

УПРАВЉАЊЕ ИНТЕЛЕКТУАЛНИМ КАПИТАЛОМ У ОРГАНИЗАЦИЈАМА ПОСЕБНЕ НАМЈЕНЕ

Бранимир Вулевић
Универзитет у Београду, Факултет организационих наука

Експлоатација интелектуалног капитала, стварање знања и експлоатација већ постојећег знања једни су од главних задатака пословања разних типова организација савременог доба. Међу главним изазовима у економији знања је управљање знањем и управљање интелектуалним капиталом, те је потребно развити свијест о значају и врстама знања, о значају интелектуалног капитала и управљању интелектуалним капиталом.

Кључне речи: *Интелектуални капитал, знање, организација*

Увод

Успјешност пословања организација раније је најчешће зависила од материјалне имовине, од некретнина и производних погона. Но, у савременим условима пословања, нематеријална имовина постала је окосница успјешног пословања. А знање је постало вриједније него икада прије. Транзиција из индустријске ере у еру знања, која се углавном заснива на темељима интелектуалног капитала више него на физичком капиталу, је све видљивија. Показатељи те транзиције свакако су и водеће свјетске компаније, као што су „Гугл“, „Мајкрософт“, „Епл“, „Амазон“, „Алибаба“ и сл.

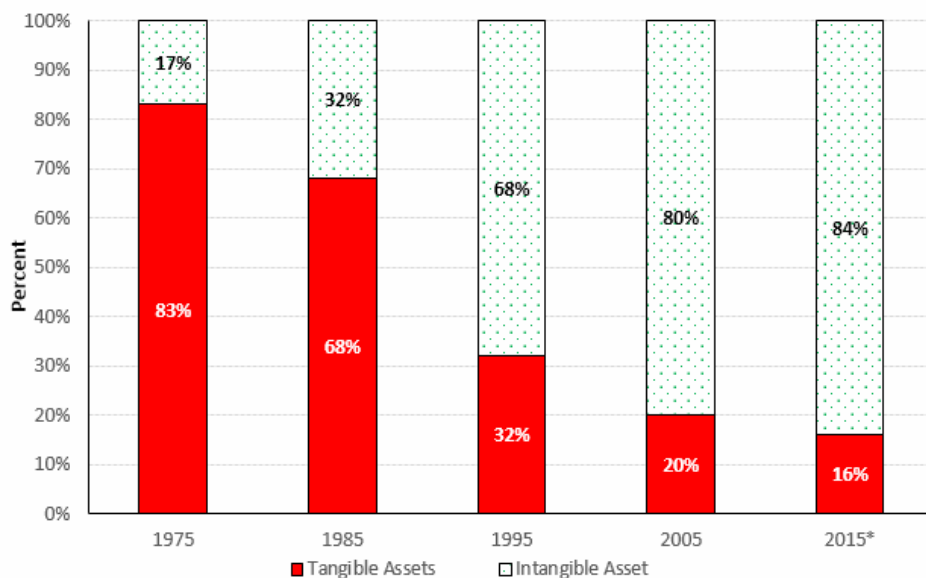
Оно што су за индустријско раздобље били финансијски капитал и мануелни рад, за нову економију је интелектуални капитал. Државе које највише улажу у знање и најбоље управљају интелектуалним капиталом, имају најконкурентнију привреду (економију).¹ Те се да закључити да развијеност и напредак поједине државе зависи од тога колико јој је економија темељена на знању јер оно пружа најбоље могућности за суочавање с новим глобалним окружењем. Из претходно наведеног може се закључити да је знање основа – база интелектуалног капитала, а интелектуални капитал покретачка снага развоја сваког друштва и сваке организације. Са основном улогом – остваривањем вриједности за стејкхолдере. Доступност капитала није више толико битна колико доступност информација. Јер се вриједност ствара на основу стварања и експлоатације новог знања, односно на основу експлоатације усавршеног постојећег знања. Нематеријална имовина постаје најбитнија имовина организације. Јер, није више толико битно шта је то што организација има – на папиру, већ оно што она стварно може учинити.

¹ Сундаћ, Д., Пулић, А. Интелектуални капитал – кључни ресурс 21. стољећа. Ријека: И.Б.Ц.Ц. 2001.

Табела 1 – разлике између материјалне и нематеријалне имовине ²

Материјална имовина	Нематеријална имовина
лако видљива	невидљива
ригорозно се квантификује	није лако квантификовати
интегрални дио биланса	не прати се кроз билансе
лако се дуплира	треба да се развија временом, не добија се тренутно
временом се „хаба“	сврсисходном употребом постаје вреднија

Из претходне табеле јасно се виде разлике између материјалне и нематеријалне имовине. И наглашава се да је сврсисходна употреба нематеријалне имовине потребан фактор за њено развијање и унапређивање, ради стицања додатних вредности за организацију и стејхолдере. А однос материјалне и нематеријалне имовине је у последњих четрдесетак година значајно измијењен, што је и приказано на примеру из САД, на следећој слици.



Слика 1 – Однос материјалне и нематеријалне имовине у укупној тржишној вриједности 500 компанија САД у периоду 1975–2015³

² Прилагођено према Mageza., P.Z., Intellectual capital as a creator of wealth and shareholder value for an organization, Rand Afrikaans University, 2004., citirano prema Kannan, R., Intellectual capital, The engine to corporate excellence. <http://kannanpersonal.com/learning/knowledge/intellectual.html>

³ <http://www.abfjournal.com/articles/ip-asset-value-as-collateral-the-increasing-use-of-patents-as-collateral-in-asset-based-lending/>

Повећање удјела знања у новоствареној вриједности главно је обиљежје нове економије, која се још назива и “економија знања”.⁴ Оно што је заједничко ауторима који се баве овом тематиком је да је интелектуални капитал један од основних елемената економије знања.

На врхунцу индустријске ере фактори који су гарантовали успјешност организацијама нису више били довољни. Глобализација је учинила да свијет постане „мањи“, или да се бар чини да је мањи јер је услед експанзије информационих технологија постало лако ступити у контакт и са онима на другој страни земљине кугле. И не само ступити у контакт, него и успјешно реализовати састанак, те извршити различите облике трансакција. Трошкови пословања су се услед тога значајно смањили. Уз то, скраћен је и период потребан за имплементацију и практичну примјену било ког научног открића. Самим тим су се наметнули и нови изазови у пословању, а и захтјеви у промјенама стратегија пословања. Материјална имовина остаје потребан али не и довољан услов за успјешност. Знање постаје један од предуслова за успјех.

Опстанак и успјех на свјетском тржишту осигураће само оне организације које буду способне да производе, управљају и континуирано повећавају властиту интелектуални капитал.⁵

Знање и значај знања

Потребно је направити дистинкцију између знања и интелектуалног капитала. Знање представља интелектуални капитал, тек онда када је оно примијењено и трансформисано у нешто вриједно за организацију и клијенте. Тада знање постаје изузетно важна имовина односно интелектуални капитал организације. А ако није примијењено остаје само неискоришћени интелектуални потенцијал. Уколико организацију упоредимо са човјеком, знање у организацији би се могло упоредити са интелигенцијом код човјека. Наиме, интелигенција код човјека представља базу за постизање изузетних резултата, односно за стицање знања и вјештина. А знање у организацији представља базу за стицање интелектуалног капитала. И једно и друго, уколико се не искористе на прави начин остају само у форми потенцијала.

Табела 2 – Карактеристике индустријског доба и економије знања⁶

Индустријска ера	Економија знања
производња-тржиште	купац-конкурент
финансијски капитал	интелектуални капитал
извјесност, предвидивост	неизвјесност, турбуленције
дугорочно планирање	краткорочно, стратешко планирање
национална привреда	свјетско тржиште
споре промјене	брзе, свакодневне промјене

⁴ Сундаћ, Д., Шваст, Н., *Интелектуални капитал темељни чимбеник конкурентности подuzeћа*, Министарство gospodarства, рада и подuzетништва, Загреб, 2009.

⁵ Ибид. стр. 6.

⁶ Јовановић, Ж., Нешковић, С., Костић, З., *Економија знања и интелектуална својина у контексту друштвеног развоја Србије – студија случаја*, Војно дело 3/2016, Београд.

Индустријска ера	Економија знања
круте, нефлексибилне организације	прилагодљиве организације
тржиште регулисано законима	либерална/отворена тржишта
предузетништво по избору	друштвена одговорност, етика
претежно извршни-рутински рад	креативни рад, истраживање, иновативност
концентрација капитала	стратешке пословне јединице
масовна производња	производња прилагођена купцу
квантитет	квантитет+квалитет
национални менаџмент	интернационални менаџмент
велики производни капацитети	мали-флексибилни производни капацитети

Иако и данас најбоље пролазе „велики“, није лако имати монопол, а још теже постаје имати монопол над знањем и задржати га дуго, како је то било могуће у индустријској ери, када су организације дуго задржавале специфична знања, која су им пружала јединственост. Знања су се споро ширила те су и конкуренти касније долазили до информација. Али сада то више није могуће остварити.

Када говоримо о знању, свакако је потребно и објаснити разлику између два основна облика знања – експлицитног и тацитног, те између материјалног и нематеријалног облика знања.

Експлицитно знање је оно које се лако може пренијети на све чланове организације. Оно је кодификовано, приступачно и објашњено. И већина овог знања може бити сачувана у неком од одговарајућих облика, како би обезбиједило вриједност за организацију. Кроз организацију се шири на формалан начин кроз податке, формуле или поступке. Енциклопедије су добар пример експлицитног знања.

Тацитно (имплицитно) знање, које неки аутори још зову и тихим, односно нијемим знањем, представља апстрактно, персонално, искуствено, неформално знање, настало кроз искуство, праксу и учење. Ова врста знања припада индивидуи. Није кодификовано. Између осталог обухвата компетенције и вјештине појединаца. Тацитно знање представља основу за постизање конкурентске предности.

Претпоставка је да у економији знања свака врста посла захтијева имплицитно знање које је уткано кроз организацијске токове. Те да је основа за стварање организацијске вриједности.

Тацитно знање је у суштини људски капитал, а експлицитно знање је структурни капитал.

Материјални облик знања представљају планови, патенти, пројекти, базе података, лиценце, софтвери. А нематеријални облик знања представљају вјештине, искуство, пракса.

Интелектуални капитал

Интелектуални капитал није нешто ново са чиме се срећемо. Он постоји још од онда када је први пут успостављена успјешна веза између понуђача добара и конзумента добара. Експлозијом иновација у пољу информационих технологија, медија и комуникације добија се нови начини да се такве везе и побољшају, а и да се успоставе неке нове. А испоставља се да организације у датом тренутку не могу функционисати у одсуству оваквих „помагала“.

Посматрано строго са рачуноводствене стране интелектуални капитал није ништа друго до проста разлика између тржишне вриједности организације и вриједности изражене кроз књиговодство.

Интелектуални капитал сликовито можемо приказати ако га упоредимо са воћком.⁷ Па све оно што видимо оком (стабло, гране, плодови) највише плијени пажњу, те се и пажљиво његује, унапређује и о томе се извјештава (финансијски извјештаји). На основу тих извјештаја воћка се продаје. Но да би потенцијални купац стекао бољи увид у реално стање биљке, у њено дугорочно стање, потребне су му информације и о оним дјеловима који нису видљиви оком. А оне нису лако доступне, јер су скривене и налазе се у коријењу и виталним жилама унутар стабла и грана. Укус плодова и боја лишћа и коре показују само тренутно стање воћке. Коријен се не види, а подаци о њему су јако битни. Уколико је коријен слаб, оштећен или почео да труне, неће омогућити правилан проток виталних сокова кроз стабло и оно ће почети да вене, иако у том тренутку може изгледати као сасвим здраво. А коријен црпи снагу из земље. Коријен треба посматрати као интелектуални капитал, а земљу као знање. Трули коријен, који пропада под земљом, није лако уочити, али врло лако може уништити прво листове и плодове, а дугорочно гледано и цијелу воћку. Из овога слиједи да је брига и о оним невидљивим, нематеријалним дјеловима организације јако битна ради стварања вриједности за организацију. Нема здравог стабла и доброг рода без здравог и јаког коријена. Нема здраве организације и добрих резултата без здравог и јаког интелектуалног капитала.

Револуцију на пољу истраживања интелектуалног капитала покренуо је Томас Стјуарт уредник часописа Фортуне, када је 1991. године објавио чланак са насловом „Интелигенција – како интелектуални капитал постаје највреднија америчка имовина“. У ком наводи да је интелектуални капитал нешто што није лако објаснити, али је сигурно да организацију полако чини богатом, те да је „Интелектуални капитал сума знања свих људи у компанији, али знања која доприносе конкурентској предности на тржишту.“⁸ Но, да знање које постоји у организацији није увијек интелектуални капитал. Интелектуални капитал је интелектуални материјал – знање, информације, интелектуална својина, искуство – који се може употребити ради стварања богатства. То је снага колективног ума.⁹

Интелектуални капитал ради као мелодија, као континуирани ток тонова. Да би осјетили мелодију потребно је мислити унапријед, али и уназад, те преплитати садашњост, прошлост и будућност са екстерним и интерним релацијама.¹⁰

Интеракција између три конституента интелектуалног капитала је прилично јединствена. Разликује се од уобичајених материјалних добара, код којих је 1+1 једнако 2. Природа интелектуалног капитала је да 1+1 може бити 5.¹¹ Односно да је

⁷ Пулић, А., *Приручник за управљање интелектуалним капиталом*, Загреб, 2004.

⁸ Stewart, T., *Brainpower: How Intellectual Capital is Becoming American's Most Valuable Asset*, Fortune, No. 3, June, 1991. pp. 44-60.

⁹ Stewart, T., *Intellectual Capital: The New Wealth of Organization*, Doubleday, Currency, New York, 1997, p. 98.

¹⁰ Grafstrom, G. Edvinsson, L., *Accounting for Minds. An Inspirational Guide to Intellectual Capital*, Skandia publication. 1999.

¹¹ Razali, B., *Investigating the Impact of Measures of Intellectual Capital on Company Performance Indicators*, докторска дисертација, University of Newcastle, Australia, 2010. цитирано према International Business Efficiency Consulting (IBEC) *Intellectual Capital: Efficiency in Croatian Economy*, Croatian Chamber of Economy – Intellectual Capital Association, Zagreb, Croatia. 2002.

синергија елемената интелектуалног капитала веома карактеристична. Те различите комбинације елемената могу дати резултате који су далеко вреднији него прост збир елемената.

Шта је Стив Џобс урадио у „Епл“-у? Он је управљао интелектуалним капиталом. За њега је управљање интелектуалним подразумејавало правилно управљање асимилираним знањем у намјери да се генеришу и развијају иновативне идеје.¹²

Брзина размјене знања и иновација је у сталном развоју и из дана у дан се повећава. Социјалне мреже су свакако један од алата који то и омогућава. Нови шаблон знања и социјалних мрежа је у експанзији. Године 2010, око 10 милијарди апликација је скинуто, да би се тај број у 2012. увећао на 30 милијарди. А у 2015. на преко 100 милијарди. Комерцијални аспект ове активности је такође у експанзији, те је само у 2011. пријављен годишњи приход од 11 милијарди еура.¹³

Из перспективе интелектуалног капитала постоје тврдње да се унапређењем еколошких и друштвених потенцијала организације такође унапређује и интелектуални капитал.¹⁴

Организације морају управљати и финансијским и нефинансијским ресурсима, укључујући интелектуални капитал, уколико имају намјеру да остану у корпоративној трци и да одговоре изазовима са којима се сусрећу.



Слика 2 – Корпоративна одговорност и три стуба одрживог развоја¹⁵

¹² Prasad, B., *Steve Jobs: Seven things to be learnt about leadership*, International Business Times, 2011. <http://www.ibtimes.com/steve-jobs-seven-things-be-learnt-about-leadership-305594>

¹³ Edvinsson, L., *IC21: reflections from 21 years of IC practice and theory*, Journal of Intellectual Capital, Vol.14 No.1, 2013, стр 163-172.

¹⁴ Wasiluk, K. Home, R., *The business case for sustainable commercial building*, in Newton, P., Hampson, K. and Drogemuller, R. (Eds), *Technology, Process and Innovation in Construction*, SPON Publishing, London, 2009. стр. 493-513.

Са слике изнад види се однос између економског доприноса организације, друштвене одговорности и утицаја на животну средину, који представљају три стуба одрживог развоја. Ове сфере међусобно се пресијецају и преклапају. А у заједничком пољу – пољу гдје се све три сфере преклапају, налази се корпоративна одговорност организације.

Структура интелектуалног капитала

Иако постоји много дефиниција интелектуалног капитала, а самим тим и много класификација, већина аутора ипак предлаже следећу структуру интелектуалног капитала:

- Људски капитал
- Структурални капитал (организацијски)
- Релациони капитал

Људски капитал не представљају чланови организације сами по себи. Људски капитал настаје онда када чланови организације своје знање трансформишу у дјела која стварају вриједност за организацију, те представља изврност чланова организације са њиховим специфичним квалитетима. Односи се на акумулирану вриједност свих инвестиција у образовање, стручност и будућност свих чланова организације и на њихову способност да своје знање трансформишу у додатну вриједност организације. Те, карактерише се индивидуалношћу. А из разлога што је сваки члан организације другачији на неки свој начин.

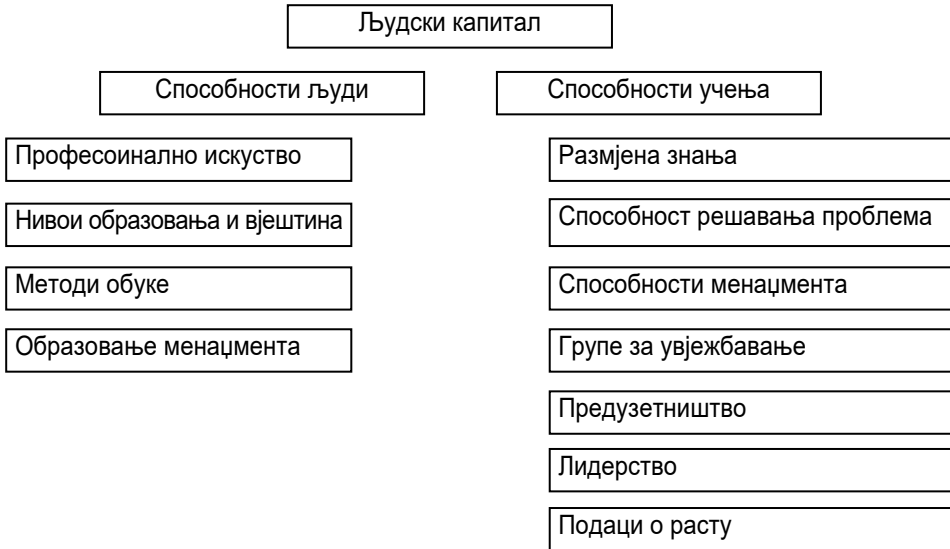
Оног момента кад изађу из компаније, чланови организације са собом такође носе и интелектуални капитал, ако не у потпуности а оно добар дио. Организација располаже компетенцијама својих чланова све док су они у организацији, пошто они раде за организацију, а тако и резултати њиховог рада припадају организацији. Те, ако организација има у виду да задржи компетенције својих чланова или бар дио њих и онда када чланови напусте организацију, потребно је да те компетенције сачува у виду информација, у за то одређеним базама података.

Брига о члановима организације је једна од најбитнијих особина и вјештина које лидер треба да посједује.¹⁵ Брига о члановима организације је један од покретача људског капитала, а људски капитал је покретач интелектуалног капитала.

Компоненте људског капитала су: способности људи (професионално искуство, ниво образовања и вјештина, методи обуке и образовање менаџмента) и способности учења (размјена знања, способност решавања проблема, способност менаџмента, групе за увјежбавање, предузетништво, лидерство, подаци о расту).

¹⁵ Прилагођено према: Azapagic, A., *A systems approach to corporate sustainability: a general management framework*, Trans IchemE, Vol. 81 No. B5.

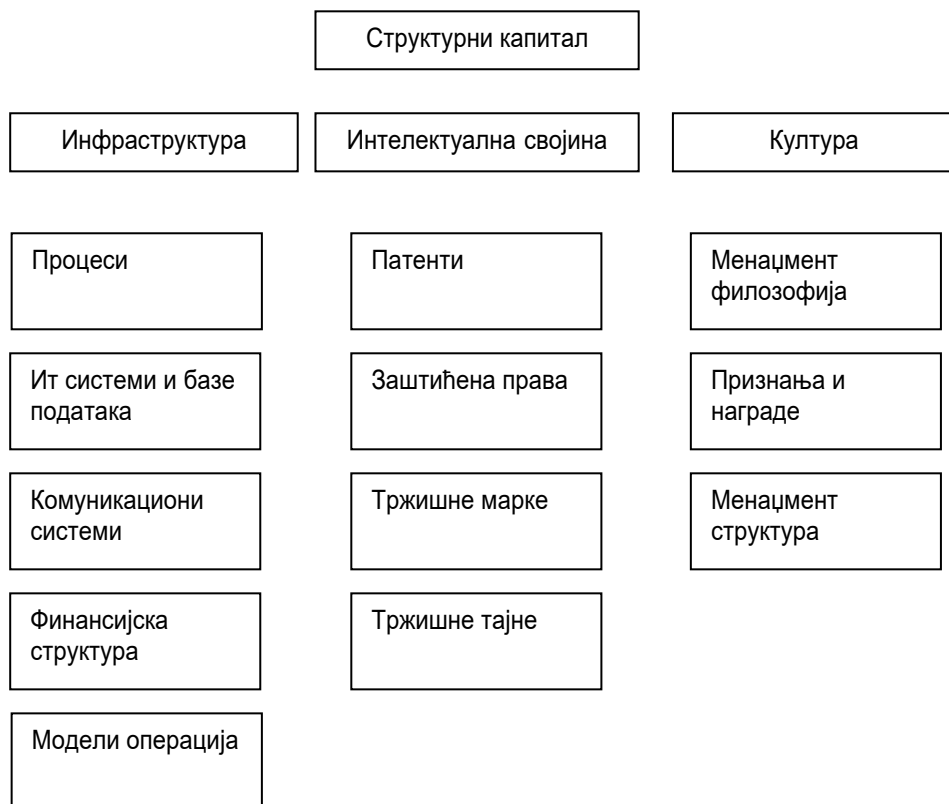
¹⁶ Вулевић, Б., *Особине и вештине лидера у кризним ситуацијама – примери из војне средине*, Војно дело 5/2016. Београд, стр. 278-287.

Слика 3 – Структура људског капитала¹⁷

Док је људски капитал оно знање које напушта организацију када и запослени – са завршетком радног времена, структурни капитал је знање које остаје у организацији и после завршетка радног времена. Њега чине системи, базе података, стандардне оперативне процедуре, радне рутине, односно организованост у смислу што ефикаснијег стварања вриједности за организацију. Када се дјелови структурног капитала заштите, постају интелектуална својина организације и тада постају власништво организације.

Елементи структурног капитала су приказани на следећој слици:

¹⁷ Petty, R; Guthrie, J.: "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, 2000. стр. 19.

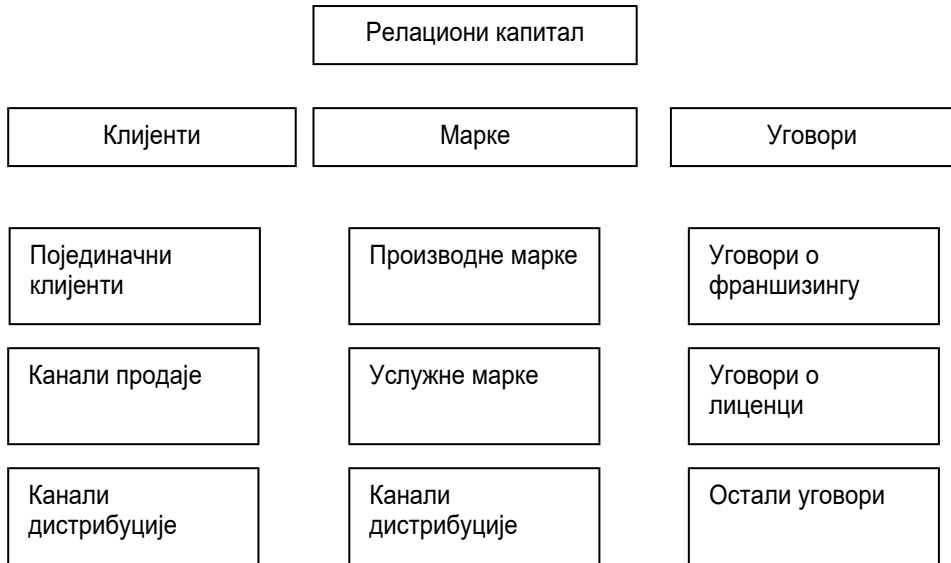


Слика 4 – Елементи структурног капитала¹⁸

Структурни капитал је могуће квантификовати. У власништву је организације и везује се за организацију а не за запослене. Структурни капитал у организацији убрзава проток знања. Али му функцију не треба ограничавати само на то, већ га користити и за стицање новог знања, односно проширивање и надограђивање постојећег, те правилну експлоатацију знања.

Релациони капитал представља односе организације са екстерним окружењем. Често за њега стоји да је клијентски капитал. Има енорман значај јер обухвата вриједност релација, све везе и односе са клијентима, стејкхолдерима и партнерима.

¹⁸ Ибид. стр. 22.



Слика 5 – Структура релационог (клијентског) капитала¹⁹

Вриједност која проистиче из односа с купцима, добављачима, дистрибутерима и пословним партнерима је релациони капитал као сегмент интелектуалног капитала односно изградња дугорочног односа с екстерним стејхолдерима. Организација не може да опстане самостално, јер њен пословни успјех зависи од квалитетно изграђених односа. Базне димензије те међузависности су.²⁰

- Обавезивање (везано је за коректно понашање тј. дјеловање које не угрожава интересе партнера),
- Емпатија (обухвата сагледавање питања од важности из угла друге стране),
- Реципроцитет (подразумијева узајамно пружање користи),
- Приврженост (развија се временом, а до стварања привржености доводи здрав пословни однос и дугорочна сарадња), и
- Повјерење (Производ успјешне пословне сарадње и поузданост и сигурност партнера).

Остварење што веће тржишне вриједности организације зависи од квалитета и квантитета финансијског капитала, а последњих двадесетак година нарочито од висине интелектуалног капитала и синергије између његових структурних сегмената, тј. људског, структурног и клијентског капитала.²¹ Веза између структурних еле-

¹⁹ Ибид. стр. 25.

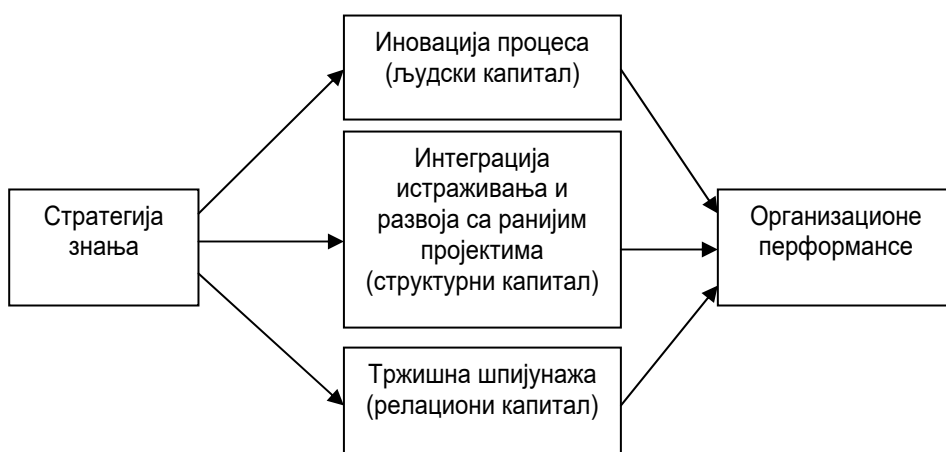
²⁰ Крстић, Б., „Интелектуални капитал и конкурентност предузећа“, Економски факултет Ниш, 2009. стр. 48.

²¹ Дмитровић, В., *Интелектуални капитал као стратешка перформанса организације*, докторска дисертација, Факултет организационих наука, Универзитет у Београду 2015. стр. 201.

мената је нужна. Људски капитал би био бескористан без структурног, а структурни не би ни постојао без људског. Успјешно успостављена веза између свих елемената ствара синергију и у крајњем резултату увећава вриједност за организацију.

Управљање интелектуалним капиталом

Да би се успјешно управљало интелектуалним капиталом, што представља један од главних изазова у економији знања, потребно је развити свијест о значају интелектуалног капитала, о шансама и могућностима које он доноси организацији.



Слика 6 – Модел управљања интелектуалним капиталом²²

Лидери организација константно треба да имају у виду организацијске нематеријалне ресурсе, који су неопходни за стварање вриједности за организацију, а самим тим и за остваривање компетитивне предности. Те да константно сварају нова и унапређују постојећа знања а да уједно уче и од других организација кроз њихова искуства. Знање је од круцијалног значаја за оперативне послове у организацијама. Стога, организације приликом стварања стратегије управљања интелектуалним капиталом треба да почну од креирања стратегије знања. Претходно је наравно потребно да у организацији, а нарочито у менаџменту организације, постоји развијена свијест о значају интелектуалног капитала.

Као што је приказано на слици у моделу, следећи корак је визуализација и категоризација интелектуалног капитала организације. Свеобухватна анализа стања из разних перспектива омогућује категоризацију нематеријалних ресурса према подјели интелектуалног капитала на људски капитал, структурни капитал и релацијски

²² Bhatti, W., Zaheer, A., *The role of Intellectual Capital in creating and adding value to organizational performance: A conceptual analysis*, The Electronic Journal of Knowledge Management Volume 12 Issue 3 (pp187-194) доступно на интернету на www.ejkm.com

капитал. Анализом је такође потребно сагледати и стање интелектуалног капитала у организацији – снаге, слабости, ограничавајуће факторе. А затим одређивање кључних циљева и након тога одређивање кључних ресурса.

Одређивање кључних ресурса у циљу остваривања зацртаног циља потребно је из разлога што не постоји универзални модел најквалитетнијег управљања интелектуалним капиталом. Јер је циљ различит од организације до организације.

Модел приказан на слици приказује холистички приступ управљања интелектуалним капиталом, те је лако примењив и на организације посебне намјене (којима припада и војна организација) чији основни циљ није стварање нити увећавање профита. Па је из тог разлога и приказан у овом раду.

Када је постављена стратегија знања, која ће се прожимати и кроз следеће кораке управљања интелектуалним капиталом, намеће се потреба иновације процеса која је у спрези са људским капиталом. У организацијама посебне намјене неки постојећи процеси свакако гарантују успјех, јер се на њима и темељи стратегија организације, но и поред тога потребно је ићи у корак са временом и стварати неке нове процесе, који ће бити модернији и флексибилнији. По могућности што већег броја чланова, а ако не постоји таква могућност онда барем чланова организације који су на лидерским позицијама, како би касније они могли спровести обуку унутар организације.

Оно што се у организацији непрестано одиграва, свакако је истраживање и развој. А поред њега и свакодневне активности. У организацијама посебне намјене потребно је користити идентификоване лекције из текућих процеса, које ће послужити као основа за креирање научених лекција те касније и за обуку чланова организације. Ово се другачије може назвати и учење из праксе. На овај начин се успоставља интеграција истраживања и развоја са текућим односно протеклим процесима. Успјешна интеграција ових процеса гарантује успјех организацијама. А ову интеграцију потребно је кодификовати кроз структурни капитал организације. Односно кроз формирање база података са идентификованим и наученим лекцијама. Те, стандардним оперативним процедурама за спровођење обуке.

Како је потребно посветити се интерним релацијама, тако је потребно посветити се и екстерним релацијама и то кроз релацијски капитал. Односно кроз тржишну, економску шпијунажу. Потребно је остати у корак с временом. „Економска шпијунажа у савременом међународном амбијенту представља инструмент за постизање компетитивне предности компанија, унапређење националне економије и реализацију националних интереса сваке земље. Крајњи циљ економске шпијунаже јесте доћи у посјед знања и информација других земаља који се користе у науци, технологији и производњи.“²³

Правилном интеграцијом претходно наведених поступака, унапређују се организационе перформансе организације посебне намјене.

„Процена и управљање интелектуалним капиталом је камен темељац развоја нових модела који кроз валоризацију нематеријалних средстава и ресурса знања

²³ Neškovic, S., *Ekonomska špijunaža u savremenoj međunarodnoj konstelaciji*, *Ekonomija teorija i praksa*, 4 (1), Novi Sad: Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, 2011. str. 111-127.

могу да подстакну креативност, маштовитости и енергију у оквиру организације²⁴. Адекватно управљање интелектуалним капиталом омогућује организацији да створи још већу вриједност коју ће моћи да експлоатише у будућности.

Под интелигентним организацијама се сматрају све оне организације које²⁵:

- Знају које знање требају, те посједују запослене који имају жељено знање (или га знају прибавити) и мотивисани су да знање дијеле и даље развијају. Имају запослене који уче, али и који подучавају;

- Користе технологију на начин да проширују способности својих запослених;

- Посједују мреже за прикупљање знања и способне су своје потрошаче/клијенте послужити производима и услугама које они желе и требају, на начин и у вријеме када они то желе;

- У крајњој инстанци успјешно управљају интелектуалним капиталом.

Из претходног се види да је квалитетно управљање интелектуалним капиталом и један од кључних фактора приликом стварања „интелигентне организације“. А војна организација, као једна од организација посебне намјене свакако посједује или у потпуности или у добром дијелу особине „интелигентне организације“, те би уз холистички облик управљања интелектуалним капиталом употпунила тај ефекат.

Закључак

Организације посебне намјене, а међу њима војна организација, углавном припадају непрофитним организацијама па немају основни циљ у стварању профита. Но и даље им је основни циљ унапређење перформанси. У турбулентном времену у ком се налазимо интелектуални капитал је један од основних структурних елемената организације, а знање је стожер.

„Ако ми одузмете све моје челичане, и сав мој новац, али ми оставите моје људе, поново ћу постати милионер у року од годину - две дана.“²⁶ А у организацијама посебне намјене људски фактор је још битнији него у осталим организацијама. Најважнији извор интелектуалног капитала је човек са својим идејама, знањем и искуством.

Не треба заборавити да треба гајити специфична знања, јер специфично знање често може бити велика предност коју мали имају у односу на велике.²⁷ Користи од знања и интелектуалног капитала не морају увијек бити директне, може се десити да буду индиректне, али ће свакако оправдати средства уложена у развијање интелектуалног капитала.

²⁴ Schiuma, G; Lerro, A. „*Intellectual Capital and Company's Performance Improvement*“, Measuring Business Excellence, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 12, No. 2, 2008. стр. 6.

²⁵ Сундаћ, Д., Шваст, Н., *Интелектуални капитал темељни чимбеник конкурентности подuzeћа*, Министарство gospodarства, рада и подuzетништва, Загреб, 2009. стр27.

²⁶ Портер, Е., М., *О Конкуренцији*, Факултет за Економију, Финансије и Администрацију (ФЕФА), Београд, 2008., стр. 51

²⁷ Јовановић, Ж., Нешковић, С., Костић, З., *Економија знања и интелектуална својина у контексту друштвеног развоја Србије – студија случаја*, Војно дело 3/2016, Београд

Литература

- [1] Bhatti, W., Zaheer, A., *The role of Intellectual Capital in creating and adding value to organizational performance: A conceptual analysis*, The Electronic Journal of Knowledge Management Volume 12 Issue 3, доступно на интернету на www.ejkm.com
- [2] Вулевић, Б., *Особине и вештине лидера у кризним ситуацијама – примери из војне средине*, Војно дело 5/2016. Београд
- [3] Дмитровић, В., *Интелектуални капитал као стратешка перформанса организације*, докторска дисертација, Факултет организационих наука, Универзитет у Београду 2015.
- [4] Edvinsson, L., *IC21: reflections from 21 years of IC practice and theory*, Journal of Intellectual Capital, Vol.14 No.1, 2013.
- [5] Grafstrom, G. Edvinsson, L., *Accounting for Minds. An Inspirational Guide to Intellectual Capital*, Skandia publication. 1999.
- [6] International Business Efficiency Consulting (IBEC) *Intellectual Capital: Efficiency in Croatian Economy*, Croatian Chamber of Economy – Intellectual Capital Association, Zagreb, Croatia. 2002.
- [7] Јовановић, Ж., Нешковић, С., Костић, З., *Економија знања и интелектуална својина у контексту друштвеног развоја Србије – студија случаја*, Војно дело 3/2016, Београд.
- [8] Крстић, Б., *„Интелектуални капитал и конкурентност предузећа“*, Економски факултет Ниш, 2009.
- [9] Mageza., P.Z., *Intellectual capital as a creator of wealth and shareholder value for an organization*, Rand Afrikaans University, 2004.
- [10] Nešković, S., *Економска шпјунажа у савременој међународној констелацији*, Економска теорија и пракса, 4 (1), Novi Sad: Факултет за економију и инжењерски menadžment, 2011
- [11] Petty, R; Guthrie, J.: *“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, 2000.
- [12] Портер, Е., М., *О Конкуренцији*, Факултет за Економију, Финансије и Администрацију (ФЕФА), Београд, 2008.
- [13] Prasad, B., *Steve Jobs: Seven things to be learnt about leadership*, International Business Times, 2011.
- [14] Пулић, А., *Приручник за управљање интелектуалним капиталом*, Загреб, 2004.
- [15] Razali, B., *Investigating the Impact of Measures of Intellectual Capital on Company Performance Indicators*, докторска дисертација, University of Newcastle, Australia, 2010.
- [16] Schiuma, G; Lerro, A. *„Intellectual Capital and Company's Performance Improvement“*, Measuring Business Excellence, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 12, No. 2, 2008.
- [17] Stewart, T., *„Brainpower: How Intellectual Capital is Becoming American's Most Valuable Asset“*, Fortune, No. 3, June, 1991.
- [18] Stewart, T., *Intellectual Capital: The New Wealth of Organization*, Doubleday, Currency, New York, 1997.
- [19] Сундаћ, Д., Пулић, А. *Интелектуални капитал – кључни ресурс 21. стољећа*, Ријека, И.Б.Ц.Ц, 2001.
- [20] Сундаћ, Д., Шваст, Н., *Интелектуални капитал темељни чимбеник конкурентности предузећа*, Министарство gospodarства, рада и подузетништва, Загреб, 2009.
- [21] <http://www.ibtimes.com/steve-jobs-seven-things-be-learnt-about-leadership-305594>
- [22] Kannan, R., *Intellectual capital – the engine to corporate excellence*. <http://kannanpersonal.com/learning/knowledge/intellectual.html>