



UNIVERZITET U NIŠU
EKONOMSKI FAKULTET
Časopis "EKONOMSKE TEME"
Godina izlaženja XLVII, br. 2, 2009., str. 59-72
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš
Tel: +381 18 528 601 Fax: +381 18 523 268

UPRAVLJANJE INTELEKTUALNIM PERFORMANSAMA PREDUZEĆA

Doc. dr Bojan Krstić*

***Rezime:** U eri ekonomije znanja, intelektualni resursi se označavaju jednom od ključnih determinanti stvaranja i unapređenja konkurentnosti preduzeća. Imajući ovo u vidu, potencira se značaj efektivnog upravljanja intelektualnim performansama preduzeća. U tom pogledu, nužno je, najpre, postavljanje konceptualnog okvira intelektualnih performansi. Naime, dve su osnovne dimenzije intelektualnih performansi preduzeća: performanse intelektualnih resursa i performanse upotrebe intelektualnih resursa. Ostvarivanje punog doprinosa intelektualnih resursa preduzeća stvaranju vrednosti pretpostavlja efektivno upravljanje intelektualnim performansama. U tom smislu razvija se i konceptualni okvir upravljanja intelektualnim performansama. Efektivno upravljanje intelektualnim performansama podrazumeva i adekvatno, precizno i sveobuhvatno merenje intelektualnih performansi.*

***Ključne reči:** intelektualni resursi, intelektualne performanse, menadžment.*

Uvod

Intelektualne performanse preduzeća, intelektualni resursi, odnosno intelektualni kapital, predmet su interesovanja teoretičara različitih oblasti. Stoga se javlja i terminološka raznolikost kada se proučava literatura koja se bavi intelektualnim resursima - nematerijalna imovina, neopipljiva imovina, resursi znanja, intelektualni kapital, kapital znanja i drugi. Terminološko

* Ekonomski fakultet Niš

Rad je realizovan u okviru projekta 149052, Ministarstva nauke Republike Srbije.

UDK 005.96; Pregledni rad

Primljeno: 06.04.2009.

diferenciranje, kao i diferenciranje pristupa vrednovanja intelektualnih resursa preduzeća, vrši se polazeći od nekoliko momenata. U segmentu akademske zajednice i praktičara koji se bave intelektualnim kapitalom, ističe se koncept intelektualnog kapitala. Istraživači u oblasti merenja performansi ne usredsređuju se isključivo na neopipljive (nematerijalne) resurse, već o njima promišljaju u kontekstu traženja načina za efektivnije merenje performansi preduzeća. Istraživači u oblasti vrednovanja preduzeća ispituju načine za vrednovanje različitih segmenata nematerijalne imovine (intelektualne imovine). Autori u oblasti ljudskih resursa usredsređuju se na neopipljivu imovinu baziranu na ljudskim resursima i potenciraju njihov rastući značaj u savremenim preduzećima, kao i funkcije upravljanja ljudskim resursima. U segmentu računovodstvene akademske zajednice, u središtu su pitanja vezana za eksterno finansijsko-računovodstveno izveštavanje. Pored toga, računovodstvena teorija i praksa u uslovima „nove ekonomije” suočila se je sa potrebom da se u finansijskim izveštajima adekvatno prikaže neopipljiva (nematerijalna) imovina. Računovođe, stoga, u najvećoj meri ističu termine intelektualna ili nematerijalna aktiva, a znatno ređe intelektualni kapital.

1. Koncept intelektualnog kapitala

Većina autora, koji po vokaciji nisu računovođe, ipak koristi termin intelektualni kapital. *Steward* ga definiše kao „upakovano korisno znanje” [1, str. 10]. *Sullivan* ga određuje kao „znanje koje se može konvertovati u profit” [2]. Neki pak istraživači termin intelektualni kapital proširuju drugim elementima. *Roos G.* i njegovi saradnici determinišu intelektualni kapital organizacije kao „sumu znanja njenih članova i praktično prevođenje tog znanja u brendove, trgovinske znakove i procese [3, str. 37]. *Edvinsson i Malone* posmatraju intelektualni kapital kao posedovanje znanja, primenjeno iskustvo, organizacionu tehnologiju, odnose sa potrošačima i profesionalne veštine koje obezbeđuju kompaniji „konkurentsku oštricu na tržištu” [4, str. 44]. *Brooking* ističe da je intelektualni kapital kombinacija nematerijalne imovine koja jednom preduzeću omogućava da funkcioniše [5, str. 23]. *Viedma* poistovećuje intelektualni kapital sa suštinskim kompetencijama preduzeća [6]. *Sveiby* uglavnom koristi izraze neopipljiva sredstva ili neopipljiva imovina, pod kojima podrazumeva „kompetencije zaposlenih, internu i eksternu strukturu [7, str. 11].“

Thomas A. Steward daje trodimenzionalni model intelektualnih resursa. Smatra da intelektualne resurse, odnosno kapital preduzeća čini: *humani*, *strukturni* i *kapital* odnosa sa *stejkholderima*. Kao *humani kapital* izdvaja talente, veštine i znanje zaposlenih. U *strukturni kapital* ubraja

intelektualnu svojinu, metodologije, procese, baze podataka, informacionu mrežu i dr. *Kapital odnosa*, po njemu, čini kapital sadržan u odnosima sa potrošačima i dobavljačima. *Roos* ističe humani kapital - resurse, relacije resurse i organizacione resurse sadržajem intelektualnog kapitala. U suštini se *Steward-ov* i *Roos-ov* koncept suštinski ne razlikuju. Diferenciranja su samo terminološke prirode. Što je kod *Steward-a* strukturni to je za *Roos-a* organizacioni kapital. Takođe, kapital sadržan u odnosima sa stejkholderima je zapravo relacioni kapital.

Sušтина intelektualnog kapitala je u procesu kreiranja vrednosti. Vrednost se može stvarati kombinacijom navedenih komponenti intelektualnog kapitala. Preduzeća se razvijaju, uvećavaju svoj profit, vrednost i konkurentnost na osnovu uspešne kombinacije različitih komponenti intelektualnog kapitala. Naime, kombinacijom između njih ostvaruje se sinergija i jedinstvenost. Prihvaćenom klasifikacijom se upravo jasno identifikuju kombinacije, te njihovi efekti - sinergija u stvaranju vrednosti. Naime, termin vrednost ovde treba shvatiti i kao vrednost za potrošača, vrednost proizvoda/usluge, vrednost za dobavljače, profit, vrednost za vlasnike tj. vrednost preduzeća.

2. Intelektualne performanse preduzeća

Koncept intelektualnih performansi podrazumeva dve osnovne dimenzije performansi: *a) performanse intelektualnih resursa* i *b) performanse upotrebe intelektualnih resursa*. Naime, s razlogom se diferenciraju ove dve grupe performansi. Performanse intelektualnih resursa su njihove karakteristike, bilo strategijskog ili operativnog karaktera. Performanse upotrebe intelektualnih resursa su efekti - rezultati njihove upotrebe, efektivnost i efikasnost. Za preduzeće je, na primer, važno koliko stručnih kadrova, posebno profesionalaca, ima i kakvog su profila znanja i kompetentnosti, ali je mnogo relevantnije kakve efekte ostvaruju u radu. U istraživanju i razvoju preduzeća važan je portfolio kompetentnosti zaposlenih, ali još značajniji učinak - inovativan output i produktivnost. Kod intelektualne svojine, pak, vredan je broj registrovanih patenata kao performansa ovih resursa, ali je mnogo važnija performansa upotrebe, kao što je broj novih proizvoda na bazi patentiranih tehnologija ili prihodi ostvareni od datih licenci za patentirane tehnologije.

Konkurentsku prednost preduzeća, između ostalog, determinišu i performanse njegovih intelektualnih resursa (kapitala) [8, str. 58]. U literaturi iz oblasti strategijskog menadžmenta, kao kriterijumi za ocenu

Upravljanje intelektualnim performansama preduzeća

performansi resursa ističu se: *trajnost, imitiranost, prenosivost*. Pored njih, relevantne performanse resursa su *unikatnost i fleksibilnost*.

Trajnost je značajan kriterijum u oceni intelektualnih resursa, odnosno potencijala preduzeća da stvara i održava konkurentsku prednost. Na *trajnost intelektualnih resursa* u današnjim uslovima od izuzetnog su uticaja dinamične tehnološke promene. U nekim oblastima, patenti zastarevaju pre nego što im istekne vreme zakonske zaštite. Reputacija preduzeća je, takođe, primer nematerijalnog resursa koji može pokazivati značajnu promenljivost tokom vremena. *Imitiranost* je odlika većine resursa. Imitiranost se odnosi na teškoće i vreme koje je konkurentima potrebno da imitiraju. Intelektualni resursi se međusobno diferenciraju prema mogućnosti da budu kopirani. Imajući u vidu ovu karakteristiku, u preduzeću treba da postoji težnja da se stvaraju jedinstveni intelektualni resursi koji su teški za imitiranje, kao što su na primer patentirane tehnologije.

Prenosivost, odnosno raspoloživost intelektualnih resursa podrazumeva sagledavanje potrebnog vremena i napora da se oni pribave ili kreiraju. Intelektualni resursi koji se mogu lako i brzo nabaviti / kupiti, ne obezbeđuju relativno dugo održavanje konkurentске prednosti. Po pravilu, takvi resursi se brzo kopiraju, jer ih preduzeće relativno lako obezbeđuje. Neki intelektualni resursi nisu lako pribavljivi, odnosno prenosivi između subjekata. Sposobnost preduzeća da održi konkurentsku prednost u određenom periodu, između ostalog zavisi od brzine kojom konkurenti uspevaju da obezbede određene intelektualne resurse, koji su potrebni da se preduzeće imitira. Nemobilnost resursa koji nisu relativno lako pribavljivi, odnosno prenosivi može poticati od nesavršenosti informacija o kvalitetu i produktivnosti resursa, posebno ljudskih, ali i nekih drugih intelektualnih resursa. Na primer, slična je situacija sa vrlo specifičnim intelektualnim resursom kao što je marka. Ona se obično vezuje za preduzeće, pa promena vlasništva može da erodira njenu vrednost. U slučaju da se određeni intelektualni resurs ne može pribaviti kupovinom, potrebno je njegovo kreiranje, tj. izgrađivanje. Takav input po pravilu ima veći strategijski značaj u odnosu na resurse koji se nabavljaju na tržištu.

Unikatnost pojedinih intelektualnih resursa treba da se štiti. Najbolji su pravni okviri zaštite putem patentiranja. Borba za održavanje unikatnosti resursa vodi se i kontinuiranim ulaganjima u projekte istraživanja i razvoja. Neki unikatni resursi preduzeća su teški za imitiranje. Takvo je, naročito, "prećutno" znanje jednog broja zaposlenih ili radnih grupa (timova) manifestovano u ličnim kompetentnostima, koje nisu formalno vlasništvo preduzeća. U organizacijama intenzivnim po znanju, posebno gde je tehnologija dinamična i životni ciklus proizvoda kratak, to implicitno znanje

je prilično jedinstven resurs. Zadržavanje ovakvog resursa u preduzeću je posebno značajno za njegov poslovni uspeh u budućem periodu. Pored ovoga, konkurentska prednost preduzeća determinisana je *fleksibilnošću* njegovih intelektualnih resursa. Inovativna sposobnost ljudskog resursa u preduzeću utiče na njegovu uspešnost. Inovacija je važna zbog ostvarivanja i isporučivanja superiornije vrednosti za potrošača koja će omogućiti konkurentske prednosti. Takođe, uz strategiju kontinuiranog inoviranja, konkurentska preduzeća imaju u jednom dužem vremenskom periodu problem da se prilagode.

Intelektualni resursi se moraju kontinuirano unapređivati, razvijati i uvećavati, jer od napred navedenih i drugih njihovih karakteristika (performansi) zavisi konkurentska prednost. Naime, od posebnosti ovih resursa i sposobnosti koje su na osnovu njih razvijene, te njihove diferenciranosti od intelektualnih resursa i sposobnosti konkurenata, zavisi kolike barijere jedno preduzeće može da stvori rivalima u smislu benefita tj. ukupnog paketa koristi koje pruža klijentima. Konkurentska prednost, ovdje, izvodi se direktno iz performansi intelektualnih resursa i performansi njihove produktivne upotrebe, što se odražava kroz rast proizvodno-uslužnog potencijala i razvoj preduzeća. Intelektualni resursi, znanje u širem smislu, sadržano je u novim proizvodima/uslugama koje pružaju željene koristi za potrošače. Preduzeća konkurišu na bazi diferenciranosti proizvoda i usluga - kvaliteta, pouzdanosti, efikasnosti, jednostavnosti upotrebe, estetskog osećaja, troškova i dr. Kombinacija ovih i drugih karakteristika proizvoda, koje ga čine vrednijim i superiornijim od konkurentskih, stvara relativnu prednost u odnosu na rivalska preduzeća. Ta prednost se, u konačnom, efektuira u boljoj strategijskoj poziciji a onda i u većoj tržišnoj vrednosti.

3. Upravljanje intelektualnim performansama

Intelektualni kapital je u savremenim uslovima poslovanja jedan od najvažnijih izvora konkurentske prednosti. Iz ove činjenice i proizilazi obaveza menadžmenta da se intenzivnije posveti upravljanju intelektualnim performansama preduzeća. Inače, u teoriji intelektualnih resursa, koja se naročito razvila u poslednjoj deceniji, sreće se više upravljačkih modela. Upravljanje performansama intelektualnih resursa i njihove upotrebe obuhvata tri faze:

- *upravljanja znanjem,*
- *upravljanje inovacijama i*
- *upravljanje intelektualnom svojinom.*

Upravljanje intelektualnim performansama preduzeća

Imajući u vidu *Steward-ovu* i *Roos-ovu* klasifikaciju kategorija intelektualnih resursa, u tabeli 1 su razvrstani elementi intelektualnog kapitala po fazama upravljanja.

Tabela 1. Kategorije i faze upravljanja [9, str. 64]

<i>Faza</i>	<i>Ljudski kapital</i>	<i>Relacioni kapital</i>	<i>Strukturni kapital</i>
<i>Faza upravljanja znanjem</i>	Prečutno znanje, iskustvo, pamet, vizija	Iskustvo, znanje, odnosi, mreže	Baze podataka IT, baze znanja, najbolje prakse, kultura
<i>Faza upravljanja inovacijama</i>	Ideje, koncepti proizvoda, veštine	Ideje, koncepti proizvoda, feedback, odnosi	Sistemi rada, poslovni procesi
<i>Faza upravljanja intelektualnom svojinom</i>	Know-how	Identitet marke, reputacija, stratezijske alijanse	Patenti, marke, autorsko pravo, poslovna tajna

U tabeli 2 prikazani su upravljački ciljevi i svrha svake grupe ovih resursa. Na ovaj način identifikuje se predmet, odnosno područje upravljačkih aktivnosti u domenu intelektualnih resursa.

Tabela 2. Ciljevi i svrhe upravljanja [9, str. 66]

<i>Faza upravljanja</i>	<i>Područje upravljanja</i>	<i>Svrha</i>	<i>Upravljački ciljevi</i>
Upravljanje znanjem	Znanje kao resurs	Kreiranje vrednosti	Spoznati znanje kao resurs i obezbediti njegovo najbolje moguće korišćenje radi što boljeg odvijanja procesa u organizaciji
Upravljanje inovacijama	Inovacioni procesi i resursi	Izvlačenje vrednosti	Osloboditi i rekonfigurirati resurse inovacija za brže kreiranje novih načina obavljanja posla i novih proizvoda
Upravljanje intelektualnom svojinom	Intelektualna svojina	Maksimiranje vrednosti	Omogućiti takvo korišćenje intelektualne svojine koje će poboljšati konkurentsko pozicioniranje i sticanje prihoda preduzeća

Proces upravljanja intelektualnim resursima podrazumeva određene aktivnosti obezbeđivanja jedinstvenog toka informacija, procesa i aktivnosti. Preduzeća treba da ga efektivno obezbeđuju i usmeravaju na osnovu sistematske procene performansi upotrebe intelektualnih resursa i kvantifikovanja intelektualnog kapitala. Na osnovu ovih merenja, procena i analiza, potrebno je napraviti i izveštaj o evaluaciji intelektualnih performansi [10, 11]. On će biti od velike važnosti za opredeljivanje buduće strategije, odnosno za definisanje područja budućih aktivnosti u pogledu razvoja intelektualnih resursa. Preduzeća koja su intenzivna intelektualnim resursima (tzv. „organizacije znanja”) su posebno specifične, pa je i njihov proces upravljanja intelektualnim kapitalom kompleksan. Ovo, stoga, što je intelektualni kapital preduzeća rezultat interakcije različitih segmenata intelektualnih resursa. Imajući u vidu napred izloženo, konceptualni okvir upravljanja intelektualnim performansama čini sledeće faze:

- *Planiranje intelektualnih performansi,*
- *Merenje intelektualnih performansi,*
- *Analiza i izveštavanje o intelektualnim performansama,*
- *Unapređenje intelektualnih performansi u funkciji konkurentnosti preduzeća.*

Problem efikasnog i efektivnog upravljanja intelektualnim kapitalom, odnosno intelektualnim performansama se potencira zbog toga što su kompleksni uzročno-posledični odnosi (veze) između delova intelektualnog kapitala. Zato se pažljivom analizom intelektualnog kapitala može otkriti međuzavisnost njegovih uticajnih elemenata (upravljanje znanjem, inovacijama i intelektualnom svojinom). Napred navedeni model upravljanja intelektualnim performansama može se primeniti na svaku od definisanih faza. Potrebno je, dakle, najpre planirati performanse tzv. organizacionog znanja, meriti ih, izveštavati o njima i onda donositi programe za njegovo unapređenje. To isto važi i za inovacije (inovacioni proces) i intelektualnu svojinu. Važnost ovoga proizilazi iz rasta značaja intelektualnih resursa u ekonomiji znanja. Imajući u vidu navedeno, može se istaći da su znanje, inovacije i intelektualna svojina izvori konkurentne prednosti preduzeća, te da se njihove performanse moraju sistematski planirati, meriti, analizirati i kontinuirano unapređivati.

4. Merenje intelektualnih performansi u funkciji upravljanja

S obzirom na to da je današnja *era ekonomije znanja*, sve veći akcenat se stavlja problematici merenja intelektualnih performansi preduzeća [12]. Naime, u susret tome su i ideje i zahtevi savremenih, novijih pristupa u

Upravljanje intelektualnim performansama preduzeća

merenju performansi, koji potenciraju uspostavljanje balansa dobro ustanovljenim finansijskim merilima u tradicionalnim finansijskim knjigovodstvu. U tom smislu ističe se koncept *Balansne karte performansi* (Balanced Scorecard) [13]. Finansijska merila performansi bazirana na računovodstvenim informacijama nisu odgovarajuća za merenje intelektualnih determinanti razvoja preduzeća. Stoga se sistem zvaničnog finansijskog merenja performansi mora dopuniti setom merila intelektualnih performansi. Merenje intelektualnih performansi značajno je i zbog usklađivanja resursa preduzeća sa strategijom koja se sprovodi, kao i zbog poboljšanja efikasnosti poslovnih procesa i aktivnosti.

Intelektualne performanse u najvećoj meri u Balanced Scorecard-u su sadržane u dimenziji učenja zaposlenih i njihovog razvoja, kao i razvoja i inovativnosti preduzeća. U ovoj dimenziji su sadržane performanse *humanog kapitala* (veštine, znanja, edukacija, obuka i sl.), potom *informacionog kapitala* (sistemi, baze podataka, mreže), kao i ostalog *strukturnog - organizacioni kapital* (kultura, liderstvo, timski rad i sl.). Naravno, intelektualne performanse mogu se identifikovati i delom kroz dimenziju potrošača, a delom i iz dimenzije internih poslovnih procesa, ukoliko se kroz nju reflektuju dobavljači i zajednica, odnosno odnosi sa ovim stejkholderima i to sve dok se ne definišu, standardizuju i obavezujuće primene računovodstveni principi, kojima će se celovito knjigovodstveno (finansijski) obuhvatiti svi elementi intelektualnog kapitala preduzeća.

Koristi koje preduzeća imaju od merenja intelektualnih performansi su brojne i značajne. One ne samo da se ogledaju u olakšavanju strategijskog procesa, već i u komuniciranju sa eksternim korisnicima o konkurentskim prednostima resursa i sposobnosti. Na taj način se, u stvari, uspešnije privlače vredni i potrebni resursi (finansijski kapital, profitabilni potrošači, kompetentni zaposleni i sl.). Suštinski je važno da se merenje intelektualnih performansi ostvaruje kvalitetno i kontinuirano zbog menadžera i svih zaposlenih, jer oni na osnovu parcijalnih merila mogu razumeti suštinu i značaj intelektualnog kapitala u povećavanju vrednosti i konkurentnosti preduzeća. Naime, to je posebno značajno zbog toga što na taj način oni mogu uvideti potrebu da se menjaju, pa se spremnost za vršenje promena uvećava. Kada član kolektiva zna šta je relevantno za poslovni uspeh, kakva je njegova uloga u ostvarivanju doprinosa poslovnim rezultatima, on može lakše identifikovati načine na koji taj doprinos može pružiti.

Problem merenja intelektualnih performansi, odnosno pojedinih segmenata intelektualnog kapitala dolazi iz njihove nematerijalne prirode, a takođe i zbog toga što se ekonomski efekti stvaraju interakcijom i zajedničkom upotrebom različitih komponenti. U tom smislu otežano je