

**АЛФА БК УНИВЕРЗИТЕТ  
ФАКУЛТЕТ ЗА МЕНАџМЕНТ У СПОРТУ**



**ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА**

**СТУДЕНТ**

МСц Мирјана Јовишић Симић

**МЕНТОР**

Доц. др Дражен Јовановић

**Београд, 2019. година**

**АЛФА БК УНИВЕРЗИТЕТ  
ФАКУЛТЕТ ЗА МЕНАџМЕНТ У СПОРТУ**



**Интелектуални капитал као фактор  
успеха спортских организација**

**ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА**

**Кандидат:**

Мирјана Јовишић Симић 03/2011D

**Ментор:**

Доц. др Дражен Јовановић

**Београд, 2019.**

**ALFA BK UNIVERSITY  
FACULTY OF MANAGEMENT IN SPORT**



**Intellectual Capital as a Factor of Success in Sports  
Organizations**

**Phd Thesis**

**Candidate:**

**MSc Mirjana Jovišić Simić**

**Mentor:**

**Assistant professor Dražen Jovanović**

**Belgrade, 2019.**

**АЛФА УНИВЕРЗИТЕТ  
ФАКУЛТЕТ ЗА МЕНАѢМЕНТ У СПОРТУ**



Комисија за оцену и јавну одбрану докторске дисертације под насловом  
**„Интелектуални капитал као фактор успеха спортских организација“**,  
докторанда МИРЈАНА (ЗДРАВКО) ЈОВИШИЋ СИМИЋ :

1. Председник комисије: др Јован Веселиновић, ванредни професор

---

2. Ментор - члан комисије: др Дражен Јовановић, доцент

---

3. Члан комисије: проф.др Петар Бојовић, редовни професор

---

Дана \_\_\_\_\_

Студент је одбранио докторску дисертацију с оценом \_\_\_\_ (\_\_\_\_\_)

Академски назив: ДОКТОР НАУКА МЕНАѢМЕНТА И БИЗНИСА



Алфа БК Универзитет

## ИЗЈАВА О АУТОРСТВУ

Потписани \_\_\_\_\_

Број уписа \_\_\_\_\_

Изјављујем да је докторска дисертација под насловом

---

- Резултат сопственог истраживачког рада
- Да предложена дисертација у целини ни у деловима није била предложена за добијање било које дипломе према студијским програмима других високошколских установа;
- Да су резултати коректно наведени и
- Да нисам кршио/ла ауторска права и користио интелектуалну својину других лица супротно етичким и законским нормама

У Београду \_\_\_\_\_

Потпис докторанда

---



Алфа БК Универзитет

## ИЗЈАВА О ИСТОВЕТНОСТИ ШТАМПАНЕ И ЕЛЕКТРОНСКЕ ВЕРЗИЈЕ ДОКТОРСКОГ РАДА

Име и презиме \_\_\_\_\_

Број уписа \_\_\_\_\_

Студијски програм \_\_\_\_\_

Наслов рада \_\_\_\_\_

Ментор \_\_\_\_\_

Изјављујем да је штампана верзија мог докторског рада истоветна електронској верзији коју сам предао/ла за објављивање на порталу **Дигиталног репозиторијума Алфа БК Универзитета**.

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци везани за добијање научног звања доктора наука, као што су име и презиме, година и место рођења, подаци о стеченим стручним и академским звањима, датум одбране рада и други подаци у функцији транспарентности поступка стицања научног звања.

Ови лични подаци могу се објавити на мрежним страницама дигиталне библиотеке, у електронском каталогу и у публикацијама Алфа БК Универзитета и доставити Министарству просвете, науке и технолошког развоја, као и бити доступни сагласно Закону о слободном приступу информацијама од јавног значаја.

У Београду \_\_\_\_\_

Потпис докторанда

\_\_\_\_\_

АЛФА БК УНИВЕРЗИТЕТ, НОВИ БЕОГРАД, Палмира Тољатија 3, +381 011/2674-164

[www.alfa.edu.rs](http://www.alfa.edu.rs) , [info@alfa.edu.rs](mailto:info@alfa.edu.rs)

PIB: 100421838

## ИЗЈАВА О КОРИШЋЕЊУ

Овлашћујем Алфа БК Универзитет да у Дигитални репозиторијум Универзитета унесе моју докторску дисертацију под насловом:

---

---

која је моје ауторско дело.

Дисертацију са свим прилозима предао/ла сам у електронском формату погодном за трајно архивирање.

Моју докторску дисертацију похрањену у Дигиталном репозиторијуму Универзитета, достављену репозиторијуму Министарства просвете, науке и технолошког развоја Републике Србије и доступну у отвореном приступу могу да користе сви који поштују одредбе садржане у одабраном типу лиценце Креативне заједнице (Creative Commons) за коју сам се одлучио/ла.

1. Ауторство (CC BY)
2. Ауторство – некомерцијално (CC BY-NC)
3. Ауторство – некомерцијално – без прерада (CC BY-NC-ND)
4. Ауторство – некомерцијално – делити под условима (CC BY-NC-SA)
5. Ауторство – без прерада (CC BY-ND)
6. Ауторство – делити под истим условима (CC BY-SA)

(Молимо да заокружите само једну од шест понуђених лиценци.

Кратак опис лиценци је саставни део ове изјаве.)

У Београду, \_\_\_\_\_

**Потпис аутора**

---

1. **Ауторство.** Дозвољаваате умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце, чак и у комерцијалне сврхе. Ово је најслободнија од свих лиценци.
2. **Ауторство – некомерцијално.** Дозвољаваате умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела.
3. **Ауторство – некомерцијално – без прерада.** Дозвољаваате умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, без промена, преобликовања или употребе дела у свом делу, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоцима лиценце. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела и прерада.
4. **Ауторство – некомерцијално – делити под условима.** Дозвољаваате умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце и ако се прерада дистрибуира под истом или сличном лиценцом. . Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела и прерада.
5. **Ауторство – без прерада.** Дозвољаваате умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, без промена, преобликовања или употребе дела у свом делу, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца дозвољава комерцијалну употребу дела.
6. **Ауторство – делити под истим условима.** Дозвољаваате умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце и ако се прерада дистрибуира под истом или сличном лиценцом. Ова лиценца дозвољава комерцијалну употребу дела. Слична је софтверским лиценцама, односно лиценцама отвореног кода.



## АПСТРАКТ

Главни циљ истраживања изведеног на узорку од 101 испитаника запослених у 3 успешне и 4 мање успешне спортске организације био је утврђивање доприноса интелектуалног капитала спортске организације. Спортске организације су према критеријуму односа расхода и прихода у завршним финансијским извештајима подељене на успешне и мање успешне спортске организације. Реализација овог, као и још неколико не мање важних циљева подразумевала је конструисање упитника интелектуалног капитала (УИК/2015) са индикаторима демографских карактеристика и проценом широког опсега варијабли интелектуалног капитала.

Примена адекватних статистичких процедура (мере централне тенденције варијабилности, корелациона и регресиона анализа и експлоративна факторска анализа) показала је да 13 варијабли интелектуалног капитала имају значајан утицај на успешност спортских организација, а међу њима посебан допринос показује придавање пажње медијима, брига о корисницима, постојање могућности за изношење идеја и сугестија и њихово уважавање, усклађивање захтева радних места са квалификацијама запослених, дужина радног стажа/искуства, раније такмичарско бављење спортом запослених, задовољство имицом клуба/организације.

Поређећи финансијски успешне и мање успешне спортске организације открили смо да 24 од укупно 35 варијабли интелектуалног капитала статистички значајно доприносе разликама међу њима, односно да их успешно диференцирају.

Истовремено, 15 статистички значајних коефицијената корелације варијабли интелектуалног капитала са успешношћу спортских организација додатно потврђује несумњиву повезаност интелектуалног капитала са финансијском успешношћу спортских организација.

Резултати експлоративне факторске анализе нису потврдили општеприхваћену трокомпонентну структуру интелектуалног капитала (људски, релациони и структурални), већ су открили пет независних фактора који су по својој структури и значењу прилично хетерогени.

Осим што је ово истраживање дало теоријски допринос познавању, идентификовању и мерењу интелектуалног капитала у спортским организацијама оно је изнедрило психометријски поуздан и валидан инструмент за његово мерење и пружио низ

корисних информација које се могу употребити као смернице за успешније пословање спортских организација, рационалније коришћење интелектуалног капитала и повећање свесности о његовом вишеструком значају.

**Кључне речи:** интелектуални капитал, финансијска успешност, спортске организације, мерење утицаја, факторска структура

## **ABSTRACT**

The main goal of this research, conducted on a sample of 101 respondents employed in 3 successful and 4 less successful sports organizations, was to determine the intellectual capital contribution within sports organizations. According to the criterion of the ratio of expenditures and revenues in the final financial reports, sports organizations are divided into successful and less successful sports organizations. Realization of this, as well as several more not less important goals, implied the construction of questionnaires of intellectual capital (UIK/2015) with indicators of demographic characteristics and assessment of a wide range of intellectual capital variables. According to the criterion of the ratio of expenditures and revenues in the final financial reports, sports organizations are divided into successful and less successful sports organizations. Realization of this, as well as several more not less important goals, implied the construction of questionnaires of intellectual capital (UIK / 2015) with indicators of demographic characteristics and assessment of a wide range of intellectual capital variables.

The implementation of the adequate statistical procedures (measures of the central tendency of variability, correlation and regression analysis and exploratory factor analysis) showed that 13 variables of intellectual capital have a significant impact on the sports organizations' performance, among which a special contribution is dedicated to the media, the care of users, presentation of ideas, suggestions and their appreciation, matching job requirements with qualifications of employees, the amount of prior service/experience, earlier competitive engagement in sports, satisfaction with the club image/organization image.

By comparing financially successful and less successful sports organizations, we found that 24 out of 35 variables of intellectual capital statistically contribute significantly to differences between them, that is, to differentiate them successfully.

At the same time, 15 statistical significant correlation coefficients of intellectual capital variables with the performance of sports organizations further confirm the undoubted connection of intellectual capital with the financial performance of sports organizations.

The results of the exploratory factor analysis have not been confirmed by the generally accepted three-component structure of intellectual capital (human, relational, and structural), but have been discovered by five independent factors that are by their structure and meaning quite heterogeneous.

Apart from the fact that this research gave a theoretical contribution to the acknowledgement, identification and measurement of intellectual capital in sports organizations, it has developed a psychometrically reliable and valid instrument for measuring it and provided a number of useful information that can be used as guidelines for the successful operation of sports organizations, more rational use of intellectual capital and increasing awareness of its multiple significance.

**Key words:** intellectual capital, financial performance, sports organizations, measure impacts, factor structure

## ИЗЈАВЕ ЗАХВАЛНОСТИ

Овај рад тешко да би био довршен да ми током израде није дошла помоћ ових драгих људи, па користим прилику да их споменем.

Захвалила бих се за подршку и стрпљење, пре свега, проф. др Љубици Бачанац, којој дугујем неизмерну захвалност на подршци и усмерењу у реализацији идеје првобитног ментора проф. др Слободана Живковић који је заслужан за избор области дисертације; др Љубица Бачанац подржала ме је и при избору теме, била велики ослонац током израде рада и успела да ме извуче из замршених места у које сам повремено упадала заслепљена љубављу према предмету истраживања; др Дражен Јовановић, др Јован Веселиновић и др Петар Бојовић зато што су се, и поред довољно других обавеза, прихватили чланства у комисији за преглед и оцену рада и дали низ драгоцених савета; мојој великој пријатељици, Бранки Ковачевић, која је разумела право значење овог рада, и која ми је помогла да дођем до његове последње реченице.

Велику захвалност на разумевању и доброј вољи изласком у сусрет у прикупљању неопходних података за истраживање дугујем спортским организацијама: ОФК Београд, ФК Рад, ФК Црвена Звезда, ФК Војводина, ФК Партизан, ФК Атаканте и Фудбалски савез Србије (ФСС), као и свим запосленима који су добровољно учествовали у анкети и помогли да дођем до релевантних и изузетно важних података.

Посебно се захваљујем супругу Миленку и нашој Анђели на љубави која ми је омогућила да истрајем у својим замислима.

И наравно, родитељима и сестри Александри зато што су ме све ове године трпели и растерећивали од сметњи које на овом путу често наилазе.

М.Ј.С.

У Београду,  
2019. године

*Посвећујем кћерки Анђели*

## САДРЖАЈ

<b>АПСТРАКТ</b> .....	i
<b>ABSTRACT</b> .....	iii
<b>ИЗЈАВА ЗАХВАЛНОСТИ</b> .....	v
<b>ПОСВЕТА</b> .....	vi
<b>САДРЖАЈ</b> .....	vii
<b>ПОПИС ТАБЕЛА</b> .....	x
<b>ПОПИС СЛИКА</b> .....	xii

## САДРЖАЈ

УВОД .....	1
1.0 СПОРТСКЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ .....	5
1.1 Појам менаџмента у спорту .....	5
1.2 Класификација менаџера у спортским организацијама .....	8
1.3 Појам и дефинисање спортске организације .....	11
1.4 Спортска организација као систем .....	15
1.5 Карактеристике спортске организације .....	15
1.6 Спортска организација и њене основне функције .....	16
1.7 Типови организационе структуре у спортским организацијама .....	18
1.8 Методе у спортским организацијама .....	19
1.9 Технике у спортском менаџменту .....	21
2.0 ИНТЕЛЕКТУАЛНИ КАПИТАЛ .....	22
2.1 Дефинисање интелектуалног капитала (ИК-а) .....	22
2.2 Историја развоја концепта интелектуалног капитала .....	25
2.3 Основне теорије интелектуалног капитала .....	32
2.4 Компоненте интелектуалног капитала .....	36
2.4.1 Људски капитал .....	37
2.4.2 Структурални капитал .....	39
2.4.3 Релациони капитал .....	40
2.5 Значај и улога интелектуалног капитала .....	43
2.6 Мерење интелектуалног капитала .....	47
2.6.1 Технике и методе за мерење интелектуалног капитала .....	49
3.0 ДОСАДАШЊА ИСТРАЖИВАЊА ИНТЕЛЕКТУАЛНОГ КАПИТАЛА У ВАНСПОРТСКИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА .....	54
3.1 Истраживања у пословним банкама .....	58
3.1.1 Пословне банке у Србији .....	58
3.1.2 Пословне банке у Европи .....	63
3.1.3 Пословне банке у Турској .....	65
3.1.4 Пословне банке у Кини .....	68
3.1.5 Пословне банке у Индији .....	69
3.1.6 Пословне банке у Саудијској Арабији .....	71

3.2	Истраживање у компанијама .....	74
3.2.1	Компаније у САД и Канади .....	74
3.2.2	Компаније у Индонезији .....	75
3.2.3	Компаније у Румунији .....	77
3.3	Истраживања у образовању .....	79
3.3.1	Средње школе .....	79
3.3.2	Универзитет у Медану .....	80
3.3.3	Универзитет у Италији .....	82
4.0	ИСТРАЖИВАЊА ИНТЕЛЕКТУАЛНОГ КАПИТАЛА У СПОРТСКИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА .....	85
4.1	Истраживање фудбалских клубова Бешикташ и Галатасарај током 2011. и 2012. године .....	85
4.2	Истраживање турских фудбалских клубова током 2015. године .....	87
4.3	Истраживање фудбалских клубова на званичним првенствима УЕФА Премијер лиге у периоду 2011. – 2015. године .....	90
5.0	ЕМПИРИЈСКО ИСТРАЖИВАЊЕ .....	95
5.1	Проблем и предмет истраживања .....	95
5.1.1	Циљеви и задаци истраживања .....	96
5.1.2	Хипотезе истраживања .....	96
5.2	Теоријско – методолошки оквир истраживања .....	98
5.2.1	Варијабле .....	99
5.2.1.1	Независне и/или контролне варијабле .....	99
5.2.1.2	Зависна или критеријумска варијабла .....	100
5.2.2	Узорак организација/клубова и узорак испитаника .....	101
5.2.3	Инструменти истраживања .....	102
5.2.4	Начин обраде података .....	103
5.2.5	Процедура истраживања .....	104
6.0	РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА И ДИСКУСИЈА .....	105
6.1	Социодемографске карактеристике испитаника успешних и мање успешних организација .....	105
6.2	Индикатори опипљивог капитала успешних и мање успешних организација .....	106
6.3	Индикатори опипљивог капитала као фактори диференцирања спортских организација према успешности .....	107
6.4	Интелектуални капитал и успешност спортских организација .....	109
6.4.1	Индикатори људског капитала и успешност спортских организација .....	109
6.4.2	Индикатори структуралног капитала и успешност спортских организација .....	113
6.4.3	Индикатори релационог капитала и успешност спортских организација .....	115
6.5	Регресиона анализа фактора ИК у односу на финансијску успешност спортских организација .....	118
6.6	Интеркорелација варијабли интелектуалног капитала .....	124
6.7	Факторска анализа варијабли интелектуалног капитала .....	127
6.8	Основне психометријске карактеристике упитника за процену интелектуалног капитала (УИК/2015) .....	130
6.9	Завршна дискусија .....	131



7.0 ИМПЛИКАЦИЈЕ, ОГРАНИЧЕЊА И СМЕРНИЦЕ ЗА БУДУЋА ИСТРАЖИВАЊА .....	133
ЗАКЉУЧЦИ .....	135
РЕФЕРЕНЦЕ .....	139
ПРИЛОЗИ .....	150
Прилог А - Писмо клубовима .....	151
Прилог Б - Образац за финансијски капитал .....	152
Прилог В - Упитник <b>УИК/2015</b> , Бачанац, Јовишић Симић .....	153
Прилог Г - Такмичарско бављење спортом по полу .....	157
Прилог Д – Врсте спорта које су запослени тренирали по полу .....	158
Прилог Ђ – Нивои образовања према успешности .....	159
Прилог Е - Године старости, бављења спортом и радног стажа по успешности .....	160
Прилог Ж - Класификација радних места по успешности .....	161

## ПОПИС ТАБЕЛА

Табела 1.1. Ниво и карактер манџера у спорту .....	10
Табела 2.1. Хронолошки ток најважнијих аутора и најзначајнијих дела важних за развој теорије интелектуалног капитала .....	31
Табела 2.2. Елементи интелектуалне имовине .....	33
Табела 2.3. Методе мерења интелектуалног капитала .....	52
Табела 2.4. Преглед метода мерења интелектуалног капитала .....	53
Табела 3.1. Карактеристике узорака .....	55
Табела 3.2. Зависне и независне варијабле .....	56
Табела 3.3. Обрачуната нематеријална вредност .....	60
Табела 3.4. Обрачуната нематеријална за шест највећих банака у Републици Србији .....	62
Табела 3.5. Преглед променљивих банака у земљи Европе .....	64
Табела 3.6. Стандардне грешке процене коефицијента .....	64
Табела 3.7. VAIC .....	67
Табела 3.8. Банке у Кини 2007., 2008. и 2009. године .....	69
Табела 3.9. Дескриптивна статистика .....	70
Табела 3.10. Рацио вредности .....	70
Табела 3.11. Компоненте интелектуалног капитала у Саудијској Арабији .....	72
Табела 3.12. Резултати регресионе анализе .....	72
Табела 3.13. Опажена просечна значајност неопипљивих ресурса за 1995. годину у предузећима САД и Канаде .....	75
Табела 3.14. Приказ резултата о регресији интелектуалног капитала .....	76
Табела 3.15. Коефицијент интелектуалног капитала (PBV) .....	76
Табела 3.16. Матрица корелације .....	78
Табела 3.17. Карактеристике РР .....	84
Табела 4.1. Укупне вредности спортских организација .....	86
Табела 4.2. Ефикасност коефицијента искоришћености капитала .....	86
Табела 4.3. Искористивост коефицијента људског капитала .....	86
Табела 4.4. Искористивост коефицијента структуралног капитала .....	86
Табела 4.5. Коефицијента интелектуалног капитала .....	87
Табела 4.6. Дескриптивна статистика по зависним и независним варијаблама .....	88
Табела 4.7. Рангирање фудбалских клубова по методи VAIC .....	88
Табела 4.8. Процес селекције фудбалских клубова .....	92
Табела 4.9. Корелациона матрица .....	92
Табела 4.10. Регресиона анализа .....	93
Табела 4.11. Модел панел података са основним средствима за тржишну капитализацију .....	94
Табела 5.1. Структура узорака спортских организација према успешности .....	101
Табела 5.2. Основне карактеристике узорака испитаника у односу на пол .....	102
Табела 6.1. Социодемографске карактеристике испитаника у мање и више успешним спортским организацијама са подацима значајности разлика између њих према $\chi^2$ тесту .....	105
Табела 6.2. Финансијски показатељи успешних и мање успешних спортских организација .....	106
Табела 6.3. Финансијски показатељи (апсолутни и изведени) успешних и мање успешних спортских организација .....	107
Табела 6.4. Разлике између успешних и мање успешних организација према индикаторима људског капитала мереним $\chi^2$ тестом .....	111

Табела 6.5. Разлике између успешних и мање успешних организација према индикаторима структуралног капитала мерене $\chi^2$ тестом .....	114
Табела 6.6. Разлике између успешних и мање успешних организација према индикаторима релационог капитала мерене $\chi^2$ тестом .....	116
Табела 6.7. Основни показатељи регресионе анализе варијабли интелектуалног капитала на успешност спортских организација .....	119
Табела 6.8. Бета коефицијенти и коефицијенти парцијалне корелације .....	120
Табела 6.9. Повезаност варијабли интелектуалног капитала са финансијском успешношћу спортских организација (Пирсонови коефицијенти корелације) .....	124
Табела 6.10. Интеркорелације варијабли интелектуалног капитала .....	125
Табела 6.11. Корелација између екстрахованих фактора .....	127
Табела 6.12. Резултати факторске анализе варијабли интелектуалног капитала (матрица структуре) .....	128
Табела 6.13. Интерна конзистентност и поузданост две супскале .....	130

## ПОПИС СЛИКА

Слика 2.1. Место и класификација интелектуалног капитала према Бонтису .....	36
Слика 2.2. Тржишна вредност пословног субјекта и интелектуални капитал .....	36
Слика 2.3. Компоненте људског капитала .....	38
Слика 2.4. Основне компоненте структуралног капитала .....	40
Слика 2.5. Основне компоненте релационог капитала .....	42
Слика 6.1. Резултати 12. корака stepwise регресије варијабли ИК у односу на успешности спортских организација са коефицијентима парцијалне корелације.....	122

## УВОД

Непрекидни развој технике и технологије прати и све већа потреба за усавршавањем људи, односно потреба за њиховим допуњавањем вештина и знања. Поред тога, све је израженија пажња која се усмерава на умеће људи, насупрот имовини организације. Људско знање у организацијама можемо сматрати значајнијим од ресурса, објеката или рачуна у банкама. Ову врсту имовине тешко је контролисати, немогуће копирати и врло тешко мерити, те је често називамо и немерљива и неопипљива имовина.

Истраживање у овој дисертацији усмерено је на мерење и утицај људског капитала као фактора успеха спортске организације, и има за циљ утврђивање утицаја, односно мерење интелектуалног капитала у спортским организацијама и представља само један сегмент обимног истраживачког пројекта мерења интелектуалног капитала у спортским организацијама.

Организације настају и развијају се на тржишту, на простору где су изложене све већим конкуренцијама и непрестаним променама, које пре свега морају савладати запослени усавршавањем својих знања и вештина. Стога је приметно да се све већи значај даје способности запослених да повећавају, односно стварају вредност.

Ово квалитативно истраживање за циљ има утврђивање утицаја, односно мерење интелектуалног капитала у спортским организацијама и представља само један сегмент обимног истраживачког пројекта мерења интелектуалног капитала у спортским организацијама.

Свет, па и ми сами, све више напредујемо у пословању, а самим тим значај знања и способности, уствари људи, непрекидно расте. Уколико мало дубље уђемо у ову проблематику, приметимо да људи заправо купују и продају знање.

Досадашња средства у виду природних ресурса, опреме, машина, новца, хартија од вредности и др. – суштински су слабија у односу на јачину искоришћеног знања. То су заправо средства која исто тако чине производ, цену – али су неопипљива, немерљива, нису лако уочљива и тешко се мере. Иако сва та средства поседују карактеристике са префиксом „не“ и поред тога је приметан њихов огроман утицај.

Намера ове студије је да се управо скрене пажња на ову немерљиву имовину, њен значај, испитивање утицаја и покушај мерења у спортским организацијама.

Још увек су мерења интелектуалног капитала истраживачког карактера и не постоји званично прихваћен метод мерења. Стога је неопходно да се мерења врше од стране више људи, на различите начине, како би се могло доћи до прихватљивог начина и метода мерења. У нашој земљи се још увек не придаје довољна пажња људском капиталу. Приметан је проблем са лошим квалитетом знања свршених средњошколаца и студената који је неусклађен са потребама радне снаге. Као последица тога, све већа предност се даје технологијама, па и страним људским ресурсима у односу на домаће.

Сугестија да су неопипљива добра корпорације „обично три или четири пута већа од опипљиве књиговодствене вредности” дата је пре више од четврт века (Handy, 1989; цитирано у Bontis, 1998, стр. 70), а „однос тржишне вредности према билансу стања или књиговодственој вредности компаније константно расте, посебно од 1990-их” (Dumay, 2009a).

Постоје сумње да је крајњи циљ овог рада недостижан, да метод мерења интелектуалног капитала предузећа није могуће развити и да „таква формула можда никада неће ни постојати“ (Bontis, 1998, стр.72) или бар да „може проћи још много година пре него што се усагласи универзално прихватљив метод вредновања ових (нематеријалних) добара, што би учинило могућим њихово укључивање у финансијске извештаје“ (Ибид.).

Од иницијалне идеје до коначне реализације истраживачког метода и ове докторске дисертације прошло је више од пет година, али је остварен барем мањи допринос новом начину мерења утицаја интелектуалног капитала у Србији, али и у нашим спортским организацијама.

Овај рад се искључиво ослања на јавно доступне податке из финансијских извештаја који су били комплетно обрађени у датом тренутку. Истраживање је спроведено у покушају мерења оног што се не може измерити ни формулом, нити било којим другим поузданим методом. Уз финансијске извештаје формиран је и упитник само за ове сврхе, уложен је напор да се измери утицај интелектуалног капитала у неколико спортских организација.

Наравно, свако истраживање се временом мора обнављати и употпуњавати новим резултатима како би се дошло до поузданог метода мерења интелектуалног капитала.

У ту сврху, неопходно је поседовати знање, како у спортским организацијама, тако и у свим другим областима. Потреба за сталним усавршавањем доприноси све већем утицају људског, односно интелектуалног капитала.

Такође, потребно је вршити стална и честа истраживања са циљем мерења интелектуалног капитала, која би, осим што би довела до великог помака у мерењу интелектуалног капитала, допринела и изражају кроз индикаторе интелектуалног капитала перформанси која ће усмерити организације у будућност. Међутим, при избору и креирању индикатора интелектуалног капитала можемо наићи на велики број проблема.

Стварање интелектуалног капитала отежава и компликује његово праћење и мерење. Управљање људским капиталом заправо представља стварање добре интеракције између људског капитала, што прелази границе пуког управљања знањем.

Како би управљање интелектуалним капиталом било ефикасно, потребно је имати у виду ограничавајуће факторе за мерење интелектуалног капитала. Ограничавајући фактор за ефикасно управљање интелектуалним капиталом представља мерење интелектуалног капитала.

Спортске организације иначе имају мање комплетне финансијске извештаје за разлику од осталих организација, те је стога и читање тих података (из извештаја) теже и често непотпуно за праву финансијску слику. А како није увек важно оно што се може мерити, неопходно је сагледати нужност покушаја мерења немерљивог.

Најпрегледнија слика о раду може се добити сагледавањем његове структуре. Структура рада је таква да по логици и садржају прати претходно излагање. Рад је структуриран у седам поглавља.

У првом поглављу осврт је на спортске организације, односно њихово дефинисање, карактеристике, квалификације, типове, методе и технике.

Кроз друго поглавље ближе се упознаје са интелектуалним капиталом. У овом поглављу описани су појам, историја развоја, теорије, компоненте, улоге и значај, као и мерење интелектуалног капитала.

Треће и четврто поглавље односе се на досадашња истраживања. Треће поглавље обухвата досадашња истраживања интелектуалног капитала у пословним банкама, компанијама и образовању. Обухваћена су истраживања у земљама з акоје смо имали приступ.

Док се четврто поглавље односи на истраживања у спортским организацијама, углавном су у питању фудбалски клубови.

Пето поглавље представља почетак тј. увод у емпиријско истраживање. У овом поглављу објашњени су проблеми, предмет и циљеви, задаци и хипотезе истраживања.

Такође су, представљене варијабле, узорак, инструменти, начин обраде података и процедура истраживања.

Шесто поглавље презентује резултате истраживања и дискусије.

Док седмо поглавље даје/приказује импликације, ограничења и смернице за будућа истраживања.

Затим следе закључци. Овде је још једном потврђена доказаност свих почетних хипотеза истраживања изузев једне. Такође су резимирани и сви научни и друштвени доприноси остварени у раду.

У наставку су референце, односно списак коришћене литературе.

Последњи део дисертације чине прилози који су се користили за истраживање.



## 1.0 СПОРТСКЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ

### 1.1 Појам менаџмента у спорту

Дефинисање спорта као врло значајне људске активности и цивилизацијске тековине, није тако једноставно, јер спорт везујемо за одређене физичке и умне активности, које у себе укључују такмичарски дух, рекреацију, вежбање и плес у које су укључени сви слојеви становништва.

Менаџмент у спорту, односно спортски менаџмент представља савремену научну дисциплину која се заснива на научном истраживању и пракси. У спортске производе убрајамо робу, услуге, људе, објекте, програме и идеје.

Делатност менаџера је троканална и то:

- а) одлучивање о пословима и радним задацима,
- б) одлучивање о циљевима, као и
- в) вођење пословне политике.

Једна формална метода доношења одлука је приступ преко рационалног модела који подразумева процес корак по корак (енгл. *“Step by Step“*), почевши од:

- дефинисање проблема (процена ситуације),
- идентификација критичних фактора (ограничења),
- развијање алтернативе и анализа сваке од њих, као и
- доношење одлуке о избору пословно - развојних алтернатива.

Као континуирани процес обављања пословних активности (Drucker, 1961, стр. 15), менаџмент обухвата седам функција, или подпроцеса, које Џ.Л. Маси (J.L. Massie, 1979) дели на:

- планирање,
- организовање,
- кадровање,
- вођење и надзор,
- контрола,
- координирање и
- одлучивање.

Према Хенрију Фајолу (Henry Fayol, 1949), задатак менаџера је да планирају (прогнозирају, праве планове и буџете и предвиђају догађаје), организују (обезбеђују организациону структуру и особље које ће запослити у датој фирми), заповедају (описују посао којим се нека активност започиње), координирају (усклађују напоре како би се интегрисала активност на испуњењу циљева) и да контролишу (да мере стварну успешност пословања са планираном).

Тери и Френклин (Terry & Franklin, 1982, стр. 31) сматрају да основне функције менаџмента обухватају:

- планирање,
- организовање,
- вођење и
- контролисање.

Хенри Минцберг (Mintzberg, 1980) основне менаџерске функције дефинише на основу идеје о улогама менаџера, и при томе прави следећу поделу:

- планирање,
- организовање,
- кадроване,
- утицање и
- контролисање.

Дакле, из овог приказа се може видети да се сви аутори слажу по питању менаџмента процеса, као и да су планирање, организовање, вођење и контролисање, основне компоненте тог процеса.

Спортски менаџмент обухвата изучавање проверених и сређених знања о томе како спортска организација постиже своје циљеве, прибављајући, распоређујући и користећи ограничене људске, материјалне, информационе и новчане изворе свог успеха. Управо помоћу ових метода менаџери делују на објекте којима се управља у циљу њиховог подизања са нижег на виши ниво, односно преласка из тренутног и жељено стање.

Прва врста је метод реализације менаџментских функција, док другу представља метод усмерен на делатност организације у целини и на њене људске ресурсе, укључујући сваког појединачно. Природно је да менаџменту приоритетно значење

имају методе деловања на људске ресурсе, тако да је главни задатак менаџера да обезбеди високопродуктиван рад свакога појединца, независно од његових дужности и карактера рада који обавља у организацији.

Промене које доводе до реаговања организације могу бити:

- Интерне – које се појављују унутар спортске организације (промене циљева, планова, стратегија, итд.);
- Екстерне - које долазе из окружења (политичке, правне, економске, итд.).

Организовање у спортској организацији је процес који се састоји од неколико фаза и поступака. Тиме се артикулишу различите врсте активности чији је циљ успешно извршење пословних задатака организације. Као основне фазе и поступци могу се сматрати:

- унутрашња подела рада,
- расподела задужења,
- идентификација ауторитета и одговорности,
- компетенција и распон контроле,
- рационалисање пословања

Ефикасан менаџмент спортске организације мора да води рачуна о најрационалнијим облицима рада клуба, што је једна од основних улога организовања као менаџмент функције. Сврхосходно организовање, базирано на подели рада у спортској институцији (клубу, друштву, асоцијацији, итд.) треба да уважава и примењује одређену хронологију при предузимању активности.

Један од могућих модела подразумева следеће кораке (Раич, 1999):

1. *Подела рада* – изводи се на принципу уже одређености послова које појединац треба да изврши (тзв. специјализација извршилаца). Структура послова подразумева: основни задатак, одговорност за конкурентан задатак или скуп задатака и слободан приступ ресурсима неопходних за извршење задатка.
2. *Груписање послова (департаментализација)* – планска активност менаџмента на груписању свих послова у спортској организацији који омогућава систем њихове координације.
3. *Распоред надлежности (ланац командовања)* – неопходни ресурси за реализацију задатака организације треба међусобно да буду повезани, што се може постићи формирањем ланца командовања. Код распореда надлежности мора се имати у виду значење још једног појма - делегирање ауторитета. За

процес делегирања ауторитета значајна су два принципа:

- 1) јединство командовања и
- 2) ланац командовања.

Када је реч о распореду надлежности, односно о делегирању ауторитета, потребно је разјаснити још неке важне појмове који су у вези са менаџмент функцијом организовања:

- *Распон менаџмента* – распон контролних надлежности менаџера виших нивоа (један менаџер може да контролише већи или мањи број подређених менаџера или извршилаца посла).
- *Централизована менаџмент структура* – ауторитет је у „рукама“ менаџера са врха организационе пирамиде (што може да умањи иницијативност и креативност потчињених).
- *Децентрализована менаџмент структура* – подразумева мање нивоа хијерархије и ауторитет је слободно делегиран кроз организацију, тако да менаџери нижих нивоа имају слободу доношења одлука (што некада може да буде и неповољно за организацију, ако одлуке нису у складу са стратешким циљевима организације).

## 1.2 Класификација менаџера у спортским организацијама

Према Животићу и Веселиновићу (2018, стр. 77-78) менаџери се могу класификовати на:

- 1) Топ - менаџери
- 2) Функционални менаџери
- 3) Оперативни менаџери

Спортска организација има разуђену структуру која одговара углавном оним функцијама које у њој постоје.

- I - Класична подела менаџера врши се на: топ (највиши ниво), функционалне (средњи ниво) и оперативне менаџере (најнижи ниво). У спорту је ова подела термилошки иста, али суштински мора бити модификована из више разлога.

II - Друга основна модификација класичне поделе везана је за кључни став (Томић, 2001) да су спортски стручњаци, односно тренери, у ствари менаџери одговарајућег нивоа, јер чињеница је да су то људи који у организацији управљају процесима специфичног карактера (понекад и највишег), а који, пре свега, одражавају сврху постојања спорта и спортске организације (обављају мисију). Отуда у спорту ниво менаџерског деловања није некреативан посао који се подразумева код корелације тог нивоа са улогама, пословима па и знањима и способностима менаџера. Корелација нивоа и других значајних елемената, карактеристичних за менаџере битно је другачија него код других профитних и непрофитних организација.

Подела менаџерских нивоа у организацијама изван спорта је, дакле, у корелацији са другим елементима значајним за менаџерску структуру и креће се у следећем правцу:

- Највиши ниво менаџера обавља улоге које су везане за планирање, кадровску политику и контролу, а поседују највиша концептуална знања.
- Средњи ниво менаџера мора највише да се бави организовањем и руковођењем, а мора да поседује и највише техничких и других знања којима се успостављају квалитетни међуљудски односи.
- Најнижи ниво менаџера опредељен је на оперативно извршење планова, руковођење, делом на организовање и контролу, а највише мора да има техничких и знања потребних за успостављање међуљудских односа.

Нивое и карактер менаџера у спорту према мишљењу Томића (Томић, 2001), можемо приказати као на табели 1.1.:

Табела 1.1.

*Нивои и карактер менаџера у спорту*

<b>МЕНАѢЕРСКИ НИВО</b>	<b>БИЗНИС ОРГАНИЗАЦИЈЕ</b>	<b>СПОРТСКЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ</b>
Највиши ниво: <b>топ - менаџери</b>	Имају улогу у планирању, кадровској политици и контроли. Поседују највиша концептуална знања.	Улога је у координацији рада, свих процеса и функција на нивоу организације. Више су окренути спољном окружењу.
Средњи ниво: <b>функционални менаџери</b>	Баве се организовањем и руковођењем, а поседују највиша техничка знања.	Посао им је сегментиран по одређеним областима или функцијама спортске организације (маркетинг, финансије, администрација, рачуноводство...).
Најниши ниво: <b>оперативни менаџери</b>	Задужени за оперативно извршење планова и руковођење оперативним процесима. Поседују техничка знања и способност успостављања међуљудских односа.	У спорту они чине одлучујући фактор. То су „произвођачи“ спортске активности. У свом раду обједињују свих шест функција менаџмента. Тренери су, готово у свему изједначени са менаџерима, осим у бизнису и финансијама.

Извор: Томић, 2001.

### **Топ менаџери**

Основна улога топ менаџера у спорту јесте да усклађује рад, процесе и функције на нивоу целе организације. Он сагледава све процесе у спортској и пословној функцији, у јединственом систему организације, анализира их и доноси одговарајуће одлуке (Животић и Веселиновић, 2018, стр. 77).

Проблем који стоји пред менаџерима највишег нивоа, да обухвате разноврсне послове, може се решити двојачко:

- успостављањем „двојне хијерархије“ или
- формирањем менаџмент тима.

Топ-менаџер на оба начина организује деловање спортских организација. Он може да буде спортски човек, опредељен за струку у спорту, окренут ка тренерима и спортистима. Његове способности и знања су изразито спортска.

### **Функционални менаџмент**

Како је све већа децентрализација појединих функција и послова у спортским организацијама, понегде и до диверсификације, функционални менаџмент, који у спорту представља средњи ниво менаџерске позиције, добија нови квалитет, могућност да одлучује и самосталније води посао за који је задужен (Ибид., 2018, стр. 78).

Посао функционалног менаџера је сегментиран према одређеним областима или функцијама спортске организације. Они покривају управљање процесима, пословима и организационим структурама, односно само једним делом спортске организације, на пример маркетингом, финансијама, објектима, администрацијом, рачуноводством и сл.

### **Оперативни менаџмент**

Оперативни или извршни менаџери су менаџери прве управљачке линије. Тако их иначе класична подела на менаџерске нивое третира у свакој организацији. Они су најбројнији и практично имају најмање утицаја. Међутим, то су људи који представљају можда одлучујући фактор за спортску функцију (Животић и Веселиновић, 2018, стр. 78). Мора се рећи да су поред спортиста спортски стручњаци, односно тренери, основни „произвођачи“.

## **1.3 Појам и дефинисање спортске организације**

Под спортском организацијом подразумевају се сви нивои сврсисходне спортске делатности – од непосредне тренажне праксе спортиста, њене финализације путем такмичења организованих у виду приредби за публику, до великих спортско-рекреативних комплекса и мултинационалних предузећа какве су савремене Олимпијске игре.

Сваку организацију чине људи, али и „нешто више“ што надилази конкретан скуп људи у неком временском периоду. Као живи скуп људи, организација постоји колико и тај скуп (одређени спортски тим, и сл.). Основни интерес спорта и сваке спортске организације је да задовољи потребе појединаца, група и друштва (државе), из једноставног разлога што спорт због тога постоји и што су због тога и основане спортске организације. Тај циљ спорта неће бити остварен ако се мисија, односно сврха постојања спорта и спортске организације не очува у изворном облику.

Међутим, менаџмент тражи одговарајућу дозу посвећености заједничким општим циљевима и подељеним вредностима. Без такве посвећености нема говора о постојању једне и јединствене организације.

Спортски менаџмент је потребно разумети полазећи од двојаког становишта (Раич, 2000):

- 1) Спортски менаџмент представља објективну историјску праксу у којој се откривају, развијају и користе различити модели/дизајни спортске организације.
- 2) Спортски менаџмент подразумева системско изучавање и преношење субјективног искуства спортских менаџера ради развијања способности неопходних за успешну реализацију њихових функција и друштвених улога.

Раич (2000) наводи да спортски менаџери морају следити организован процес „корак по корак“ у циљу дефинисања и разјашњавања следећих проблема:

1. идентификовање циљева одлучивања,
2. састављање списка, категоризација и анализа релевантних информација,
3. идентификовање сваке препреке која може спречити решење проблема, генијална идеја за алтернативе,
4. сузити изборе на две или три прихватљиве алтернативе,
5. донети одлуке и
6. оценити одлуке након њихове имплементације.

Способност мотивисања запослених да остваре организационе и персоналне циљеве подразумева један облик уметничке форме. Свакодневна мотивација запослених представља конзистентан изазов за сваког менаџера.

Како бисмо што ефикасније обављали посао, можемо уврстити неколико поступака који могу подићи ниво мотивације запослених. Ти поступци подразумевају да се:

1. обезбеде мотиви и истакну вредности радника који одговарају радном месту на коме се налазе,
2. посао учини атрактивним и конзистентним са мотивима, вредностима и радницима,
3. дефинишу радни циљеви који су јасни, изазовни, атрактивни и достижни, створи подрживо социјално окружење,
4. појачају перформансе,
5. хармонишу сви ови елементи у конзистентан социо- технички систем.

Међутим, модерне спортске организације, пре свега спортски клубови, поседују следеће заједничке карактеристике:



- 1) Место – ове асоцијације су обликовале врсту заједничке основе између породица, сродника, владе и тржишта.
- 2) Интерес – чланови ових асоцијација имају заједничке интересе.
- 3) Организацију – волонтерске асоцијације су инициране од стране приватних лица. Карактеристика волонтерских асоцијација је самоорганизација, која подразумева да су производи куповани од стране групе које ће користити његови чланови.
- 4) Функције – ове асоцијације су испуњене комбинацијом две основне функција: вредности и интереси.

Однос између интернационалних федерација, националних федерација и независних спортских клубова се може представити помоћу пирамиде. Спортски клубови се налазе у континууму између традиционалних клубова (истичу партиципацију чланова у функционисању клуба) и професионалних клубова (фокусирање на пружање услуга члановима клуба) (Љубојевић, 2001).

Свака организација, па и спортска, има вишедимензионални карактер и може се дефинисати на више начина. Она у себе укључује подједнако:

- *сложени организам*, који може да функционише у форми или институционалним оквирима компаније, болнице, музеја, школе, политичке странке, опере, позоришта, спортског клуба и др. У њему се преплићу, сажимају и суживљавају различити интереси појединаца и група људи, стимуланси и ограничења, организацијска дисциплина и слобода стваралаштва, формални захтеви и неформалне иницијативе;
- *сложени економски, политички и друштвени контекст*, при чему, такође, морамо имати у виду да је она спортска појава, јер је опредељена да задовољи опште људске потребе;
- *сложена менаџментска функција*, јер се системом, какав је организација, мора управљати;
- *сложени процес*, јер се у њему континуирано ствара функционални оквир или форма организације;
- *сложени систем*, јер је организација дефинисана системским категоријама.

Организације су скупови који представљају организационе системе, а сваки организациони систем дефинисан је циљевима система, елементима система и њиховим функцијама, међусобним везама и односима у систему, токовима новца, материјала, енергије и информација у систему.

За спорт и спортске организације није само довољно посматрати организацију из угла менаџмента, односно управљања њеним функцијама и процесима, јер је сам спорт друштвени, економски, па и политички феномен. Потребно је имати у виду шири значај него што је то спортска организација, као јединка, или само један мали део укупног друштвеног система. Спортска организација, без обзира на дефинисаност сопствених циљева и без обзира на то у ком се правном статусу (део укупног институционалног оквира) налази, хтела то или не, представља и јавни друштвени интерес.

Дефиниције засноване на теорији друштвених система, које би могле да се одразе и на спортске организације, могу се систематизовати на следећи начин:

- Организација је, према Честеру Бернаруду (Chester Bernard) систем свесне координације између двоје или више људи, који испуњавају разноврсну делатност ради остваривања јединственог циља.
- Организација је, према Емануелу Дабину (Emmanuel Dabin), систем разнородних средстава регулације.
- Организација је, према Лоренсу и Лоршу (Lawrence & Lorsh), скуп људи, заузетих решавањем сложених задатака, који су повезани једни с другима у процесу свесног достизања узајамно утврђених и усаглашених циљева.
- Организација је, према Хаулиу (R. R. Haule) својство друштвене популације, које се појављује при додиривању са спољашњим окружењем.
- Организација је, према Ц. К. Лафту (J.K. Luft), пре свега колективни друштвени субјект делатности, друштвени систем, који обједињује, координира и усмерава понашање људи или друштвених група у процесу заједничке делатности.
- Организација је, према Људмили Борисовој (Людмила Глѣбовна Борисова) систем кооперативне и координисане делатности са циљем остваривања максималне користи од узајамног деловања са спољашњим окружењем, односно организација је посредник у узајамном деловању појединаца са спољашњим окружењем; организација, то је група људи чија се делатност свесно координира ради достизања општег циља или циљева.

## 1.4 Спортска организација као систем

Савремено организоване спортске активности представљају систем који се одвија у одређеној организацији.

Спортске клубове карактерише:

- 1) Већина спортских организација су удружења, чиме се означава систем који обухвата чланство, које искључује једино лица чији су интереси различити од интереса и потреба аутентичних чланова клуба.
- 2) Спортска организација може имати организациони облик друштва, које је слично удружењу, али које има ужу сврху, чвршћу повезаност чланства и њихово активније учешће.
- 3) Удруживање лица може бити и у облику „клуба“ (у ужем смислу) чије су карактеристике повремено окупљање ради дружења или остваривања заједничких интереса (на пример, некој професији везаној за спорт, поједини облици рекреације, и сл.). Њега одликују приватност (условљен избор и кандидовање), поседовање просторија за скупове и разоноду чланства, итд.

## 1.5 Карактеристике спортске организације

С обзиром на то да у теорији нема децидирано дефинисане опште (универзалне) организационе структуре која би била прихватљива за све постојеће организационе системе, постоји више приступа и праваца њеном одређењу. Стога је за дефинисање структуре организације од великог значаја егзистенција њених функција на основу којих се врши организацијско структурирање (повезивање делова у јединствену функционалну целину).

Незаобилазне су три основне карактеристике:

- Сврха – зашто се уопште формира организација, тј. зашто је неки задатак потребно извршити;
- Организациона структура – елементи, међусобне везе и односи;
- Организациони процес – начин на који ће задатак бити извршен.

Посматрано са аспекта организовања у спорту, полазиште за дефинисање, а тиме и схватање суштине функционисања спортске организације, односи се на:

- Визију, мисију и циљеве спортске организације,
- Поделу рада унутар организације,
- Релације између организационих делова,
- Органе управљања (структуру менаџмента),
- Поделу надлежности,
- Правила, процедуре и законитости у реализацији циљева (који поред опште намене могу бити и у функцији награђивања),
- Ресурсе (посебно материјалне).

Основне опште карактеристике спортске организације могу се представити:

1. *Структуром*, као основном грађом организације;
2. *Општом усмереношћу*, која се односи на циљ и сврсисходно управљање акцијама, на активности и процесе неопходне за реализацију циљева;
3. *Отвореношћу*, као везом организације са окружењем;
4. *Трансформативношћу*.

Сврха и задатак менаџмента је управо у решавању проблема.

## **1.6 Спортска организација и њене основне функције**

Организација спорта у одређеном друштвеном окружењу регулисана је одредбама одговарајућих закона и прописа. Закон о спорту Републике Србије дефинисао је као основни организациони субјект у овој области спортску организацију. Ради ближег сагледавања њених основних функција, потребно је имати у виду неке основне елементе законског обухвата.

Спортска организација јесте организација која у себе укључује спортисте, а која је основана ради обављања спортских активности и са њима повезаних спортских делатности. Спортску организацију могуће је основати као удружење, предузеће (привредно друштво) или установу. На удружења, привредна друштва и установе, примењују се прописи о удружењима (грађана), привредним друштвима, односно установама и одредбама актуелног Закона о спорту.

Свака спортска организација која се оснива као удружење организује се слободно (потписивањем оснивачког споразума - уговора), а Статут је саставни део уговора уз упис у регистар које води министарство надлежно за послове спорта. Спортска организација може обављати спортске активности и делатности ако има учлањен или уговором ангажован одговарајући број спортиста, спортских стручњака (у зависности од врсте спортске активности), обезбеђен одговарајући простор, опрему и унутрашњу организацију у складу са законом и спортским правилима надлежног гранског савеза.

Спортска организација организована као привредно друштво или установа оснива се и организује по посебним одредбама Закона о спорту, уз обавезан упис у регистар код надлежног органа. Основна разлика између привредног друштва (предузећа) и установе састоји се у основном циљу обављања делатности. Док је за привредне делатности основни циљ стицање добити производњом робе или пружањем услуга на тржишту, дотле је основни циљ установа обезбеђење остваривања права утврђених законом и остваривања других законом утврђених интереса грађана и организација (непрофитабилни карактер). Најчешће се у свакодневној спортој терминологији уместо спортске организације употребљава термин „клуб“ (атлетски, фудбалски, одбојкашки, кошаркашки, рукометни, тениски, итд). Клубови уписани у Регистар министарства надлежног за послове спорта имају својство правног лица.

У светском спортском окружењу, па тако и код нас, најприсутнији облик организовања спорта је кроз спортске клубове. Клубови представљају аутономне и коизистентне организационе целине које су независне у постављању циљева, организационој физиономији.

Мада су ове три компоненте међусобно повезане и интерактивно детерминисане, са аспекта унутрашње спознаје спорта и његових вредности, а тиме и спортске организације, организационе функције морају бити препознате у стручном опсегу свих појединачних субјеката спортског процеса.

Према М. Томићу (2001) основ дефинисања структуре спортске организације и односа организационих ресурса у деловима и целини чине функције спортске организације. Оне се, у организационом погледу, прожимају кроз тзв. „организационе блокове“ спортског клуба (организације), где се у пракси најчешће срећу две целине:

- \* спортска функција (спортско-функционални подсистем),
- \* пословна функција (пословни подсистем).

## 1.7 Типови организационе структуре у спортским организацијама

Идентификујемо пет основних типова организационе структуре у спортским организацијама које срећемо у спортској пракси:

- 1) проста,
- 2) функционална,
- 3) дивизиона,
- 4) хибридна (комбинована) и
- 5) матрична организациона структура.

Проста организациона структура се односи на мале спортске организације, код којих главни и једини менаџер има непосредан контакт са запосленима и спортистима. У ланцу командовања и распону менаџмента не постоји ниједан степен који запослени и спортисти треба да прескоче да би дошли до главног менаџера.

Функционална структура спортске организације је тип департаментализације у којој су одговарајуће позиције груписање према њеним главним функционалним (или специјализованим) областима или делатностима.

Дивизиона структура спортске организације је она у којој су одговарајуће радне позиције груписане према сличности спортског производа и спортског тржишта, технолошког процеса, територија, пројеката и др.

### Комбинована (хибридна) организациона структура

Сложеније спортске организације најчешће прибегавају комбинацији функционалне и дивизионе структуре, формирајући комбиновану (хибридну) и матричну структуру организације, као изведене структуре из основних типова организационих структура спортске организације. Комбинована (хибридна) структура подразумева обједињавање функционалне и дивизионе структуре на истом нивоу менаџмента.

Матрична структура представља комбинацију функционалне и пројектне структуре у којој пројектна структура чини хоризонталну комуникацију наслоњену на хијерархију функционалне структуре.

Опште или основне функције спортске организације на основу којих се и опредељује, односно дизајнира функционална организациона структура могу бити:

- 1) *Спортска функција* – спаја спортске активности, процесе тренинга и такмичења у различитим квалитативним и узрасним категоријама и чини

јединствени оперативни процес произвођења спортских резултата или давања одговарајућих услуга. Такође, ова функција подразумева и друге подфункције, као што су развој и управљање стручно-креативним радом, истраживање и развој спортске организације и др..

- 2) *Маркетиншка функција* – представља најважнију пословну функцију којом се материјално валоризују спортске активности и произведени спортски резултати и усмерена је на промоцију и продају спортских производа и давање услуга на спортском тржишту.
- 3) *Финансијска функција* – оријентисана је на прибављање и управљање, укључујући и алоцирање финансијских ресурса. У спортској организацији ова функција најчешће се спаја са функцијом рачуноводства.
- 4) *Функција спортских објеката и организовања спортских такмичења* односи се на текуће и инвестиционо одржавање и припрему спортских објеката, опреме и реквизита за приређивање спортских такмичења, приредби и догађаја, укључујући и управљање самом организацијом спортског догађаја.
- 5) *Функција чланства* – односи на активности проширења броја симпатизера и чланова, затим на организовање клубова чланова и навијача и њихово образовање и правилио спортско усмеравање.
- 6) *Административна функција* – односи се на биротехничке, секретарско-административне и друге сличне и помоћне послове у спортској организацији.

## **1.8 Методе у спортским организацијама**

Код усмерености метода менаџмента према људском ресурсу треба уважавати то да су они усмерени подједнако на интересе сваког појединца и на интересе спортске организације у целини.

У том смислу, најчешће коришћене методе менаџмента налазе се у оквирима економских, организационих, социјалних и психолошких метода. (Веселиновић, 2012)

### **Економске методе**

Економске методе су начини деловања на материјалне интересе појединаца и организација које су они створили.

У основи ових метода леже објективни економски закони, специфични закони тржишта, а и принципи награђивања за уложени рад и остварене резултате. Ове методе имају одређене особености и разликују се међу собом у зависности од тога о којој је организацији реч и у којој области.

### **Организационе методе**

Организационе методе су начини деловања на организационе интересе људи. Они се заснивају на објективним економским законима ефикасне и ефективне организације људске делатности, природној потреби сваког човека да свој радни век, или било које друго радно ангажовање, проведе у на одређени начин уређеној средини.

### **Социјалне методе**

Социјалне методе су начини деловања и усредсређеност менаџмента на социјалне интересе људи у спортској организацији у циљу активизације њиховог радног деловања, подизања њиховог стваралаштва, односно да њихова заинтересованост за рад и будуће резултате буде на највишем могућем нивоу. Примена ових метода требало би да створи осећај одговорности сваког појединца према спортској организацији,

Постоји комплекс метода за решавање унутар организацијских питања чланова организације, међу којима су:

- 1) *социјална истраживања,*
- 2) *социјално планирање,*
- 3) *социјална регулатива.*

### **Психолошке методе**

Психолошке методе су начини регулисања међусобних односа међу људима у циљу формирања благородног психолошког амбијента који је један од најважнијих фактора ефективне и ефикасне делатности.

Разликујемо више група психолошких метода, међу којима су:

- Методе комплетирања малих група које треба да обезбеде оптималну бројност људи у групама, састављених тако да се људи међусобно слажу по својим психолошким карактеристикама, што је веома значајно за стварање спортских екипа и тимова.



- Методе успостављања пријатних, коректних односа узајамног поштовања између менаџерске и неменаџерске структуре, између тренера и спортиста, спортиста и навијача, менаџера и навијача, волонтера и менаџера и др.
- Методе хуманизације рада се заснивају на објективној потреби људи за одређеним захтевима према средини у којој протиче радна делатност сваког члана организације, а која се најчешће своди на први поглед, на бизарне али тако важне детаље као што је боја зидова у радним просторијама и свлачионицама, музичка подршка при једнообразном послу, пре и после тренинга у свлачионицама и другим просторијама где спортисти проводе време и сл.
- Методе избора чланова организације и одговарајућа обука чланова организације, као и друге методе.

## 1.9 Технике у спортском менаџменту

Менаџери, углавном, у истом случају примењују истовремено и методе и технике, па је стога чест случај да се ова два одвојена појма поистовећују у менаџментској пракси и теорији. Може се рећи да примена техника менаџмента олакшава примену метода менаџмента.

### *Информатика као техника спортског менаџмента*

Информатика у спорту има вишеструки утицај на развој спортских активности, а тиме и на остварење мисије, циљева и стратегија спортске организације.

Њен спектар и утицај је усмерен на информације које се односе на функције у спорту и информационе технологије, неопходне у развоју информационих система.

Менаџер у спорту, без обзира на то ког је нивоа, односно коју хијерархијску позицију заузима, дужан је да савлада, као правило, навике и вештине које захтевају компјутерске манипулације, и то најмање као корисник.

Технике менаџмента уједно повећавају могућност менаџера да решавају различите проблеме, пре свега помоћу савремених компјутерских средстава, који су му, као квалификованом руководиоцу доступни.

## 2.0 ИНТЕЛЕКТУАЛНИ КАПИТАЛ

### 2.1 Дефинисање интелектуалног капитала (ИК-а)

Иако се појам „интелектуални капитал“ користио и раније у различитом контексту, у економском смислу је по први пут употребљен 1958. године у финансијским анализама тржишне вредности тада малим знањем предузећа Хјуит Пакард (*Hawlett-Packard*), којима се имовина састојала углавном од интелектуалног капитала, а њихова је висока вредност на берзи имала назив „интелектуална премија“ (Stewart, 2001, стр. 192-193).

У данашњем значењу овај појам први пут примењује Џон Кенет Галбрајт (John Kenneth Galbraith), 1969. године, у писму економисти Мајклу Калецком (Michael Kalecki). Галбрајт је веровао да ова форма капитала не представља само статичну имовину, већ да има динамичне компоненте које стварају вредност у пословној пракси.

Ипак, шира употреба и популарност термина интелектуални капитал започиње тек након већ споменутог чланка Томаса А. Стјуарта (Thomas A. Stewart) из 1991. године, па се управо та година сматра „рођењем” концепције интелектуалног капитала. Стјуарт у споменутом чланку дефинише интелектуални капитал као „суму свега што сви у компанији знају, а што јој даје конкурентску предност на тржишту.“

То је интелектуални материјал, које се рефлектује кроз знање, информације, интелектуалну имовину, искуство, а које може бити искоришћено за стварање богатства (Stewart, 1997, стр. 9). Оно, такође, представља и знање запослених, истраживачког тима стручњака или знање мануалних радника који су развили хиљаде различитих начина за побољшање ефикасности неке компаније. Интелектуални капитал представља знање, као динамичан људски процес, трансформисано у нешто вредно за предузеће (Колаковић, 2003, стр. 935-936).

Под метафором “знање као капитал”, односно интелектуални капитал, подразумевамо неке претпоставке од којих су према Андрисену најважније (Andriessen, 2006, стр. 93-110):

- капитал може бити у власништву
- капитал може бити монетарно вреднован
- капитал је збројив
- капитал је залиха.

Прва од наведених претпоставки прави приличну пометњу, јер људски капитал, евидентно, не може бити поседован од стране организације – самим тим, ни интелектуални капитал није у потпуности у власништву организације. Овакав став је само делимично могуће заобићи, исказивањем вредности интелектуалног капитала путем вредности коју је организација контролисала у протеклом периоду (прошло време). Остале три капиталне „метафоре” могу се прихватити као обавеза преузета с прихватањем имена „интелектуални капитал“. Финансијска валуација представља главни циљ развијаног метода, делимично и због тога што је о знању као форми могуће разумно економски комуницирати само када га је могуће идентификовати повезивањем с бројном вредношћу (Mouritsen & al., 2002, стр. 19).

Трећа и четврта ставка могу бити узете као почетне премисе које, иако у основи нетачне и ограничавајуће, уопште и дозвољавају мерење. То су, дакле, две апстракције којих морамо бити свесни, иако их условно прихватамо, и то као:

- (1) могућност сабирања компоненти игнорише потенцијалне синергетске ефекте који стварају нову вредност, док
- (2) могућност исказивања интелектуалног капитала као залихе игнорише динамичке карактеристике знања и активности које представљају инвестиције које ће повећати интелектуални капитал.

У последњих неколико деценија бројни аналитичари су покушали да дефинишу појам „интелектуалног капитала“ и тиме укажу на значај најважнијег ресурса који можемо применити – људског знања. Тако Томас Стјуарт (1997) дефинише интелектуални капитал као „упаковано корисно знање“, при чему наводи да овај појам укључује организационе процесе, технологије, патенте, способности запослених, и информације о купцима, добављачима и заинтересованим странама. Слично Ноел О’Саливан (Noel O’Sullivan, 1998) дефинише подручје интелектуалног капитала као „знање које се може претворити у профит“.

Интелектуални капитал се може означити и као „капитал знања” (W. Bukowitz, 2000) који подразумева све „неопипљиво“ помоћу чега организација креира вредност. Такође, може се дефинисати и као „сума знања чланова организације и превођење овог знања у брендове, заштитне знаке и процесе“ (Johan Roos, 1997).

Едвинсон и Малоне (Edvinsson & Malone, 1997) пружају једну опширнију дефиницију интелектуалног капитала, представљајући га као „имовину знања, примењеног искуства, организационе технологије, односа са потрошачима и

професионалних вештина које пружају компанији на тржишту конкуритивну предност“.

На ово се надовезује Андриесе који даље проширује постојеће дефиниције укључујући и неспособности које се не заснивају само на мозгу. Овај аутор сматра да „интелектуални капитал представља комбинацију неопипљивих средстава који омогућавају компанијама да функционишу“ (Andriessen, 2006).

Према групи аутора из Хрватске интелектуални капитал појединца, предузећа, регије, нације могуће је дефинисати као знање које се на тржишту претвара у вредност. Они сматрају да знање које не ствара вредност није интелектуални капитал. Ова дефиниција се ослања на Стјуартову тврдњу да интелектуални капитал представља знање као динамични људски процес који је од велике важности за предузеће (Stewart, 1997., стр. 9).

На основу Стјуартових поставки и бројни други аутори у протеклом веку које смо споменули, изнели су неке дефиниције интелектуалног капитала као што су:

- Интелектуални капитал представља збир колективног знања, искуства, стручности, способности и вештина предузећа о томе како остварити веће резултате, пружити боље услуге или створити друге неопипљиве вредности за предузећа.
- Интелектуални капитал представља сва она знања која постоје унутар предузећа и којима се можемо служити у сврху креирања конкурентских предности – другим речима, то је сума свега што сви запослени знају и што изострава конкурентске предности предузећа.
- Интелектуални капитал обухвата способности предузећа, његове неопипљиве ресурсе, способности, знања, стручности и потенцијал његових запослених и деоничара у предузећу.
- Интелектуални капитал су капитал неопипљивих материјала и односа који су били или могу бити формализирани, обухваћени и усмерени према производњи имовине веће вредности.
- Интелектуални капитал представља знање које може бити претворено у профит.
- Интелектуални капитал подразумева разлику између књиговодствене вредности и тржишне вредности предузећа (осврт на рачуноводствено праћење интелектуалног капитала).

Оно што је заједничко свим ауторима, чије смо дефиниције интелектуалног капитала представили, јесте да сви они подвлаче јасну везу између знања и интелектуалног капитала. Односно, све ове тврдње упућују на чињеницу да знање представља интелектуални капитал, али само онда када се знање и интелигенција трансформишу у нешто вредно за организацију и кориснике. Ипак, уколико знање остане неискоришћено, тј. непретворено у вредну имовину, оно у том облику не може чинити интелектуални капитал, јер је напросто неискоришћено.

## 2.2 Историја развоја концепта интелектуалног капитала

И у 20. веку можемо уочити значајне промене у проучавању знања и интелектуалног капитала код бројних познатих економиста који су, сваки на свој начин, покушавали да укажу на значај и развој интелектуалног капитала (нпр. Колаковић, 2003).

Иако се проучавање важности и улоге знања може проучавати и даље, први који је знанствено покушао поставити знање, искуство и вештине запослених у неке оквире био је Фредерик Тејлор (Frederick Taylor) који је 1911. објавио дело „Принципи научног менаџмента“ (*The Principles of Scientific Management*). Јозеф Шумпетер (Joseph Schumpeter), 1934. године, у своме делу „Теорија економског развоја“ (*The Theory of Economic Development*), проучавајући економске промене, тврдио је да је за појаву нових производа важна „рекомбинација” знања (Bontis, 2002, стр. 26).

Елементе теорије интелектуалног капитала можемо пронаћи и код Херберта Симона (Herbert Simon), који у своме делу из 1945. под насловом „Административно понашање“ (*Administrative Behavior*) проучава ограничење људских спознајних капацитета, називајући га ограничена рационалност. Симон притом доводи у питање неокласичне постулате о ограниченим ресурсима, јер су традиционални начини улагања капитала ограничени физичким количинама или финансијским притисцима, а интелектуални капитал може бити ограничен само ограниченом рационалношћу запослених у предузећу (према Bontis, 2002).

Значајан допринос развоју концепције интелектуалног капитала дао је Мајкл Полани (Michael Polanyi) својим делом из године 1967. под насловом „Прећутна димензија“ (*The Tacit Dimension*), у којем уводи експлицитну и имплицитну димензију

знања. Само интеракција између експлицитних и имплицитних елемената знања омогућава успех предузећа. Поланијева потврда постојања и улоге имплицитног знања такође је била у конфликту са неокласичним претпоставкама које се односе на потпуну мобилност ресурса и на савршену информисаност свих страна на тржишту.

При анализи настанка теорије интелектуалног капитала такође је потребно осврнути се и на Роберта Солова (Robert Solow, 1953), једног од најпознатијих економиста из педесетих година прошлога века, у ери масовне производње, и једног од водећих аналитичара Теорије раста с кејнезијанским погледима. Познати Соловљев модел неокласичне теорије раста представља склоп математичких формула које за циљ имају детерминирање најефикасније комбинације традиционалних фактора производње, односно земље, рада и капитала, а који уз помоћ технологије омогућавају економски раст.

Ипак, једна од основних Соловљевих претпоставки била је да се раст почиње успоравати и коначно се прекида онда када се комбинација тих производних фактора приближи својој најефикаснијој комбинацији. Солов је због тога предвиђао да ће све земље једном доћи до тачке конвергенције, што подразумева да ће раст у земљама са развијеном индустријом опадати, док ће економски напредак бити веома брз и уочљив у мање развијеним земљама.

Стварност је, међутим, показала да се то није остварило. Економски раст у земљама са развијеном индустријом и даље има тенденцију раста, а у мање развијенима тај раст стагнира. Дакле, нема знакова о било каквој конвергенцији као што је Солов предвиђао. Модерни теоретичари наводе да постоји очит недостатак варијабли у формулама (Romer, 1986, 1990; Kelly, 1995).

Пол Ромер (Paul Romer, 1990), један од најпознатијих Соловљевих критичара, крајем осамдестих година 20. века објавио је серије чланака о својим открићима, а које су после добиле назив „Нова теорија раста“, или „*Ендогена теорија раста*“. Ромеров главни допринос представља конструкција модела који истиче пресудну улогу знања и идеја у економском расту. Ендогена теорија раста говори о томе да економски раст произлази из унутрашњости састава, било да се ради о држави или о предузећу.

Ромер (1986) даје предлог модела према којем је за господарски раст преко потребна акумулација знања на свим нивоима. Ромер свој модел заснива на подели света у два дела - на физичке објекте и на идеје. Према Ромеру, објекти укључују све оно што се налази око нас, од високих зграда до атома угљеника и кисеоника. Даље, објекти су оскудни и подложни закону опадајућих прихода. Они не могу водити

економски раст, али знање и идеје могу, јер никада нису оскудни. Људска бића, каже Ромер, поседују готово бескрајни капацитет за реконфигурирање физичких објеката, креирајући нове рецепте за њихову употребу. Износећи нове идеје како посллагати физичке објекте, људи могу подстаћи производњу, створити нове прилике за повећање профита, и коначно, утицати на економски раст.

У нешто новијем раду Ромер (1990) као саставне делове свога модела ендеогеног раста наводи четири основна начина улагања капитала:

- 1) Капитал - мерен у јединицама потрошних добара.
- 2) Рад - вештине којима располаже здраво људско тело.
- 3) Људски капитал – који обухвата активности које укључују, на пример, формалну едукацију и тренинг запослених.
- 4) Индекс нивоа технологије.

Ромер, такође, закључује да уколико државе желе да подстакну економски раст, њихове економске политике морају да:

- 1) охрабре улагање у истраживање и развитак нових идеја, а не у улагање и акумулацију физичког капитала
- 2) субвенционирају акумулацију укупног људског капитала на нивоу државе.

Ромерова „*Нова теорија раста*“ представљала је значајан напредак. Ромер је доказао да покретач економског раста нису, на пример, владине мере, већ конкуренција између предузећа. И, што је још важније, ова теорија показује да се предузећа утркују међусобно, уз помоћ својих иновација, а које према Ромеру представљају “мала, али вредна, од људи створена побољшања на свим организацијским нивоима” (Ромер, 1990).

Други важни Ромеров закључак јесте да се иновације морају стварати унутар предузећа. Зато што иновације добијене из окружења представљају јавна добра; тј. оне су расположиве и конкурентима, јер, ако сва предузећа у индустријском сектору могу употребљавати исте иновације, онда једно неће стећи конкурентску предност. Кључ у Ромеровом моделу раста, дакле, адекватна је залиха људског капитала.

Повезујући дотад познате анализе и теорије људског капитала с идејама и иновацијама које тај људски капитал мора производити, Ромер се према многима сматра оснивачем новог подручја истраживања - концепције интелектуалног капитала.

Но, поред Ромера, за појаву концепције интелектуалног капитала заслужни су и бројни други економисти који су независно једни о другима проучавали нематеријалну имовину. Обједињујући њихова становишта, могу се јасно дефинисати три различита извора, односно три школе које су свака на свој начин допринела развоју теорије интелектуалног капитала.

Прва се назива „*јапанска школа*” проучавања управљања знањем, чији је оснивач и предводник био Хиројуки Итами (Hiroyuki Itami), који је 1980-их година са својим следбеницима проучавао утицај невидљиве имовине на примеру јапанских корпорација. Његова књига „Мобилизирање невидљиве имовине“ (1980) изазвала је велико занимање за поимање невидљиве и нематеријалне имовине, тј. интелектуалне имовине. Итамијева упозорења о важности нематеријалне имовине за савремена предузећа и његова далековидност и јасноћа његових ставова значајно су допринела дефинисању појма нематеријалне имовине и подстакла бројна даља истраживања у свету.

Други важан јапански научник из тога доба, Икиро Нонака (Ikuhiro Nonaka, 1995) бавио се проблематиком управљања знањем, те је у својој књизи „Компанија која ствара знање“ (1995), описује како јапанске компаније врше иновацију свог пословања применом и расподелом експлицитног и имплицитног знања. Нонака такође истиче да организацијско знање не може креирати предузеће, већ да на то утичу појединци који у њима раде и стварају нова знања.

Сочија Шигериса (Tsuchiya Shigehisa, 1996) још је један теоретичар из јапанске школе управљања знањем који се бави проучавањем односа индивидуалног и групног (организацијског) учења. Према њему, знања појединаца морају бити подељена информацијском технологијом да би постала групна знања и на тај начин утицала на успех организације.

Други извор важан за појаву теорије интелектуалног капитала је појава економских научника Пенроуза (Penrose, 1959), Рубина (Rubin, 1973), Румелта (Rumelt, 1997), Вернерфелта (Wernerfelt, 1984), и др., а који су од педесетих година 20. века развијали нови поглед и теорију која истиче пресудну ефикасност ресурса. Теорија заснована на ресурсима наглашава да се предузећа разликују према јединственим ресурсима, способностима и талентима којима располажу. Ти ресурси су фиксни, барем у кратком року, тако да предузећа морају пословати с оним чиме располажу, па се ресурсно-засновани концепти фокусирају на стратегије за коришћење постојећих ресурса. Будући да су неки ресурси нематеријални (интелектуални), вештине стицања и



управљања знањем (тзв. *know-how*), као и организацијско учење постају основни стратешки задаци. У ту би се групу могли сврстати и већ описани допринос Пола Ромера, као и радови Ричарда Нелсона (Richard Nelson) и Сиднија Винтера (Sidney Winter) који су заслужни за развитак „*Еволуционарне теорије економских промена*“, проматрајући притом предузећа као складишта знања. Аутори посебно истичу значај организацијских рутина „као генеричког материјала предузећа који омогућава интеракцију експлицитног и имплицитног знања” (Nelson & Winter, 1982, стр. 134)

Важно је споменути и теорију Прахалада (Prahalad, год) и Хамела (Hamel, год) који развијају стратешку *Теорију темељних компетенција*. Према мишљењима ових аутора, темељне компетенције представљају она битна подручја организације која дефинишу задатак и значај предузећа у целини. Уопштено говорћи, она се односи на интелектуалну имовина, искуство и знање, интелектуално власништво и мрежну дистрибуцију.

У своме раду под насловом „Профитирање од технолошких иновација“ Дејвид Тис (David Teece, 1986) обједињује различита истраживања и размишљања економиста о теми теорија предузећа, а које су засноване на ресурсима, а развио је и нови економски поглед на технолошке иновације као изворе вредности, дефинишући механизме и кораке преко потребне за комерцијализацију знања иновацијама које своју вредност потврђују на тржишту.

Коначно, трећи извор важан за појаву концепције интелектуалног капитала јесте проучавање људског капитала. Свитленд (Sweetland, год) тврди да проучавање људског капитала започиње године 1776. познатим делом Адама Смита (Adam Smith) „Богатство народа“, а да се завршава шездесетих година 20. века, када су засноване теоретске и емпиријске основе овог подручја.

Највеће заслуге притом припадају Гарију Бејкеру (Gary Baker, 1964), који је у својој књизи „Људски капитал“ изнео „*Теорију људског капитала*“. У тој књизи, Бејкер дефинише теорију људског капитала као активности које повећавају пословне могућности развијајући највреднији ресурс – људе. Неокласичне претпоставке максимизације профита и корисности и савршена конкуренција на тржишту радне снаге основне су поставке Теорије људског капитала.

У новије је време кључан корак у развоју концепције интелектуалног капитала са ставовишта људског капитала учињен у Шведској. Зачетник тзв. „*шведске школе*” у управљању знањем и проучавању интелектуалног капитала јесте шведски професор менаџмента знања, Карл Ерик Свејби (Karl Erik Sveiby, 1989).

Свејби је био први који је препознао потребу мерења људског капитала и који је заговарао рачуноводствено праћење те нематеријалне имовине. Године 1989. он је објавио књигу „Невидљиви биланс стања“ , у којој предлаже теорију за мерење капитала знања (*knowledge capital*), делећи га на три категорије: индивидуални капитал, структурални капитал и потрошачки капитал. Његов приступ усвојио је велики број шведских предузећа, па га је године 1993. Шведски савет услужних индустрија (Swedish Council of Service Industries) препоручио као стандард за израду годишњих извештаја. То је био први икада употребљен стандард у подручју праћења нематеријалне имовине.

Свејби је 1990. године објавио књигу под насловом „Менаџмент знања“ (*Knowledge Management*) у којој је дефинисао људски капитал као димензију интелектуалног капитала и тако повезао дотадашња истраживања људског капитала с тада новом концепцијом интелектуалног капитала.

Свејбијеви радови надахнули су многе економисте. Један је од најпознатијих је Лиф Едвинсон (Leif Edvinsson, 1997), а који је отишао корак даље, карактеризирајући ту нематеријалну имовину као интелектуални капитал кључан за успех савремених предузећа која располажу интензивним знањем. Због тога је Едвисон 1991. године постао први директор за интелектуални капитал у свету (у осигуравајућој кући *Skandia*).

Проучавајући Свејбијеву концепцију мерења неопипљиве имовине, Едвинсон ју је даље развио, дефинишући начин приказивања онога што се у Скандији (осигуравајућој кући) дотад називало “скривеним вредностима”, па је године 1995. развио модел управљања интелектуалним капиталом у предузећу. Од тада *Skandia*, а и бројна друга предузећа у свету, у својим годишњим финансијским извештајима објављују посебан додатак који се односи на стање интелектуалног капитала у компанији и начине на које је та скривена вредност искориштена за стварање додане вредности.

Поред споменутих, постоји још читав низ економиста који су допринели развоју теорије интелектуалног капитала. С тим у вези, у табели 2.1. ћемо дати хронолошки ток најважнијих година, најзаслужнијих аутора и најзначајнијих дела важних за развитак те нове теорије.

Табела 2.1.

*Хронолошки ток најважнијих година, најзаслужнијих аутора и најзначајнијих дела важних за развој теорије интелектуалног капитала*

<b>1980.</b>	Итами објављује књигу <i>Mobilizing Invisible Assets</i> на јапанском језику, а потом је 1987. године преводи на енглески
<b>1986.</b>	Карл-Ерик Свејби објављује књигу <i>The Know-How Company</i> о управљању неопипљивом имовином
<b>1986.</b>	Дејвид Тис објављује чланак под насловом <i>Profiting from Technological Innovation</i>
<b>1987.</b>	Дебра Амидон објављује књигу <i>Managing the Knowledge Asset into the Twenty-First Century</i>
<b>1988.</b>	Карл-Ерик Свејби објављује чланак <i>The New Annual Report</i> (1989), у коме уводи појам „капитал знања“ (енгл. knowledge capital) и Sveiby објављује књигу <i>The Invisible Balance Sheet</i>
<b>1989.</b>	Питер Дракер објављује књигу <i>The New Realities: in Government and Politics, in Economics and Business, in Society and World View</i>
<b>1990.</b>	Чарлс Севиц објављује књигу <i>Fifth Generation Management, Dynamic Teaming, Virtual Enterprising and Knowledge Networking</i>
<b>1990.</b>	Свејби објављује књигу “Knowledge Management”
<b>1990.</b>	Питер М. Сенци објављује књигу <i>The Fifth Discipline</i> (1991). Стјуарт објављује чланак “Brainpower - How Intellectual Capital Is Becoming America’s Most Valuable Asset” у часопису “Fortune”.
<b>1991.</b>	Лиф Едвинсон постаје први директор за интелектуални капитал у свету.
<b>1992.</b>	Роберт Каплан и Дејвид Нортон развијају <i>Balanced Scorecard</i> модел за мерење неопипљиве имовине
<b>1993.</b>	Хјуберт Ст. Онци развија концепт потрошачког капитала унутар интелектуалног капитала
<b>1994.</b>	Стјуартов чланак <i>Intellectual Capital</i> насловни је чланак у часопису <i>naslovni Fortune</i>
<b>1995.</b>	Икујиро Нонака и Хиротака Такеучи објављују књигу <i>Knowledge Creating Company</i>
<b>1995.</b>	<i>Skandia</i> објављује прво јавно извешће о интелектуалном капиталу
<b>1996.</b>	<i>Skandia</i> оснива свој Future Centre на челу са Лиф Едвинсоном
<b>1997.</b>	Свејби објављује књигу <i>The New Organizational Wealth</i>
<b>1997.</b>	Томас Стјуарт објављује књигу <i>Intellectual Capital</i>
<b>1997.</b>	Едвинсон и Малоне објављују књигу <i>Intellectual Capital</i>
<b>1998.</b>	Ник Бонтис организује светски конгрес о интелектуалном капиталу

Извори: Edvinsson, 2002, стр. 29-31; Bontis, 2002, стр. 20-28.

Од 1998. године до данас објављени су бројни чланци, књиге, студије и конференције на тему интелектуалног капитала. Тако Карл Виг (Karl M. Wiig) у својем чланку „Шта будући корисници менаџмента знања могу да очекују“ (*What Future Knowledge Management Users May Expect*) тврди да је нама данас потребна Теорија знања, па чак можда и потпуно нова теорија предузећа да би се створили чврсти темељи за будуће управљање знањем (*Journal of Knowledge Management*, 1999, стр. 155-166).

Конер (Conner) и Праалед (Prahalad), у својем чланку под насловом „Теорија базирана на ресурсима фирме: Знање против опортунизма“ (*A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism*, 1996), на основи теорије предузећа засноване на ресурсима предлажу нову „Теорију предузећа засновану на знању“ (енгл. *knowledge-*

*based theory of the firm*). Основна теза те нове теорије је да организација унутар које појединци делују и сарађују првенствено служи за искоришћавање њихових знања у пословним активностима. Стога је потребно прилагодити организацијску структуру предузећа тако да она омогућава да се корпоративно знање на најприкладнији начин примени у тржишним приликама и могућностима.

Подробну анализу и основне поставке теорије предузећа засноване на знању износи Карл Ерик Свејби у свом чланку „Теорија предузећа заснована на знању вођења стратешке формулације“ (*A Knowledge-based Theory of the Firm To Guide Strategy Formulation*) (Journal of Intellectual Capital, 2001).

Теорија предузећа која се заснива на знању ослања се на организацијски начин комбиновања ресурса (на ресурсима базираној теорији предузећа). Теорија предузећа заснована на знању надовезује се и на теорију предузећа као склопу уговора и на трансакцијску теорију предузећа (Белак, 1994, стр. 17).

### **2.3 Основне теорије интелектуалног капитала**

Последњих неколико година интелектуални капитал заузима запажено место у литератури као основни ресурс који компанијама треба да обезбеди конкурентну предност (Wiederhold, 2013). Оне компаније које науче да управљају знањем као алатом будућности, у могућности су да себи обезбеде светлу будућност. Знање је вредније и моћније од природних ресурса, огромних фабрика или мноштва банковних рачуна.

За разлику од имовине коју пословни људи и рачуновође познају (као што су земља, фабрике, оруђе, готов новац), интелектуални капитал је неопипљив. То је знање радне снаге које у себе укључује вештине, интуицију и способности тима хемичара који открије нови лек вредан милијарде долара, или нова знања и искуства екипе запослених који су осмислили хиљаду начина да побољшају ефикасност своје фабрике (Ибид.).

Приликом пословања једне организације, примарни циљ приликом стратегијског планирања сваком менаџменту знања би требало да буде да обезбеди квалитетан интелектуални капитал, односно људски капитал. Поседовање најмодерније компјутерске опреме није у стању да замени човека и његово знање и способност, те да то знање адекватно и примени. Знање које запослени поседује и правилни менаџмент знања, основа су за постизање конкурентске предности једне организације. Стога

људски ресурс, односно, интелектуални капитал представља кључни фактор претварања компаративних у конкурентске предности ( Правдић, Кучинар, 2015, стр.. 12).

У табели 2.2. представљени су основни елементи интелектуалног капитала.

Табела 2.2.

*Елементи интелектуалне имовине*

<b>Екстерна структура</b>	<b>Интерна структура</b>	<b>Способности</b>
<b>МАРКЕ</b>	<b>ИНТЕЛЕКТУАЛНА СВОЈИНА</b>	<b>СПОСОБНОСТИ ЉУДИ</b>
* Производне марке	* Патенти	* Професионално искуство
* Услугне марке	* Заштићена права	* Нивои образовања и вештина
* Корпоративне марке	* Тржишне марке	* Методи обуке
<b>ПОТРОШАЧИ</b>	* Тржишне тајне и know-how	* Образовање менаџмента
* Појединачни потрошачи	<b>ИНФРАСТРУКТУРА</b>	<b>СПОСОБНОСТИ УЧЕЊА</b>
* Канали продаје	* Процеси	* Размена знања
* Канали дистрибуције	* ИТ системи и базе података	* Групе на увежбавању
<b>УГОВОРИ</b>	* Комуникациони системи	* Способност решавања проблема
* Уговори о франшизингу	* Модели операција	* Способност менаџмента
* Уговори о лиценци	* Финансијска структура	* Предузетништво
* Остали уговори	<b>КУЛТУРА</b>	* Лидерство
	* Менаџмент филозофије	* Подаци о расту
	* Признања и награде	
	* Менаџмент стурктура	

Извор: Levey & Wrapp, 2007, стр. 129

Поред основних елемената интелектуалног капитала, важно је обратит пажњу и на фазе управљања интелектуалним капиталом, које поделити на следеће категорије:

Прва фаза: *Развијање свести о важности тог ресурса.*

Пристап се врши од врха ка дну (енгл. *top-down approach*). У овој фази се постепено путем литературе, предавања, дискусија и радионица развија свест кроз целу организацију. Само уколико су сви чланови организације спремни да схвате о чему се ради и коју корист доноси управљање интелектуалним капиталом, а који се односи на колективни и лични капитал, биће спремни да, осим идеје, прихвате и све напоре око реализације.

Друга фаза: *Визуализација и категоризација интелектуалног капитала предузећа.*

У овој фази нужно је потребно да то спроведе мултидисциплинарни тим топ-менаџмента како би се стекла свеобухватна слика стања из разних перспектива. При томе је потребно извршити одређене кораке који воде успешној категоризацији

интелектуалног капитала, који према Патрику Саливану (Patrick H. Sullivan, 2000, стр. 10) подразумевају:

- Категоризација нематеријалних фактора фирме према подели интелектуалног капитала (хумани, структурални капитал, организацијски, иновацијски капитал, релацијски, тј. потрошачки капитал), а онда детаљније (нпр. социјални и професионални аспект хуманог капитала).
- Анализа постојећег стања интелектуалног капитала у фирми (снага, слабост, ресурс, ограничавајући фактори). Дефинисање разлога зашта је стање такво какво јесте.
- Дефинисање циљева и жељеног стања (укључујући и међуфазе).
- Одређивање кључних нематеријалних фактора.

Различите бранше подразумевају различите кључне факторе. Тако је, на пример, за угоститеље кључан фактор, осим хуманог капитала, и потрошачки капитал. Како бисмо били што успешнији у пословању и избегли било какав ризик, потребно је да извршимо детаљну анализу задатка, пре него што одредимо кључне факторе (Merges, Menell & Lemley, 2006, стр. 960-970). Ова анализа укључује :

- Одређивање приоритета (фокус морарно ставити на главне ствараоце вредности у фирми).
- Идентификовање критичних фактора (издвајање оних фактора које треба унапредити).
- Уврштавање у постојећу стратегију (додатни фокус на нематеријалним факторима значи квалитетно проширење стратегије у виду свеобухватног управљања ресурсима).
- Израда приказа (да би се неопипљивим факторима лакше управљало битна је својеврсна визуализација, нпр. у облику нацрта или графика).

Трећа фаза: *Одређивање начина управљања кључним факторима.*

Не постоји општи начин управљања интелектуалним капиталом. Свака фирма представља јединствена целину, те мора сама разрадити свој индивидуалан начин управљања интелектуалним капиталом користећи постојеће моделе само као базу. Окосница су у сваком случају следеће компоненте: стратегија, култура, људи, технологија и тржишно окружење (Sherman, 2011). У тој фази комуникација је у смеру од доле ка врху (енгл. *down-up*).

Четврта фаза: *Успостављање мерног система за перформансе интелектуалног капитала.*

Оно што се не може мерити, тиме се не може нити управљати. Да бисмо могли успешно управљати неопипљивом имовином, битно је применити мерне системе на праћење перформансе неопипљивих фактора. При томе је најважнији континуитет. Без обзира на полазну ситуацију (лошу или добру), само континуирано преиспитивање, лоцирање слабости и њихово унапређивање воде према успеху (Pashar & Ronen, 2011).

Пета фаза: *Увођење нових система извештавања.*

Уколико не расправљамо о томе шта се ради, или шта се урадило, не можемо очекивати ни разумевање запослених, као ни потенцијалних улагача. Како бисмо усмерили запослене, морамо им пружити информације о томе шта се дешава како би они своје акције знали ускладити са ситуацијом.

Екстерни извештај о интелектуалном капиталу, који се даје, на пример, у облику додатка годишњем извештају, помаже фирмама у пружању детаљнијег увида у напоре да се омогући дугорочно успешно пословање.

Без обзира што спада у „невидљиву имовину организације”, интелектуални капитал, односно. свеукупно знање организације, заузима све већи део вредности организације и чини препознатљиви бренд интересантан за купце (Павловић и Рачић, 2012). Носилац интелектуалног капитала и стожер овог ресурса јесте човек.

Карл Ерик Свејби је у књизи „Невидљиви биланс стања“ (*The Invisible Balance Sheet*, 1989), указао да капитал организације чине и три невидљива елемента интелектуалног капитала или нематеријалне имовине (назива који је он тада користио), а то су:

- 1) Унутрашња структура (база података, процеси итд.)
- 2) Спољашња структура (спољне интеракције, мреже купаца, дистрибутера, партнера)
- 3) Способности (знање, искуство, стручност, идеје)

Интелектуални капитал јесте сложена категорија коју чине материјални и нематеријални елементи. Интелектуални капитал, такође, чине и:

- 1) *Људски капитал* – дефинисан као знање, искуство, способност, умеће, креативност и иновативност појединца
- 2) *структурни капитал* – настаје као резултат процеса људског капитала у прошлости

3) *релацијски капитал* – укључује односе са купцима и добављачима, бренд, репутација, имиџ (Слика 2.1.).

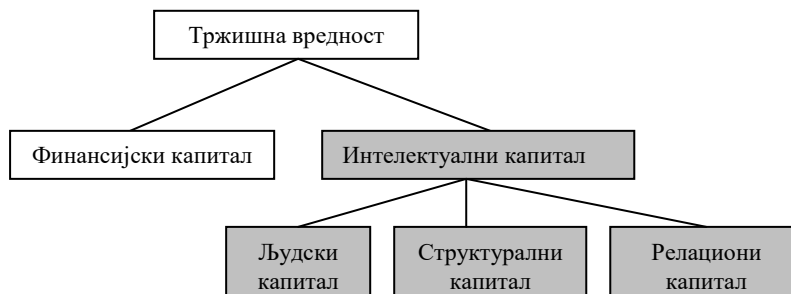
Главне потешкоће при мерењу интелектуалног капитала су: идентификовање, дефинисање и препознавање ресурса које је потребно мерити (Bontis, 1998, стр. 63-76). Начин одређивања места и класификације интелектуалног капитала према Бонтису приказана је на слици 2.1.



Слика 2.1. Место и класификација интелектуалног капитала према Бонтису  
Извор: Bontis N. (1998). Intellectual Capital: an Exploration Study That Develops Measures and Models, Management Decision, 36/2.

## 2.4 Компоненте интелектуалног капитала

Интелектуални капитал је сложена категорија коју чини неколико основних компоненти (Rentzhog, 1997), у које спадају: људски капитал, структурални капитал и капитал садржан у односима са потрошачима. Ове основне компоненте представљене су на слици 2.2. као део тржишне вредности пословног субјекта:



Слика 2.2. Тржишна вредност пословног субјекта и интелектуални капитал  
Извор: Дмитровић Шапоња, Љ., Шијан, Г. и Милутиновић, Ш. (2004).



### 2.4.1 Људски капитал

У новијем схватању економије, људски капитал представља носећи стуб интелектуалног капитала и основну вредност организације. Без помоћи људи, менаџери пословних субјеката не би могли остварити своје циљеве, што би довело у питање њихов опстанак на тржишту. Људски капитал се односи на лепезу знања, способности, вештина, искустава менаџера и запослених, која су неопходна да би се клијенту пружила супериорна услуга (у чији је састав укључен и производ). Он је индивидуалан, не налази се у власништву пословног субјекта и појављује се као генератор иновативних потенцијала пословних система. Такође, људски капитал представља покретачку снагу интелектуалног капитала и чини основу тржишне вредности пословних субјеката, нарочито код предузећа послују у интелектуално интензивним индустријским гранама (Парчина, Јовишић Симић и Терзић, 2016, стр. 52).

Вредност помоћу које је могуће остварити конкурентску предност, ослања се у великој мери на неопипљиве елементе. Привреда све више постаје „бестежинска“, што илуструје пример из 1984. године о укупним трошковима једног рачунара, где је хардвер учествовао са 80%, а софтвер са 20%, док данас имамо обрнуту ситуацију. Такође, материјални трошкови просечног аутомобила чине само 16% укупних трошкова његове производње. Последица оваквог развоја тржишта, избацила је знање у први план, док су традиционална средства производње, као што су сировине, тежак рад и капитал – остали на другом месту. Све то је резултирало чињеницом да данас многе развијене државе концепт свог даљег развоја базирају на стварању услова за прилив знања, односно људи који га поседују. Лака доступност информација у синергији са развијеном производном технологијом, доприносе скраћивању „века трајања“ знања. Циклус иновација – имитација - унификација је све краћи, што резултира чињеницом да оно што данас представља знање, сутра је већ уобичајена и добро позната материја за многе тржишне субјекте. Иако су информације свима лако доступне, стратешко знање као извор конкурентске предности, представља привилегију за организације које континуирано обнављају и допуњују своје интелектуалне способности. Филтрирање и складно уклапање информација у „утрживу“ визију будућег пословања представљају извор моћи савременог доба (Дмитровић, Шијан и Милутиновић, 2006).

Поред тога што га треба привући, знањем је потребно успешно и управљати. Управљање знањем представља идентификацију, оптимизацију и активно управљање интелектуалним способностима, било у облику експлицитног знања садржаног у

вештачким изворима, било у облику имплицитног знања садржаног у самим појединцима или заједницама. Експлицитно знање настаје из различитих извора и лако се може кодификовати у документе, процесе или праксу (укључује све нивое спознаје који се могу претворити у визуелну презентацију, речи или бројеве). Са друге стране, имплицитно знање је уграђено у људско искуство и рад. Оно се тешко може регистровати и документовати и односи се на лична знања уграђена у искуство у облику правила, вредности и интуиције. Оптимизација експлицитног знања постиже се консолидовањем његових вештачких извора и обезбеђивањем услова за несметано коришћење, док се оптимизација имплицитног знања постиже формирањем заједница за размену и повећање његовог квантума. То значи, да организација која максимално жели да искористи знање које поседује, мора управљати поменути компонентама и њиховом међусобном интеракцијом, чији је циљ покретање иновација у организацији.



Слика 2.3. Компоненте људског капитала  
Извор: Petty & Guthrie, 2000, стр. 19

Људски капитал представљају заправо знања, вештине и способности запослених, па тако можемо рећи да они нису у власништву пословног објекта. Оно што спада у компоненте људског капитала јесу (Petty & Guthrie, 2000, стр. 19):

- 1) Способност
- 2) Способност учења.

Како не би дошло до забуне, потребно је разјаснити ове две компоненте. Способност обухвата професионално искуство, методе обуке, образовање менаџмента и нивое образовања и вештина. Насупрот томе, способност учења обухвата размену знања, способност решавања проблема, способност менаџмента, групе за увежбавање, предузетништво, лидерства и подаци о расту.

## 2.4.2 Структурални капитал

Организација пословања представља систем уз помоћ ког се знања и идеје трансформишу у продуктивне учинке, односно оутпуте. Структурални капитал подразумева оперативну филозофију и организационе способности које се развијају да задовоље захтеве тржишта и чији су задаци да убрзају проток знања у пословном субјекту и ван њега. Иако представља извор знања и идеја, људски капитал је бескористан без система и канала који га могу учинити продуктивним. Структурални капитал је власништво пословног субјекта и служи као логистичка подршка и покретач претварања људског капитала у продуктивну вредност (Дмитровић, 2007). Трендови организације пословања усмерени су ка идентификацији кључних процеса, њихом континуираном побољшавању у правцу задовољења потреба све захтевнијих потрошача.

Овом процесу предходила је пракса трансформације дубоких вертикалних организационих структура у хоризонталне, плиће облике, чиме је знатно убрзан проток информација кроз организацију, што је резултирало стварањем квалитетне базе за трансформацију иновативних идеја и знања у продуктивне оутпуте за креирање хоризонталне корпорације предлаже следеће кораке (Ибид. 2007):

- идентификацију стратешких циљева,
- анализу кључних компетитивних предности за испуњење циљева,
- дефинисане кључних процеса,
- организовање усмерено на процесе а не на функције, где сваки процес треба да повеже задатке који се на њега односе да би производ-услугу
- прилагодио потрошачу,
- елиминацију активности које не повећавају вредност или не доприносе кључним циљевима,
- смањивање на минимум броја пословних функција и персонал по одељењима, чувајући при том кључна стручна знања,
- запошљавање менаџера или тимова као власника сваког кључног процеса,
- креирање мултидисциплинарних тимова за вођење сваког процеса,
- одређивање посебних карактеристика циљева,
- додељивање ауторитета запосленима и њихово адекватно информисање,
- побољшање обуке, награђивања, зараде и буџетског система.

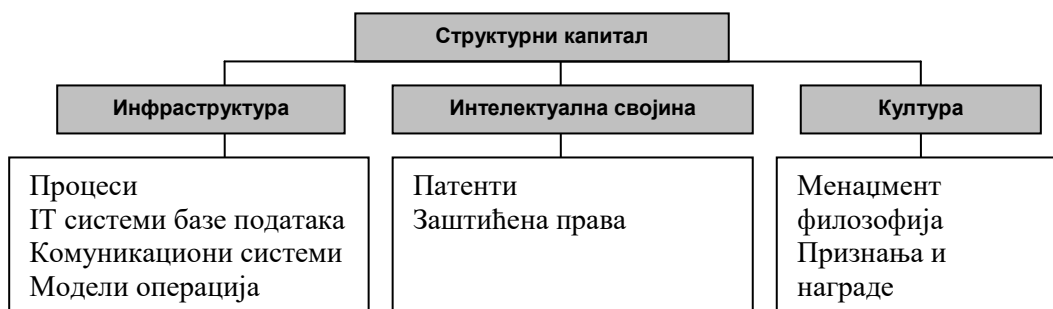
Наведени кораци отклањају све дилеме у вези начина функционисања хоризонтално дизајниране организационе структуре, фокуса и праваца у којима треба усмерити постојећу креативну енергију, што представља базу за креирање и усвајање нових знања и ефикасну експлоатацију иновација. Ако се на све наведено додају и напори за смањење технолошког ризика на минимум путем континуираног осавремењавања информационе и производне технологије, широм се отварају врата за брзо, флексибилно и ефикасно пословање у чијем центру је знање, као основ стварања конкурентске предности.

У компоненте структуралног капитала спадају:

- 1) Инфраструктура
- 2) Интелектуална својина
- 3) Култура.

Под инфраструктуром подразумевамо процесе, ИТ системе базе података, комуникационе системе, моделе операција и финансијску структуру. Интелектуална својина обухвата патенте, заштићена права и тржишне тајне. Када говоримо о култури, она обухвата менаџмент филозофија, признања и награда и менаџмент структура (Petty i Guthrie, 2000, стр. 22).

Компоненте структуралног капитала приказане су на слици 2.4.



Слика 2.4. Основне компоненте структуралног капитала  
Извор: Petty & Guthrie, 2000, стр. 22

### 2.4.3 Релациони капитал

Релациони (клијентски) капитал има огроман значај због тога што обухвата вредност релација, све односе и везе с клијентима, пословним партнерима, купцима, добављачима, сегментима тржишта, лојалност, снагу и задовољство. Ланац стварања

вредности (материјалних и нематеријалних) почиње и завршава се с потрошачем од кога зависи опстанак свих производних и услужних делатности, а чијем задовољству, захтевима и жељама треба посветити највише пажње. Тако, на пример, име пословног субјекта, иновативност производа, јединственост решења, марка производа, имиџ, посебност доживљаја, бонус, награда, попуст, постпродајна услуга привлаче и задржавају клијенте, а истовремено на тај начин расте и конкурентска способност пословног субјекта (Дмитровић Шапоња, 2007). Компаније морају да воде рачуна, да квалитет који пружу буде изнад, или у најгорем случају једнак квалитету који потрошач очекује. Овај закључак произилази из чињенице да је сатисфакција потрошача по питању квалитета производа једнака разлици између перципираног и очекиваног квалитета.

Очекивања потрошача су последица утицаја тржишне комуникације, имиџа, усмених препорука и његових потреба (Илић, 2004). Ниво перцепције, са друге стране, зависи од услужног амбијента и степена једнакости између услужног производа и услужне испоруке. За услужни производ задужени су менаџери, који посебно воде рачуна о томе да максимално смање јаз између имиџа и идентитета компаније, односно између информација које компанија путем адвертајзинга пласира о себи и реалне слике укупне перформансе коју пружа. Од ових фактора зависи и степен сатисфакције потрошача по питању квалитета производа. Уколико потрошач перципира квалитет који је изнад нивоа његових очекивања, доживеће већи степен сатисфакције, што компанији трасира пут ка повећању базе лојалних потрошача и увећању профита. У супротном, компанија долази у ситуацију да пружи негативну услужну перформансу, то јест да произведе незадовољство код купца. Моћ незадовољног купца никада не треба потценити. Истраживања показују да се негативно искуство преноси усмено, путем „word-of-mouth“ комуникације, далеко већем броју људи него позитивно искуство, што лоше утиче на имиџ компаније и смањује шансу за остварење профита, путем осипања базе лојалних потрошача.

Квалитетна комуникација са потрошачима, као и са осталим кључним актерима, ослања се на разумевање њихових потреба и разраду процеса који ће те потребе испунити. Познато је да није довољно само питати потрошаче шта је то што они желе, из разлога што они често нису ни свесни које су им стварне потребе, или им пак недостаје довољно знања о могућностима и својствима производа или услуга за које су заинтересовани. Потрошачи често траже решење својих проблема без објашњења својих стварних потреба. Могуће је разумети стварну ситуацију потрошача, ако се

истражи шта лежи иза њихових стварних потреба, или сазнањем на који начин користе производе или услуге које им организација испоручи (Ахмић, Селимовић, Јовишић Симић и Омеровић, 2014, стр. 27-34).

Повећање способности организације да разуме и удовољи стварним потребама потрошача, узимајући при том у обзир све наведене отежавајуће околности, представља основни циљ управљања односа са њима и веома важну карику у процесу повећања интелектуалног капитала.

Од пословних субјеката се захтева да усмере много енергије и да дају све од себе како би заувек задржале постојеће клијенте, јер је проналажење нових клијената пет до седам пута скупље од чувања постојећих. Лојални клијенти, односно они који троше велики проценат својих новчаних средстава на услуге и производе које нуди пословни субјект – обезбеђују већи профит, више посла, веће тржишно учешће и више нових клијената (на основу препоруке лојалних клијената), а са порастом лојалности се смањују трошкови пословања (Ахмић, Селимовић, Јовишић Симић и Омеровић, 2014).

У основне компоненте релационог капитала, према Питију и Гутрију, спадају (Petty i Guthrie, 2000, стр. 25):

- 1) клијенти
- 2) марке
- 3) уговори.

Појединачним клијентима, али и клијентима уопштено, сматрају се и канали продаје и канали дистрибуције. У марке спадају: произведене марке, услужне марке и канали дистрибуције. Под врстама уговора сматрамо: уговори о франшизингу, уговори о лиценцу и остали уговори.

Циљ свих пословних субјеката мора бити доживотно задржавање клијената, који се у глобалу ослања на све наведене компоненте релационог капитала (Слика 2.5.).



Слика 2.5. Основне компоненте релационог капитала  
Извор: Marr, В., Gray, D. i Neely, А. (2003). стр. 452

## 2.5 Значај и улога интелектуалног капитала

У организацијама све оно што је видљиво представља резултат невидљивог, односно интелектуалног капитала. Интелектуални капитал црпи снагу из знања, а како би у 21. веку компаније биле успешне, неопходно је успоставити баланс између финансијског и интелектуалног капитала, али и управљати свим расположивим ресурсима, како опипљивим тако и неопипљивим. При свему томе, највећи изазов представљају дефинисање, управљање, мерење, унапређење и вредновање знања и његовог економски релевантног појавног облика интелектуалног капитала.

Свака организација или компанија има велики број људи који су задужени за праћење и анализу финансијских и материјалних ресурса. Ипак, требало би исту ту пажњу посветити и праћењу интелектуалног капитала који је заправо покретач сваког развоја и конкурентности на тржишту. Да би организација могла да планира дугорочни опстанак на тржишту неопходно је да постоји и стратегија управљања интелектуалним капиталом (Драгичевић, 2002, стр. 5-6). Да бисмо сагледали потенцијал и вредност организације/компаније и на адекватан начин управљали свим расположивим ресурсима неопходно је да се досадашњи финансијски извештају употпуне извештајима о интелектуалном капиталу. Ти извештаји би употпунили слику о ресурсима, јер досадашњим извештајима сагледани су материјални и финансијски ресурси, а овим би се обухватили и неопипљиви/немерљиви ресурси. При томе је потребно пронаћи и одговарајући метод којим би се омогућило сагледавање, унапређење, мерење, вредновање и управљање неопипљивих ресурса, јер тек тада би била комплетна финансијска слика било које организације и предузећа (Парчина, Јовишић Симић и Терзић, 2016, стр. 52).

У садашњем времену глобализације, знање има стратешку улогу напретка и развоја. У знање улажу и мале фирме, и велике корпорације, па и држава. У најразвијенијим земљама, више од половине БДП-а почива на знању. Области као што су телекомуникације, високе технологије попут производње софтвера, за само двадесетак последњих година су удвостручиле свој напредак (Драгичевић, 2002, стр. 5-6).

Питер Дракер (Peter Drucker) наводи: „У друштву знања права инвестиција није она уложена у машине и опрему, већ у знање радника – зналца” (Drucker, 2004). Економски раст заснован на знању бележи свој успон почев од индустријске револуције а сада је активна информацијско-комуникацијска технологија. У почетку се економски

развој темељио на јачању инфраструктуре, градњи фабрика и сл. Просперитет у садашњем тренутку, производ је употребе идеја, маште и информација, одн. на развоју неопипљивих ресурса (Drucker, 2004).

Према мишљењу Пулића и Сундаћа (1998) „све брже и неизвесније промене у пословном окружењу предузећа натерале су предузећа да размисле на чему ће заснивати своју конкурентску предност и како ће се одупрети конкуренцији. Убрзо су схватиле да предност њиховог предузећа зависи од тога шта оно зна, како употребљава то што зна и колико брзо може научити нешто ново. Способност прилагођавања и учења предузећа, неки су аутори повезали с новом економском категоријом – интелектуалним капиталом” (Пулић и Сундаћ, 1998, стр. 88).

Обичним језиком говорећи, интелектуални капитал представља укупно знање и искуство свих чланова организације, који своје знање претварају у брендове, процесе и ставрају јединствени препознатљиви имиџ на тржишту. То, дакле, није више само масовна производња и јефтина радна снага, него технологија, процеси, нове вредности (Живковић, 2003, стр. 81).

Интелектуални капитал може се представити у:

- Материјалном облику (планови, нацрти, патенти, лиценце, базе података, стандарди и сл.), и
- Нематеријалном облику (знање запослених, визије, личне способности, искуство, ауторска права, франшизе).

Из свега овога може се извести закључак да интелектуални капитал са свим својим карактеристикама представља важан сегмент при стварању, функционисању, одржавању и остваривању пословне профитабилности, као и при расту и развоју организације. У прилог овоме, наводимо чињеницу да се у последње време, узимајући у обзир све факторе везане за развој организације, капитал унутар ње остварује уз помоћ финансијског и интелектуалног капитала, при чему је последњи невидљив, односно неопипљив. У садашњем тренутку, чак око 75% тржишне вредности почива на интелектуалном капиталу, посматрано на нивоу великих светских компанија.

Ловре, Новаковић и Перић (2009, стр. 158) наводе да „глобални приходи од патената до 2015. године могли би нарасти на 500 милијарди америчких долара, што је пет пута више него 2000. године“. Из ове тврдње произилази закључак да интелектуални капитал заправо представља неопипљиву имовину предузетника и саме организације.



Свима је добро познато да факторе економског развоја у савременом добу представљају информације, простор и време, тако да се појам „интелектуални капитал“ проширује на интердисциплинарна, мултидисциплинарна, плуридисциплинарна и трансдисциплинарна знања, способности, умећа, искуства, информације које стварају разлику једних у односу на друге, који стварају промене, новине.

То доводи до стања у коме интелектуални капитал појединца, предузећа, регије, нације – представља знање које се на тржишту претвара у вредност. Уколико знање не производи нову вредност, оно не може представљати ни интелектуални капитал.

Способност компанија да на прави начин искористе своје нематеријалне ресурсе, постала је много значајнија у односу на инвестирање и управљање физичком имовином. Како се тржишта шире, неизвесност расте, технологије се развијају, конкуренција се повећава и јача, производи и услуге брзо застаревају и нестају са тржишта, успешне компаније карактерише њихова способност да перманентно креирају нова знања, да их брзо рашире на све нивое организације и уграде у нове технологије, процесе, производе и услуге. У постиндустријској ери, успех организација скривен је у њиховим интелектуалним системима и на знању заснованим активностима развоја нових производа, услуга и процеса. Управљање знањем утиче на побољшање перформанси запослених, што представља изузетно важан фактор у остваривању конкурентске предности организације, те је стога знање које доприноси остваривању основних циљева предузећа неопходно посматрати као незаменљив стратешки ресурс предузећа. Поред обезбеђења квалитетног интелектуалног капитала, од изузетног значаја је и евалуација и квантификација ефеката управљања интелектуалним капиталом и знањем. У време глобализације и турбулентних промена на светском тржишту улагање у знање представља најбољи вид инвестирања.

Неминовно је да се у таквим условима поставља питање шта је гаранција успеха и раста једне организације, шта је њена права вредност, а шта њен прави капитал. Најбитније је имати свест о неопходности учења као предуслов брзог прилагођавања променама које настају на тржишта. Оваква неспремност су већ скупо искусиле поједине велике компаније. Стога се све већа пажња посвећује имплементацији и развоју интелектуалног капитала, као нематеријалног дела укупног капитала саме организације. Способност учења везује се уз интелектуални капитал предузећа (Сундаћ и Фатур, 2009).

Интелектуални капитал представља неопипљиво помоћу чега организација креира своју вредност. Вредност за организацију производи добро организовано управљање

интелектуалним капиталом, као и константно улагање у даље учење, што значи, да постаје „мање битно колика му је вредност физичке имовине, а много битније колика је способност његових запослених да стварају ту вредност (знањем на тој имовини)” (Сундаћ и Шваст, 2009, стр. 120-125). Због тога, модерни лидери морају да искористе знање организације, интелектуални капитал појединаца, организациони и потрошачки капитал, као и да све то трансформишу у интелектуални капитал који даље производи нову вредност. Дакле, интелектуални капитал се посматра као темељни, материјални и нематеријални фактор одрживог развоја у 21. веку, а знање као кључ за померање моћи у будућности. Питање је само колико свест о важности тог капитала продире у пословање данашњих организација.

Интелектуални капитал има чудесну моћ да разне врсте знања, умећа и људског искуства, креативно претвори у производе и услуге који имају стварну вредност. Такође, знање није неходно гомилати, односно стварати залихе попут других врста капитала, већ знањем обезбедити већу продукцију роба и услуга које доносе добит, утичу на конкурентску снагу компаније и њену што дужу профитабилност (Сундаћ и Шваст, 2009, стр. 27). Значај интелектуалног капитала расте из дана у дан онако како расте и знање о капиталу који је у стању створити више профита него материјална имовина. Решењем проблема утврђивања вредности интелектуалног капитала предузећа долазимо и до решења проблема укупне процене вредности предузећа. Сваки предмет вреди онолико колико неко за њега жели да плати у одређеном тренутку.

Вредност организације на тржишту зависи од више фактора, а између осталог и од:

- књиговодствене вредности предузећа
- нивоа профитабилности
- економске стабилности
- способности предузећа за стварање профита
- статуса на тржишту
- политичке стабилности
- изгледа индустрије
- финансијских кретања
- стабилности тржишта и др.

Разумевање вредности добара и услуга, па тако и организација зависи од позиције коју заузимамо у процесу размене, тј. да ли смо у позицији купца или продавца или можда неутралног проценитеља са свим његовим субјективним слабостима.

Досадашње објављене методе темеље се на подацима из биланса, односно губитке и добитке, те су једноставне за компаративну анализу предузећа. Међутим, такве анализе по неким стручњацима не приказују право стање, јер не обухватају све елементе који чине интелектуални капитал. Друге методе заснивају се на проценама и имају елементе субјективности што отежава бенчмаркинг предузећа.

## 2.6 Мерење интелектуалног капитала

У условима нове економије драстичне промене у пословању проузроковане су веома брзим технолошким развојем, као и повећаном конкуренцијом. Стога, у жестокој борби за опстанак у самим пословним субјектима долази до промена стила управљања, начина организације, начина управљања ризиком, сарадње са другим пословним партнерима, начину развоја и пласирања нових производа.

Мар, Греј и Нили (Mar, Grey i Neely, 2003, стр. 442) наводе да је мерење и извештавање о интелектуалном капиталу од значаја за:

- одређивање стратегије,
- процену примене стратегије,
- одлучивање о диверзификацији и експанзији,
- утврђивање система награђивања, и
- комуницирање о одређеним мерилима интелектуалних перформанси са спољним заинтересованим странама.

У истраживањима је приметно да егзистира мноштво користи од извештавања о интелектуалном капиталу за пословни субјект (Milost, 2001, стр. 15). Извештавање о интелектуалном капиталу указује на чињеницу да пословни субјект представља иновативан и еластичан појам, као и да је способан да задржи постојеће и привуче нове пословне партнере. Овај закључак проистиче из свесности квалитета својих производних учинака које пословни субјект пласира на тржиште и на тај начин формира свој високотирајући рејтинг који код конкурентских пословних субјеката изазива поштовање.

Извештавање о интелектуалном капиталу од значаја је како за интерне, тако и за екстерне кориснике. Извештај о интелектуалном капиталу требало би да информише менаџмент о томе какво је стање интелектуалних ресурса у њиховом пословном субјекту, јер само са квалитетним интелектуалним ресурсима пословни субјект може да одмерава своје конкурентске снаге, односно да се упоређује са стањем својих конкурената или најбољим пословним партнерима у грани. Само на овај начин, те адекватним управљањем својим интелектуалним ресурсима, пословни субјект доприноси свом расту и развоју.

Промене у традиционалном начину финансијског извештавања су нарочито неопходне у делу интелектуалних ресурса, јер они имају кључну улогу у новој економији. Традиционални финансијски извештаји обухватају само оне интелектуалне ресурсе који су набављени од других. Међутим, у новој економији се велики значај поклања управо интерно створеним интелектуалним ресурсима. Стога је њихово обухватање и мерење постало изазов за нова истраживања креаторима рачуноводствених стандарда, како би утврдили објективну основу за њихово обухватање и мерење, те их имплементирали у рачуноводствене стандарде. Сасвим су логични захтеви за истраживањима на овом пољу, јер су присутна знатна одступања између књиговодствене (билансне) и тржишне вредности пословног субјекта (Шијан, 2015, стр. 24).

Мерење представља област која у новој економији знања показује највећи степен одступања између онога што се очекује и постигнутих резултата. То може бити најкритичније за будуће успехе и најмање схваћено. Мерење те „неопипљиве имовине” у виду интелектуалног капитала постаје нужност. Једини доказ постојања неке нематеријалне имовине у финансијским извештајима за сада представља праћење разлике између плаћене и књиговодствене вредности (енгл. *goodwill*).

У последњих неколико година учињени су бројни покушаји у процесу проналажења начина да се неопипљива имовина смести, рефлектује у финансијским извештајима, који у великој мери губе на релевантности с обзиром да изостављају највреднију и најважнију имовину у економији знања. Уочава се, такође, и сасвим јасна потреба и нужност за извештајима о интелектуалном капиталу као додатку традиционалним финансијским извештајима. Заправо, још увек не постоје опште прихваћене методе за мерење интелектуалног капитала.

Према мишљењу Карла Ерика Свејбија „још увек не постоји свеобухватан систем за мерење интелектуалног капитала који користи новац као општи именилац и

истовремено је практичан и користан за менаџере“ (Sveiby, 2001). Свејби даље објашњава да „с обзиром на мотиве вредновања интелектуалног капитала, овакав систем није ни потребан. Токови знања и неопипљива средства су суштински нефинансијске природе. Нама су потребне нове апроксимативне мере” (Ибид.).

Свејби дели постојеће методе за вредновање интелектуалног капитала у две основне групе:

- 1) **Методe за процену интелектуалног капитала**, којима се процењује финансијска вредност интелектуалног капитала, односно којима се интелектуални капитал вреднује у новчаном смислу.
- 2) **Методe за мерење интелектуалног капитала**, које не процењују финансијску вредност интелектуалног капитала, већ мере његову вредност користећи неновчане критеријуме.

Ниједан од ова два приступа није општеприхваћен (Sveiby, 2001).

У оквиру наведених група метода, Свејби врши даљу класификацију, у зависности од тога да ли се целокупни интелектуални капитал организације вреднује директно, или се његова вредност одређује посредно, идентификовањем и вредновањем појединих компоненти и категорија интелектуалног капитала. Овом класификацијом Свејбу долази до следеће четири групе метода за процену и мерење интелектуалног капитала (Sveiby, 2001):

1. Методe директне процене интелектуалног капитала (DIC);
2. Методe процене интелектуалног капитала на основу тржишне капитализације (MCM);
3. Методe процене интелектуалног капитала на основу индекса ROA;
4. Методe извештаја (SC).

### **2.6.1 Технике и методе за мерење интелектуалног капитала**

У постојећој литератури наводи се дванаест техника за процену нематеријалне активе (Mountague Institute, <https://www.gdrc.org/kmgmt/km-2.html>):

#### **• Релативна вредност**

Боб Бакмен (Бакмен лабораторије) и Лиф Едвинсон (Скандиа осигурање) су противници овог приступа, стога што је прогрес, а не квантитативна мета,

крајњи циљ. Пример: 80% запослених у контакту са потрошачем на неки смислени начин.

- **Балансиране листе резултата**

Допуњава традиционалне финансијске мере са три додатна аспекта: потрошача, интерних пословних процеса и развоја/знања. Метод је потекао од групе професора са Харвард пословне школе, а користи га и Скандиа.

- **Модели компетентности**

Посматрањем и класификовањем понашања „успешних” запослених (тзв. „модел компетенције”) и прорачунавањем тржишне вредности њиховог учинка могуће је доделити вредност у доларима интелектуалном капиталу који они креирају и користе у свом раду.

- **Перформансе подсистема**

Понекад је релативно лако квантификовати успех или прогрес компоненте интелектуалног капитала. На пример, компанија *The Dow Chemical* била је у стању да измери пораст лиценцирања дохотка од боље контроле својих средстава од патената.

- **Бенчмаркинг / Постављање мерила**

Укључује идентификовање компанија које су познати лидери у утицају на своју интелектуалну активу, одређујући колико добре резултате постижу у односу на релевантне критеријуме, а онда пореде перформансе ваше компаније са перформансама лидера. Пример релевантног критеријума: лидери систематски идентификују рупе у знању и користе јасно дефинисане процесе како би их затворили.

- **Вредност бизниса**

Овај приступ се концентрише на три питања.

- 1) Шта би се десило ако би све информације које сада користимо нестале?
- 2) Шта би се десило ако бисмо дуплирали број доступних кључних информација?
- 3) Како се вредност ових информација мења након једног дана, недеље, године?

Евалуација се фокусира на трошкове пропуштања или недовољне употребе пословних могућности, избегавајући или минимизујући претњу.

- **Ревизија пословног процеса**

Мери како информација повећава вредност у датом пословном процесу, као што је рачуноводство, производња, маркетинг или наручивање.

- **„Банка знања“**

Третира потрошњу капитала као трошак (уместо као активу) и третира део зарада (обично 100% трошка) као активу, с обзиром да креира будући проток новца.

- **Процена акцијског капитала брэнда**

Методологија која мери економски утицај брэнда (или другог нематеријалног средства) на ствари као што су моћ формирања цена, доступност дистрибуције, способност лансирања нових производа као „екстензија линије”.

- **Обрачуната нематеријална вредност**

Пореди поврат на активу компаније (ROA) са званичним просеком поврата на активу за дату индустрију.

- **Микро позајмице**

Нова врста позајмице која замењује нематеријалну „колатералну” (група за подршку равноправним члановима, обука и лични квалитети предузетника) за материјалну активу. Примарно се користи како би подстакле економски развој у сиромашним областима.

- **Извештавање „у боји”**

Сугерисан од стране комесара Комисије за хартије, Стивена Волтмана (Steven Waltman), овај метод допуњава традиционалне финансијске извештаје (који дају „црно-белу” слику) додатним информацијама (које дају тзв. „боју”). Примери „боје” укључују вредности брэнда, мере за сатисфакцију купаца, вредност обучене радне снаге.

Основне методе мерења разврстане су у четири велике групе, а оно што оне обухватају дато је у табели 2.3. Те методе су:

I Методе тржишне капитализације

II Методе дориноса на укупна средства

III Методе листе резултата

IV Директне методе интелектуалног капитала

Табела 2.3.

## Методe мерења интелектуалног капитала

<p><i>Методe тржишне капитализације</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Биланс невидљиве имовине</li> <li>• Однос тржишне према књиговодственој вредности</li> <li>• Тржишна вредност нематеријалне активе процењене од стране инвеститора (IAMV™)</li> <li>• Тобинов коефицијент / Tobinov q</li> </ul>	<p><i>Методe приноса на укупна средства</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Додата економска вредност (EVA™)</li> <li>• Коефицијент додате вредности интелектуалног капитала (VAIC™)</li> <li>• Обрачуната вредност нематеријалне активе (CIV)</li> <li>• Приноси од знања</li> </ul>
<p><i>Scorecard metode / Методe листе резултата</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Капитал људске интелигенције</li> <li>• Усклађена листа</li> <li>• Skandia навигатор™</li> <li>• Индекс интелектуалног капитала™</li> <li>• Праћење нематеријалне активе (IAM)</li> <li>• Циклус провере интелектуалног капитала</li> <li>• Листа резултата ланда вредности™</li> <li>• Meritum смернице</li> <li>• Данске смернице</li> <li>• Topplinjen/Business IQ</li> <li>• Холистички приступ вредности (HVA)*</li> <li>• Вредновање интелектуалног капитала™*</li> <li>• Мерење и рачуноводство интелектуалног капитала (MAGIC)*</li> <li>• Мапа интелектуалне активе *</li> </ul>	<p><i>Директне методe интелектуалног капитала</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Технолошки брокер (Ревизија интелектуалног капитала)</li> <li>• Патенти одређени по броју цитирања</li> <li>• Трошкови и рачуноводство људских ресурса (HRCA)</li> <li>• Методологија инклузивне процене (IVM™)</li> <li>• Рачуноводство за будућност (AFTF)</li> <li>• Извештај о људским ресурсима</li> <li>• Истраживач вредности™</li> <li>• Процена интелектуалне активе</li> <li>• Укупно креирање вредности (TVCT™)</li> <li>• Финансијска метода мерења нематеријален активе (FiMIAM)*</li> </ul>

Напомена: \* Свејбијевој листи из 2004. године додали смо методe из других извора

Извори: 1. Sveiby 2004; Pike and Roos 2000; преузето са: <http://www.intellectualcapital.se>, MAGIC 2004;

2. Rodov and Leliaert 2002; Marr i sar. 2003.

Неколико аутора истакла је кључне предности и недостатке метода мерења интелектуалног капитала. За разлику од Свејбија, ова група аутора је методe мерења интелектуалног капитала раздвојила и приказала сваку понаособ.

Иако је претходни аутор груписао у четири групе и свакој групи приписао оне методe које одговаравају, група аутора је ипак истакла шест по њима кључних метода мерења. (Табела 2.4.)

До промена међународних рачуноводствених стандарда у извештавању нису допринели још увек ни свест о постојању потребе за другачијим и садржајнијим извештавањем о пословању предузећа, као и постојање низа метода за обрачун интелектуалног капитала.



Табела 2.4.  
Преглед метода мерења интелектуалног капитала

Метода	Предност	Недостатак
EVA	Користи 164 различитих поља прилагођавања перформанси како би решила проблем као што су развој рачуноводства нематеријалних средстава и дугорочних инвестиција.	Велики број прилагођавања перформанси највероватније ће резултирати бесмисленим проналасцима, док ће менаџери морати да се баве уступцима између комплексности, тачности и лакоће у поређењу међу компанијама или током времена. Не имплицира посебне мере нематеријалних средстава.
VAIC	Способност да се приступи финансијским перформансама интелектуалног капитала у оквиру стандардизованог и квантитативног мерења.	Ограниченост се види у неспособности да процењује фирме са негативном књиговодственом вредношћу акцијског капитала или оперативног профита, што резултира негативном вредношћу “додате вредности”, што нема смисла.
BSC	Метод је врло специфичан за фирме, и тиме доноси смислене резултате када врши поређење међу фирмама и у оквиру индустрија.	Критикован је да не садржи нематеријална средства, зато што акценат ставља само на балансирање сваког аспекта уместо да ствара вредност.
Шема <i>Skandia</i> навигатора	Боља оцена будућег креирања вредности где нуди увид у веће могућности ка схватању шта и како запослени доприносе креирању вредности, где користи заменске мере интелектуалног капитала у претпостављеној додатној вредности.	Мерење нематеријалне активе се може критиковати зато што се базира на приступу књиговодственог биланса где демонстрира делић времена и не може да представи динамичне токове организације. Дискутабилан када се примењује коришћењем финансијске метрике како би вредновао нематеријалну активу.
IAM	Финансијска мерења се користе како би се измерио видљиви акцијски капитал и заједно се користе са нефинансијским мерама како би се измерила нематеријална актива, што резултира комплетном индикацијом финансијског успеха и вредности акционара.	
Интелектуални капитал (према Бонтису)	Способан да измери интелектуални капитал различитог нивоа финансијског положаја међу фирмама. Метода даје поузданије резултате зато што користи различите мере за сваки индикатор. Не користи финансијску метрику да претвори сваки индикатор интелектуалног капитала у монетарне податке. Најбољи избор у ситуацији када постоји баријера да се приступи финансијском извештају.	

Извор: Група аутора

### **3.0 ДОСАДАШЊА ИСТРАЖИВАЊА ИНТЕЛЕКТУАЛНОГ КАПИТАЛА У ВАНСПОРТСКИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА**

Припремајући ово обимно истраживање, било је потребно посветити време за проналажење истраживања која су до сада урађена у различитим областима. При томе, све је упућивало на чињеницу да је веома мало истраживања урађено на нашој територији.

У оквиру овог поглавља биће неколико поднаслова у којима су груписана истраживања из различитих земаља. Основна подела, сходно материјалу који је био доступан, може бити на:

- 1) Пословне банке
- 2) Компаније
- 3) Образовање

Као посебно поглавље у овом истраживању, биће представљено „Истраживање интелектуалног капитала у спортским организацијама“.

Стево Јаношевић и Владимир Џенопољац су 2016. године у свом раду на тему „Утицај интелектуалног капитала на пословне перформансе предузећа: преглед актуелних истраживања“ истакли сва битна истраживања у области интелектуалног капитала.

У овом поглављу, приказаћемо начин на који су они представили узорке и њихов утицај на интелектуални капитал, као и како су различити аутори делили зависне и независне варијабле и напослетку закључак на основу приказаних истраживања.

У истраживању утицаја интелектуалног капитала на финансијске перформансе предузећа коришћени су различити узорци. Табела 3.1. садржи детаљан опис узорака из 20 студија које су биле предмет анализе. Први закључак који се намеће везано за анализу изабраних узорака је да величина узорка (која је пресудна за валидност резултата статистичке анализе) значајно варира од случаја до случаја, највише због доступности података. С тим у вези, величина узорка се креће од 16 предузећа, какав је случај код истраживања у банкарском сектору Малезије, до 20.000 субјеката на територији Финске.

Табела 3.1.

## Карактеристике узорака

Редни Број	Аутори	Година	Земља/ Регион	Опис узорка	Величина узорка	Идент. утицај
1.	Бонтис и сар.	2000.	Малезија	Узорак састављен од предузећа из два индустријска сектора. Истраживање је спроведено помоћу упитника.	107	Да
2.	Фирер и Вилијамс	2003.	Јужна Африка	Предузећа листирана на берзи Јоханесбурга	75	Не
3.	Селајм и сар.	2004.	Египат	Софтверске компаније у Египту	107	Да
4.	Марврдис	2004.	Јапан	Банкарски сектор	141	Да
5.	Чен и сар.	2005.	Тајван	Компаније листиране на берзи, различити сектори	4.254	Да
6.	Гох	2005.	Малезија	Банкарски сектор, десет домаћих и шест страних банака	16	Да
7.	Кујансиву и Лонквист	2007.	Финска	Обухваћено 11 индустријских грана, без обзира на величину предузећа	20.000	Не
8.	Товстига и Тулугурова	2007.	Русија	Технолошки интензивна предузећа, упитник	20	Да
9.	Камат	2007.	Индија	Банкарски сектор	98	Да
10.	Тан	2007.	Сингапур	Компаније листиране на берзи	150	Не
11.	Јалама и Коскун	2007.	Турска	Банке листиране на истанбулској берзи	18	Да
12.	Мојлер	2009.	Немачка	Предмет истраживања су биле пословне мреже у Немачкој	100	Да
13.	Тинг и Лин	2009.	Малезија	Предмет анализе су биле финансијске институције	20	Да
14.	Зегхали Малул	2010.	Велика Британија	Компаније из сектора високих технологија, традиционалног и услужног сектора	300	Да
15.	Диез и сар.	2010.	Шпанија	Компаније са више од 25 запослених	211	Не
16.	Јаношевић и Џепољац	2011.	Србија	Предузећа са највећим износом нето добити	100	Не
17.	Чу и сар.	2011.	Кина	Све компаније са берзе Хонг Конга	333	Да
18.	Мадитинос	2011.	Грчка	Предузећа из четири индустријске гране, листиране на атинској берзи	96	Не
19.	Кларк и сар.	2011.	Аустралија	Предузећа листирана на берзи Аустралије	2.161	Не
20.	Јаношевић и сар.	2012.	Србија	Највећи извозници	300	Не

Напомена: Идентификован утицај - Идентификован утицај ИК-а на перформансе

## Метод истраживања

Истраживачки метод коришћен у највећем броју емпиријских студија из области проучавања међузависности ИК-а и пословних перформанси заснива се на статистичким методама истраживањима, студијама случаја и анкетним истраживањима.

Најчешће коришћене групе истраживачких варијабли су обухватале различите индикаторе финансијских и тржишних перформанси предузећа, с једне стране, и одређена мерила апсолутне или релативне величине ИК-а.

Зависне варијабле истраживачких модела обухватале су релативна и апсолутна мерила корпоративног успеха. Као најчешће коришћено мерило ефикасности употребе ИК-а користио се већ приказани коефицијент додате вредности интелектуалног капитала (VAIC) кога је развио Анте Пулић (Пулић, 2004).

Табела 3.2.

*Зависне и независне варијабле*

Редни број	Аутори	Година	Зависне варијабле	Независне варијабле
1.	Фирер и Вилијамс	2003.	Нето приход/укупна актива, укупан приход/укупна актива, тржишна капитализација/књиговодствена вредност нето имовине	VAIC, HCE, SCE, CEE
2.	Селејм и сар.	2004.	Прикупљање знања, документовање знања, трансфер знања, примена знања	Људски, организациони и релациони капитал
3.	Мавридис	2004.	VA	Људски капитал, физички капитал
4.	Чен и сар.	2005.	Однос тржишне и књиговодствене вредности акција, ROE, ROA, раст прихода, продуктивност запослених	VAIC, HCE, SCE, CEE
5.	Кујансиву и Лонквист	2007.	Апсолутна вредност ИК-а (CIV)	Ефикасност употребе ИК-а (VAIC)
6.	Камат	2007.	VA	Људски и физички капитал
7.	Тан	2007.	ROE, нето добит по акцији, укупан принос акционара	VAIC, HCE, SCE, CEE
8.	Јалама и Коскун	2007.	Профитабилност	VAIC
9.	Мојлер	2009.	Перформансе ИК-а, финансијске перформансе	Међусобно поверење, партиципација, Стратегијски приоритет
10.	Тинг и Лин	2009.	Финансијске перформансе (ROA)	VAIC, HCE, SCE, CEE
11.	Зегал и Малул	2010.	Бруто добит/ укупан приход, ROA, однос тржишне и књиговодствене вредности предузећа	VAIC, HCE, SCE, CEE
12.	Диез и сар.	2010.	Раст прихода	ICE, HCE, SCE
13.	Јаношевић и Ценопољац	2011.	Нето добит, пословни приходи, пословна добит, ROE, ROA, продуктивност запослених	VAIC, HCE, SCE, CEE
14.	Чу и сар.	2011.	Тржишна вредност предузећа, профитабилност, продуктивност, ROE	VAIC, HCE, SCE, CEE
15.	Мадитинос	2011.	Однос тржишне и књиговодствене вредности предузећа, ROE, ROA, раст прихода	VAIC, HCE, SCE, CEE
16.	Кларк и сар.	2011.	ROA, ROE, раст прихода, продуктивност запослених	VAIC, HCE, SCE, CEE
17.	Јаношевић и сар.	2012.	ROE, ROA, продуктивност запослених, профитабилност	VAIC, HCE, SCE, CEE

У оквиру табеле 3.2. дат је приказ коришћених зависних и независних варијабли анализираних емпиријских истраживања. Неопходно је нагласити да је у случају три емпиријска истраживања коришћен упитник. Ове студије нису обухваћене табелом 3.2.

#### Закључак и смернице за будућа истраживања

За извођење поузданих закључака и одговарајућа уопштавања кључно питање се односи на валидност примењених метода истраживања, пре свега са становишта коришћених независних варијабли, односно вредновања и мерења вредности ИК-а. Зато посебан изазов за истраживаче и практичаре представља проналажење и примена одговарајућих метода за вредновање ИК-а. Све већи значај ИК-а ствара значајне промене у традиционалном рачуноводству и мерилима перформанси. Поштовање начела опрезности у рачуноводственом извештавању ограничавајуће делује на то да се улагање у ИК третира као инвестиција, а не трошак. Зато проблем укључивања и евидентирања нематеријалне активе у традиционалнефинансијске извештаје, такође, представља посебно омеђену истраживачку трајекторију.

У литератури се наводи велики број метода, али ниједан од њих не представља довољно поуздано и свеобухватно применљиво мерило. Највећи недостатак презентованих истраживачких студија је то што се ослањају на VAIC као широко распрострањено мерило ефикасности употребе ИК-а у предузећу.

Три су најзначајнији недостатка методологије мерења ИК-а помоћу VAIC коефицијента:

- 1) Финансијски извештаји предузећа који представљају показатеље успешности претходне стратегије.
- 2) У обзир се не узимају ефекти синергије који евидентно постоје између различитих компоненти ИК-а.
- 3) Модел не узима у обзир иновативни и релациони капита

## 3.1 Истраживања у пословним банкама

### 3.1.1 Пословне банке у Србији

Синиша Радић је у часопису „Економске идеје и пракса“ у броју 22, издатом у септембру 2016. године, објавио рад на тему: „Вредновање интелектуалног капитала применом обрачунате нематеријалне вредности“. У овом раду представљено је вредновање интелектуалног капитала применом методе обрачунате нематеријалне вредности на узорку пословних банака у Републици Србији. Обухваћена је анализа седам великих банака у периоду од 2012. године до 2014. године. Као критеријум величине банака користила се вредност билансне активе, те су обухваћене следеће банке: Banca Intesa, Комерцијална банка, UniCredit банка, Raiffeisen банка, Societe Generale банка, АИК банка и Еуробанк банка. Иако Еуробанк банка има значајне губитке у 2014. години, она није искључена из анализе јер је у посматраном трогодишњем периоду у просеку остварила позитиван резултат захваљујући позитивним резултатима из 2012. и 2013. године. Насупрот томе, Societe Generale банка пословала је са губитком у 2013. години, што није у целини компензовано позитивним резултатима пословања из 2012. и 2014. године.

У литератури постоји веома мали број радова који су се бавили утицајем интелектуалног капитала на финансијске перформансе ентитета у Србији (Јаношевић и сар., 2013; Ценопољац, 2014, стр. 173-186), а још су ређи радови у којима су вредновани интелектуални ресурси банака које послују у банкарском сектору Републике Србије, односно анализиран допринос тих ресурса у креирању вредности (Bontis i sar., 2013, стр. 287-299).

У тим радовима углавном је примењивана методологија коефицијента додате вредности интелектуалног капитала (енг. *Value Added Intellectual Coefficient – VAIC*) чији је аутор аустријски истраживач Анте Пулић (Пулић, 2004, стр. 62-68).

Финансијски извештаји, иако јавно доступни, нису најбољи извор информација о интелектуалном капиталу. Према Кујансиву и Лонквисту (Kujansivu i Lönnqvist, 2007, стр. 275) „Чињеница да се већина података неопходних за примену методе преузима из финансијских извештаја компанија представља мач са две оштрице“.

Поступак примене методе обрачунате нематеријалне вредности, донекле је модификован у смислу да је уместо гранског просека за цео банкарски сектор

израчуната просечна стопа приноса на имовину (ROA) за посматрану групу банака у посматраном трогодишњем периоду.

Применом методе обрачунате нематеријалне вредности у првом случају (Табела 3.3.), долазимо до закључка да највећи непризнати интелектуални капитал у оквиру групе од седам великих банака у посматраном периоду (2012. – 2014.) има Raiffeisen банка у апсолутном и релативном износу - око 83,32 милијарде динара или 39,73% од просечне билансне активе ове банке у посматраном периоду. Следи Banca Intesa са обрачунатом вредношћу непризнате интелектуалне имовине од 68,09 милијарди динара или 15,55% од просечне билансне активе ове банке у посматраном периоду. Unicredit банка такође има остварен значајан нето вишак приноса, где се обрачуном долази до вредности непризнате интелектуалне имовине од 28,89 милијарди динара или 11,39% од просечне билансне активе ове банке у анализираном трогодишњем периоду.

Коначно, АИК банка је, такође, у овом случају остварила одређени бруто и нето вишак приноса који се приказаним обрачуном преводи на обрачунату нематеријалну вредност од 0,54 милијарди динара или 0,34% од просечне билансне активе АИК банке у анализираном периоду.

Табела 3.3.

Обрачуната нематеријална вредност (вредност непрепознатљиве нематеријалне имовине) за седам највећих банака у Републици Србији (по критеријуму вредности билансне активе)

(у 000 дин)	2012.	2013.	2014.	Просечна вредност	Бруто вишак приноса	Пореска стопа	Нето вишак приноса	Дисконтна стопа	CIV
<b>Banca Intesa</b>									
Билансна актива	413,329.587	427,241.355	472,957.281	437,842.741					
Нето рез.	10,304.582	9,217.742	7,096.306	8,872.877					
Прос.стопа				2.026%					
					2,403.135	15%	2,042.665	3%	68,088.825
<b>Комерцијална банка</b>									
Билансна актива	324,187.773	363,654.367	406,261.524	364,701.221					
Нето рез.	4,572.662	4,558.376	4,757.589	4,639.542					
Прос.стопа				1.272%					
					-749.431				
<b>Unicredit банка</b>									
Билансна актива	243,553.784	251,953.242	265,272.463	253,593.163					
Нето рез.	4,921.660	3,699.205	5,679.892	4,766.919					
Прос.стопа				1.880%					
					1,019.724	15%	866.765	3%	28,892.172
<b>Raiffeisen банка</b>									
Билансна актива	199,590.198	205,492.743	224,133.732	209,738.891					
Нето рез.	6,124.259	6,155.906	5,839.418	6,039.861					
Просечна стопа				2.880%					
					2,940.674	15%	2,499.573	3%	83,319.102
<b>Societe Generale банка</b>									
Билансна актива	202,925.235	220,913.478	222,310.801						
Нето рез.	116.091	-1,214.144	176.089						
Прос.стопа				-0.143					
					-				
					3,489.910				
<b>АИК банка</b>									
Билансна актива	154,352.341	152,401.643	173,301.270						
Нето рез.	4,009.827	1,254.611	1,886.565						
Прос.стопа				1.490%					
					19.171				
<b>Еуробанк</b>									
Билансна актива	168,927.504	158,041.420	146,178.582						
Нето рез.	1,896.936	1,321.614	-2,657.219						
Прос.стопа				0.119%					
					-				
					2,143.363				
Просечна стопа приноса на активу (ROA) за посматрану групу банака у посматраном периоду					1.478%				

CIV = Обрачуната вредност непрепознатљиве (непризнате) нематеријалне имовине

Нето рез. = Нето резултат пре пореза

Прос. стопа = Просечна стопа приноса на имовину призната у БС

Дисконта стопа је утврђена у висини претпостављене пондерисане просечне цене капитала од 3%.

Извор: Калкулације аутора на основу финансијских извештаја пословних банака.



У другом случају, односно примена методе обрачунате нематеријалне вредности уколико се из посматране групе банака искључи Societe Generale банка која је остварила просечан негативан резултат у посматраном трогодишњем периоду (обрачун приказан у табели 3.4.). У том случају долази до пораста просечне стопе приноса на активу за посматрану групу банака (преосталих шест банака) у анализираном периоду на 1,698% (са претходних 1,478%). Последишно, то утиче на исказивање нижег бруто вишка приноса појединих банака, а код АИК банке води обрачуну негативног бруто вишка приноса (бруто мања приноса), као и елиминисању обрачунате нематеријалне вредности која је, мада у скромном обиму, постојала у претходном случају.

Међутим, и даље је задржан исти поредак између посматраних банака у погледу обрачунате вредности непризнате нематеријалне имовине, али са нешто измењеним обрачунатим вредностима. То је и разумљиво, с обзиром да од просечне стопе приноса на активу за посматрану групу банака зависи висина обрачунатог бруто вишка приноса појединих банака, па самим тим и обрачуната нематеријална вредност тих банака. Raiffeisen банка задржава примат у погледу апсолутног и релативног износа обрачунате нематеријалне вредности од 70,22 милијарде динара или 33,48% од просечне вредности билансне активе ове банке у посматраном периоду. Прати је Banca Intesa са обрачунатом вредношћу непризнате интелектуалне имовине од 40,75 милијарди динара или 9,31% од просечне вредности билансне активе ове банке у анализираном трогодишњем периоду. Следи UniCredit банка са обрачунатом вредношћу непризнате интелектуалне имовине од 13,06 милијарди динара или 5,15% од просечне вредности билансне активе ове банке у анализираном периоду. АИК банка је, као што је већ речено, прешла у зону остварења бруто мања приноса у односу на претходно презентовани обрачун, што је последица искључења Societe Generale банке из обрачуна, и са тим повезаног пораста просечне стопе приноса на имовину за посматрану групу банака у периоду анализе.

Табела 3.4.

## Обрачуната нематеријална за шест највећих банака у Републици Србији

(у 000 дин)	2012.	2013.	2014.	Просечна вредност	Бруто вишак приноса	Пореска стопа	Нето вишак приноса	Дисконтна стопа	CIV
<b>Banca Intesa</b>									
Билансна актива	413,329.587	427,241.355	472,957.281	437,842.741					
Нето рез.	10,304.582	9,217.742	7,096.306	8,872.877					
Прос.стопа				2.026%					
					1,438.231	15%	1,222.496	3%	40,749.878
<b>Комерцијална банка</b>									
Билансна актива	324,187.773	363,654.367	406,261.524	364,701.221					
Нето рез.	4,572.662	4,558.376	4,757.589	4,639.542					
Прос.стопа				1.272%					
					-				
					1,553.148				
<b>UniCredit банка</b>									
Билансна актива	243,553.784	251,953.242	265,272.463	253,593.163					
Нето рез.	4,921.660	3,699.205	5,679.892	4,766.919					
Прос.стопа				1.880%					
					460.863	15%	391.734	3%	13,057.788
<b>Raiffeisen банка</b>									
Билансна актива	199,590.198	205,492.743	224,133.732	209,738.891					
Нето рез.	6,124.259	6,155.906	5,839.418	6,039.861					
Прос.стопа				2.880%					
					2,478.458	15%	2,106.690	3%	70,222.984
<b>AIK банка</b>									
Билансна актива	154,352.341	152,401.643	173,301.270						
Нето резултат пре пореза	4,009.827	1,254.611	1,886.565						
Просечна стопа				1.490%					
					-333.473				
<b>Еуробанк</b>									
Билансна актива	168,927.504	158,041.420	146,178.582						
Нето резултат пре пореза	1,896.936	1,321.614	-2,657.219						
Прос.стопа				0.119%					
					-				
					2,490.932				
Просечна стопа приноса на активу (ROA) за посматрану групу банака у посматраном периоду					1.698%				

CIV = Обрачуната вредност непрепознатљиве (непризнате) нематеријалне имовине

Нето рез. = Нето резултат пре пореза

Прос. стопа = Просечна стопа приноса на имовину призната у БС

Дисконта стопа је утврђена у висини претпостављене пондерисане просечне цене капитала од 3%.

Извор: Калкулације аутора на основу финансијских извештаја пословних банака.

У овом раду представљена је једна од монетарних метода вредновања интелектуалног капитала на организационом нивоу. Метода је примењена на узорку који чине велике пословне банке из Републике Србије, уз претпоставку сличности структуре њихове имовине. С обзиром да је у једној од банака обухваћених анализом забележено пословање са просечним губитком у посматраном трогодишњем периоду, демонстриран је утицај укључивања и неукључивања њених остварења у обрачун нематеријалне вредности анализираних банака. Иако је, у оба случаја, поредак између банака у погледу вредности непризнате нематеријалне имовине остао исти, конкретни износи у апсолутном и релативном смислу су се значајно разликовали. То је свакако вредно пажње када се ова метода примењује у пракси.

### **3.1.2 Пословне банке у Европи**

Ово истраживање урађено је према подацима које је у свом раду „Интелектуални капитал и перформанс банке у Европи“ (*Intellectual Capital and Bank Performance in Europe*) урадио професор Гимед Гиганте (Gimede Gigante) са Универзитета у Бокони у Милану, 2013. године.

Анализиран је узорак од 64 банке на европском тржишту током периода од 2004-2007. године. Расподела по земљама приказана је у табели 3.5., уз узорке средњих вредности банковних варијабли. VAIC анализа показује да Финска има најефикаснију употребу интелектуалног капитала (12.23). Ова вредност VAIC у великој мери надмашује VAIC просеке банака из других земаља. Немачке банке (1.88) су оне са најнижим нивоом ефикасности интелектуалног капитала. Што се тиче ефикасне употребе људског капитала (HCE), финске банке су поново на врху (11.20), а следе банке Чешке (3.40), затим шведске банке (2.98). Немачке банке су такође најниже рангиране у односу на HCE (1.40), а претходиле су италијанске банке (1.99) и шпанске банке (2.07).

Табела 3.5.

## Преглед променљивих банака у земљама Европе

	MVBV	VAIC	ROAA	ROAE	CEE	HCE	SCE
Чешка Република	2.46	4.50	1.73	19.45	0.39	3.40	0.71
Данска	2.08	3.41	1.86	18.58	0.40	2.44	0.57
Финска	2.04	<b>12.23</b>	0.80	13.32	0.39	<b>11.20</b>	0.64
Немачка	1.82	<u>1.88</u>	0.20	6.37	0.25	<u>1.40</u>	0.24
Италија	1.69	2.85	0.92	9.82	0.32	1.99	0.53
Норвешка	0.96	3.58	1.07	17.46	0.36	2.53	0.59
Пољска	3.31	3.01	1.68	16.82	0.40	2.11	0.50
Шпанија	2.39	2.74	0.88	14.07	0.26	2.07	0.40
Шведска	1.89	3.97	1.03	15.23	0.34	2.98	0.65

Извор: Gigante, G. (2013)

У Табели 3.6. представљене су стандардне грешке процене коефицијента:

Табела 3.6.

## Стандардне грешке процене коефицијента

Коефицијенти	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Intercept	2.119*** (0.104)	1.964*** (0.227)	1.010*** 0.097	0.455* (0.197)	12.293*** (1.018)	6.184* (1.881)
VAIC	-0.030 (0.022)		0.036* 0.021		0.471* (0.217)	
CEE		0.256 (0.496)		2.061*** (0.430)		27.607*** (4.106)
HCE		-0.033 (0.0235)		0.040* (0.020)		0.694*** (0.194)
SCE		0.101 (0.228)		-0.228 (0.198)		-6.464*** (1.884)

Напомена: Бројеви у заградама представљају стандардне грешке процене коефицијента.

\*\*\* Показује процењени коефицијент статистички значајан на нивоу значајности од 0,0001.

\*\* Показује процењени коефицијент статистички значајан на нивоу од 0,001 значајности.

\* Показује процењени коефицијент статистички значајан на нивоу од 0,01 значајности.

Извор: Gigante, G. (2013)

Метода VAIC је практично средство за истраживање. Модерна теорија дефинише пословну активност као додатну вредност и богатство. Стварање додате вредности и богатства захтева зараде и самим тим побољшање односа са купцима и схватање да опипљив облик вредности (прихода, додате вредности) мора дугорочно бити повезан

на нематеријалне облике стварања вредности (повећано време и ефективност комуникације, боље односе са купцима, изградња и одржавање добре репутације). Оваква оријентација ка стварању вредности је дугорочна стратегија, која никако не укључује повећање профита у кратком року. Циљ ове стратегије је да побољша способност организације, да створи вредност у дугорочном периоду, за коју верујемо да укључује улагања у интелектуални капитал. Током овог процеса, неопходно је анализирати и побољшати ланац са доданом вредношћу. Логика стварања вредности релевантна је како за поједине банке, тако и за националне банкарске системе. Према томе, централни регулаторни систем за сваку земљу треба да развије већи фокус на креирање вредности и питања која се односе на интелектуални капитал ако жели да оптимизује употребу интелектуалних ресурса.

Ова студија покушала је да обезбеди емпиријски доказ да се подрже претпоставке о односу између интелектуалног капитала и неких финансијских перформанси. Закључак је, међутим, да резултати делимично подржавају хипотезу анализе регресије.

### 3.1.3 Пословне банке у Турској

У Турској су истраживање урадили и објавили научници у оквиру својих радова:

- 1) Себастијан Јилдиз (Sebahattin Yildiz), Ђебраил Мејдан (Sebrail Meydan) и Мехмед Гунер (Mehmet Guner) обавили су истраживање 2013. године, у оквиру рада „Мерење компоненти интелектуалног капитала кроз извештаје о раду компанија“ (*Measurment of intellectual capital components throught activity reports of companies*) са Друге светска конференција о пословању, економији и менаџменту, и
- 2) Насиф Озкаф (Nasif Ozkan), Синан Цакан (Sinan Cakan) и Мурад Кајакан (Murad Kayacan) у свом раду из 2017. године, под називом „Интелектуални капитал и финансијски учинак: Студија турског банкарског сектора“ (*Intellectual capital and financial performance: A study of the Turkish banking sector*).

У овом раду детаљније је приказано истраживање друге групе аутора. Дате су просечне вредности варијабли које се односе на перформансе интелектуалног капитала банака у периоду од 2005 - 2014. године. Банке су груписане у три основне групе:

Панел А приказује просечну вредност VAIC-а и његових компоненти за депозитне банке,

Панел Б за развојне и инвестиционе банке

Панел Ц за банке за учешће.

У Табели 3.7. приказане су све банке по групама и њихове вредности за: СЕЕ, НСЕ, SCE, VAIC.

Појединачне банке уграђене у сваку банку у табели 3.7. рангиране су према њиховом просечном VAIC-у. На основу панела А, Б и Ц у табели 1.11.: Fifabank (7.4586), Turk Eximbank (12.2579) и AlbarakaTurk (3.5571) су банке са највећим просеком вредности VAIC у својим групама, тј. панелима банака. С друге стране, банке са најнижим просеком вредности VAIC су: Societe Generale (1.2490), Nurol Zatirim Bankasi (0.6467) и Kuveytturk (3.0935).

Када се просечне вредности VAIC процењују на основу банковних група, развојне и инвестиционе банке имају највиши просек VAIC-а (4.4553), а банке за учешће имају најнижи просечни VAIC (3.4036). Депозитна банка је на другом месту са просечном вредношћу VAIC-а (3.7122).

Уколико се анализирају VAIC компоненте из табеле 3.7., може се закључити да је најважнија компонента вредности VAIC за банке које послују у турском банкарском сектору у НСЕ. Однос интелектуалног капитала и финансијског учинка банака био је предмет бројних студија. Овај резултат је сагласан са многим другим студијама у литератури. (Goh, 2005; Joshi, Cahill i Sidhu, 2010; Joshi i sar., 2013).

Кључну компоненту у турском финансијском систему чине банкарски сектор који је анализиран, и друге финансијске институције (нпр. осигуравајућа друштва) које нису укључене у ову студију. Осим VAIC методе постоје различите методе за мерење перформанси интелектуалног капитала. Стога, будуће студије могу обухватити све компаније које послују у финансијском сектору и примењивати друге методе за мерење перформанси интелектуалног капитала. Ова студија је важна почетна тачка за будуће студије.

Табела 3.7.  
VAIC

	CEE	HCE	SCE	VAIC
<b>Панел А</b>				
Fifabank	0.2108	1.1305	6.1173	7.4586
Bank Mellat	0.2925	6.2684	0.7914	<b>7.3523</b>
Akbank	0.2843	4.6289	0.7789	5.6921
Deutsche Bank	0.2493	4.7293	0.6940	5.6727
JPMorgan Chase Bank	0.2372	4.5333	0.7605	5.5310
Ziraat Bankasi	0.4788	4.0327	0.7465	5.2580
Halk Bankasi	0.3932	3.9324	0.7395	5.0652
Garanti Bankasi	0.3464	3.9705	0.7414	5.0584
Vakiflar Bankasi	0.2822	3.2606	0.6886	4.2315
Is Bankasi	0.2949	2.9745	0.6621	3.9315
Finans Bank	0.3700	2.8451	0.6336	3.8487
Alternatifbank	0.4124	2.6367	0.5850	3.6341
TheRoyalBof Scotland	0.2880	2.6648	0.5842	3.5370
Habib Bank	0.0990	3.0775	0.1579	3.3343
Denizbank	0.3793	2.2948	0.5540	3.2282
Anadolubank	0.3715	2.2440	0.5478	3.1633
Yapi ve Kredi Bankasi	0.1417	2.0792	0.7039	2.9248
Arap Turk Bankasi	0.2164	2.1854	0.4544	2.8562
Citibank	0.3271	2.0603	0.4627	2.8501
Turk EkonomiBankasi	0.3827	1.9315	0.4779	2.7922
Sekerbank	0.3763	1.9184	0.4715	2.7662
HSBC Bank	0.3423	1.9381	0.4301	2.7105
ING Bank	0.3116	1.8145	0.4324	2.5585
Tekstil Bankasi	0.2176	1.5215	0.3318	2.0709
Turkish Bank	0.1471	1.4183	0.2662	1.8316
Turkland Bank	0.1948	1.2966	0.1881	1.6685
Adabank	0.0425	1.1969	0.3808	1.6202
Societe Generale	0.1853	0.8554	0.2533	1.2940
<i>Просек (28)</i>	0.2813	2.6943	0.7366	3.7122
<b>Панел Б</b>				
Turk Eximbank	0.1168	11.2561	0.8851	<b>12.2579</b>
TSKB	0.2501	7.9139	0.8704	9.0343
Takasbank	0.2528	3.8891	0.7301	4.8720
Diler Yatirim Bankasi	0.0897	3.9815	0.6495	4.7208
Iller Bankasi	0.0820	3.7365	0.7224	4.5410
GSD Yatirim Bankasi	0.1529	3.0178	0.6518	3.8225
Turkiye Kalkinma Bankasi	0.1967	2.5796	0.5398	3.3161
Aktif Yatirim Bankasi	0.2440	2.4052	0.5346	3.1838
Bank Pozitif	0.1050	2.2932	0.6900	3.0882
Merill Lynch	0.2740	1.3101	0.4199	2.0040
Standard Chartered	0.2364	1.6552	0.0852	1.9768
Nurol Yatirim Bankasi	0.0604	0.7972	-0.2109	0.6467
<i>Просек (12)</i>	0.1717	3.7363	0.5473	4.4553
<b>Панел Ц</b>				
Albaraka Turk	0.3823	2.5688	0.6061	<b>3.5571</b>
Turkiye Finans	0.3901	2.5450	0.6050	3.5401
Bank Asya	0.3152	2.3427	0.7655	3.4234
Kuveyt Turk	0.3705	2.1859	0.5371	3.0935
<i>Просек (4)</i>	0.3645	2.4106	0.6284	3.4036

BRSA je 22. јула 2016. године прекинула рад банке Асуа.  
Извор: Оукан Н., Сакан С. и Кауасан М. (2017)

Уколико се анализирају VAIC компоненте из табеле 3.7., може се закључити да је најважнија компонента вредности VAIC за банке које послују у турском банкарском сектору у НСЕ. Однос интелектуалног капитала и финансијског учинка банака био је предмет бројних студија. Овај резултат је сагласан са многим другим студијама у литератури. (Goh, 2005; Joshi, Cahill i Sidhu, 2010; Joshi i sar., 2013).

Кључну компоненту у турском финансијском систему чине банкарски сектор који је анализиран, и друге финансијске институције (нпр. осигуравајућа друштва) које нису укључене у ову студију. Осим VAIC методе постоје различите методе за мерење перформанси интелектуалног капитала. Стога, будуће студије могу обухватити све компаније које послују у финансијском сектору и примењивати друге методе за мерење перформанси интелектуалног капитала. Ова студија је важна почетна тачка за будуће студије.

### **3.1.4 Пословне банке у Кини**

У табели 3.8. приказане су банке у Кини по групама и њихове вредности за 2007, 2008 и 2009. годину за: СЕЕ, НСЕ, SCE, VAIC. Анализа је дата на основу истраживања које су 2011. године спровели Зоу Ксиаопег (Zou Xiaopeng), Чен Си (Chen Si) и Шен Јинг (Shen Ying) у свом раду под називом „Студија утицаја интелектуалног капитала на перформансе издвојених банака на простору Кине“ (*A Study of the Intellectual Capital's Impact on Listed Banks Performance in China*).

Иако банка има велику количину људског капитала, њен утицај на технолошку ефикасност није толико значајна због следећих разлога:

- Банке не успевају у потпуности искористити свој људски капитал.
- Банка је превелика институција и тешко да ће успети да запосли све таленте и начин их члановима особља.
- Оперативни начин кинеских комерцијалних банака је проблематичан. Националне банке обично рачунају на своју репутацију и односе са владом, а занемарују лојалност клијената и задовољство клијената. Способност особља у овој области је ограничена.
- Главни извор банке је депозит, односно његов главни приход је од повећања камате.



- Производима финансијског управљања банке недостају иновацијаме. Иновације у финансијским производима не само да ће привући више средстава у инвестиције, већ ће повећати и вредност банке.

Табела 3.8.

Банке у Кини 2007, 2008 и 2009. године

	2007.			2008.			2009.		
	VAICTM	VA (million)	VARank	VAICTM	VA (million)	VARank	VAICTM	VA (million)	VARank
Shanghai Pudong Development Bank	8.305	38440	7	10.104	54278	7	10.252	58713	6
Industrial Bank	12.761	34172	9	14.780	44931	9	13.445	48912	8
China CITIC Bank	15.606	42458	6	12.961	59066	6			
China Construction Bank	16.530	333172	2	17.308	385518	2	16.424	394631	2
Bank of Nanjing	17.352	3304	14	18.877	4727	14	16.719	5547	12
Bank of China	18.181	252117	3	16.987	272639	3	15.473	271081	3
Shenzhen Development BankA	18.537	15197	11	14.515	15754	12	15.136	22089	10
China Merchants Bank	19.128	62158	5	29.890	81355	5	24.787	72875	5
Industrial & Commercial Bank of China	21.401	376384	1	24.717	455497	1	24.318	465478	1
Huaxia Bank	24.597	17380	10	26.173	23763	10	22.905	23912	9
Bank of Communications	30.791	92040	4	30.807	111925	4	26.703	114710	4
Bank of Ningbo	31.130	3617	13	42.547	4962	13	52.765	6189	11
China Minsheng Banking	36.665	37874	8	51.914	48629	8	29.473	55231	7
Bank of Beijing	54.268	12570	12	51.536	19245	11			

Извор: Xiaopeng Z., Si Ch. i Ying Sh. (2011)

Позитивна анализа показује да су SCE и TE негативно корелирани, углавном зато што структурални капитал захтева додатни кадар. На овај начин трошкови ће се повећавати док ће се технолошка ефикасност смањити.

### 3.1.5 Пословне банке у Индији

У овом поглављу, представљен је развој поуздане и валидне скале интелектуалног капитала за банкарски сектор, који су у свом раду под називом „Мерење интелектуалног капитала у индијском банкарском сектору“ (*Measurement of Intellectual Capital in the Indian Banking Sector*) представили Хардип Чахал (Hardeep Chahal) и

Пурнима Бакши (*Purnima Bakshi*), 2016. године. У табели 3.9. приказане су вредности израчунате коришћењем програма (SPSS) и (SEM).

Табела 3.9.

*Дескриптивна статистика*

	Mean		Standard Deviation		Skewness		Kurtosis		Reliability
	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	
HC	3.16	4.18	0.486	0.911	-0.615	-1.439	-0.425	5.295	0.913
RS	3.88	4.24	0.551	1.090	-0.290	-1.195	0.727	4.570	0.820
SC	3.54	4.30	0.514	0.950	0.272	-1.354	-0.482	6.523	0.908
IC	3.16	4.30	0.514	0.947	0.272	-1.354	0.412	6.082	0.922

Напомена: HC = људски капитал, RC = релациони капитал, SC = структурални капитал, IC = интелектуални капитал.

Извор: Вредности у табели израчунате коришћењем програма (SPSS) и (SEM). Вредности се израчунавају на основу одговора прикупљених од испитаника кроз упитник током анкете.

Испитивана је нормална вредност података и задржани су предмети који се налазе у оквиру либералног распона скевнесс (*skewness*)а и куртосис (*kurtosis*). (Kline, 1998). Средња и стандардна девијација конструкција приказана су у табели 3.9.

У Табели 3.10. приказане су рацио вредности:

Табела 3.10.

*Рацио вредности*

	Критични рацио (CR)	SRW
<b>ЉУДСКИ КАПИТАЛ</b>	8.314	0.930
1) компетентности	-	0.585
2) креативност	8.532	0.645
3) став менаџера	8.376	0.627
4) особље	8.089	0.595
<b>РЕЛАЦИОНИ КАПИТАЛ</b>	-	<b>0.938</b>
1) однос купаца	-	0.757
2) однос запослених	8.981	0.572
<b>СТРУКТУРАЛНИ КАПИТАЛ</b>	9.908	<b>0.839</b>
1) иновације	-	0.783
2) информационе технологије	11.239	0.699
3) култура	10.418	0.641

Извор: Вредности у табели израчунате коришћењем програма (SPSS) и (SEM). Вредности се израчунавају на основу одговора прикупљених од испитаника кроз упитник током анкете.

Потврђено је да људски капитал, релациони капитал и структурални капитал позитивно утичу на интелектуални капитал. Између три компоненте, утврђено је да је допринос релационог капитала са бета вредности од 0.938 нешто виши од људског капитала (0.930), а затим структурални капитал (0.839) на интелектуални капитал.

Резултати су у складу са студијама Кабрија и Бонтиса (Cabrit i Bontis, 2008) и Аламеја и сарадника (Allameh i Abbas, 2010) који су приметили да су три компоненте интелектуалног капитала значајно утицале једна на другу, као и на интелектуални капитал.

Ова студија је обухватила развоја интелектуалног капитала у банкарском сектору града Џаму у Индији. Истраживачи могу користити ову скалу интелектуалног капитала за развој теорије, тестирање модела и прецизно скенирање уз додавање других димензија као што су: организациони капитал, процесни капитал и капитал купаца, јер они нису укључени у ову студију. Као што су сугерисали истраживачи Ахангар (Ahangar, 2011) и Ахмад и Мусхараф (Ahmad i Musharaf 2011), међусобни односи интелектуалног капитала са другим факторима попут конкурентске предности, иновације и културе учења такође се могу узети у обзир у будућности да би се схватио концепт интелектуални капитал.

### **3.1.6 Пословне банке у Саудијској Арабији**

Компоненте интелектуалног капитала у Саудијској Арабији приказане су у табели 3.11. и заснивају се на анализама које су 2014. године дали Мехфуд Абдул Карем Алмусали (Mahfoudh Abdul Kareem Al-Musali), Кур Нор Изак Исмаил (Ku Nor Izah Ismail) у свом раду под називом „Интелектуални капитал и његов утицај на финансијске перформансе банака: пример Саудијске Арабије“ (Intellectual capital and its effect on financial performance of banks: Evidence from Saudi Arabia).

Укупни значајне перформанси саудијске банке износили су 3.646, што је ниже од оних које су пронашли:

- Ал-Мусали и Ку Исмаил (2011) за емирати банке (4.4),
- Абдул Салам и др. (2011) међу кувајтским банкама (4.45)
- Ел-Банани (2008) за британске банке (10.80)
- Гох (2005) за банке у Малезији (7.11)
- Јосхи и сар. (2010) за аустралијске банке (3.80).

Табела 3.11. приказује тренд перформанси интелектуалног капитала током три године. Банке у Саудијској Арабији доживеле су пад ефекта стварања вредности у 2009. години, што је вероватно негативно утицало на глобалне финансијске кризе на

банкарске секторе у овој заливској земљи. Међутим, перформансе интелектуалног капитала у банкама порасле су у 2010. години, што је вероватно одраз успеха политике владе Саудијске владе за ублажавање негативних утицаја светске финансијске кризе на банкарску индустрију у Саудијској Арабији. Поређење VAIC компоненти сугерише да су током 2008. - 2010. године банке у Саудијској Арабији углавном биле ефикасније у стварању вредности из свог HC, а не CE и SC (Табела 3.11.).

Табела 3.11.

*Компоненте интелектуалног капитала у Саудијској Арабији*

Година	Ознака	Коефицијент
2008	HCE	3.417
	SCE	0.644
	CEE	0.027
	VAIC	4.089
2009	HCE	2.917
	SCE	0.384
	CEE	0.025
	VAIC	3.326
2010	HCE	2.958
	SCE	0.540
	CEE	0.024
	VAIC	3.522
2008-2010	HCE	3.097
	SCE	0.523
	CEE	0.025
	VAIC	3.646

Извор: Al-Musali K. i Ismail I. (2014)

Табела 3.12.

*Резултати регресионе анализе*

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Прекид	-0.06	-0.006	-0.076	-0.012
	(-3.518)	(-2.437)	(2.653)	(-3.677)
VAIC	0.834	0.898		
	(6.658)	(6.045)		
HCE			0.724	0.447
			(3.364)	(2.233)
SCE			0.020	0.127
			(0.130)	(0.869)
CEE			0.153	0.455
			(4.827)	(1.510)
Величина	0.100	-0.012	0.070	0.002
	(0.800)	(-0.083)	(0.483)	(0.015)
Криза	0.087	0.071	0.078	0.054
	(1.236)	(0.850)	(0.981)	(0.733)
Прилагођени R	0.843	0.779	0.818	0.842
F вредност	58.347	38.669	28.805	34.047
Sig.	0.000	0.000	0.000	0.000

Извор: Al-Musali K. i Ismail I. (2014)

Табела 3.12. приказује резултате линеарне регресије за моделе 1 до 4. Резултати показују да сва четири регресиона модела имају високу статистичку значајност. Међутим, у поређењу са резултатима коришћења VAIC (модели 1 и 2) и користећи три компонентне VAIC (модели 3 и 4) показали су значајно повећање, што указује на то да заинтересоване стране и менаџери могу имати различите нагласке на три компоненте VAIC (Chen i sar., 2005).

Укупни резултати из регресијских модела 1 и 2 имају тенденцију да се фокусирају на VAIC као предиктор интелектуалне ефикасности банака у Саудијској Арабији и као таква пружају подршку нашим очекивањима која подразумевају да банке са већим перформансама интелектуалног капитала имају тенденцију да имају веће финансијске перформансе.

Банке у Саудијској Арабији показале су нижи ниво компоненти интелектуалног капитала у поређењу са својим колегама у развијеним економијама. Ово указује на потребу за реструктурирањем како би се повећала ефикасност креирања вредности. Поређење између HCE-а, SCE-а и CEE-а сугерише да способност банака у Саудијској Арабији да створе вредност углавном зависе од HCE-а. Ово не би требало да буде изненађе, јер банкарски сектор је сервисни сектор, где се његове услуге за купце у великој мери ослањају на људски капитал.

Препоручује се да банке из Саудијске Арабије идентификују кључне људе и обучавају их да испоручују високи HCE, јер је програм континуиране обуке кључно средство за рад запослених и менаџера. Наведени резултати такође утврђују да постоји хитна потреба да се развије ефикасност креирања вредности SC-а као још једна важна компонента интелектуалног капитала.

Истовремено, банке у Саудијској Арабији требају размислити о додавању позиције главног службеника за управљање интелектуалним капиталом на њиховој организационој табели како би помогли у структурирању релевантних стратегија и политика о томе како добити и најбоље искористити потребна средства која су у основи интелектуалног капитала.

Све у свему, резултати регресионе анализе (модели 1 и 2) указују на то да VAIC може објаснити финансијске организационе перформансе банака наведених у Саудијској Арабији, показујући да повећање ефикасности креирања вредности утиче на профитабилност банака у земљи. Међутим, резултати регресионе анализе модела 3 и 4 који укључују три VAIC компоненте указују на то да током периода истраживања менаџери саудијских банака нису у могућности да реализују пуни потенцијал два

елемента интелектуалног капитала банка (тј. људски и структурални капитала) како би максимизирали корист од заинтересованих страна.

У закључку овог истраживања може се дати допринос менаџерима саудијских банака да структурирају релевантне стратегије и политике о томе како добити, најбоље и искористити, развити и задржати свој интелектуални капитал. Ово истраживање могло би да помогне креаторима политике у Саудијској Арабији да формулишу и спроведу политике за успостављање издржљивог банкарског сектора.

## **3.2 Истраживање у компанијама**

### **3.2.1 Компаније у САД и Канади**

Са циљем да се идентификују релевантни неопипљиви ресурси, наводе се неки резултати студије из 1995. године која је обухватила предузећа у САД-у и Канади, а које је код нас представио Бојан Д. Крстић, 2001. године, у раду „Мерење интелектуалних перформанси предузећа“. У тој студији је, поред осталог, идентификован релативни значај 50 елемената интелектуалних ресурса предузећа (табела 3.13.). Рангирање појединих елемената извршено је оценама од 1 до 5, где је 1 неважно за пословни успех, а 5 изузетно важно за успешност пословања. У америчким предузећима као најважнији неопипљиви ресурси оцењени су: сатисфакција потрошача, задржавање потрошача, квалитет услуге потрошачу, придобијање потрошача, квалитет услуге потрошачу, придобијање потрошача, односи са потрошачима, квалитет испоруке, итд.

Мерење интелектуалног капитала је један од ограничавајућих фактора ефикасног управљања интелектуалним капиталом. Поред гудвила (*Goodwill*), као некакве мере интелектуалног капитала односно интелектуалних перформанси предузећа, узима се индикатор Тобиново Кју (*Tobin's Q*), као однос тржишне вредности и књиговодствене вредности. (Edvinsson, 1997, стр. 369)

Интелектуални капитал, тј. интелектуалне перформансе предузећа, говоре о будућој зарађивачкој способности предузећа, те је због тога њихово познавање за менаџмент и инвеститоре тим значајније.

Табела 3.13.

Опажена просечна значајност неопипљивих ресурса за 1995. годину у предузећима САД-у и Канада

Интелектуални ресурси	УСА	Канада	Интелектуални ресурси	УСА	Канада
Односи са заједницом	3.16	3.03	Односи с аинвеститорима	3.44	3.53
Репутација предузећа	4.16	4.00	Флексибилност производње	2.62	2.74
Корпоративна култура	3.82	3.55	Ефективност маркетинга	3.66	3.33
Корпоративно учење	3.30	3.37	Раст тржишта	3.84	3.56
Трошковна перформанса	3.87	3.84	Тржишно учешће	3.59	3.00
Сатисфакција потрошача	4.01	3.61	Развој нових производа	3.46	3.11
Задржавање потрошача	4.05	3.51	Оперативна продуктивност	3.79	3.75
Квалитет услуживања	3.98	3.49	Квалитет производа	3.94	3.72
Придобивање потрошача	3.95	3.27	Имиџ производа	3.98	3.59
Односи са потрошачима	3.99	3.39	Компензације менаџерима	3.51	3.38
Перформансе испоруке	3.97	3.58	Квалитет кључних процеса	3.42	3.29
Понављање дистрибутера	3.03	2.75	Квалитет менаџмента	3.89	3.71
Односи са дистрибутором	3.03	2.77	Квалитет стратегије	3.75	3.56
Квалификованост запослених	3.24	3.21	Истраживање и развој	3.14	3.13
Знање запослених	3.73	3.69	Односи са добављачима	3.21	3.17
Продуктивност запослених	3.86	3.86	Познавање добављача	3.25	3.01
Односи са запосленима	3.70	3.63	Технолошке способности	3.71	3.56
Сатисфакција запослених	3.69	3.55	Пословне тајне	3.00	2.81
Вештине и способности	3.87	3.87	Друштвена одговорност	3.19	3.15
Утренираност запослених	3.46	3.46	Привлачење талентованих људи	3.89	3.75
Обрт (флукуација) запослених	3.44	3.40	Избегавање проблема регулативе	3.73	3.98
Здравље и безбедност радне средине	3.18	3.38	Учење и иновативност	3.77	3.75
Етнички стандарди	4.17	3.62	Способност повећања ефикасности	3.82	3.77
Информациони системи	3.71	3.28	Способност повећања прихода	4.13	4.01
Интелектуална својина	3.44	3.11	Способност смањења трошкова	3.93	3.86

Извор: Крстић Б.Д. (2001)

### 3.2.2 Компаније у Индонезији

Питањем регресије интелектуалног капитала у Индонезији бавио се Нурјаман (Nuryaman) у свом раду „Утицај интелектуалног капитала на вредност компаније са финансијским учинцима уметнутих варијабли“ (*The Influence of Intellectual Capital on The Firm's Value with The Financial Performance an Intervening Variable*), 2015. године. Табеле које се наводе у раду, а које су допринеле резултатима у овом истраживању, су следеће:

Табела 3.14.

*Приказ резултата о регресији интелектуалног капитала*

Варијабле	PBV		ROA		ROE		NPM	
	B	Sig	B	Sig	B	Sig	B	Sig
VACA	.026	.002	-.004	.982	.016	.086	-.027	.909
CAHU	-.978	.511	-10.490	.769	-.592	.726	-13.310	.762
STVA	15.528	.000	20.401	.762	19.078	.000	46.663	.574
VAIC	.829	.000	0.261	.236	1.336	.000	0.076	.731

VACA – додатна вредност капитала

CAHU - додатна вредност људског капитала

STVA - додатна вредност структуралног капитала

VAIC - додатна вредност коефицијента интелектуалног капитала

Извор: Nuryaman (2015)

Табела 3.15.

*Коефицијент интелектуалног капитала (PBV)*

модел	VAR	B	Sig	модел	VAR	B	Sig	
1	VACA	.026	.002	3	VAIC	11.088	.000	
	CAHU	-.978	.511					
	STVA	15.528	.000					
2	VACA	.018	.010	4	VAIC	4.827	.020	
	CAHU	-.681	.580		ROE	.416	.000	
	STVA	5.943	.033					
	ROE	.502	.000					

(PBV) – вредност по књигама

VACA – додатна вредност капитала

CAHU - додатна вредност људског капитала

STVA - додатна вредност структуралног капитала

VAIC - додатна вредност коефицијента интелектуалног капитала

ROE – коефицијент поврата капитала

Извор: Nuryaman (2015)

Променљива вредност компаније биће мерена коришћењем вредности цене по књигама (вредност цене/ књиговодствена вредност). Финансијски учинак ће се мерити профитабилношћу. (Nuryaman, 2012)

Резултатима овог експеримента је доказано да интелектуални капитал позитивно утиче на вредност фирме. Ово показује да тржиште (инвеститори) даје већу вредност компанији која има већи интелектуални капитал. Исто тако, додатна вредност капитала (VACA) и додатна вредност структуралног капитала (STVA) има највећи утицај на укупну вредност. Овај резултат указује на то да су инвеститори више заинтересовани за структурални капитал у поређењу са људским капиталом. Потребно је даље истраживање.

Економски институт Вашингтона, приметио је да економска вредност продуктивности једне земље зависи од вештине и знања о радној снази, способности



фирме у решавању пословних проблема, што заузврат води ка повећању тржишне вредности компаније (Акрпаг, 2014).

Ова студија доказује да добар интелектуални капитал може повећати профитабилност компаније. Овај закључак заснива се на резултатима тестирања да интелектуални капитал позитивно утиче на профитабилност (финансијски учинак) који је мерен коефицијентом поврата капитала (ROE). То показује да што је већи интелектуални капитал побољшаће се финансијске перформансе компаније и самим тим створити већу вредност компаније.

### 3.2.3 Компаније у Румунији

Истраживање је спроведено у четири компаније које се баве дистрибуцијом воде за пиће у Румунији. Истраживање је спровела Луминита Марија Гоган (Luminita Maria Gogan) са сарадницима, 2016. године, и резултати су представљени у раду „Утицај интелектуалног капитала на организационе перформансе“ (*The Impact of Intellectual Capital on Organizational Performance*). Само једна од кључних табела је наведена у којој су истакнута три основне компоненте интелектуалног капитала, што је приказано у табели 3.16.

Коришћење интелектуалног капитала са максималном ефикасношћу, проналазак иновативних решења за смањење потрошње ресурса - то су две смернице које се морају предузети у циљу имплементације управљања интелектуалним капиталом у интензивном знању компанија кроз промене у организационој структури, култури и процесима (Wang, Chang, 2005, стр. 224).

Истраживање утицај интелектуалног капитала о организационом учинку у четири компаније дистрибуције воде за пиће потврдило је ефикасност и ефикасност предложеног приступа. Ова студија је прва која истражује утицај људског, структуралног и релационог капитала и интелектуални капитал у румунским компанијама за дистрибуцију воде. Ова студија има за циљ да открије, корак по корак, међузависност између три елемента интелектуалног капитала и како они утичу на перформансе. Ови резултати показују да компаније из области дистрибуције вода за пиће у Румунији поседују мноштво елемената интелектуалног капитала и да ти елементи заправо могу бити измерени. Стога се може рећи да предложени модел за

процену интелектуалног капитала позитивно утиче на организационе перформансе, усмерене ка интензивни развоју.

Табела 3.16.

*Матрица корелације*

<b>ПРВА Компанија</b>	<b>HC</b>	<b>SC</b>	<b>RC</b>	<b>IC</b>	<b>Организ. перформансе</b>
HC	1				
SC	0.169400	1			
RC	0.842944	0.527046	1		
IC	0.966734	0.413817	0.901800	1	
Организационе перформансе	0.716857	0.145462	0.376363	0.719968	1
<b>ДРУГА Компанија</b>					
HC	1				
SC	0.500365	1			
RC	0.146235	0.644658	1		
IC	0.150165	0.930926	0.658289	1	
Организационе перформансе	0.730018	0.921404	0.641800	0.741213	1
<b>ТРЕЋА Компанија</b>					
HC	1				
SC	0.967433	1			
RC	0.998558	0.952579	1		
IC	0.400618	0.615448	0.350919	1	
Организационе перформансе	0.530655	0.511306	0.526648	0.268371	1
<b>ЧЕТВРТА Компанија</b>					
HC	1				
SC	0.885651	1			
RC	0.569797	0.227791	1		
IC	0.976671	0.957763	0.481909	1	
Организационе перформансе	0.935492	0.716857	0.760519	0.877331	1

Напомена:HC – људски капитал

SC – структурални капитал

RC – релациони капитал

IC – интелектуални капитал

Извор: Gogan L.M., Artene A., Sarca I. i Draghici A. (2016)

Претходна истраживања (Bontis, 1998; Bontis, Keow, Richardson, 2000; Seleim, Ashour, Bontis, 2004; Wang, Chang, 2005; Cabrita, Bontis, 2008; Kamukama, Ahiauzu, Ntayi, 2010; Sharabati, Naji, Bontis, 2010) потврђују постојање јаке и позитивне везе између интелектуалног капитала и организационог учинка. Међутим, ова веза би требала бити потврђена и у другим областима и у различитим земљама.

Најважнији правци даљег истраживања би били:

- Проширење истраживања на дистрибуцију питке воде на нивоу одељења и индивидуалном нивоу
- Имплементација модела може се остварити у организацијама из других области (ИТ, производња, здравствена заштита, образовање итд.) и ако се варијабле модела не примењују на терену, оне могу бити елиминисане, а друге могу бити предложене
- Корелациона анализа између интелектуалног капитала и различитих других варијабли, као што су организациона конкурентност, конкурентност компанија, конкурентност група итд.

### 3.3 Истраживања у образовању

#### 3.3.1 Средње школе

Истраживање је представљено на конференцији у Грчкој, у раду „Мерење вредности интелектуалног капитала у средњим школама“ (*The value of Measuring Intellectual Capital (IC) In Higher Education – A New Challenge of Our Days*).

Менаџери широм света доносе одлуке о капиталним улагањима. Неопходно је да запослени имају адекватно образовање како би их менаџери могли ценити по њиховој правој вредности. Висина образовања радника има значајан утицај на своју зарату, а ова два елемента су подједнако важна. Што више људи стекне образовање, то боље могу да апсорбују нове информације, стекну нове вештине и упознају нове технологије, чиме су њихове зараде знатно веће. Још један аспект који треба споменути и који је блиско повезан са образовањем представља квалитет нашег живота.

Ако је мерење подршка ефикасном управљању онда треба доминирати мерама које изгледају напредније (Buren, 1999).

Факултет и особље представљају знање радника, јер раде са идејама, експлицитним и прећутним знањем за стварање знања, преношење знања и ефективну употребу знања. Ово се дешава у свакој дисциплини, хуманистичким наукама, професионалним и друштвеним наукама (Gould, 2006, стр. 246).

Допринос образовања економском развоју се одвија кроз два механизма. Први, и најизраженији, кроз стварање нових знања, познатих као Шумпетеров раст. Више високо образованих особа ће се превести у више научника, а инвеститори раде на

повећању стања људског знања кроз развој нових процеса и технологија (Kalemis i sar. 2012). Ово нас води до другог начина на који образовање утиче на економски раст и то се дешава кроз дифузију и преношење знања. У наслову „Капитализам и слобода“ из 1962. године, добитник Нобелове награде, Милтон Фридмен (Milton Fridman), описао је неке од ефеката повезаних са образовањем: „Стабилно и демократско друштво је немогуће без минималног степена писмености и знања грађана и без широког прихватања неких заједничких скупова вредности. образовање може да допринесе обома“ (Fridman, 1961, стр. 285).

### 3.3.2 Универзитет у Медану

Истраживање је урађено према резултатима Исфенти Лубиса, из 2015. године, а који су представљени у раду „Дискриминантна анализа модела интелектуалног капитала државног универзитета у Медану“ (*Discriminant Analysis of Intellectual Capital Model of State University in Medan*). Добијени резултати указују на то да интелектуални капитал три државна универзитета није много другачији ако посматрамо оба фактора детерминанте: организациону културу и корпоративно управљање. То значи да не постоји приметна разлика та два фактора утицаја на интелектуални капитал три државна универзитета. Дакле, може се рећи да је снага сваког од ових фактора релативно једнака у одређивању интелектуалног капитала предавача који раде на три државна универзитета.

Истраживање које су 2014. године спровели Назеј и Мозалини (Nazeem and Mozalini) такође наводи да организациона култура директно утиче на интелектуални капитал институција високог образовања у Ирану. Ови ставови не би подржали истраживање које наводи да организациона култура не утиче на формирање предавача интелектуалног капитала на државним универзитетима.

У међувремену, корпоративно управљање које има утицај на предавача интелектуалног капитала на државним универзитетима подржава резултате истраживања које је спровео 2013. Вахид (Wahid) са сарадницима: универзитетски интелектуални капитал има позитиван однос са корпоративним управљањем.

Фактор организације културе нема значајан утицај на предаваче интелектуалног капитала на сва три државна универзитета. Културне организације у свакој држави не могу значајно утицати на предавача интелектуалног капитала, јер уопште предавачи

сваке државе нису имали позитивну везу нити однос који је добро повезан са окружењем и системом који спроводи универзитет који може да подржи продуктивност предавача и стварање интелектуалног капитала квалификованих предавача.

Фактори корпоративног управљања имају значајан утицај на интелектуални капитал предавача на три државна универзитета. Корпоративно управљање које примењује универзитет у стању је да подржи предаваче да створе квалитет интелектуалног капитала и створе добре перформансе и продуктивност за професора. Да би створили квалитетне дипломе који могу да се такмиче. На основу модела Каплана и Нортонa (2004) интелектуалног капитала, посебна пажња посвећена је учењу о култури и животној средини. На том моделу култура је део који се односи на интелектуални капитал.

Други модел, назван „Скандиа навигатор модел“ (енгл. *Scandia navigator model*), који је представио Едвинсон (1997), спомиње да култура повезује аспекте присутне у интелектуалном капиталу, то јест људски, структурални и релациони капитал да формирају интелектуални капитал. Истраживање које су спровели Азем и Мозајини (Hazem, Mozajini, 2014), такође, наводи да организациона култура директно утиче на интелектуални капитал институције високог образовања у Ирану.

Ови ставови не подржавају истраживање које наводи да организациона култура не утиче на формирање предавача интелектуалног капитала на државним универзитетима. У међувремену, корпоративно управљање које утиче на предавача интелектуалног капитала на државним универзитетима подржава резултате истраживања које је спровео Вахид са сарадницима (Wahid i sar., 2013). Према њиховим истраживањима универзитетски интелектуални капитал има позитиван однос са корпоративним управљањем. Што боље управља корпоративним управљањем универзитета, бољи утицај интелектуалног капитала и предавача на државним универзитетима има лојалности предавачу универзитета. Јусоф (Yusof, 2008), такође, наводи да је интелектуални капитал важан и стратешки извор у изградњи репутације универзитета.

Генерално, интелектуални капитал, култура организације и корпоративно управљање три државних универзитета (UIN или раније IAIN, USU и UNIMED) нису много различита у облику образаца и односа, или се може рећи да је свака од ових варијабли релативно иста. Култура организације и корпоративно управљање имају релативно једнаку моћ у одређивању предавача интелектуалног капитала који раде на три државна универзитета. Организациона култура нема утицај на обликовање интелектуалног капитала државног универзитетског предавача док корпоративно

управљање утиче на обликовање предавача интелектуалног капитала на државним универзитетима.

Резултати ове студије могу бити фактор размишљања за универзитете да управљају њиховом организацијском културом како би били бољи и да спроводе корпоративно управљање као медиј за формирање предавача интелектуалних капитала државних универзитета како би имали квалитетнији и интегритивнији рад у циљу постизања високог квалитета универзитета.

### 3.3.3 Универзитет у Италији

Анализа је примењена на групу од 44 Универзитета у Италији (Табела 1). Подаци су прикупљени у периоду од новембра до децембра 2011. године преко веб странице сваког универзитета. Примарно се ослањамо на истраживања Бенедета Сибонија (Benedetta Siboni), Марије Терезе Нардо (Maria Teresa Nardo) и Данијела Санђорђије (Daniela Sangiorgi) и њихове резултате представљене у раду „Планови за деловање италијанских државних универзитета: Фокус на интелектуални капитал“ (*Italian State Universities Performance Plans: An Intellectual Capital Focus?*) из 2012. године.

Универзитети су у обавези да објављују РР на својим веб локацијама како би испунили принцип транспарентности наведеног у националним прописима (Д.Л.бр. 150/2009, ЦИВИТ, Резолуција бр. 89/2010).

Садашње истраживање има за циљ да истражује обрасце и садржаје савремених РР-ова у државним универзитетима, како би одговорило на следећа истраживачка питања:

- Која је учесталост откривања интелектуалног капитала?
- Која је типологија откривања?

Да би одговорили на овај циљ, примењена је анализа садржаја (Berelson, 1952; Holsty 1969; Weber 1990; Krippendorff, 2004). Анализа садржаја је "техника истраживања објективног, систематског и квантитативног описа манифестованог садржаја комуникације" (Guthrie, Parker, 1990, стр. 161). Конкретно, то је "техника прикупљања података. Она укључује квалитативне и квантитативне информације у

унапред дефинисаним политикама, како би се изводили узорци у презентацији и пријављивању информација" (Guthrie, Abeyssekera, 2006, стр. 120).

Као што је приказано у табели 3.17., пронађено је 44 Универзитета од укупно 67 италијанских државних универзитета.

У последњој деценији сведоци смо да универзитети поклањају све већу пажњу интелектуалном капиталу. Ове организације преузимају специфичну одговорност у „производњи“ и усмеравању знања, чиме играју кључну улогу у развоју земаља. Заиста, инпути и производи универзитета су углавном нематеријали. Стога, интелектуални капитал мора играти кључну улогу у управљању организацијама овог типа, односно образовним институцијама.

Недавна италијанска регулатива (D.Lgs 150/2009) захтевала је од државних организација (дакле и државних универзитета) да издају план учинка који укључује фокус на интелектуални капитал (CIVIT, Resolution no. 112/2010).

Садашњи рад анализира групу од 44 РР-а издата од стране италијанских државних универзитета како би истражила оно што сматрају интелектуалним капиталом. Нарочито, учесталост забележених иницијатива показује да се ПП више фокусира на питања везана за интелектуални капитал, која се односе на развој друштвених процеса, а посебно на информатичку подршку радних процеса и ефикасност пословања. Напротив, само је мало пажње посвећено питањима која се тичу акумулације увида у потребе корисника и изградње партнерства са купцима, а то је прилично пресудно питање у циљу постизања мисије универзитета.

У раду се закључује да је планирање перформанси интелектуалног капитала на италијанским државним универзитетима још увек у раној фази. Сходно томе, изгледа да су РР-ови углавном објашњење тренутних перформанси универзитета, а не дефиниција стратегије за побољшање ресурса нематеријалних средстава.

Табела 3.17.

## Карактеристике РР-а

Универзитет (Бр.44)	Географ. подручје	Број страна	Студенти 2010-2011	Предавања	FFO 2010
Università degli Studi di Bergamo	N	38	14,541	333	35.621
Università degli Studi di Bologna	N	45	82,418	2,936	388.834
Università degli Studi di Brescia	N	64	14,457	565	65.635
Università degli Studi di Ferrara	N	88	17,430	645	77.413
Università degli Studi di Genova	N	15	35,228	1,396	187.171
Politecnico di Milano	N	37	36,722	1,359	201.979
Università degli Studi di Padova	N	99	60,401	2,213	287.741
Università degli Studi di Parma	N	48	28,531	992	126.600
Università degli Studi di Pavia	N	51	21,778	1,029	127.018
Università degli Studi di Torino	N	22	63,312	2,031	251.946
Politecnico di Torino	N	27	26,549	813	118.655
Università degli Studi di Trento	N	78	15,931	578	64.782
Università degli Studi di Trieste	N	12	18,589	757	101.671
S.I.S.S.A. di Trieste	N	31	n/a	65	17.625
Università degli Studi di Udine	N	20	15,655	714	74.998
Università "Ca' Foscari" Venezia	N	35	16,785	508	70.384
Università IUAV di Venezia	N	36	5,801	173	30.557
Università degli Studi di Verona	N	36	22,198	737	91.252
I.U.S.S. di Pavia	N	20	n/a	7	3.508
Università degli Studi di Firenze	C	41	54,889	2,058	248.299
Università degli Studi di Perugia	C	68	29,815	1,176	144.868
Università per Stranieri di Perugia	C	6	1,491	59	13.011
Università di Pisa	C	34	48,288	1,588	207.669
Università Politecnica delle Marche	C	68	16,822	532	71.952
Università degli Studi di ROMA "La Sapienza"	C	96	119,126	4,239	537.849
Università degli Studi di ROMA "Tor Vergata"	C	31	34,096	1,543	149.366
Università degli Studi Roma Tre	C	37	35,248	914	119.528
Università degli Studi della Tuscia	C	105	8,335	301	37.839
Università degli Studi di Bari Aldo Moro	S	142	57,758	1,683	199.020
Università della Calabria	S	52	33,085	845	98.695
Università degli Studi di Foggia	S	45	11,421	379	35.889
Università degli Studi de L'Aquila	S	26	23,857	602	68.785
Università degli Studi di Messina	S	9	32,845	1,278	167.156
Università degli Studi del Molise	S	40	8,348	312	26.072
Università degli Studi di Napoli "Federico II"	S	71	85,485	2,697	361.123
Seconda Università degli Studi di Napoli	S	17	29,929	1,028	126.394
Università degli Studi di Napoli "Parthenope"	S	22	16,923	340	34.632
Università degli Studi di Palermo	S	19	52,168	1,799	227.408
Università degli Studi "Mediterranea" di Reggio Calabria	S	55	9,456	292	29.172
Università degli Studi del Salento	S	96	24,329	685	83.925
Università degli Studi di Salerno	S	64	36,558	971	111.230
Università degli Studi del Sannio di Benevento	S	66	6,408	191	20.044
Università degli Studi di Sassari	S	290	13,671	666	75.603
Università degli Studi di Teramo	S	109	8,242	253	25.611

N – North – север

C – Centre – центар

S – South – југ

Извор: Siboni B., Nardo M.T. i Sangiorgi D. (2012)



## **4.0 ИСТРАЖИВАЊА ИНТЕЛЕКТУАЛНОГ КАПИТАЛА У СПОРТСКИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА**

### **4.1 Истраживање фудбалских клубова Бешикташ и Галатасарај током 2011 и 2012. године**

Према подацима Генералне дирекције за омладину и спорт из априла 2011. године, у Турској је укупно 10.665 спортских организација које делују у различитим областима и деловима целе Турске.

Међутим, чињеница да кредитне организације, потенцијални инвеститори и добављачи који раде са компанијама желе да процене компанију у целини, мерење свих компоненти интелектуалног капитала у целини је логичније (Saban, Orhan, 2003, стр. 167).

У студији 2003.. Исери и Каиакутлу (İşeri, M., Kayakutlu. G.), методе које се користе за мерење интелектуалног капитала на нивоу предузећа, које одређују да ли компанија заправо има интелектуални капитал или не, наведене су као : рацио, Тобинов Кју однос и израчунавање нематеријалне имовине, које су прелиминарне методе процене.

Ова студија је само почетак напора да се одреди и упореди интелектуални капитал првих фудбалских клубова. У ту сврху, концепт интелектуалног капитала је анализиран методом VAIC. У студији се ослањамо на истраживања спроведена у турским фудбалским клубовима, од стране Гурела, Екмеција и Кућукаплана, 2013. године (Gurel, Ekmeci, Kucukkaplan, 2013, стр. 36-47). Виша вредност интелектуалног капитала или коефицијента интелектуалног капитала значила би и већи тржишни удео за фудбалски клуб.

У табели 4.1. приказане су укупне вредности спортских организација, а ефикасност коефицијента искоришћености капитала приказано је у табели 4.2..

Када упоредимо ефикасности коришћења капитала, можемо закључити да спортски клуб „Бешикташ“ ефикасније/више користи свој капитал од спортског клуба „Галатасарај“.

Табела 4.1.

*Укупне вредности спортских организација*

	<b>Galatasaray</b>	<b>Besikstas</b>
Трошкови камата	25.516.945	27.432.438
Трошкови амортизације	3.752.297	31.279.237
Износ дивиденде	17.663.800	0
Порез на добит	0	0
Приходи од учешћа	0	0
Преостала зарада	76.387.704	0
Укупне плате и трошкови зарада	10.691.455	89.399.589
<b>УКУПНА ВРЕДНОСТ</b>	<b>134.012.201</b>	<b>148.111.264</b>

Извор:Gurel i sar. (2013)

Табела 4.2.

*Ефикасност коефицијента искоришћености капитала*

	Galatasaray	Besikstas
Укупна вредност	134.012.201	148.111.264
Књиговодствена вредност имовине	455.382.526	225.776.991
Ефикасност коришћења капитала	<b>0.294</b>	<b>0.656</b>

Извор:Gurel i sar. (2013)

Овим приступом се потврђује мишљење Едвинсона (1997) и Свејбија (2001), да је основни показатељ људског капитала организације конституисан у укупним платама и зарадама које организација плати запосленима, што се може видети из табеле 4.3.:

Табела 4.3.

*Искористивост коефицијента људског капитала*

	<b>Galatasaray</b>	<b>Besikstas</b>
Укупна вредност	134.012.201	148.111.264
Укупне плате и зараде	10.691.455	89.399.589
Ефикасност људског капитала	<b>12.53</b>	<b>1.66</b>

Извор:Gurel i sar. (2013)

Иако „Галатасарај“ ствара мање додатне вредности од спортског клуба „Бешкташ“, коефицијент искоришћености људског капитала му је знатно већи (Табела 4.3.).

Табела 4.4.

*Искористивост коефицијента структ. капитала*

	<b>Galatasaray</b>	<b>Besikstas</b>
Структ.капитал	123.320.746	58.711.675
Укупна вредност	134.012.201	148.111.264
Ефикасност структ.капитала	<b>0.92</b>	<b>0.40</b>

Извор:Gurel i sar. (2013)

Утврђено је као резултат претходних емпиријских истраживања да постоји инверзно пропорционална колерација између људског и структуралног капитала током процеса стварања вредности интелектуалног капитала (Табела 4.5.).

Табела 4.5.

*Коефицијент интелектуалног капитала*

	<b>Galatasaray</b>	<b>Besiktas</b>
Ефикасност коришћења капитала	0.294	0.656
Ефикасност људског капитала	12.53	1.66
Ефикасност структ.капитала	0.92	0.40
Коефицијент интелектуалног капитала	<b>13.75</b>	<b>2.71</b>

Извор:Gurel i sar. (2013)

Спортски клуб Галатасарај више користи свој интелектуални капитал у поређењу са спортским клубом Бешикташ.

У овој студији покушали смо утврдити да ли постоји интелектуални капитал и у којој мери му се придаје значај у спортским организацијама у Турској. Такође, дата је препорука за будућа истраживања, према којој је потребно користити разноврсне методе за мерење интелектуалног капитала, како бисмо добили поузданије резултате, а које би спортским клубовима омогућиле да превазиђу потешкоће у приступу својим финансијским подацима.

## **4.2 Истраживање турских фудбалских клубова током 2015. године**

Данашњи свет је створио причу од тога да је индустријско друштво као информационо друштво. Овај услов је повећао значај информација за компаније. Док је све усмерено у производњу и сам раст производње је усмерен на успостављање компаније, циљ савремених компанија укључује више информација унутар услуга и производа (Yildiz, 2010). Другим речима, ново богатство и извор вредности за компаније су информације о имовини, односно интелектуални капитал који игноришу досадашње компаније (Demirkol, 2007).

У табели 4.6. приказана је дескриптивна статистика зависних и независних варијабли интелектуалног капитала у турским фудбалским клубовима, урађене према

истраживању Јашара, Исика и Калисира из 2015. Године у раду „Ефикасност интелектуалног капитала: пример фудбалских клубова“ (*Intellectual capital efficiency: the case of football clubs*).

Табела 4.6.

*Дескриптивна статистика по зависним и независним варијаблама*

	N	максимум	минимум	просек	Станд. девијација
<b>Зависне варијабле</b>					
Тржишна вредност	24	9.34	-10.98	2.97	4.75
Профитабилност	24	0.52	-0.78	0.21	0.36
Ефикасност	24	0.95	0.15	0.44	0.16
<b>Независне варијабле</b>					
VAIC	24	160.26	-3.21	65.58	48.96
CCE	24	2.61	-3.05	0.44	1.00
HCE	24	385.68	-4.53	80.24	80.23
SCE	24	1.22	0.75	0.97	0.08
LR	24	0.04	2.31	0.49	0.57
SE	24	1.91	-0.78	0.51	0.55
LNPD	24	9.13	7.74	8.45	0.40

Извор: Yasar N., Isak M. i Calisir F. (2015)

Бројеви су открили да унутар зависних варијабли највиша стандардна девијација припада тржишној вредности коју прати профитабилност.

Истражујући независне варијабле VAIC вредности се крећу 160.26 до -3.21 са просеком 65.58 што значи да свака уложена турска лира креира са 65.58 турских лира додате вредности.

Ближе посматрајући компоненте VAIC-а, коефицијент људског капитала има највећу просечну вредност која је доказ да су фудбалски клубови успешнији у ефикасној употреби.

Табела 4.7.

*Рангирање фудбалских клубова по методи VAIC*

Фудбалски клубови	VAIC	CCE	HCE	SCE	VA	VA	VAIC
Галатасарај	4.30	-0.52	4.07	0.75	50,682,642	3	2
Фенербахче	160.26	0.57	158.70	0.99	95,623,535	2	1
Бешикташ	-3.21	0.10	-4.53	1.22	-19,556,963	4	4
Трабзонспор	3.10	2.10	385.69	0.99	127,170,354	1	3

Извор: Yasar N., Isak M. i Calisir F. (2015)

Табела 4.7. приказује перформансе фудбалских клубова наведених у VAIC методи:

- „Фенербахче“ клуб са највишом VAIC вредношћу је заправо на другој

позицији у рангирању додате вредности

- „Галатасарај“ има високу другу позицију по VAIC методи и на трећем месту је у рангирању по додатој вредности.
- „Трабзонспор“ се налази на трећем месту по VAIC методу и држи прво место у рангирању додате вредности.
- „Бешикташ“ се налази на четвртом месту и по VAIC методу и по рангирању додате вредности.

Разлог приказа и уједно анализирања додате вредности је да се закључи да поседовање високе додате вредности није нужно у вредновању интелектуалног капитала. Због ове чињенице треба узети у обзир вредности по VAIC методу, као истакнуте перформансе фудбалских клубова.

Приказани су и резултати регресионог модела од један до шест.

Пошто су главни елементи фудбалски клубова нематеријални, уочено је да је интелектуални капитал веома значајан за успех клубова.

У овој студији, анализа перформанси фудбалског клуба биће спроведена VAIC методом. Штавише, не само ефекат VAIC метода у перформансама фудбалских клубова, али и ефекат сваке компоненте VAIC је статистички тестиран. Коначно, резултати показују висок утицај интелектуалног капитала као један од главних фактора који утичу на добит и успех фудбалских клубова.

У оквиру процењених независних варијабли, величина клубова је утврђена као најважнији фактор. Поред тога, примећује се да постоји значајан однос између коефицијента и величине предузећа. Ова студија имала је за циљ да тестира ефекат перформанси интелектуалног капитала на финансијске перформансе фудбалских клубова. Према резултатима окупљених клубова могу се обратити инвестиционим опцијама на њиховом интелектуалном капиталу тако да то изазива највећи позитиван утицај на перформансе фудбалских клубова.

#### **4.3 Истраживање фудбалских клубовина званичним првенствима УЕФА Премијер лиге у периоду 2011-2015. године**

Ово истраживање извршено је на основу студије „Допринос интелектуалног капитала финансијском учинку фудбалских клубова“ (*Intellectual Capital Contribution to the Financial Performance of Football Clubs*), које су 2016. године дале Дарија Гушева (Daria Guseva) и Елена Рогова (Elena Rogova). Студија испитује однос између интелектуалног капитала и индикатора учинка (профитабилност и тржишна капитализација) фудбалских клубова за период 2011 - 2015. године.

Спортски резултати зависе од професионалних вештина, талента и знања свих тимова, почевши од спортиста и завршавајући са менаџерима и власницима фудбалских клубова. Сви људи укључени у активност клуба чине њен људски капитал који утиче на интелектуални капитал. Људски капитал делује као главни део фудбалских клубова и главну врсту инвестиција. Због тога је процена људског капитала толико важна за фудбалске клубове и фудбалску индустрију у целини. С тим у вези, у наставку је дат приказ односа између интелектуалног капитала и финансијских перформанси у овој области.

Добсон (Dobson) и Годард (Goddard) су у свом раду „Економија фудбала“ (*The Economics of Football*, 2001) известили о позитивном односу између нивоа финансијског успеха, а који се мери количином оствареног прихода и спортским успехом. Ово се може објаснити чињеницом да када победе расте и успех клуба, односно његова способност да створи приход.

Такође, Шариф (Shareef) и Давеј (Davey) су у студији „Рачуноводство у интелектуалном капиталу: доказ на основу наведених фудбалских клубова из енглеске лиге“ (*Accounting for intellectual capital: evidence from listed English football clubs*, 2005) открили позитивну везу између инвестиција интелектуалног капитала и спортског успеха енглеских фудбалских клубова.

Поред њих, Јашар (Yasar), Исик (Isik) и Калисир (Calisir) су 2015. године у студији „Ефикасност интелектуалног капитала: случај фудбалских клубова“ (*Intellectual capital efficiency: the case of football clubs*), објавили су студију о утицају интелектуалног капитала турских фудбалских клубова на њихову ефикасност и профитабилност. Они су открили позитивну везу између ВАИС-а и профитабилности фудбалских клубова. Студија је укључивала анализу само турских фудбалских клубова. Овде дајемо преглед топ УЕФА клубова.

Академски радови истражују различите методе мерења интелектуалног капитала.

Према Лутију (Luthy, 1998) и Вилијамсу (Williams, 2001), дефинисане су четири групе метода: директне методе интелектуалног капитала, методе капитализације тржишта, повратна средства на методама средстава и метода резултата. Група метода заснованих на показатељима приноса на укупно ангажована средства (ROA) чини се погоднијим за анализу.

За извођење истраживања користимо VAIC методу (Пулић, 2000а, 2000б), модификовану према резултатима до којих су дошли Чен (Chen), Ченг (Cheng) и Ванг (Hwang), 2005. године. Овај метод се односи на групу метода базираних на ROA.

Претходне студије, попут оне које су 2012. године спровели Димитропулос (Dimitropoulos) и Цаганос (Tsagkanos), предвиђају да величина фирме позитивно утиче на профитабилност, пошто води ка економији обима, клуб повећава контролу над страним инвеститорима. У односу на фудбалске клубове, такође се може приметити да већи, познати фудбалски клуб привлачи много више професионалних играча, а квалитет игре накнадно повећава препознатљивост и финансијске перформансе клубова.

Према истраживању из 2005. године, које су у свом раду „Утицај корпоративног дуга на дугорочне инвестиције и учинак компаније“ (*The impact of corporate debt on long term investment and firm performance*) дали Синг (Singh) и Феирклот (Faircloth) – висок ниво финансијског левериџа негативно утиче на будуће инвестиције, а ова чињеница негативно утиче на перформансе дугог тима.

Такође, Гарсиа дел Барио и Зимански (Garcia-del-Barrío, Szymanski) извештавају, 2009. године, да се европски фудбалски клубови више фокусирају на победу него на максимизацију профита, а то значи да су вољни да одрже високу финансијску полугу за одржавање тренутних перформанси на спортском нивоу.

Фудбалски клубови са есенцијалним новчаним токовима имају боље способности за претварање средстава у готовину за побољшање профитабилности клуба (Dimitropoulos, 2009, стр. 159).

За нашу студију, анализирани су сви фудбалски клубови на званичним првенствима УЕФА Премијер лиге. Из укупног скупа података који се састојао од 144 клубова само 30 фудбалских клубова из 11 земаља, задовољили су критеријуме за избор. Процес селекције података је приказан у табели 4.8.

Табела 4.8.

*Процес селекције фудбалских клубова*

Фудбалски клубови који играју у Званичном првенству у оквиру Премијер Лиге УЕФА	144
<i>Минус</i>	
Фудбалски клубови који немају Објављене финансијске извештаје	101
<i>Минус</i>	
Фудбалски клубови који се припремају финансијске извештаје 31.децембра	13
Фудбалски клубови у узорку	30
Јавно тргују	23
Неконвенционални	7

Извор: Guseva i Rogova (2016)

VAIC показује позитивну корелацију са ROA и ROE (0.165 и 0.11), а ова чињеница такође подржава почетну хипотезу о позитивном односу између ефективне имплементације интелектуалног капитала клуба и његове профитабилности.

Инвестиције фудбалских клубова у људски капитал стварају додатну вредност и побољшавају финансијске перформансе. CEE позитивно корелише са ROA (0.402) који подржава раније резултате (Dimitropoulos, 2009, стр.162). У табели 4.9. дат је приказ корелационе матрице за популацију.

Табела 4.9.

*Корелациона матрица*

<i>Variables</i>	MC	CEE	HCE	SCE	VA	VAIC	ROA	ROE	LEV	CFO
CEE	0.0404									
HCE	-0.057	0.733								
SCE	-0.004	-0.073	-0.076							
VA	0.127	0.484	0.563	-0.087						
VAIC	-0.023	0.458	0.535	0.793	0.277					
ROA	-0.075	0.405	0.411	-0.118	0.126	0.165				
ROE	0.052	-0.063	0.122	-0.050	-0.038	0.110	-0.117			
LEV	0.052	0.019	-0.071	-0.004	-0.026	-0.034	0.051	0.382		
CFO	-0.052	0.489	0.401	-0.087	0.188	0.201	0.750	-0.114	-0.002	
SIZE	0.351	0.427	0.269	-0.105	0.173	0.112	0.338	0.084	0.078	0.459

Извор: Guseva i Rogova (2016)

Величина фудбалског клуба има велику повезаност са својом профитабилношћу (ROA и ROE, ниво од 10% важности). Већи клуб може привући више инвеститора, спонзора и играча. Финансијски левериц и оперативни однос новчаних токова са активом такође имају значајне односе са коефицијентом профитабилности. Овај резултат је у складу са ранијим студијама (Singh & Faircloth, 2005; Dimitropoulos, 2009).



Финансијски левериц има негативне односе са профитабилношћу, такође подржава претходне резултате истраживања (Garcia-del-Barrio & Szymanski, 2009, стр. 65). Резултати регресионе анализе приказани су у табели 4.10.

Табела 4.10.

*Регресиона анализа*

Фактори	Зависне варијабле			ROE
	ROA			
VAIC	0.008** (0.004)	0.001* (0.003)	0.037* (0.024)	0.007* (0.008)
LEV		0.0003 (0.0002)		-0.017*** (0.001)
SIZE		0.002* (0.013)		0.038* (0.047)
CFO		1.063*** (0.089)		1.864*** (0.416)
Бр.понављања	150	150	101	101
R <sup>2</sup>	0.028	0.572	0.025	0.884
Прилагођени R <sup>2</sup>	0.027	0.538	0.024	0.805
F-statistics	4.165** (df = 1; 144)	47.157*** (df = 4; 141)	2.465 (df = 1; 95)	175.268*** (df = 4; 92)

Напомена: \* - value is significant at 10-% level of significance

\*\* - 5-% level

\*\*\* - 1-% level

Извор: Guseva i Rogova (2016)

Последњи корак био је откривање односа тржишне капитализације VAIC-а и фудбалских клубова. Резултати су приказани у табели 4.11.

Ако истражимо VAIC компоненте, откривамо да су СЕЕ и НСЕ значајно и позитивно повезани са тржишном капитализацијом. Величина, такође, има значајан и позитиван однос са вредношћу: инвеститори пре инвестирају у велике и познате клубове. Даље, утицај управљања готовинским токовима је значајан и позитиван. Финансијски левериц не показује значајне односе с тржишном капитализацијом фудбалских клубова.

Ово истраживање је првенствено усмерено на фудбал, као најважнији и високо комерцијализовани спорт. Утврђено је да веће инвестиције интелектуалног капитала доводе до веће профитабилности и раста потражње за уделом клуба, те, стога, и на раст тржишне вредности.

Табела 4.11.

Модел панел података са основним средствима за тржишну капитализацију

Фактори	Зависне варијабле			
	ln(MC)			
VAIC	0.010*	0.018*		
	(0.017)	(0.013)		
CEE			0.166*	0.246**
			(0.146)	(0.121)
HCE			0.078**	0.047*
			(0.051)	(0.037)
SCE			-0.004	0.006
			(0.020)	(0.014)
SIZE		0.602***		0.660***
		(0.066)		(0.066)
LEV		-0.0005		-0.001
		(0.001)		(0.001)
CFO		1.438***		0.727*
		(0.451)		(0.478)
No.of obs.	115	115	115	115
R <sup>2</sup>	0.003	0.445	0.022	0.503
Adjusted R <sup>2</sup>	0.003	0.410	0.020	0.455
F-statistics	0.335 (df = 1; 109)	21.236*** (df = 4; 106)	0.800 (df = 3; 107)	17.528*** (df = 6; 104)

Напомена: \* - value is significant at 10-% level of significance

\*\* - 5-% level

\*\*\* - 1-% level

Извор: Guseva i Rogova (2016)

Даље студије би могле бити посвећене детаљнијем истраживању људског и релационог капитала у односу на фудбалске клубове. Такође се дошло да сазнања да од три компоненте интелектуалног капитала (које подразумевају структурални, људски и релациони капитал) само капитални имају значајан утицај на капитализацију и профитабилност клуба. Људски капитал укључује углавном таленте играча, као и вештине тренерског особља, који заједно доприносе успеху клуба, а који касније води до финансијске користи. Клијентски капитал означава бренд и утицај који има „омиљени“ клуб. Стога, што ефикасније предузеће управља својим клијентским капиталом, већа ће бити његова профитабилност и тржишна капитализација.

## 5.0 ЕМПИРИЈСКО ИСТРАЖИВАЊЕ

### 5.1 Проблем и предмет истраживања

У поступку дефинисања предметне теме пошло се од чињенице да пословање у условима глобализације радикално мења тржиште, услове и снагу конкуренције, захтевајући од менаџера промене у начину реаговања и решавању проблема. Најуспешније спортске организације постају оне које континуирано подстичу креативност и креирају ново знање. Управљање знањем представља стратегијску примену колективног знања организације у циљу повећања тржишног учешћа, побеђивања конкуренције, стварања и максимизирања профита, једном речју обезбеђења дугорочног раста и развоја организације. Данас организације све више упошљавају и примењују знање. Оне обрађују информације, дефинишу планове и стратегије, одлучују, прате понашање и искуства и на основу тога стварају и уче.

Управљање знањем једна је од најчешће коришћених пословних парадигми, што представља средство за бележење и изражавање скривених људских знања и пребацивање таквог знања у експлицитни облик, који се касније може поново користити. Овакав облик знања постао је најкориснији облик знања због могућности поновног коришћења.

У свакој спортској организацији људи су примарно посвећени анализи финансијских и материјалних ресурса као параметара за доношење валидних стратегијских одлука. Чињеница је да је неопходно исту пажњу посветити и праћењу и вредновању интелектуалног капитала, јер он у данашње време представља ослонац на којем се заснива даљи раст и опстанак спортске организације.

Као што постоји стратегија управљања финансијским капиталом, неопходно је да постоји и стратегија управљања интелектуалним капиталом. Уколико се организационо знање налази на високом нивоу, онда оно представља важну стратегијску предност и снагу организације и постаје његов кључни ресурс.

Проблем – интелектуални капитал у спортским организацијама разматран у доприносу успешности.

Предмет – процена доприноса интелектуалног капитала у успешности спортских организација.

### **5.1.1 Циљеви и задаци истраживања**

Циљеви нашег истраживања превасходно су везани за унапређење корпуса знања о интелектуалним ресурсима који постоје у спортским организацијама, начинима њиховог коришћења или некоришћења, њиховом вредновању и мерењу. Прегледом распложиве литературе, а посебно истраживања која интелектуални капитал повезују са успешношћу радних организација, као и истраживања која се баве „мерењем немерљивог“, за потребе сопственог истраживања конструисан је упитник за мерење интелектуалног капитала (УИК/2015). Применом поменутог упитника желели смо емпиријски проверити да ли и у ком степену интелектуални капитал доприноси финансијској успешности спортских организација. Другим речима, наш задатак је био процена улоге интелектуалног капитала у коначној (годишњој) финансијској успешности спортских организација.

Јер, досадашња пракса је финансијску успешност дефинисала само преко варијабли мерљивог финансијског капитала. Интелектуални капитал је остајао невидљив, а његов ефекат непознат.

Један од циљева овог рада је и унапређење методологије мерења интелектуалног капитала, јер у овој области не постоји јединствен став нити метод адекватан за процену доприноса интелектуалног капитала у различитим сферама људске активности. Исто тако, овим истраживањем смо желели проверити претпостављену структуру интелектуалног капитала, која се, према мишљењу већине истраживача обухвата 3 широке компоненте људски капитал, релациони капитал и структурални капитал.

### **5.1.2 Хипотезе истраживања**

У складу са истраживачким питањима на које се желе добити одговори, постављене су генерална или основна и више посебних хипотеза. Основна хипотеза истраживања гласи:

X1 Претпоставка је да ће мерење неопипљивих вредности спортских организација, односно њиховог интелектуалног капитала бити подједнако вредан индикатор и предиктор њихове успешности као што су то

традиционалне мере везане за њихово финансијско стање и пословање (биланс стања и биланс успеха).

Посебне, уже хипотезе које употпуњују главну, проистичу из претпостављеног односа низа независних и/или контролних варијабли са критеријском варијаблом (успешне – мање успешне спортске организације), као и њихог међуодноса и садејства. Оне су дефинисане на следећи начин:

- X2 Претпоставка је да ће неки од индикатора све 3 компоненте интелектуалног капитала (људског, релационог и структуралног) бити више или мање значајни фактори диференцирања спортских организација на успешне и мање успешне.
- X3 Очекујемо да ће експлоративна факторска анализа потврдити трофакторску структуру интелектуалног капитала, односно да ће се мерене варијабле интелектуалног капитала груписати у три главна фактора или компоненте, што би било у складу са превалентним мишљењем већине савремених теоретичара.
- X4 Очекујемо да ће упитник УИК/2015 показати солидне психометријске карактеристике и потврдити се као валидан инструмент за мерење широког опсега варијабли интелектуалног капитала.
- X5 Претпоставка је да ће свих 11 изведених индикатора мерљивог капитала (добијени анализом ставки биланса стања и успеха) показати повезаност са успешношћу спортских организација, али и да интензитет те везе неће бити исти. На пример, очекује се да ће пропорција укупних прихода и укупних расхода и однос сопственог капитала и укупне имовине боље диференцирати успешне од мање успешних спортских организација него други параметри (укупни приход, број извора укупног прихода, проценат учешћа три најзаступљенија извора прихода у укупном приходу, укупни расходи, број извора укупних расхода, проценат учешћа три најзаступљенија извора расхода у укупном расходу, проценат дугорочних обавеза у укупном капиталу, проценат краткорочних обавеза у укупном капиталу, проценат законских обавеза према држави и према укупном капиталу).

## 5.2 Теоријско-методолошки оквир истраживања

Емпиријска студија спада у категорију систематског неексперименталног експлоративног анкетног истраживања изведеног на намерном узорку. Ово истраживање има системски карактер, анкетног је типа и изводи се на намерном узорку.

Истраживању се приступило мултидимензионално, из разлога што сложеност и недовољна истраженост његовог предмета захтева да оно буде расветљено коришћењем сазнања више научних дисциплина из области менаџмента, економије, финансија, психологије, социологије и других ужих области (лидерство, комуникација, итд.). У анализи и систематизацији досадашњих сазнања, као и интерпретацији добијених резултата, коришћене су дијалектичке методе, логичка анализа, синтеза, систематизација, генерализација, копарација, дескрипција и многе друге.

Дескриптивна метода коришћена је у функцији описивања предмета истраживања и његове повезаности са објашњењима описаних чињеница, процеса, узрочно-последичних веза и односа.

Аналитичка и синтетичка метода послужиле су за спознају односа, веза и међузависност предмета истраживања. Дедуктивна метода користила се за извођење посебних ставова из општих. Индуктивна метода од значаја је за извођење општег става од више појединих, односно, запажањем конкретних појединачних случајева покушало се доћи до општих закључака.

Компаративна метода је послужила за дефинисање идентичности, сличности и разлике појава и процеса који су у фокусу предметног истраживања. Без компарације није могућ ниједан облик закључивања, доказивања или оспоравања.

Намера овог рада је да се повеже успешност спортских организација са индикаторима опипљивог капитала, али исто тако и са индикаторима људског капитала и индикаторима стурктурног капитала. Извршена је анализа свих индикатора интелектуалног капитала.

Нагласак је на упоређивању варијабли опипљивог капитала и интелектуалног капитала, а такође су сагледани и индикатори интелектуалног капитала који су садржани у Упитнику УИК/2015 са аспекта потврде или оповргавања полазног теоријског модела.

## 5.2.1 Варијабле

Варијабле су подељене у:

1. Независне (сви индикатори интелектуалног капитала, индикатори мерљивог капитала) и
2. Зависне (две категорије успешности спортских организација: већа и мања).

Иако су варијабле условно подељене на независне и зависне, неопходно је напоменути да већина независних варијабли у процесу обраде и анализе, могу имати и статус контролних варијабли, како би се утврдило која од њих има већи допринос.

### 5.2.1.1 Независне и/или контролне варијабле

Изузев успеха, преостале варијабле су независне и могу се разврстати у следеће групе:

#### *А. Идентификационе варијабле*

- Пол (мушки – женски)
- Старост (у годинама)
- Бављење спортом (1 = не и 2 = да)
- Дужина бављења спортом (у годинама)
- Укупни радни стаж (у годинама)
- Године искуства на тренутном послу
- Степен образовања (1 = основно, 2 = средње, 3 = више, 4 = високо, 5 = маг.- др)
- Друге квалификације (1 = нема и 2 = има)

#### *Б. Варијабле специфичне за спорт*

- Такмичарско бављење спортом (1 = не и 2 = да)
- Врста спорта којим се бавио/ла
- Дужина бављења спортом (у годинама)

#### *В. Варијабле везане за процену, ставове, мишљења и задовољства запослених*

Мерене су упитником УИК/2015 са 16 питања заокруживањем једног од више понуђених одговора и скалом од 15 ставки (ајтема) праћеним петостепеном

скалом за оцену задовољства (1 = уопште нисте задовољни; 2 = мало сте задовољни; 3 = умерено задовољни; 4 = прилично задовољни; 5 = потпуно сте задовољни).

Садржај 17 варијабли које се односе на процену сопствене позиције у организацији, ставове и мишљења о тимском раду у њој, могућностима напредовања и усавршавања, односима са корисницима, медијима и другим организацијама, видети у Прилогу В. Приказујемо само варијабле које говоре о задовољству са: непосредним руководиоцима, руководиоцима највишег нивоа, личним статусом у клубу, личним дохотком, условима у којима раде, могућностима напредовања, успешношћу клуба, имиџом клуба, лојалношћу навијача, медијским третманом, искоришћеношћу материјалних ресурса, технолошком опремљеношћу, степеном информисаности запослених, стручношћу и квалификацијама запослених и степеном идентификације и лојалности циљевима.

#### *Г. Варијабле опипљивог/мерљивог капитала*

Груписали смо их у изведене варијабле биланса успеха (7) и изведене варијабле биланса стања (3):

- Пропорција/однос укупних расхода према укупним приходима (ОДППР)
- Број извора прихода
- Врста прихода
- Број извора расхода
- Врста расхода
- Процент учешћа три најзаступљенија извора прихода,
- Процент учешћа три најзаступљенија извора расхода
- Процент дугорочних обавеза у укупном капиталу
- Процент краткорочних обавеза у укупном капиталу
- Процент законских обавеза у укупном капиталу.

#### **5.2.1.2 Зависна или критеријумска варијабла**

Главна критеријумска или зависна варијабла је успех спортских организација мерен сагледавањем финансијских извештаја, тачније биланса стања и биланса успеха,. Организације код којих је приход за 2013. годину био већи од расхода класификујемо



као успешне спортске организације, а оне код којих је расход био већи од прихода као мање успешне спортске организације. Према овом критеријуму:

1. Мање успешне спортске организације су: ФК Београд, ФК Рад, ФК Црвена Звезда и ФК Војводина.
2. Успешне спортске организације су: ФК Партизан и ФК Атаканте и ФСС - Фудбалски савез Србије.

### 5.2.2 Узорак организација/клубова и узорак испитаника

Имајући у виду природу испитиваног проблема, као и потребу да што потпуније одговоримо на постављене циљеве и задатке истраживања, узорак смо поделили на два супузорка: узорак спортских организација (више и мање успешних), и узорак запослених, тј. узорак испитаника. Главне карактеристике узорка дате су у табелама 5.1. и 5.2.

Табела 5.1.

*Структура узорака спортских организација према успешности и броју испитаника*

Успешност	Организације	Број испитаника	Однос расхода и прихода
Мање успешне (N=4)	ОФК Београд	6	1.69
	ФК Рад	12	1.52
	ФК Ц. Звезда	7	1.12
	ФК Војводина	24	1.09
Успешне (N=3)	ФК Партизан	15	0.80
	ФК Атаканте	7	0.85
	ФСС	30	0.98
УКУПНО	7	101	

Као што се из табеле 5.1. види, узорком је обухваћено седам спортских организација (6 фудбалских клубова и Фудбалски савез Србије - ФСС). Све оне код којих је према финансијском извештају за 2013. годину приход био већи од расхода, тј. расход мањи од прихода, сврстане су у успешне, и обрнуто. У три успешне организације анкетирано је 52 запослених, а у четири мање успешне 49. (Јовишић Симић, Веселиновић и Животић, 2017)

Табела 5.2.

Основе карактеристике узорка испитаника у односу на пол

ПОЛ	N (%)	Старост		Радни стаж у годинама		Бављење спортом	Спорт. стаж у годинама	
		AS	SD	AS	SD	Да (%)	АС	СД
М	68 (67.33)	37.44	10.65	13.25	9.65	50.0%	11.82	5.82
Ж	33 (32.67)	37.91	9.43	13.19	9.58	15.2 %	13.00	2.83
Σ	101 (100%)	37.59	10.23	13.22	9.61	38.6%	12.41	4.33

Анкетирали смо 101 запосленог, а подаци дати у табели 5.2. говоре да смо обухватили скоро дупло више мушкараца него жене, што је још један доказ да је у спортским организацијама, као и у спорту генерало, далеко више мушкараца него жена. Нажалост, још увек не постоји родна равноправност, како у активном бављењу спортом, тако и у стручним кадровима који у њему раде. Остале карактеристике узорка испитаника могу се видети у прилозима од Г - Ж. Истовремено из прилога Г сазнајемо да се статистички значајно већи проценат мушкараца (50%) него жена (15.2%) такмичарски бавио спортом ( $\chi^2$  тест).

### 5.2.3 Инструменти истраживања

За потребе истраживања коришћен је званични образац за годишњи финансијски извештај. На основу њега и потреба нашег истраживања креирали смо упитник за варијабле опиљивог капитала (Прилог Б). За прикупљање индикатора интелектуалног капитала креирали смо Упитник УИК/2015 (Прилог В).

**Упитник за опиљиви капитал** (Подаци из завршног рачуна организације) аутора Јовишић Симић и Бачанац (2015) садржи 12 ставки које попуњава одговорно лице финансијске службе организације. Ове ставке су нам послужиле за креирање изведених показатеља (или варијабли) који су изражавани у виду процената или пропорција како би могли упоредити организације веома различите по апсолутном износу прихода и расхода. Увид у прилог Б даје информације о свим ставкама биланса стања и биланса успеха.

**Упитник интелектуалног капитала (УИК)** попуњавали су запослени у спортским организацијама. Конструисале су га Бачанац и Јовишић Симић (2015) на основу прегледа расположиве литературе и досадашњих истраживања и у складу са критеријумима и захтевима доброг мерног инструмента, с једне и постављеним

задацима истраживања с друге стране. УИК садржи неколико идентификационих питања (пол, старост, образовање, радни статус, бављење спортом итд) која дају слику о њиховим социодемографским карактеристикама. Осим тога, УИК садржи 17 питања о мишљењима, ставовима, уверењима, проценама запослених о њихом личном статусу у организацији, функционисању организације, њеном коришћењу/некоришћењу интелектуалних потенцијала, карактеристикама тимског рада, односа са корисницима, медијима, ругим организацијама итд (детаље видети у прилогу В). Други део УИК садржи 15 ставки праћених 5-степеном скалом Ликертовог типа. Испитаници су на скали од 1-5 заокруживали одговор (број) који највише одговара њиховом задовољству са различитим аспектима функционисања организације. Одговори су били следећи: 1 = уопште нисам задовољан/на; 2 = мало сам задовољан/на; 3 = умерено сам задовољан/на; 4 = прилично сам задовољан/на и 5 = потпуно сам задовољан/на.

Чињеница да успешност неке организација исказана преко завршног рачуна, тј. биланса стања и биланса успеха, није свеобухватни и довољан показатељ њене успешности, потенцијала за даљи развој и њихове стварне искоришћености, мотивисала нас је да путем УИК дођемо до оних немерљивих и често на први поглед невидљивих, а истовремено веома значајних компоненти успеха и/или неуспеха сваке организације.

#### **5.2.4 Начин обраде података**

Подаци су обрађени у програму *SPPS 17.0 for Windows*. За све испитиване варијабле израчунати су дескриптивни статистици (проценти, пропорције, мере централне тенденције и варијаблности – аритметичка средина и стандардна девијација). У сврху компарације успешних са мање успешним организацијама користили смо параметре компаративне статистике ( $t$  – теста и  $\chi^2$  теста или анализу варијансе ANOVA).

Корелациону анализу (Пирсонове коефицијенте корелације) користили смо за за утврђивање међусобне повезаност независних варијабли, као и њихове повезаности са критеријском варијаблом.

Експлоративна факторска анализа (метод главних компоненти) коришћена је за проверу факторске структуре свих варијабли интелектуалног капитала, а регресиона анализа (*enter* и *stepwise* метод) послужио је за одређивање величине утицаја

независних варијабли интелектуалног капитала на финансијски успех спортских организација.

### 5.2.5 Процедура истраживања

Наш први корак био је успостављање комуникације са спортским организацијама (телефоном, а затим и личним одласком у исте), да би им након постигнутог договора о сарадњи званично упутили писмо/молбу за учешће у истраживању (Прилог А). Доставили смо писмо у име Факултета и аутора (Прилог А) у којем смо их информисали о циљевима истраживања и замолили да нам омогуће и добијање жељених података о свом финансијском пословању (Прилог Б) и ставовима и мишљењима запослених (Прилог В).

Након добијене сагласности о давању финансијских података приступили смо прикупљању истих од задужених финансијских служби (Прилог Б). Пошто све организације нису имале тражене податке о завршним рачуна за 2014. годину, морали смо се одредити за последњу комплетну финансијску годину, а то је била 2013. година.

Пошто смо добили тражене финансијске податке, приступили смо администрирању упитника УИК (Прилог В) запосленима у седам изабраних организација. У већини, истраживач је био присутан при попуњавању упитника, претходно нагласивши да је тајност њихових података загарантована како би били што искренији у давању својих одговора. Истовремено, те напомене налазе се у уводном делу Упитника, тако да су их сви могли прочитати пре него што су кренули са попуњавањем. Такође, испитаницима је наглашено да свако од њих и у сваком моменту може да одустане од испитивања без икаквог објашњења и последица, тако да је учешће у испитивању било потпуно добровољно.

Треба нагласити да је процедура прикупљана података текла прилично спорим темпом, јер било је врло компликовано у исто време сакупити све запослене, као и мотивисати руководиоце финансијских служби да овоје време за попуњавање обрасца о подацима из завршног рачуна.

## 6.0 РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА И ДИСКУСИЈА

### 6.1 Социодемографске карактеристике испитаника успешних и мање успешних организација

Иако смо описујући узорак испитаника у табели 5.2. навели његове основне демографске карактеристике у односу на пол (старост, бављење спортом и дужина спортског искуства), занимало нас је да ли се финансијски успешне и мање успешне спортске организације разликују по овим и другим социодемографским варијаблама запослених. Подаци су дати у табели 6.1.

Табела 6.1.

*Социодемографске карактеристике испитаника у мање и више успешним спортским организацијама са подацима значајности разлика између њих према  $\chi^2$  тесту*

Демографске варијабле	Успешност	N	AS	SD	Min	Max	t-тест		$\chi^2$ тест	
							t	p	$\chi^2$	Sig
Старост у годинама*	Мање усп.	49	37.63	9.8	20	60	.037	.971	.001	.538
	Успешна	52	37.56	10.71	20	58				
Укупан радни стаж	Мање усп.	48	12.40	8.20	1	30	-.878	.382	.532	.302
	Успешна	43	14.16	10.93	1	36				
Стаж у садашњ. послу**	Мање усп.	48	7.90	5.92	1	25	.557	.579	.373	.342
	Успешна	50	7.26	5.39	1	20				
Такмич. бављење спортом***	Мање усп.	14	(28.6%)				-	-	<b>4.049</b>	<b>.035</b>
	Успешна	25	(48.1%)							
Дужина бављења спортом****	Мање усп.	11	10.55	5.35	3	20	-1.000	.326	1.292	.225
	Успешна	19	12.68	5.80	3	22				
Образовање*****	Мање усп.	49					-	-	5.114	.276
	Успешна	52								

Напомена: Са звездицом су означене варијабле код којих је рачунат и  $\chi^2$  тест или само тај тест.

\* $\chi^2$  тест за старост рачунат је њеном поделом у 2 категорије: 1= 20-35 год.; 2=36-60 год

\*\* $\chi^2$  тест за укупан радни стаж рачунат је његовом поделом у 2 категорије: 1= 1-11 год.; 2=12-36 г.

\*\*\* $\chi^2$  тест за рад. стаж у садашњем послу рачунат је његовом поделом у 2 категорије: 1= 1-11; 2=12-36 г.

\*\*\*\* $\chi^2$  тест за дужину бављења спортом рачунат је његовом поделом у 2 категорије: 1= 3-11; 2=14-22 г.

\*\*\*\*\* $\chi^2$  тест за образовање рачунат за 5 категорија: 1= ош; 2=ср.ш; 3= виша ш; 4=фак; 5= маг, др

Инспекцијом табеле 6.1. јасно се уочава да између демографских карактеристика запослених у успешним и мање успешним организацијама има само једна статистички значајна разлика која се односи на такмичарско бављење спортом. Другим речима, у успешним спортским организацијама у поређењу са мање успешним има значајно више успелника који су се претходно бавили спортом, што очито доприноси њиховом

успешнијем обављању радних обавеза, а самим тим и успешнијем пословању организације. Ово је уједно и препорука менаџменту људских ресурса у спортским организацијама да им један од важних критеријума при запошљавању нових радника буде њихово претходно спортско искуство.

Занимљиво је истаћи да се у нашем истраживању успешне организације од мање успешних нису значајно разликовале ни по образовању и старости запослених, нити по дужини њиховог укупног радног стажа, стажа у садашњим спортским организацијама и стажа у бављењу спортом. Најважније је да ли се неко бавио или није бавио спортом. Остали занимљиви подаци о социодемографским карактеристикама запослених у спортским организацијама, презентовани су у прилозима од Г - Ж.

## 6.2 Индикатори опипљивог капитала успешних и мање успешних организација

Ради бољег стицања увида у непрезентативност апсолутних финансијских параметара (укупни приходи, укупни расходи) и немогућности њиховог коришћења за поделу организација на више и мање успешне, приказали смо их у табели 6.2. заједно са изведним показатељем њиховог односа за све организације.

Табела 6.2.

*Финансијски показатељи (апсолутни и изведени) успешних и мање успешних спортских организација*

Успешно пословање (већи приходи од расхода)				Мање успешно (већи расходи од прихода)			
Спортска организ.	Приходи у хиљадама	Расходи у хиљад.	% *	Спортска организац.	Приходи у хиљад.	Расходи у хиљад.	% **
ФК Партизан	2514617	2023826	19.5	ОФК Београд	193413	327878	41.0
ФК Атаканте	4000	3400	15.0	ФК Рад	192449	291880	34.0
ФСС	1098435	1077397	2.0	ФК Ц. Звезда	1796674	2017585	11.0
				ФК Војводина	385907	418801	8.0

Напомена: \* изведена вредност по формули: (Приходи – расходи) / (приходи x 100)

\*\* изведена вредност по формули: (Расходи – приходи) / (расходи x 100)

### 6.3 Индикатори опипљивог капитала као фактори диференцирања спортских организација према успешности

Поредећи класичне изведене (релативне) индикаторе финансијске успешности организације (наравно не и апсолутне индикаторе као што су укупни приходи и укупни рсходи), желели смо потврдити нашу хипотезу да су они валидни индикатори успешног пословања, али не и једини. Подједнако добри предиктори успешности, према нашој првој или главној хипотези су показатељи интелектуалног капитала.

Табела 6.3.

*Финансијски показатељи (апсолутни и изведени) успешних и мање успешних спортских организација*

Варијабле мерљивог капитала	Успешност	N	AS	SD	Min	Max	t-тест	
							t	p
% учешћа 3 најзаступљен. извора прихода	Мање усп.	49	88.06	10.71	67.00	96.00	-.472	.638
	Успешна	52	89.04	10.08	70.00	97.00		
% учешћа 3 најзаступљен. извора расхода	Мање усп.	49	76.10	5.51	67.00	80.00	-5.639	.000
	Успешна	52	83.56	7.55	72.00	89.00		
% учешћа дугорочних обавеза у укупном капиталу	Мање усп.	49	3.65	9.03	.00	25.53	-3.893	.000
	Успешна	52	24.55	36.54	.44	81.31		
% учешћа краткорочних обавеза у укупном капиталу	Мање усп.	49	3.58	8.85	.00	25.04	-4.281	.000
	Успешна	52	22.51	29.73	1.25	68.73		
% учешћа законских обавеза у укупном капиталу	Мање усп.	49	.29	.72	.00	2.04	-3.649	.000
	Успешна	52	1.01	1.20	.00	2.50		

Напомена: N се односи на број испитаника. Сваком испитанику приписали смо вредност % варијабле мерљивог капитала његове организације, па смо тако израчунали просечну вредност за успешне и мање успешне варијабле.

Резултати презентовани у табели 6.3. недвосмислено потврђују нашу пету хипотезу, јер се успешне од мање успешних спортских организација међусобно статистички значајно разликују на четири од укупно пет упоређиваних показатеља финансијског мерљивог капитала. Процент три најзаступљенија извора расхода у укупним расходима значајно је већи код успешних (83.56%) него код мање успешних организација (76.10%). У три најзаступљенија расхода, по наводима финансијске службе спадају „пословни, финансијски и остали“ (што је по нашем мишљењу нејасно дефинисано), без обзира да ли су у питању успешне или мање успешне организације. Код успешних спортских организација наводе се и расходи на име закупа терена, опреме и реквизита, али то не значи да таквих расхода нема и у мање успешним организацијама. Они их, вероватно нису навели или су их сврстали у категорију

осталих разлога. Ово нам говори колико су непоуздани и нејасни они подаци које финансијске службе наводе према властитим проценама и без квантитативних показатеља. Зато би питања попут наших (питања 3 и 4) из Прилога Б требало избегавати, односно поставити их према ставкама које су јасно дефинисане у званичном финансијском извештају. На тај начин не би дошло до њихове произвољне интерпретације и груписања у неке опште категорије.

Процентуално учешће дугорочних обавеза у укупном капиталу, такође је, статистички значајно веће код успешних него мање успешних организација (24.55 : 3.65%;  $p=.000$ ). Исти је случај и код процента учешћа краткорочних обавеза у укупном капиталу, јер је и он далеко већи код успешних организација. И проценти законских обавеза у укупном капиталу значајно су већи код успешних у односу на мање успешне организације. Сви ови подаци имају смисла ако их посматрамо са аспекта начина пословања успешних организација које имају већи укупни капитал од обавеза које требају да измире у финансијској години, па самим тим својим високим укупним капиталом несметано успевају да покрију своје финансијске обавезе. С обзиром да су им све врсте расхода, односно обавеза према рочности заступљеније него код мање успешних организација значи да су и активније у свом пословању. Увидом у завршни годишњи финансијски извештај евидентно је да су све успешне организације завршиле пословну годину са добитком.

Успешне спортске организације имају висок укупни капитал и расходе, док мање успешне спортске организације финансијску годину завршавају са изузетно ниским сопственим капиталом или је његов износ нула. Самим тим, такве организације су у лошијој финансијској ситуацију и теже покрију своје обавезе, ма колико оне биле ниске.

Када посматрамо проценат заступљености три најзаступљенија извора прихода у укупном приходу, примећујемо да између успешних и мање успешних организација нема разлика, јер су они скоро подједнаки (89% : 88%). Извори прихода, према квалитативној анализи навода финансијских служби, углавном су груписани у пословне, финансијске и остале, при чему је потпуно непознато шта су сврстали у пословне, шта у финансијске, а шта у тако широку категорију „остали“. Треба приметити да финансијске службе успешних организација, поред ове три групе извора, наводе и приходе из чланарина, донаторства и спонзорства. Донаторства, чланства и спонзорства знатно увећавају капитал, нарочито када су у питању спортске организације са завидним имиџому свету спорта. Верујемо да су ови извори прихода



присутни и код других успешних или мање успешних организација, али нису експлицитно наведени, а могуће је и да су код мање успешних значајно мање заступљени. На пример, логично је да велики клубови и организације привлаче више спонзора, донатора, а истовремено имају и више младих спортиста који плаћају чланарину.

## **6.4 Интелектуални капитал и успешност спортских организација**

Говорећи о интелектуалном капиталу већина аутора је покушала да га класификује у неколико категорија. Иако у оквиру њих, мање или више опширно, наводе индикаторе који их чине (Бонтис, 1998; Дмитровић Шапоња, Шијан и Милутиновић, 2004; Пети и Гатри, 2000; Ренцхог, 1997; Свејби, 1989), они интелектуални или невидљиви капитал деле у три широке категорије: људски, структурални и релациони. Водећи се овом чињеницом покушали смо варијабле које у нашем истраживању представљају интелектуални капитал сврстати у три поменуте скупине. Свесни смо да подела наших варијабли у ове групе није идеална, јер је већину њих тешко прецизно класификовати и сматрати је само представником једне групе. Нпр. питање „Да ли руководиоци дају могућност за изношење предлога, сугестија и идеја за боље пословање и да ли их уважавају?“ можемо третирати као индикатор људског капитала (јер се односи на коришћење знања, идеја итд.), али може и као индикатор структуралног капитала (јер говори о лидерском стилу у организацији).

Коначно, сматрамо да ово груписање, без обзира на све његове недостатке и мањкавости, има смисла јер олакшава презентацију резултата, а не мења слику о утицају свих фактора интелектуалног капитала на успешност спортских организација.

### **6.4.1 Индикатори људског капитала и успешност спортских организација**

У људски капитал сврстали смо 11 варијабли како би видели да ли оне значајно диференцирају успешне од мање успешних спортских организација. Резултати  $\chi^2$  теста откривају да само три индикатора не представљају факторе који доприносе разликама у успешности (8 од 11 варијабли, 72.7%). Мада у нешто већем проценту запослени у

успешним него запослени у мање успешним организацијама (63.5% : 55.1%) сматрају да руководиоци не уочавају и не користе талентоване и креативне појединце, ова разлика није статистички значајна ( $\chi^2 = .731$ , Sig=.393). Очекивано је да руководиоци у успешнијим организацијама у већем проценту препознају и користе таленте, а не обрнуто. Не треба заборавити да је у питању лична процена која не мора увек бити и довољно објективна. Подаци у табели 6.4, такође говоре да не постоје значајне разлике у задовољству радника у успешним и мање успешним организацијама, па се овај фактор не би могао сматрати поузданим индикатором људског капитала. Судаћи према нашим резултатима, да се закључити да је већина запослених у спортским организацијама умерено и прилично задовољна висином својих примања, без обзира да ли раде у мање или више финансијски успешним колективима. То нам индиректно говори да су лични доходи у спортским организацијама веома добри и вероватно изнад просека примања запослених у Србији.

Нису нађене ни значајне разлике у степену задовољства испитаника са стручношћу и квалификацијама запослених у њиховим организацијама. И у успешним и у мање успешним организацијама запослени су подједнако задовољни стручношћу и квалификацијама својих колега, па се ни овај фактор не може сматрати добрим индикатором или предиктором финансијске успешности организације.

Код мање успешних организација приметно је да око половине запослених даје свој максимум у обављању послова, док је код успешних организација приметно да већина запослених ради своје послове на најбољи могући начин дајући максимум од себе (20.4% : 48.1%). Мотивисаност и преданост послу, тј. спремност да се пружи свој максимум је један од значајнијих индикатора људског капитала.

Анализирајући систем сталне обуке и усавршавања запослених, уочавамо да је он на редовној бази далеко присутнији код успешнијих него код мање успешних (55.7% : 38.8%,  $\chi^2 = 11.712$ , Sig. = .003) спортских организација. Овај директан утицај је логичан, јер они који се редовно усавршавају, стичу више потребних знања и вештина и на тај начин повећавају људски интелектуални капитал и успешност спортских организација.

Табела 6.4.

Разлике између успешних и мање успешних организација према индикаторима људског капитала мерене  $\chi^2$  тестом

Мање успешне, N=49 Успешне, N=52	Одговори	УСПЕШНОСТ		$\chi^2$ тест		СС* *
		Мање усп.	Успешне	$\chi^2$	Sig	
Сматрам да руководиоци у овој организацији знају препознати вештине, знања и сл. и то раде	Нити знају, нити раде	12.3%	2.0%	7.225	.027	.258
	Знају, али то не раде	57.1%	46.1%			
	Знају да процене и тораде	30.6%	51.9%			
Да ли већина запослених даје свој максимум, труде се да поверени посао обаве на најбољи начин	Не	24.5%	28.8%	12.453	.002	.331
	Око половине	55.1%	23.1%			
	Да, већина	20.4%	48.1%			
Има ли појединаца који су посебно креативни, талентовани, а руководство их није уочило ни искористило?	Не	44.9%	36.5%	.731	.393	.085
	Да	55.1%	63.5%			
Постоји ли систем сталног усавршавања и обуке запослених?	Нисам довољно информ.	24.5%	2.0%	11.712	.003	.322
	Повремено и за одабране	36.7%	42.3%			
	Да, редовно	38.8%	55.7%			
Како бисте описали материјални положај Ваше породице у односу на друге:	Лошији од просека	8.2%	0.0%	14.772	.005	.357
	Испод просека	6.1%	17.3%			
	Просечан	42.8%	48.1%			
	Изнад просека	28.6%	34.6%			
	Много бољи од прос.	14.3%	0.0%			
Услови у којима радите су:	Веома лоши	4.1%	0.0%	14.504	.006	0.35 4
	Лоши	18.4%	28.8%			
	Задовољавајући	24.4%	30.8%			
	Добри	34.7%	7.7%			
	Веома добри	18.4%	32.7%			
Ако би вам се пружила шанса да за исту плату обављате други посао, да ли бисте прихватили?	Да	20.4%	40.4%	13.485	.001	.343
	Нисам размисљао/ла	36.7%	7.7%			
	Не	42.9%	51.9%			
Степен задовољства са сопственим статусом у клубу	1=Уопште не	2.0%	13.5%	24.806	.000	.444
	2=Мало	6.1%	13.5%			
	3=Умерено	34.7%	15.3%			
	4=Прилично	42.9%	13.5%			
	5=Потпуно	14.3%	44.2%			
Степен задовољства са личним дохотком:	1=Уопште не	0.0%	1.9%	5.012	.286	.217
	2=Мало	4.1%	1.9%			
	3=Умерено	42.8%	28.9%			
	4=Прилично	44.9%	48.1%			
	5=Потпуно	8.2%	19.2%			
Степен задовољства са стучношћу и квалификацијама запослених	1=Уопште не	2.0%	0.0%	2.307	.679	.149
	2=Мало	4.1%	1.9%			
	3=Умерено	34.7%	44.2%			
	4=Прилично	36.7%	30.8%			
	5=Потпуно	22.5%	23.1%			
Степен задовољства са степеном идентификације и лојалности запослених са циљевима и имиџом организације/клуба	1=Уопште не	0.0%	0.0%	13.497	.004	.345
	2=Мало	6.3%	1.9%			
	3=Умерено	29.2%	48.1%			
	4=Прилично	45.8%	15.4%			
	5=Потпуно	18.7%	34.6%			

Даља анализа података из табеле 6.4. говори да између успешних и мање успешних спортских организација постоје статистички значајне разлике у оцени материјалног положаја породице запослених, условима у којима раде, степеном задовољства са личним статусом у организацији, степену идентификације и лојалности организацији, компетенцијала руководиоца у процени стручности запослених и

спремности за промену природе садашњег посла (под условом исте зараде). Конкретније, у обе врсте организација највећи проценат запослених материјални статус своје породице оцењује као просечан (42.8% : 48.1%). Међутим, у успешним спортским организацијама уопште нема запослених који материјални положај своје породице квалификују као „лошији од просека“, док у мање успешним спортским организацијама постоји 8.2% запослених који је тако оцењују ( $\chi^2 = 14.772$ , Sig. = .005).

Услови рада (веома лоши, лоши, задовољавајући, добри и веома добри) су се показали као фактор који значајно диференцира спортске организације по успешности. У успешним спортским организацијама нико од запослених услове рада није оценио као веома лоше, док их 4.1% запослених у мање успешним спортским организацијама тако оценило. Истовремено, 32.7% запослених у успешним и упола мање (18.4%) у мање успешним спортским организацијама услове рада је оценило као „веома добре“ ( $\chi^2 = 14.504$ , Sig. = .006). Ово нам говори да су добри услови рада претпоставка да запослени у већем степену искористе своје стручне потенцијале, уз истовремено већу мотивацију да успешно одговоре својим обавезама.

Следећи битан индикатор људског капитала који диференцира успешне од мање успешних спортских организација је спремност – неспремност на изазов новог радног места. Насупрот очекивању, показало се да су запослени у успешним спортским организацијама спремнији него они у мање успешним спортским организацијама да за исту зарату обављају други посао (40.4% : 20.4%). Ово нам говори да је за спремност да се прихвати изазов новог посла, битан квалитет запосленог у успешним спортским организацијама.

Опажање компетенције руководиоца које се односи на способност да успешно препознају вештине, знања и способности запослених и да у складу са тим приступају, представља важан фактор који директно диференцира успешне од мање успешних спортских организација. По процени запослених у успешним спортским организацијама њихови руководиоци знају да процене компетенције и то чине (51.9%), док у мање успешним спортским организацијама такво мишљење о својим руководиоцима има знатно мањи број запослених (30.6%).

Задовољство запослених, као крајњи исход климе и пословања у свакој организацији, компатибилан је са њеном финансијском успешношћу. То показују следећи подаци у табели 6.4: проценат потпуног задовољства запослених степеном идентификације и лојалности са циљевима организације значајно је већи код успешних него код мање успешних спортских организација (34.6% : 18.7%).

Исто тако, у успешним спортским организацијама налазимо значајно већи проценат потпуно задовољних радника својим статусом у организацији, него што их има у мање успешним спортским организацијама (44.2% : 14.3%,  $\chi^2 = 24.806$ , Sig. = .000).

#### **6.4.2 Индикатори структуралног капитала и успешност спортских организација**

Од укупно 13 варијабли структуралног капитала седам доприноси (53.8%), тј. прави разлику између успешних и мање успешних спортских организација. Генерално, можемо рећи да према процени запослених у успешним спортским организацијама у односу на мање успешне постоји статистички већа могућност за изношење и уважавање предлога, идеја и сугестија за боље пословање ( $\chi^2 = 17.664$ , Sig. = .001); да је допринос имица финансијском успеху организација значајно већи ( $\chi^2 = 16.351$ , Sig. = .001); да постоји већи степен искоришћености материјалних ресурса ( $\chi^2 = 17.233$ , Sig. = .001); да се људи примарно запошљавају на основу стручности и знања ( $\chi^2 = 8.991$ , Sig. = .011); да у већем проценту постоји тимски рад ( $\chi^2 = 8.393$ , Sig. = .015): да је мањи проценат непотребних (сувишних) радника ( $\chi^2 = 6.594$ , Sig. = .037) и да је већи проценат запослених задовољнији технолошком опремљеношћу организације ( $\chi^2 = 7.828$ , Sig. = .050).

Наведени подаци преузети из табеле 6.5. потврђују нашу хипотезу да су варијабле условно класификоване као структуралне, јер говоре о инфраструктури у организацији (процеси комуникације, начин награђивања, филозофија управљања, технолошка опремљеност, искоришћеност материјалних ресурса итд.) значајни предиктори њене веће или мање успешности.

Податак да у успешнијим организацијама има мање радника који се оцењују као „вишак“ или непотребни, потврђује налаз Иван Штајнера (Steiner, 1972, према Бачанац, 2015) који је установио да актуелна продуктивност не прати потенцијалну, јер се на одређеној тачки (при одређеном броју радника) достигну сви стручни ресурси потребни да група (организација) успешно функционише, па је свако додавање нових чланова (запослених) изнад те тачке неисплативо, тј. контрапродуктивно. То се по мишљењу Штајнера догађа због проблема у међусобној комуникацији запослених (што смањује продуктивност) и због склоности да се тада не улаже максимални труд. Односно, долази до смањења мотивације према радним обавезама, тј. до феномена „социјалног

забушавања“ или Рингелмановог ефекта који говори да се извођење појединца у групи смањује како се број чланова у групи повећава.

Табела 6.5.

*Разлике између успешних и мање успешних организација према индикаторима структуралног капитала мереним  $\chi^2$  тестом*

Мање успешне, N=49 Успешне, N=52	Одговори	УСПЕШНОСТ		$\chi^2$ тест		СС**
		Мање усп.	Успешне	$\chi^2$	Sig	
Да ли је радно место у складу са квалификацијама?	Не	30.6%	19.2%	1.755	.249	.13
	Да	69.4%	80.8%			
Да ли је Ваше радно место у складу са Вашим знањима и радним искуством?	Не, испод	18.4%	26.9%	4.015	.134	.196
	Не, изнад	6.1%	0.0%			
	Да, одговара	75.5%	73.1%			
Да ли су запослени у радној организацији на одговарајућим радним местима?	Већина није	26.5%	30.8%	4.757	.093	.212
	Приближно половина јесте	42.9%	23.1%			
	Већина јесте	30.6%	46.1%			
Да ли руководиоци дају могућност за изношење предлога, сугестија и идеја за боље пословање и уважавају ли их?	Углавном не	12.2%	0.0%	17.664	.001	.386
	Понекад саслуша, не уважава	38.8%	17.3%			
	Често размењују, не уважавају	38.8%	48.1%			
	Спремни саслушати уважити	10.2%	34.6%			
У Вашој организацији постоји тимски рад:	Не постоји	14.3%	0.0%	8.393	.015	.277
	Свако за себе ради	46.9%	48.1%			
	Постоји	38.8%	51.9%			
Да ли су за запошљавање људи у организацији кључни стручност и знање?	Нису битни	32.7%	30.8%	8.991	.011	.286
	Мање важни	40.8%	17.3%			
	Примарни	26.5%	51.9%			
Колико по Вашем мишљењу сам имиџ Вашег клуба доприноси његовом финансијском успеху?	Не доприноси	18.4%	1.9%	16.351	.001	.373
	Прилично доприноси	44.9%	25.0%			
	Веома доприноси	36.7%	73.1%			
Сматрам да је постојећи број запослених у клубу/организацији:	Недовољан	14.3%	36.55%	6.594	.037	.248
	Има их превише	38.8%	26.9%			
	Довољан	46.9%	36.55%			
Степен задовољства са непосредним руководиоцима	1=Уопште не	0.0%	0.0%	25.678	.128	.231
	2=Мало	8.2%	13.5%			
	3=Умерено	26.5%	32.7%			
	4=Прилично	42.9%	21.1%			
	5=Потпуно	22.4%	32.7%			
Степен задовољства са руководиоцима највишег нивоа	1=Уопште не	0.0%	0.0%	5.945	.114	.236
	2=Мало	8.2%	0.0%			
	3=Умерено	22.4%	32.7%			
	4=Прилично	40.8%	32.7%			
	5=Потпуно	28.6%	34.6%			
Степен задовољства са искоришћеношћу материјалних ресурса	1=Уопште не	0.0%	0.0%	17.233	.001	.382
	2=Мало	8.2%	0.0%			
	3=Умерено	42.8%	61.5%			
	4=Прилично	40.8%	13.5%			
	5=Потпуно	8.2%	25.0%			
Степен задовољства са технолошком опремљеношћу	1=Уопште не	0.0%	0.0%	7.828	.050	.268
	2=Мало	14.3%	30.8%			
	3=Умерено	34.7%	28.8%			
	4=Прилично	38.8%	19.2%			
	5=Потпуно	12.2%	21.2%			
Степен задовољства са информисаношћу запослених	1=Уопште не	0.0%	0.0%	7.557	.056	.264
	2=Мало	6.0%	15.0%			
	3=Умерено	31.0%	35.0%			
	4=Прилично	47.0%	27.0%			
	5=Потпуно	16.0%	27.0%			

Вредно је поменути важност тимског рада, који је као што смо видели значајно присутнији у успешним спортским организацијама.

Ако овај податак повежемо са налазом из табеле 6.1. који говори да се значајно већи проценат запослених у успешним спортским организацијама бавио спортом него у мање успешним (48.1% : 28.6%;  $\chi^2 = 4.049$ , Sig. = .035), могли би добити логичко објашњење за веће присуство тимског рада у успешним организацијама. Јер, они који су се такмичарски бавили спортом врло рано су схватили вредност тимског рада за учинак спортског тима/клуба, па су ту своју навику да се понашају као тимски играчи“ пренели и на своје активности изван спорта.

Важан фактор структуралног интелектуалног капитала је селективност при запошљавању, тј. вођење рачуна да се у спортским организацијама људи запошљавају према стручности и знању, а не према другим, за њихову продуктивност неважним критеријумима. Није на одмет да се менаџмент спортских организација подсети на емпиријски потврђену истину да су стручне квалификације и знање важни критеријуми будуће успешности сваког појединца и спортске организације у целини.

#### **6.4.3 Индикатори релационог капитала и успешност спортских организација**

Пошто се релациони интелектуални капитал везује за културу управљања у спортским организацијама, за усклађеност односа са корисницима и другим релевантним организацијама, за поверење, услове рада и напредовање унутар спортске организације из нашег УИК издвојили смо 11 питања (варијабли) које, по нашем мишљењу, покривају домен релационог интелектуалног капитала.

Подаци дати у табели 6.6. недвосмислено указују на високу дискриминативност варијабли релационог капитала у односу на успешност спортских организација, јер од њих 11, девет (81.8%) значајно разликује успешне од мање успешних спортских организација.

Табела 6.6.

Разлике између успешних и мање успешних организација према индикаторима релационог капитала мерене  $\chi^2$  тестом

Мање успешне, N=49 Успешне, N=52	Одговори	УСПЕШНОСТ		$\chi^2$ тест		СС**
		Мање усп.	Успешне	$\chi^2$	Sig	
Моја организација доста пажње придаје односима са медијима и да су они добри:	Уопште није тачно	18.4%	0.0%	18.451	.000	.393
	Делимично тачно	51.0%	32.7%			
	Потпуно тачно	30.6%	67.3%			
Колико Ваша организација брине о својим корисницима?	Не брине	6.1%	0.0%	17.389	.002	.383
	Недовољно брине	20.4%	3.8%			
	Просечно брине	34.7%	21.2%			
	Прилично брине	32.7%	53.8%			
	Брине веома	6.1%	21.2%			
Какве односе клуб има са другим клубовима/конкурентима из истог ранга такмичења?	Поремећени са највећим ривалима	22.4%	3.8%	7.785	.005	.268
	Сви односи коректни	77.6%	96.2%			
Какви су односи Вашег клуба са челним организацијама у Вашем спорту?	Прилично лоши	6.1%	0.0%	3.291	.193	.178
	Добри	55.1%	57.7%			
	Веома добри	38.8%	42.3%			
Сматрам да су односи наше организације/клуба са спољним сарадницима:	Незадовољавајући	4.1%	0.0%	6.646	.036	.248
	Задовољавајући	59.2%	40.4%			
	Веома добри	36.7%	59.6%			
Степен задовољства са условима рада	1=Уопште не	0.0%	0.0%	19.774	.000	.404
	2=Мало	12.2%	38.5%			
	3=Умерено	38.8%	5.8%			
	4=Прилично	34.7%	36.5%			
	5=Потпуно	14.3%	19.2%			
Степен задовољства са могућностима напредовања	1=Уопште не	2.0%	30.8%	24.402	.000	.441
	2=Мало	14.3%	0.0%			
	3=Умерено	32.7%	21.1%			
	4=Прилично	40.8%	27.0%			
	5=Потпуно	10.2%	21.1%			
Степен задовољства са успешношћу клуба	1=Уопште не	0.0%	0.0%	10.672	.014	.309
	2=Мало	16.3%	0.0%			
	3=Умерено	28.6%	32.7%			
	4=Прилично	36.7%	34.6%			
	5=Потпуно	18.4%	32.7%			
Степен задовољства са имицом клуба	1=Уопште не	2.0%	0.0%	19.551	.001	.403
	2=Мало	18.4%	0.0%			
	3=Умерено	22.4%	17.3%			
	4=Прилично	42.9%	36.5%			
	5=Потпуно	14.3%	46.2%			
Степен задовољства са лојалношћу навијача	1=Уопште не	2.0%	0.0%	29.271	.000	.474
	2=Мало	6.2%	30.8%			
	3=Умерено	38.8%	1.9%			
	4=Прилично	36.7%	34.6%			
	5=Потпуно	16.3%	32.7%			
Степен задовољства са медијским третманом	1=Уопште не	0.0%	0.0%	6.321	.101	.242
	2=Мало	8.2%	0.0%			
	3=Умерено	36.7%	37.3%			
	4=Прилично	38.8%	33.3%			
	5=Потпуно	16.3%	29.4%			

Иако свих девет варијабли статистички значајно разликују успешне од мање успешних спортских организација, ипак задовољство/незадовољство могућношћу напредовања у њима представља најважнији дискриминативни фактор. Дупло већи проценат запослених у успешним него у мање успешним спортским организацијама је



у потпуности задовољан са могућностима личног напредовања (21.1% : 10.2%;  $\chi^2 = 24.402$ , Sig. = .000). Ако људи осећају да им спортска организација пружа могућност да у складу са својим способностима, залагањем и остваривањем резултата себи поставе више циљеве и стално напредују, то доприноси њиховом већем личном задовољству, мотивацији, учинку, што скупа доводи и до већег учинка спортске организације. Резултати, такође, откривају да је поред задовољства могућношћу напредовања и условима рада за запослене подједнако, ако не и највише важно, задовољство са лојалношћу навијача клуба у коме раде ( $\chi^2 = 29.271$ , Sig. = .000), јер је проценат потпуно задовољних са лојалношћу навијача дупло већи у успешним него у мање успешним спортским организацијама (32.7% : 16.3%).

Запослени у успешним спортским организацијама у поређењу са оним у мање успешним значајно више су задовољнији имицом свог клуба/организације (потпуно задовољни – 46.2% : 14.3%;  $\chi^2 = 19.551$ , Sig. = .001). Исти је случај са задовољством успешношћу своје организације.

Неколико индикатора релационог капитала који се тичу односа спортских организација са медијима, корисницима, конкурентским клубовима и другим спољним сарадницима, још једном потврђују да успешније спортске организације придају значајно већу пажњу успостављању, неговању и унапређивању односа са свим релевантним чиниоцима у окружењу који на директан или индиректан начин доприносе њиховом успеху или препознатљивом имицу.

Резимирајући дискриминативни потенцијал варијабли из све три компоненте интелектуалног капитала можемо закључити да највећу дискриминациону моћ имају варијабле релационог капитала (од 11 које смо по личном нахођењу сврстали у групу релационих, њих 9 значајно доприноси разликама између успешних и мање успешних спортских организација), затим варијабле сврстане у људски капитал (72.7%) и на крају варијабле структуралног капитала (више од половине, или 53.8% успешно диференцира успешне од мање успешних спортских организација). Овим смо у потпуности потврдили нашу другу хипотезу која претпоставља да ће све 3 компоненте интелектуалног капитала бити више или мање значајни фактори који диференцирају спортске организације према финансијској успешности.

## 6.5 Регресиона анализа фактора интелектуалног капитала у односу на финансијску успешност спортских организација

Пошто смо помоћу t-теста и  $\chi^2$  теста утврдили које варијабле интелектуалног капитала разликују успешније од мање успешних спортских организација, па би их могли означити значајнијим факторима те успешност урадили смо регресиону анализу. Како би установили колико свака варијабла интелектуалног капитала независно од других утиче на успешност спортске организације. Користили смо enter и stepwise метод.

У регресиони поступак унели смо следеће независне варијабле:

- 1) став о промени посла за исту плату,
- 2) придавање пажње односима са медијима,
- 3) образовање,
- 4) задовољство са степеном идентификације и лојалности циљевима,
- 5) став према распоређености запослених на радна места према знању и способностима,
- 6) односи клуба са челним спортским организацијама,
- 7) система усавршавања и обуке,
- 8) број запослених и потребе организације,
- 9) материјални положај породице,
- 10) задовољство са медијским третманом,
- 11) старост у годинама,
- 12) такмичарско бављење спортом,
- 13) усклађеност радног места са знањем и искуством,
- 14) односи организације са спољним сарадницима,
- 15) неусклађеност са нивоом квалификације,
- 16) могућности за изношење идеја и сугестија и њихово уважавање,
- 17) знање о креативним појединцима који нису уочени,
- 18) односи са другим клубовима истог такмичарског ранга,
- 19) пол,
- 20) тимски рад,
- 21) дужина бављења спортом,
- 22) задовољство са имиџом клуба,
- 23) брига о корисницима,

- 24) задовољство са условима рада,
- 25) задовољство са степеном информисаности запослених,
- 26) задовољство са лојалношћу навијача,
- 27) став према компетенцијама руководиоца,
- 28) запошљавање према потребама и критеријима радних места,
- 29) допринос имиџа клуба финасијском успеху,
- 30) услови рада,
- 31) задовољство са технолошком опремљеношћу,
- 32) задовољство са личним дохотком,
- 33) задовољство са непосредним руководиоцима,
- 34) усклађеност радног места са квалификацијама,
- 35) задовољства са успешношћу клуба,
- 36) задовољство са искоришћеношћу материјалних ресурса,
- 37) став о залагању запослених,
- 38) задовољство са личним статусом у клубу,
- 39) стаж у садашњем послу,
- 40) задовољство са стручношћу и квалификацијама запослених,
- 41) задовољство са могућностима напредовања,
- 42) укупан радни стаж,
- 43) задовољства са руководиоцима највишег нивоа.

Резултати презентовани у табели 6.7. и 6.8. откривају да од укупно 43 унете варијабле њих 13 више и значајније утичу на успешност спортских организација, при чему објашњавају 63.3% варијабилитета те успешности.

Табела 6.7.

*Основни показатељи регресионе анализе варијабли интелектуалног капитала на успешност спортских организација*

Мултипла регресија: <b>Enter method</b>	<b>Зависна варијабла: Успешност спортске организације</b>					
	Мултипло R	R <sup>2</sup>	Процењено R <sup>2</sup>	Ст.грешка процене	ANOVA	
					F	Sig.
	.823	.677	<b>.633</b>	.324	4.268	.000

Табела 6.8.

Бета коефицијенти и коефицијенти парцијалне корелације

Зависне варијабле	Stand Beta	t	Sig.	Parc. korel.
<b>1. Процењено R<sup>2</sup> = .172 (Constant)</b>				
1. Придавање пажње односима са медијима	.425	4.671	.000	.425
<b>2. Процењено R<sup>2</sup> = .254 (Constant)</b>				
1. Придавање пажње односима са медијима	.331	3.658	.000	.347
2. Задовољство са имиџом клуба	.312	3.446	.001	.329
<b>3. Процењено R<sup>2</sup> = .322 (Constant)</b>				
1. Придавање пажње односима са медијима	.337	3.904	.000	.368
2. Задовољство са имиџом клуба	.296	3.429	.001	.329
3. Постојање система усавршавања и обуке	.271	3.282	.001	.316
<b>4. Процењено R<sup>2</sup> = .357 (Constant)</b>				
1. Придавање пажње односима са медијима	.269	3.049	.003	.297
2. Задовољство са имиџом клуба	.254	2.957	.004	.289
3. Постојање система усавршавања и обуке	.255	3.171	.002	.308
4. Брига о корисницима	.222	2.514	.014	.249
<b>5. Процењено R<sup>2</sup> = .397 (Constant)</b>				
1. Придавање пажње односима са медијима	.253	2.956	.004	.290
2. Задовољство са имиџом клуба	.298	3.522	.001	.340
3. Постојање система усавршавања и обуке	.226	2.868	.005	.282
4. Брига о корисницима	.284	3.219	.002	.314
5. Задовољство са условима рада	-.228	-2.726	.008	-.269
<b>6. Процењено R<sup>2</sup> = .439 (Constant)</b>				
1. Придавање пажње односима са медијима	.194	2.276	.025	.228
2. Задовољство са имиџом клуба	.253	3.034	.003	.299
3. Постојање система усавршавања и обуке	.184	2.386	.019	.239
4. Брига о корисницима	.282	3.303	.001	.322
5. Задовољство са условима рада	-.266	-3.255	.002	-.318
6. Могућности за изношење идеја и сугестија и њихово уважавање	.238	2.834	.006	.281
<b>7. Процењено R<sup>2</sup> = .416 (Constant)</b>				
1. Придавање пажње односима са медијима	.218	2.632	.010	.263
2. Задовољство са имиџом клуба	.231	2.859	.005	.284
3. Постојање система усавршавања и обуке	.161	2.138	.035	.216
4. Брига о корисницима	.267	3.236	.002	.318
5. Задовољство са условима рада	-.282	-3.554	.001	-.346
6. Могућности за изношење идеја и сугестија и њихово уважавање	.260	3.179	.002	.313
7. Такмичарско бављење спортом	.204	2.750	.007	.274
<b>8. Процењено R<sup>2</sup> = .505 (Constant)</b>				
1. Придавање пажње односима са медијима	.183	2.244	.027	.228
2. Задовољство са имиџом клуба	.215	2.721	.008	.273
3. Постојање система усавршавања и обуке	.151	2.069	.041	.211
4. Брига о корисницима	.287	3.561	.001	.348
5. Задовољство са условима рада	-.309	-3.977	.000	-.383
6. Могућности за изношење идеја и сугестија и њихово уважавање	.262	3.296	.001	.325
7. Такмичарско бављење спортом	.242	3.287	.001	.324
8. Број запослених и потребе организације	-.190	-2.564	.012	-.258
Кораци 9, 10 и 11 нису приказани.				

Табела 6.8. – наставак

Зависне варијабле	Stand Beta	t	Sig.	Parc. korel.
<b>12. Процењено R<sup>2</sup> = .633 (Constant)</b>				
1. Придавање пажње односима са медијима	.208	2.945	.000	.300
2. Задовољство са имицом клуба	.211	3.006	.004	.305
3. Брига о корисницима	.348	4.957	.003	.467
4. Задовољство са условима рада	-.288	-4.070	.000	-.398
5. Могућности за изношење идеја и сугестија и њихово уважавање	.357	5.057	.000	.475
6. Такмичарско бављење спортом	.280	4.367	.000	.422
7. Број запослених и потребе организације	-.242	-3.691	.000	-.366
8. Старост у годинама	-.419	-3.654	.000	-.363
9. Задовољство са непосредним руководиоцима	-.268	-3.676	.000	-.365
10. Запошљавање људи према потребама и критеријумима радног места	.194	2.830	.006	.289
11. Неусклађеност према квалификацијама	-.156	-2.465	.016	-.254
12. Укупан радни стаж	.227	1.993	.049	.208

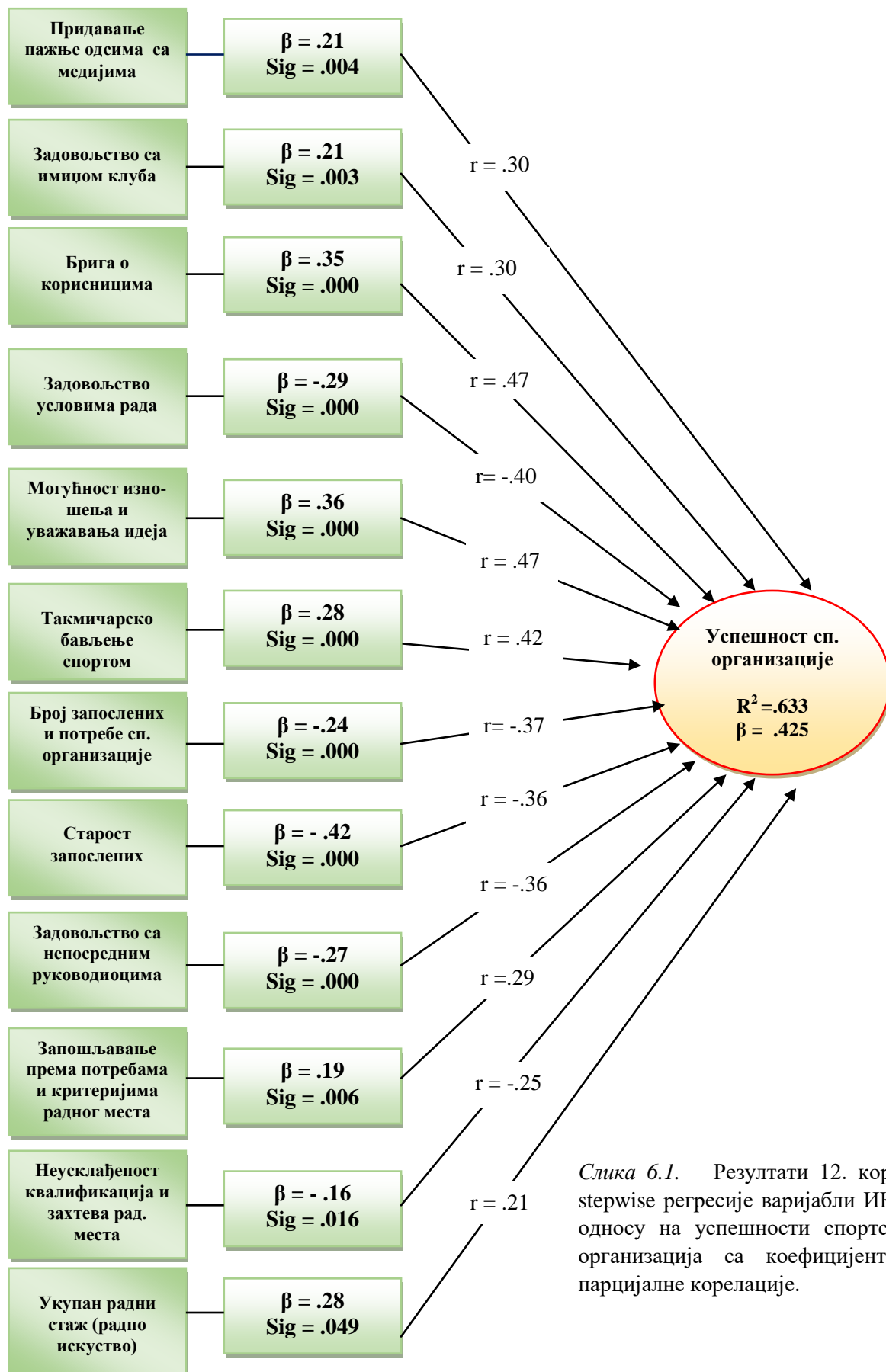
Бета коефицијенти и коефицијенти парцијалне корелације из табеле 6.8. и слике 6.1. показују да највећу повезаност и утицај на успешност спортских организација има придавање пажње односима са медијима, задовољство са имицом клуба и постојање система усавршавања и обуке. Ове три варијабле заједно објашњавају 32.2% укупне варијансе успешности спортских организација, што је више од половине укупног објашњеног варијабилитета од 58.4%.

Коефицијенти парцијалне корелације за разлику од бета коефицијената (која говоре о деловању једне независне варијабле на зависну варијаблу у систему свих осталих) показују међусобну повезаност зависне и независне варијабле уз искључивање утицаја осталих независних варијабли.

Највећу парцијалну корелацију са успехом спортских организација има придавање пажње односима са медијима ( $r = .425$ ), затим задовољство имицом клуба ( $r = .329$ ), па постојање система за усавршавање и обуку ( $r = .316$ ).

Уколико требамо да издвојимо само једну варијаблу која има највећи утицај на успешност спортских организација то је придавање пажње односима са медијима.

Како стављамо у корелације све већи број варијабли, оно што је и логично да се овој варијабли смањује утицај на успешност. Но, занимљиво је да ова варијабла уколико се издвоји са још две варијабле, односно са задовољством имица клуба и постојањем система усавршавања и обуке, има већи утицај него када се изолује само са једном тј. задовољством имица клуба. Једнак утицај ове варијабле је када се стави у садејство са још пет и са седам других варијабли. Занимљиво је да она већи утицај показује када је у систему са још 12 других варијабли који је тада већи, него када је у систему са још три варијабле (корак 4).



Слика 6.1. Резултати 12. корака stepwise регресије варијабли ИК у односу на успешности спортских организација са коефицијентима парцијалне корелације.

Ако погледамо коефицијенте парцијалне корелације из последњег дванаестог корака *stepwise* анализе, добијамо нешто другачију слику о њиховој висини. Сада највећу повезаност са успешношћу спортских организација показује структурална варијабла: могућност за изношење идеја и сугестија и њихово уважавање ( $r = .475$ ,  $\text{Sig.} = .000$ ), затим релациона варијабла: брига о корисницима ( $r = .467$ ,  $\text{Sig.} = .000$ ) и варијабла људског капитала: такмичарско бављење послом ( $r = .422$ ,  $\text{Sig.} = .000$ ). Треба нагласити да је независна варијабла постоји систем усавршавања и обуке показивала значајну повезаност са успешношћу спортских организација све до 11. корака, у коме је њен независни утицај у систему других 10 независних варијабли био низак и статистички несигнификантан ( $r = .73$ ,  $\text{Sig.} = .246$ ), да би се у последњем 12. кораку сасвим изгубила.

Резултати *stepwise* анализе у потпуности се слажу са резултатима претходно изведених компаративних анализа помоћу  $\chi^2$  тестом и/или t-тестом. Свих 12 индикатора интелектуалног капитала који су у 12. кораку регресије показали значајан утицај и повезаност са успешношћу спортских организација, истовремено су показали и значајну моћ у разликовању успешних и мање успешних спортских организација (табеле 6.4, 6.5, 6.6).

Иако не дискриминирају успешне од мање успешних спортских организација, оне су показале да имају, такође значајан утицај на успех:

- такмичарско бављење спортом
- старост у годинама и
- укупан радни стаж.

Пошто 12 варијабли интелектуалног капитала објашњава 63.3% варијансе успешности спортских организација, логично је закључити да су оне њени значајни предиктори, јер је њихов утицај на финансијску успешност неспоран. Овим смо потврдили нашу главну хипотезу (X1) да је интелектуални капитал, значајан фактор финансијске успешности спортских организација.

## 6.6 Интеркорелација варијабли интелектуалног капитала и њихова корелација са успешношћу спортских организација

У табели 6.9 дате су вредности Пирсонових коефицијента корелације само за оне варијабле интелектуалног капитала код којих је вредност корелације са финансијском успешношћу статистички значајна. Од укупно 43 провераване варијабле њих 13 је показало значајну повезаност са финансијском успешношћу спортске организације. Неке варијабле показују позитивну корелацију са финансијском успешношћу организације, али због малог броја испитаника њихова величина корелације није достигла ниво статистичке значајности. То је случај, нпр. са дужином бављења такмичарским спортом која је позитивно повезана са финансијском успешношћу ( $r = .19$ ), али због свега 30 испитаника који су се такмичарски бавили спортом ова повезаност не достиже ниво статистичке значајности. Слично је и са очекиваним негативним односом неусклађености квалификација запослених са захтевима радног места (таквих је било само 25) и негативне корелације те неусклађености са финансијском успешношћу организације ( $r = -.30$ ), која иако умерена није достигла ниво статистичке значајности. Мада, Пирсонови коефицијенти корелације говоре само о томе да су две варијабле међусобно повезане они додатно потврђују много прецизније податке добијене регресионом анализом тј. који су потврдили нашу хипотезу да одређени индикатори интелектуалног капитала имају значајан утицај на успешност спортских организација.

Табела 6.9.

*Повезаност варијабли интелектуалног капитала са финансијском успешношћу спортских организација (Пирсонови коефицијенти корелације)*

Варијабла ИК	r	Варијабла ИК	r	Варијабла ИК	r
Такмичарско бављење спортом	.20 *	Придавање пажње односима са медијима	.43 **	Задовољство са имицом клуба	.41 **
Став запослених према компетенцијама руков.	.26 **	Брига о корисницима	.41 **	Допринос имица клуба његовом финан. успеху	.36 **
Постојање могућности за изношење и уважавање идеја, сугестија ...	.42 **	Односи са клубовима истог такмичарског ранга	.28 **	Број запослених и потребе организације	-.20 *
Постојање система усавршавања и обуке	.28 **	Односи организације са спољним сарадницима	.25 *	Дужина такмичарског бављења спортом	.19
Постојање тимског рада	.22 *	Задовољства са успешношћу клуба	.23 *	Неусклађеност квалификација са радним местом	.30

Напомена: \* значајност на нивоу .05; \*\* значајност на нивоу .01





Напомена уз Табелу 6.10.:

\*\*корелација је значајна на .01 нивоу (2-tailed)

\*корелација је значајна на 0.05 нивоу (2-tailed)

- 1 – Старост у годинама
- 2 – Стаж у садашњем послу
- 3 – Образовање
- 4 – Усклађеност радног места са квалификацијама
- 5 – Неусклађеност према квалификацијама
- 6 – Могућност изношења и уважавања идеја и сугестија
- 7 – Став према распоређености запослених на радна места према знању и способностима
- 8 – Став према компетенцији руководиоца
- 9 – Став о залагању запослених
- 10 – Знање о креативним појединцима који нису уочени
- 11 – Постојање система усавршавања и обуке
- 12 – Тимски рад
- 13 – Запошљавање према потребама и радном месту
- 14 – Придавање пажње у односима са медијима
- 15 – Брига о корисницима
- 16 – Односи са другим клубовима истог такмичарског ранга
- 17 – Односи клуба са челним спортским организацијама
- 18 – Односи организације са спољним сарадницима
- 19 – Задовољство са непосредним руководиоцима
- 20 – Задовољство са руководиоцима највишег нивоа
- 21 – Задовољство са личним статусом у клубу
- 22 – Задовољство са личним дохотком
- 23 – Задовољство условима рада
- 24 – Задовољство са могућностима напредовања
- 25 – Задовољство са успешношћу клуба
- 26 – Задовољство са имиџом клуба
- 27 – Задовољство са лојалношћу навијача
- 28 – Задовољство са медијским третманом
- 29 – Задовољство са искоришћеношћу материјалних ресурса
- 30 – Задовољство са технолошком опремљеношћу
- 31 – Задовољство са степеном информисаности запослених
- 32 – Задовољство са стручношћу и квалификацијама
- 33 – Задовољство са степеном идентификације и лојалности циљева
- 34 – Допринос имиџа клуба финансијском успеху
- 35 – Број запослених и потребе
- 36 – Материјални положај породице
- 37 – Услови рада
- 38 – Став о промени посла за исту плату
- 39 - Пол

У табели 6.10 дати су Пирсонови коефицијенти линеарне корелације (Pearson`s correlation coefficient). Они представљају неку врсту „увода“ у факторску анализу, јер се на основу њихове величине може наслутити који су индикатори интелектуалног капитала међусобно највише повезани, те би се могли означити као фактори са сличним садржајем.

## 6.7 Факторска анализа варијабли интелектуалног капитала

У већини студија интелектуалног капитала, он се дели у три групе:

- људски капитал
- структурални капитал
- релациони капитал.

Уз помоћ експлоративне факторске анализе (EFA) желели смо да утврдимо структуру основних фактора који засићују интелектуални капитал и на тај начин проверимо нашу трећу хипотезу да ће ова анализа потврдити трофакторску структуру варијабли интелектуалног капитала. Ми смо, уствари очекивали да ће се варијабле груписати у три главна фактора која се могу именовати као фактор људског капитала, фактор структуралног капитала и фактор релационог капитала. У факторску анализу смо унели 38 варијабли. Применили смо метод анализе главних компоненти са Облимин и Кајсер нормализацијом. Резултати експлоративне факторске анализе откривају 5 независних фактора који објашњавају укупно 37% варијабилитета интелектуалног капитала. Као што се из табеле 6.11. види, фактори су независни тј. нису у међусобно корелацији.

Табела 6.11.

*Корелација између екстрахованих фактора*

Фактори	1	2	3	4
2	.122	-		
3	-.115	-.077	-	
4	-.139	.010	.033	-
5	.038	-.019	.059	-.091

Имајући у виду да добијени фактори (табела 6.12) нису у сагласности са досадашњим уверењима да се интелектуални капитал дели на људски, релациони и структурални, нисмо потврдили нашу трећу хипотезу која је претпостављала управо такву тростепену структуру варијабли интелектуалног капитала.

Резултати факторске анализе (табела 6.12) говоре да се 37 различитих варијабли може објаснити са 5 (а не са 3) латентних димензија или општих фактора. Екстраховани фактори објашњавају 37% варијансе интелектуалног капитала.

Табела 6.12.

Резултати факторске анализе варијабли интелектуалног капитала (матрица структуре)

ВАРИЈАБЛА (5 фактора 37% варијабилитета)	Засићеност варијабле фактором				
	F1 12.94 %V	F2 8.51% V	F3 6.24% V	F4 5.10% V	F5 4.20% V
Дужина бављења спортом	.944				
Неусклађеност са нивоом квалификација	-.900				
Тимски рад	.898				
Допринос имиџа фин.успешности клуба	.898				
Стаж у садашњем послу	-.871				
Услови рада	-.848				
Пажње у односима са медијима	.846				
Задовољство са медијским третманом	-.683				-.653*
Задовољство искоришћеношћу матер.ресурса	-.654			.539*	
Брига о корисницима	.636	.633*			
Задовољство личним статусом у клубу		-.984			
Задовољство са технолошком опрем.		.946			
Задовољство успешношћу клуба		.942			
Задовољство са лојалношћу навијача		.904			
Односи клуба са челним спортским организ.		.797			
Став о промени посла за исту плату		-.744	-.507*		
Став о залагању запослених		-.740	-.660*		
Задовољство са непосредним руководиоцима		.716			
Задовољство са степеном информисаности зап.		-.679	.511*		
Задовољство са могућностима напредовања		-.592	.554*		
Задовољство са руководиоцима највишег ниво	.510*	.518			
Односи са спољним сарадницима			.936		
Укупан радни стаж			.886		
Образовање			-.837		
Могућност изношења идеја и сугестија, њихово уважавањ	-.540*		.717		
Запошљавање према потребама и критеријима рад.места			-.634		
Задовољство са стручношћу и квалификацијама запосл.				.877	
Знање о креативним појединцима који нису уочени				.877	
Задовољство са степеном идент. и лојалности циљевима				.813	
Материјални положај породице				-.810	
Број запослених и потребе организације			-.512*	-.772	
Задовољство са личним дохотком		.581*		.693	
Задовољство са условима рада					.895
Усклађеност радног места са знањем и искуством					.790
Задовољство са имиџом клуба					-.741
Распоређеност запослених на радна места према знању		.506*			.722
Постојање система усавршавања и обуке	.523*				-.715

Напомена: \*наведена засићења су већа од .50

Први фактор објашњава највећи проценат варијабилитета интелектуалног капитала (12.94%), а засићују га 10 варијабли које су јасно наведене у табели 6.12. Како га засићују различите варијабле од структуралног, људског и до релационог капитала, тешко му је дати кратак назив који описује сву његову различитост. Можда му највише одговара назив *стручна компетентност и услови рада*.

Други фактор засићује варијабле које генерално говоре о *задовољству запослених и односима у спортским организацијама*. Овај фактор објашњава око 8.51% варијансе, а чине га 11 варијабли.

Трећи фактор објашњава 6.24% варијансе и засићује пет варијабли које говоре о образовању запослених, укупном радном искуству запослених, могућности да запослени износе своје идеје и сугестије и да се оне уважавају, односима радне организације са спољним сарадницима и политици запошљавања која уважава критерије и захтеве радног места. Иако овај фактор садржи варијабле из све три опште компоненте интелектуалног капитала, можда га је најподесније назвати *образовање и радно искуство*.

Четврти фактор са 5.10% варијансе покрива шест варијабли, а условно би га могли назвати фактором *материјалног статуса и препознавање креативног потенцијала запослених*.

Пети фактор објашњава најмањи проценат варијансе (4.20%) и засићује пет варијабли. Овај фактор покрива различите форме *услова рада* и њихову *усклађеност са потенцијалима појединаца*.

Нехомогеност сваког од пет идентификованих фактора, као и чињеница да поједине варијабле интелектуалног капитала скоро подједнако засићују по два фактора, још једном нас уверавају да уобичајена и до сада најчешће коришћена подела варијабли интелектуалног капитала на људски, релациони и структурални, нема своју емпиријску основу. Другим речима, никаква подела варијабли интелектуалног капитала нема смисла, јер као што подаци наше EFA показују, све компоненте (у нашем случају 5) интелектуалног капитала су вештачке, нехомогене и зато не могу служити за њихову класификацију. Уверени смо да се било која варијабла интелектуалног капитала истовремено може сматрати варијаблом људског, релационог и структуралног капитала у зависности од начина њене формулације. У суштини све варијабле генерално спадају у људски капитал и то јесу, само се начини њиховог испољавања разликују – неке више говоре о стручној компетентности, друге о компетентности успостављања релација унутар и ван организација, треће о лидерским способностима и вештинама запослених.

## 6.8 Основне психометријске карактеристике упитника за процену интелектуалног капитала (УИК/2015)

Како смо већ раније истакли Бачанац и Јовишић Симић су УИК/2015 конструисале на основу података из литературе и досадашњих истраживања, трудећи се да обухвате велики број индикатора интелектуалног капитала за које се очекује да имају значајан утицај на финансијску успешност рада спортских организација. Осим података о демографским карактеристика испитаника (пол, старост, образовање, радно искуство, стручне квалификације, бављење спортом), УИК/2015 садржи 20 питања вишеструког избора која покривају различите аспекте мишљења, ставове и процене запослених о различитим аспектима функционисања њихове организације. Други сет од 15 питања односи се на степен њиховог задовољства, такође различитим аспектима важним за успешност организације/клуба (нпр. од задовољстав личним дохотком, искоришћеношћу материјалних ресурса, информисаности запослених до задовољства са руководиоцима и имиџом клуба).

Иако су резултати из претходно дискутоване експлоративне факторске анализе показали да се 35 ајтема (варијабли) групише у пет хетерогених фактора, који покривају 37% варијабилитета интелектуалног капитала, резултати провере интерне конзистентности и поузданости две супске и УИК/2015 у целини показују (табела 6.13) да УИК/2015 може, уз извесне корекције и побољшања, представљати валидан инструмент за мерење варијабли интелектуалног капитала у спортским организацијама.

Табела 6.13.

*Интерна конзистентност и поузданост две супске*

	Број ајтема (N)	Cronbach`s Alpha	Inter-item correlation		
			Просек	Мин.	Макс.
Супскала 1: Питања вишеструког избора	20	.712	.108	-.282	.570
Супскала 2: Питања о степенима задовољства	15	.860	.294	-.037	.729
УИК/2015 у целини	35	.863	.140	-.260	.729

Високу интерну конзистентност показују ајтеми који мере задовољство различитим спректима функционисања рада спортских организација (Cronbach`s Alpha = .86), а нешто мању конзистентност показује 20 ајтема прве супске организација (Cronbach`s Alpha = .71), што је очекивано јер се они прилично разликују како у односу на предмет мерења тако и у односу на број понуђених одговора. За нас је важно да је

поузданост скале у целини на задовољавајућем нивоу организација (Cronbach`s Alpha = .863), што показује да постоји висока корелација свих могућих комбинација половина скале. Просечна интерајтем корелација за скалу у целини износи .140, што је такође у складу са психометријским захтевима. Уверени смо да би се УИК/2015 могао додатно побољшати кроз селективнији избор појединих ајтема чиме би се повећала поузданост објективност и садржајна валидност скале у целини.

Изнесени подаци о висини организација кронбах алфа (Cronbach`s Alpha) коефицијената за обе супскале и скалу у целини потврђују нашу четврту хипотезу да УИК/2015 може послужити као валидан и поуздан инструмент за мерење индикатора интелектуалног капитала у спортским организацијама.

## **6.9 Завршна дискусија**

Како и сам назив говори основни задатак овог истраживања био је да утврди факторе интелектуалног капитала, процени појединачни утицај и важност сваког од њих, као и начине њиховог међусобног садејства у препознавању или вредновању интелектуалног капитала. Додатна провера утицаја изведених показатеља опипљивог капитала на финансијску успешност спортских организација, такође је била предмет нашег интересовања, као и провера валидности инструмента за мерење интелектуалног капитала, класичних теоријских уверења о три компоненте структуре интелектуалног капитала.

Анализирајући добијене податке уочили смо да демографске карактеристике запослених не представљају битне факторе диференцирања успешних од мање успешних спортских организација. Једино се раније такмичарско бављење спортом запослених у више анализа показао као важан фактор који доприноси већој успешности спортске организације. Спортске организације које у својим редовима имају више оних који су се такмичарски бавили спортом могу очекивати позитивне ефекте њиховог спортског искуства на успешније обављање радних задатака, бољу комуникацију унутар организације, њихове веће лидерске способности, као и способности при решавању различитих проблема. Ово је уједно и препорука менаџменту људских ресурса у спортским организацијама да им један од важних критеријума при запошљавању нових радника буде њихово претходно спортско искуство.

Резултати потврђују да већина изведених показатеља опипљивог финансијског капитала добро разликује организације које су финансијску годину завршиле са већом или мањом успешношћу. Ово је и очекивано, јер се на основу ових изведених показатеља из биланса стања и биланса успеха, извршила подела на успешне и мање успешне спортске организације.

Иако теоретичари интелектуални капитал групишу у три категорије наши подаци говоре да оне немају емпиријску подлогу, те је сврставање интелектуалног капитала у људски, релациони и структурални само условно са једином функцијом да укаже на његову разноврсност. Пошто смо по личном осећају варијабле из УИК/2015 разврстали у поменуте три категорије, примењујући поступак  $t$  – теста и  $\chi^2$  теста установили смо да **56% варијабли** интелектуалног капитала доприноси разликама у успешности спортских организација. То чини и 72.7% варијабли које смо означили као људске, 81.8% релационионих и 53.8% структуралног варијабли.

Проверавајући, путем регресионе анализе појединачни утицај сваке варијабле интелектуалног капитала на успешност спортских организација дошли смо до занимљивих резултата. Од укупне 43 унете варијабле (демографске + варијабле интелектуалног капитала) издвојило се 13 које заједно објашњавају 63.3% варијабилитета успешности спортских организација. Највећи појединачни утицај показује процена запослених о томе колико спортска организација придаје пажње односима са медијима. Дакле, ово је још једна потврда колико су медији и спорт тесно повезани тј. колика је моћ медија у креирању заинтересованости за неки спортски догађај и укупна дешавању у спортској организацији, што индиректно доприноси и већој финансијској добити (преко продаје улазница, пропагандног материјала..). Снажан позитиван утицај на успешност пословања спортске организације има имиџ спортске организације тј. задовољство запослених тим имиџом. Постојање система за стално усавршавање и обуку запослених, такође позитивно утиче на успешност спортских организација. Већа брига о корисницима је претпоставка и веће успешности спортске организације. Значајан утицај на успешност спортске организације имају и могућности за изношење идеја и сугестија и њихово уважавање, такмичарско бављење спортом, запошљавање људи према потребама и критеријумима радног места и дужина радног стажа. Резултати *stepwise* анализе у потпуности се слажу са резултатима претходно изведених компаративних анализа помоћу  $\chi^2$  тестом и/или  $t$ -тестом, као и



Пирсоновим коефицијентима корелације варијабли интелектуалног капитала са успешношћу спортских организација.

Резултати експлоративне факторске анализе нису потврдили трокомпонентну структуру интелектуалног капитала, што је још један доказ да је њихово дељење у релационе, структуралне и људске компоненте емпиријски неоправдано, јер се већина њих може истовремено, у зависности од природе проблема, сврстати у сваку од поменутих категорија.

Као резултат експлоративне факторске анализе појавило се пет међусобно независних фактора интелектуалног капитала који су објаснили 37% укупне варијансе. Идентификовани фактори нису једнозначни по варијаблама које засићују, тешко их је наћи заједнички назив који би покривао сву ширину варијабли које засићују.

Допринос овог истраживања је и у провери психометријских својстава УИК/2015 који је намерно конструисан за потребе истраживања. Величина кронбах алфа коефицијената за две супске и упитник у целини потврђује његову прихватљиву интерну конзистентност и хомогеност. Наравно, уз одређена побољшања и пажљив одабир ајтема за процену интелектуалног капитала УИК/2015 се може учинити још поузданијим и валиднијим инструментом.

## **7.0 ИМПЛИКАЦИЈЕ, ОГРАНИЧЕЊА И СМЕРНИЦЕ ЗА БУДУЋА ИСТРАЖИВАЊА**

У спортским организацијама некомплетни финансијски извештаји, тј. не иду довољно у ширину, како би се располагало са довољним подацима. Подаци добијени овим истраживањем имају несумњиву вредност, али би она била још већа да ово истраживање нема одређених ограничења, а она се пре свега односе на недовољан број успешних и мање успешних спортских организација (укупно их је 7), а самим тим и недовољан број субјеката који су у њима испитани (N=101). Већи број спортских организација и већи број анкетираних испитаника су нужни за прецизније закључивање и генерализацију добијених резултата на популацију спортских организација.

Свесни смо и да се инструменти за прикупљање података морају учинити прецизнијим, а ставке у њима једнозначно интерпретиране код свих учесника у

анкетирању, а не да буду подложне субјективној интерпретацији. Као пример непрецизног дефинисања које дозвољава различита тумачења може послужити следећа ставка из обрасца за финансијске податке. Од финансијских стручњака смо тражили да наведу *број и врсте извора у укупном приходу*, као и *број и врсте извора у укупном расходу*, видети прилог Б, њихови одговори су били штурни, непотпуни и врло непрецизни. Неки су наводили пословне, финансијске и ванредне приходе, док су други били нешто конкретнији наводећи приходе од реклама, чланарине, спонзорства и донаторства. Сматрамо да је боље решење да се јасно наведу могуће врсте прихода и/или расхода, а да их финансијски стручњаци рангирају према њиховом уделу у укупном приходу и/или укупном расходу. На овај начин би стекли бољи увид у стварну структуру прихода и расхода што би омогућило и додатну компарацију спортских организација у односу на заступљеност истих категорија прихода и расхода.

Такођемо, сматрамо да би се образац о финансијском извештају требао допунити подацима о стању интелектуалног капитала барем његових основних компоненти, као и оним компонентама које смо утврдили да имају значајан утицај на финансијску успешност спортске организације.

Било би корисно да се направе две верзије упитника интелектуалног капитала – једну за менаџмент спортске организације, а други за запослене на осталим радним местима. На тај начин би имали бољу слику о мишљењима, ставовима и уверењима обе категорије запослених о важним питањима функционисања спортске организације, као и што бисмо имали могућност да упоредимо степен њихове компатибилности и такође га доведемо у функцију финансијске успешности спортске организације.

Поузданији подаци о утицају интелектуалног капитала на финансијску успешност спортских организација могли би се добити ако би се континуирано пратили годишњи финансијски извештаји за већи број истих спортских организација у периоду од најмање 3 – 5 година. На овај начин би одређени елементи финансијског капитала потврдили своју стабилност или промењивост тј. зависност од неких спољних промена који нису ван контроле спортске организације.

## ЗАКЉУЧЦИ

Примарни задатак овог истраживања био је унапређење знања о интелектуалним ресурсима који постоје у спортским организацијама, начинима њиховог коришћења, њиховог вредновања и мерења. Истраживање је изведено током 2015. године на узорку од 101 испитаника у 7 спортских организација, односно 6 фудбалских клубова и Фудбалском савезу Србије – ФСС. На основу одабраних показатеља из финансијских извештаја за 2013. годину, тј. односа прихода и расхода, спортске организације су сврстане у успешне и мање успешне. У три успешне организације анкетирано је 52 запослених, а у четири мање успешне 49.

Увидом у резултате сличних истраживања која су рађена у свету, конструисали смо два упитника: за процену опипљивог капитала и за процену интелектуалног капитала. Од укупног броја анкетираних, 68 су испитаници мушког, а 33 женског пола. Просечна старост испитаника износила је 37.6 година, а њихов просечни радни стаж износио је 13.3 година. Око половине запослених мушког пола раније се такмичарски бавила неким спортом, док је тај проценат међу женама далеко мањи (15.2%). Просечна дужина такмичарског бављења спортом износила је 11.6 година.

Примењујући различите врсте и нивое статистичке обраде и анализе података-уобичајене индикаторе дескриптивне и компаративне статистике, корелациону анализу, анализу варијансе (ANOVA), регресиону анализу и експлоративну факторску анализу - дошли смо до следећих закључака:

- Сходно нашој хипотези и очекивању, успешне од мање успешних спортских организација статистички значајно су се разликовале на четири од укупно пет индикатора опипљивог (мерљивог) капитала. Учешћа дугорочних, краткорочних и законских обавеза у укупном капиталу значајно су већа код успешних у односу на мање успешне спортске организације, али их оне успевају покрити својим високим укупним капиталима, активнијим пословањем и сталним трагањем за новим изворима прихода.
- Анализа демографских карактеристика запослених показала је да се успешне организације од мање успешних нису значајно разликовале по образовању, старости запослених, дужини њиховог укупног радног стажа, стажа у садашњим спортским организацијама и стажа у ранијем бављењу спортом. Једина разлика

међу запосленим била је у значајно већем проценту запослених у успешним спортским организацијама који су се раније такмичарски бавили спортом (64%) него што их је било у мање успешним организацијама (36%). Овај налаз индиректно говори да раније такмичарско искуство запослених у спортским организацијама, представља фактор који позитивно доприноси њиховој радној ефикасности, а самим тим и бољем финансијском пословању организације у целини.

- Условна подела интелектуалног капитала на људски, структурални и релациони показала се неоправданом, јер није потврђена експлоративном факторском анализом. Експлоративна факторска анализа открила је пет хетерогених, а не три уобичајена хомогена фактора за које се до сада веровало да покривају простор интелектуалног капитала. Дакле, наша хипотеза о претпостављеној трофакторској структури варијабли интелектуалног капитала није потврђена. На основу добијених података, пре би могли закључити да подела варијабли интелектуалног капитала, тј. њихово груписање у три, пет или више фактора у овом тренутку нема смисла, јер све оне, у суштини, представљају само различите манифстације јединственог људског капитала.
- Резултати компаративне статистике ( $\chi^2$  и t-test) у потпуности су потврдили нашу главну хипотезу, тј. очекивање да ће варијабле интелектуалног капитала бити значајни чиниоци финансијске успешности спортских организација. Дискриминативни потенцијал варијабли, условно сврстаних у три категорије интелектуалног капитала, показао се изузетно високим. Највећу моћ у разликовању финансијски успешних од мање успешних спортских организација показале су варијабле релационог капитала (задовољство/незадовољство могућношћу напредовања, задовољство лојалношћу навијача клуба у коме раде, придавање пажње односима организације са медијима, брига о корисницима, однос са конкурентским клубовима и другим спољним сарадницима, задовољства условима рада, задовољства са успешношћу клуба, као и са имицом клуба), затим варијабле људског капитала (спремност на нове радне изазове за исту зараду, постојање система сталног стручног усавршавања, материјални положај породице, услови рада, задовољство са статусом у клубу и степеном идентификације и лојалности запослених са циљевима и имицом организације, способност и спремност

руководилаца да препознају знања и вештине) и на крају варијабле структуралног капитала (мање „непотребних“ радника, запошљавање према стручности и знању, тимски рад, могућност за изношење и уважавање предлога, идеја и сугестија, допринос имиџа финансијском успеху, задовољство са искоришћеношћу материјалних ресурса и технолошком опремљеношћу).

- Налази регресионе анализе независних варијабли интелектуалног капитала на зависну варијаблу финансијске успешности, откривају да од укупно 43 унете (интелектуалне и демографске) варијабле, њих 13 више и значајније доприносе успешности спортских организација, при чему објашњавају 63.3% варијабилитета те успешности. Највећу повезаност и утицај на успешност спортских организација има придавање пажње односима са медијима, задовољство са имиџом клуба, постојање система усавршавања и обуке, постојање могућности изношења идеја и сугестија и њихово уважавање, брига о корисницима, усклађеност броја запослених са стварним потребама организације, укупно радно искуство/стаж запослених, такмичарско бављење спортом, усклађеност/неусклађеност радног места са квалификацијама запослених и са потребама и критеријима радног места, степен задовољства са непосредним руководиоцима, задовољство условима рада, старосна структура запослених).
- Сви индикатори интелектуалног капитала који су у дванаестом кораку *stepwise* регресије показали значајан појединачни утицај (процењено  $R^2$ , бета коефицијенти и коефицијенти парцијалне корелације) и повезаност са успешношћу спортских организација (Пирсонови коефицијенти корелације), истовремено су показали и значајну моћ у разликовању успешних и мање успешних спортских организација. Дакле, користећи више статистичких мера, потврдили смо нашу главну хипотезу (X1) да је интелектуални капитал, значајан фактор финансијске успешности спортских организација, јер је његових 12 варијабли објаснило 63.3% варијансе те успешности.
- Провера интерне конзистентности и поузданости две супске и УИК/2015 у целини (Cronbach`s Alpha = .86) потврђује да се она, уз извесне корекције и додатна побољшања, може сматрати довољно поузданим инструментом за мерење варијабли интелектуалног капитала у спортским организацијама.

- Иако је ово истраживање недвосмислено потврдило да интелектуални капитал има значајан утицај на успешност спортских организација, остало је много неодговорених питања која захтевају даља истраживања, коришћење прецизнијих мера интелектуалног капитала, проверу добијених резултата на далеко већим и репрезентативнијим узорцима. Било би добро да будућа истраживања буду лонгитудинална како би се пратили ефекти интелектуалног капитала у различитим глобалним економским условима и поузданије откриле методе за његово ефикасно управљање и коришћење.

## РЕФЕРЕНЦЕ

- 1) Ахмић, Д., Селимовић, Н., Јовишић Симић, М. и Омеровић, М. (2014). *Analytics of human resources through the paradigm of leadership in basketball club*. Sport science. International scientific journal of kinesiology, Едукацијски факултет – Универзитет у Травнику, vol. 7, стр. 27 - 34, issn: 1840-3662, udc: 796.
- 2) Al-Musali, K. & Ismail I. (2014). *Intellectual capital and its effect on financial performance of banks: Evidence from Saudi Arabia*, Procedia – Social and Behavioral Sceinces 154, pp. 201-207.
- 3) Andrew, J. & Sherman, A. J. (2011). *Harvesting Intangible Assets: Uncover Hidden Revenue in Your Company's Intellectual Property*; AMACOM.
- 4) Andriessen, D. (2006). On the metaphorical nature of intellectual capital: a textual analysis. *Journal of Intellectual Capital* 7(1), стр. 93–110.
- 5) Ahangar, R. G. (2011). The relationship between Intellectual Capitals and Financial Performance: An empirical investigation in an Iranian company. *African Journal of Business Management Vol. 5(1)*, pp. 88-95.
- 6) Andriessen, D., (2001). Weightless wealth: four modifications to standard IC theory, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 2 Issue: 3, pp.204-214.
- 7) Акпинар, А. Т., (2014). *Intellectual Capital*. Research paper. Kocaeli University Institute of Social Science, Turkey
- 8) Allameh, S.M. & Abbas, S.K. (2010). The Relationship between Knowledge Management Practices and Innovation Level In Organizations: Case Study Of Sub-Companies Of Selected Corporations in the City of Esfahan, *Journal of Business Case Studies – January/February, 6(1)*, pp. 89-98
- 9) Ahmad, S. & Musharaf, A. (2011). *The relationship between intellectual capital and business performance: An empirical study in Iraqi industry*. International conference on Management and Artificial Intelligence, 6, pp. 104-109.
- 10) Бачанац, Љ. (2015). Елементи психологије спорта. Београд. Ауторизована скрипта.
- 11) Bontis, N., Chua Chong Keow, W. & Richardson, S. (2000). Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of intellectual capital, 1*, pp. 85-100.
- 12) Berelson, B. (1952). *Content Analysis in Communication Research*, New York, The Free Press of Glencoe.

- 13) Becker, G. (1992). The Economic Way of Looking at Life-Nobel Lecture. *Journal of Political Economy*, 101, 385-409.
- 14) Buren, M. V. (1999). *A Yardstick for Knowledge Management*, American Society for Training and Development. Proceedings of Deciphering Knowledge Management KNOW99, 26-27th November, 1999, Sydney, Australia, p204-216.
- 15) Bontis, N. & Stovel, M., (2002). Voluntary turnover: knowledge management – friend or foe?, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 3 Issue: 3, pp.303-322
- 16) Bontis, N. & Mention, A. (2013). Intellectual Capital and Performance within the Banking Sector of Luxembourg and Belgium. *Journal of Intellectual Capital*, 14, pp.286-309.
- 17) Bukowitz,, W. R. & William, R. L. (2000). *The knowledge management fieldbook*. London: Prentice Hall.
- 18) Белак, В. (1994). *Профитни центри и интерна економија подuzeћа*, РРиФ, Загреб, стр. 17.
- 19) Bontis, N. (1998). *Intellectual capital: An Exploration Study That Develops Measures and Models*, *Management Decision*, 36/2, str. 63-76.
- 20) Веселиновић, Ј., (2012). *Менаџмент спортске организације*, Београд
- 21) Garcia-del-Barrio, P. & Szymanski, S. (2009). *Goal! Profit maximization versus win maximization in soccer*, *Review of Industrial Organization*, Vol. 34, No. 1, pp. 45–68.
- 22) Gigante G. (2013). *Intellectual Capital and Bank Performance in Europe*. Sciedu.ca Accounting and Finance Research, Vol. 2, No. 4.
- 23) Gogan L.M., Artene A., Sarca I. i Draghici A. (2016). *The Impact of Intellectual Capital on Organizational Performance“*, *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 221, pp. 194-202.
- 24) Gurel P., Ekmeci A.D. & Kucukkaplan (2013). *Measuring Intellectual Capital for Football Clubs:Evidence from Turkish first division football league*, pp. 36-47.
- 25) Guseva, D. & Rogova, E. (2016). *Intellectual Capital Contribution to the Financial Performance of Football Clubs*, National Research University Higher School of Economics.
- 26) Goh, P. C. (2005). Intellectual capital performance of commercial banks in Malaysia. *Journal of Intellectual Capital*, 6(3), pp. 385-396.



- 27) Gould, E., (2006). *Professor or Knowledge Worker? The Politics of Defining Faculty Work*. Higher Education 31(3), pp. 241-249.
- 28) Guthrie, J. & Parker, L. D.(1990). "Corporate social disclosure practice: a comparative international analysis", *Advances in Public Interest Accounting*, Vol. 3, pp. 159-75
- 29) Guthrie, J. & Abeyssekera, I. (2006). "Content analysis of social, environmental reporting: What is new?", *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, Vol. 10, No. 2, pp. 114-26.
- 30) Дмитровић Шапоња, Љ. (2007). *Извештавање о интелектуалном капиталу*, 38. Симпозијум Савеза рачуновођа и ревизора Србије, Златибор.
- 31) Дмитровић Шапоња, Љ., Шијан, Г. и Милутиновић, С. (2004). *Intellectual Capital: Part of a Modern Business Enterprise of the Future*, Proceedings of the 5th International Conference of the Faculty of Management Koper, University of Primorska, Словенија. Порторож.
- 32) Дмитровић Шапоња, Љ., Шијан, Г. и Милутиновић, С. (2006). *Интелектуално капитал као предуслов постизања конкурентске предности на светском тржишту*, XI Интернационални научни скуп СМ 2006, Стратегијски менаџмент и системи подршке одлучивању у стратегијском менаџменту. Економски факултет Суботица, Палић.
- 33) Драгичевић, М. (2002). *Знање као темељни стратешки ресурс 21.стољећа (у случај Хрватске)*, *Знање – темељни економски ресурс*, Свеучилиште у Ријеци, Економски факултет Ријека, Ријека, стр. 5-6.
- 34) Demirkol, I. (2007). *Entelektüel sermayenin firma değerine etkisi ve IMKB'de sektörel uygulamaları- Impact of intellectual capital on firm value and stock sectoral applications*. SPK. Ankara.
- 35) Dimitropoulos, P. (2009). Analyzing the profitability of the Greek football clubs: implications for financial decision making, *Business Intelligence Journal*, Vol. 2, No. 1, pp.159–169.
- 36) Dimitropoulos, P. & Tsagkanos, A. (2012). Financial performance and corporate governance in the European football industry, *International Journal of Sport Finance*, Vol. 7, No. 4, pp. 280–308.
- 37) Dobson, S. & Goddard, J. (2001). *The Economics of Football*, Cambridge University Press, New York.
- 38) Drucker, P. (1961). *Пракса руковођења*. Загреб. Панорама.

- 39) Drucker, P. (2004). *The daily Drucker: 366 days of insight and motivation for getting the right things done*. New York: Harper Collins.
- 40) Dumay, J. (2009). Intellectual capital measurement: a critical approach, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 10 No. 2, pp. 190-210.
- 41) Edvinsson, L. (1997). *Developing Intellectual Capital at Scandia*, Long Range Planning, Vol. 30, No. 3, pp. 366-373.
- 42) Edvinsson, L. & Malone. M. (1997). *Intellectual Capital*, Harper Business, New York.
- 43) Edvinsson, L. (2002). *The new knowledge economics*. Business Strategy Review, Vol.13, issue 3.
- 44) Живковић, Д. (2003). *Интелектуални капитал у процени између закона и технологије*. Загреб, стр. 81.
- 45) Животић, Д. и Веселиновић, Ј. (2018). *Модели функција у спортском менаџменту*, Факултет за менаџмент у спорту, Алфа БК Универзитет, Београд, стр. 77-78.
- 46) Илић, Б. (2004). Двадесетпрви век – век нове економије и њене импликације. *Часопис Рачуноводство*, број 7 – 8, Савез рачуновођа и ревизора Србије, Београд.
- 47) İşeri, M. & Kayakutlu. G. (2003). *Economic value added by intellectual retailers in a developing country*. Review of Social, Economic & Business Studies, Vol.3/4, pp. 83-98.
- 48) Itami, H. (1980). *Mobilizing invisible assets*, Harvard University Press; Revised edition ISBN-10: 067457771X, ISBN-13: 978-0674577718.
- 49) Јаношевић, С., Цепољац, В. и Димитријевић, С., (2013). *Analysis of intellectual capital practices in Serbia*, Издање 6, стр. 548-562, Национална академија управління, вищий навчальний заклад.
- 50) Јовишић Симић, М., Веселиновић, Ј. и Животић, Д. (2017). *Анализа спортских организација по успешности и полу*. У: *Менаџмент у спорту*. - ISSN 2217-2343. - Vol. 8, br. 1 (2017), стр. 78-87. COBISS.SR-ID 253653772
- 51) Joshi, M., Cahill, D. & Sidhu, J. (2010). Intellectual capital performance in the banking sector: an assessment of Australian owned banks. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*. 14(2), pp. 151-170.

- 52) Joshi, M., Cahill, D., Sidhu, J. & Kansal, M. (2013). Intellectual capital and financial performance: an evaluation of Australian financial sector. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*. 14(2), pp. 264-285.
- 53) Колаковић, М. (2003). *Теорија интелектуалног капитала*. Економски прегледи 54 (11-12), стр. 925-944; 935-936.
- 54) Крстић, Б.Д. (2001). *Мерење интелектуалних перформанси предузећа*, Пословна политика, стр. 52-55, UDC 001.8.
- 55) Kalemis K., Saba R.B. & Elpida A. (2012). *The Value of Measuring Intellectual Capital (Ic) In Higher Education – A New Challenge Of Our Days*. 5th International Conference on Information Law and Ethics.
- 56) Kamukama, N., Ahiauzu, A. & Ntayi, J. M. (2010). Intellectual capital and performance: testing interaction effects. *Journal of Intellectual Capital*, 11, pp. 554-574.
- 57) Kline, R. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.
- 58) Kelly, K. (1995). “Paul Romer: The Economics of Ideas”
- 59) Krippendorff, K. (2004). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*, The Sage Comm Text Series, Sage, Beverly Hills, CA.
- 60) Kujansivu P., & Lönnqvist A. (2007). Investigating the value and efficiency of intellectual capital“, *Journal of Intellectual Capital*, Vol.8 (2), pp. 272-287.
- 61) Ловре, И., Новаковић, Ј. и Перић, М. (2009). *Вредновање интелектуалног капитала: од концепта до економског модела*. Факултет за услужни бизнис, Сремска Каменица, стр. 158.
- 62) Levey, M. & Steven C. Wrape, S. (2007). *Transfer Pricing, Rules, Compliance and Controversy*. 2nd edition; CCH, Wolters Kluwer, pp. 129-139.
- 63) Lubis I. (2015). *Discriminant Analysis of Intellectual Capital Model of State University in Medan*, *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 211. pp. 476 – 480.
- 64) Luthy, D.H. (1998). *Intellectual Capital and its Measurement*, Conference materials Asian Pacific Interdisciplinary Research in Accounting Conference (APIRA), Osaka, Japan.
- 65) Љубојевић, Ч. (2001). *Менаџмент и маркетинг у спорту*, Желнид, Београд.

- 66) Marr, B., Gray, D. & Neely, A. (2003). *Why do Firms Measure Their Intellectual Capital?*, Journal of Intellectual Capital, Vol. 4. No. 4, pp. 441-464.
- 67) Massie, J.L. (1979). *Essentials of Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, pp. 13-26.
- 68) Merges, R., Menell P. i Lemley, M. (2006). *Intellectual Property in the Technological Age*, 3rd ed.; Aspen, pp. 960-970.
- 69) Милост, Ф. (2001). *Računovodstvo človeških zmožnosti*. Visoka škola za management, Koper, Slovenija, стр. 13-16.
- 70) Mintzberg, H. (1980). *The Nature of Managerial Work*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- 71) Mouritsen, J., P. N. Bukh, H. T. Larsen, & M. R. Johansen. (2002). *Developing and managing knowledge through Intellectual Capital statements*. Journal of Intellectual Capital 3(1), pp. 10–29.
- 72) Mountague Institute, <https://www.gdrc.org/kmgmt/km-2.html>
- 73) Nazeem i Mozalini. (2014). A structural Equation Model of Intellectual Capital Based On Organizational Culture in Higher Education Institutions: *European Journal of Experimental Biology, Pelagia Research Library*, 4(1), pp. 2248-9215.
- 74) Nelson, R. & Winter S. G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Belknap Press/Harvard University Press: Cambridge.
- 75) Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, New York.
- 76) Nuryaman (2012). The Influence of Corporate Governance Practices on the Company's Financial Performance. *Journal of Global Business and Economic*. Vol.5. Number 1.
- 77) Nuryaman (2015). *The Influence of Intellectual Capital on The Firm's Value with The Financial Performance an Intervening Variable*“, Procedia – Social and Behavioral Sciences 211, pp. 292-298.
- 78) Oykan N., Cakan S. & Kayacan M. (2017). *Intellectual capital and financial performance: A study of the Turkish banking sector*. Borsa Istanbul Review 17-3 (2017), pp. 190-198.
- 79) Парчина И., Јовишић Симић М., Терзић Е. (2016). *Људски капитал у спортским организацијама*, Зборник апстраката XII Међународна конференција Образовање у

- спорту, Факултет за менаџмент у спорту, Факулет спорта и тјелесног одгоја, -1, vol. 1, no. 1, стр. 52, issn: 978-86-6461-006-3, Србија.
- 80) Павловић, Н. и Рачић, Ж. (2012). *Приказ значаја компоненти интелектуалног капитала у савременом окружењу*.
- 81) Правдић, П. и Кучинар, П. (2015). Значај управљања интелектуалним капиталом (*The Importance of Intellectual Capital Management*), Трендови у пословању, Година II. Број 5, свеска 1/2015.
- 82) Пулић, А. (2000a). VAIC – an accounting tool for IC management, *International Journal of Technology Management*, Vol. 20, Nos. 5/6/7/8, pp.702–714.
- 83) Пулић, А. (2000b), *MVA and VAIC Analysis of Randomly Selected Companies from Ftse 250*, стр. 1-44.
- 84) Пулић, А. (2004). Intellectual capital – does it create or destroy value?, *Measuring Business Excellence*, Vol. 8 Issue: 1, стр. 62-68.
- 85) Пулић, А. и Сундаћ, Д. (1998). *Интелектуални капитал*, I.B.C.C., Ријека.
- 86) Pasher, E. & Tuvya Ronen, T. (2011). *The Complete Guide to Knowledge Management: A Strategic Plan to Leverage Your Company's Intellectual Capital*; Wiley.
- 87) Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press: New York. Penrose ET. pp. 196.
- 88) 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, pp. 19-25.
- 89) Pike, S. & G. Roos (2000). An introduction to intellectual capital, *Works Institute Journal*, Vol. 42, pp. 21-27, Токуо.
- 90) Радић, С. (2016). *Вредновање интелектуалног капитала применом методе обрачунате нематеријалне вредности*. Економске идеје и пракса, број 22, Економски факултет Универзитета у Београду, стр. 71-88.
- 91) Раич, А. (1999). *Osnove sportskog menadzmenta*. Нови Сад, Факултет за менаџмент.
- 92) Раич, А. (2000): *Економика спортских организација*. Скрипта, сопствено издање, Нови Сад.
- 93) Rentzhog, O. (1997). *Темељи предузећа сутрашњице*, Прометеј. Нови Сад.
- 94) Rodov, I. & Leliaert, P. (2002). FIMIAM: Financial Method of Intangible Assets Measurement, *Journal of Intellectual Capital*, Vol.3, No.3, pp. 323-336.

- 95) Romer, P. (1986). Increasing Returns and Long-Run Growth, *The Journal of Political Economy*, Vol. 94, No. 5. , pp. 1002-1037. The University of Chicago Press.
- 96) Romer, P. (1990). Endogenous Technological Change, *Journal of Political Economy*, Vol. 98, issue 5, pp. 71-102. The University of Chicago Press.
- 97) Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N.C. & Edvinsson, L. (1997). *Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape*, Macmillan, Basingstoke.
- 98) Rosenberg, M. (1965). *Society and the adolescent self-image*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- 99) Rubin, J. & Lewicki, R. (1973). A Three-Factor experimental Analysis of Promises and Threats, *Journal of Applied Social Psychology*. Vol. 3, issue 3, pp.240-257.
- 100) Rumelt, R. R. (1995). Inertia and Transformation. In Cynthia Montgomery (eds), *Resource-based and evolutionary theories of the firm: Toward a synthesis*, Nowell, Mass: Kluwer Academic Publishers. pp. 101–132.
- 101) Сундаћ, Д. и Крмпотић, Ф. (2009). Вриједност људског капитала у Хрватској – успоређба с одабраним еуропским земљама, *Економски преглед*, 60 (7-8), стр. 315-331.
- 102) Сундаћ, Д. и Крмпотић, Ф. (2009). Measurement and Management of Intellectual Capital, *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 15 (2), стр. 279-290
- 103) Сундаћ, Д. и Шваст, Н. (2009). *Интелектуални капитал – темељни чимбеник подузетости предузећа*. Загреб.
- 104) Shareef, F. & Davey, H. (2005), Accounting for intellectual capital: evidence from listed English football clubs, *Journal of Applied Accounting Research*, Vol. 7, No. 3, pp. 78–116.
- 105) Siboni B., Nardo M.T. & Sangiorgi D. (2012). *Italian State Universities Performance Plans: An Intellectual Capital Focus?* International Forum on Knowledge Asset Dynamics (IFKAD) and Knowledge Cities World Summit (KCWS), Matera, Italy.
- 106) Singh, M. & Faircloth, S. (2005), The impact of corporate debt on long term investment and firm performance, *Applied Economics*, Vol. 37, No. 8, pp. 875–883.
- 107) Stewart, T. (2001). *Intellectual Capital: Ten Years Later, How Far We've Come*, Fortune, pp. 192-193.
- 108) Sullivan, P. (2000). *Value-Driven Intellectual Capital: How to Convert Intangible Corporate Assets into Market Value*. Wiley.

- 109) Sveiby, K.E. (2001). *A Knowledge-based Theory of the Firm To Guide Strategy Formulation*. Article for Journal of Intellectual Capital vol. 2, Nr 4.
- 110) Seleim, A., Ashour, A., & Bontis, N. (2004). *Intellectual capital in Egyptian software firms. The Learning Organization, 11*, pp.332-346.
- 111) Sharabati, A., Naji Jawad, S. i Bontis, N. (2010). *Intellectual capital and business performance in the pharmaceutical sector of Jordan. Management decision, 48*, pp.105-131.
- 112) Şaban, U., Orhan, S., (2003). *Entelektüel sermayenin ölçülmesi: mobilya sektöründe karşılaştırmalı bir uygulama örneği*, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Vol. 20, pp. 163-181.
- 113) Sullivan, D.S., Biggins, S. & Rose, M. D., (1998). *The yeast centrin, cdc31p, and the interacting protein kinase, Kic1p, are required for cell integrity. J Cell Biol 143*(3), pp. 751-65.
- 114) Stewart, T. (1997). *Intellectual Capital: The New Wealth Of Organizations*, Nicholas Brealey Publishing, Business Digest, New York
- 115) Stewart, T.A. (1991). 'Brainpower: How intellectual capital is becoming America's most valuable asset'. *Fortune*, , pp. 44-60.
- 116) Sveiby (1989). *Den osynliga balansräkningen ("The Invisible Balance Sheet")*, Affärsvärlden Ledarskap.
- 117) Sveiby, K. E. (1990). *Kunskapsledning, (Knowledge Management) Ledarskap* Stockholm.
- 118) Sveiby, K. E. (2004). *Methods for measuring intangible assets*. Journal of knowledge management 9 (2), pp. 103-122.
- 119) Томић, М. (2001). *Менаџмент у спорту*. Астибо, Београд.
- 120) Teece, D. (1985). *Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy*.
- 121) Terry, G.R. & Franklin, S.G.. (1982). *Principles of Management*, (8th ed.), Homewood, 1982, Ill, Irwin, pp. 31.
- 122) Tsuchiya, S. (1996). *A New Role for Computerized Simulation in Social Science: Summary Thoughts on a Case Study*. Simulation & Gaming - Simulat Gaming. 27. 103-109. 10.1177/1046878196271007.
- 123) Fayol H.(1949). *General and Industrial Management*, London, Pitman.

- 124) Friedman, M. (1961). The Lag in Effect of Monetary Policy, *Journal of Political Economy*, 69(5), pp. 447–66.
- 125) Handy, C. (1989). The Age of Unreason.
- 126) Holsty, O. R. (1969), *Content Analysis for the Social Science and Humanities*, Reading, Addison-Wesley.
- 127) Cabrita, M. D. R. & Bontis, N. (2008). Intellectual capital and business performance in the Portuguese banking industry. *International Journal of Technology Management*, 43, pp. 212-237.
- 128) Chahal H. & Bakshi P. (2016). *Measurement of Intellectual Capital in the Indian Banking Sector*, VIKALPA, Volume 41, Issue 1.
- 129) Chen, M.C., Cheng, S.J. & Hwang, Y. (2005). An empirical investigation of the relationship between intellectual capital and firms market value and financial performance, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 6, No. 2, pp. 159–176.
- 130) Conner, K.R. & Prahalad, C.K. (1996). *A Resource-Based Theory of the Firm Knowledge vs. Opportunism*. *Organization Science*, 7, pp. 477-501.
- 131) Џепољац, В., Јаношевић, С. и Бонтис, Н. (2016). Intellectual capital and financial performance in the Serbian ICT industry. *Journal of Intellectual Capital*, Том 17, Издање 2, стр. 373-396, Emerald Group Publishing Limited.
- 132) Шијан, Г. (2015). *Финансијски аспекти управљања перформасама предузећа у одабраним земљама у транзицији*. [Докторска дисертација].
- 133) Wang, W. Y. & Chang, C. (2005). Intellectual capital and performance in causal models: Evidence from the information technology industry in Taiwan. *Journal of intellectual capital* 6, pp. 222-236.
- 134) Wahid, A.H.D.A., Abu, N.A., Latif, W.A. & Smith, M. (2013). *Corporate Governance and Intellectual Capital: Evidence from Public and Private University*. *Higher Education Studies*; 3(1), pp. 63-78.
- 135) Weber, R. P. (1990), *Basic content analysis*, California, Sage, 2<sup>nd</sup> edition
- 136) Wernerfelt, B. (1984). ‘A resource-based view of the firm’, *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 171-180.



- 137) Wiederhold, G. (2013). *Valuing Intellectual Capital, Multinationals and Taxhavens*. Management for Professionals, Springer Verlag.
- 138) Wiig, K. (1999). *What Future Knowledge Management Users May Expect*. Journal of Knowledge Management; Vol. 3, Br. 2, str. 155-166.
- 139) Williams, M. (2001), *Is a company's intellectual capital performance and intellectual capital disclosure practices related? Evidence from publicly listed companies from the FTSE 100, Report presented on McMasters Intellectual Capital Conference*, Hamilton, Ontario.
- 140) Xiaopeng Z., Si Ch. & Ying Sh.(2011). *A Study of the Intellectual Capital'S Impact on Listed Banks Performance in China*. School of Economics, Zhejiang University
- 141) Yasar, N., Isik, M., Calisir, F. (2015). *Intellectual Capital Efficiency: The Case of Football Clubs*. Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 207, pp. 354–362.
- 142) Yıldız. S. (2010). *Entelektüel sermaye teori ve araştırma- Intellectual capital theory and research*, Turkmen Publishing, Istanbul.
- 143) Yildiz S., Meydan C. & Guner M. (2014). *Measurement of intellectual capital components through activity reports of companies*. Second world conference on business, economics and management – WCBEM 2013. Science Direct, Procedia – Social and Behavioral Science 109, pp. 614-621.
- 144) Yusof, K. (2008). *University Governance in Malaysia*. Paper presented at Regional Seminar on University Governance in Southeast Asian Countries, Luang Prabang, Lao PDR.

## ПРИЛОЗИ

Прилог А - Писмо клубовима

Прилог Б - Образац за финансијски капитал

Прилог В - Упитник **УИК/2015**, Бачанац, Јовишић Симић

Прилог Г - Такмичарско бављење спортом по полу

Прилог Д – Врсте спорта које су запослени тренирали по полу

Прилог Ђ – Нивои образовања према успешности

Прилог Е - Године старости, бављења спортом и радног стажа по успешности

Прилог Ж - Класификација радних места по успешности



„АЛФА УНИВЕРЗИТЕТ  
Факултет за економију и политичке науке

Директору

---

Поштовани,

Ја сам **Мирјана Јовишић Симић**, докторанд *Факултета за менаџмент у спорту*. Као асистент ангожавана сам у настави на Факултету за трговину и банкарство и Факултету за економију и политичке науке.

Веома смо заинтересовани за вредновање и мерење интелектуалног капитала и његово довођење у везу са успешношћу радних организација. Пошто је ова тема за нашу средину релативно нова и не постоје истраживања која говоре о томе да ли се и колико он препознаје, користи и ставља у функцији генералне добробити неке организације, желели смо да кроз ово истраживање направимо први корак у правцу вредновања и мерења капитала који се до сада сматрао „немерљивом“ и неопипљивом категоријом. Завршни рачуни, тачније биланси стања и биланси успеха били би једини индикатори да ли је нека организација пословала успешно.

Наша намера је да ту праксу применимо, а да би је променили неопходно је да се упознамо са начинима на које се у нашим спортским организацијама (клубовима) поступа са интелектуалним капиталом, са његове три кључне компоненте: људским, релационим и организационим ресурсима. То не можемо учинити без Ваше помоћи. Одабрали смо Ваш клуб, јер смо уверени да је Ваш циљ, као што је то циљ сваког спортисте, да се стално усавршава, прихватате све што је ново и добро, све што Вашу организацију може учинити успешнијом, респектабилнијом и препознатљивијом на домаћем и страном спортском тржишту.

Зато Вас молимо да нам омогућите увид у Ваш завршни рачун за 2014. годину из кога ћемо преузети одређен број релевантних података, пре свега оних који су упоредиви и који ће заједно са мишљењима и ставовима запослених, послужити за оцену улоге интелектуалног капитала у успешности Вашег клуба.

Надамо се да ћете нам Ви, као главни менаџер и руководилац клуба који је заинтересован да континуирано ради на побољшању његовог имиџа и успешности, омогућити да у Вашем клубу обавим анкетање свих запослених („обичног“ и руководећег особља) које ће им „одузети“ од 15 до 30 минута времена. Припремили смо кратак упитник чије је попуњавање прилично једноставно и не захтева пуно размишљања. Да би добили што реалнију слику о предмету нашег интересовања, анкета ће бити анонимна, а тајност података загарантована.

Са резултатима целокупног истраживања бићете упознати, јер верујемо да ће Вам они пружити нове увиде и идеје како да будете још успешнији, да другима послужите као модел и лидер савременог пословања у области спорта.

У Београду \_\_\_\_\_

Мирјана Јовишић Симић, докторанд

---

Проф. др Слободан Живковић, декан  
Факултета за економију и политичке науке

---

**ПОДАЦИ ИЗ ЗАВРШНОГ РАЧУНА Клуба**

\_\_\_\_\_

- ВАРИЈАЛЕ ОПИПЉИВОГ КАПИТАЛА -

*БИЛАНС УСПЕХА*

1. Укупан приход \_\_\_\_\_
2. Укупан расход \_\_\_\_\_
3. Број и врсте извора у укупном приходу  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
4. Број и врсте извора у укупном расходу  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
5. Процент учешћа три најзаступљенија извора прихода у укупном приходу  
\_\_\_\_\_
6. Процент учешћа три најзаступљенија извора расхода у укупном расходу  
\_\_\_\_\_

*БИЛАНС СТАЊА*

7. Износ сопственог капитала \_\_\_\_\_
8. Износ укупне имовине \_\_\_\_\_
9. Износ укупног капитала \_\_\_\_\_
10. Износ дугорочних обавеза \_\_\_\_\_
11. Износ краткорочних обавеза \_\_\_\_\_
12. Износ законских обавеза \_\_\_\_\_

НАПОМЕНА:

Поштовани,

Сигурно знате да успешност неке организације исказана преко завршног рачуна, односно биланса стања и биланса успеха, није потпуни показатељ њене успешности, потенцијала за даљи развој и њихове стварне искоришћености. Наша намера је да уз Вашу помоћ дођемо до оних немерљивих и често на први поглед невидљивих, а истовремено веома значајних компоненти успеха и/или неуспеха сваке организације. Зато Вас молимо да нам искрено одговорите на доле наведена питања, да слободно изнесете своја мишљења, ставове и оцене, како о себи, тако и о организацији у којој радите.

Анкета је анонимна, тајност Ваших одговора је загарантована, тако да својим искреним одговорима можете значајно допринети да се коначно и код нас почну вредновати и уважавати знања, способности, искуство и мотивисаност запослених, добра унутрашња организација, руковођење, односи међу запосленима, са корисницима, стратешким партнерима, медијима итд.

Година рођења: \_\_\_\_\_ Пол: **М** **Ж**

Да ли сте се такмичарски бавили спортом? **НЕ** **ДА** (којим и колико дуго)

\_\_\_\_\_

Радно место/посао који сада обављате (назив и кратак опис) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Укупан радни стаж: \_\_\_\_\_ год.      Године стажа на послу који сада обављате: \_\_\_\_\_ год.

Ваше образовање (заокружити и уписати врсту школе):

- а.** основна школа
- б.** средња школа (уписати која) \_\_\_\_\_
- в.** виша школа (уписати) \_\_\_\_\_
- г.** факултет (уписати) \_\_\_\_\_
- д.** остало (магистериј, докторат) \_\_\_\_\_

Да ли имате и неке друге квалификације? Ако имате, упишите које и где сте их стекли.

- а.** Немам
- б.** Имам \_\_\_\_\_

1. Да ли је Ваше радно место у складу са Вашим квалификацијама?

- а.** ДА
- б.** НЕ

2. Ако је Ваш одговор НЕ, да ли то значи:

- а.** да је оно испод нивоа Ваших квалификација
- б.** да оно захтева виши ниво квалификација

3. Да ли је Ваше радно место у складу са Вашим знањима и радним искуством:

- а.** не, оно је испод мојих знања и искуства
- б.** да, оно сасвим одговара мојим знањима и искуству
- в.** не, оно је изнад мојих знања и искуства

4. Сматрам да се у мојој организацији:
- а. већина запослених налази се на радним местима и положајима који су у складу са њиховим образовањем, знањима и способностима
  - б. да приближно половина запослених не ради на оним пословима за које је довољно обучена
  - в. да већина запослених не ради на пословима који одговарају њиховом образовању и знању, већ су на њих распоређена према неким другим критеријумима.
5. Сматрам да руководиоци (*шефови ресора, директори, менаџери*) у овој организацији:
- а. знају да процене знања, компетенције, вештине, мотивисаност, залагање и радни допринос запослених и то континуирано раде
  - б. знају, али то не раде
  - в. нити знају нити раде
- б. На основу Вашег досадашњег личног искуства у овој организацији, чиме се Ваши шефови примарно руководе када некога унапређују, тј. постављају на одговорније и боље плаћено радно место: \_\_\_\_\_
- 
7. Имате ли могућности (*Ви и остали запослени*) и колико често да изнесете неке предлоге, сугестије, идеје за боље пословање и да ли се оне уважавају?
- а. Углавном не.
  - б. Понекад руководилац саслуша, али то не уважава.
  - в. Често са руководиоцима размењујемо идеје и сугестије, али се слабо реализује.
  - г. Шефови су спремни да нас свакодневно саслушају и доста тога уваже.
8. Да ли у Вашој организацији већина запослених даје свој максимум, тј. труде се да поверени посао обаве на најбољи начин?
- а. Не, већина се не понаша тако.
  - б. Око половине запослених то чини.
  - в. Да, већина запослених се тако понаша.
9. Да ли у Вашој организацији знате за појединце који су посебно креативни, талентовани, са смислом за иновације, а чија знања и способности руководство није уочило нити искористило?
- а. ДА
  - б. НЕ
10. Да ли у Вашој организацији постоји систем сталног усавршавања и обуке запослених (*нпр. одлазак на стручне семинаре, курсеве за стране језике, рад на компјутерима, семинаре заштите на раду, управљање ризицима у спорту итд.*)?
- а. Да, неки запослени на та усавршавања иду редовно.
  - б. Колико знам, то се повремено дешава, али само за одабране.
  - в. Нисам довољно информисан/а, можда се то и ради, али ја никада нисам у томе учествовао/ла.
11. У Вашој организацији:
- а. постоји тимски рад и добра сарадња међу запосленим
  - б. углавном свако ради за себе, али постоји спремност запослених да једни другима помогну, да пренесу нека знања и искуства
  - в. свако ради за себе, нема сарадње и спремности да се помогне, упуту и пренесу знања.

12. Да ли се у Вашој организацији људи запошљавају према потребама и критеријумима радног места или на неке друге начине?
- Да, при избору нових радника, примарно је њихово образовање, знање, искуство и стручност
  - Стручност и знање су мање важни критерији, нека друга својства кандидата су важнија.
  - Стручност и знање скоро да уопште нису битни, људи се примају стихијно и без ваљаних образложења.
13. Сматрам да моја организација доста пажње придаје односима са медијима (*штампаним, електронским*) и да су они добри:
- потпуно тачно
  - делимично тачно
  - уопште није тачно
14. Колико Ваша организација брине о својим корисницима (*корисници Ваших спортских терена, објеката, посетиоци утакмица, купци спортске опреме са брендом Вашег клуба, актуелни и потенцијални навијачи итд.*)?
- Брине веома много и свакодневно на томе ради.
  - Брине прилично.
  - Просечно брине.
  - Брине, али сматрам да је то недовољно.
  - Не постоји служба која то ради стручно, систематски и брине о потребама различитих корисника.
15. Какве односе Ваш клуб има са другим клубовима/конкурентима из истог ранга такмичења?
- Односи са директним и највећим ривалима су прилично поремећени, док су са осталим коректни.
  - Односи са свим ривалима су коректни, али са неким више, а са неким мање сарађујемо.
16. Какви су односи Вашег клуба са челним организацијама у Вашем спорту (*локални, регионални, републички/национални савез*)?
- Веома добри, никада није било проблема.
  - Добри, настале проблеме углавном решавамо споразумно и без великих тензија.
  - Прилично лоши, јер неки од њих немају слуша и разумевања за наше захтеве, потребе и проблеме.
17. Сматрам да су односи наше организације /клуба са спољним сарадницима (*судије, полиција-обезбеђење, медицинске службе, стручне институције – Завод за спорт и медицину спорта, образовне институције – факултети спорта и менаџмента у спорту, итд.*):
- веома добри
  - задовољавајући
  - незадовољавајући
18. Молимо Вас да на скали од 1-5 (*Значење одговора: 1=уопште нисте задовољни; 2= мало сте задовољни; 3= умерено задовољни; 4= прилично задовољни; 5= потпуно сте задовољни*) означите степен Вашег задовољства са следећим ставкама:

☞ са непосредним руководиоцима	1	2	3	4	5
☞ са руководиоцима највишег нивоа	1	2	3	4	5
☞ са вашим статусом у клубу	1	2	3	4	5
☞ са личним дохотком	1	2	3	4	5
☞ са условима у којима радите	1	2	3	4	5
☞ са могућностима да напредујете	1	2	3	4	5
☞ са успешношћу Вашег клуба	1	2	3	4	5
☞ са имицом клуба	1	2	3	4	5
☞ са лојалношћу Ваших навијача	1	2	3	4	5
☞ са начином како вас медији третирају и колико сте у њима присутни .....	1	2	3	4	5
☞ са искоришћеношћу материјалних ресурса	1	2	3	4	5
☞ са технолошком опремљеношћу ( <i>компјутери, таблети, програми за статистику, опрема за разна мрежа и дијагностику, опрема, дресови и реквизити за тренинг, итд.</i> )	1	2	3	4	5
☞ са степеном информисаности запослених	1	2	3	4	5
☞ са стручношћу и квалификацијама запослених	1	2	3	4	5
☞ са степеном идентификације и лојалности запослених са циљевима и имицом клуба.....	1	2	3	4	5

**19.** Колико по Вашем мишљењу сам имиц Вашег клуба доприноси његовом финансијском успеху?

- а. Уопште не доприноси.
- б. Прилично доприноси.
- в. Веома доприноси.

**20.** Сматрам да је постојећи број запослених у клубу/организацији:

- а. недовољан за правовремено и квалитетно обављање свакодневних послова
- б. довољан за правовремено и квалитетно обављање свакодневних послова
- в. има превише запослених, па појединци више сметају него што доприносе

**21.** Како бисте описали материјални положај Ваше породице у односу на друге:

- а. много лошији од просека
- б. нешто испод просека
- в. просечан
- г. нешто изнад просека
- д. много бољи од просека

**22.** Услови у којима радите су:

- а. веома лоши
- б. лоши
- в. задовољавајући
- г. добри
- д. веома добри

**23.** Да ли бисте прихватили да за исту плату обављате неки други посао?

- а. Не.
- б. О томе нисам размишљао/ла.
- в. Да.

**ХВАЛА НА САРАДЊИ!**



Табела

Такмичарско бављење спортом по полу

Пол		f (%)	$\chi^2$ тест		CC*
			$\chi^2$	Sig	
Мушки	Не	34 (50.0)	11.383	.001	.32
	Да	34 (50.0)			
	Укупно	68 (100.0)			
Женски	Не	28 (84.8)			
	Да	5 (15.2)			
	Укупно	33 (100.0)			

\* CC= Contingency Coefficient (коэффициент контингенције)

Табела  
*Врсте спорта које су запослени тренирали по полу*

Пол		f (%)	Valid Percent	Cumulative Percent
Мушки		35 (51.5)	51.5	51.5
	атлетика	1 (1.5)	1.5	52.9
	фудбал	30 (44.1)	44.1	97.1
	рукомет	1 (1.5)	1.5	98.5
	тенис	1 (1.5)	1.5	100.0
	Укупно	68 (100.0)	100.0	
Женски		29 (87.9)	87.9	87.9
	фудбал	2 (6.1)	6.1	93.9
	одбојка	1 (3.0)	3.0	97.0
	рукомет	1 (3.0)	3.0	100.0
	Укупно	33 (100.0)	100.0	

Табела  
*Нивои образовања према успешности*

	f (%)					$\chi^2$ тест		CC*	
	ош	сш	вш	фак	маг	$\chi^2$	р	сc	р
Мање успешни	1 (2.0)	14 (28.6)	15 (30.6)	13 (26.6)	6 (12.2)	5.114	.276	.220	ns
Успешни	0 (0.0)	20 (38.5)	12 (23.1)	18 (34.6)	2 (3.8)				
Укупно	1 (100.0)	34 (100.0)	27 (100.0)	31 (100.0)	8 (100.0)				

\* CC= Contingency Coefficient (кофицијент контингенције)

Табела

*Године старости, бављења спортом и радног стажа по успешности*

Успешност СО		N	AS	SD	Min	Max
Мање успешна	Старост у годинама	49	37.63	20	60	9.802
	Дужина бављења спортом	11	10.55	3	20	5.355
	Укупан радни стаж	48	12.40	1	30	8.204
	Стаж у садашњем послу	48	7.90	1	25	5.919
Успешна	Старост у годинама	52	37.56	20	58	10.707
	Дужина бављења спортом	19	12.68	3	22	5.803
	Укупан радни стаж	43	14.16	1	36	10.926
	Стаж у садашњем послу	50	7.26	1	20	5.386

Табела  
Класификација радних места по успешности

Врста посла класификација				
Успешност СО		f (%)	Valid %	Cumul.%
Мање успешна	помоћне службе	4 (8.2)	8.2	8.2
	економско админ. и информатичке службе	12 (24.5)	<b>24.5</b>	32.7
	стручна спортска занимања	23 (46.9)	46.9	79.6
	менаџери, руководиоци, саветници	10 (20.4)	20.4	100.0
	Укупно	49 (100.0)	100.0	
Успешна	помоћне службе	6 (11.5)	14.3	14.3
	економско администр. информатичке службе	14 (26.9)	<b>33.3</b>	47.6
	стручна спортска занимања	18 (34.6)	42.9	90.5
	менаџери, руководиоци, саветници	4 (7.7)	9.5	100.0
	Укупно	42 (80.8)	100.0	
	Миссинг Систем	10 (19.2)		
	Укупно	52 (100.0)		