable	m ± STD			p vrednost	Post hoc - MW-test
	Profitne (n=53)	Neprofitne (n=11)	Javne (n=36)		
Planiranje	3,85 ± 1,06	3,82 ± 0,98	3,64 ± 1,10	p > 0,05	n/a
Organizovanje	4,02 ± 0,89	3,55 ± 0,52	3,67 ± 1,10	p > 0,05	n/a
Vođenje	3,94 ± 0,95	3,55 ± 1,04	3,17 ± 1,13	p < 0,01	Profitne > Javne**
Kontrola	3,98 ± 0,97	4,00 ± 1,00	3,67 ± 1,10	p > 0,05	n/a

*p ≤ 0,05 **p ≤ 0,01

U ovom poređenju javlja se izuzetna statistički značajna razlika u fazi vođenja prilikom poređenja profitnih i javnih organizacija, u korist profitnih. Kod ostalih faza se ne iznalazi statistička značajnost između tri tipa organizacija. Sledeća tabela prikazuje stepen pozitivnog uticaja na određene faktore prema kriterijumu diferenciranih tipova organizacija.

Tabela br. 40: Stepen pozitivnog uticaja na određene faktore prema sektoru kome pripadaju organizacije u kojoj su ispitanici zaposleni

Varijable	m ± STD			p vrednost	Post hoc - MW-test
	Profitne (n=53)	Neprofitne (n=11)	Javne (n=36)		
Stepen pozitivnog uticaja					
Inovacije	3,79 ± 0,86	3,45 ± 0,38	3,14 ± 0,99	p < 0,01	Profitne > Javne**
Vrednovanje intelektualnog kapitala	3,77 ± 0,95	3,36 ± 0,51	3,42 ± 1,05	p > 0,05	n/a
Brzina donošenja odluka	3,68 ± 0,10	3,45 ± 0,69	3,36 ± 0,83	p > 0,05	n/a
Nagrada za uloženi trud	3,26 ± 0,98	2,55 ± 0,52	2,36 ± 0,90	p < 0,05 p < 0,01	Profitne > Neprofitne* Profitne > Javne**

*p ≤ 0,05 **p ≤ 0,01

Izuzetna statistički značajna razlika se javlja kod inovacija poredeći profitne i javne organizacije, u korist profitnih. Kod pitanja nagrađivanja za uloženi trud afirmativnije su se izrazile (gradirale su višim ocenama) profitne u odnosu na neprofitne organizacije i prisutna je statistički značajna razlika, dok se u korist profitnih poredeći sa javnim javlja statistički izuzetno značajna razlika. Kod vrednovanja intelektualnog kapitala i brzine donošenja odluka ne javlja se statistički značajna razlika.

Poređenja odgovora ispitanika po kriterijumu veličine organizacije u kojoj su ispitanici zaposleni

Kruskal-Wallis-ov test je korišćen za poređenje ispitanika s obzirom na pripadnost tipu organizacije po veličini u kojoj su zaposleni uzimajući u obzir trinaesto (uticaj na donošenje finansijskih odluka) i devetnaesto pitanje (stepen pozitivnog uticaja na određene faktore u organizaciji) iz upitnika, dok je kao posthoc test korišćen Mann-Whitney-ev test. Naredna tabela prikazuje stepen uticaja ispitanika prilikom donošenja finansijskih odluka shodno veličini organizacije.

Tabela br. 41: Uticaj ispitanika prilikom donošenja finansijskih odluka u pojedinim fazama u zavisnosti od veličine organizacije

Varijable	m ± STD			p vrednost	Post hoc - MW-test
	Mala i mikro (n=27)	Srednja (n=36)	Velika (n=37)		
Planiranje	4,07 ± 1,07	3,67 ± 0,99	3,65 ± 1,11	p>0,05	n/a
Organizovanje	4,33 ± 0,83	3,72 ± 0,85	3,59 ± 1,01	p<0,01 p<0,01	Mikro i mala > Srednja** Mikro i mala > Velika**
Vođenje	4,07 ± 1,14	3,42 ± 0,10	3,49 ± 1,04	p<0,01 p<0,05	Mikro i mala > Srednja** Mikro i mala > Velika*
Kontrola	4,3 ± 0,87	3,78 ± 1,02	3,65 ± 1,06	p<0,05 p<0,01	Mikro i mala > Srednja* Mikro i mala > Velika**

*p≤0,05; **p≤0,01

U fazi planiranja se ne javlja statistički značajna razlika. U fazi organizovanja javljaju se izuzetne statistički značajne razlike poredeći mikro i male sa srednjim, i mikro i male s velikim (u korist mikro i malih). U fazi vođenja uviđa se izuzetna statistički značajna razlika prilikom poređenja mikro i malih sa srednjim i statistički značajna razlika mikro i malih naspram velikih (u korist mikro i malih). U fazi kontrole javlja se statistički značajna razlika između mikro i malih, i srednjih, a izuzetna statistički značajna razlika poredeći mikro i male s velikim (u korist mikro i malih). Kod svih poređenja u ovoj tabeli bolje ocene se vezuju za mikro i male organizacije, što govori o tome da njihovi vlasnici (najčešće istovremeno i menadžeri) imaju mnogo veći stepen slobode, ali može se reći i individualne odgovornosti. Sledeća tabela prikazuje stepen pozitivnog uticaja na određene faktore prema veličini organizacije.

Tabela br. 42: Stepen pozitivnog uticaja na određene faktore prema veličini organizacije

Varijable	m ± STD			p vrednost	Post hoc - MW-test
	Mala i mikro (n=27)	Srednja (n=36)	Velika (n=37)		
Vrednovanje intelektualnog kapitala	3,96 ± 0,85	3,39 ± 0,99	3,54 ± 0,96	p<0,05	Mikro i mala > Srednja*
Inovacije	3,81 ± 0,83	3,08 ± 0,94	3,73 ± 0,87	p<0,01 p<0,01	Mikro i mala > Srednja** Srednja < Velika**
Brzina donošenja odluka	4,15 ± 0,72	3,39 ± 0,80	3,24 ± 0,96	p<0,01 p<0,01	Mikro i mala > Srednja** Mikro i mala > Velika**
Nagrada za uloženi trud	3,59 ± 0,97	2,25 ± 0,81	2,92 ± 0,83	p<0,01 p<0,01 p<0,01	Mikro i mala > Srednja** Mikro i mala > Velika** Srednja < Velika**

*p≤0,05; **p≤0,01

Po kriterijumu veličine organizacije kod vrednovanja intelektualnog kapitala javlja se statistički značajna razlika prilikom sučeljavanja mikro i malih sa srednjim u korist mikro i malih. Stepenn pozitivnog uticaja na inovacije produkuje izuzetne statistički značajne razlike, i to pri poređenju mikro i malih sa srednjim (u korist srednjih) i srednjih s

velikim (u korist velikih). Kod brzine donošenja odluka javlja se izuzetna statistički značajna razlika između mikro i malih, i srednjih; i mikro i malih, i velikih (u oba slučaja u korist mikro i malih). I kod nagrađivanja za uloženi trud javlja se izuzetna statistički značajna razlika kod svih poređenja. Mikro i mala imaju bolji rezultat od srednjih i velikih, a srednja od velikih. I u ovoj tabeli se u velikoj većini najbolji rezultat mikro i malih organizacija može pripisati slobodi rukovođenja i odlučivanja vlasnika – preduzetnika.

Poređenje odgovora ispitanika s obzirom na nivo menadžmenta kome pripadaju

Kruskal Wallis-ov test je korišćen za poređenje ispitanika po kriterijumu nivoa menadžmenta kome pripadaju uzimajući u obzir trinaesto (uticaj na donošenje finansijskih odluka) i devetnaesto pitanje (stepen pozitivnog uticaja na određene faktore u organizaciji) iz upitnika, dok je kao posthoc test korišćen Mann-Whitney-ev test. Sledeća tabela prikazuje uticaj na donošenje odluka u fazama odlučivanja kod raznih nivoa menadžera.

Tabela br. 43: Uticaj na donošenje odluka u fazama finansijskog odlučivanja kod raznih nivoa

Varijable	m ± STD			p vrednost	Post hoc - MW-test
	Operativni (n=30)	Srednji (n=36)	Viši (n=34)		
Planiranje	3,4 ± 1,19	3,58 ± 0,84	4,29 ± 0,97	p<0,01 p<0,01	Operativni < Viši** Srednji < Viši**
Organizovanje	3,47 ± 1,14	3,72 ± 0,70	4,29 ± 0,84	p<0,01 p<0,01	Operativni < Viši** Srednji < Viši**
Vođenje	3,03 ± 1,30	3,58 ± 0,81	4,18 ± 0,83	p<0,01 p<0,01	Operativni < Viši** Srednji < Viši**
Kontrola	3,47 ± 1,07	3,83 ± 0,88	4,26 ± 0,99	p<0,01 p<0,01	Operativni < Viši** Srednji < Viši*

*p≤0,05; **p≤0,01

Rezultati nakon navedenog poređenja impliciraju da u svakom domenu pripadnici višeg menadžmenta pripisuju i više ocene, što je jasno za zaključivanje budući da imaju više ingerencije u svakoj fazi upravljanja, i pri svakom poređenju se javljaju izuzetne statistički značajne razlike. One se ne javljaju prilikom poređenja operativnog i srednjeg menadžmenta ni u jednoj fazi. Sledeća tabela prikazuje stepen pozitivnog uticaja na faktore u organizaciji prema kriterijumu pripadnosti ispitanika tipu menadžmenta.

Tabela br. 44: Stepen pozitivnog uticaja na faktore u organizaciji po kriterijumu pripadnosti ispitanika nivou menadžmenta

Varijable	m ± STD			p vrednost	Post hoc - MW-test
	Operativni (n=30)	Srednji (n=36)	Viši (n=34)		Poređenje
Vrednovanje intelektualnog kapitala	3,47 ± 1,22	3,39 ± 0,80	3,94 ± 0,78	p>0,01	Srednji < Viši**
Inovacije	3,43 ± 1,14	3,39 ± 0,90	3,74 ± 0,75	p>0,05	n/a
Brzina donošenja odluka	3,3 ± 1,06	3,39 ± 0,77	3,91 ± 0,83	p>0,05 p>0,05	Srednji < Viši* Operativni < Viši*
Nagrada za uloženi trud	2,70 ± 1,09	2,61 ± 0,77	3,26 ± 1,05	p>0,01 p>0,05	Srednji < Viši** Operativni < Viši*

*p≤0,05; **p≤0,01

Po pitanju vrednovanja intelektualnog kapitala uviđa se izuzetna statistička značajna razlika između srednjeg i višeg menadžmenta, u korist višeg. Statistički značajna razlika se ne javlja kod stepena pozitivnog uticaja na inovacije, dok se statistički značajna razlika uviđa kod brzine donošenja odluka – sagledavajući srednji i viši menadžment, u korist višeg, i između operativnog i srednjeg menadžmenta u korist višeg. Kod nagrađivanja za uloženi trud javlja se izuzetna statistički značajna razlika između srednjeg i višeg menadžmenta u korist višeg, a statistički značajna razlika između operativnog i višeg, opet u korist višeg.

Primer modela za proračun intelektualnog kapitala u organizacijama primenom analitičkog hijerarhijskog procesa

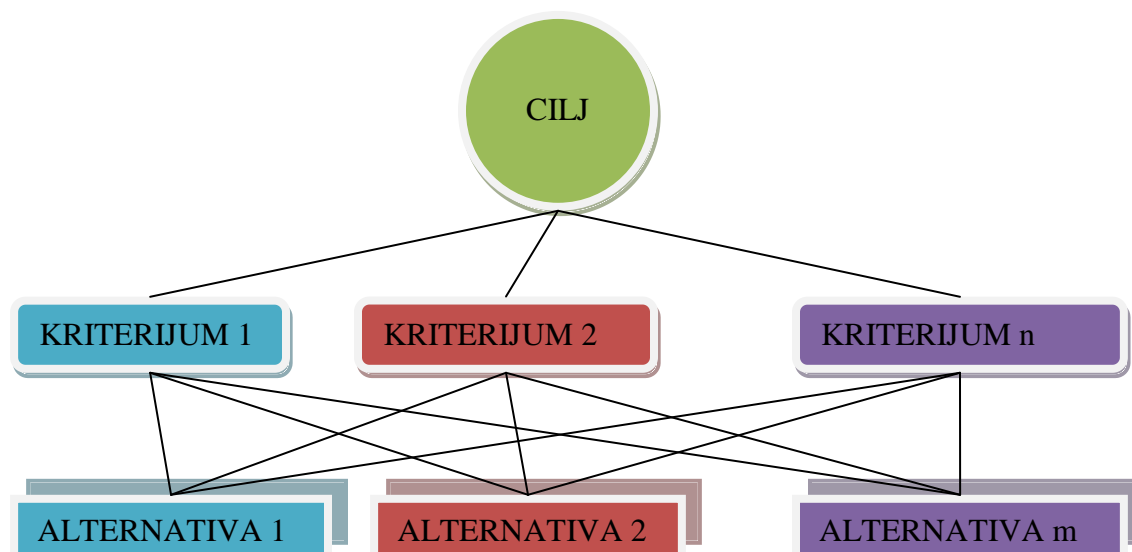
Pored istraživanja koje je sprovedeno na ispitanicima u Republici Srbiji urađen je i predlog modela na organizacijama u Srbiji koristeći AHP metod.

Tvorac AHP metoda tj. Analitičkog hijerarhijskog procesa (AHP – Analytic Hierarchy Process) je Thomas L. Saati. Kreirao ga je pre više od tri decenije (1980. godine), a poslednjih godina se svrstava u metode koje se najčešće koriste za višekriterijumsko (višeatributno) odlučivanje. Teoretičari i praktičari smatraju da je AHP metod izuzetno blizak načinu na koji donosilac odluka ili tima analitičara rešava kompleksne probleme, na analitički način, tako što ih rastavlja na podprobleme, tj. na jednostavnije elemente. Pored teoretskog i logičkog, praktičan razlog je i kreiran izuzetno popularan softver Expert Choice – dostupan i u demo verziji.³⁶²

AHP metod može da se raščlani u četiri ključna koraka³⁶³, a izgled osnovnog AHP modela je sledeći:

³⁶² Suština ovog metoda se ogleda u rastavljanju na delove, prvo na cilj potom na kriterijume sa podkriterijumima, a nakon toga na alternative. Sledeći korak predstavlja povezivanje u model s više nivoa (hijerarhijsku strukturu) – na vrhu je predstavljen cilj, dok se ispod njega nalaze glavni kriterijumi. Kriterijumi mogu da se računaju na podkriterijume, a na krajnjem nivou se nalaze konkretne alternative, odnosno krajnji izbor. Prioriteti tj. težine koji su na istoj razdaljini hijerarhijske strukture se računaju pomoću metode svojstvenog vektora.

³⁶³ I – u prvoj fazi se razvija hijerarhijski model problema odlučivanja s jasno postavljenim ciljem, sledeći nivo sačinjavaju kriterijumi i eventualni kriterijumi, a potom alternative. II – Satijeva skala omogućuje da se elementi međusobno upoređuju u parovima u svakom čvoru i dobija se proračun lokalnih težina. U prvoj podfazi se kriterijumi međusobno upoređuju u parovima – fokus je u iznalaženju stepena važnosti, odnosno proceni za koliko je jedan kriterijum bitniji od drugog za merenje postizanja cilja. Alternative se upoređuju po pravilu svaka sa svakom i odlučuje se u kojoj meri se određenom kriterijumu daje prednost u odnosu na drugi. Pomoću metode svojstvenog vektora radi se proračun. III – u narednoj fazi dolazi do proračuna težine kriterijuma i eventualno podkriterijuma i prioriteta alternativa, tj. u globalu do procene relativnih važnosti elemenata odgovarajućeg nivoa hijerarhijske strukture. IV – završna faza je posvećena analizi osetljivosti, tj. sagledava se u kojoj meri bi promena važnosti pojedinih kriterijuma modifikovala dobijeni poredak.



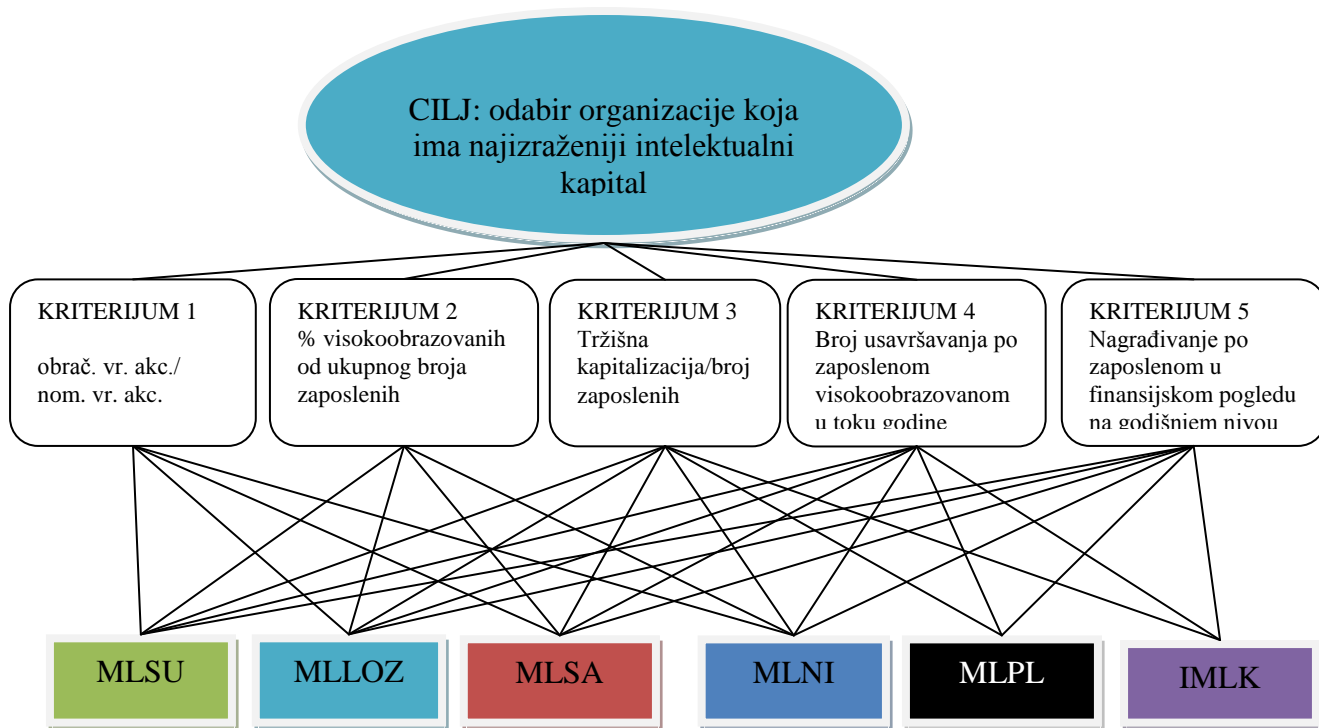
Slika br. 36: Osnovni AHP model s ciljevima, kriterijumima i alternativama³⁶⁴

AHP model je korišćen u cilju poređenja uspešnih preduzeća mlekerske Industrije u Republici Srbiji.

Ilustracija bazirana na podacima vodećih mlekaru u Republici Srbiji primenom AHP metoda

Za realizaciju ove praktične ilustracije odabrane su sledeće vodeće mlekaru: Mlekara Subotica (MLSU), Mlekara Loznica (MLLOZ), Mlekara Šabac (MLSA), Mlekara Niš (MLNI), Mlekara Velika Plana (MLPL) i Imlek Beograd (IMLK). U razmatranje su uzeti podaci vodećih srpskih mlekaru koje imaju transparentne ili delimično transparentne podatke na sajtu Beogradske berze. Deo podataka je validan, a deo je projektovan, te svakako model ne daje realne rezultate, ali prikazuje predloženu metodologiju vrednovanja.

³⁶⁴ Čupić, M; Suknović, M. (2010): „Odlučivanje“, šesto prerađeno i dopunjeno izdanje, Fakultet organizacionih nauka, Beograd.



Slika br. 37: Prikaz ustanovljenih kriterijuma i nazivi organizacija

Kao polazna osnova uzeti su podaci sa sajta Beogradske berze, radi utvrđivanja stepena uvažavanja intelektualnog kapitala u vodećim preduzećima mlekarke industrije Srbije. Ti podaci su dati u sledećoj tabeli. Realni podaci koji su dostupni na sajtu Beogradske berze su obračunska i nominalna vrednost akcija, broj zaposlenih, tržišna kapitalizacija, dok su projektovani numerički izrazi za broj visokoobrazovanih zaposlenih, broj usavršavanja po zaposlenom u toku godine i nagrađivanje po zaposlenom u finansijskom pogledu.

Tabela br. 45: Realni i projektovani podaci u vodećim srpskim mlekarima s ciljem testiranja modela ³⁶⁵

	MLSU	MLLOZ	MLSA	MLNI	MLPL	IMLK
	Subotica	Loznica	Šabac	Niš	Vel. Plana	Beograd
obrač. vr. akc./ nom. vr. akc.	2,44564	0,6475	1,3805	1,65183	1,381693	2,4372037
% visokoobrazovanih od ukupnog broja zaposlenih	22	16	17	21	18	24
Tržišna kapitalizacija/broj zaposlenih	10.169.947,30	314.180	15.373.190,55	2.608.996,42	259.451,61	19.712.289,76
Broj usavršavanja po zaposlenom visokoobrazovanom u toku godine	2,1	0,8	1,8	1,9	1,4	3,1
Nagrađivanje po zaposlenom u finansijskom pogledu na godišnjem nivou	1,6	0,9	1,7	1,4	1,2	1,8

Pojedini podaci su korišćeni za proračun vrednosti po kriterijumima koji su zadati:

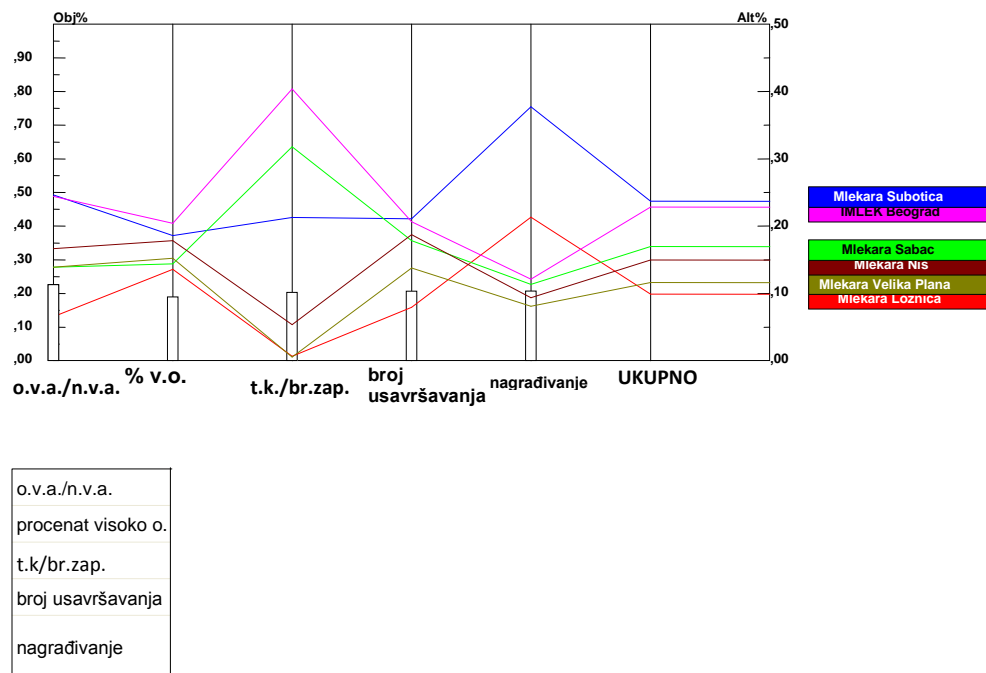
1. Količnik obračunske³⁶⁶ i nominalne vrednosti akcija.
2. Procenat visokoobrazovanih od ukupnog broja zaposlenih.

³⁶⁵ Skraćenice srpskih mlekara su preuzete sa sajta Beogradske berze <http://www.belex.rs>, s kog su i preuzeti validni podaci za proračun iz objavljenih finansijskih izveštaja za 2012. godinu.

³⁶⁶ „Za razliku od obveznica i preferencijalnih akcija kod kojih je nominalna vrednost jednaka njihovoj knjigovodstvenoj vrednosti, kod običnih akcija to nije slučaj. Otuda je i druga vrednost koja po pravilu sa izuzetkom momenta emisije, različita od nominalne vrednosti, knjigovodstvena vrednost običnih akcija. Ona je računski kategorija i menja se tokom vremena u zavisnosti od promena osnovnih bilansnih kategorija. Dobija se prostim deljenjem ukupne knjigovodstvene vrednosti akcijskog kapitala i broja emitovanih akcija. Trgovanje svakom akcijom na Beogradskoj berzi započinje od njene knjigovodstvene odnosno obračunske vrednosti koja se dobija iz finansijskih bilansa kompanije. Ona može, ali i ne mora da ima velike veze sa tržišnom vrednošću što se u svakom slučaju verifikuje odnosom ponude i tražnje kada otpočne trgovanje.“ <http://www.psinvest.rs/sr/akcije>, datum pristupa 16.10.2013.

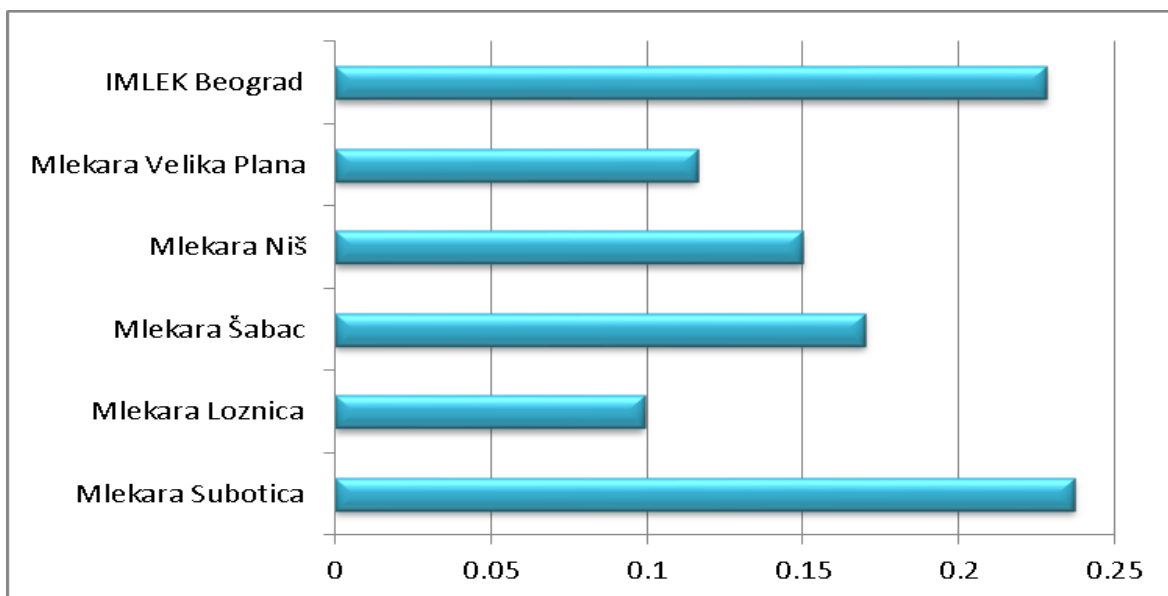
3. Količnik tržišne kapitalizacije (umnoška broja akcija i vrednosti akcija) i broja zaposlenih.
4. Broj usavršavanja po visokoobrazovanom zaposlenom u toku godine.
5. Nagrađivanje po zaposlenom u finansijskom pogledu na godišnjem nivou – izraženo kao dodatna prosečna mesečna zarada.

Procena intelektualnog kapitala u srpskim mlekarama



Slika br. 38: Procena intelektualnog kapitala u srpskim mlekarama

Nakon urađene procene važnosti kriterijuma i rangiranja preduzeća mlekarske industrije u Srbiji prvo mesto zauzima Mlekara Subotica, a drugo IMLEK Beograd.



Slika br. 39: Prikaz proračuna o vrednosti intelektualnog kapitala u srpskim mlekarama

Koristeći softverski paket Expert Choice uz pomoć programa došlo se do zaključka da u konkurenciji srpskih mlekara (ponovo s naglašavanjem da je deo podataka projektovan, a s ciljem sprovođenja i testiranja modela) najveći procenat intelektualnog kapitala poseduje Mlekara Subotica (indeks 0,243), potom IMLEK Beograd (0,222), Mlekara Šabac (0,168), Mlekara Niš (0,148), Mlekara Velika Plana (0,115) i na kraju Mlekara Loznica (0,104).

Predlog modela o vrednovanju i prikazivanju intelektualnog kapitala - dodatni izveštaj o intelektualnom kapitalu

S obzirom na brojnu literaturu i manje ili više uspešne pokušaje, opšteprihvaćeni model za vrednovanje intelektualnog kapitala nije iznađen, ili pak usvojen od strane viših instanci. Organizacije koje imaju svest o važnosti vrednovanja intelektualnog kapitala i poseduju dovoljno sredstava pokušale su da kreiraju model prilagođen sopstvenim potrebama.

Problem prilikom započinjanja kreiranja modela, odnosno prilikom odabira njegovih strukturnih elementa može da se javi ukoliko se uključi prevelik broj varijabli, te je nužna realizacija promišljene selekcije. Naredni korak se ogleda u strukturiranju ispravnog poretka, potom smislenog postavljanja u odnos kompatibilnih varijabli.

Nakon pregleda brojne literature i rezultata empirijskog istraživanja zaključuje se da bi prilikom vrednovanja intelektualnog kapitala organizacija trebalo uzeti u obzir sledeće ključne elemente:

- Broj zaposlenih;
- Broj visokoobrazovanih zaposlenih;
- Prosečan broj dana provedenih na usavršavanju u toku godine;
- Nagrađivanje u toku godine (finansijsko i nefinansijsko);
- Vrednost intelektualne svojine;
- Deskriptivne elemente (posvećenost, kompetentnost, motivisanost).

Uz sve ove elemente kao bitan pokazatelj sagledava se i poređenje knjigovodstvene i tržišne vrednosti organizacije, čija se razlika većim delom pripisuje intelektualnom kapitalu organizacije.

Pored navedenih elemenata koji mogu da se kvantifikuju, neophodno je detaljno navesti i deskriptivne sastavne delove poput motivacije, koja predstavlja podsticajni faktor krajnjeg pozitivnog učinka. Takođe, neophodna je procena strukturnih elemenata unutar intelektualnog kapitala, odnosno određivanje koliko procentualno imaju uticaj ljudski, strukturni i relacioni kapital.

Uz mikro elemente koji se tiču konkretne organizacije čiji se intelektualni kapital procenjuje, neminovno je i inkorporiranje informacija na makro nivou. Važni elementi su starost ogranizacije, te poređenje s prosekom i vremenom poslovanja najboljih organizacija u grupaciji, a i poređenje faktora u privrednoj grani koji doprinose kreiranju i uvećanju intelektualnog kapitala s naglaskom na nematerijalnu imovinu – intelektualnu

svojinu. Neophodno je da se i naglasi da je vrlo zahtevno vrednovanje afirmativnih osobina zaposlenih (posvećenost, kompetentnost, zalaganje, visprenost, brzina reagovanja u kriznim situacijama i dr.).

Kada se konkretno govori o zaposlenima pored njihovih stručnih kvalifikacija opredmećenim u diplomama i uverenjima, neminovno je sagledati (makar za ključne zaposlene – top menadžment), broj godina ukupnog radnog staža, broj godina obavljanja trenutne pozicije u organizaciji (duži niz godina ne mora nužno da predstavlja pozitivni faktor uzimajući u obzir tačku zasićenja), prethodno iskustvo u vidu broja pređašnjih organizacija i broja dosadašnjih radnih mesta. Pojedina radna mesta zahtevaju iskustvo i mudrost, dok neka druga sposobnost brzog učenja i permanentnu edukaciju. Pojedine strateške poslovne odluke mogu da se donose nakon temeljnog razmatranja, dok se neke definišu *ad hoc*. Stoga, teško je govoriti o univerzalnom modelu, i opšteprihvaćenju metriki.

U cilju prenebregavanja efekta prenatrpanosti informacijama, broj varijeteta inkorporiranih mera mora da se podvrgne procesu optimizacije. Dodeljivanje optimalnih težinskih faktora svim elementima doprinosi ostvarenju balansa. Kao imperativ se postavljaju jasno i precizno dobijeni autputi.

Akcija formiranja izveštaja može da bude opcionog karaktera. Predlog se ogleda u tome da sve organizacije koje imaju svest o posedovanju intelektualnog kapitala sačinjavaju dodatni izveštaj o intelektualnom kapitalu poštujući određenu formu. Kao i kod opšteprihvaćenih finansijskih izveštaja – u slučaju nepostojanja određenih elemenata rubrike se ne bi popunjavale. „Ekstrakcija“ nepostojećih elemenata iz celine ne bi smela da narušava rezultat modela i izveštaja.

Nakon sačinjavanja izveštaja o intelektualnom kapitalu preporuka je da se izvrši poređenje kompletnih rezultata sa sličnim organizacijama, s prosečnom vrednošću grupacije, kao i s organizacijom liderom u specifičnoj oblasti.

Empirijsko istraživanje je ukazalo da i ženski i muški ispitanici imaju svest o važnosti intelektualnog kapitala, te da su većinskog mišljenja da je neophodno da se on vrednuje i prikazuje u dodatnom izveštaju (84% ispitanika). Prema podacima istraživanja veću autonomiju kod procesa donošenja odluka imaju pripadnici muške populacije, te pripadnici top menadžmenta, te se od ove selektovane kategorije možda i očekuje inicijativa za koncipiranje izrade predloga dodatnog finansijskog izveštaja. Veoma je jasno da je harmonizacija računovodstvenih propisa doprinela stvaranju univerzalnog jezika biznisa, te je vreme da se kvantifikuje i inkorporira i neopipljiva, nematerijalna imovina, koja nesumnjivo predstavlja generatora vrednosti.

Predlog dodatnog izveštaja o intelektualnom kapitalu

Transparentnost i jasnost treba da budu ključni segmenti dodatnog izveštaja o intelektualnom kapitalu.

Tabela br. 46: Predlog modela dodatnog izveštaja o intelektualnom kapitalu

<i>IZVEŠTAJ O INTELEKTUALNOM KAPITALU</i>		
<i>Elementi</i>	<i>Iznos/Opis</i>	<i>Valorizacija</i>
Broj zaposlenih	XX	Kvantitativna
Broj visokoobrazovanih zaposlenih	XX	Kvantitativna
Veličina organizacije	XX	Kvantitativna
Poređenje s prosekom u grupaciji	Navođenje pozitivnih i negativnih odstupanja	Deskriptivna i kvantitativna
Poređenje s najboljom organizacijom u grupaciji	Navođenje pozitivnih i negativnih odstupanja	Deskriptivna i kvantitativna
Ljudski kapital	Navođenje vodećih komponenti/osobina zaposlenih	Deskriptivna
Organizacioni kapital	Navođenje komparativnih prednosti elemenata koji se vezuju za organizaciju	Deskriptivna i kvantitativna
Relacioni kapital	Jačina relacija s poslovnim partnerima, broj i kvalitet konekcija	Deskriptivna i kvantitativna

Vrednost intelektualne svojine	Finansijski iskazana, broj patenata, licenci, vremenska dimenzija itd.	Kvantitativna
Inovacije proizvoda/usluga	Broj inovacija na godišnjem nivou s poređenjem s prosekom grupacije i najboljom organizacijom iz privredne grane	Deskriptivna i kvantitativna
Inovacije procesa	Opis koraka i očekivanih efekata	Deskriptivna i kvantitativna
Istraživanje i razvoj	Opis procesa i očekivanih efekata	Deskriptivna i kvantitativna
Usavršavanje zaposlenih	Dinamika, kvalitet i budući efekat	Deskriptivna i kvantitativna
Transfer znanja i unutrašnja komunikacija	Učestalost i kvalitet	Deskriptivna i kvantitativna
Nagrađivanje za uloženi trud	Finansijske beneficije	Deskriptivna i kvantitativna
Nefinansijska motivacija kadrova	Nefinansijske beneficije	Deskriptivna i kvantitativna
Liderstvo	Stilovi liderstva, opis odnosa prema zaposlenima	Deskriptivna
Brzina donošenja odluka	Prikaz ključnih poslovnih odluka	Deskriptivna
Brzina prilagodavanja promenama	Pregled kriznih i uobičajenih situacija	Deskriptivna
Korporativna kultura	Prezentovanje organizacije na tržištu – imidž	Deskriptivna
Zastupljena etičnosti u organizaciji	Odstupanja od pravila	Deskriptivna

Ključna tačka se ogleda i u obavljanju proračuna dobijenih odnosom pojedinih elemenata u cilju obezbeđenja određenih kvantitativnih podataka, kako bi se organizacija mogla porediti sa sličnima u grupaciji, pri čemu su odabrani sledeći pokazatelji:

Broj zaposlenih/Broj visokoobrazovanih zaposlenih

Godišnja primanja (EUR)/Iznos novčanih nagrade na godišnjem nivou (EUR)

Broj radnih dana u godini/Prosečan broj dana na usavršavanju

Jedinstvena kombinacija strukturnih elemenata, s fleksibilnom mogućnošću dodavanja nedostajućih segmenata u narativnom obliku (koji takođe utiču na uvećanje vrednosti intelektualnog kapitala organizacije) je put ka kreiranju dodatnog izveštaja koji ima za cilj da bude od pomoći za utvrđivanje objektivnije vrednosti organizacije. Vrednovanje i izveštavanje o intelektualnom kapitalu predstavlja i dalje otvoreno pitanje u računovodstvenoj profesiji, te ovo istraživanje predstavlja doprinos u tom pogledu.

10. ZAKLJUČAK

Cilj svake organizacije savremene ekonomije se ogleda u kontinuiranom praćenju i poboljšanju poslovnih performansi. Da bi opstala na današnjem turbulentnom tržištu, organizacija mora da se menja brže no što čine rivali za šta je neophodno prisustvo neprekidne konkurentnosti sopstvenih učinaka, kao i sve više usredsređivanje na nematerijalnu imovinu. Sagledava se da je jedan od ključnih strukturnih elemenata intelektualni kapital čija se važnost progresivno uviđa počev od kraja dvadesetog veka. Ova problematika je dostojna pažnje stručne i naučne javnosti budući da je intelektualni kapital inkorporiran u svim organizacijama izuzimajući važnost faktora veličine, pripadnosti sektoru ili lokaciji u svetskoj privredi. Kao rezultat sinteze istraživanja slede zaključci koji su u skladu sa postavljenim hipotezama od kojih se pošlo u ovom radu.

Prvo, uspešno upravljanje performansama organizacije ogleda se u permanentnim poboljšanjima i prilagođavanju zahtevima tržišta. Performanse doprinose opstanku, napretku i razvitku organizacije i imaju svoju kvantitativnu i kvalitativnu težinu. Kategorija performansi upotrebe se odnosi na sagledavanje poslovnih resursa organizacije u smislu materijalne imovine, finansijske imovine, a i nematerijalne imovine s naglaskom na ljudske resurse. Specifičnost upravljanja intelektualnim kapitalom kao performansom od posebnog značaja za organizacije, ogleda se u tome da nije moguće jasno kvantifikovati kategoriju vrednosti intelektualnih resursa. Neophodno je da se na pravi način upravlja setom performansi organizacije, te obuhvate svi subjektivni i objektivni faktori koji utiču na njih. Posebnu pažnju treba posvetiti organizaciji visokih performansi koja predstavlja entitet, koji se bavi zahtevnim poslovanjem i uspešan je činilac u tržišnoj utakmici, te opstaje u vremenu intenzivnih promena, a u fokusu je realizacija superiornih finansijskih rezultata tokom dužeg vremenskog perioda. Tradicionalni koncepti poslovanja zasnovani na efektima ekonomije obima i izraženoj hijerarhiji, prevazilaze se novim poslovnim konceptima, te stoga imperativi savremenog poslovanja u centar pažnje stavljaju integralne kombinovane modele.

Drugo, za praćenje performansi organizacije, od posebne je važnosti sposobnost povezivanja materijalne i nematerijalne imovine. Pored toga, ključni značaj za adekvatno upravljanje performansama organizacije ima identifikovanje okvira sistema za merenje strateških performansi s aspekta strateške, taktičke i perspektive merenja. Kreiranje sistema za merenje strateških performansi treba da omogući objektivne informacije za strateško upravljanje i donošenje poslovnih odluka od strane menadžmenta. Došlo se i do zaključka da se sinergijom aktivnosti užih organizacionih delova u realizaciji postavljene strategije postiže efekat s kojim se generiše dodata vrednost.

Najzad, radi uspešnog upravljanja performansama neophodno je da se utvrde kritični faktori uspešnosti onih organizacija koje su ostvarile svoje postavljene i postigle svoje kritične faktore uspešnosti. Njih je neophodno meriti putem odgovarajućih indikatora performansi, a preduslov za to jesu adekvatno postavljeni ciljevi i utvrđeni planovi.

Treće, kada je reč o sistemima za merenje performansi, stav je da integralno merenje performansi organizacije zahteva primenu mnoštva diferenciranih vrsta mernih indikatora (fokus na klijente, fokus na ljudske potencijale), uvažavanje vremenskog okvira (fokus na prošlost, fokus na budućnost), i sofisticiranost u izboru vrsta merila (novčana i ostala merila). Tokom istraživanja, iskristalisalo se mišljenje da informacije o poslovanju zasnovane na troškovno i finansijsko orijentisanim pokazateljima nisu zadovoljavajuće za potrebe ostvarenja uspešnog upravljanja organizacijom na konkurentskom tržištu, u uslovima globalizacije.

Uspešnost savremenih organizacija nije utvrđena samo u iskazanim podacima iz finansijskih izveštaja. U tom smislu, uočeno je da najveći segment vrednosti organizacije vodi poreklo od tzv. „skrivenih neopipljivih imovina“, te upravo zbog toga znatna pažnja treba da se usmerava na proučavanje intelektualnog kapitala. Cilj organizacije u budućem periodu trebalo bi da bude dostizanje performansi najbolje prakse. Zaključuje se da tako

utvrđen zadatak može da se realizuje kroz praćenje sopstvenih performansi i performansi najbolje prakse, kao i to da ukoliko treba optimizirati veliki broj performansi putem benčmarkinga, pojavljuje se problem iznalaženja tehnike obračuna višekriterijumske optimizacije a uočeno je i da su metodi koji se najčešće primenjuju u praksi - regresiona analiza i DEA (*Data Envelope Analysis*).

Četvrto, u organizaciji se cilj strateškog upravljanja ogleda u razvoju i alokaciji resursa kao performansi koji će joj obezbediti konkurentsku prednost. Menadžment ljudskim potencijalima, da bi bio maksimalno efikasan, treba da je integrisan u proces strategijskog upravljanja u organizaciji, čime bi bili prepoznati kapaciteti ljudskog potencijala za potrebe jačanja strateških performansi organizacije. Ljudski potencijali su svi zaposleni u organizaciji sa svojim iskustvom, znanjem i veštinama, a oni su zapravo radni potencijal organizacije, te od stepena motivisanosti zavisi stepen njihovog korišćenja. Drugim rečima, ovi ljudski potencijali su zapravo stvaraoci materijalnih i nematerijalnih resursa i zato se oni smatraju i najbitnijim potencijalom.

Ističe se da savremena organizacija treba da bude organizacija koja uči, organizacija znanja, fleksibilna organizacija, a naročito konkurentna i stoga ona predstavlja portfolio odgovarajućih grupa zaposlenih.

Peto, s globalizacijom tržišta i sve oštrijom konkurencijom na tržištu, koncept adekvatnog upravljanja nematerijalnom imovinom dobija sve više na značaju, posebno zbog toga što doprinosi poboljšanju konkurentnosti, a što se odražava na rast tržišne vrednosti organizacije. Sposobnost organizacije da generiše vrednost u budućnosti je u zavisnosti od sposobnosti upravljanja intelektualnim kapitalom. Stoga je veoma bitno pažljivo analizirati sve faktore koji utiču na upravljanje intelektualnim kapitalom, a što je moguće realizovati isključivo pomoću identifikovanja svih činilaca koji utiču na sva tri segmenta intelektualnog kapitala i to – ljudski, strukturni i relacioni kapital. Menadžment se suočava s izazovima otkrivanja novih modela i tehnika upravljanja koji se mogu implementirati na intelektualne potencijale organizacije.

Šesto, izveštavanje predstavlja u pravnom i formalnom smislu krajnji element u upravljačkom ciklusu, a od izuzetne je važnosti za organizaciju jer ima krucijalni značaj za proces strateške kontrole. Vlasnicima i menadžerima je neophodno da uvide aktuelnu validnu situaciju kako bi mogli da projektuju pravce i ciljeve koji će da uslede u cilju stvaranja buduće vrednosti. Poslovne performanse, s naglaskom na finansijske, predstavljaju merljivu kategoriju, a kamen spoticanja, a samim tim i izazov se nalazi u merenju, ili pak pokušaju merenja nematerijalne svojine, s fokusom na intelektualni kapital.

Sedmo, fundamentalno pitanje je kako izmeriti intelektualni kapital, jer je njegovo adekvatno merenje prilično kompleksno. Ovo stoga, što su računovodstvena pravila tako koncipirana da obuhvate opipljivu imovinu. Priroda intelektualnog kapitala može da bude relativna, jer ono što je vredno za jednu organizaciju ne mora da znači da će biti i za drugu, tako da to svara razlike u sistemima merenja koji otežavaju poređenja organizacija. Pored toga, prisustvo statičke i dinamičke dimenzije intelektualnog kapitala još više otežava njegovo merenje. Vrednost nematerijalne imovine organizacije (na primer zadovoljstvo kupaca, intelektualna svojina, kompetencije radnika, i dr.) reflektuje njegovu statičku dimenziju, a pojedini segmenti intelektualnog kapitala nemaju vrednost sami po sebi, već do generisanja vrednosti dolazi u interakciji s drugim elementima, a to je zapravo njegovo dinamičko obeležje.

Koristi od intelektualnog kapitala za organizaciju mogu da budu direktne, indirektno, ofanzivne ili defanzivne. Intelektualni potencijali organizacije kreiraju inovacije koje se transformišu u prihode od realizacije učinaka i determinišu način kako će se realizovati poslovanje i kako će se uticati na rashode poslovanja. Zaključuje se da je doprinos stvaranju dobiti, zapravo, direktna vrednost intelektualnih potencijala. Znači, da bi se efikasnost poslovanja u organizaciji mogla sagledati, neophodno je izvršiti merenje, kako vrednosti uložениh faktora poslovanja, tako i pored ostalog, treba izmeriti efikasnost menadžmenta ljudskih potencijala. Kvantitativni pokazatelji nisu dovoljni za donošenje suda o efikasnosti menadžmenta jer se odnose na prošle aktivnosti, već je neophodno

uzeti u obzir određene kvalitativne pokazatelje radi dobijanja kompletne slike o efikasnosti menadžmenta.

Promena uslova poslovanja organizacija inicira važnost sposobnosti prilagođavanja u kontinuitetu. Globalna konkurencija predstavlja ozbiljnu pretnju, ali i mogućnost u procesu pribavljanja talenata. Svedoci smo rapidnog umanjenja značaja prostornih granica i distanci, budući da je kompjuterizacija preuzela i poslovni primat, te “elektronski” postaje prefiks mnogim ključnim poslovnim radnjama.

Podrazumevani nedostatak merenja i vrednovanja intelektualnog kapitala implicira na njegovu izuzetnu zahtevnu kvantifikaciju, ali značajne razlike između knjigovodstvene i tržišne vrednosti organizacija inicirale su razvoj ovog naučnog pravca u kome se računovođe hvataju u koštac da unapređenjem sistema vrednovanja i izveštavanja doprinesu stvaranju što objektivnije slike o organizacijama. Imajući u vidu diverzitet metoda za proračun najpribližnije vrednosti neopipljivih nematerijalnih kategorija moguće je da se inicira njihova paralelna upotreba, te iznalaženje aproksimirane vrednosti.

Nakon sprovedenog empirijskog istraživanja koje je obrađeno brojnim kvantitativnim pristupima i dobijenih analiziranih podataka, nedvosmisleno se ukazuje na važnost vrednovanja intelektualnog kapitala, kao i njegovog prikazivanja u dodatnom izveštaju. Urađena su dva modela stabla odlučivanja u različitim programima, u cilju dokazivanja sličnosti dobijenih rezultata koristeći približno isti kvantum varijabli. Prvo „stablo odlučivanja“ koje je pripremljeno u programu „RapidMiner“, i druga verzija koja predstavlja model CART stabla odlučivanja kao izlaz imaju prikazivanje mišljenja ispitanika u istraživanju o vrednovanju intelektualnog kapitala u organizaciji.

Nakon teorijskih razmatranja i primenjenih modela u domenu upravljanja intelektualnim kapitalom, uočeno je da je neophodno da se uspostavi adekvatan sistem vrednovanja intelektualnog kapitala koji bio obezbedio novu dodatnu vrednost i koji bitno utiče na dugoročnu profitabilnost i konkurentnost organizacije. On predstavlja investiciju i

razvojni potencijal organizacije, ali mu se ne posvećuje dovoljna pažnja i još uvek se često posmatra kao trošak organizacije. Razlog tome, jeste postojanje teškoća u postupku merenja, kao i knjigovodstvenog praćenja intelektualnog kapitala.

Može se posebno zaključiti da se intelektualni kapital posmatra s tradicionalno računovodstvene tačke gledišta kao “virtuelna” kategorija, koja je neminovno prisutna, s izuzetno zahtevnom i kompleksnom mogućnošću kvantifikacije, s obzirom na jasno propisane regulatorne okvire računovodstva i modele vrednovanja nematerijalne imovine izučavane u oblasti finansijskog menadžmenta. Konačno, intelektualni kapital se ne pojavljuje u bilansu stanja organizacije, ali ima posebnu vrednost za organizaciju. U tom kontekstu, kreiranje dodatnog izveštaja o intelektualnom kapitalu, svakako bi doprinelo stvaranju objektivnije osnove za poslovno odlučivanje u organizacijama. Dodatni izveštaj o intelektualnom kapitalu bi trebalo da bude opcioni dodatak setu zvaničnih finansijskih izveštaja u zavisnosti od veličine organizacije. Značajno povećanje tržišne vrednosti organizacije u odnosu na njenu knjigovodstvenu vrednost, posmatra se iz perspektive doprinosa intelektualnog kapitala.

Obrađivanje dobijenih podataka na više načina imalo je nameru prikazivanje outputa istraživanja kroz lepezu analitičkih zaključaka. Rezultati istraživanja potvrđuju hipotezu rada da adekvatno upravljanje intelektualnim kapitalom kao strateškom performansom organizacije doprinosi generisanju vrednosti.

LITERATURA

Knjige, udžbenici, monografije i zbornici radova:

1. „A Statement of Basic Accounting Theory“, 1996, American Accounting Association – AAA
2. ANON „The Global competitiveness Report 2013-2014, World Economic Forum, Committed to Improving the State of the World“, Geneva, Switzerland, 2012.
3. Ansari, S; Bell, J. (1996): „Management Accounting: Modular Series“, Irwin Professional Publishing
4. Armstrong, M. (2001): „Human Resource Management Practice“, Kogan Page, London
5. Backović Jeremić, S; Stamenović, D. (2005): “Integracija menadžment sistema”, Novi Sad
6. Belić, I; Ćimović Pavlović, Z; Đuričić, M. (2011): „Obrazovanje – intelektualni kapital“, Akademska misao, Beograd
7. „Brand Valuation Forum“ (2008): „Ten Principles of Monetary Brand Valuation“, Berlin
8. Adižes, I. (1992): „Upravljanje promenama“, Adižes, Novi Sad
9. Albijanić, M. (2011): „Intelektualni kapital: uticaj na konkurentnost i ekonomski rast“, Službeni glasnik, Beograd
10. Andersen Torben, M; Herbertsson, I; Thorn, T: “Measuring Globalization”, Discussion Paper, No 817. Institute for the Study Labour
11. Andevski, M; Stevanović, S. (2004): „Menadžment znanja u zaštiti životne sredine“, Zbornik radova: Na putu ka dobu znanja, FAM, Novi Sad
12. Andriessen, D. (2004): „Making Sense of Intellectual Capital: Designing a Method for the Valuation of Intangibles“, Elsevier, Butter Worth – Heinemann, Burlington, USA
13. Anđelić, G. (2007): “Strategijski menadžment”, FTN izdavaštvo, Novi Sad
14. Anthony, N.R; Hawkins, F. D; Merchant, A. K. (2011): „Accounting Text and Cases“, Thirteenth Edition, McGraw-Hill international Edition, New York.

15. Armstrong, M. (2001): „Human Resource Management Practice“, Kogan Page, London
16. Bahra, N. (2011): „Competitive Knowledge Management“, Plgrave, New York.
17. Birket, W. P; Poullaos, Chris (2001): „From Accounting to Management: A Global Perspective, in: IFAC: Study 11: A Profession transforming: From Accounting to Management.
18. Berman, K; Knight, J. (2007): “Finansijska inteligencija”, ASEE, Novi Sad
19. Bodiroža, M. (2003): “Međunarodne tržišne i finansijske institucije”, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Srpsko Sarajevo
20. Bodnar, G.H; Hopwood, W.S. (2001): „Accounting information Systems“, Eighth Edition, Prentice Hall, Inc. New Jersey.
21. Bogićević, B. (2003): „Menadžment ljudskih resursa“, Ekonomski fakultet Beograd
22. Bogojević Arsić, V. (2005): „Korporativne finansije“, FON, Beograd.
23. Boljević, A. (2006): „Strateško planiranje kao odlučivanje o pravcima razvoja preduzeća“, Ekonomski fakultet, Subotica
24. Bonits, N. (2001): „Assessing Knowledge Assetss – a Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital“, Internal Journal of Management Review, Blackwell Publishers, Ltd, Vol. 3. Issue 1, p. 54.
25. Bounds, G; Dobbins, G, Fowler, O. (1995): „Management a Total Quality Perspective“, Thomson Publishing Company, Cincinnati, Ohia
26. Božić, R. (2013): „Determinante pouzdanosti i kvaliteta informacija sadržanih u finansijskim izveštajima“, Zbornik radova 17. Kongresa „Računovodstvo, revizija i poslovne finansije u uslovima odgovornijeg ponašanja učesnika na tržištu“, Banja Vrućica
27. Cantino, V. (2009): „Korporativno upravljanje, merenje performansi i normativna usaglašenost sistema interne kontrole“, Data Status, Beograd.
28. Chernatony, L; McDonald, M. (2003): „Creating Powerful Brands“, Elsevier.
29. Cheung, C.F; Lee, W.B; Wang, W.M; Chu, K.F. ,S.To (2003): „A Multi-Perspective Knowledge Based System for Customer Service Management“, Expert Systems with Applications, 24, 2003.

30. Cokins, G. (2009): "Performance Management", John Willey&Sons
31. Collins, B; Mc Keith, J. (2010.): „Financial Accounting and Reporting“, Mc Graw-Hill, higher Education, Berkshire.
32. Conceptual Framework (2010): „Objectives and Qualitative Characteristics“, Ernst&Young, Issue 86/October 2010.
33. Conceptual Framework Phase A „Objectives ang Qualitative Characteristics“, Patricia McConnel: „The Objective of Financial Reporting and the Qualitative Characteristics of Useful Information – What Investors Should Know?“
34. Cookins, G. (2004): „Performance Management: Finding the Missing Pieces – To Close the Intelligence Gap“, John Willey&Sons
35. Copeland, T; Koller, T; Murrin, J. (2000): „Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies“, third edition, Mc Kinsey&Company Inc.
36. Čabrilo, S. (2005): „Procena i praćenje intelektualnog kapitala“, magistarski rad, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad.
37. Čupić, M; Suknović, M. (2010): „Odlučivanje“, šesto prerađeno i dopunjeno izdanje, Fakultet organizacionih nauka, Beograd.
38. European Commission (2012): „The 2012. EU Industrial R&D Investment Score Board“, Join Research Centre, Directorate – General for Research & Innovation
39. Damodaran, A. (2006): „Valuation Approaches and Metrics: A Survey of the Theory and Evidence“, Stern School of Business.
40. Damodaran, A. (2010): „Damodaran o valuaciji“ Analiza vrijednosnica za investicijske i korporativne financije, 2. izdanje, MATE, Zagreb
41. Davenport, T; Prusak, L. (1998): „Working Knowledge: How Organization Manage What They Know“, Harvard Business School Press
42. Dendić, D. (2013): „Menadžment-kontrola u funkciji upravljanja“, Zbornik referata sa XXXIV Simpozijuma računovođa i revizora Srbije, Zlatibor
43. Deventer, M. J. (2002): „Introducing Intellectual Capital Management in Information Support Services Environment“, PhD thesis, University of Pretoria
44. Dmitrovic, V; Knezevic, S; Obradovic, T. (2012) "Intellectual Capital – A Challenge for Adequate Financial Reporting“, XIII Interantional Symposium SYMORG 2012 „Innovative Management & Business Performance“, Zlatibor.

45. Dmitrović, V, Knežević, S; Milosavljević, M. (2011): “Značaj upravljanja intelektualnim kapitalom u savremenom preduzeću”, Računovodstvo i menadžment – RIM, 12. Međunarodna znanstvena i stručna konferencija”, Zagreb-Split
46. Dmitrović, V; Obradović, T; Latinović, M. (2011): „Izvori i merenje intelektualnog kapitala“, XV Internacionalni simpozijum iz projektnog menadžmenta – YUPMA, „Projektni menadžment u Srbiji – uspesi i mogućnosti“, Zlatibor.
47. Dmitrović, V; Obradović, T; Latinović, M. (2013): „Brend kao važan element nematerijalne imovine“, XVII Internacionalni simpozijum iz projektnog menadžmenta – YUPMA, Zlatibor.
48. Drucker, P. (1991): „Inovacije i preduzetništvo“, Privredni pregled, Beograd
49. Dragojević, D; Perović, M; Martić, M; Milojević, M; Midović, D. (2010): „Evropsko računovodstvo i primena MRS i MSFI 2010. i dalje, autorizovani materijal ECPD-ICAA, Beograd
50. Dženopoljac, V. (2011): „Merenje nematerijalne aktive u preduzeću: mogućnosti i ograničenja“, Tematski zbornik radova 17. naučnog skupa međunarodnog značaja „Tehnologija, kultura i razvoj“, Udruženje „Tehnologija i društvo“, Institut „Mihailo Pupin“, Centar za istraživanje razvoja nauke i tehnologije Beograd i Ekonomski fakultet Subotica
51. Đorđević, B. (2007): „Upravljanje ljudskim resursima u uslovima smanjenja preduzeća“, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Beograd
52. Đorđević, D; Čokalo, D; Stanisavljev, S. (2011): „Novi konkurentski odnosi i unapređivanje poslovanja domaćih preduzeća“, Tematski zbornik radova XVII naučnog skupa međunarodnog značaja „Tehnologija, kultura i razvoj“, Udruženje „Tehnologija i društvo“, Beograd
53. Đorđević, M; Jovan, K. (2010): „Financial Reporting of Intangible Assets – Scope and Limitations“, Series
54. Đukić, T. (2008): „Finansijsko izveštavanje putem interneta“, Zbornik radova 39. Simpozijuma, Zlatibor

55. Ehap, H; Shaikh, S. N. (2010): "Lean and Agile Value Shain Management", Roos Publishing
56. Ekonomski rečnik (2010), Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
57. Encyclopedia of Management (2009), www.encyclopedia.com
58. Esch, F. R. (2003): „Strategien und Technik der Marken Führung“, Verlag Vahlen, München
59. Etički kodeks za profesionalne računovođe (revidiran) (2013): IFAC, SRRS, Beograd
60. FASB – „Original Pronouncements Accounting of Standards“, Vol. II, 1994. APB Option 22 – Disclosure of Accounting Policies
61. Figar, N. (2007): „Upravljanje resursima preduzeća“, Ekonomski fakultet u Nišu, Niš.
62. Filipović, J. (2012): „Management of a Diaspora Virtual University as a Complex Organization – Serbian Diaspora Virtual University: An Emerging Leadership of a Nation, LAP LAMBERT Academic Publishing, Saarbrücken
63. Framework for the Preparation and Presentation of Finanacial Statements, 1989, IASB, London
64. Garvey, B; Willianson, B. (2002): „Beyond Knowledge Management“, Pearson Education, LTD.
65. Gerpot, T. J, Thomas, S. E. (2004): „Markenbewertungsverfahren: Einsatzfelder und Verfahrensüberblick, in: WiSt, Heft 7, Verlag Vahlen, München
66. Gorowski, I. (edited by) (2008): „General Accounting Theory – Evolution and Design for Efficiency“, Kozminski – Entrepreneurship and Management, Kozminski Business School, Warsaw
67. Göttgens, O, Böhme, T. (2005): „Strategische Bedeutung des Markenwerts, in: ZfAW 1/2005, FAW Verlag, Bamberg
68. Gray, Needles (2002): „Finansijsko računovodstvo: opšti pristup, prevod Saveza računovođa i revizora Republike Srpske, Banja Luka.
69. Hall, J.A. (2008.): „Accounting Information Systems“, 6th edition, South-Western, USA.

70. Harz, M. T; John, G. (1991): „Professional Responsibilities“, Any Introduction Sout Wester Publishing Co, Cincinnati
71. Hauc, A. (redaktor) (1991): „Strateški menadžment i projekti“, Informator, Zagreb
72. Henderson, D. (1999): “The Changing International Economic Order: Rival Visions For the Coming Millenium”, Melbourne Business School
73. Hope, J; Player, S. (2012): “Beyond Performance Management”, Harvard Business School Publishing
74. Horngren; Harrison; Bamber (2005): „Accounting“, 6th edition, Pearson Prentice Hall
75. Horngren, C; Syundem, G. (1987): “Introduction to Management Accounting”, 7th edition, Prentice Hall Inc
76. Ienciu, N. M. (2011): “A Retrospective of Evaluation Models on Intellectual Capital”, The Annals of the University of Orodea Economic Sciences, Issue 2
77. Intellectual Capital Statements, (2003): “The New Guideline”, Danish Ministry of Science, Technology and Innovation, Copenhagen, Denmark
78. International Valuation Standards Council, (2010), Guidance, Note 4 – Valuation Intangible Assets Revised 2010, London.
79. International Valuation Standards Council: International Valuation Standard 210.
80. Jamrog, J; Vickers, M; Overholt, M; Morrison, C. (2007): „High Performance Organizations: Finding the Elements of Excellence“, The High Performance Organization Survey 2007, American Management Association.
81. Janošević, S; Dženopoljac, V. (2011): „Intellectual Capital and Financial Performance of Serbian Companies in the Real Sector“, Ekonomika preduzeća, br. 7-8; Savez ekonomista Srbije
82. Jaško, O; Čudanov, M; Jevtić, M; Krivokapić, J. (2014): „Osnovi organizacije i menadžmenta“, Fakultet organizacionih nauka, Beograd
83. Jeans, M. (1998): „Bridging the S – curve group, In: Sucess in Sight: Visioning, A. Kakabadse (ed), Thomson
84. Jenni, E. (2007): “Zloupotrebe u knjigovodstvu”, Asee books, Novi Sad

85. Jurczak, J. (2008): "Intellectual Capital Measurement Methods", Economics and Organization of Enterprise, Institute of Organization and Management in Industry, ORGMAS, Vol. 1, Issue 1
86. Kaličanin, Đ. (2006): „Menadžment vrednosti preduzeća“, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu
87. Kaplan, R; Norton, D. (1996): „The Balanced ScoreCard – Translating Strategy into Action“, Harward Business School Press, Boston, Massachusetts
88. Kaplan, R; Norton, D. (2001): „The Strategy Focused Organization – How Balanced Scorecard Companies Thrive in the Business Environment“, Harward Business School Press, Boston.
89. Kaplan, R; Norton, D. (2004): „Strategy Maps Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes“, „, Harward Business School Press, Boston
90. Kaplan, S. R; Atkinson, A. A. (2009): „Advanced Management Accounting“, Prentice Hall Inc. New Jersey.
91. Keely, B. (2010): „Ljudski kapital. Kako ono što znate oblikuje vaš život“, OECD, Ministarstvo prosvete, Republika Srbija
92. Kemp, R. (2007): "Best Practice Benchmarking"
93. Kieso, D; Weygandt, J; Warfield, T. (2011): "Intermediate Accounting", 14th Edition, John Willey & Sons, Inc; New Jersey
94. Konceptualni okvir za finansijsko izveštavanje (2014): Sl. glasnik RS, br. 35/2014.
95. Kothari, J; Barone, E. (2012): „Finansijsko računovodstvo – međunarodni pristup“, Data Status, Beograd.
96. Krstić, B. (2005): "Merenje performansi upotrebe resursa u funkciji upravljanja preduzećem", Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu
97. Krstić, B. (2009): „Intelektualni kapital i konkurentska prednost“, Ekonomski fakultet Niš
98. Krstić, B; Sekulić, V. (2013): „Upravljanje performansama preduzeća“, Ekonomski fakultet Niš
99. Krstić, B; Sekulić, V. (2007): „Upravljanje performansama preduzeća“, Ekonomski fakultet u Nišu, Niš

100. Krstić, J. (2002): „Instrumenti finansijsko-računovodstvenog izveštavanja (pristup ex post i ex ante), Ekonomski fakultet Niš
101. Krstić, J. (2011): Kompleksnost finansijskih izveštaja i rizici finansijskog izveštavanja, Zbornik radova 42. simpozijuma: Kvalitet finansijskog izveštavanja – izazovi, perspektive i ograničenja, Savez računovođa i revizora Srbije, Zlatibor
102. Kukrika, M. (2003): „Kako biti konkurentan na globalnom tržištu: menadžment znanjem i intelektualnim kapitalom“, Fakultet za trgovinu i bankarstvo, Beograd
103. Kulić, R. (2012): „Neka shvatanja ljudskog kapitala kao razvojnog resursa“, Zbornik radova Filozofskog fakulteta u Prištini broj 42 – 1
104. Lear, G. (2003): „The Dynamics of High Performing Organizations“, Resource Development Systems,
http://www.rds.net.com/Articles/Dynamics_High_Performance.pdf
105. Lee, H.R; Sydney, J.G. (2002): „International Accounting Multinational Enterprises“, Fifth Edition, John Wiley & Sons, Inc.
106. Lehman, M. R. (1928): „Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“, Leipzig
107. Lev, B. (2001): „Intangibles: Management, Measurement and Reporting“, The Brookings Institution, Washington DC
108. Lončarević, R. (2003): „Oblasti menadžmenta znanja“, Zbornik radova: Menadžment znanja, Fakultet za menadžment, Univerzitet Braća Karić, Beograd.
109. Malinić, S. (2014): „Računovodstveno izveštavanje u funkciji razvoja konkurentskih strategija“, Zbornik radova 45. Simpozijuma, Računovodstvo i poslovne finansije u savremenim uslovima poslovanja – Računovodstvo i menadžment privatnog i javnog sektora, Zlatibor
110. Malinić, S; Jović, D; Aleksić, B. (2004): „Izazovi računovodstvene profesije u uslovima globalizacije finansijskog izveštavanja“, Zbornik radova XXXV simpozijuma Računovodstvo i poslovne finansije u savremenim uslovima poslovanja, SRRS, Zlatibor
111. Mamić Sačer, I; Žager, K. (2008): “Računovodstveni informacijski sustavi”, Zagreb, Hrvatska zajednica računovođa i finansijskih delatnika i Ekonomski fakultet Zagreb
112. Mander, J; Goldsmith, E. (2003): „Globalizacija“, Clio, Beograd

113. Mard, M; Dumme, R; Orbenner, E; Rigles, I. (2004): "Driving Your Company's Value", John Wiley & Sons
114. Marković, D (2002): "Sociologija i globalizacija", Prosveta, Niš i Savremena administracija, Beograd
115. Marković, D; Ilić, B; Ristić, Ž. (2010): „Ekonomija znanja: top menadžment i liderstvo znanja“, Etnostil, Beograd
116. Marr, B. (2008): "Impacting Future Value: How to Manage Your Intellectual Capital", Management Accounting Guideline, CMA Canada
117. Martić, V. (2013): „XBRL kao pretpostavka unapređenja kvaliteta finansijskog izveštavanja“, Zbornik radova 44. simpozijuma, Zlatibor, SRRS
118. Međunarodni standardi finansijskog iverstavanja IAS 38 – Nematerijalna imovina (2009), Savez RR Srbije, Beograd
119. Međunarodni standardi finansijskog iverstavanja „Okvir za sastavljanje i prezentaciju finansijskih izveštaja“, SRRS Beograd
120. Meigs, R; Meigs, W. (2001): „Accounting – The Basis for Business Decisions“, 9th Edition, McGraw-Hill Inc.
121. Meigs, W; Larsen, J; Meigs, R. (1973): Principles of Auditing, Illinois, Irwin, Inc. Homewood
122. MERITUM (2002), MERITUM Guidelines for Managing and Reporting on Intangibles. Measuring Intangibles to understand and improve Innovation Management, Madrid, MERITUM
123. Milačić, V. R. (1999): „Intelektualni kapital – apologije ljudskog duha“, ECPD (Evropski centar za mir i razvoj), Univerzitet za mir Ujedinjenih nacija, Beograd
124. Milisavljević, M. (1997): „Osnovi strategijskog menadžmenta“, Beograd
125. Milisavljević, M. (2003): „Znanje i inovativnost preduzeća“, Zbornik radova: Menadžment znanja, Fakultet za menadžment, Univerzitet Braća Karić, Beograd
126. Milisavljević, M; Todorović, J. (1994): „Planiranje i razvojna politika preduzeća“, Savremena administracija, Beograd
127. Mitelman, Đ. (2003): "Dinamika globalizacije, globalizacija – mit ili stvarnost", Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd

128. Moustaghfir, K; Schiuma, G. (2013): „Knowledge Learning and Innovation - Research and Perspectives“, Journal of Knowledge Management, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 17. Issue 4
129. Malinić, S. (2006): „Karakteristike i kontrola finansijskog izveštavanja“, 33. Nacionalna konferencija o kvalitetu, Festival kvaliteta, Kragujevac.
130. Melloni, G. (2014): “Intellectual Capital Disclosure in the Integrated Reporting: An Impression Management Analysis”, 10th EIASM Interdisciplinary Workshop on “Intangibles, Intellectual Capital & Extra-financial Information, Ferrara, Italy
131. Nonaka, I; Hirotaka, K. (2005): „The Knowledge Creating Company“, Oxford University Press
132. Nonaka, J; Takeuchi, H. (1995): „The Knowledge Creating Company“, Oxford University Press
133. Nordic Industrial Fund, (2001) „Intellectual Capital – Managing and Reporting“
134. Northouse, G. P. (2008): „Liderstvo – teorija i praksa“, Data status, Beograd, četvrto izdanje
135. Novičević, B. (2011) „Priroda računovodstvene etike i njena uloga u ekonomskom merenju i finansijskom izveštavanju“, Zbornik radova VI kongresa računovođa i revizora Crne Gore, Bečići
136. Novičević, B. (2014): „Upravljačko računovodstvo i efektivnost i efikasnost upravljanja preduzećem“, Zbornik radova 45. Simpozijuma, Računovodstvo i poslovne finansije u savremenim uslovima poslovanja – Računovodstvo i menadžment privatnog i javnog sektora, Zlatibor
137. Novičević, B; Antić, LJ; Stevanović, T (2006): „Upravljanje performansama preduzeća“, Ekonomski fakultet Niš
138. Nacionalna strategija za unapređenje kvaliteta korporativnog finansijskog izveštavanja za period od 2011. do 2020. godine, Vlada Republike Srbije
139. Obermaier, R. (2014): Special Panel „Controlling Intangibles and Innovation“, 10th EIASM Interdisciplinary Workshop on “Intangibles, Intellectual Capital & Extra-financial Information, Ferrara, Italy
140. Olins, V. (2004), „O brendu“, Thames&Hudson“, London

141. Otsuyama, H. (2003): „Patent Valuation and Intellectual Assets Management“, in Samejima, Patent Strategy Handbook
142. Pearce, J. A; Robinson, R. B; (1989): „Management“, Random House, New York
143. Petty, R; Guthrie, J. (2000): “The case for reporting an intellectual capital: Evidence, Analzsis anf future trends”, Dahiya, S.B. (Ed.), The Current State of the Business Discipline, Spellbound Publications, Rohtak
144. Petrović, P. (urednik), (2013): “Primena MSFI i aktuelnih propisa”, XIV Jesenji seminar, Zlatibor, Savez računovođa i revizora Srbije, Beograd
145. Petrović, P; Tatić, I; Stojanović, R; Mitrović, V. S; Nešić, V; Čanak, J. (2008): „Praktična primena MSFI u Republici Srbiji“, SRRS, Računovodstvo d.o.o; Beograd
146. Pokrajac, S. (2005): „Menadžment znanjem u uslovima globalizacije i tranzicije“, Zbornik radova: Poslovna inteligencija – osnova uspešnog menadžmenta u globalnom biznisu, Fakultet za trgovinu i bankarstvo, Beograd
147. Pond, C. P; Allen, K. R: „Beyond Chaos: Prescription for Achieving Outstanding and Sustainable Results“, http://www.centerod.com/centerod_articles.html
148. Powel, L; Jubb, C, (2005): „The Distinction between Aggressive Accounting and Financial Reporting Fraud: Perception of Auditor“, AFFANZ Conference.
149. Poznanić, V; Cvetanović, M. (1991): „Procena vrednosti preduzeća“, Priručnik za samostalne računovođe, SRRS, III knjiga, Beograd
150. Poznanić, V; Cvijanović, J. (2011): „Metode vrednovanja preduzeća“, Ekonomski institut Beograd.
151. Pravilnik o načinu priznavanja, vrednovanja, prezentacije i obelodanjivanja pozicija u pojedinačnim finansijskim izveštajima mikro i drugih pravnih lica (2014): Službeni glasnik RS, broj 118, 2013 i broj 95, Beograd
152. Predovic, D. (2007): „Vrednovanje marke“, Mate, Zagreb.
153. Priručnik za upravljanje intelektualnim kapitalom (2004), Hrvatska gospodarska komora, Zagreb

154. Probst, U. A. (1998): „Wissen Management“, Wie Unternehmen ihre Wertvollste Ressource Optimal Nutzen, Frankfurt
155. Pržulj, Ž. (2002): „Menadžment ljudskih resursa“, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd.
156. Pržulj, Ž. (2003), „Menadžment ljudskih resursa“, Zbornik radova: Menadžment znanja, Fakultet za menadžment, Univerzitet Braća Karić, Beograd
157. Radovanović, N. (urednik), (2014): „Procena vrednosti intelektualne svojine“, Zavod za intelektualnu svojinu Republike Srbije – prilagođeno po „IP Valuation at the Hungarian Intellectual Property office“, Zavod za intelektualnu svojinu Mađarske
158. Rakočević, S; Backović, T; (2006): „Poslovno odlučivanje“, Izbor tekstova, Ekonomski fakultet Podgorica, Studije menadžmenta
159. Ranković, J. (2006): „Teorija bilansa“, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu
160. Ranković, J. (1999): “Upravljanje finansijama preduzeća”, deveto ponovljeno izdanje, Ekonomski fakultet u Beogradu
161. Reich, B. (2005): „Die Bilanzierung von Marken nach IFRS, in: Klusmeyer, Jens; Meyerholt, Ulrich; Wengelowski, Peter (Hrsg.): Beratung-Evaluation-Transfer, BIS Verlag, Oldenburg
162. Revsine, L; Collins, D. W; Johnson. B. W. (2002): „Financial Reporting and Analysis“, Prentice Hall, New Jersey
163. Rešenje o utvrđivanju prevoda Međunarodnog standarda finansijskog izveštavanja za mala i srednja pravna lica (2013): Službeni glasnik RS, br. 117, Beograd
164. Ricceri, F. (2008): „Intellectual Capital and Knowledge Management – Strategic Management of Knowledge Resources“, Routledge Advances in Management and Business Studies, Oxon, USA and Canada
165. Ristić, B; Tanasković, S. (2013): „Konkurentna pozicija Srbije u 2013. godini prema izveštaju Svetskog ekonomskog foruma“, Fondacija za razvoj ekonomske nauke, Beograd.
166. Ristic, Ž. (1999): „Menadžment ljudskih resursa“, Cigoja, Beograd

167. Romney, M. B; Steinbart, P. J. (2000): „Accounting Information Systems“, Prentice Hall.
168. Ross, G; Pike, S, Fernstrom, L. (2005): „Managing Intellectual Capital in Practice“, Butterworth Heinemann, Oxford
169. Računovodstvo i menadžment u novom poslovnom okruženju (2003), Zbornik radova sa 34. simpozijuma SRRS, Beograd
170. Sajfert, Z; Adamović, Ž. (2004): „Menadžment benčmarking proces“, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin
171. Schultz, T. W. (1985): “Ulaganje u ljude“, Cekade, Zagreb.
172. Sidney, J. G; Belverd, E. N. (2002): „Finansijsko računovodstvo – opšti pristup, prevod Saveza računovođa i revizora Republike Srpske, Banja Luka.
173. Slavić, M. (2005): „Priprema organizacione strukture za implementaciju koncepta upravljanja znanjem“, Zbornik radova, Ekonomski fakultet, Kragujevac
174. Slavković, M. (2005): „Merenje performansi organizacionog učenja u upravljanje znanjem“, članak, Ekonomski fakultet, Kragujevac
175. Sorensen, M. (2004): „Measuring Business Results Through Key Performance Indicators“, Doll Martin Associates, Sydney, Australia
176. Spremić, I. i Spremić, M. (2003): Nefinansijske informacije i mehanizmi poticanja kompanija na pružanje dodatnih informacija, Seminar o korporativnom upravljanju, Dubrovnik, Republika Hrvatska
177. Srića, V; Spremić M. (2000.): „Informacijskom tehnologijom do poslovnog uspeha“, Sinergija, Zagreb.
178. Stefanović, S. (2000): „Izvori održive konkurentske prednosti u eri globalizacije“, Zbornik radova: Menadžment promena, Zlatibor
179. Stewart, T. A. (1997): “The Intellectual Capital: the New Wealth of Organization”, Doubleday, Currency, New York
180. Stewart, T. (1991): „Brainpower: How Intellectual Capital is Becoming American’s Most Valuable Asset”, Fortune, June, No. 3
181. Stojanović, R. (2006): „MRS 8 – Računovodstvene politike, promene računovodstvenih procena i greške“, Računovodstvene politike – priručnik za profesionalne računovođe, SRRS, Beograd

182. Stojilković, M; Krstić, J. (2007): „Finansijska analiza“, Ekonomski fakultet, Niš
183. Subotić, J; Gajić, O; Lungulov, B. (2011): “Kvalitet visokog obrazovanja u društvu znanja: mogućnosti i perspektive”, Tematski zbornik radova XVII međunarodnog naučnog skupa Tehnologija kultura i razvoj, Udruženje „Tehnologija i društvo“, Institut „Mihajlo Pupin“, Centar za istraživanje razvoja nauke i tehnologije, Beograd i Ekonomski fakultet Subotica
184. Sveiby, K. E. (1997): „The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge – Based Assets“, Berrett – Koehler, San Francisco
185. Šefers, M; Pakaluk, M. (2009): „Razumevanje računovodstvene etike“, Službeni glasnik, Beograd.
186. Šiber, F. B. (1999): „Menadžment ljudskih resursa“, Golden marketing, Zagreb
187. Štiglic, Đ. (2002): “Protivurečnosti globalizacije”, SMB, Beograd
188. Škobić, P. (2014): „Globalizacija edukacije profesionalnih računovođa i praksa u Srbiji“, časopis Računovodstvo – Harmonizacija i standardizacija finansijskog izveštavanja u Srbiji, Beograd
189. Tanasijević, Z. (2007): „Novi putevi menadžmenta ljudskih resursa“, Zbornik radova, Ekonomski fakultet, Kragujevac
190. Tisen, R; Andriesen, D; Lekan, F. D. (2006): „Dividenda znanja“, Adižes, Novi Sad
191. Todorović, M. (2010): „Finansijsko i poslovno restrukturiranje preduzeća“, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu
192. Torington, D. (2004): „Menadžment ljudskih resursa“, Data status, Beograd
193. Trommsdorf, V. (2004): „Verfahren der Marken Bewertung, in Bruhn, Manfred (Hrsg) Handbuch Markenführung – Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement“, Gabler Verlag, Wiesbaden
194. Turajlić, S. (2011): „Celoživotno obrazovanje – stanje i poželjna strategija“, Tematski zbornik radova XVII međunarodnog naučnog skupa Tehnologija kultura i razvoj, Udruženje „Tehnologija i društvo“, Institut „Mihajlo Pupin“, Centar za istraživanje razvoja nauke i tehnologije Beograd i Ekonomski fakultet Subotica

195. Upton, W. (2003): "Challenges from the New Economy for Business and Financial Reporting, Intangible Assets – Value, Measures and Risks", Oxford University Press
196. Velch, J. (2005): „Veština pobeđivanja“, Adižes, Novi Sad
197. Vernimmen, P. (2005): "Finance d'Enterprise", 6e edition par Pascal Quiry & Yann Le Fur. Pariz: Dalloz
198. Vujić, D. (2008): „Menadžment ljudskih resursa i kvalitet: Ljudi – ključ kvaliteta i uspeha“, treće dopunjeno i izmenjeno izdanje, Centar za primenjenu psihologiju, Beograd.
199. Vunjak, N; Kovačević, LJ. (2009): „Finansijska tržišta i berze“, Proleter Bečej, Ekonomski fakultet Subotica, NUBL Banja Luka, Čigoja, Beograd.
200. Wall, A; Kirk, R; Martin, G. (2004): "Intellectual Capital: Measuring the Immeasurable?", Elsevier Ltd, Great Britain
201. Waill, P. B. (1996): „The Purposing of High-performing Systems in *How Organizations Learn*“, Edited by Starkey, K, International Thomson Business Press, London
202. Watson, G. (2007): "Strategic Benchmarking Reloaded with Six Sigma", John Wiley & Sons
203. White, G; Sondhi, A; Fried, H. (2003): „The Analysis and Use of Financial Statements, 3rd Edition, Grace and White, Inc.
204. Williams, C. C. (2001): "An Evolution of Financial Globalization Under Fund-Manager Capitalism: The Case of the UK Unit Thrust Industry", Area
205. Willis, M. (2002): „XBRL: An Internet Tool for Reporting Benefits Preparers and Consumers“, Founding Chairman, XBRL International, Partner, PricewaterhouseCoopers, The International Consortium on Governmental Financial Management Public Fund Digest Volume II, No. 2.
206. Winter, S. (1987): "Knowledge and Competence as a Strategic Asset", The Competitive Challenge, D. Teece, D.J. (Ed.), Ballinger, Cambridge
207. XBRL – 7th XBRL International Conference in Amsterdam Highlights and Working Group Updates (2003)

208. Young, D; O'Byrne, S. (2001): „EVA and Value-Based Management: A Practical Guide to Implementation, Mc Graw – Hill
209. Zenzerović, R. (2007): „Računovodstveni informacijski sustavi“, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli.
210. Žager, K; Mamić Sačer, I; Sever, S. (2008): “Analiza financijskih izveštaja”, Masmedia, Zagreb
211. Žarkić Joksimović, N. (1995): „Upravljačko računovodstvo – računovodstvo za menadžment“, FON, Beograd.
212. Žarkić Joksimović, N; Benković, S; Milosavljević, M. (2013.): „Finansijski menadžment“, FON, Beograd.
213. Žarkić Joksimović, N; Bogojević Arsić, V. (1998): „Analiza finansijskih performansi preduzeća“, FON, Beograd.

Časopisi:

1. Adžić, S; Lazić, J; Cvijanović, J.M. (2005): „High Performance Organization Model“, Industrija, Vol. 33, No. 2-3.
2. Alwert, K; Bornemann, M; Will, M. (2009): „Does Intellectual Capital Reporting Matter to Financial Analysts?“, Journal of Intellectual Capital, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 10, Issue 3
3. Anatolievna Molodchik, M; Anatolievna Shakina, E; Andreevna Bykova, A. (2012): „Intellectual Capital Transformation Evaluating Model“, Journal of Intellectual Capital, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 13, Issue 4
4. Ashbaugh, H; Johnstone, M. K; Warfield, D.T. (1999): “Corporate Reporting on the Internet”, Accounting Horizons, September 1999, Vol. 13, No. 3
5. Atkinson, A; Waterhouse, J; Ells, R. (1997): „A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement“, Sloan Management Review, No. 3.
6. Avance – Corporate Finance in Life Science: Valuation in Life Sciences „Discount Rates for Biotech Companies“, January 2008, No. 1.
http://www.avance.ch/newsletter/docs/discount_1.pdf

7. Bangz, R; Clough, S. (2002): "Globalization Reshaping Worlds Financial Markets", Journal of Financial Planning, 2002, April
8. Bassi, L; McMurrer, D. (2007): "Maximing Your Return on People", Harvard Business Review, March 2007.
9. Bonits, N. (2001): "Assessing Knowledge Assets: a Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital", Internal Journal of Management Reviews, Blackwell Publishers, Ltd, Vol. 3, Issue 1
10. Bontis, N; Chua Chong Keow, W; Richardson, S. „Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industries”, www.business.mcmaster.ca
11. Božić, R. (2004): "Nefinansijske informacije u kontekstu finansijskog izveštavanja“, časopis FINRAR, br. 5, Banja Luka, Republika Srpska
12. Cascio, W.F. (2003): „Managing Human Resources – Productivity, Quality of Work Life“ 6th Edition, McGraw Hill, New York
13. Calabrese, A; Costa, R; Meninchini, T. (2013): „Using Fuzzy AHP to Manage Intellectual Capital Assets: An Application to the ICT Service Industry, Expert Systems with Applications, No 40.
14. Chiucchi, M. S. (2013): "Measuring and Reporting Intellectual Capital – Lessons Learnt from Some Interventionist Research Projects", Journal of Intellectual Capital, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 14, No. 3
15. Clarke, T; Rollo, C. (2001): „Corporate Initiatives in Knowledge Management“, MCB University Press, Education and Training, Vol. 43, No. 4/5
16. Dang, J; Motohashi, K. (2012): „Patent value and liquidity: evidence from patent-collateralized loans in China“, Discussion Paper Series, No. 026, 2012/07
17. Day, J. D; Wandler, J. C. (1998): "Best Practice and Beyond: Knowledge Strategies", McKinsey Quarterly, Winter Edition, Vol 1.
18. „Direktor“ (1991): časopis 6-8
19. De Wall, A. A. (2007): „The Characteristics of a High Performance Organization“, Business Strategy Series, Vol. 8, Issue 3
20. Demartini, P; Paoloni, P. (2013): „Implementing an Intellectual Capital Framework in Practice“, Journal of Intellectual Capital, www.emeraldinsight.com/1469-1930

21. Dumay, J. (2013): „The Third Stage of IC: Towards a New IC Future and Beyond“, *Journal of Intellectual Capital*, www.emeraldinsight.com/1469-1930
22. Dumay, J; Garanina, T. (2013): „Intellectual Capital Research: a Critical Examination of the Third Stage“, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 14, No.1.
23. Dzinkowski, R. (2000): „Management Accounting“, *The Magazine for Chartered Management Accountants*, The Chartered Institute of Management Accountants, (CIMA), UK, London
24. Graaf, J. (2013): „Colouring the Numbers – on the Role of Intellectual Capital in Financial Reporting“, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 14, No.3.
25. Grant, R. (1997): „The Knowledge-Based View of the Firm-Implication for Management Practice“, *Long Range Planning*, 3/1997.
26. Haijilji, B. (2012): „Intelektualni kapital kao determinanta kreiranja vrednosti i konkurentske prednosti kompanija“, *Socioeconomica – the Scientific Journal for Theory and Practice of Socioeconomic Development*, Vol. 1, No. 2, Dec. 2012.
27. Hoogervorst, H. (2011): „The Objectives of Financial Reporting“, Conference Organised by European Commission Financial Reporting and Auditing - A Time for Change, Brussels.
28. Iazzolino, G; Laise, D. (2013): „Value Added Intellectual Coefficient (VAIC) A Methodology and Critical Review“, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 14, No.4.
29. Ittner, C; Larcker, D. (2003): „Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement“, *Harvard Business Review*, 11/2003.
30. Ittner, C; Larcker, D; Meyer, M. (2003): „Subjectivity and the Weighting of Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard“, *Accounting Review*, Vol. 78, No. 3.
31. Jakovljević, M; Marin, R; Čičin-Šain, D. (2012): „Izazovi globalizacije i njihov utjecaj na privlačenje i zadržavanje kadrova“, *Oeconomica Jadertina* 2/2012.
32. Jeans, M. (1998): „Bridging the S – curve group, In: *Sucess in Sight: Visioning*, A. Kakabadse (ed), Thomson
33. Jurczak, J. (2008): „Intellectual Capital Measurement Methods“, *Economics and Organization of Enterprise*, Institute of Organization and Management in Industry „ORGMAS“, Vol.1, Issue 1

34. Kaplan, R; Norton, D. (1992): „The Balanced ScoreCard – Measures that Drive Performance“, Harvard Business Review, Boston
35. Karkouljian, S; Messarra, L. C; Mc Carthy, R. (2013): „The Intriguing Art of Knowledge Management and its Relation to Learning Organizations“, Journal of Knowledge Management, Emerald Gropu Publishing Limited, Vol. 17, No. 4
36. Keong Choogn, K. (2008): “Intellectual Capital: Definitions Categorization and Reporting Models”, Journal of Intellectual Capital, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 9, No. 4.
37. Kim, W; Mauborgne, R. (1999): „Strategy Value Innovation and Knowledge Economy“, Sloan Management Review, Spring 1999.
38. Labra, E; Sanchez, M.P. (2013): „National Intellectual Capital Assessment Models: a Literature Review“, Journal od Intellectual Capital, Vol. 14, No.1.
39. Ling, Y. (2013): “The Influence of Intellectual Capital on Organizational Performance – Knowledge Management as Moderator”, Asia Pacific Journal of Management, New York: Springer, Volume 30, Issue 3
40. Mačerinskiene, I; Survilaite, S. (2011): “Intellectual Capital as the Main Factor of Companies Value Added”, Intellectual Economics, Internat Mykolas Romeris University, Lithuanian Academy of Scienties and University of Wroclaw, Vol. 5, No. 4
41. Malhatra, Y. (2000): “Knowledge Management for e-Business Performance – Advancing Information Strategy to Internet Time”, The Executive Journal, Vol. 16.
42. Marković, D: (2006): “Prilog sociološkom promišljanju globalne ekonomije”, Ekonomske teme, br. 1-2, Niš
43. Marr, B. (2004): „Automating Intellectual Capital – Integrating Measures for Intangibles into Corporate Performance Management Application“, Int. J. Learning and Intellectual Capital, Vol. 1, No. 3.
44. Marr, B; Gray, D; Nelly, A. (2003): „Why do Firms Measure Their Intellectual Capital?“, Journal of Intellectual Capital, Vol. 4, No. 4.
45. Marr, B; Gray, D; Neely, A. : „Why Do Firms Measure Their Intellectual Capital?“, Journal of Intellectual Capital, Vol. 4, No. 4.

46. Marr, B; Schiuma, G; Neely, A. (2004): „Intellectual Capital – Defining Key Performance Indicators for Organizational Knowledge Assets“, Business Process Management Journal, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 10.
47. Montemari, M; Nielsen, C. (2013): “The Role of Causal Maps in Intellectual Capital Measurement and Management”, Journal od Intellectual Capital, Vol. 14, No.4.
48. Morley, M; Heraty, N. (1995): „The High – Performance Organization: Developing Teamwork Where it Counts“, Management Decision, Vol. 33, No. 2
49. Mouritsen, J; Bukh, P. N; Marr, B. (2004): „Reporting on Intellectual Capital: Why, What and How?“, Measuring Business Excellence, Vol. 8, No. 1, Emerald Group Publishing Limited.
50. Malinić, S. (2005): „Računovodstvena profesija u funkciji poboljšanja kvaliteta finansijskog izveštavanja“, Računovodstvo br. 10, Savez RR Srbije, Beograd.
51. Nielsen, C; Dane-Nielsen, H. (2010): „The Emergent Properties of Intellectual Capital – a Conceptual Offering”, Journal of Human Resource Costing and Accounting, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 14, Issue 10
52. Oreshkova, H. (2010): „The Future Approach to Setting Global Financial Reporting Standards / Favour of Trust and Integrity“, Facta Universitatis, series: Economic and Organization, Vol. 7, No 1, Romania.
53. Patel, K; Finn, M. (2009): „Measure for Measure – A New Model Has Been Proposed for Financial Instruments“, Official Journal of ICAEW „Accountancy“, No 11/2009.
54. Pew Tan, H; Plowman, D; Hancock, P. (2007): „Intellectual Capital and Financial Returns of Companies“, Journal of Intellectual Capital, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 8, No. 1
55. Pickering, J.W. (2007): „Building High-Performance Organization“, <http://www.cqpress.com/product/Trusted-Leader-Building.htm>
56. Pfau, B. N. (2001): „Measuring the Link Between Human Capital and Shareholder Value“, Journal of Cost Management, January/February
57. Polić, S. (2003): „Postavka elektronskog poslovanja i izveštavanja na internetu posredstvom standarda XBRL“, časopis Računovodstvo, SRRS

58. Polić, S. (2003): „Razvoj svetske zakonske regulative vezano za XBRL“, Revizor
59. Polić, S. (2006): „Poslovni okvir za standard XBRL“, Časopis Računovodstvo 1-2, Beograd.
60. Polić, S. (2008): „Elektronsko poslovanje i izveštavanje na internetu posredstvom standarda XBRL“, Revizor 41/2008.
61. Rodić, J. (1993): „Poslovne finansije i procena vrednosti preduzeća“, Ekonomika, Beograd
62. Roslender, R. (2004): “Accounting for Intellectual Capital – Rethinking Its Theoretical Underpinnings”, Measuring Business Excellence, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 8, No. 1
63. Saaty, L.T; Begicevic, N. (2010): „The Scope of Human Values and Human Activities in Decision Making“, Applied Soft Computing, 10.
64. Schiuma, G; Lerro, A. (2008): “Intellectual Capital and Company’s Performance Improvement”, Measuring Business Excellence, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 12, No. 2.
65. Smith, G; Parr, P. (2005): „Intellectual Property Valuation, Exploitation and Infringement Damages“, John Wiley & Sons.
66. Somaya, D; Williamson, I. (2008): „Rethinking the „War for Talent“, Management Review, Vol. 49, No. 4.
67. Stonehouse, G; Pemberton, J; Barrber, C. (2001): „The Role Knowledge Facilitators and Inhibitors – Lessons from Airline Reservations Systems“, Long Range Planning, 2/2001.
68. Teece, D. (1997): “Dynamic Capabilities and Strategic Management”, Management Journal, Vol. 18
69. Ulrich, D. (1998): „Intellectual Capital = Competence X Commitment“, Sloan Management Review, Winter 1998.
70. Vargas-Hernandez, J; Reza-Noruzi, M. (2010): „How Intellectual Capital and Learning Organization Can Foster Organizational Competitiveness?, International Journal of Business and Management, Canadian Center of Science and Education, Vol. 5, No. 4

71. Veselinović, P. (2006): "Oživljavanje privrednih aktivnosti u uslovima globalnih ekonomskih promena", Ekonomske teme br. 1-2, Niš
72. Vodeničarević, M, (2014): "Benčmarking zasnovan na finansijskim izveštajima", Časopis Računovodstvo, 5-6, Savez računovođa i revizora, Beograd
73. Wiig, K. (1997): "Integrating Intellectual Capital in Knowledge Management", Long Range Planning, Vol. 30, No. 3, June 1997
74. Yeomin, Y: "Ekonomska evolucija: globalizacija 2000. godina stvaranja", Računovodstvo, Časopis za računovodstvo, reviziju i poslovne finansije, Beograd, septembar 2002.
75. Yu, A; Humphreys, P: "From Measuring to Learning? Probing the Evolutionary Path of IC Research and Practice", Journal of Intellectual Capital, www.emeraldinsight.com/1469-1930
76. Zack, A. M. (1999): "Developing a Knowledge Strategy", California Management Review
77. Žarkić-Joksimović, N; Dmitrović, V; Obradović, T. (2009): „Značaj profesionalne etike za kvalitet finansijskog izveštavanja“, Časopis Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici, br. 22.

Veb sajтови:

www.apr.gov.rs

www.belex.rs

OECD Principles of Corporate Governance: www.business.mcmaster.ca

www.oecd.org/dataoecd/17/41/41814777.pdf 5.

www.XBRL.com [datum pristupa 05.04.2013.] Profitable Growth Partners, "Practicing High Performance", <http://www.profitablegrowthpartners.com>

www.sveiby.com

IP Frontline <https://www.ipfrontline.com/depts/article.aspx?id=11092&deptid=3>

<http://www.journalofaccountancy.com/Issues/1998/Jun/finacct.htm>

<http://www.aicpa.org/InterestAreas/FRC/AccountingFinancialReporting/EnhancedBusinessReporting/Pages/JenkinsCommittee.aspx>

European Economics and Finance Society <http://www.eefs.eu/conf/Athens/Papers/626.pdf>

Best Practices LLC (<http://www.best-in-class.com/bestp/domrep.nsf/PrinterFriendly/BD03D8E1C99C82D885256B210067929B!OpenDocument>)

<http://www.amazon.com/Organizational-Behavior-John-RSchermerhorn/dp/0471681709>
<http://benchnet.com/wib.htm>

<http://www.aicpa.org/InterestAreas/FRC/AccountingFinancialReporting/EnhancedBusinessReporting/Pages/JenkinsCommittee.aspx>

<http://www.alcatel-lucent.com/investors>

<http://www.apqc.org/benchmarking>

<http://www.attainix.com/downloads/WhatIsIntellectualCapital.pdf>,

<http://www.balancedscorecard.org/bscresources/aboutthebalancedscorecard/tabid/55/default.aspx>

<http://www.best-in-class.com/bestp/domrep.nsf/PrinterFriendly/BD03D8E1C99C82D885256B210067929B!OpenDocument>

<http://www.best-in-class.com/bestp/domrep.nsf/PrinterFriendly/BD03D8E1C99C82D885256B210067929B!OpenDocument>

<http://www.eefs.eu/conf/Athens/Papers626.pdf>

<http://www.finconsult.ba/admin/dokumenti/623SenadaKurtanovic.pdf>

<http://www.journalofaccountancy.com/Issues/1998/Jun/finacct.htm>

<http://www.opf.slu.cz/vvr/akce/turecko/pdf/Akpinar.pdf>

<http://www.sveiby.com/articles/InvisibleBalance.html>

<http://www.wipo.int>

https://msbfile03.usc.edu/digitalmeasures/loumioti/intellcont/TheUseOfIntangiblesAsLoanCollateral_Final-1.pdf

<http://newsletter.domainhoszting.hu/Service/getEmail/?id=148465&mailId=537&mailDate=2014-05-05%2014:57:52>

Pregled slika

Slika br. 1: Agregatna performansa i skupovi parcijalnih performansi upotrebe različitih resursa organizacije, str. 18.

Slika br. 2: Povezanost pokazatelja analize finansijskih izveštaja i temeljnih kriterijuma dobrog poslovanja, str. 42.

Slika br. 3: Metodologija upravljanja performansama, str. 47.

Slika br. 4: Ciklus menadžmenta, str. 73.

Slika br. 5: Agregatne performanse i skupovi parcijalnih performansi upotrebe različitih resursa organizacije, str. 83.

Slika br. 6: Nevidljivi bilans stanja, str. 92.

Slika br. 7: Vrste znanja, str. 98.

Slika br. 8: Struktura ukupne tržišne vrednosti s prikazom odnosa materijalne i nematerijalne imovine, str. 100.

Slika br. 9: Transformacija intelektualnog kapitala, str. 101.

Slika br. 10: Tržišno vrednovanje organizacije putem materijalne i nematerijalne imovine, str. 166.

Slika br. 11: Tradicionalno finansijsko izveštavanje i izveštavanje o intelektualnom kapitalu, str. 168.

Slika br. 12: Modifikovani bilans stanja prema Robert-u Obermaier-u, str. 177.

Slika br. 13: Korist od intelektualnog kapitala, str. 199.

Slika br. 14: Struktura tržišne vrednosti, str. 200.

Slika br. 15: Struktura ljudskog kapitala, str. 202.

Slika br. 16: Elementi strukturnog kapitala, str. 208.

Slika br. 17: Struktura relacionog (klijentskog) kapitala, str. 214.

Slika br. 18: Organizacija kao izvor i korisnik intelektualnog kapitala, str. 224.

Slika br. 19: Kompanije s najvećim investicijama u 2012. godini. (R & D investicije u milionima evra), str. 226.

Slika br. 20: Skandia Navigator model, str. 257.

Slika br. 21: Model izgradnje pokazatelja performansi intelektualnog kapitala, str. 265.

Slika br. 22: Uticaj intelektualnog kapitala na stvaranje dodate vrednosti organizacije, str. 276.

Slika br. 23: KPMG model organizacionog sistema, str. 293.

Slika br. 24: Polna struktura ispitanika, str. 299.

Slika br. 25: Broj ispitanika u zavisnosti od sektora kome organizacija pripada, str. 299.

Slika br. 26: Broj ispitanika zaposlenih u organizacijama određene veličine, str. 300.

Slika br. 27: Pripadnost ispitanika određenom nivou menadžmenta, str. 301.

Slika br. 28: Prikaz mišljenja o potrebi vrednovanja intelektualnog kapitala i prikazivanja u finansijskim izveštajima, str. 310.

Slika br. 29: Stablo odlučivanja, str. 314.

Slika br. 30: Model CART stable, str. 319.

Slika br. 31: CART stablo, str. 320.

Slika br. 32: Prikaz prve grupe klastera, str.325.

Slika br. 33: Poimanje značajnosti finansijskih izveštaja i vrednovanje intelektualnog kapitala u prvoj grupi klastera, str. 326.

Slika br. 34: Učešće ispitanika u klasterima prema stilu rukovođenja, str. 329.

Slika br. 35: Prikaz klastera - opšte karakteristike i stilovi rukovođenja kod ispitanika, str. 330.

Slika br. 36: Osnovni AHP model s ciljevima, kriterijumima i alternativama, str. 340.

Slika br. 37: Prikaz ustanovljenih kriterijuma i nazivi organizacija, str. 341.

Slika br. 38: Procena intelektualnog kapitala u srpskim mlekarama, str. 343.

Slika br. 39: Prikaz proračuna o vrednosti intelektualnog kapitala u srpskim mlekarama, str. 344.

Pregled tabela

Tabela br. 1: Uporedne karakteristike organizacija visokih performansi i tradicionalnih organizacija, str. 23.

Tabela br. 2: Strategija usmerena na ciljeve, str. 29.

Tabela br. 3: Razlike između stare i nove ekonomije, str. 35 i 36.

Tabela br. 4: Veza između ciljeva benčmarkinga i elemenata organizacione strukture organizacije, str. 57.

Tabela br. 5: Organizacije pre i posle realizacije benčmarkinga, str. 58.

Tabela br. 6: Ključne dimenzije ljudskih resursa za kreiranje vrednosti za akcionare, str. 77

Tabela br. 7: Vrste znanja, str. 94.

Tabela br. 8: Struktura pravnih entiteta u Evropskoj Uniji, str. 118.

Tabela br. 9: Primena različitih pravila za sastavljanje finansijskih izveštaja u skladu sa veličinom pravnih entiteta u Republici Srbiji, str. 119.

Tabela br. 10: Broj pravnih entiteta po novoj i staroj kategorizaciji u Republici Srbiji, str. 120.

Tabela br. 11: Razvrstavanje pravnih entiteta, str. 121.

Tabela br. 12: Područje delovanja računovodstvenih politika, str. 137.

Tabela br. 13: Razlike između sistema za izveštavanje FFIECA pre i nakon uvođenja XBRL standarda, str. 158-159.

Tabela br. 14: Šest vrsta kapitala prema okviru integrisanog izveštavanja, str. 179.

Tabela br. 15: Prikaz vrsta kapitala u literaturi i po okviru integrisanog izveštavanja, str. 180.

Tabela br. 16: Primer procene vrednosti korišćenjem metoda „NSV gotovinskih tokova“, str. 193-194.

Tabela br. 17: Retrospektiva razvoja intelektualnog kapitala krajem dvadesetog veka, str. 195-196.

Tabela br. 18: Prikaz 100 najboljih brendova u svetu (rangiranje za 2014. godinu – Interbrand) uz prikazanu vrednost iskazanu u milionima dolara i procenat promene u odnosu na prethodnu godinu, str. 234.

Tabela br. 19: Prikaz vrednosti brenda trinaest godina uzastupno najbolje plasirane „Coca Cole“ u m\$, str. 235.

Tabela br. 20: Izračunavanje vrednosti intelektualnog kapitala metodom prinosa na ukupna sredstva, str. 252.

Tabela br. 21: Izdvojena merila Skandia Navigatora, str. 256.

Tabela br. 22: Ilustracije pokazatelja prema Intangible Assets Monitor modelu, str. 258.

Tabela br. 23: Vrednovanje i iskazivanje materijalne i nematerijalne aktive, str. 262.

Tabela br. 24: Karakteristike tacit i eksplicitnog znanja, str. 289.

Tabela br. 25: Poređenje pojmova iz industrijske perspektive i perspektive znanja, str. 292.

Tabela br. 26: Komparacija mernog sistema i pokazatelja, str. 294-295.

Tabela br. 27: Deskriptivna statistika opštih demografskih karakteristika ispitanika

Tabela br. 28: Broj ispitanika zaposlenih u organizacijama određene veličine, str. 301.

Tabela br. 29: Rezultati deskriptivne statistike, str. 302-304.

Tabela br. 30: Parovno poređenje finansijskih izveštaja po ocenama ispitanika, str. 306.

Tabela br. 31: Prikaz učestalosti korišćenja racio brojeva u finansijskoj analizi, str. 307.

Tabela br. 32: Stepenn pozitavnog uticaja na inovacije, intelektualni kapital, brzinu donošenja odluka i nagrade za uloženi trud, str. 311.

Tabela br. 33: Prikaz doslednosti u odgovorima ispitanika, str. 313.

Tabela br. 34: Doslednost odgovora ispitanika po CART stablu, str. 318.

Tabela br. 35: Prikaz prve grupe klastera – sagledavanje finansijskih izveštaja i vrednovanje intelektualnog kapitala, str. 323.

Tabela br. 36: Prikaz klastera prema stilu rukovođenja i poimanja važnosti intelektualnog kapitala, str. 327.

Tabela br. 37: Komparacija po polovima vezano za uticaj na donošenje finansijskih odluka u fazama planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole, str. 332.

Tabela br. 38: Poređenje po polnoj strukturi sagledavajući stepenn pozitavnog uticaja na određene varijable, 332.

Tabela br. 39: Uticaj pri donošenju finansijskih odluka u pojedinim fazama shodno vrsti sektora kome organizacije pripadaju, str. 334.

Tabela br. 40: Stepenn pozitavnog uticaja na određene faktore prema sektoru kome pripadaju organizacije u kojoj su ispitanici zaposleni, str. 334.

Tabela br. 41: Uticaj ispitanika prilikom donošenja finansijskih odluka u pojedinim fazama u zavisnosti od veličine organizacije, str. 335.

Tabela br. 42: Stepenn pozitavnog uticaja na određene faktore prema veličini organizacije, str. 336.

Tabela br. 43: Uticaj na donošenje odluka u fazama finansijskog odlučivanja kod raznih nivoa, str. 337.

Tabela br. 44: Stepen pozitivnog uticaja na faktore u organizaciji po kriterijumu pripadnosti ispitanika nivou menadžmenta, str. 338.

Tabela br. 45: Realni i projektovani podaci u vodećim srpskim mlekarama s ciljem testiranja modela, str. 345.

Tabela br. 46: Predlog modela dodatnog izveštaja o intelektualnom kapitalu, str. 347-348.

PRILOG

Upitnik o specifičnim aspektima liderstva i finansijskog menadžmenta

Molim Vas da popunite upitnik o specifičnim aspektima liderstva i finansijskog menadžmenta za organizaciju u kojoj radite. Anketa je anonimna. Rezultati ankete će biti isključivo korišćeni u svrhu naučnih istraživanja. Upitnik sadrži 24 pitanja, koja su grupisana u tri segmenta - Opšte informacije, Liderske karakteristike i Specifične aspekte finansijskog menadžmenta.

I Opšte informacije o Vama i organizaciji u kojoj ste zaposleni

1. Odaberite sektor u kome posluje organizacija u kojoj ste zaposleni: *

- Profitni sektor
- Neprofitni sektor
- Javni sektor

2. Broj zaposlenih u organizaciji u kojoj ste zaposleni: *

- do 20
- 20-50
- 50-100
- 100-200
- 200-500
- preko 500

3. Na kom nivou menadžmenta se Vi trenutno nalazite? *

- Operativni nivo
- Srednji nivo
- Viši nivo

4. Pol *

- Muški
- Ženski

5. Koliko godina radnog staža imate: * Upišite broj

6. Koliko dugo radite na datoj poziciji u organizaciji? * Upišite broj

7. Navedite broj različitih pozicija na kojima ste radili u toku dosadašnjeg perioda: *
Upišite broj

8. Navedite broj organizacija u kojima ste radili u toku dosadašnjeg perioda: * Upišite broj

II Liderske karakterisitke

9. Naznačite koliko je često svaka od tvrdnji tačna kada je reč o Vašem sopstvenom ponašanju. *

	1 - nikad	2 - retko	3 - povremeno	4 - često	5 - uvek
Dajem podređenima do znanja šta se od njih očekuje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Održavam prijateljske radne odnose sa podređenima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konsultujem se sa podređenima kada naiđem na problem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1 - nikad	2 - retko	3 - povremeno	4 - često	5 - uvek
Pažljivo slušam ideje i sugestije podređenih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obaveštavam podređene o tome šta treba da se uradi i na koji način.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Naznačite koliko je često svaka od tvrdnji tačna kada je reč o Vašem sopstvenom ponašanju. *

	1 - nikad	2 - retko	3 - povremeno	4 - često	5 - uvek
Dajem podređenima do znanja da očekujem da njihov učinak bude na najvišem mogućem nivou.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ne konsultujem se sa podređenima.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Činim male znake pažnje da bi članovima grupe bilo prijatno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tražim od podređenih da poštuju standardna pravila i regulative.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Postavljam ciljeve za radni učinak podređenih koji predstavljaju izazov.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Naznačite koliko je često svaka od tvrdnji tačna kada je reč o Vašem sopstvenom ponašanju: *

	1 - nikad	2 - retko	3 - povremeno	4 - često	5 - uvek
Govorim stvari koje umeju da povrede osećanja podređenih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tražim sugestije od podređenih o tome kako da se zadaci obave.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ohrabrujem stalni napredak u učinku podređenih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Objašnjavam koji se nivo performansi očekuje od zaposlenih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pomažem podređenima da prevaziđu probleme koji ih ometaju u obavljanju zadataka.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Naznačite koliko je često svaka od tvrdnji tačna kada je reč o Vašem sopstvenom ponašanju: *

	1 - nikad	2 - retko	3 - povremeno	4 - često	5 - uvek
Pokazujem sumnju u sposobnosti podređenih da ostvare većinu ciljeva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pitam podređene za sugestiju o tome koji zadaci treba da se obave.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dajem nejasna objašnjenja šta se od podređenih očekuje na poslu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1 - nikad	2 - retko	3 - povremeno	4 - često	5 - uvek
Stalno postavljam ciljeve čija realizacija predstavlja izazov za podređene.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ponašam se uvidajno prema ličnim potrebama podređenih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

III Specifični aspekti finansijskog menadžmenta

13. Koliko često možete da utičete na donošenje finansijskih odluka u sledećoj fazi: *

	1 - nikad	2 - retko	3 - povremeno	4 - često	5 - uvek
Planiranje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizovanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vođenje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kontrola	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Odredite stepen u kome se koriste sledeći finansijski izveštaji u organizaciji u kojoj ste zaposleni na mesečnom nivou: *

	1 - nikad	2 - retko	3 - povremeno	4 - često	5 - uvek
Bilans stanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bilans uspeha	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Izveštaj o novčanim tokovima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Izveštaj o promenama na kapitalu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Koliko često organizacija u kojoj ste zaposleni koristi racio brojeve u finansijskoj analizi? * Racio brojevi predstavljaju odnose karakterističnih veličina stanja i uspeha.

- Nikad
- Svaki dan
- Jednom nedeljno
- Jednom mesečno
- Kvartalno
- Jednom godišnje

16. U kojoj meri se koriste sledeći podaci prilikom procesa planiranja troškova i kreiranja budžeta: *

	1 - nikad	2 - retko	3 - povremeno	4 - često	5 - uvek
Istorijski podaci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Normativi i bilansi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Statistički proračuni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. U kojoj meri se finansijska kontrola vrši: *

	1 - nikad	2 - retko	3 - povremeno	4 - često	5 - uvek
Transparentnošću i visokom vidljivošću podataka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistemsom obukom finansijskih službenika za njihovu odgovornost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nadzorom nad otvaranjem i vođenjem svih računa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rotacijom na poslu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Koliko često na Vaš proces donošenja odluka u finansijskom sektoru u organizaciji utiču sledeći činioci: *

	1 - nikad	2 - retko	3 - povremeno	4 - često	5 - uvek
Etički principi kojima se vodite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaši nadređeni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaši podređeni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Odredite stepen pozitivnog uticaja za sledeće faktore u organizaciji u kojoj ste zaposleni: *

	1 - ne postoji	2 - nizak	3 - srednji	4 - visok	5 - veoma visok
Inovacije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intelektualni kapital	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brzina donošenja odluka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nagrada za uloženi trud	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Ocenite stepen uspešnosti rada finansijske službe: * 1- Loš; 2 - Minoran; 3 - Prosečan; 4 - Dobar; 5 - Odličan;

1 2 3 4 5
Loš Odličan

21. Navedite tri pokazatelja koja najčešće koristite prilikom donošenja finansijskih odluka u finansijskom sektoru? *

22. Da li organizacija u kojoj ste zaposleni: * Intelektualni kapital je znanje zaposlenih, koje oni pretvaraju u vrednosti na tržištu. Npr. patenati, licence, znanje koje poseduju, itd.

1 - nikad 2 - retko 3 -
povremeno 4 - često 5 - uvek

Ima veću vrednost
zbog intelektualnog
kapitala

Vrednuje i ulaže u
intelektualni kapital

23. Da li mislite da intelektualni kapital dolazi do većeg izražaja ukoliko je organizacija
veća? * 1 - nikad; 2 - retko; 3 - povremeno; 4 - često; 5 - uvek;

1 2 3 4 5

Nikad Uvek

24. Da li mislite da bi trebalo da se intelektualni kapital vrednuje u finansijskim
izveštajima? *

- Da
- Ne

Da li želite da primate rezultate istraživanja? *

Vaša e-mail adresa:

1. BIOGRAFIJA AUTORA

Veljko Dmitrović je rođen 02.04.1977. godine u Subotici, gde je završio osnovnu školu (nosilac Vukove diplome) i Gimnaziju „Svetozar Marković“ (društveno-jezički smer) sa odličnim uspehom. Ekonomski fakultet u Subotici Univerziteta u Novom Sadu (smer marketing) upisao je 1996. godine. Diplomirao je 2001. godine sa prosečnom ocenom studiranja 8,73 i ocenom 10 na diplomskom radu na temu: „Uticaj promotivnih poruka na diferencirane segmente potrošača“. Master rad na temu „Finansijsko izveštavanje u zdravstvu“ odbranio je 2008. godine ocenom 10 na Fakultetu organizacionih nauka (Univerzitet u Beogradu) – smer Menadžment - modul Finansijski menadžment. Drugi master rad na temu: „Vizuelni aspekti dizajna proizvoda“ odbranio je 2009. godine ocenom 10 na Ekonomskom fakultetu u Subotici (Univerzitet u Novom Sadu) smer Marketing menadžment. Student je doktorskih studija – odsek Informacioni sistemi i menadžment na Fakultetu organizacionih nauka u Beogradu i položio je sve planom i programom predviđene ispite i odbranio pristupni rad.

Pored redovnog školovanja u periodu od 1992. do 2001. godine radio je kao stalni saradnik nedeljnika “Subotičke novine” i “Sportske subotičke novine” (1993 – 1999.). Bio je angažovan za rad u Pres centru Međunarodnog filmskog festivala na Paliću (1994 – 2001.) i u Pres centru Međunarodnog festivala dečjih pozorišta u Subotici (1998 – 2001.). Od 2003. do 2006. honorarno radi kao voditelj kviza znanja na lokalnoj “Yu Eco” televiziji, te od 2006. do 2007. na regionalnoj “Super” televiziji.

U februaru 2002. godine zaposlio se u AD „Fidelinka” Subotica gde posle pripravničkog staža (sektor za uvođenje i primenu sistema kvaliteta, služba maloprodaje i služba nabavke) prelazi u službu prodaje i marketinga u Subotici gde radi do 2006. godine, kada prelazi u Poslovnu jedinicu Beograd, u službu marketinga.

U aprilu 2007. godine zaposlio se na Fakultetu organizacionih nauka u Beogradu u zvanju saradnik u nastavi, gde izvodi vežbe na drugoj godini osnovnih studija na predmetima Računovodstvo, Finansijski menadžment i računovodstvo i na četvrtoj godini

na predmetu Analiza finansijskih izveštaja. Na diplomskim master studijama je angažovan na predmetima Analiza finansijskih izveštaja, Finansijski menadžment, Vrednovanje preduzeća i Upravljanje ključnim kupcima. Angažovan je na programu Fakulteta organizacionih nauka „Nastava na daljinu“ na predmetu Finansijski menadžment i računovodstvo. Tokom rada na fakultetu posvetio se naučno-istraživačkom radu i razvoju disciplina za koje je biran u zvanje, kao i ličnom usavršavanju na polju unapređenja pedagoškog rada. Objavio je preko pedeset radova u časopisima i na domaćim i stranim konferencijama.

Na zvaničnim anketama studenata ocenjen je visokim ocenama. Po rezultatima anketa studenata u zimskom semestru školske 2008/2009. godine u konkurenciji nastavnika i saradnika je zauzeo četvrto mesto za izvođenje vežbi za predmet Računovodstvo (smer Menadžment), dok je iste školske godine u letnjem semestru za predmet Finansijski menadžment i računovodstvo (smerovi Informacioni sistemi i tehnologije, Upravljanje kvalitetom i Operacioni menadžment) bio rangiran na sedmom mestu. Školske 2012/2013. godine, u letnjem semestru, u konkurenciji asistenata zauzeo je peto mesto za predmet Finansijski menadžment i računovodstvo (smerovi Informacioni sistemi i tehnologije, Upravljanje kvalitetom i Operacioni menadžment), školske 2013/2014. treće mesto u zimskom semestru za predmet Računovodstvo, i sedmo mesto u letnjem semestru za predmet Finansijski menadžment i računovodstvo. Bio je član komisije u četrdesetak odbrana diplomskih radova.

Usavršavao se putem pohađanja kurseva i učešća na seminarima i poslovnim školama: Asee, „Analiza finansijskih izveštaja“, Beograd, 2010; Poslovna škola Bled, IMTA, International Management Teachers Academy, Faculty Development Program, Certificate on Finance (izdat od strane Central and East European Management Association - CEEMAN), Bled (Slovenija) jun 2009; Kurs „Metodika nastave“, Topola, oktobar 2008; „Case Method Teaching ECCH: Bringing the Real World into the Classroom, oktobar 2007, Beograd; Kurs «Uspešan rad sa klijentima» i «Tehnike prodaje», Skills Beograd, septembar 2005, Palić; seminar u organizaciji Portland State University i Ekonomskog fakulteta u Subotici (Strategic Management, Cost

Management, Financial Forecasting, International Negotiation), oktobar 2002 - decembar 2003, Subotica. Član je u sledećim profesionalnim organizacijama: European Economic Association i International Management Teachers Academy Alumni Association.

Učestvovao je u nastavnom timu programa Vojne akademije i Fakulteta organizacionih nauka – predmeti Finansijsko računovodstvo, Finansijski menadžment i Upravljačko računovodstvo, 2008/2009; 2009/2010; seminarima „Upravljanje finansijama u zdravstvu”, FON, 2009-2014; programu za prekvalifikaciju vojnog kadra „PRISMA” (Programme for Resettlement in Serbia and Montenegro Army) u organizaciji Fakulteta organizacionih nauka Beograd, 2008; na specijalističkim studijama u organizaciji Fakulteta organizacionih nauka (oblasti finansijsko računovodstvo, menadžersko računovodstvo, finansijski menadžment, biznis plan): Menadžment u zdravstvu, Menadžment u farmaciji i Menadžment u obrazovanju je izvodio nastavu.

Učestvovao je u sledećim projektima: EVLIA – Pretvaranje dobrih ideja u realnost – korišćenje intelektualnih dobara za finansiranje MSP u jugoistočnoj Evropi (Making full value of good ideas by leveraging intellectual assets for financing SMEs in SEE), Privredna komora Beograd (2013 - 2014); „Spring School 012”, April, 2012, Faculty of Organizational Sciences; „Spring School 011 – Entrepreneur’s reputation in digital age”, 21-25 March, 2011, Faculty of Organizational Sciences; Merenje i unapređenje poslovnih performansi poslovnog sistema, Fakultet organizacionih nauka u Beogradu, 2011/2012; TEMPUS projekat, predmet Upravljanje finansijama i upravljačko računovodstvo, 2011; Obuka za menadžment u zdravstvu – Health Management Training in Serbia, Projekat finansiran od strane Evropske unije – Troškovi zdravstvene zaštite, 2011; „Unapređenje načina obračuna cene koštanja proizvoda (zaliha) u skladu sa međunarodnim računovodstvenim standardima u Zavodu za izradu novčanica i kovanog novca Narodne banke Srbije, Beograd, Topčider“, 2008; „Primena međunarodnih standarda serije ISO 9001:2001 – Osnova za obezbeđenje kvaliteta Fakulteta organizacionih nauka“, Podsystem finansija, septembar 2007-2009.

Govori, čita i piše engleski jezik. Služi se italijanskim, nemačkim, makedonskim i mađarskim jezikom. Koristi programski paket MS Office i internet.

Prilog 1.

2. IZJAVA O AUTORSTVU

Potpisani **Veljko M. Dmitrović**
broj indeksa **25/2008**

Izjavljujem

da je doktorska disertacija pod naslovom
„Intelektualni kapital kao strateška performansa organizacije“

- rezultat sopstvenog istraživačkog rada,
- da predložena disertacija u celini ni u delovima nije bila predložena za dobijanje bilo koje diplome prema studijskim programima drugih visokoškolskih ustanova,
- da su rezultati korektno navedeni i
- da nisam kršio/la autorska prava i koristio intelektualnu svojinu drugih lica.

U Beogradu, 2. jun 2015.

Potpis doktoranda



Prilog 2.

1. IZJAVA O ISTOVETNOSTI ŠTAMPANE I ELEKTRONSKE VERZIJE DOKTORSKOG RADA

Ime i prezime autora **Veljko Dmitrović**

Broj indeksa **25/2008**

Studijski program **Informacioni sistemi i menadžment**

Naslov rada „**Intelektualni kapital kao strateška performansa organizacije**“

Mentor **prof. dr Nevenka Žarkić Joksimović**

Potpisani **Veljko Dmitrović**

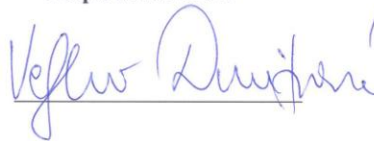
Izjavljujem da je štampana verzija mog doktorskog rada istovetna elektronskoj verziji koju sam predao za objavljivanje na portalu **Digitalnog repozitorijuma Univerziteta u Beogradu**.

Dozvoljavam da se objave moji lični podaci vezani za dobijanje akademskog zvanja doktora nauka, kao što su ime i prezime, godina i mesto rođenja i datum odbrane rada.

Ovi lični podaci mogu se objaviti na mrežnim stranicama digitalne biblioteke, u elektronskom katalogu i u publikacijama Univerziteta u Beogradu.

Potpis doktoranda

U Beogradu, 2. jun 2015.



Prilog 3.

1. IZJAVA O KORIŠĆENJU

Ovlašćujem Univerzitetsku biblioteku „Svetozar Marković“ da u Digitalni repozitorijum Univerziteta u Beogradu unese moju doktorsku disertaciju pod naslovom:

„Intelektualni kapital kao strateška performansa organizacije“

koja je moje autorsko delo.

Disertaciju sa svim prilogima predao sam u elektronskom formatu pogodnom za trajno arhiviranje.

Moju doktorsku disertaciju pohranjenu u Digitalni repozitorijum Univerziteta u Beogradu mogu da koriste svi koji poštuju odredbe sadržane u odabranom tipu licence Kreativne zajednice (Creative Commons) za koju sam se odlučio.

1. Autorstvo
2. Autorstvo - nekomercijalno
3. Autorstvo – nekomercijalno – bez prerade
4. Autorstvo – nekomercijalno – deliti pod istim uslovima
5. Autorstvo – bez prerade
6. Autorstvo – deliti pod istim uslovima

U Beogradu, 2. jun 2015.

Potpis doktoranda

