

## INTELEKTUALNI KAPITAL KAO STRATEŠKI RESURS PORODIČNIH PREDUZEĆA

Bosiljka Srebro<sup>1</sup>, Nenad Marković<sup>2</sup>, Vuk Mirčetić<sup>1</sup>, Ognjen Bakmaz<sup>3</sup>, Uglješa Mrdić<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka, Jove Ilića 154, 11000 Beograd, Srbija,  
b.spasic@yahoo.com,

<sup>2</sup>Univerzitet „Nikola Tesla“, Fakultet za menadžment, Cara Dušana 62-64, 11158 Beograd, Srbija,  
markovic966nenad@gmail.com

<sup>3</sup>Visoka škola za uslužni biznis, Sokolac, Cara Lazara bb, 71350 Istočno Sarajevo, Bosna i  
Hercegovina, ognjen@vub.edu.ba,

<sup>4</sup>Beogradska akademija poslovno-umetničkih strukovnih studija (BAPUSS), Kraljice Marije 73,  
11000 Beograd Srbija

### SAŽETAK

Rad je usmeren na razmatranje razumevanja centralnih pitanja vezanih za intelektualni kapital sa fokusom na porodična preduzeća. Intelektualni kapital postaje resurs od primordijalnog značaja za stvaranje ekonomskog bogatstva. Nesporno je da materijalna imovina i dalje predstavlja važan faktor u proizvodnji i dobara i usluga, uz napomenu da se njen relativni značaj vremenom smanjuje, dok se značaj nematerijalne imovine bazirane na znanju povećava. Sposobnost preduzeća da iskoriste intelektualni kapital je možda i veći ključ profitabilnosti od samog postojanja “zaliha” znanja.

**Ključne reči:** porodična preduzeća, intelektualni kapital, specifičnosti, konkurentska prednost.

### UVOD

Interesovanje akademske zajednice za proučavanje specifičnosti poslovanja porodičnih preduzeća sve je veće. Ako se ima u vidu da su porodična preduzeća danas okosnica mnogih ekonomija, kako naprednih, tako i rastućih, te da oni imaju snažan uticaj na investicije i otvaranje novih radnih mesta, čini se logičnim konstatovati još snažniji rast interesovanja ne samo akademske zajednice, već i struke.

Porodična preduzeća danas prolaze kroz obiman proces promena u mnogim zemljama. Porodične firme su veoma posebne profitno orijentisane organizacije, jer pored ostalog, pokazuju, testiraju i akumuliraju vrednosti koje su akumulirane i ugrađene tokom godina, kako u poslovne politike, tako i u ponašanje senior menadžera i zaposlenih. Ponekad su izričito definisana, a ponekad su implicitna. Bez obzira na njihova svojstva, ona imaju jasan uticaj na poslovnu strategiju i poslovanje. U savremenom poslovnom svetu, često pogođenim korporativnim skandalima, potrebna su preduzeća koja su dobar primer kako se uspostavlja nova ravnoteža između ekonomskog učinka, performansi organizacije i društvenog uticaja. Upravo su mnoga porodična preduzeća ta koja već pokazuju način na koji to treba učiniti.

Najčešće se porodični biznis identifikuje sa organizacijom profitnog usmerenja koja je u vlasništvu porodice, ili se može sagledati kao biznis koji poseduje i kojim upravlja član porodice, slično novom malom preduzeću (Deakins, & Freel, 2012). Može i da se posmatra kao vrsta biznisa u kome su dva ili više članova porodice uključena u vlasništvo i upravljanje, kao što su to, npr. muž i žena koji čine tim. Prema Đuriću (2015), „porodična preduzeća po veličini kreću od proizvođača koji zapošljavaju puno ljudi i imaju milione evra u opremi, do usamljenih perača prozora sa kofom i sunderom“.

Intelektualni kapital, upravljanje znanjem i nematerijalna imovina su važni faktori u određivanju vrednosti organizacije, što se ogleda u rastu industrije upravljanja znanjem. U tom

kontekstu, ističe se nedostatak dovoljno efikasnih tehnika merenja za specifikaciju i optimizaciju vrednosti intelektualnog kapitala.

Intelektualni kapital je visoko na dnevnom redu izvršnih direktora, menadžera i struke dok pokušavaju da razdvoje probleme kao što su kako vrednovati nematerijalnu imovinu, kako identifikovati i meriti resurse znanja i kako obelodaniti nevidljivu imovinu. Malo ljudi sumnja u važnost upravljanja intelektualnim kapitalom; a većina se slaže da nematerijalna imovina kao što su znanje, brendovi, veze, organizaciona kultura i intelektualna svojina predstavljaju primarne pokretače konkurentnosti u današnje vreme globalne ekonomije.

Rad je organizovan na sledeći način. Prvo poglavlje se bavi intelektualnim kapitalom kao strateškim resursom i njegovim računovodstvenim obuhvatanjem. U drugom poglavlju se razmatra sticanje opipljive konkurentske prednosti zasnovane na adekvatnom upravljanju intelektualnim kapitalom. U trećem delu je ukazano na specifičnosti intelektualnog kapitala u porodičnom biznisu (porodičnim preduzećima).

### **Intelektualni kapital kao strateški resurs i računovodstveno obuhvatanje**

Postoje razne definicije intelektualnog kapitala. Najšire korišćena definicija intelektualnog kapitala je da je on „znanje koje ima vrednost organizaciji.” Stewart (1997) definiše intelektualni kapital kao intelektualni materijal  $\pm$  znanje, informacije, intelektualna svojina i iskustvo  $\pm$  što se može staviti koristiti za stvaranje bogatstva. Ključni konstitutivni elementi intelektualnog kapitala jesu: ljudski kapital, strukturni kapital i eksterni kapital, iz čega proizilazi da je upravljanje znanjem (zbir onoga što je poznato) stvara intelektualni kapital (William, 1999). Bez obzira na postojanje različitih definicija, jedno je posebno važno, a to je imati u vidu da su neke vrste nematerijalne imovine kao što su znanje, brendovi, odnosi, organizaciona kultura i intelektualna svojina primarni pokretači konkurentnosti u današnje vreme globalne ekonomije.

Kako Žarkić Joksimović i dr. (Žarkić Joksimović, Benković i Milosavljević 2013) ističu, funkcija ljudskih resursa predstavlja jednu od funkcija gde su zaposleni oni koji pokreću sve delatnosti koje se obavljaju u preduzeću. Ljudski kapital obuhvata znanje, veštine, sposobnosti i otpornost zaposlenih u organizaciji, koji mogu biti direktno ili indirektno instrumentalni u podizanju performansi organizacije delimično ili u celini (Li, Nosheen, Haq, & Gao, 2021). Druga definicija ljudskog kapitala (Mubarik, Kusi-Sarpong, Govindan, Khan, & Oyedijo, 2021), je, da on uključuje znanje, veštine, sposobnost obavljanja više zadataka, posvećenost, angažovanje, stav, iskustvo, inteligencija i kreativnost zaposlenih u organizaciji. Relacioni kapital se definiše kao zbir odnosa organizacije sa njenim stejkholderima, odnosno reč je o saradnji organizacije sa svojim kupcima, dobavljačima i drugim zainteresovanim stranama. Strukturni kapital se odnosi na organizacione procese, rutine i ne-ljudsko znanje ukorenjeno u organizacionim procesima i bazi podataka. Znanje ostaje u organizaciji, za razliku od ljudskog kapitala (Ahmed, Guozhu, Mubarik, Khan, & Khan, 2019).

Računovodstveni sistem informisanja ima važnu ulogu u pravilnom priznavanju stavki koje se tiču nematerijalne imovine, a posebno mesto ima u praćenju i evaluaciji aktivnosti ljudskih resursa (Špiler, Milojević i Kovjanić, 2021). Ključni proizvod ovog sistema jesu finansijski izveštaji koji pokazuju rezultate rada menadžera preduzeća u upravljanju resursima koji su im povereni. Prevarne radnje se danas javljaju u raznim oblicima, a izazivaju slabije ili jače posledice po organizaciju (Milojević, Knežević, Adamović i Travica, 2021), i utiču na gubitak poverenja investitora i kreditora u finansijske brojke iskazane u izveštajima. Revizorska profesija je ta koja garantuje kvalitet (validnost) finansijskih stavki u publikovanim izveštajima (Brown, Milašinović, Mitrović, & Knežević, 2020). Informacije inkorporirane u obelodanjenm (javnom dostupnim) finansijskim izveštajima ne treba gledati kao kompletnu sliku o preduzeću, jer često ne uključuju kvalitativne informacije koje mogu biti od značaja prilikom donošenja poslovnih odluka (Mitrović, & Milašinović, 2020).

Nematerijalna imovina su nefizički resursi i prava koja imaju vrednost za firmu, jer daju firmi neku vrstu prednosti na tržištu, a kao vrste mogu se navesti: gudvil, autorska prava, zaštitni znaci, patent, računarski programi (Mitrović i Knežević, 2020). Većina modela merenja intelektualnog kapitala izjednačava intelektualni kapital sa nematerijalnom imovinom (Garcia-Parra, Sallan,

& Mundet, 2009). Međutim, kompanije ponekad moraju da preuzmu obaveze da bi intelektualna imovina bila zaista delotvorna, što pak upućuje na postojanje nematerijalnih obaveza.

Brennan & Connel (2000) ukazuju na činjenicu da značajne razlike između knjigovodstvenih i tržišnih vrednosti preduzeća ukazuju na prisustvo imovine koja nije priznata i merena u bilansima preduzeća. Sredstva intelektualnog kapitala čine značajan deo ovog odstupanja. Trenutno se od preduzeća ne zahteva da izveštavaju o imovini u vidu intelektualnog kapitala, što ostavlja tradicionalni računovodstveni sistem neefikasnim za merenje stvarnog uticaja takvih nematerijalnih dobara. Pored toga, bitno pitanje je i merenje intelektualnog kapitala (M'Pherson & Pike 2001).

Merenje vrednosti nematerijalnih dobara veoma je kompleksno iz više razloga (Graham, & Pizzo, 1996). Neki od njih su što su ona „kritična“, i ujedno (uglavnom) predstavljaju nevidljive (neopipljiva) komponente procesa inovacije. Ginesti, et al. (Ginesti, Caldarelli, & Zampella, 2018) su se bavili pitanjem nematerijalne imovine u kontekstu inovacija. Nematerijalna imovina uključuje vlasništvo nad inovativnom imovinom i ljudskim resursima koji čine kompaniju jedinstvenom, ali se trenutno ne mere. Na primer, nematerijalna ulaganja predstavljaju vrednost baze podataka i softvera kompanije, tacitno znanje njihovih radnika i ulaganja u istraživanje i razvoj (R&D) i dizajn. Pulic (2004) ističe da, uzimajući u obzir transformaciju ekonomske stvarnosti ka ekonomiji znanja, čini se logičnim da IK tretiramo kao resurs, jednak tom zemljištu, fizičkoj imovini i finansijskom kapitalu. To znači da se više ne tretira kao trošak, već kao investicija.

### **Opipljiva konkurentna prednost i intelektualni kapital**

Prema Knežević (2019), ključni resurs i baza poslovanja savremene organizacije koja je profitnog usmerenja, postaje intelektualni kapital koji, posmatran kao koncept, dobija na značaju početkom devedesetih godina dvadesetog veka. Sagledavanjem ovog koncepta uočava se primetni rast tržišne vrednosti kompanija u odnosu na njenu knjigovodstvenu vrednost. Kako Edvinsson & Sullivan (1996) navode, iako je postojao eksplozivni interes za intelektualni kapital i žed za informacijama o tome kako bi se njime moglo upravljati, malo je toga napisano da bi se opisao ili definisao koncept.

Upravljanje intelektualnim kapitalom zahteva rad na više organizacionih nivoa na različitim nivoima složenosti i neizvesnosti. Menadžer ljudskih resursa može da posmatra intelektualni kapital kao veštine, znanje, i odnose među zaposlenima. Marketing menadžer bi mogao tvrditi, da je intelektualni kapital, kao što su prepoznatljivost brenda i zadovoljstvo kupaca u srcu poslovnog uspeha; dok IT menadžer može da posmatra ključne nematerijalne stvari kao softverske aplikacije i mogućnosti mreže. Na najosnovnijem nivou, kompanije treba da prepoznaju različite vrste intelektualnog kapitala koji poseduju i karakteristike ovih sredstava (Marr, & Moustaghfir, 2005). Značajan napredak je postignut u odnosu na upravljanje različitim kategorijama intelektualnog kapitala, posebno u upravljanju ljudskim resursima i upravljanju intelektualnom svojinom. Ipak, za mnoge kompanije, vrhunsko razumevanje menadžmenta o bazi imovine kompanije ostaje ograničeno na nerelevantnosti računovodstva bilansa stanja. Gledajući u pravcu identifikacije i evaluacije intelektualnog kapitala, neki od najvećih izazova leže u raspoređivanju ovih sredstava radi uspostavljanja i održavanja konkurentne prednosti.

Postoji jedan izazov sa kojim se sva preduzeća suočavaju u nepredvidivom svetu konkurencije zasnovane na znanju. Taj izazov je uravnotežiti kreativnost i fleksibilnost organizacije sa disciplinama koje pretvaraju kreativne aktivnosti u opipljivu poslovnu prednost. Treba imati u vidu važnu činjenicu da kod opipljive imovine vrednost upotrebom opada tokom vremenskog perioda, a pravilnom upotrebom intelektualnog kapitala, dolazi do povećanja vrednosti organizacije. Pored toga, da bi se maksimizovala imovina u vidu intelektualnog kapitala, preduzeće može implementirati prakse razmene znanja među zaposlenima i stručnjacima. Pitanje od strateškog značaja je kako nematerijalnu imovinu transformisati u materijalni izraz (Gregory, 2020), koju metodologiju primeniti u tu svrhu.

U kontekstu posmatrane problematike, bitno je istaći da nema jasnog razgraničenja između intelektualnog kapitala i nematerijalnih resursa preduzeća, te se u većem broju slučajeva koriste kao

sinonimi. Pod intelektualnim kapitalom najčešće se podrazumevaju resursi upotrebljeni u funkciji stvaranja vrednosti i sticanja konkurentske prednosti, što je ključni preduslov za održivo poslovanje. Preslikavanje upravljačkih računa u finansijske račune je posebna vežba, ali ona je važna ako se želi održati integritet u odnosu između objavljenih finansijskih računa i upravljačkih računa koji priznaju ulaganja napravljena u različitim resursima intelektualnog kapitala (Burgman, & Ross, 2007).

Poslovne organizacije koriste znanje. One generišu i obrađuju informacije, formulišu planove i strategije, donose odluke, pratiti ponašanje i iskustva, i uče, stvaraju i koriste znanje. Znanje postaje jedini smisleni resurs, a u ogromnoj meri utiče na reputaciju kompanije i njene performanse (Ginesti, Caldarelli, & Zampella, 2018), a određena istraživanja su se bavila uticajem nematerijalne imovine na efikasnost preduzeća (npr. Radonić, M., Knežević, Mitrović, & Milojević, 2020). Sticanje održive konkurentske prednosti podrazumeva kao preduslov valjano upravljanje intelektualnim kapitalom u smislu boljeg razumevanja odnosa između upravljanja intelektualnim kapitalom i poboljšanja performansi preduzeća, kao i pristupa, alata, metoda i tehnika kako bi se bolje razdvojili mehanizmi pomoću kojih znanje kao imovina (resurs, sredstvo), odvojeno ili međuzavisno, doprinosi poboljšanju organizacionog učinka kompanija (Schiuma, & Lerro, 2008). Pitanje strateške prednosti neodvojivo je od razmatranja problematike intelektualnog kapitala (Dmitrović, Knežević, & Milosavljević, 2011; Dmitrović Knežević, & Obradović, 2012; Dmitrović, Žarkić Joksimović, & Knežević, 2014; Kovjanić i Vukadinović, 2021; Špiler, Trivunović Sajić, Milojević i Travica, 2021).

### **Specifičnosti upravljanja intelektualnim kapitalom u porodičnom biznisu**

U ekonomiji zasnovanoj na znanju, opipljivi resursi se smatraju nedovoljnim za izgradnju i održavanje konkurentske prednosti (Yolanda, Julio, & Montserrat, 2020). U centar pažnje stupaju nematerijalni resursi, sposobnosti i imovina u vidu znanja (intelektualni kapital) kada se suoče sa konkurencijom, prepoznajući da novo znanje i njegova efektivna implementacija predstavljaju ključne faktore u postizanju i održavanju konkurentske prednosti.

Ljudski kapital se tradicionalno pojavljuje kao važna istraživačka oblast u literaturi, kako o preduzetništvu, tako i u onoj o porodičnim preduzećima, prema kojoj ljudski kapital preduzetnika ima veze sa ulaskom firme i učinkom (Shane, 2008). Upravljanje ljudskim resursima u porodičnim preduzećima prate mnoge specifičnosti, pored toga što ona imaju i neka zajednička obeležja sa onima koja to nisu (Milojević, Travica, Vujić, Vujić, & Travica, 2021; Simonović, Stojanović Alcaraz, Milojević, i Travica, 2021). Inovativni okvir upravljanja ljudskim resursima ima posebno mesto u kontekstu posmatranja uticaja zelenih kompetencija na organizacioni učinak (Mirčetić et al., 2022), što bi trebalo da zbog koherentnosti porodičnih preduzeća, njegov razvoj bude od prioritetnog značaja.

Porodični resursi i sposobnosti konstituta porodičnog preduzeća čine „porodicu“. Porodica se odnosi na interakciju tri tipična podsistema porodičnih preduzeća: porodične jedinice (porodična istorija i tradicija), poslovnog subjekta (strategije, strukture i organizacioni kontekst koji se koriste za stvaranje bogatstva) i individualne jedinice člana porodice (kompetencije i odgovornosti) (Habbershon, & Williams, 1999). Ono što je važno istaći u skladu sa prethodnom konstatacijom, jeste da ove karakteristike utiču na svaku od tri komponente intelektualnog kapitala: ljudski, relazionali i strukturni kapital.

Kako Grimaldi et al. (Grimaldi, Greco, & Cricelli, 2016) navode, razvoj kompetencija u malim porodičnim preduzećima, najviše zavisi od tacitne razmene znanja. Mala i srednja preduzeća posvećuju kratko vreme pronalazenju i identifikaciji novih kompetencija i održavanju već dostupnih kompetencija. Srednja preduzeća karakteriše to što mogu postići veću profitabilnost ispunjavanjem dugoročnih odnosa sa kupcima (Binz, Hair, Pieper, & Baldauf, 2013). Pored toga, ona mogu steći finansijsku održivost brinući o lojalnosti kupaca (Chen, & Popovich, 2003).

Za efikasno upravljanje intelektualnim kapitalom jer potrebno da mala i srednja porodična preduzeća neguju svoje odnose sa određenim institucijama kako bi imala koristi od direktnih ili indirektnih mera podrške (McDonald, 1999). Univerziteti su često njihovi privilegovani partneri, potom investitori, odnosno finansijske institucije ili banke, kao i akcionari. Za razliku od velikih

preduzeća, mala i srednja preduzeća imaju ograničene resurse na raspolaganju za realizaciju poslovnih ciljeva, tako da to može imati negativan uticaj na njihovo rast, a u pojedinim slučajevima i na njihov opstanak.

## ZAKLJUČCI

Intelektualni kapital uključuje skup činilaca koji su važni u generisanju dodate vrednost organizacije, a nisu prezentovani (nisu vidljivi) u javno obelodanjenim finansijskim izveštajima. Pravilnom upotrebom intelektualnog kapitala dolazi do rasta vrednosti preduzeća, što ujedno pokazuje željeni pravac ka budućnosti u uslovima snažnih promena u okruženju (Simonović et al., 2021). Porodična preduzeća imaju svoje specifičnosti kada je u pitanju upravljanje intelektualnim kapitalom, posebno zbog velikog uticaja porodice na poslovanje.

Moglo bi biti zanimljivo sprovesti istraživanje upoređujući upravljanje malim i srednjim preduzećima (MSP) i velikim firmama. Takođe, u istom kontekstu se može se posmatrati i profitabilnost, produktivnost i tržišno vrednovanje, koji zaslužuju da budu istraženi u budućnosti za domaća porodična preduzeća, ali to će biti moguće kada se formira baza podataka o svim porodičnim preduzećima koja posluju u Srbiji.

## LITERATURA

- Ahmed, S.S., Guozhu, J., Mubarik, S., Khan, M., & Khan, E. (2019). Intellectual capital and business performance: the role of dimensions of absorptive capacity. *Journal of Intellectual Capital*, 21(1), 23-39.
- Binz, C., Hair, J.F., Pieper, T.M., & Baldauf, A. (2013). Exploring the effect of distinct family firm reputation on consumers' preferences. *Journal of Family Business Strategy*, 4(1), 3-11.
- Brennan, N., & Connell, B. (2000). Intellectual capital: current issues and policy implications. *Journal of Intellectual Capital*, 1(3), 206-240.
- Brown, A., Milašinović, M., Mitrović, A., & Knežević, S. (2020). Are audit opinions related to bankruptcy forecasting of companies listed on the Sector A-Agriculture, forestry and fisheries?. *Fresenius Environmental Bulletin*, 29(11), 9899-9905.
- Burgman, R., & Ross, G. (2007). The importance of intellectual capital reporting: evidence and implications. *Journal of Intellectual Capital*, 8(1), 7-51.
- Chen, I.J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): people, process and technology. *Business Process Management Journal*, 9(5), 672-688.
- Deakins, D., & Freel, M. (2012). *Preduzetništvo i male firme* (peto izdanje). Beograd: Data Status.
- Dmitrović, V., Knežević, S., & Milosavljević, M. (2011). The importance of intellectual capital management in a modern company. In *Proceedings 12th International Scientific and Professional Conference: Accounting and Management – RiM* (pp 87-94). Zagreb - Split, Croatian Accountant, Zagreb.
- Dmitrović, V., Knežević, S., & Obradović, T. (2012). Intellectual capital - a Challenge for adequate financial reporting. In *Proceedings XIII International Symposium: Innovative Management & Business Performance, Faculty of Organizational Sciences* (pp 118). Zlatibor, Serbia.
- Dmitrović, V., Žarkić Joksimović, N., & Knežević, S. (2014). Сметководството, финансиското известување и ревизијата во функција на менаџментот и економскиот развој: зборник на трудови. In *Proceedings XVI Симпозиум на сметководителите на Република Македонија, Предизвикот за известување за интелектуален капитал* (pp 201-208). Сојуз на сметководители на Република Македонија, Скопје.
- Đurić, Z. (2015). *Menadžment porodičnog biznisa* (osmo dopunjeno izdanje). Beogradska poslovna škola: Visoka škola strukovnih studija.
- Edvinsson, L., & Sullivan, P. (1996). Developing a model for managing intellectual capital. *European Management Journal*, 14(4), 356-364.
- Garcia-Parra, M., Simo, P., Sallan, J.M., & Mundet, J. (2009). Intangible liabilities: beyond models of intellectual assets. *Management Decision*, 47(5), 819-830.

- Ginesti, G., Caldarelli, A., & Zampella, A. (2018). Exploring the impact of intellectual capital on company reputation and performance. *Journal of Intellectual Capital*, 19(5), 915-934.
- Gregory, J.R. (2020). Making intangibles tangible: An emerging business issue. *Journal of Brand Strategy*, 8(4), 340-346.
- Grimaldi, M., Greco, M., & Cricelli, L. (2016). Perceived benefits and costs of intellectual capital in small family firms. *Journal of Intellectual Capital*, 17(2), 351-372.
- Graham, A.B., & Pizzo, V.G. (1996). A question of balance: Case studies in strategic knowledge management. *European Management Journal*, 14(4), 338-346.
- Keller, S., Korkmaz, G., Robbins, C., & Shipp, S. (2018). Opportunities to observe and measure intangible inputs to innovation: Definitions, operationalization, and examples. *National Academy of Sciences*, 115(50), 12638-12645.
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family business review*, 12(1), 1-25.
- Knežević, S. (2019) *Finansijsko izveštavanje*, Beograd: samostalno izdanje.
- Kovjanić, M. i Vukadinović, P. (2021). Intelektualni kapital kao strateška performansa banke sa osvrtnom na banke. *Bankarstvo*, 50(1), 90-107.
- Li, X., Nosheen, S., Haq, N.U., & Gao, X. (2021). Value creation during fourth industrial revolution: use of intellectual capital by most innovative companies of the world. *Technol. Forecast. Soc. Change*, 163.
- Marr, B., & Moustaghfir, K. (2005). *Defining intellectual capital: a three-dimensional approach*. Management Decision.
- M'Pherson, P.K., & Pike, S. (2001). Accounting, empirical measurement and intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 246-260.
- McDonald, F. (1999). The importance of power in partnership relationships. *Journal of General Management*, 25(1), 43-59.
- Milojević, S., Knežević, S., Adamović, M. i Travica, J. (2021). Prevare u kontekstu upravljanja vanrednim situacijama: Fraud in the context of emergency situations. U *Zborniku radova naučno-stručnog društva za upravljanje rizicima u vanrednim situacijama i Međunarodnog instituta za istraživanje katastrofa*. Retrieved May 12, 2022, from <https://zbornik.upravljanje-rizicima.edu.rs/index.php/d/article/view/292>.
- Milojević, S., Travica, J., Vujić, M., Vujić, T., & Travica, T. (2021). Intellectual capital management in family enterprises. In *Proceedings International Virtual Academic Conference „Education and Social Sciences“ Business and Economics* (p 8).
- Mirčetić, V., Ivanović, T., Knežević, S., Arsić Bogojević, V., Obradović, T., Karabašević, D., Vukotić, S., Brzaković, T., Adamović, M., Milojević, S., Milašinović, M., Mitrović, A., & Špiler, M. (2022). The Innovative Human Resource Management Framework: Impact of Green Competencies on Organisational Performance. *Sustainability*, 14, 2713.
- Mitrović, A., & Milašinović, M. (2020). Specifics of financial reporting of hotel companies in the Republic of Serbia. *Scientific Conference Accounting and audit in theory and practice* (pp. 33-45). Banja Luka, Republika Srpska: Banja Luka College.
- Mitrović, A. i Knežević, S. (2020). *Računovodstvo*, Vrnjačka Banja: Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji, Univerzitet u Kragujevcu.
- Mubarik, M.S., Kusi-Sarpong, S., Govindan, K., Khan, S.A., & Oyedijo, A. (2021). Supply chain mapping: A proposed construct. *International Journal of Production Research*, 1-17.
- Pulic, A. (2004). Intellectual capital – does it create or destroy value? *Measuring Business Excellence*, 8(1), 62-68.
- Radonić, M., Knežević, S., Mitrović, A., & Milojević, S. (2020). How does the intangible asset affect company efficiency? Evidence from the listed companies in Serbia's meat industry. *Custos e Agronegócio Online*, 16(4), 51-78.
- Schiama, G., & Lerro, A. (2008). Intellectual capital and company's performance improvement. *Measuring Business Excellence*, 12(2).
- Shane, S. (2008). *The Illusions of Entrepreneurship. The Costly Myths That Entrepreneurs, Investors, and Policy Makers Live*. New Haven: Yale University Press.

- Simonović, M., Stojanović Alcaraz J., Milojević, S. i Travica, J. (2021). Specifičnosti upravljanja ljudskim resursima u porodičnim preduzećima. U *Zborniku radova sa X međunarodne konferencije o društvenom i tehnološkom razvoju* (str. 207-212). Trebinje, Republic of Srpska, B&H.
- Stewart, T.A. (1997). *Intellectual Capital: The Wealth of New Organizations*. London: Nicholas Brealey Publishing Ltd.
- Špiler, M., Milojević, S. i Kovjanić, M. (2021). Intelektualni kapital kao strateška prednost preduzeća. U *Zborniku radova sa Naučno-stručne konferencije Unapređenje ljudskih potencijala u medijskim organizacijama* (str. 173-180). Centar za kulturu, edukaciju i medije „Akademac“, Sremski Karlovci.
- Špiler, M., Trivunović Sajić, Đ., Milojević, S., & Travica, J. (2021). The role of accounting information systems and financial analysis in enhancing the human resources management cycle. *International Academic Journal*, 2(2), 45-49.
- William, M. (1999). Building the Ultimate Resource. *Management Review*, 88(1), 42-45.
- Yolanda, R., Julio, D.-S., & Montserrat, M. (2020). How does intellectual capital efficiency affect firm performance? The moderating role of family management. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Žarkić Joksimović, N., Benković, S. i Milosavljević, M. (2013). *Finansijski menadžment*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.

## INTELLECTUAL CAPITAL AS A STRATEGIC RESOURCE OF FAMILY ENTERPRISES

Bosiljka Srebro<sup>1</sup>, Nenad Marković<sup>2</sup>, Vuk Mirčetić<sup>1</sup>, Ognjen Bakmaz<sup>3</sup>, Uglješa Mrdić<sup>4</sup>

<sup>1</sup>University of Belgrade, Faculty of Organizational Sciences, Jove Ilića 154, 11000 Belgrade, Serbia, [b.spasic@yahoo.com](mailto:b.spasic@yahoo.com)

<sup>2</sup>Union University "Nikola Tesla", Faculty of Management, Cara Dušana 62-64, 11158 Belgrade, Serbia, [markovic966nenad@gmail.com](mailto:markovic966nenad@gmail.com)

<sup>3</sup>College of Service Business, Sokolac, Cara Lazara bb, 71350 East Sarajevo, Bosnia and Herzegovina, [ognjen@vub.edu.ba](mailto:ognjen@vub.edu.ba)

<sup>4</sup>Belgrade Academy of Business and Art Vocational Studies (BAPUSS), Kraljice Marije 73, 11000 Belgrade, Serbia,

### ABSTRACT

The paper focuses on understanding the central issues related to intellectual capital with a focus on family businesses. Intellectual capital is becoming a resource of primordial importance for the creation of economic wealth. It is indisputable that tangible assets continue to be an important factor in the production of both goods and services, noting that their relative importance decreases over time, while the importance of intangible assets based on knowledge increases. The ability of a company to use intellectual capital is perhaps a greater key to profitability than the very existence of a "stock" of knowledge.

**Keywords:** family businesses, intellectual capital, specifics, competitive advantages max.