

# Upravljanje intelektualnim kapitalom u funkciji održivog razvoja poduzeća

---

Vorih, Petra

Master's thesis / Diplomski rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:546309>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-23**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište  
Sjever**

**Diplomski rad br. 003/OMIL/2019**

**Upravljanje intelektualnim kapitalom u funkciji održivog  
razvoja poduzeća**

**Petra Vorih, 0666/336D**

Koprivnica, lipanj 2019. godine





# Sveučilište Sjever

Odjel za logistiku i održivu mobilnost

Diplomski rad br. 003/OMIL/2019

## Upravljanje intelektualnim kapitalom u funkciji održivog razvoja poduzeća

**Student**

Petra Vorih, 0666/336D

**Mentor**

Doc.dr.sc. Ana Globočnik-Žunac

Koprivnica, lipanj 2019. godine



## **Predgovor**

Zahvaljujem svojoj mentorici doc.dr.sc. Ana Globočnik-Žunac na ukazanom povjerenju i pomoći prilikom izrade diplomskog rada.

Zahvaljujem se kolegama i kolegicama iz predmetnog poduzeća na svim potrebnim informacijama i dokumentima koji su mi uvelike pomogli za realizaciju diplomskog rada.

Od srca zahvaljujem svojoj obitelji za pruženu potporu tijekom školovanja.

## Sažetak

Intelektualni kapital sastoji se od tri sastavnice: ljudskog kapitala, organizacijskog kapitala i relacijskog ili potrošačkog kapitala. Samo sinergija ljudskoga, strukturalnoga i potrošačkoga kapitala može rezultirati čvrstim intelektualnim kapitalom koji postaje izvor konkurentske prednosti poduzeća. Studijom slučaja dokazana je hipoteza koja govori kako efikasno upravljanje intelektualnim kapitalom omogućuje ostvarenje održivog razvoja poduzeća. Kroz praktičan primjer poduzeća, mjerenje efikasnosti intelektualnog kapitala dalo je informaciju o stanju poduzeća, koja se koristi kao temelj za definiranje daljnjih koraka za postizanje održivog razvoja. Održivost sa svoje tri komponente usko je povezana uz intelektualni kapital, jer upravo pravilnim upravljanjem, provedbom i praćenjem intelektualnog kapitala može se osigurati dugoročna dobit odnosno održivost poduzeća.

**Ključne riječi:** intelektualni kapital, održivi razvoj, konkurentnost, upravljanje

## **Abstract**

Intellectual capital consists of three components: human capital, organizational capital and relational or consumer capital. Only the synergy of human, structural and customer capital can result in solid intellectual capital which becomes a source of competitive advantage. Case study has proved a hypothesis that effective management of intellectual capital enables the realization of sustainable company development. Through a practical example of a company, measuring the efficiency of intellectual capital has provided information on the state of the company, which is used as a basis for defining further steps for achieving sustainable development. Sustainability with its three components is closely related to intellectual capital, because through proper management, implementation and monitoring of intellectual capital, long-term profitability and sustainability of the company can be ensured.

**Keywords:** intellectual capital, sustainable development, competitiveness, management



## **Popis korištenih kratica**

**TQM** Total Quality Management (Menadžment potpune kvalitete)

**MLJP** Menadžment ljudskih potencijala

**DOP** Društveno odgovorno poslovanje

**IK** Intelektualni kapital

**HRA** Human Resource Accounting (Računovodstvo ljudskih resursa)

**EVA** Economic Value Added (Ekonomska dodana vrijednost)

**BSC** Balanced Scorecard

# Sadržaj

1.	Uvod.....	1
2.	Pojam menadžment.....	2
2.1.	Povijesni razvoj menadžmenta.....	4
2.2.	Funkcije, uloge i vještine menadžera.....	6
2.3.	Menadžment ljudskih potencijala.....	10
3.	Pojam intelektualnog kapitala.....	12
3.1.	Teorija intelektualnog kapitala.....	17
3.2.	Struktura intelektualnog kapitala.....	21
3.2.1.	Ljudski kapital.....	23
3.2.2.	Organizacijski kapital.....	27
3.2.3.	Potrošački kapital.....	30
3.3.	Model upravljanja intelektualnim kapitalom.....	35
3.4.	Utjecaj ljudskih resursa na upravljanje intelektualnim kapitalom.....	39
3.5.	Značaj intelektualnog kapitala za konkurentnost organizacije.....	42
4.	Upravljanje poduzećem u cilju ostvarivanja održivog uspjeha temeljenog na konceptu intelektualnog kapitala.....	46
4.1.	Održivost, održivi razvoj i održivo poslovanje.....	49
4.1.1.	Socijalna (društvena) komponenta održivog razvoja.....	51
4.1.2.	Ekološka (okolišna) komponenta održivog razvoja.....	53
4.1.3.	Ekonomska (gospodarstvena) komponenta održivog razvoja.....	54
4.2.	Mjesto intelektualnog kapitala u sustavu održivosti.....	55
4.3.	Mjerenje intelektualnog kapitala.....	57
4.3.1.	Računovodstvo ljudskih resursa - HRA metoda.....	57
4.3.2.	Ekonomsko dodana vrijednost - EVA.....	58
4.3.3.	Sustav uravnoteženih ciljeva - BSC.....	59
4.3.4.	Skandia Navigator.....	60
4.3.5.	Koeficijent za izračun dodane inetelektualne vrijednosti - VAIC.....	62
5.	Upravljanje intelektualnim kapitalom na primjeru poduzeća.....	66
5.1.	Problem istraživanja.....	66
5.2.	Cilj istraživanja.....	66
5.3.	Zadaci istraživanja.....	66

5.4. Istraživačke hipoteze .....	66
5.5. Opis metode istraživanja .....	67
5.6. Objekt istraživanja.....	68
5.6.1. Struktura zaposlenika.....	69
5.6.2. Zaštita okoliša i sigurnost hrane .....	72
5.6.3. Financijska izvješća .....	73
5.7. Mjerenje efikasnosti intelektualnog kapitala poduzeća.....	78
6. Diskusija .....	81
7. Zaključak.....	83
8. Literatura .....	85
Popis prikaza.....	90

# 1. Uvod

Tradicionalno okruženje poduzeća obilježeno je tradicionalnom ekonomijom, koja je naglasak stavljala na fizičke resurse kao izvor konkurentske prednosti. Promjenom u okruženju organizacije, koje je uzrokovao razvoj novih tehnologija, a posebno informacijsko – komunikacijske tehnologije, omogućilo je razvoj i novih ekonomskih oblika te izmjene u poslovanju. Upravo razvojem informacijsko – komunikacijske tehnologije razvija se tzv. ekonomija znanja ili poznatija kao digitalna ekonomija. Ovaj oblik ekonomske aktivnosti u središte stavlja ljude, odnosno znanje. S materijalnih resursa, koji su glavni izvor prednosti u nekadašnjem načinu poslovanja, nematerijalni resursi u suvremenom poslovanju preuzimaju tu ulogu. Vodeće organizacije shvatile su kako su materijalni resursi ograničeni te kako je potrebno razmišljati drugačije, odnosno inovativnije da bi opstale na tržištu i zadržale svoj položaj. U tom procesu, naglasak je bio na inovativnosti do koje se dolazi znanjem. Znanje je najvažniji izvor konkurentske prednosti, stoga ulaganjem u akumuliranje i unaprjeđenje znanja i vještina, poduzeća mogu razvijati nove kompetencije kod svojih zaposlenika, koje će im omogućiti konkurentniju poziciju na tržištu. Upravo taj naglasak na nematerijalno u poduzeću, u središte stavlja intelektualni kapital. Intelektualni kapital kao akumulacija svega neopipljivoga – znanja, vještina zaposlenika, odnosa među ljudima, imidža, reputacije i svega onoga što je danas ključno za opstanak na tržištu, čini temelj za razvoj poslovanja, odnosno uspostave koncepta održivosti. Uzimajući u obzir činjenicu ograničenosti resursa na tržištu, razvija se i koncept održivog razvoja, koji u okviru poslovanja obilježava održivost poslovanja odnosno održivost organizacije. Za održivost organizacije potrebno je brinuti o tri komponente, a to je socijalna, ekonomska i ekološka. Ove tri komponente međusobno su ovisne, a mogu se postići pravilnim upravljanjem intelektualnim kapitalom.

Upravo iz svega navedenog, glavni cilj ovog rada je dokazati važnost intelektualnog kapitala u poticanju konkurentnosti i ostvarivanju održivosti poduzeća i cjelokupnog poslovanja. Pravilnim upravljanjem intelektualnim kapitalom, moguće je napraviti značajne pomake u poslovanju, koji se odražavaju pozitivno na poslovni rezultat, posebice u vremenu dinamičnog okruženja, neprestanog ulaska konkurencije u tržište i ograničenosti prirodnih resursa. Stoga, kroz ovaj rad ističe se hipoteza: „Efikasno upravljanje intelektualnim kapitalom omogućuje ostvarenje održivog razvoja poduzeća“. Kroz ovaj rad podijeljen u tri dijela, u kojima će se najprije govoriti o upravljanju te općenito o intelektualnom kapitalu, zatim o utjecaju intelektualnog kapitala na konkurentnost i konačno na praktičnom primjeru, u trećem dijelu, pokazat će se mjerenje efikasnosti intelektualnog kapitala te prikazati model upravljanja intelektualnim kapitalom u organizaciji.

## 2. Pojam menadžment

Pojam menadžmenta može se definirati na različite načine, a za početak je važno razumjeti značenje same riječi menadžment. „Hrvatska riječ menadžment, kroatizirana je engleska riječ za management, što se može poistovjetiti s pojmom procesa i koordinacije efikasno korištenih ljudskih i materijalnih resursa, kako bi se postigli određeni ciljevi. Menadžment, kao opći pojam koji se javlja u hrvatskom jeziku, izvorno dolazi od engleske riječi Management ili njemačke riječi Unternehmensführung, iako se i u njemačkom jeziku upotrebljava pojam Management. Riječ management, u engleskom izvorniku, može se prevesti kao: vodstvo, rukovodstvo, uprava, upravljanje, rukovođenje, gospodarenje, gospodarstvo, poslovanje, vještina upravljanja (rukovođenja). U svim suvremenim jezicima, riječ management dolazi od latinske riječi "mano" ili "manus", a znači "ruka", što bi se u najširem smislu moglo prevesti kao rukovođenje.“ (Docslide, 2015.)

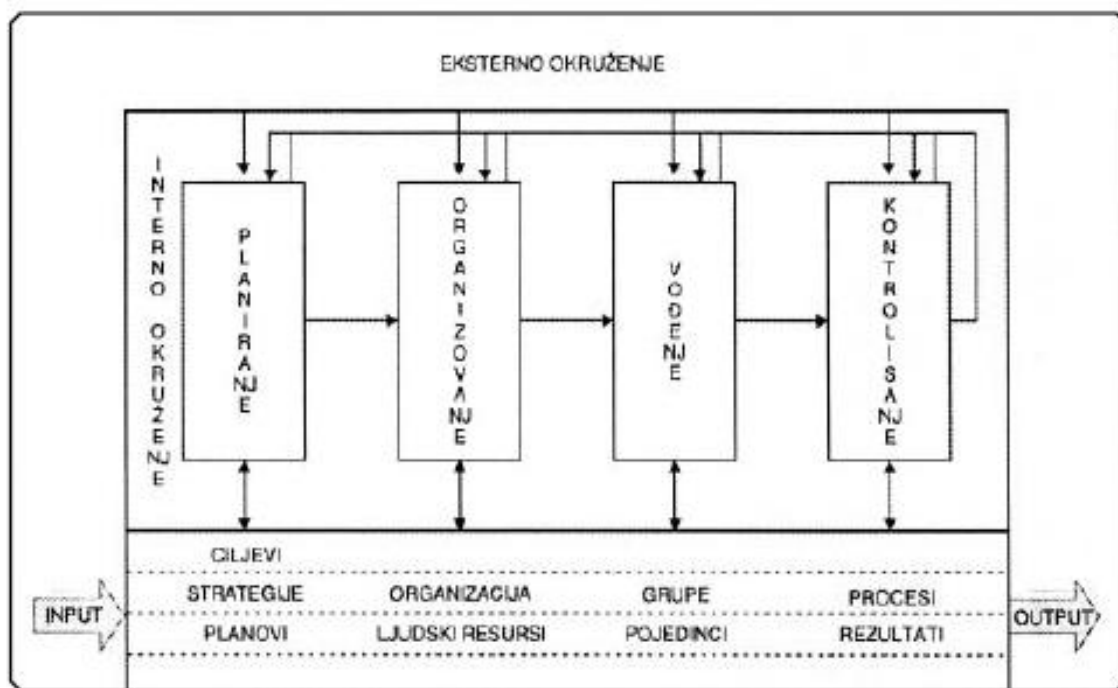
Prema definiciji, menadžment je proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa, dok je menadžer osoba čije primarne zadaće proizlaze iz procesa menadžmenta – on planira, organizira rad i poslovanje, angažira i vodi ljude te kontrolira ljudske financijske fizičke i informacijske resurse. Iz te definicije proizlazi nekoliko ključnih pojmova od kojih se menadžment sastoji, a to su: ograničeni resursi, rad s drugima i pomoću drugih, ciljevi, efikasnost, efektivnost i okolina. Ograničeni resursi se odnose na resurse koji se koriste u proizvodnji, a ograničenost podrazumijeva da se njima mora upravljati racionalno. Rad s drugima i pomoću drugih obuhvaća sve zadatke koje obavljaju zaposlenici, a koji su delegirani od strane menadžmenta. Ciljevi poduzeća usmjeravaju poduzeće i zaposlenike kojim smjerom ići u svrhu ostvarenja uspješnosti. Efikasnost i efektivnost proizlaze iz odgovornosti menadžmenta. Efikasnost je odnos inputa i outputa, dok je efektivnost količina outputa koji menadžment mora ostvariti. Okolina poduzeća obuhvaća svo okruženje unutar kojeg poduzeće djeluje i posluje. Sastoji se od unutarnje, poslovne i vanjske okoline.

Menadžment je, kako neki autori tvrde, sam po sebi značajna inovacija. Menadžerska revolucija je na isti način kao i automobili ili telekomunikacije, promijenila način života u svijetu. Menadžerska revolucija je proizvela mnoštvo različitih mišljenja, ideja i okolnosti. Stoga se s razlogom govori o „teorijskoj džungli menadžmenta“ (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004).

Menadžmentu se može pristupiti iz nekoliko različitih aspekata, a to su: kao skupu ljudi, kao procesu, kao vještini i kao profesiji. Menadžment kao skup ljudi obuhvaća ljude koje obavljaju menadžerske poslove. U obavljanju svojih poslova, svi menadžeri moraju djelovati kao cjelina. To u poduzeću može obuhvaćati sve top, srednje i menadžere na nižim pozicijama. Menadžment

kao proces obuhvaća proces obavljanja menadžerskih poslova poput povezivanje podsustava, resursa ili donošenje odluka. Proces menadžmenta prikazan je *Prikazom 1*.

*Prikaz 1 Proces menadžmenta*



izvor: Lončarević, R. (2007.) *Menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 5*

Menadžment kao vještina predstavlja konkretan rad, odnosno aktivnost vršenja menadžerskih funkcija, dok je menadžment kao profesija predstavlja zanimanje koje ispunjava kriterije profesije te je potrebno posjedovati određene vještine i znanja kako bi se moglo baviti tim zanimanjem (Lončarević, 2007.).

Također, govoreći o pojmu menadžmenta, važno je naglasiti kako menadžment ne označava nužno i vlasništvo nad određenim poduzećem. Menadžeri vode poduzeće, no ne moraju biti vlasnici poduzeća. Stoga, važno je zaključiti kako menadžer može, ali i ne mora biti vlasnik poduzeća, jednako kao što vlasnik poduzeća, može, ali ne mora biti menadžer svoga poduzeća. Unutar organizacije postoje i različite razine menadžmenta, a tri osnovne razine su top, srednji i niži menadžment. Top menadžment predstavlja vrhovnu, stratešku razinu te donosi strateške odluke. Srednji menadžment predstavlja srednju razinu menadžmenta, koji donosi taktičke odluke i planove, dok niži menadžment predstavlja najnižu razinu menadžmenta te se bavi operativnim planovima i odlukama. Svaki menadžer prije svega ima ekonomsku odgovornost, ali i pravnu te etičku. Razina utjecaja menadžmenta, jednako kao i količina odgovornosti, ovisi o razini menadžmenta. Što je razina menadžmenta viša, to je razina odgovornosti veća. Razvoj

menadžmenta kao znanstvene discipline te funkcije i uloge menadžera, nešto detaljnije će se objasniti u nastavku ovog rada.

## 2.1. Povijesni razvoj menadžmenta

Može se reći kako su klasična i neoklasična teorija organizacije, sa svojim fokusom na menadžere, radnike i njihove odnose, obilježile prvih 50-ak godina razvoja područja organizacijske znanosti i menadžmenta. Klasična teorija organizacije pojavila se početkom 20. stoljeća, uslijed potrebe za povećanjem ekonomičnosti poslovanja rastućeg broja poslovnih organizacija. Nekolicina teoretičara i praktičara, kako u SAD-u (npr. F. W. Taylor, F. i L. Gilbreth, H. Gantt, H. Ford i dr.) tako i u Europi (npr. H. Fayol i M. Weber), bili su snažno usredotočeni na racionalizaciju poslovanja. Većinom inženjeri po struci, teoretičari klasične teorije – klasičari primarno su stavili naglasak na tehničke i strukturne (objektivne) aspekte organizacije. Smatrali su da postoji jedan, najbolji način organiziranja, koji će biti primjenjiv za sve organizacije u različitim situacijama (Hernaus, 2016.).

„Administrativna teorija organizacije razvijena je od strane Henri Fayola, francuskog inženjera, menadžera i geologa koji je 28 godina upravljao velikim poduzećem od 10.000 zaposlenika, dok je čak 58 godina proveo na rukovodećim mjestima“ (Hadžiahmetović 2008:95). Njegov doprinos shvaćanju organizacija ponajprije se ogleda u razvoju klasifikacije poslovnih aktivnosti (tehnička, komercijalna, financijska, sigurnosna, računovodstvena i menadžerska funkcija poduzeća), kao i definiranju osnovnih, univerzalno primjenjivih načela organizacije, koja su u dovoljnoj mjeri fleksibilna tako da olakšavaju menadžerima upravljanje poslovnim sustavima u različitim situacijama. Birokratska teorija organizacije treći je važan pravac u sklopu klasične teorije organizacije, koji se vezuje uz ime velikoga njemačkog sociologa i filozofa Maxa Webera. Za Webera birokracija predstavlja idealan oblik organizacije koji omogućuje donošenje efikasnih, racionalnih odluka (Sikavica, 2011.).

S druge strane, neoklasična teorija polazi od paradigme tržišne ravnoteže: ponuda i potražnja izjednačene su na svim tržištima; ravnoteža se ostvaruje prilagodbom ciljeva; poduzeće uzima cijene inputa kao dane. Glavna zadaća teorije u tim uvjetima jest objasniti oblikovanje cijena unutar različitih tržišnih struktura. Zbog toga je razina analize unutar neoklasične teorije bila industrija (sektor), a ne pojedinačno poduzeće (Kolaković et al, 2002.). Pretežito psiholozi i sociolozi po struci, bili su nazivani bihevoristima jer su se bavili istraživanjem međuljudskih odnosa, doživljavali su čovjeka kao socio-psihološko biće i nastojali su pronaći bolje načine poticanja radne motivacije zaposlenika iz čega se razvila tzv. Bihevoristička teorija. Slijedom toga, početkom 1950-ih, pod okriljem Tavistock instituta u Londonu, pojavila se teorija

sociotehničkog dizajna sustava, koja ravnopravno uvažava i kombinira potrebe ljudi s potrebama organizacije. Riječ je o teorijskom pravcu čiji su glavni predstavnici bili F. Emery i E. Trist i koji se vrlo brzo proširio na skandinavske zemlje, a zatim i na ostale razvijene zemlje Europe i svijeta (Hernaus, 2016.).

„Sustavska teorija ili sustavski pristup organizaciji predstavlja tendenciju u teoriji i praksi da se organizacije promatra kao sustave – kohezivne skupove elemenata (podsustava) koji su u međusobnoj interakciji, kao i u interakciji sa svojim okruženjem. Takvo shvaćanje svoje korijene ima u Općoj teoriji sustava koju je postavio austrijski biolog L. von Bertalanffy 1951. godine“ (Hernaus 2016:23). Ova teorija pripada suvremenim teorijama menadžmenta. S obzirom da je fokus u ovoj teoriji stavljen na organizaciju kao sustav, pojedinac u organizaciji stavljen je u drugi plan. Unutar ove teorije proučava se djelovanje organizacije kao cjeline kako bi se mogli predvidjeti potencijalni događaji u budućnosti.

Sljedeća suvremena teorija nastala nakon sustavske teorije jest kontingencijska teorija odnosno kontingencijski ili situacijski pristup koji se temelji na prilagođavanju organizacije svakoj konkretnoj situaciji uz poštovanje specifičnih utjecaja različitih čimbenika oblikovanja organizacije. To znači da je organizacijsku strukturu potrebno oblikovati sukladno vanjskim, kontingencijskim uvjetima koji odražavaju trenutnu situaciju u kojoj se organizacija nalazi (Sikavica 2011:157).

Hernaus naglašava kako daljnjim porastom konkurencije i postepenim zasićenjem tržišta u prvi plan je došla potreba za usporedbom između organizacija, kao i razumijevanjem složenijih pojava i procesa koji se odvijaju unutar neke gospodarske djelatnosti ili područja djelovanja. (Hernaus, 2016.) „Inspirirani činjenicom da postoji toliko različitih vrsta i oblika organizacija, grupa istraživača koje nazivamo organizacijski ekolozi, na čelu s američkim sociolozima Michaelom T. Hannanom i Johnom H. Freemanom, pokušala je pronaći objašnjenje zašto je tomu tako, odnosno, na koji način društveni, ekonomski i politički uvjeti utječu na i doprinose organizacijskoj raznolikosti unutar populacije – gospodarske grane ili nekog šireg područja tj. skupa organizacija“ (Hernaus 2016:31). Njihove spoznaje do kojih su došli tijekom 1970-ih, predstavljaju populacijsko-ekološku teoriju, koja se još često naziva i pristup prirodne selekcije.

Postojanje sličnosti među nekim organizacijama, posebice onima unutar istih gospodarskih grana, regija ili kultura, potaknulo je znanstvenike na pronalazak opravdanog razloga same pojave. Tako su, već početkom 1950-ih, klasični institucionalni teoretičari poput P. J. Mertona, Ph. Selznicka i drugih počeli povezivati institucionalne argumente sa strukturom i ponašanjem organizacija (Scott 2008:44). „Međutim, 1977. godine, objavljivanjem poticajnog članka J. W. Meyera i B. Rowana, napravljen je odmak od tradicionalnog, mikro pristupa procesu institucionalizacije i skrenuta je pozornost na načine kojima je organizacijska struktura



uvjetovana institucionalnim pravilima, što se ujedno smatra i početkom razvoja neoinstitucionalne teorije organizacije“ (Hernaus 2016:34). Nakon neoinstitucionalne teorije koja u fokus stavlja institucionalna pravila, sve veća oskudnost resursa o kojima ovisi uspjeh organizacije razvila je novu teoriju koja se temeljila upravo na tom važnom čimbeniku organizacije – resursima. Nova teorija govori kako organizacija treba imati kontrolu nad resursima koji su joj potrebni za rad (Sikavica, 2011.).

Kao široko prihvaćenu suvremenu teoriju, odnosno pristup menadžmentu primjenjuje se TQM (Total Quality Management). „TQM, odnosno upravljanje cjelovitom kvalitetom znači da sve organizacijske jedinice i svi pojedinci u njima moraju, pored kvantitete i rokova, osiguravati kvalitetu i održivi razvoj. Uvođenje TQM-a u organizacije omogućuju modeli izvrsnosti poslovanja kojima se tvrtke osposobljavaju za postizanje izvrsnih rezultata te za provjeru i kontrolu postignutog (...) Poslovna izvrsnost (Business Excellence) je definirana kao visoka razina zrelosti poduzeća/organizacije u odnosu na upravljanje i postizanje rezultata“ (Vusić 2007:51-52). Postoji nekoliko različitih modela, a najpoznatiji na prostoru EU je EFQM model izvrsnosti (EFQM Excellence model) koji tvrtkama nudi smjernice za postizanje i mjerenje uspjeha, odnosno poslovne izvrsnosti (Vusić, 2007).

## **2.2. Funkcije, uloge i vještine menadžera**

Tijekom razvoja znanosti o menadžmentu mijenjali su se pristupi izučavanja menadžmenta, mijenjala su se shvaćanja o ulozi i značenju menadžmenta u poslovanju poduzeća pa su se tako mijenjala i stajališta o definiranju funkcija, odnosno poslova i zadataka koje menadžment izvršava. Autor Cerović daje nam pregled funkcija menadžmenta prema pristupima izučavanja menadžmenta, što je prikazano u *Tablici 1* (Cerović, 2003).

Unatoč razlikama među pristupima, funkcije menadžmenta imaju određene sličnosti. Jedna od temeljnih funkcija je planiranje, a razina planiranja ovisi o razini menadžmenta. Menadžment donosi tri razine planova, a to su: operativni, taktički i strateški planovi. Najviša razina menadžmenta odgovorna je za donošenje strategije kroz strateški plan, kojom se definiraju ključni ciljevi i smjer razvoja poduzeća. Organiziranje također je jedna od funkcija koja je prisutna unutar svih pristupa, a menadžment je ključan u organizaciji resursa, ljudi i cjelokupnog poslovanja. Vrlo važna funkcija menadžmenta je odabir odgovarajućih kadrova, za što je svakako potrebna i dobra komunikacija te motivacija. Uz to, kao jedna od ključnih funkcija ističe se kontroliranje. Kontroliranje je ključno za usklađivanje svih čimbenika koji unutar poduzeća djeluju, ali i kako bi se pratio napredak te ostvarenje zacrtanih ciljeva. Navedene funkcije razvijene su prošloga stoljeća te se postavlja pitanje jesu li valjane i danas. Unatoč raznim

pristupima, danas se u najvećoj mjeri koristi pristup poslovne izvrsnosti s točno propisanim uputama kako organizaciju unaprijediti.

*Tablica 1 Funkcije menadžmenta*

<b>Henry Fayol</b> (1920. godina) Administrativni pristup	<b>Peter Drucker</b> (1961. godina) Pristup temeljen na ciljevima poslovanja	<b>Kreitner Robert</b> (1989. godina) Pristup osam funkcija	<b>G.A. Cole</b> (1990. godina) POMC pristup	<b>Weihrich i Koontz</b> (1994. godina) POSLC pristup
1.Planiranje 2.Organiziranje 3.Naređivanje 4.Koordiniranje 5. Kontroliranje	1.Postavljanje ciljeva 2.Organiziranje 3.Motiviranje i organiziranje 4.Mjerenje i ocjenjivanje postignutih rezultata 5.Razvoj kadrova	1.Planiranje 2.Organiziranje 3.Odlučivanje 4.Kadroviranje 5.Komuniciranje 6.Motiviranje 7.Vođenje 8.Kontroliranje	1.Planiranje 2.Organiziranje 3.Motiviranje 4.Kontroliranje	1.Planiranje 2.Organiziranje 3.Kadrovsko popunjavanje 4.Vođenje 5.Kontroliranje

*izvor: Z. Cerović (2003.) Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, str. 10. i 11.*

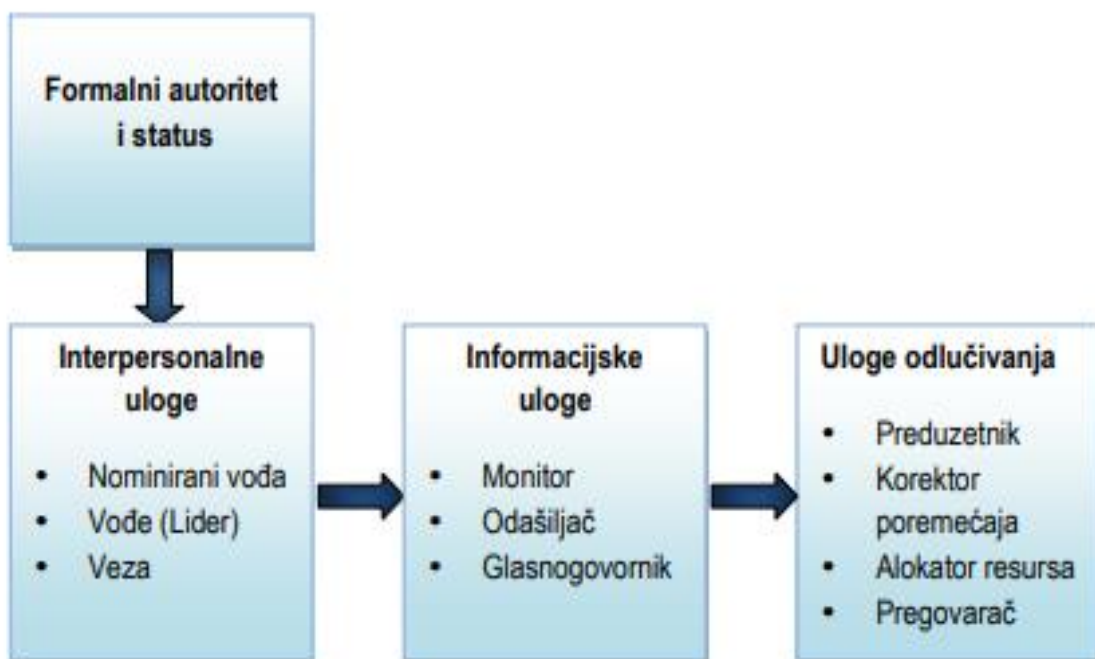
Danas se prihvaća podjela menadžmenta na 5 temeljnih funkcija, a to su: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i motiviranje te kontroliranje. Svaka razina menadžmenta ima definirane funkcije koje su svojstvene toj razini. Tako top menadžment najviše vremena posvećuje planiranju, organiziranju i kontroliranju, a najmanje vođenju i upravljanju ljudskim potencijalima. Srednji menadžment podjednako svoje vrijeme posvećuje na sve aktivnosti, dok niži menadžment najviše vremena posvećuje vođenju i upravljanju ljudskim potencijalima.

Temeljne kompetencije menadžmenta, kojima je potrebno raspolagati kako bi se uspješno obavile sve funkcije odnosno zadaci menadžmenta prije svega su upotreba moći i točna ocjena sebe. Menadžeri moraju moći upotrijebiti utjecaj kako bi osigurali pristanak, ali jednako tako moraju imati realističnu spoznaju o sebi, o svojim snagama, slabostima i ograničenjima. Također, važna kompetencija je prirodnost i pozitivan odnos. Pozitivan odnos odnosi se na

temeljno vjerovanje u druge, uvjerenje da su ljudi dobri i stvaranje osjećaja važnosti u ljudima, dok je prirodna sposobnost skladnog i lakog izražavanja misli i ideja te donošenje brzih odluka. Svaki menadžer mora moći staviti događaje u uzročan slijed, odnosno imati sposobnost logičkog mišljenja, ali i imati specijalizirana znanja i znati upotrijebiti podatke, teorije i modele. Ono što je ključno jest i razvijanje drugih. Menadžeri moraju pomoći drugima prilikom obavljanja posla, moraju biti treneri i upotrijebiti povratne informacije u poticanju vlastitog razvoja drugih (Kuka, 2012.).

Menadžeri se mogu klasificirati u tri različita tipa odnosno uloge.

*Prikaz 2 Uloge menadžmenta*



*izvor: Šunje, A. (2012.) Uvod u menadžement- skripta, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Univerzitet u Sarajevu*

Prva od tih uloga je uloga menadžera u međuljudskim odnosima. U okviru te uloge, menadžeri se bave razvijanjem i kontrolom međuljudskih odnosa u organizaciji. Tu menadžeri mogu imati ulogu vođe ili poveziavača. Uloga vođe odnosi se na uspješno koordiniranje aktivnosti podređenih (vođenje, ohrabrivanje i pomaganje drugih). Poveziavač je uloga menadžera u interpersonalnim odnosima, a može se odnositi na kontakte izvan organizacije. Drugi tip, odnosno uloga menadžera je ona u procesu informiranja. Menadžer sam izgrađuje svoju informacijsku mrežu i kontakte putem kojih dobiva informacije, prenosi ih dalje i ima spikersku ulogu. Uloga spikera odnosi se na prezentiranje menadžera i njihovih jedinica ili

organizacija drugim organizacijama. U okviru ove uloge, on može biti promatrač i prenositelj informacija. Uloga promatrača sadrži ispitivanje uvjeta za dobivanje informacija o problemima. Uloga prenositelja informacija može se ostvariti kroz formalne i neformalne kontakte i kanale komuniciranja. Treći tip ili uloga je uloga u donošenju odluka i ostvaruje se u četiri aspekta:

1. Poduzetnički aspekt- poboljšanje rada i napredak organizacijske jedinice. Ova uloga je osobito važna kod menadžera koji su u kontaktu sa izvršiteljima.
2. Aspekt operacionalizacije- grupno odlučivanje, donošenje odluka
3. Aspekt alokatora resursa- kada je menadžer u poziciji da odlučuje o primjerice financijskim sredstvima, opremi, ljudskim potencijalima, vremenu.
4. Aspekt pregovarača- u neku ruku svakodnevni posao menadžera. Pregovaranje se može odnositi na posao, planirane rezultate, ciljeve, operativne zadatke (Šunje, 2012.).

Iako su glavni zadaci menadžera, kao što su planiranje, organiziranje, razvoj kadrova, vodstvo i kontrola, poznati svakom menadžeru, otvoren je izazov još uvijek način na koji se integrira generalna menadžerska stručnost u jedinstvenu teoriju. Razlog tome leži u činjenici da je menadžerski rad, za razliku od drugih zadataka koje zaposlenici odrađuju, donekle neodređen i nejasan, te se stoga ne može u potpunosti i precizno opisati i definirati. To predstavlja izazov svakom menadžeru, uz slobodu djelovanja i kreativnost. Kao što ne postoji opća strategija koja bi jamčila uspjeh tvrtke, tako i nema recepta za uspješno upravljanje. I kao što su temelji poslovanja svake tvrtke jedinstveni, tako su i teorija i praksa upravljanja u svakoj tvrtki jedinstvene i neponovljive (Sikavica, 1996.). Stoga, ključne vještine koje menadžer mora posjedovati ne mogu se u potpunosti generalizirati. Svakako, moguće je definirati određene karakteristike koje menadžeri kao vođe organizacije moraju posjedovati poput komunikativnosti, otvorenosti, inovativnosti, kreativnosti i poduzetničkih vještina, no način upravljanja organizacijom svojstven je samoj organizaciji i neponovljiv. Svaka organizacija je različita, stoga je i svaki stil menadžmenta u organizaciji različit. Prilagodljivost menadžera uvjetima u kojima se organizacija nalazi, širok spektar znanja, posebice iz područja upravljanja, uvelike ime korist za razvoj i uspjeh organizacije. Dinamičnost okruženja u kojem se poduzeća nalaze zahtjeva od menadžmenta nove kompetencije, koje prije svega svoj temelj pronalaze u prilagodljivosti i snalažljivosti u novim situacijama. Svaka organizacija zahtjeva specifičan tip i stil menadžmenta odnosno upravljanja, što prije svega ovisi o karakteristikama same organizacije na temelju kojih se definiraju i željene vještine menadžera. Ono što je posebice poželjno u današnjim organizacijama jest timski rad, stoga je važno da menadžer bude vođa koji će moći usmjeriti tim u pravom i željenom smjeru razvoja. S obzirom da se fokus u današnjim

organizacijama stavlja na intelektualni kapital, a posebice na ljudske resurse, izuzetno je važno da menadžer djeluje kao koordinator i trener u organizaciji.

### **2.3. Menadžment ljudskih potencijala**

Ljudski potencijali danas tvore osnovicu konkurentske prednosti organizacija, odnosno glavni su resurs opstanka i pokretač rasta i razvitka suvremenih organizacija. „Budući da ulazimo u novo tisućljeće i nalazimo se u ekonomiji znanja, nemoguće je poreći da ljudi postaju poluga za ostvarivanje profita. Sva imovina neke organizacije, osim ljudi, inertna je i nije ništa više doli roba koja se može kupiti po tržišnim cijenama. Svi su ostali resursi, osim ljudi, pasivni i zahtijevaju ljudsku primjenu kako bi stvarali vrijednost“ (Pološki Vokić 2004:456). S obzirom da su ljudi glavna sastavnica koja čini organizacijsku konkurentnost, sve organizacije moraju težiti prikupljanju i zadržavanju ljudi koji će doprinijeti povećanju vrijednosti organizacije kroz svoje znanje, vještine, odnosno kompetencije. Kako bi organizacije pravilno upravljale ljudskim potencijalima, za početak moraju definirati kakve ljude trebaju i za koja radna mjesta ih trebaju, temeljem čega mogu definirati ostale karakteristike i kriterije koje je potrebno zadovoljiti u svrhu prikupljanja kvalitetne radne snage. „Zaposleni ne mogu pokazati i razviti svoje snage i biti konkurentska prednost, odnosno ne mogu pridonijeti razvitku konkurentskih prednosti organizacije, ako nisu motivirani, odnosno, ako nije osiguran potreban broj i struktura ljudi i ako poduzeće ne ulaže u razvijanje njihovih znanja, vještina, motivacije i ponašanja“ (Pološki Vokić 2004:457). Menadžment ljudskih potencijala ima zadaću motiviranja zaposlenika, odnosno ulaganje u zaposlenike kako bi maksimizirali njihov pozitivan utjecaj na organizaciju i poslovanje. Upravo na taj način ljudi mogu biti izvor konkurentske prednosti za poduzeće, no ako se njima dobro ne upravlja, često će za poduzeće značiti upravo suprotno, a to je trošak. „U suvremenim se organizacijama MLJP svojim zadacima; odnosno aktivnostima, pozicionirao kao važan i značajan pokretač promjena i kao osnovica efikasnog i efektivnog poslovanja, odnosno organizacijske uspješnosti. Stručnjaci za ljudske potencijale sve se više slažu da organizacijska politika MLJP može, ako je ispravno oblikovana, rezultirati izravnim i ekonomski značajnim doprinosima uspješnosti poduzeća i da kvalitetan MLJP može značajno pridonijeti planiranju i implementaciji organizacijskih promjena svrha kojih su veća proizvodnost i bolji financijski rezultat poduzeća“ (Pološki Vokić 2004:458). Menadžment ljudskih potencijala predstavlja osnovu za uspješno planiranje, organiziranje i upravljanje ljudima unutar organizacije. Menadžeri ljudskih potencijala imaju ključnu ulogu u oblikovanju intelektualnog kapitala poduzeća te u kreiranju pozitivnog radnog okruženja u kojem će zaposlenici biti motivirani i razvijati se, tj. proširivati svoje znanje, što direktno utječe na njihovu inovativnost, kojom tada

imaju mogućnost unijeti značajne promjene u organizaciju i kreirati prilike za poboljšanje. Sve te stvorene prilike trebaju biti iskorištene kako bi se postigla održiva konkurentska prednost i održivo poslovanje temeljeno na intelektualnom kapitalu kao glavnoj sastavnici.

### 3. Pojam intelektualnog kapitala

Intelektualni kapital odnosi se na nematerijalnu imovinu koju poduzeće ima. Sam naziv intelektualni kapital proizlazi iz činjenice kako se takva vrsta kapitala temelji na intelektu, odnosno znanju u poduzeću.

Razne su definicije intelektualnog kapitala, a jedna od njih govori kako „intelektualni kapital podrazumijeva ukupnost ostvarenih rezultata znanstvenih istraživanja, različita znanstvena otkrića teorijskog, razvojnog i praktičnog značenja koji bitno determiniraju ukupni suvremeni socijalni i ekonomski razvoj.“ (...) „Druga definicija govori kako intelektualni kapital predstavlja dinamički koncept, strateško upravljanje i imperativ poduzeća u generiranju novih znanja, spoznaja i aktivnosti u afirmaciji znanja kao temeljnog resursa poslovanja suvremenog gospodarstva“ (EFOS, n.d.). Intelektualni kapital stoga predstavlja ukupno organizacijsko znanje koje je potrebno u svrhu stvaranja dodane vrijednosti na tržištu. Objasnjenje samog pojma ističu autori Sundać i Švast (2009) koji se bave intelektualnim kapitalom u poduzećima, a ono jest da je „intelektualni kapital je nešto što se ne može materijalno odrediti, ali vas može učiniti bogatim i donijeti vam konkurentsku prednost. Dakle, pojam intelektualni kapital još nema: potpunu, točnu i jedinstvenu definiciju, ali mu je definirana struktura“ (Sundać i Švast 2009:35). Važnost intelektualnog kapitala se temelji na:

- revoluciji informacijske tehnologije i informacijskog društva
- rastu značaja znanosti i ekonomije temeljene na znanju
- razvoju interpersonalnih aktivnosti i ustoličenje novog sustava vrijednosti
- implementaciji inovativnosti i kreativnosti kao glavnih determinanti konkurentnosti (EFOS, n.d.)

Tablica 2 Pregled definicija intelektualnog kapitala

<b>Autori</b>	<b>Termini</b>	<b>Konceptualno objašnjenje</b>
Itami, 1991.	Nevidljivi resursi	Nematerijalna aktiva obuhvaća nevidljive resurse koji uključuju širok spektar aktivnosti u sferi tehnologije, povjerenja od strane klijenata, imidža brenda, korporativne kulture i menadžerskih vještina

Hall, 1992	Nematerijalna imovina	Nematerijalna aktiva predstavlja pokretače vrijednosti koji transformiraju produktivne resurse u aktivu sa dodanom vrijednošću
Smith, 1994.	Intelektualno vlasništvo	Nematerijalna aktiva je element poslovnog entiteta koja postoji kao dodatak obrtnom kapitalu i opipljivoj imovini. Predstavlja element, pored obrtnog kapitala i opipljive imovine, koji omogućava funkcioniranje poduzeća i faktor koji najviše doprinosi zarađivačkoj moći.
Brooking, 1997.	Intelektualni kapital	IK se promatra kao skup tržišne imovine, ljudskog kapitala, intelektualnog vlasništva i infrastrukture.
Edvinsson & Malone, 1997.	Intelektualni kapital i nematerijalna aktiva	Nematerijalna aktiva ne posjeduje fizički izraz ali je bitna za povećanje vrijednosti poduzeća.
Sveiby, 1997.	Nematerijalne vrijednosti	IK posjeduje tri dimenzije: kompetentnost zaposlenih, internu i eksternu strukturu
Nahapiet & Ghoshal, 1998.	Intelektualni kapital	IK se promatra kao znanje i potencijal učenja jedne organizacije
Stewart, 1998.	Intelektualni kapital	IK predstavlja intelektualni materijal (znanje, informacije, intelektualno vlasništvo, iskustvo) koji se može iskoristiti za povećanje



		bogatstva, kolektivna “snaga mozga”
Granstrand, 1999.	Intelektualno vlasništvo	Intelektualno vlasništvo je imovina direktno povezana sa kreativnošću, znanjem i identitetom pojedinca
Brennan & Connell, 2000	Intelektualni kapital	Kapital poduzeća koji je zasnovan na znanju.
Sullivan, 2000.	Intelektualni kapital	Znanje koje se može konvertirati u profit.
Heisig, et al., 2001.	Intelektualni kapital	IK predstavlja vrijednu ali nevidljivu imovinu.
Lev, 2001.	Nematerijalna aktiva	Nematerijalna aktiva predstavlja pravo na buduće koristi, koje ne posjeduje fizički ili finansijski izraz.
Gu & Lev, 2001.	Nematerijalna aktiva	Nematerijalna aktiva se definira preko njenih pokretača vrijednosti: istraživanja i razvoja, oglašavanja, informacijskih tehnologija, kapitalnih izdataka i prakse ljudskih resursa.
Odbor za standarde finansijskog računovodstva, FASB, 2001	Nematerijalna aktiva	Nematerijalna aktiva predstavlja polaganje prava na buduće koristi. Ovo polaganje prava nije tekuće i nije finansijske prirode. Također, nematerijalna aktiva ne posjeduje fizički ili finansijski izraz.
Pablos, 2003.	Intelektualni kapital	Jedna šira definicija IK-a kaže da on predstavlja

		pozitivnu razliku između tržišne i knjigovodstvene vrijednosti poduzeća.
Rastogi, 2003.	Intelektualni kapital	IK se može promatrati kao holistička sposobnost poduzeća da koordinira, organizira i koristi svoja raspoloživa znanja sa ciljem stvaranja vrijednosti u budućnosti
Mouritsen, et al., 2004.	Intelektualni kapital	IK mobilizira zaposlene, klijente, informacijski sustav, menadžerske procese i znanje. IK ne može funkcionirati nezavisno, jer predstavlja mehanizam koji omogućava povezivanje različitih elemenata opipljive imovine u procesu poslovanja.
Odbor za međunarodne računovodstvene standarde, IASB, 2004.	Nematerijalna aktiva	Nematerijalna aktiva koja se može identificirati, promatra se kao nemonetarna imovina bez fizičkog izraza, s kojom poduzeće raspolaže zbog proizvodnje ili nabavke proizvoda i usluga, potrebe iznajmljivanja trećim licima ili za korištenje u administrativne svrhe

*izvor: Janošević, S., & Dženopoljac, V. Uticaj intelektualnog kapitala na poslovne performanse preduzeća: pregled aktuelnih istraživanja.*

Uz pojam intelektualnog kapitala usko je vezan i pojam nove ekonomije, koja predstavlja temelj teorije intelektualnog kapitala i podlogu za razvoj važnosti intelektualnog kapitala. Nova ekonomija je „pojam pod kojim podrazumijevaju globalnu dinamičnu ekonomiju zasnovanu na poduzetništvu, znanju i na digitalnoj tehnologiji“ (Škuflić i Vlahinić- Dizdarević 2003:461). Nastanku ekonomije znanja, povijesno gledano, prethodila su dva perioda razvoja ekonomskog života u društvu. Prvi period odnosi se na poljoprivredu kao dominantni oblik proizvodnje dok se drugi period odnosi na prijelaz sa poljoprivrednog na industrijski način proizvodnje. Taj drugi razvojni period obuhvaćao je kako tehnološke aspekte promjena u samoj proizvodnji tako i promjene u demografskoj strukturi društva. Treći pak razvojni period karakterističan je, između ostaloga, po tome što znanje postaje glavni faktor proizvodnje sa kreativnim, informiranim, inovativnim i poduzetnim individualcem kao njegovim nositeljem (Jakovac, 2012.).

Znanje predstavlja najvažniji proizvodni čimbenik koji zahtijeva da se u njega investira. Između znanja i investicija postoji međusobna povezanost. Naime, investicije mogu povećati znanje, a znanje može ubrzati realizaciju novih investicija čime rast postaje, prema endogenoj teoriji rasta, neograničen (Borozan, 2006., 432).

Znanje predstavlja temelj nove ekonomije koja je izuzetno važna u razvoju teorije intelektualnog kapitala, a koja naglasak stavlja upravo na ljudski resurs unutar poduzeća. Znanje je temelj za razvoj uspješnog gospodarstva te je uvijek postojala korelacija između vodećih globalnih gospodarstava i stupnja inovacija koje to gospodarstvo ima. Što je stupanj inovacije veći, to je gospodarstvo snažnije, stoga činjenica kako su vodeća svjetska gospodarstva ujedno i najinovativnija te svoje resurse najviše ulažu u istraživanje i razvoj, nije iznenađujuća.

Pojedini autori tvrde kako se intelektualni kapital može povezati s drugim disciplinama, kao što su korporativna strategija i proizvodnja mjernih alata. Iz strateške perspektive, intelektualni kapital se koristi za stvaranje i korištenje znanja za povećanje vrijednosti poduzeća. Nasuprot tome, mjerenje se fokusira na način na koji se mogu konstruirati novi mehanizmi izvještavanja koji omogućuju mjerenje nefinancijskih, kvalitativnih stavki intelektualnog kapitala uz tradicionalne, mjerljive financijske podatke (Petty i Guthrie, 2000.). „Osobine intelektualnog kapitala su: neopipljivost i nematerijalni oblik koji se ogleda u imidžu, poslovnoj kulturi, iskustvu i vještinama poslovanja te znanju i sposobnosti zaposlenika. Neopipljivi (intelektualni) kapital, danas doprinosi stvaranju znatno više nove vrijednosti u odnosu na tradicionalni, opipljivi (materijalni) kapital. Zbog toga su znanje i intelektualni kapital trajni resursi koji doprinose povećanju poslovnih aktivnosti, boljem pozicioniranju na tržištu i postizanju konkurentne prednosti poduzeća“ (Branković-Merdžo et al 2015:359).

Intelektualni kapital u sebi sadrži organizacijsko znanje te ulaganjem u intelektualni kapital ulaže se u cjelokupnu organizaciju. Proširenjem organizacijskog znanja, organizacije postaju

kreativnije, inovativnije, a posljedično i profitabilnije u konkurentskom okruženju unutar kojeg se i nalaze. Za razliku od tradicionalne ekonomije unutar koje se naglasak posebice stavljao na materijalne resurse, nova ekonomija se fokusira na nematerijalne resurse, odnosno intelektualni kapital. Znanje i informacije temeljna su vrijednost organizacija, a velik utjecaj na širenje važnosti intelektualnog kapitala, kao i svih informacija koje služe za proširenje znanja, imao je razvoj informacijsko-komunikacijske tehnologije, koja predstavlja i temelj za razvoj nove ekonomije. Informacijsko-komunikacijska revolucija otvorila je nove mogućnosti za postojeća poduzeća na tržištu, ali i utjecala je i značajno za razvoj novih konkurentskih poduzeća. Upravo zbog velike količine dostupnih informacija, intelektualni kapital pronašao je svoju važnost u organizacijama te također predstavlja ključan čimbenik za diferencijaciju poduzeća na tržištu temeljem koje organizacije mogu steći konkurentsku prednost.

### **3.1. Teorija intelektualnog kapitala**

Teorija intelektualnog kapitala temelji se na već spomenutim činjenicama, a to su kako materijalni resursi, koju su nekada predstavljali glavni izvor moći poduzeća, u suvremenom poslovnom okruženju imaju manji značaj i vrijednost od onih nematerijalnih resursa, koji se prvenstveno ogledaju kroz znanje.

Iako se o intelektualnom kapitalu govorilo i prije, koncept je razvijen u devedesetim godinama prošloga stoljeća. Premda su neka značajna djela izašla i prije, revoluciju na području proučavanja intelektualnog kapitala izazvao je godine 1991. Thomas A. Stewart, urednik časopisa Fortune, objavivši članak pod naslovom "Brainpower - How Intellectual Capital is Becoming America's Most Valuable Asset". To je bio prvi članak o intelektualnom kapitalu u stručnoj literaturi i izazvao je veliko zanimanje za to područje i potaknuo je ekonomiste na istraživanja tog novoga koncepta i razvitka Teorije intelektualnog kapitala (Kolaković 2003:927). Za razvoj teorije intelektualnog kapitala važno je objediniti autore i djela koji su odigrali ključnu ulogu u postavljanju temelja za razvoj teorija, a pregled tih radova prikazan je u nastavku.

Važan autor u razvoju teorije intelektualnog kapitala bio je Romer (1990.), koji je zaključio kako države ako žele potaknuti ekonomski rast i razvoj moraju ohrabriti ulaganja u istraživanje i razvoj novih ideja, a ne ulagati u akumulaciju fizičkog kapitala. Također, rekao je kako je potrebno subvencionirati akumulaciju ukupnog ljudskog kapitala na državnoj razini. Dokazao je kako je pokretač ekonomskog rasta konkurencija između poduzeća, a da se ta poduzeća natječu uz pomoć svojih inovacija. Romer je definirao kako inovacije moraju biti stvarane unutar poduzeća,

jer ako su javno dostupna, konkurenti ih mogu upotrebljavati, a takvom vrstom inovacija poduzeća neće steći konkurentsku prednost. (ibid)

Teoriji intelektualnog kapitala posebno je doprinijela japanska škola. Kolaković (2003.) u svom pregledu teorija intelektualnog kapitala govori kako postoje tri japanske škole, koje su imale značajan utjecaj na razvoj teorije intelektualnog kapitala. Prvi škola je tzv. “japanska škola” proučavanja upravljanja znanjem na čelu sa svojim osnivačem i predvodnikom Hiroyuki Itamiem, koji je u osamdesetim godinama 20. stoljeća sa svojim sljedbenicima proučavao učinak nevidljive imovine na primjeru japanskih korporacija. Njegova je knjiga “Mobilizing Invisible Assets” izazvala je veliko zanimanje za intelektualnom imovinom. Itamijeva upozorenja o važnosti nematerijalne imovine za suvremena poduzeća značajno su pridonijeli definiranju pojma nematerijalne imovine te potaknuli brojna dalja istraživanja u svijetu. Drugi je važan japanski znanstvenik iz toga doba Ikujiro Nonaka, koji se od sredine osamdesetih godina 20. stoljeća bavi problematikom upravljanja znanjem i koji je kao suautor Hirotaka Takeuchiem godine 1995. objavio poznato djelo “The Knowledge-Creating Company”, u kojem opisuje kako japanske kompanije inoviraju svoje poslovanje primjenom i raspodjelom eksplicitnog i implicitnog znanja. Nonaka i Takeuchi također naglašavaju da organizacijsko znanje ne može kreirati poduzeće, već pojedinci koji u njima rade i stvaraju nova znanja. Treći važan autor japanske škole bio je Shigehisa Tsuchiya koji se bavi proučavanjem odnosa individualnog i grupnog (organizacijskog) učenja. Prema njemu, znanja pojedinaca moraju biti podijeljena informacijskom tehnologijom da bi postala grupna znanja i na taj način utjecala na uspjeh organizacije (ibid).

Prahalad i Hamel (1990.) nešto kasnije razvijaju stratešku Teoriju temeljnih kompetencija. Prema njima temeljne kompetencije predstavljaju područja organizacije koja definiraju zadatak i značaj poduzeća u cjelini. Neki od tih područja su intelektualna imovina, intelektualno vlasništvo i mrežna distribucija.

Kolaković (2003.) smatra kako najveće zasluge za razvoj teorije intelektualnog kapitala pripadaju Gary Beckeru, koji je svojom knjigom “Human Capital” iz godine 1964. zasnovao Teoriju ljudskog kapitala. U toj knjizi Becker Teoriju ljudskog kapitala definira kao aktivnosti koje povećavaju poslovne mogućnosti razvijajući najvrjedniji resurs – ljude. Prema Kolakoviću (2003.) neoklasične pretpostavke maksimizacije profita i korisnosti te savršena konkurencija na tržištu radne snage osnovne su postavke Teorije ljudskog kapitala.

Kolaković daje i pregled najznačajnijih autora i djela iz područja intelektualnog kapitala, koji su prikazani u *Tablici 3.*

*Tablica 3 Povijesni pregled autora i radova o teoriji intelektualnog kapitala*

<b>Godina</b>	<b>Autor</b>	<b>Rad</b>
1980.	Hiroyuki Itami	Objavljuje knjigu “Mobilizing Invisible Assets” na japanskome (1987. prevedena na engleski)
1986.	Karl-Erik Sveiby	Objavljuje knjigu “The Know-How Company” o upravljanju neopipljivom imovinom
1986.	David Teece	Objavljuje članak pod naslovom “Profiting from Technological Innovation”
1987.	Debra Amidon	Objavljuje knjigu “Managing the Knowledge Asset into the Twenty-First Century”
1988.	Karl-Erik Sveiby	Objavljuje članak “The New Annual Report” uvodeći pojam “knowledge capital”
1989.	Karl-Erik Sveiby	Objavljuje knjigu “The Invisible Balance Sheet”
1989.	Peter Drucker	Objavljuje knjigu “The New Realities: in Government and Politics, in Economics and Business, in Society and World View”
1990.	Charles Savage	Objavljuje knjigu “Fifth Generation Management, Dynamic Teaming, Virtual Enterprising and Knowledge Networking”
1990.	Karl-Erik Sveiby	Objavljuje knjigu “Knowledge Management”
1990.	Peter M. Senge	Objavljuje knjigu “The Fifth Discipline”

1991.	Stewart	Objavljuje članak "Brainpower - How Intellectual Capital Is Becoming America's Most Valuable Asset" u časopisu Fortune
1991.	Leif Edvinsson	Postaje prvi direktor za intelektualni kapital u svijetu
1992.	Robert Kaplan i David Norton	Razvijaju Balanced Scorecard model za mjerenje neopipljive imovine
1993.	Hubert St. Onge	Razvija koncepciju potrošačkog kapitala unutar intelektualnog kapitala
1994.	Stewart	Članak "Intellectual Capital" naslovni je članak u časopisu Fortune
1995.	Ikujiro Nonaka i Hirotaka Takeuchi	Objavljuju knjigu "Knowledge Creating Company"
1995.	Skandia	Objavljuje prvo javno izvješće o intelektualnom kapitalu
1996.	Skandia	Osniva svoj Future Centre na čelu s Leifon Edvinssonom
1997.	Karl-Erik Sveiby	Objavljuje knjigu "The New Organizational Wealth"
1997.	Thomas Stewart	Objavljuje knjigu "Intellectual Capital"
1997.	Edvinsson i Michael Malone	Objavljuju knjigu "Intellectual Capital"
1998.	Nick Bontis i McMaster University, Hamilton, Kanada	Organiziraju svjetski kongres o intelektualnom kapitalu

*izvor: Adaptacija autora prema Kolaković, M. (2003.) Teorija intelektualnog kapitala, ekonomski pregled, 54 (11-12) 925-944*

Unatoč brojim autorima koji su svoj doprinos dali razvoju teorije intelektualnog kapitala, najznačajniji autori dolaze iz razdoblja 90.-ih godina 20. stoljeća. Posebno važne godine bile su 1990. te 1997. godina, unutar kojih brojni autori daju najznačajnije pomake te se objavljuju mnoge knjige iz područja intelektualnog kapitala koje su postavile temelj za razvoj svjetskog kongresa o intelektualnog kapitalu, a posljedično i časopisu koji se bavi tematikom intelektualnog kapitala, koji je izuzetno značajan kada je riječ o skretanju pažnje poduzećima na ovaj izuzetno važan resurs organizacije. Intelektualni kapital definira buduće sposobnosti poduzeća i njegova vrijednost - realna i potencijalna - tipično je veća od one financijskog kapitala.

Perspektiva Nonake i Takeguchija (1995.) važna je pri razmatranju intelektualnog kapitala. Oni naglašavaju da je prešutno, osobno znanje koje posjeduju pojedinci najvažnije da poduzeće djeluje inteligentno. Međutim, prešutno se znanje mora prenijeti na eksplicitno, zajedničko znanje da bude opće i trajne vrijednosti. To znači da mora postojati kontinuirani napor da se kapital kupaca prenese na kapital inovacija, osobito na intelektualno vlasništvo (ibid).

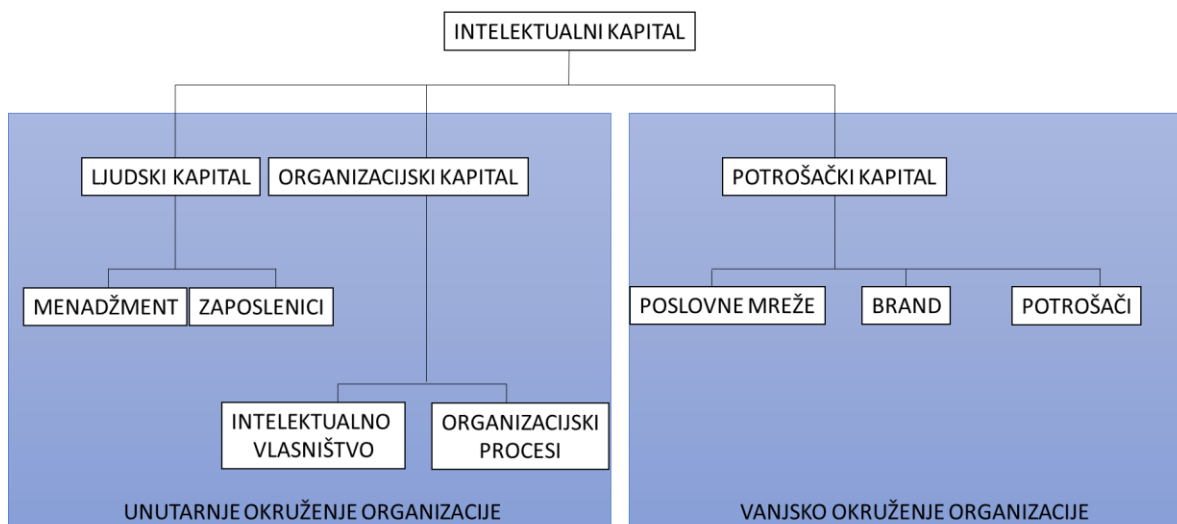
Za daljnju analizu upravljanja intelektualnog kapitala potrebno je odrediti glavne sastavnice intelektualnog kapitala te modele upravljanja intelektualnim kapitalom. S obzirom da je intelektualni kapital jedna od najvažnijih sastavnica organizacije, pravilnim upravljanjem intelektualnim kapitalom može se definirati prednost u odnosu na konkurenciju.

### **3.2. Struktura intelektualnog kapitala**

Unatoč različitim mišljenjima, struktura intelektualnog kapitala sastoji se od tri sastavnice: ljudskog kapitala, organizacijskog kapitala i relacijskog ili potrošačkog kapitala (Sundać i Švast, 2009). Ukratko definirano, ljudski kapital obuhvaća sposobnosti, znanja, vještine i iskustvo zaposlenika i menadžera organizacije, kao i dinamiku djelovanja inteligentne organizacije u primjeni konkurentske okoline. Organizacijski kapital predstavlja podršku infrastrukturi ljudskog kapitala koja uključuje sustav informacijske tehnologije, korporacijski imidž, vlasničke baze podataka, organizacijske koncepte, dokumente, patente, licence itd. Potrošački kapital je međudodnos poduzeća i njezinih klijenata. Samo sinergija ljudskoga, strukturalnoga i potrošačkoga kapitala može rezultirati čvrstim intelektualnim kapitalom koji postaje izvor konkurentske prednosti poduzeća (Sundać i Fatur, 2004.).



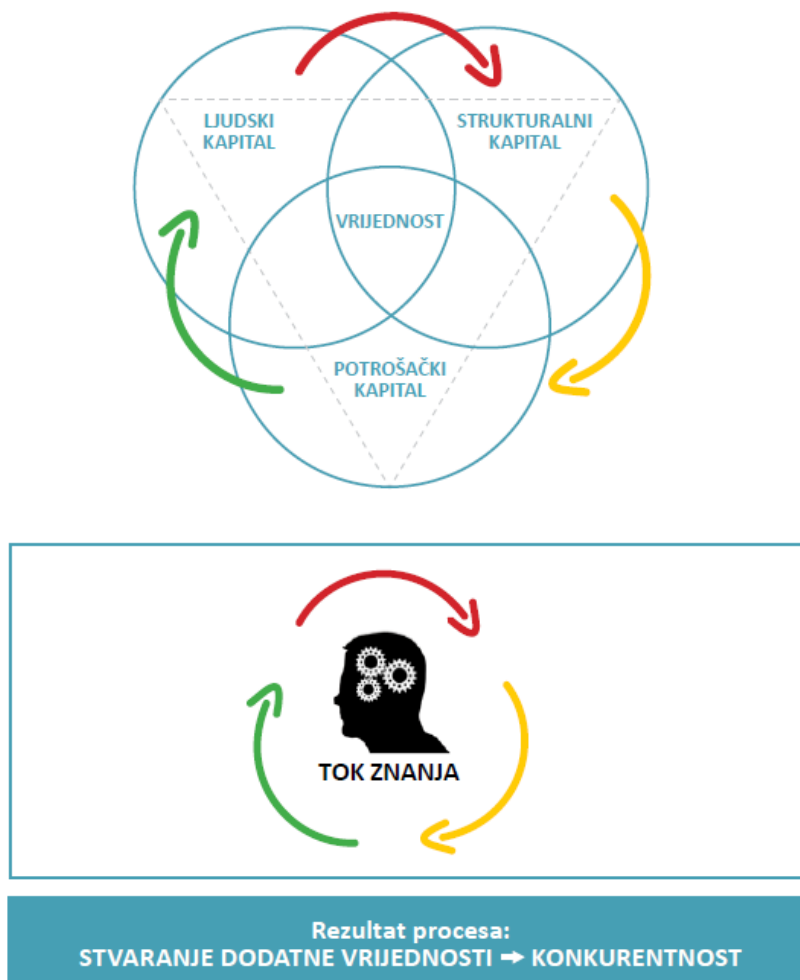
Prikaz 3 Sastavnice intelektualnog kapitala



izvor: Adaptacija autora prema Sundać, D., Fatur, I. (2004). *Intelektualni kapital-čimbenik stvaranja konkurentskih prednosti logističkog poduzeća. Ekonomski pregled, 55(1-2), 85-96.*

Intelektualni kapital sastoji se od tri temeljne, već spomenute, sastavnice. Ljudski kapital i organizacijski kapital pripadaju unutarnjem okruženju organizacije. Ljudski kapital sastoji se od dvije temeljne cjeline, a to je menadžment i zaposlenici. Važna sastavnica unutarnjeg okruženja organizacije je organizacijski kapital, tj. intelektualno vlasništvo i organizacijski procesi. Vanjskom okruženju organizacije pripada potrošački kapital, koji se sastoji od tri temeljna područja, a to su poslovne mreže, brand i potrošači.

Prikaz 4 Sinergija svih komponenti intelektualnog kapitala



izvor: Sundać, D., Fatur, I. (2004). *Intelektualni kapital-čimbenik stvaranja konkurentskih prednosti logističkog poduzeća. Ekonomski pregled*, 55(1-2), 85-96

Konkurentna sposobnost postiže se sinergijskim funkcioniranjem sve tri komponente intelektualnog kapitala. To je moguće postići jedino upravljanjem znanjem i intelektualnim kapitalom.

### 3.2.1. Ljudski kapital

Ljudski kapital sastoji se od dvije temeljne grupe, a to su zaposlenici i menadžeri. Za početak, ljudski kapital obuhvaća zaposlenike s cjelokupnim rasponom individualnog i kolektivnog znanja, sposobnosti, stavova, mogućnosti, ponašanja, iskustva i emocija. Važno je naglasiti kako zaposlenici sami po sebi ne predstavljaju ljudski kapital, već oni postaju ljudski kapital onog trenutka kada svoje znanje i sposobnosti transformiraju u djela, koja su usklađena sa strategijom poslovanja te donose materijalnu ili nematerijalnu vrijednost za poduzeće. Ta

vrijednost može biti dodana vrijednost, nove klijente, bolji imidž, profitabilan proizvod itd. (EFOS, n.d.).

*Prikaz 5 Sastavnice ljudskog kapitala*



*izvor: Sundać, D., Fatur, I. (2004). Intelektualni kapital-čimbenik stvaranja konkurentskih prednosti logističkog poduzeća. Ekonomski pregled, 55(1-2), 85-96.*

Važna komponenta ovog kapitala odnosi se na stručnu sposobnost zaposlenika. Ta komponenta potiče se i u većini tvrtki kontinuirano unapređuje. Osim stručne, važna je i tzv. socijalna kompetencija, koja se odnosi na uspješnost rada sa drugim ljudima, gdje je od posebne važnosti timski rad te komercijalna kompetencija, koja označava sposobnost zaposlenih da svoje akcije usmjeravaju k stvaranju vrijednosti. Vrlo važan utjecaj na ljudski kapital imaju i odnosi, gdje se posebice naglašava ekonomska kategorija suradnje. Ekonomski relevantni samo su oni odnosi kojima je krajnji cilj stvaranje vrijednosti. Što uspješnije zaposleni izgrađuju svrhovite odnose s kolegama, klijentima, partnerima ili drugim stručnjacima, tvrtka će bolje poslovati. Jer,

samo u interakciji s drugima nastaje sinergijski efekt, a kolektivno znanje višestruko je veće od znanja pojedinaca. Ljudski kapital i njihov rad uvjetovan je također vlastitim, ali i organizacijskim sustavom vrijednosti. Predodžbe koje zaposlenici imaju o tome što se u organizaciji cijeni i vrednuje, a što je nepoželjno ponašanje snažno utječe na načine, modele, sredstva i djelovanje zaposlenih. Vrijednosni sustavi direktna su posljedica načina rada i rukovođenja menadžmenta, a tvore osnovicu korporativne kulture (EFOS, n.d.).

Svi elementi ljudskog kapitala prikazani na *Prikazu 5* međusobno su povezani te imaju utjecaj na organizaciju kao cjelinu, ali i na rad svih zaposlenika. Menadžment mora biti dovoljno sposoban i iskusan kako bi mogao koordinirati sve zaposlenike te kako bi omogućio svojim zaposlenicima temelj za stvaranje iskustva, samoinicijative i uspješnosti koja će omogućiti kreiranje dodatne vrijednosti za organizaciju. Ključan čimbenik u svemu igra i motivacija, kako menadžmenta, tako i zaposlenika, koja se često može ogledati u razini plaće ili drugim materijalnim ili nematerijalnim čimbenicima koji direktno utječu na povećanje motiviranosti i efikasnosti zaposlenika. Ljudski kapital predstavlja srž intelektualnog kapitala, jer upravo kroz ljude nastaju nove ideje koje omogućavaju organizaciji konkurentsku prednost.

Ljudski kapital je u stanju prihvaćati i primjenjivati nove spoznaje u svakodnevnoj praksi, te ih kroz proces kreativnosti pretvarati u nove koncepte: inovaciju, imitaciju, adaptaciju i materijalizaciju. Inovacija je rezultat kreativnog procesa. Predstavlja primjenu nove i značajnije, poboljšane ideje, dobra, usluge ili procesa koja ima korisnu primjenu. Imitacija predstavlja oponašanje i jedan je od najefikasnijih načina usvajanja različitih vještina, a odvija se uglavnom na osnovi opažanja načina ponašanja drugih, te ponavljanjem istih aktivnosti. Adaptacija je proces modificiranja objekta u cilju prilagođavanja novoj ili izmijenjenoj situaciji, svrsi, stanju. Za uspješnu adaptaciju potrebne su dvije pretpostavke: nadarenost i društveni uvjeti koji ohrabruju inventivnost, a ustvari izražavaju poželjnost samostalnog i originalnog razmišljanja. Materijalizacija predstavlja sposobnost pretvaranja ideja u konkretne proizvode, usluge, procese (Sundać i Fatur, 2004).

Orijentacija razvoju, dimenzionirana kroz efikasnost, demokratičnost i ekološku održivost je orijentacija budućnosti. Ona je moguća kroz optimalnu alokaciju u resurse, a to znači značajno veća ulaganja od dosadašnjih u ljudski kapital jer on ima veću stopu povrata od ulaganja u fizički kapital. U okviru ljudskog kapitala uočena je značajnost sljedećih dimenzija:

- Emocionalne
- Motivacijske
- Znanja
- Komunikacijske

- Moralne dimenzije (Mujić i Legčević, 2008.).

Suvremena ekonomska teorija na ulaganje u ljudski kapital ne gleda kao na trošak već kao na investiciju. Obrazovana i kompetentna radna snaga osigurava veću produktivnost i efikasnost rada. Osnovni faktor konkurencije na suvremenom tržištu jesu inovacije, a nositelji inovacija su ljudi. Zapošljavanjem obrazovanih i stručnih ljudi organizacija stječe stratešku prednost u odnosu na svoje konkurente. Obrazovanje povećava kvalifikacije, a samim tim i stručnost (Obradović i Arsić, 2013.). Ulaganjem u ljude, odnosno zaposlenike organizacije, svakoj organizaciji omogućuju siguran povrat investicije jer ljudi donose nova znanja i vještine koja tada pripadaju cjelokupnom organizacijskom znanju. Organizacijsko znanje ne može se proširivati bez proširivanja znanja svojih glavnih sastavnica, a to su zaposlenici. Dodatnim edukacijama zaposlenika omogućuje se bolji doprinos istih, što povećava njihovo znanje, ali i inovativnost te kreativnost.

Obrazovanje treba tretirati kao proizvodnu investiciju, a ne kao potrošnju, jer je obrazovanje akumulacija kapitala. Nasuprot troškova koji dolaze s ulaganjem u obrazovanje, nalaze se koristi u vidu veće zarade, boljih mogućnosti za napredovanje,... Uz obrazovanje važno je i stjecanje vještina. Stjecanje vještina postiže se cijeli život. Zaposlenici moraju biti sposobni stvarati, organizirati i koordinirati aktivnosti unutar i između radnih grupa ili timova. Osim kognitivnih osobina, važno je da zaposlenici vole učiti i stjecati nova znanja, vještine i kompetencije koje se mogu transformirati u vrijednost. Svako znanje mora biti korisno u ekonomskom smislu (Muškić i Mladenović, 2015.). Ključnu ulogu u tom procesu ima menadžment organizacije kao jedan od dijela ljudskog kapitala. Menadžment mora prepoznati potencijal zaposlenika te ulagati u znanje i vještine zaposlenika kako bi se od tog zaposlenika stvorio kapital koji donosi vrijednost u organizaciju. Organizacije nemaju koristi od zaposlenika koji posjeduju određena znanja koja se odnose na zadovoljavanje minimuma zahtjeva organizacije, jer u konačnici takva vrsta zaposlenika će biti trošak organizaciji. Educiranje i pravilno selektiranje zaposlenika je ključ za postizanje organizacijske uspješnosti. Za konkuriranje na tržištu rada zaposlenici moraju raditi na stalnom usavršavanju i stalnom učenju, zbog čega se danas često govori i o cjeloživotnom obrazovanju, koje predstavlja temelj nove ekonomije, ekonomije temeljene na znanju. Troškovi obrazovanja i educiranja zaposlenika samo predstavljaju investiciju u organizacijsko znanje koje se za organizaciju na tržištu dugoročno isplati.

### 3.2.2. Organizacijski kapital

Organizacijski kapital još je poznat i kao strukturalni kapital. U organizacijski kapital prije svega se ubraja organizacijska struktura poduzeća, način upravljanja i rada poduzeća, informacijsko – komunikacijski sustavi, način koordiniranja i vođenja zaposlenika, sve baze podataka koje poduzeće posjeduje te ostala intelektualna imovina poput prava, licenci ili patenata. Sastavnice organizacijskog kapitala možemo svrstati u dvije temeljne cjeline, a to su: intelektualno vlasništvo i organizacijski procesi.

Prikaz 6 Sastavnice organizacijskog ili strukturalnog kapitala



izvor: Sundać, D., Fatur, I. (2004). *Intelektualni kapital-čimbenik stvaranja konkurentskih prednosti logističkog poduzeća. Ekonomski pregled, 55(1-2), 85-96.*

U intelektualno vlasništvo organizacije ubrajaju se svi patenti, licence, franšize, autorska prava i softveri kojima organizacija raspolaže, kao i ostali oblici nematerijalne imovine. Organizacijski procesi prije svega se odnose na način organiziranja poslovanja, koje obuhvaća definiranje strategije, planova, pravila, dokumenata, baze podataka, ali i obuhvaćaju organizacijsku kulturu i strukturu, kao i sve valjane organizacijske koncepte. Organizacijska

kultura predstavlja jedan od najvažnijih dijelova organizacijskog kapitala jer „svaka organizacija, u okviru globalnih makrokulturnih uvjeta, razvija svoju specifičnu kulturu čije prihvaćanje i socijalizacija s osnovnim vrijednostima je bitna pretpostavka opstanka i uspješnosti pojedinaca i grupa u njoj“ (Bahtijarević – Šiber 1992:28). Kultura jednostavno rečeno obuhvaća niz vrijednosti, normi i uvjerenja, koja se u organizaciji smatraju prihvaćenima i za koje je najvažnije da su povezani sa sustavom vrijednosti, normi i uvjerenja koje zaposlenici organizacije imaju. Često, kada su sustavi vrijednosti koje definira organizacija i sustavi vrijednosti koje imaju pojedinci različiti ili čak suprotni, taj pojedinac svoje mjesto neće pronaći u organizaciji. „Organizacijska kultura je visoko povezana s objektivnim faktorima i predstavlja svojevrsan izraz, ali i osnovu na kojem se razvija određena organizacijska struktura, strategija i specifičan stil ponašanja po kom se određena organizacija razlikuje i identificira prema vani i prema unutra. Ona predstavlja kako je istaknuto svojevrsan regulator i katalizator ponašanja, generira određenu atmosferu i odnose u organizaciji itd. Jaka kultura je osnovna pretpostavka uspjeha i razvoja poduzeća u suvremenim uvjetima“ (Bahtijarević-Šiber 1992:29). Organizacijska kultura predstavlja temelj na kojem se poslovanje organizacije razvija te temeljem tih definiranih sustava vrijednosti organizacija, kao i njezini zaposlenici, se mogu identificirati od strane vanjskih promatrača, odnosno vanjskog okruženja organizacije. Temeljem organizacijske kulture grade se i ostale važne sastavnice poduzeća, a to su organizacijska struktura i strateško usmjerenje. „Organizacijska kultura često se povezuje s kredibilitetom i imidžem poduzeća (tzv. korporacijskim identitetom) - jer teško ju je stvoriti, ali vrlo lako se razara i gubi. Vrijednost organizacijske kulture očituje se u sklonosti i prihvaćanju određenog načina ponašanja, što kod zaposlenika stvara osjećaj identifikacije s poduzećem, motivira ih da budu kreativni, inovativni i produktivni, te da se lakše predaju radnim obvezama“ (Sundać i Fatur 2004:45). Kao što je i ranije spomenuto, usklađenost vrijednosti koje posjeduje zaposlenik organizacije i organizacijski vrijednosti može pozitivno utjecati na produktivnost zaposlenika te dodatno motivirati zaposlenika prilikom ispunjavanja svojih svakodnevnih radnih obveza. Na taj način zaposlenici postaju inovativniji i kreativniji što utječe na rezultate njihovih performansi, a jednako tako utječe i na profitabilnost cjelokupnog poduzeća. Sundać i Fatur definiraju šest temeljnih karakteristika dobre organizacijske kulture, a to su:

1. Jasno definirana vizija, misija i ciljevi koje kroz cjelokupnu organizaciju promiču karizmatični lider(i).
2. Menadžment koji motivira, usmjerava i komunicira sa zaposlenicima.
3. Motivirani, adaptabilni i fleksibilni zaposlenici, otvoreni prema novim idejama i riziku uvođenja promjena.

4. Kultura zajedništva koja njeguje suradnju, povjerenje, kredibilitet i promovira osjećaj pripadnosti.
5. Kultura odgovornosti za posljedice kako menadžmenta tako i zaposlenika. Kultura koja se fokusira na rješavanje problema umjesto traženje krivca.
6. Kultura koja kao organizacijski prioritet prvo postavlja zaposlenike, zatim potrošače, pa tek onda dioničare (Sundać i Fatur 2004:45).

Zaposlenici su temelj za uspješnost organizacije, stoga organizacije koje ulažu u svoje zaposlenike, njihovu dodatnu edukaciju te razvoj, najčešće prevladavaju na današnjem tržištu. Stoga, pravilno definiranje i postavljanje organizacijske kulture mora na zaposlenike djelovati motivirajuće te mora predstavljati pozitivnu radnu klimu unutar koje će svaki zaposlenik moći dati svoj maksimum te osjećati pripadnost timu, ali i organizaciji. Također, ključ za uspješno djelovanje organizacije kao i vođenje kadrova, koje uključuju organizacijski procesi svakako je strateško planiranje, tj. definiranje strategije. Za strateško planiranje odgovorni su menadžeri organizacije. Utvrđivanje misije, politika, formuliranje filozofije poduzeća, postavljanje ciljeva, razvoj strategije, planiranje organizacijske strukture, osiguranje osoblja, opreme, kapitala, postavljanje standarda, utvrđivanje menadžerskog programa i operacionalnih planova, osiguranje kontrolnih informacija, aktiviranje ljudi su samo neke od temeljnih zadaća strateškog menadžera (Kadlec, 2013.). Kadlec naglašava kako razmišljajući strategijski, menadžeri posjeduju širi i dugoročniji pogled na budućnost organizacije i ostvaruju ključni razlog zašto organizacije uopće planiraju. Pri tome imaju mogućnost saznanja okruženja svoje odgovornosti i obveza te ostvaruju zacrtane ciljeve u većem opsegu i na dulji rok sukladno strateškom planiranju. Stoga se i povezuju pojmovi strateškog menadžmenta i strateškog planiranja, jer bez kvalitetnih planova upravljanje određenom organizacijom nema smisla. Aktivnosti strateških planova se dijele na više i niže razine menadžmenta, pa tako formuliranje strategije ostaje višim razinama a implementacija nižim. (ibid)

Upravo temeljem organizacijskog kapitala poduzeća se mogu diferencirati od konkurencije. Organizacijski procesi kao i intelektualno vlasništvo poduzeća, posebice nove tehnologije i softveri, ali i specifični sustavi upravljanja i koordiniranja zaposlenika, mogu za organizaciju značiti značajne prednosti u odnosu na konkurenciju. Iz tog razloga važno je da vrh organizacije posjeduje dovoljnu količinu znanja i vještina kako bi pozicionirao poduzeće na tržištu te prepoznao temeljne vrijednosti i analizirao okolinu, temeljem čega donosi i strategiju razvoja. Pravilna strategija može dugoročno značiti uspjeh za cjelokupnu organizaciju, koja obuhvaća i svoje zaposlenike. Dobro vođena organizacija, kao i pravilno upravljanje ljudskim resursima osigurat će daljnji razvoj i unaprjeđenje poslovanja i djelatnika organizacije. Organizacijski



kapital je iz tog razloga vrlo značajan, jer upravo on postavlja sve granice kroz pravila, dokumente i sustave vrijednosti, ali i obuhvaća svu nematerijalnu imovinu kojom poduzeće raspolaže, a koja ima posebnu vrijednost u suvremenom poslovnom okruženju.

### 3.2.3. Potrošački kapital

Potrošački kapital se jednostavno rečeno sastoji od odnosa s potrošačima odnosno kupcima ili klijentima, tj. korisnicima određene usluge. Također, ova vrsta kapitala obuhvaća baze podataka o potrošačima. Potrošački kapital naziva se i relacijski kapital, a tri temeljne sastavnice koje obuhvaća su: poslovne mreže, brand i potrošači.

*Prikaz 7 Sastavnice potrošačkog kapitala*



*izvor: Sundać, D., Fatur, I. (2004). Intelektualni kapital-čimbenik stvaranja konkurentskih prednosti logističkog poduzeća. Ekonomski pregled, 55(1-2), 85-96.*

Potrošački kapital predstavlja odnose između strateških poslovnih jedinica poduzeća, te međuodnose između poduzeća i vanjske okoline (potrošači, distributeri, partneri, i sve ostale interesne skupine iz vanjskog okruženja poduzeća) (Sundać i Fatur, 2004).

U poslovne mreže, kao što je vidljivo iz *Prikaza 7*, ubrajaju se prodajne marketinške, elektroničke i distribucijske mreže, odnosi s poslovnim partnerima, poslovna interesna udruživanja i drugo. Tržišna marka, odnosno brand, važna je zbog stvaranja imidža poduzeća, ostvarivanja značaja na tržištu te stvaranja vrijednosti u očima kupaca. Potrošači, kao treća sastavnica potrošačkog kapitala, odnose se na stvaranje odnosa i komunikaciju između organizacije i potrošača kako bi se postiglo zadovoljstvo potrošača, a samim time i kako bi organizacija dobila lojalne kupce.

Sundać i Fatur (ibid) naglašavaju kako „poslovne mreže olakšavaju:

- fizičku distribuciju proizvoda (prijevoz i skladištenje),
- prikupljanje i distribuciju informacija (o novim trendovima na tržištu, o mogućim rizicima, o specifičnim potrebama potrošača,...),
- pronalaženje i komunikaciju s postojećim i potencijalnim potrošačima i poslovnim partnerima,
- izradu i širenje modela komunikacije u svrhu promocije,
- reklamiranje, ponuda proizvoda i pružanje usluga (zahvaljujući Internetu, sada je to moguće kontinuirano 24/7),
- te općenito za implementaciju planova oblikovanih za ostvarivanje ciljeva poduzeća u skladu sa zahtjevima okoline“ (Sundać i Fatur 2004:47).

Kroz poslovne mreže organizacije mogu stvoriti dugoročne partnerske odnose s drugim organizacijama, koje sudjeluju u lancu stvaranja vrijednosti. Razvijanjem odnosa sa stalnim posrednicima, poput dobavljača, distributera i slično, organizacije razvijaju veću sigurnost i smanjuju svoje rizike, što posljedično i smanjuje troškove koje organizacija ima.

Za razvijanje tržišne marke, ključnu ulogu ima imidž poduzeća. „Imidž je zapravo moguće definirati kao spoznajnu sliku o poduzeću, proizvodu, osobi, procesu ili situaciji koju pojedinac oblikuje na temelju sveobuhvatnog prethodnog iskustva, stavova, mišljenja i predodžbi koje su više ili manje usklađene sa stvarnim obilježjima, dok je uloga komunikacije, posebice odnosa s javnošću, publiciteta i oglašavanja u formiranju imidža posebno značajna. Osim toga, neki autori navode da je imidž poduzeća zapravo mrežna konstrukcija nastala na osnovi interakcije brojnih iskustava, vjerovanja i znanja koje ljudi posjeduju u vezi s određenim poduzećem“ (Pirić 2008:154). Imidž poduzeća je ključna komponenta u privlačenju kupaca određenog proizvoda ili

korisnike neke usluge koje poduzeće nudi. Važno je da se kroz imidž poduzeća stvori vrijednost tog poduzeća u očima kupaca, jer na taj način organizacija osigurava dugoročnu uspješnost.

Imidž je glavna sastavnica branda ili tržišne marke, koja se može definirati kao skup opipljivih i neopipljivih dijelova nekog proizvoda ili usluge.

*Prikaz 8 Opipljivi i neopipljivi dijelovi tržišne marke*

TRŽIŠNA MARKA	
OPIPLJIVI DIJELOVI	NEOPIPLJIVI DIJELOVI
- ime	- jezik kojim govori s potrošačima
- logotip i simboli	- asocijacije koje budi
- karakteristična boja ili slova	- vrijednosti koje promovira
- fizičke osobine poput oblika ambalaže	- stavove koje zauzima

*izvor: Autor prilagodio prema Sundać, D., Fatur, I. (2004). Intelektualni kapital-čimbenik stvaranja konkurentskih prednosti logističkog poduzeća. Ekonomski pregled, 55(1-2), 85-96*

Opipljivi dijelovi tržišne marke oni su koji se najprije uočavaju, stoga moraju biti efektni i moraju privući pažnju kupca. Tek nakon privlačenja pažnje kupca, potrebno je dobro komunicirati sve sastavnice neopipljivih dijelova, jer su upravo te sastavnice ono što će utjecati na to hoće li potrošač svoju pažnju zadržati na proizvodu te se dodatno zainteresirati ili ne.

Autori Sundać i Fatur (2004.) naglašavaju kako se brand oblikuje kreativno, a u skladu sa:

- misijom
  - o Što je naš posao?
  - o Koji su naši proizvodi/usluge?
  - o Na kojem prostoru djelujemo i koje je naše mjesto na tržištu?
  - o Tko su naši potrošači?
  - o Što potrošaču predstavlja vrijednost?
- vizijom
  - o Što dugoročno želimo biti i postići?
  - o Kako se u budućnosti vidimo?
- ciljevima
  - o Što i kada trebamo ostvariti kako bi postigli uspjeh?
- i strategijom poduzeća.

Također, isti autori naglašavaju kako je brand krajnji cilj procesa intelektualnog kapitala, što je prikazano na *Prikazu 9*.











*Prikaz 9 Brand kao krajnji cilj procesa intelektualnog kapitala*



*izvor: Sundać, D., Fatur, I. (2004). Intelektualni kapital-čimbenik stvaranja konkurentskih prednosti logističkog poduzeća. Ekonomski pregled, 55(1-2), 85-96*

Prema Sundać i Fatur (2004:47) karakteristike uspješnog branda su: dug život, prilagodljiv je promjenama na tržištu, trendovima, željama potrošača, ostvaruje jaku vezu s krajnjim korisnikom (utječe na način života i sudjeluje u kreiranju životnog stila i imidža potrošača) posjeduje obožavatelje, a ne potrošače/kupce, o njemu se priča (od strane onih koji ga vole i ne vole), je jamstvo kvalitete i zadovoljstva za potrošače, pomaže izgradnji pozitivnog imidža / identiteta poduzeća, omogućava širenje na nove komplementarne proizvode, potpuno nove tržišne segmente ili industrije.

*Prikaz 10 Top 10 najuspješnijih brendova 2018. godine*

2018 Rank	Brand	Sector	Change in Brand Value	Brand Value
01		Technology	+16%	214,480 \$m
02		Technology	+10%	155,506 \$m
03		Retail	+56%	100,764 \$m
04		Technology	+16%	92,715 \$m
05		Beverages	-5%	66,341 \$m
06		Technology	+6%	59,890 \$m
07		Automotive	+6%	53,404 \$m
08		Automotive	+2%	48,601 \$m
09		Technology	-6%	45,168 \$m
10		Restaurants	+5%	43,417 \$m

izvor: <https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2018/ranking/#?listFormat=ls>

O uspješnosti brendiranja svjedoči i *Prikaz 10*, koja prikazuje top 10 najuspješnijih svjetskih brendova 2018. godine. Svaki od tih brendova predstavlja i veliku korporaciju s milijunskim vrijednostima, koja samo dokazuje kolika je moć i važnost uspješnog brendiranja u kreiranju održivog potrošačkog kapitala. Prijašnje navedene karakteristike uspješnog brenda prepoznatljive su unutar ovih svjetskih korporacija.

„Korisnici danas očekuju da ih oni koji stvaraju marke usluga prepoznaju – osobno i individualno – i da pokažu kako solidno razumiju njihove potrebe i kulturne orijentacije. Osobnost je marke značajna zato što omogućuje stvaranje imidža, što ne uključuje samo spoznaju i osjećaje, već i konačne aspekte korištenja usluge i odnos korištenja usluge s korisnikovim životnim stilom, s njegovim vjerovanjima i vrijednostima. Usklađenost marke usluge sa životnim stilom korisnika utječe na stvaranje imidža koji je konkurentan s osnovnim vrijednostima pojedinca, pa je zato i dugoročno prihvaćen u svijesti korisnika“ (Kesić 2003:118).

### 3.3. Model upravljanja intelektualnim kapitalom

Branković-Merdžo (2015: 362) kaže: „Uspješno upravljanje intelektualnim kapitalom doprinosi unaprjeđenju poslovnih procesa, mogućnosti stvaranja nove vrijednosti, razvoju proizvoda, bolje iskorištenosti potencijala, kreiranju imidža poduzeća u javnosti, a sve sa ciljem zadovoljstva potrošača i motivacije zaposlenih. Ukoliko menadžeri žele da upravljanje intelektualnim kapitalom u njihovim poduzećima ima kontinuitet, moraju prihvatiti činjenicu da je vođenje poduzeća na postulatima upravljanja znanjem potpuno nova dimenzija u poslovanju. Neophodno je poticati i ohrabrivati inovativne procese u poduzeću, a poslovanje promatrati sveobuhvatno i holistički.“ Model upravljanja intelektualnim kapitalom prije svega mora obuhvaćati upravljanje znanjem, koje je temelj intelektualnog kapitala, ali jednako tako i upravljanje ljudskim resursima kao jednom od ključnih komponenti intelektualnog kapitala.

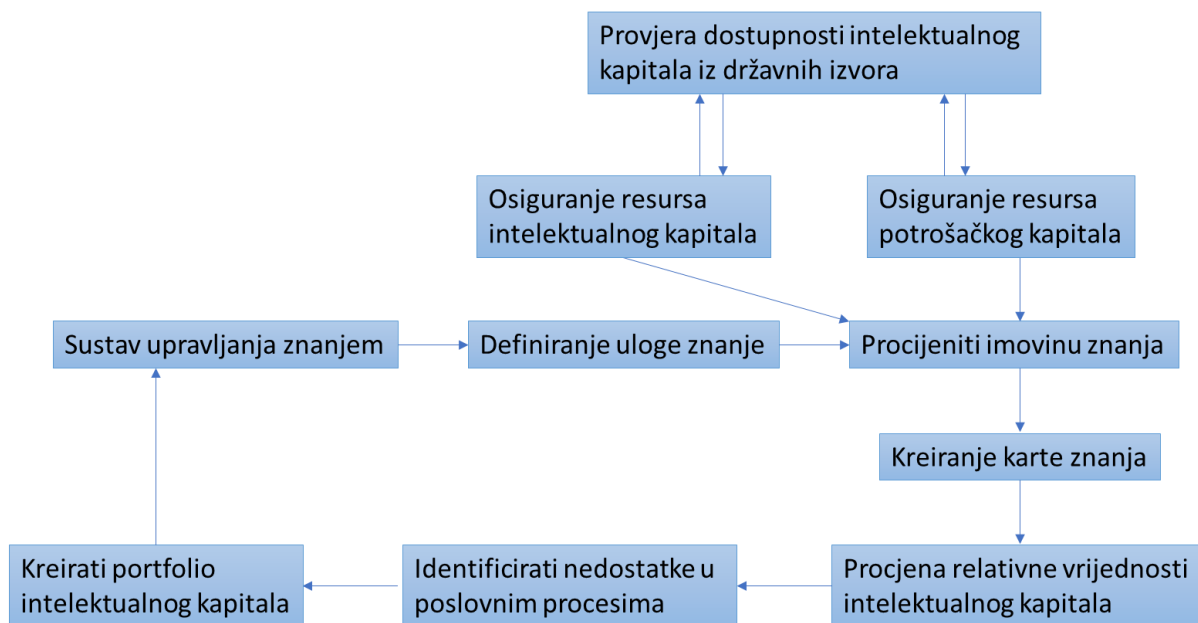
Velimir Srića (prema Branković-Merdžo, 2015.) smatra da su osnovni koraci u upravljanja intelektualnim kapitalom:

1. Definiranje željenih vrijednosti indikatora → Za indikatore na koje se želi utjecati politikom upravljanja intelektualnog kapitala određuju se njihove željene vrijednosti.
2. Definiranje akcija upravljanja intelektualnim kapitalom → Definiraju se akcije kojima će se postići željeno stanje.
3. Provjera uspješnosti poduzetih akcija → Prilikom izrade financijskog izvještaja (na kraju poslovne godine) uspoređuju se nove vrijednosti skupa indikatora sa planiranim, odnosno željenim.
4. Ispunjavanje anketnog upitnika → Odabiru se oni indikatori koji su relevantni za poslovanje poduzeća, ali tako da izabrani skup indikatora daje sveobuhvatnu sliku o poduzeću, o svim područjima intelektualnog kapitala.
5. Izrada izvještaja o intelektualnom kapitalu → Sastavlja se izvještaj koji sadrži osnovne podatke o poduzeću, njegovoj misiji i viziji te vrijednostima odabranih indikatora.

Model za upravljanje intelektualnim kapitalom za menadžere kojima je fokus djelovanja upravljanje intelektualnim kapitalom sastoji se od osam koraka. Koraci modela prikazani su *Prikazom 11*, a mogu predstavljati svojevrsni proces unutar kojeg se upravljanje intelektualnim kapitalom temelji na sustavu upravljanja znanjem. Proces započinje kreiranjem sustava upravljanjem znanjem i definiranjem uloge znanja u poslovnim procesima. Zatim se analiziraju postojeće sastavnice intelektualnog kapitala te dostupnost resursa ljudskih kapitala iz državnih izvora. Nakon toga kreira se karta znanja vlastitog poduzeća sa svim resursima intelektualnog

kapitala, procjenjuje se relativna vrijednost intelektualnog kapitala, identificiraju nedostaci te se kreira portfolio intelektualnog kapitala unutar poduzeća.

*Prikaz 11 Model upravljanja intelektualnim kapitalom*



*izvor: Adaptirao autor prema Bontis, N., (1996.) There's a Price On Your Head: Managing Intellectual Capital Strategically, Business Quarterly;, Vol. 60 Issue 4, pp 200.*

Osam koraka modela za upravljanje intelektualnim kapitalom za menadžere kojima je fokus djelovanja upravljanje intelektualnim kapitalom prema Bontis (1996.) su:

1. Kreirati sustav upravljanja znanjem što je temelj za procjenu svakog zaposlenika (dodijeliti osobne ciljeve svakom zaposleniku koji će doprinijeti razvoju intelektualnog kapitala). Poduzeća mogu imati poseban radni zadatak za svakog zaposlenika u određenom vremenskom periodu, kako bi naučili nešto novo o čemu u poduzeću trenutno nemaju novih spoznaja.
2. Formalno definirati ulogu znanja u svom poslu, te u poduzeću osigurati što veće resurse intelektualnog kapitala.
3. Procijeniti konkurenciju i strategije dobavljača, kao i imovinu znanja - pronaći i osigurati što više resursa potrošačkoga kapitala.
4. Odrediti obujam dostupnosti resursa intelektualnog kapitala iz državnih izvora.

5. Klasificirati svoj intelektualni portfolio proizvođači/kreirajući "kartu znanja" vlastitog poduzeća. Definirati, koja je razina znanja u okviru kojeg zaposleni svakodnevno djeluju.
6. Procijeniti relativnu vrijednost intelektualnog kapitala - korištenje monetarnih vrijednosti, te razviti indekse i/ ili metričke.
7. Identificirati nedostatke u poslovnim procesima, te minimizirati slabosti u poslovanju uspoređujući ih sa slabostima konkurencije, kupcima i dobavljačima.
8. Kreirati vlastiti portfolio intelektualnog kapitala, te isti uključiti kao dodatak godišnjim financijskim izvještajima. Pri čemu u svim poduzećima čije je poslovanje zasnovano na znanju, kontinuirano ocjenjivati razvoji intelektualnog kapitala te provjeravati i preispitivati mjere uspjeha u skladu s tim.

Prikaz 12 Prikaz upravljanja intelektualnim kapitalom



izvor: Sundać, D., Fatur, I. (2004). *Intelektualni kapital-čimbenik stvaranja konkurentskih prednosti logističkog poduzeća. Ekonomski pregled, 55(1-2), 85-96.*

Temelj za upravljanje intelektualnim kapitalom predstavljaju temelji poduzeća, a to su misija, vizija i ciljevi. Poduzeće mora znati svrhu svojeg postojanja te gdje se vidi u budućnosti, odnosno željeno stanje do kojeg želi doći. Potencijal za stvaranje dodane vrijednosti u poduzeću predstavlja intelektualni kapital, koji se sastoji od tri komponente, odnosno vrste kapitala, a to je ljudski kapital, strukturalni kapital i potrošački kapital. Kako bi poduzeće vidjelo rezultate ulaganjem u intelektualni kapital, mora provesti određene procese, koje će cjelokupno poslovanje voditi ka željenom cilju. Cjelokupan proces jest proces upravljanja intelektualnim kapitalom a sastoji se od određenih podprocesa poput razvijanja svijesti o važnosti



intelektualnog kapitala, identificiranje i kategoriziranje cjelokupne nematerijalne imovine poduzeća i određivanje i vizualizacija načina upravljanja ključnim faktorima. Svi procesi vode ka ostvarivanju materijalnih i nematerijalnih ciljeva poduzeća.

Prema Pravdić i Kučinar (2015.) postoji 5 faza u modelu upravljanja intelektualnim kapitalom, a one su:

1. Razviti svijest o važnosti tog resursa
2. Vizualizirati i kategorizirati intelektualni kapital poduzeća
3. Odrediti način upravljanja ključnim faktorima
4. Uspostaviti mjerni sustav za performansu intelektualnog kapitala
5. Uvesti novi sustav izvještavanja.

Pristup za razvijanje svijesti o važnosti resursa je top-down. To znači da se svijest razvija kroz cijelu organizaciju putem predavanja, radionica ili diskusija. Samo ako svaki član organizacije shvati važnost intelektualnog kapitala i korist koju donosi (organizacijsku i osobnu), bit će spremni prihvatiti ideje i napore oko realizacije. Vizualizaciju i kategorizaciju intelektualnog kapitala mora provesti multidisciplinarni tim top menadžera kako bi se mogla dobiti sveobuhvatna slika stanja iz različitih perspektiva. Kategorizacije se mora izvršiti prema podjeli intelektualnog kapitala, a zatim i detaljnije. Potrebno je analizirati postojeće stanje i definirati razloge zašto je stanje u organizaciji takvo. Ključno je definirati ciljeve i željeno stanje organizacije te ključne nematerijalne čimbenike. Za različite djelatnosti, različiti čimbenici su važniji. Prilikom vizualizacije važno je i odrediti prioritete, odnosno staviti fokus na glavne stvarateljke vrijednosti u organizaciji, ali i identificirati kritične faktore koje je potrebno unaprijediti. Intelektualni kapital potrebno je uvrstiti i u postojeću strategiju. U trećoj fazi svaka organizacija mora razraditi svoj individualan način upravljanja intelektualnim kapitalom, koristeći postojeće modele kao temelj. Ono što se ne može izmjeriti, ne može se time niti upravljati, stoga je u sljedećem koraku važno uspostaviti mjerni sustav i mjerenje kontinuirano provoditi. Naposljetku, važno je uvesti novi sustav izvještavanja, kojim će organizacija informirati sve zaposlenike o aktivnostima organizacije. Eksterni izvještaj o intelektualnom kapitalu pomaže organizacijama u tome da pruža detaljniji uvid u napore koji bi trebali omogućiti dugoročno uspješno poslovanje (Pravdić i Kučinar, 2015.).

Prikaz 13 Proces upravljanja intelektualnim kapitalom



izvor: Adaptirao autor prema Pravdić, P., Kučinar, R. (2015). Značaj upravljanja intelektualnim kapitalom. *Trendovi u poslovanju*, 1(5), 11-18.

Prikaz 13 prikazuje proces upravljanja intelektualnim kapitalom, koji započinje razvijanjem svijesti o važnosti i koristima intelektualnog kapitala u organizaciji te završava uspostavom sustava izvještavanja, kojima se sve zaposlenike izvještava o promjenama u organizaciji povezanim uz intelektualni kapital i na taj način razvija svijest o važnosti intelektualnog kapitala. Važno za upravljanje cjelokupnim procesom je uspostava dobrog mjernog sustava na temelju kojeg se može upravljati cjelokupnim kapitalom.

### 3.4. Utjecaj ljudskih resursa na upravljanje intelektualnim kapitalom

Ulaganje u ljudske resurse jako je značajno u suvremenim uvjetima poslovanja organizacija, a velik utjecaj na to imala je globalizacija. Globalizacija je stvorila svjetsko tržište, koje je manjim poduzećima nametnulo velik broj jake konkurencije. Važno u tom pogledu je usmjeriti poduzeća prema komparativnim prednostima koje imaju u odnosu na konkurenciju, a za to je

potrebno pratiti pokazatelje uspješnosti poduzeća. Jedan od pokazatelja uspješnosti je produktivnost rada.

Obradović i Arsić (2013:218) postavljaju pitanje što više povećava produktivnost rada: ulaganje u kapitalne investicije ili ulaganje u edukaciju zaposlenih. Isti autori prikazuju istraživanje koje je proveo National Center on the Educational Quality of the Workforce na uzorku od 3000 poduzeća u SAD sa minimalno 40 zaposlenih radnika. Rezultati tog istraživanja ukazuju da ulaganje u radnu snagu doprinosi većoj produktivnosti rada nego ulaganje u kapitalne investicije. Konkretnije, povećanje ulaganja u radnu snagu u iznosu od 10% je doprinijelo povećanju produktivnosti rada od 8,6% u proizvodnim poduzećima i dovelo do povećanja produktivnosti rada od 11% u neproizvodnim poduzećima. Povećanje ulaganja u kapitalne investicije od 10% doprinijelo je povećanju produktivnosti u iznosu od 3,4%. Autori istraživanja zaključili su da ulaganje u radnu snagu i edukaciju zaposlenih doprinosi povećanju produktivnosti rada i poboljšanju poslovnih rezultata. Istraživanje koje je prema Edvinssonu (2003.) provela tvrtka McKinsey&Company 2000. godine na uzorku od 6900 menadžera iz 56 velikih i srednje velikih američkih tvrtki otkrilo je da čak 89% ispitanika misli kako je u današnje vrijeme teže privući talentirane ljude no što je to bio slučaj prije tri godine, a čak 90% misli kako je talentirane zaposlenike danas teže zadržati u tvrtki nego ranije. Znanje zaposlenika predstavlja intelektualni kapital poduzeća i dio njegove nematerijalne imovine. Najbolji pokazatelj sve veće vrijednosti i sve većeg udjela znanja, reputacije i drugih elemenata nematerijalne imovine u ukupnoj imovini poduzeća je tržišna vrijednost poduzeća. Tako je, primjerice 1986. godine materijalna imovina poduzeća Merck iznosila je 12,3% njene tržišne vrijednosti; 1996. godine materijalna imovina Coca-Cole 4% njene tržišne vrijednosti, iste godine Microsofta samo 6% tržišne vrijednosti (Alpeza, 2010.).

U cilju procjene efikasnosti upotrebe ljudskih resursa, istraživači sa Harvarda su predložili model „CCCC“ (engl. competence – kompetentnost, commitment – posvećenost, congruence – usklađenost i cost effectiveness – isplativost). Analiza kompetentnosti podrazumijeva sagledavanje potrebnih znanja i vještina kod zaposlenih za poslove koje već obavljaju ili za preuzimanje novih uloga i poslova ukoliko se za to ukaže potreba. Analiza posvećenosti podrazumijeva utvrđivanje u kojoj mjeri su zaposleni posvećeni poslu koji obavljaju u poduzeću. Neusklađenost se manifestira u odsustvu suradnje, usklađenosti pojedinačnih ciljeva i ciljeva organizacije, nezadovoljstvu, sukobima između nadređenih i podređenih i štrajkovima. Isplativost podrazumijeva da su izdaci za ljudske resurse, kao što su zarade, različite pogodnosti, plaćena obuka i sl., na nivou ili niži od konkurencije (Đuričin i Janošević, 2009.). „Ljudski resursi su »nosač« ljudskog kapitala. Pod ljudskim kapitalom se podrazumijevaju informacije i znanje koje ima svaki pojedinac i koje mu omogućavaju da bude produktivniji u obavljanju

svojih aktivnosti“ (Đuričin i Janošević, 2009:11). Sustavno izvješćivanje o stanju nematerijalne imovine, kupcima, partnerima i ulagačima, kao i vjerovnicima postalo je faktor uspjeha. Dakle, upravljanje svojim specifičnim „intelektualnim kapitalom” postaje sve važniji faktor za organizacije orijentirane na budućnost (Malim, 2013.).

Kako bi zadržale i povećale vrijednost intelektualnog kapitala, poduzeća ne smiju zaboraviti na vrlo bitne stavke koje utječu na rast istoga; ulaganje u obrazovanje, zapošljavanje kvalitetnih kadrova, uspostavljanje sustava ocjenjivanja zaposlenih i rezultata rada, nagrađivanja i unapređivanja kvalitetnih kadrova, uključivanje zaposlenih u proces odlučivanja, dodjeljivanje većih odgovornosti, kao i stalno isticanje njihovih zasluga kako bi i sami zaposlenici stekli potpuno povjerenje u poduzeće i menadžment. U budućnosti će ljudske potrebe postati sve značajniji element upravljanja ljudskim resursima. U radnom okruženju u kojem su znanje i intelektualni kapital rijetki resursi, zaposlenici će imati više mogućnosti za mobilnost. Talentirani zaposlenici će imati priliku birati i mijenjati radna mjesta, a poslodavci će težiti da ih zadovoljenjem njihovih osobnih i profesionalnih potreba, pridobiju za poduzeće. Ovome u prilog govori pregled predviđanja stručnjaka iz menadžmenta ljudskih resursa objavljen u poznatom američkom stručnom časopisu „Workforce Management“. Istraživanje je provedeno u cilju prognoziranja situacije u budućnosti u šest specifičnih oblasti upravljanja ljudskim resursima:

1. Fleksibilnost radnog mjesta
2. Globalno poslovanje
3. Rad i društvo
4. Razvoj zaposlenih
5. Definicija poslova
6. Strategijska uloga upravljanja ljudskim resursima (Martinović i Tanasković, 2014.).

„Funkcija upravljanja ljudskim resursima modificira se i postaje upravljanje ljudskim kapitalom u trenutku kada se paradigma podiže na višu razinu apstrakcije, u točku u kojoj se mjerljivo izražava doprinos svakog zaposlenika poslovnom rezultatu prometnog poduzeća, odnosno kada se mjeri doprinos postizanju postavljenih ciljeva organizacije. Taj se proces provodi samo u slučaju ako se istovremeno pokrivaju i postavljeni operativni zahtjevi poslodavca i oni psihološki, koji se odnose na samog zaposlenika, tj. njihove percepcije, očekivanja, ciljevi i ponašanje. Temeljni alati za uspješno uspostavljanje i provođenje te funkcije su politika i strategija upravljanja ljudskim resursima i mjerenje njenih ključnih pokazatelja (indeksa) performansi“ (Aksentijević et al, 2015:301).

### 3.5. Značaj intelektualnog kapitala za konkurentnost organizacije

Sustavnim prikupljanjem i upotrebom znanja u poduzeću stvara se intelektualni kapital koji ujedno predstavlja novu vrstu korporacijske imovine te je stoga nužno njime odgovorno upravljati. Naime, uslijed brzih i stalnih promjena koje dolaze s primjenom novih tehnologija i znanosti, znanja rastu brzinom koja je do nedavno bila nezamisliva. Ovaj trend stavlja nove zahtjeve pred poduzeće, budući da se pojavljuju sve složeniji problemi u poslovanju, zahvaćajući pritom i područje upravljanja znanjem. S obzirom na to da je prepoznato kako je vrijednost poduzeća ovisna o upravljanju znanjem, nameće se zaključak da ona poduzeća koja prepoznaju važnost te koja ulažu i vode brigu o upravljanju znanjem, postižu konkurentsku prednost (Buterin i Katavić, 2018.).

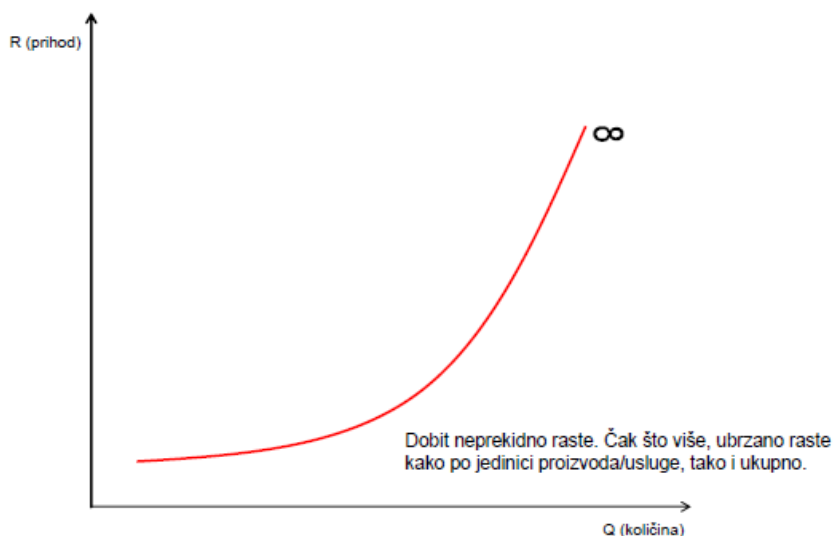
*Prikaz 14 Izvori konkurentske prednosti*

„STARA“ EKONOMIJA	„NOVA“ EKONOMIJA
<ul style="list-style-type: none"><li>- Cijena</li><li>- Jednostavna diferencijacija</li><li>- Niži troškovi proizvodnje</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Tržišne marke (brandovi)</li><li>- Imidž/identitet poduzeća</li><li>- Patenti</li><li>- Zaštitni znaci <sup>TM</sup></li><li>- Standardi i dizajn (kao oblici intelektualnog kapitala)</li><li>- Odnosi sa zaposlenicima, kupcima/klijentima, dobavljačima i ostalim poslovnim partnerima</li></ul>

*izvor: Sundać, D., Fatur, I. (2004). Intelektualni kapital-čimbenik stvaranja konkurentskih prednosti logističkog poduzeća. Ekonomski pregled, 55(1-2), 85-96.*

Nova ekonomija koja obilježava intelektualni kapital, odnosno stvara temelj za razvoj važnosti intelektualnog kapitala stvara i nove izvore konkurentske prednosti u odnosu na one definirane tradicionalnom ekonomijom. Tradicionalna ekonomija naglašava cijenu, diferencijaciju i niske troškove proizvodnje kao temeljne izvore konkurentske prednosti, dok nova ekonomija naglasak stavlja na intelektualni kapital. Kao temeljne čimbenike, odnosno izvore konkurentske prednosti, nova ekonomija naglašava tržišne marke, imidž poduzeća, patente, zaštitne znakove, odnose sa zaposlenicima i ostalim dionicima poduzeća te ostale oblike intelektualnog kapitala. Tradicionalna ekonomija u središte konkurentske prednosti stavlja proizvodnju, dok nova, suvremena ekonomija intelektualni kapital.

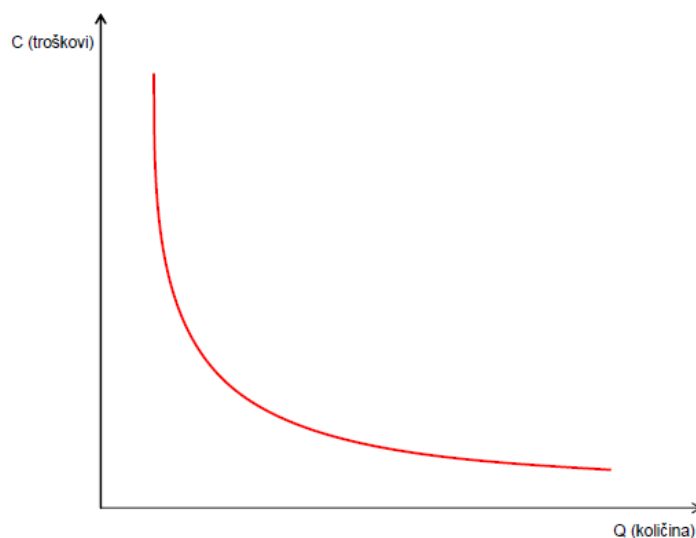
Prikaz 15 Odnos prihoda i količine intelektualnog kapitala



izvor: Sundać, D., Fatur, I. (2004). *Intelektualni kapital-čimbenik stvaranja konkurentskih prednosti logističkog poduzeća. Ekonomski pregled, 55(1-2), 85-96.*

Odnos prihoda i količine intelektualnog kapitala proporcionalan je, što znači da porast količine intelektualnog kapitala utječe na porast ukupnog prihoda poduzeća. Dobit raste ubrzano po jedinici proizvoda ili usluge, ali također dobit i ubrzano raste u ukupnoj količini proizvoda ili usluge. S obzirom na to da intelektualni kapital nije ograničen kao resurs, njegovim korištenjem u proizvodnji dobit neprekidno raste (Sundać i Fatur, 2004.).

Prikaz 16 Odnos troškova i količine intelektualnog kapitala



izvor: Sundać, D., Fatur, I. (2004). *Intelektualni kapital-čimbenik stvaranja konkurentskih prednosti logističkog poduzeća. Ekonomski pregled, 55(1-2), 85-96.*

Što je količina intelektualnog kapitala manja, to su troškovi koje organizacija generira veći (Vidi *Prikaz 16*). To bi značilo da je potrebno puno više ulagati u intelektualni kapital i sve greške koje nastaju iz nekompetentnosti organizacije. „Situacija vrlo sličí prirodnom monopolu, kada se u proizvodnji koristi intelektualni kapital. Kako se u proizvodnji ne može koristiti samo intelektualni kapital, već se on kombinira s resursima: zemlja, rad i kapital, to je veće korištenje intelektualnog kapitala (a manje korištenje zemlje, rada i kapitala) za poduzeće povoljnije“ (Sundać i Fatur 2004:67).

Učenjem se utvrđuje ili podiže razina znanja, koja za rezultat ima povećanje ekonomskih učinaka, ali i sinergiju u radu i životu ljudi. Zato usmjerenje na razvoj ljudskih resursa te intelektualnog kapitala zahtjeva ulaganje i obuku za život i rad u društvu koje se temelji na znanju. Znanje postaje osnovni resurs, a ne jedan od značajnih resursa, i jedini pravi izvor konkurentske prednosti (Đurićin i Janošević, 2009.). Konkurentnost se može promatrati na razini poduzeća i na razini nacionalnog gospodarstva. Konkurentnost neke zemlje predstavlja sposobnost postizanja uspjeha na svjetskom tržištu, a nacionalna konkurentnost rezultat je mnogih čimbenika, gdje je, prije svega, konkurentnosti poduzeća, ali i povoljna poslovna okolina koja potiče uvođenje novih procesa te investicije. Postizanje konkurentnosti, na obje razine važna je jer omogućuje održivost u dugom roku, a održivost nadalje stvara preduvjete za održavanje i povećanje zaposlenosti te podizanje kvalitete života društva u cjelini (Alpeza 2010:2). „Po svom cilju i tendenciji, koncept učeće organizacije daje odgovore na mnoga pitanja identificirana u dosadašnjim razmatranjima o ulozi znanja za postizanje konkurentnosti, prvenstveno stoga što ističe važnost znanja, učenja i doprinosa pojedinca za povećanje kapaciteta poduzeća za suočavanje s problemima i izazovima u okruženju“ (Alpeza 2010:9). Intelektualni kapital kroz inovacije stvara nove proizvode ili usluge te poboljšava kvalitetu onih već postojećih. Nematerijalna imovina se prije svega sastoji od sposobnosti i znanja zaposlenika te njihove inovativnosti, kreativnosti i pozitivnog stava. Svi ti nematerijalni elementi značajno utječu na uspješnost organizacije i objedinjuju se pod nazivom intelektualni kapital. Još jedna važna činjenica je utjecaj novih tehnologija, koje omogućuju stvaranje „pametnih“ proizvoda s velikim brojem elektronskih komponenti za čije je razvijanje potreban intelektualni kapital. Intelektualni kapital jedini može upravljati multifunkcionalnim timovima koji su glavni instrument stvaranja praktičnih znanja i njihove primjene u proizvodnim i uslužnim procesima. Potencijali intelektualnog kapitala mogu se najbolje izraziti u poduzeću koje uči. Poduzeće koje uči posebna je filozofija i stav prema oblikovanju poduzeća orijentiranog na zaposlene i na njihovo stalno sudjelovanje u identifikaciji i rješavanju problema, a sve to radi unaprjeđenja performansi, kvalitete i zadovoljstva kupaca. Naglasak je dakle na jačanju i ulaganju u

intelektualni kapital organizacije, a poduzeće koje uči može se definirati kao poduzeće koje potiče učenje kao strategiju usmjerenu na to kako povećati intelektualni kapital tvrtke (Rupčić, 2002.).



## **4. Upravljanje poduzećem u cilju ostvarivanja održivog uspjeha temeljenog na konceptu intelektualnog kapitala**

Održiva konkurentska prednost cilj je svakog poduzeća, jer pridonosi iznadprosječnoj veličini dobiti koja osigurava ono što je imperativ u današnjem konkurentnom poslovnom svijetu: samoodržanje, te stalni rast i razvitak gospodarskog subjekta – poduzeća. Ona je rezultat kontinuirane uspješne uporabe intelektualnog kapitala u poduzeću. Održiva konkurentska prednost ima statičku i dinamičku stranu. Statički dio odnosi se na one elemente intelektualnog kapitala koji se u sadašnjem trenutku koriste na operativnoj razini u cilju proizvodnje output-a poduzeća, dok se dinamički dio održive konkurentske prednosti odnosi na elemente intelektualnog kapitala koji pomažu poduzeću da postigne i održi konkurentsku prednost u različitim nadolazećim situacijama i promjenama. Dinamički dio se prema tome odnosi na stratešku razinu poduzeća, odnosno na sposobnost svih zaposlenika da uspješno reagiraju na promjene (Sundać i Fatur 2004:61).

Da bi poduzeće bilo održivo, ono prije svega mora biti konkurentno. Poduzeće mora temeljiti svoju konkurentsku prednost na intelektualnom kapitalu, a kako bi to ostvarilo, ono mora biti efikasnije i uspješnije od konkurencije. Kako bi poduzeće bilo efikasnije od svoje konkurencije mora postići sinergijsko djelovanje, do kojeg dolazi kada su svi zaposlenici poduzeća usmjereni prema ostvarivanju vizije i ciljeva poduzeća, odnosno kada sustavno razmišljaju o svim zahtjevima zainteresiranih strana. „U suvremeno poslovanje potrebno je stoga uvesti etičke i moralne kriterije, kao i društveno odgovorno ponašanje. Poduzeća koja žele ostvariti konkurentsku prednost moraju temeljiti svoje poslovanje na: znanju i inovacijama, brandovima i imidžu, zaštićenim patentima i zaštitnim znakovima, standardima, dizajnu i kvalitetnim odnosima sa zaposlenicima, kupcima, dobavljačima i ostalim poslovnim partnerima“ (Grubišić 2016:66).

Veliku pomoć u definiranju i određivanju položaja na tržištu za određeno poduzeće imaju financijski izvještaji. Kroz financijske izvještaje moguće je izmjeriti efikasnost intelektualnog kapitala i odrediti kakvo je stanje u poduzeću na temelju kojeg se mogu donositi relevantne odluke. Temeljni financijski izvještaji poduzeća su bilanca, račun dobiti i gubitka te izvješće o novčanom toku. Kroz takve izvještaje poduzeće može imati sustavan pregled svoje imovine, obveza, prihoda, rashoda te poslovnih rezultata. „Financijski pokazatelji likvidnosti, solventnosti, profitabilnosti i financijske stabilnosti imaju široku primjenu u izražavanju efikasnosti poslovanja osiguravajućeg društva. Detaljnom analizom financijskih izvještaja, izračunavanjem određenih pokazatelja poslovanja moguće je donositi odluke i zaključke,

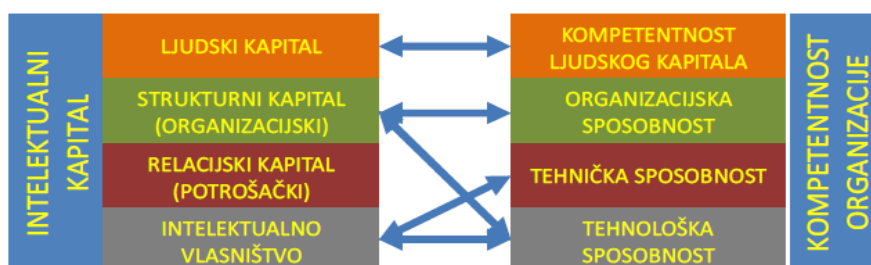
iskoristiti prednosti i izbjeći opasnosti u cilju očuvanja i poboljšanja tržišne pozicije“ (Grubišić 2016:66).

Osnovni faktori koji omogućuju poduzeću stjecanje održive konkurentske prednosti su efikasnost i efektivnost. Efikasnost označava sposobnost poduzeća da uz optimalnu razinu resursa ostvari veću razinu proizvodnje proizvoda ili usluga nego konkurencija, dok efektivnost predstavlja razinu ostvarenja zacrtanih ciljeva poduzeća. Upravo iz tog razloga, intelektualnim kapitalom treba upravljati na način na koji će se osigurati njihova efikasnost i efektivnost.

Stanivuk (2015.) smatra da uspješnost organizacije u velikom mjeri ovisi o strukturi ljudskih resursa, njihovoj lojalnosti organizaciji, motivaciji i spremnosti za suradnju unutar timova te prihvaćanje inovacija za realizaciju pojedinačnih ideja i rješenja. Ključnu ulogu u tome ima top menadžment, koji mora znati sastaviti dobar tim, čije će znanje, stručnost, motiviranost i komunikacija stvoriti čvrstu zajednicu. Menadžer mora razumjeti i u određenoj razini poznavati posao svakoga, kako bi ga mogao bolje shvatiti te razumjeti njegovu vrijednost. Na taj način menadžment može kontrolirati i upravljati intelektualnim kapitalom u organizaciji.

Održiva konkurentnost organizacije sastoji se od kompetentnosti, kvalitete, kreativnosti i kapitala. Stoga, kao dvije vrlo važne sastavnice u međusobnom odnosu pojavljuju se kompetentnost i kapital. Intelektualni kapital temelj je za suvremeno poslovanje i ostvarivanje kompetentnosti, a razvoj i upravljanje intelektualnog kapitala ovisi o kompetentnosti organizacije, ali i o njezinoj kvaliteti i kreativnosti. Kompetentnost organizacije također je u međusobnoj povezanosti s kvalitetom i kreativnošću, jer što je razina kvalitete i kreativnosti veća, organizacija je kompetentnija pa prema tome i značajnija na tržištu, što direktno utječe na konkurentnost i održivost. Organizacijska kompetentnost sastoji se od tehničke, tehnološke, strukturne i ljudske kompetentnosti. Iz navedenog može se zaključiti kako su sastavnice organizacije kompetentnosti sukladne te međusobno povezane s intelektualnim kapitalom.

*Prikaz 17 Odnos intelektualnog kapitala i kompetentnosti organizacije*



*izvor: Buntak, K. Adelsberger, Z. Trajković, A. Adelsberger, D. (2011.) Utjecaj upravljanja intelektualnim kapitalom na organizacijsku kompetentnost, XIII. Naučno stručni skup: Sistem kvaliteta – uslov za uspešno poslovanje i konkurentnost, Vrnjačka Banja*

Autori Buntak, Adelsberger, Trajković i Adelsberger (2011.) naglašavaju kako podjelom intelektualnog kapitala na ljudski kapital, organizacijski kapital, potrošački kapital i intelektualno vlasništvo u njegovoj strukturi se mogu vidjeti poveznice s organizacijskom kompetentnošću. Budući je organizacijska kompetentnost skup kompetencija ljudskog kapitala i tehničke, tehnološke i organizacijske sposobnosti organizacije direktno se mogu povezati ljudski kapital u području intelektualnog kapitala i kompetencije ljudskog kapitala organizacije, kao i organizacijski i potrošački kapital uz intelektualno vlasništvo s tehničkim, tehnološkim i organizacijskim sposobnostima, kao što je prikazano *Prikazom 17*.

Sundać i Fatur (2004.) naglašavaju kako je „upravljanje znanjem prepoznato kao temeljna aktivnost za stjecanje, razvoj i održivost intelektualnog kapitala u poduzeću, a time i održive konkurentske prednosti. Prvenstveno je upravljanje znanjem usmjereno na stvaranje uvjeta u poduzeću koji omogućavaju prikupljanje, razmjenu, transformaciju postojećeg znanja, kao i stvaranje novoga znanja – sve u cilju maksimizacije intelektualnog kapitala, pomoću kojega poduzeće osigurava održivu konkurentsku prednost na tržištu“ (Sundać i Fatur 2004:62). Upravljanje znanjem utječe na razvoj intelektualnog kapitala, a razvoj intelektualnog kapitala posljedično utječe na razvoj konkurentske prednosti poduzeća. Konkurentska prednost poduzeća utječe na upravljanje organizacijskim znanjem, čime se ovaj proces neprestano ponavlja, a organizacija postaje učeća organizacija, odnosno temelji se na znanju. Sundać i Fatur (2004:72) zaključuju „da se gospodarski rast sve više temelji na znanju, a sve manje na materijalnoj proizvodnji (koja se pak sve više temelji na znanju). Stoga je zadatak svakog poduzeća pronaći znanje, pretvoriti ga u intelektualni kapital, stvarajući već spomenutu sinergijsku vezu između njegovih sastavnih elemenata; te na taj način proizvoditi jedinstvene konkurentske prednosti za svoje poduzeće.“ Kada poduzeće stekne konkurentsku prednost ulaganjem u intelektualni kapital, ono mora nastaviti ulagati u isti. Stalnim ulaganjem u intelektualni kapital i razvoj organizacijskog znanja utječe na neprestano stvaranje konkurentske prednosti kroz inovacije i kreativnost te se tada u organizaciji može govoriti o postizanju održive konkurentske prednosti temeljene na intelektualnom kapitalu. Temeljna odrednica održivog razvoja i održive konkurentnosti organizacije je znanje. Znanje vodi prema napretku kako pojedinca, tako i svih zaposlenika, a time i čitave organizacije. Samo zadovoljavajućom razinom znanja moguće je prepoznati prilike koje se poduzeću pružaju na tržištu, ali i uočiti potencijalne prijetnje koje mogu ugroziti cjelokupno poslovanje. Ulaganjem u znanje, poduzeće ulaže u kreativne pojedince, koji tada okupljeni u efikasan tim međusobno potiču vlastitu kreativnost, inovativnost i motiviranost, čime se postižu rezultati koji mogu imati dugoročan pozitivan učinak na organizaciju, ali i na svaku komponentu organizacije, uključujući i njihov osobni interes.

## 4.1. Održivost, održivi razvoj i održivo poslovanje

Promjene u okruženju organizacije utjecale su na promjene u konceptu poslovanja organizacije. Zbog ograničenosti resursa i negativnim utjecajima poslovanja na okruženje, razvija se novi koncept, a to je koncept održivog razvoja. Kroz koncept održivog razvoja naglasak se želi staviti na tri komponente, a to je socijalna, ekonomska i ekološka komponenta. To bi značilo da organizacije trebaju ostvarivati dobit i pritom obuhvatiti ekonomsku komponentu, ali na način da ne ugrožavaju ekološku i socijalnu komponentu, odnosno da kroz društvenu odgovornost i brigu za okoliš ostvare ekonomsku dobit.

Ministarstvo vanjskih i europskih poslova objašnjava razvoj koncepta održivog razvoja u svijetu i u Republici Hrvatskoj. Pojam održivog razvoja prvi puta upotrijebila je Svjetska komisija za okoliš i razvoj (Brundtland komisija), koja je 1987. godine predstavila svoje izvješće i predstavila novi pojam održivog razvoja, kao razvoja koji zadovoljava potrebe današnjice, a pritom ne ugrožava potrebe budućih generacija. Ujedinjeni narodi (UN) glavno su globalno tijelo za kreiranje smjernica održivog razvoja, dok niz međunarodnih dokumenata zaključenih pod okriljem UN-a predstavljaju opći regulatorni okvir za pitanja održivog razvoja. Ujedinjeni narodi su na konferenciji o okolišu i razvitku održanoj u Rio de Janeiru 1992. godine usvojili Akcijski program za 21. stoljeće, poznat pod nazivom Agenda 21. Kroz taj program snažna potpora se daje načelu održivog razvoja. Uz to 2000. godine, opća skupština Ujedinjenih naroda usvojila je Milenijsku deklaraciju, kojom se utvrđuju ciljevi razvoja na područjima od interesa za cijelu zajednicu, kao i aktivnosti kojima će se zadani ciljevi ostvariti. Definirano je 8 razvojnih ciljeva za koje su se države članice obvezale da će ostvariti do 2015. godine. 2002. godine održan je i sastanak o održivom razvoju u Johannesburgu, kojim načelo održivog razvoja dobiva snažnu političku podršku. Nadalje, 2012. godine u Rio de Janeiru održana je nova konferencija UN-a o održivom razvoju koja postavlja sveobuhvatni okvir za održivi razvoj. Jedna od najznačajnijih odluka konferencije je definiranje budućih ciljeva održivog razvoja koji će uključivati tri dimenzije održivog razvoja – ekonomsku, socijalnu i okolišnu, te koji se trebaju nadovezati na razvojne politike sadržane u Milenijskim razvojnim ciljevima (MDGs) i predstavljati globalnu razvojnu agendu za razdoblje nakon 2015. godine. U Europskoj uniji načelo održivog razvoja postaje jedan od temeljnih ciljeva Ugovorom iz Amsterdama. Nakon revizije Gothenburške strategije održivog razvitka iz 2001., Europska unija je 2006. godine prihvatila revidiranu Strategiju održivog razvoja za proširenu Europu. Strategija je usmjerena na potrebu postupne promjene sadašnjega neodrživog načina proizvodnje i potrošnje te integriranog pristupa u izradi smjernica i politika, s naglaskom na potrebi za solidarnošću i jačanjem partnerstva. I Republika Hrvatska je podržala Agendu 21 i Plan djelovanja te preuzela obveze koje proizlaze iz

Milenijske deklaracije, kao i Milenijske razvojne ciljeve. Također, RH je sudjelovala na konferenciji UN-a 2012. godine. Razvoj koncepta nastavlja se i 2015. godine na Summitu UN-a u New Yorku, gdje se usvaja nova Agenda 2030 za održivi razvoj. Riječ je o ključnoj globalnoj političkoj platformi za rješavanje brojnih izazova današnjice u njihovoj međusobno povezanoj gospodarskoj, socijalnoj, okolišnoj i političko-sigurnosnoj dimenziji. Kroz ovu razvojnu agendu definirano je 17 ciljeva održivog razvoja i 169 pod-ciljeva. Sve države članice UN-a preuzele su političku obvezu provedbe Agende 2030. Republika Hrvatska je od samog početka bila aktivna sudionica procesa donošenja dokumenata važnih za globalni održivi razvoj, u svim relevantnim tijelima UN-a, kao i doprinosa Europske unije. Vlada RH je osnovala Nacionalno vijeće za održivi razvoj kojim predsjeda predsjednik Vlade Republike Hrvatske. Stručne i administrativne poslove za Vijeće obavlja Ministarstvo vanjskih i europskih poslova. Temeljna zadaća Vijeća je VRH predlagati mjere i aktivnosti, prioritete, obveznike, dinamiku i sredstva potrebna za provedbu Ciljeva Agende 2030 te pratiti, analizirati i koordinirati njihovu provedbu (MVEP, n.d.).

Unatoč što se godina 1987. spominje kao prva godina u kojoj se javlja koncept održivog razvoja, autor Drljača (2012.) smatra kako se o pojmu održivosti i konceptu održivog razvoja govori još 1972. godine u Izvještaju istraživačke skupine Massachusetts Institute of Technology za nacrt Rimskog kluba o dilemama čovječanstva. U svom prvom izvještaju prvi put su koristili termin održivosti i zaključili:

1. „Ako se sadašnji pravci rasta u svjetskom pučanstvu, industrijalizaciji, proizvodnji hrane i iscrpljivanju prirodnih izvora nastave bez ikakvih promjena, granice rasta na ovoj planeti bile bi dosegnute negdje u slijedećih stotinu godina. Najvjerojatniji rezultat bio bi vrlo naglo i nezaustavljivo opadanje i svjetskoga pučanstva i industrijskih mogućnosti.
2. Moguće je mijenjati ove pravce rasta i uspostaviti uvjete ekološke i ekonomske stabilnosti, koja bi bila održiva i u dalekoj budućnosti. Moguće je odrediti stanje globalne ravnoteže tako da osnovne materijalne potrebe svake osobe na Zemlji mogu biti podmirene i da svaka osoba ima jednake mogućnosti za ostvarenje svojih individualnih ljudskih potencijala.
3. Ako čovječanstvo usmjeri svoje napore prema ovom drugom, umjesto prema prvom rezultatu, tada, što prije otpočne raditi na tome da ga postigne, imat će veće izgleda na uspjeh.“ (Drljača, 2012:23)

Autor dalje naglašava kako postoje tri važna elementa u koncepciji održivog razvoja:

1. „Koncept razvoja – što ne znači isto što i gospodarski rast. Gospodarski rast u prvi plan stavlja kvantitativne elemente dok koncept razvoja sa stajališta održivog razvoja stavlja težište na kvalitativni koncept.
2. Koncept potreba – u središte interesa stavlja pitanja raspodjele osnovnih resursa za ostvarivanje kvalitete života.
3. Koncept budućih naraštaja – ukazuje na bit održivosti i postavlja suštinsko pitanje: „Što sadašnje generacije ostavljaju budućim pokoljenjima?“ (Drljača 2012:25)

Kako bi se koncept održivog razvoja mogao u potpunosti shvatiti i kako bi se mogla utvrditi korelacija između pojedine komponente održivog razvoja i održivog poslovanja, važno je shvatiti i razumjeti svaku pojedinu komponentu i njezin utjecaj na poslovanje.

#### **4.1.1. Socijalna (društvena) komponenta održivog razvoja**

Socijalna komponenta održivog razvoja prije svega se očituje kroz koncept društvene odgovornosti poduzeća. Razumijevanjem društveno odgovornost poslovanja poduzeća, moguće je shvatiti socijalnu komponentu održivog razvoja. „Društveno odgovorno poslovanje ili u prijevodu s engleskog originala korporacijska društvena odgovornost (Corporate Social Reposisibility) ima podrijetlo u društvenom aktivizmu 60-ih i 70-ih godina prošloga stoljeća. Svijest o pitanjima kao što su jednake šanse za sve, rasna jednakost te sigurnost i zdravlje na radnome mjestu prvo je potaknula javnost na pomnije preispitivanje poslovnih običaja nego što se činilo prije, a zatim i na stavljanje tih obveza u zakonske okvire“ (Tafra-Vlahović 2009:165). Društveno odgovorno poslovanje (skraćeno DOP) u suvremenom okruženju poslovanja ne obuhvaća nužno samo socijalnu komponentu, već i ostale komponente održivosti te je u svojoj prirodi vrlo slično konceptu održivosti. DOP se fokusira na dobrobit društva, koja se može ostvariti kroz neku od ostalih komponenti poput ekološke komponente (primjerice smanjenje zagađenja zraka ili smanjenje potrošnje energije), a može i direktno utjecati na dobrobit čovjeka kao člana društvene zajednice ili kao zaposlenika organizacije, odnosno kao pojedinca. „DOP je usredotočen na dugoročna pitanja održivosti. Jedan od glavnih puteva prema formiranju snažnog identiteta tvrtke ili institucije jest pomoću društveno odgovornog poslovanja s obzirom da ono sažima i izražava korporativno ponašanje koje može omogućiti nekom subjektu da se razlikuje od svoje konkurencije“ (Quien 2012:304). Upravo temeljem društvene odgovornosti organizacije mogu postići dugoročnu održivu prednost u odnosu na konkurenciju, a da pritom unaprjeđuju kvalitetu života za društvenu zajednicu, kao i za svakog člana društvene zajednice i zaposlenika organizacije. Kada se organizacije u svijesti korisnika implementiraju na način da su društveno

odgovorne, korisnici će biti lojalni toj organizaciji neovisno o potencijalnim nedaćama koje se mogu pojaviti iz okruženja unutar kojeg te organizacije posluju. „Glavni elementi društveno odgovornog poslovanja jesu etično poslovanje, odgovornost prema zaposlenicima, doprinos društvu te društvenim pitanjima kao što su ekologija, sigurnost, zdravlje, obrazovanje i slično. Takav se tip poslovanja ostvaruje kroz razvoj i implementaciju poslovnih praksi i djelovanja tvrtke s namjerom ili ciljem povećavanja dobrobiti zajednice i društva u kojoj organizacija posluje, poboljšanja kvalitete života zaposlenika te stvaranja pozitivnog dojma tvrtke u javnosti“ (Quien 2012:304). Autori Sedlaček i Katavić (2017.) smatraju da je društveno odgovorno poslovanje temeljni element održivosti. Poduzeća mogu postići održivost u poslovanju ojačavanjem ekonomskog rasta te mogu postići konkurentsku prednost, istodobno osiguravajući zaštitu okoliša te promovirajući i provodeći socijalnu odgovornost. Kroz provedeno istraživanje na primjeru poduzeća, autori su dokazali kako korektnim odnosom prema unutarnjim (zaposlenici i menadžment) te vanjskim dionicima (kupci, dobavljači i lokalna zajednica, zaštita okoliša), poduzeće gradi održive međusobne odnose. Fokus socijalne komponente društvene odgovornosti su ljudi. Podizanje razine svijesti o važnosti društvene odgovornosti i ostalih pitanja održivosti stvorit će društvo znanja, koje će svojim inovativnim pristupom rješavati probleme nastale kao posljedica dosadašnjeg načina poslovanja i utjecaja na okolinu unutar koje se nalaze. Stoga ključno u okviru socijalne komponente je obrazovanje. Kroz obrazovanje, a u suvremenom svijetu možemo govoriti o cjeloživotnom obrazovanju, postiže se sinergija šire društvene zajednice koja ulaže pojedinačne napore u ostvarivanje dobrobiti za cjelinu. Danas je potrebno govoriti o obrazovanju za održivost i održivi razvoj, koja će biti komplementarna svim dosadašnjim istraživanjima, ciljevima i pristupima u okviru koncepta održivosti. „Društvo u cjelini teži zadovoljenju osnovnih potreba svih svojih članova, a različite društvene skupine teže zadovoljenju svojih specifičnih potreba radeći pritisak na vladajuće i upravljačke strukture. Ti su pritisci uzrok promjena koje dovode do razvoja društva. Napretkom smatramo promjene koje doprinose zadovoljenju egzistencijalnih potreba zajednice, a u skladu su s općeprihvaćenim civilizacijskim vrijednostima poput jednakosti i jednakopravnosti“ (Agencija za odgoj i obrazovanje, 2011.). Za razvijanje socijalne komponente održivog razvoja potrebno je svim ljudima osigurati slobodu, stabilnost, sigurnost i zdravlje. Svaka osoba ima pravo na razvoj osobnosti, ravnopravnost i solidarnost. U zajednici potrebno je poštovati različitosti i omogućiti osiguranje kulturnih i drugih različitosti, jer na taj način može se postići socijalna ili društvena održivost.

#### 4.1.2. Ekološka (okolišna) komponenta održivog razvoja

Ekološka komponenta proizlazi iz potrebe zaštite okoliša. Ona se prije svega odnosi na očuvanje prirodnih resursa, bioraznolikost, smanjenje emisija štetnih plinova, održivo iskorištavanje zemljišta, održavanje estetske vrijednosti prirode i ostale čimbenike važne za postizanje ekološke održivosti.

Ekološka komponenta osigurava temelj za ostvarenje održivosti i ključna je komponenta za razvoj ostalih komponenti. Važnost ove komponente proizlazi iz činjenice kako bilo koja radnja koja proizlazi iz društvene komponente ima direktan utjecaj na ekologiju. „Ekosustavi su međusobno povezani pa se poremećaj ravnoteže u jednom može očitovati u mreži ekosustava ili čak u globalnom sustavu. Posebno je važno imati na umu da su mnogi resursi, bez kojih ne možemo zamisliti sadašnji svijet, neobnovljivi, odnosno da im je količina ograničena pa jedino logično postupanje može biti racionalnost iskorištavanja i istodobna stimulacija istraživanja zamjenskih sirovina i nove tehnologije“ (Agencija za odgoj i obrazovanje, 2011.). Racionalno korištenje resursa postaje temelj za poslovanje u suvremenom poslovnom okruženju. Činjenica da su resursi ograničeni stavlja zahtjev na pronalazak novih alternativa u poslovanju pa stoga znanje, odnosno intelektualni kapital koji razvija kreativnost i inovativnost ima ključnu ulogu u tom procesu. Sve komponente održivog razvoja međusobno su povezane te imaju direktan utjecaj jedna na drugu, ali ekonomska komponenta predstavlja osnovu koja mora biti zadovoljena kako bi se postigla održivost. U okviru ekološke komponente važno je naglasiti korištenje obnovljivih izvora energije. „Pod obnovljivim izvorima energije podrazumijevamo energiju vodnih snaga, energiju biomase, sunčevu energiju, energiju vjetra, geotermalnu energiju te energiju mora i oceana, dok pod pojmom „novi“ obnovljivi izvori energije podrazumijevamo suvremene i održive oblike obnovljive energije, posebice suvremenu uporabu biomase, geotermalnu, toplinsku i električnu energiju, male hidroelektrane, niskotemperaturnu sunčevu energiju, električnu energiju iz vjetra, fotonaponsku električnu energiju i energiju mora. Razvoj i korištenje obnovljivih izvora dugoročno doprinosi: diversifikaciji proizvodnje energije i sigurnosti opskrbe, smanjenju ovisnosti o uvozu energenata, smanjenju utjecaja uporabe fosilnih goriva na okoliš, povećanju konkurentnost itd.“ (Sladoljev et al 2017:61). Pomak prema korištenju obnovljivih izvora energije može imati značajne posljedice na kvalitetu života i društvo općenito, a uz to i predstavljati značajne prilike za poslovanje poduzeća. Poduzeća se mogu diferencirati temeljem izvora energije koje koriste i time postići konkurentsku prednost, koja dugoročno vodi ka održivosti, ali i povećanju kvalitete života šire društvene zajednice. Problem koji se pojavljuje jest da „korporativna dobit ima prioritet i prednost nad zaštitom okoliša. Lobiji su uspješno ustali protiv inovacija u području zaštite okoliša. S druge strane,



ljudske aktivnosti vrše pritisak na okoliš te uzrokuju degradaciju okoliša. Ekološki problemi nastaju kada su ti pritisci tako veliki da okoliš više ne može obavljati svoje funkcije.(...) Održivi sustav zaštite okoliša mora očuvati sustav prirodnih resursa i izbjegavati njihovo prekomjerno iskorištavanje. To je pitanje očuvanja biološke raznolikosti, stabilnosti atmosfere i svih drugih ekoloških funkcija koje nisu primarno označene kao gospodarski resursi“ (Korošec i Smolčić Jurdana 2013:607-609).

#### **4.1.3. Ekonomska (gospodarstvena) komponenta održivog razvoja**

Gospodarstvo je temelj za razvoj jer omogućuje stvaranje dobiti koja se tada ulaže za poboljšanje društva u cjelini. Problem koji se pojavljuje u okviru ekonomske komponente održivog razvoja jesu velike razlike u razvoju između pojedinih država te na nižoj razini, između pojedinih društvenih skupina unutar države. „Velike razlike između bogatih i siromašnih država, između bogatih i siromašnih društvenih skupina sada su tolike da postaju ozbiljna prijetnja daljnjem razvoju svjetskog gospodarstva. Mnogi se sada slažu da je ozbiljna ugroženost svjetskog okoliša i svjetske ekonomije posljedica neumjerene, nezasitne i bezumne potrošnje onoga malog udjela bogatih u ukupnom svjetskom stanovništvu. Upravo ova komponenta održivog razvoja sadrži najveći unutarnji konflikt i kontradikciju: potrošnja pokreće gospodarstvo i time omogućuje razvoj društva, ali istodobno proizvodi neminovne štete za okoliš,, (Agencija za odgoj i obrazovanje, 2011.). Ekonomska komponenta se očituje kroz efikasniju upotrebu resursa, kvalitetu proizvoda i usluga, strukturu vlasti, pravednu podjelu materijalnih dobara, nove tehnologije, mogućnost zaposlenja itd. Cilj ekonomske komponente je postići dobit, ali bez negativnog utjecaja na društvo i okoliš. Upravo jedna od tih mogućnosti je diferencijacija kroz društvenu odgovornost i zaštitu okoliša, koja će imati pozitivan utjecaj na imidž i poslovanje poduzeća što će posljedično utjecati na rast dobiti, bolje mogućnosti za zaposlenike, koji su također i potrošači te korisnici proizvoda ili usluga. „Održivi gospodarski sustav mora biti sposoban proizvesti dovoljno proizvoda i usluga za održavanje upravljivog sustava vlasti i inozemnog duga, te kako bi se izbjegla neravnoteža između različitih sektora koji imaju tendenciju pada poljoprivredne i industrijske proizvodnje“ (Korošec i Smolčić Jurdana 2013:609). Cilj održive ekonomske komponente jest postići ravnotežu i ujednačen rast između različitih sektora. Ujednačen rast može pridonijeti razvoju nacionalnog gospodarstva u cjelini. „Danas znamo da pored toga sto utječe na povećanu potrošnju prirodnih izvora te doprinosi različitim oblicima zagađenja, ekonomska aktivnost također omogućava rješavanje tih problema. Da bi se zaustavili negativni učinci ekonomske politike na stanje okoliša, trebaju se stvarati takvi uvjeti koji bi u proces odlučivanja od samog početka uključivali kriterije vezane uz stanje

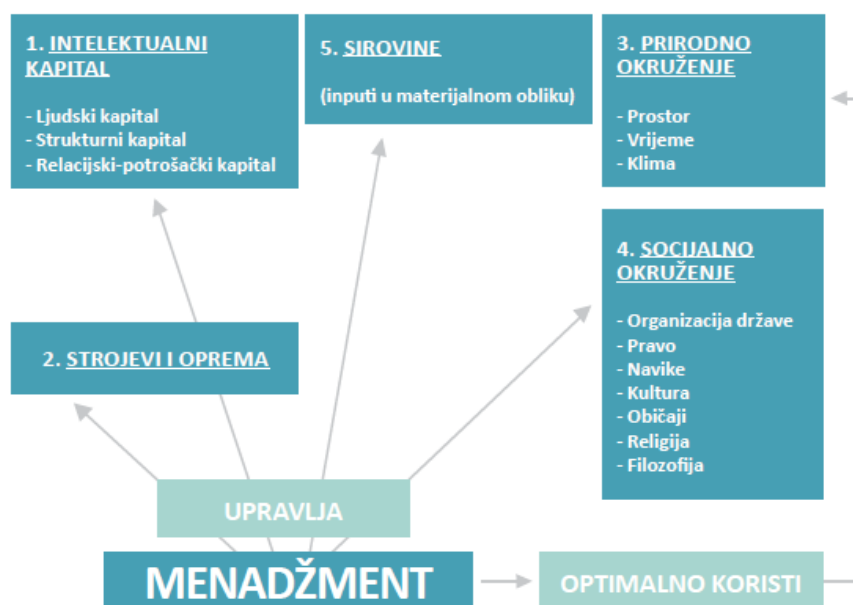
okoliša. Stoga donosioci odluka moraju najprije odrediti nacionalne prioritete, a zatim modificirati ekonomsku politiku, koja će uzimati u obzir utvrđene prioritete“ (Villa 1999:336). Ekonomska aktivnost predstavlja ključni faktor za rješenje problema s područja održivosti. Svaka komponenta održivosti međusobno je ovisna, ali ekonomija ima mogućnost postavljanja uvjeta za razvoj i unaprjeđenje te u konačnici postizanje održivosti sustava. Tek kada se stvore uvjeti za razvoj cjelokupnog gospodarstva, odnosno kada se omogući održivost gospodarstva, mogu se stvoriti uvjeti za stvaranje održivog poslovanja, koje se mora temeljiti na intelektualnom kapitalu kao temeljnoj vrijednosti.

## 4.2. Mjesto intelektualnog kapitala u sustavu održivosti

Poslovna održivost ili održivost poduzeća, odnosno organizacije proizlazi iz konkurentnosti organizacije na tržištu, tj. iz načina na koji se u organizaciji upravlja materijalnim i nematerijalnim resursima. Za upravljanje u organizaciji odgovoran je menadžment te menadžment upravlja prije svega intelektualnim kapitalom, ali i materijalnom imovinom poput strojeva i opreme, sirovinama, prirodnim okruženjem unutar kojeg se organizacija nalazi te društvenim okruženjem koje ima utjecaj na poslovanje. Osim što menadžment mora upravljati svim navedenim komponentama, također kroz koncept održivosti mora optimalno koristiti sve što se u prirodnom okruženju nalazi.

Odnos menadžmenta i ključnih čimbenika održivosti suvremenog poduzeća najbolje se prikazuje grafički kao što je prikazano na *Prikazu 18*.

*Prikaz 18 Ključni čimbenici održivosti i menadžment*



izvor: Sundać, D., Fatur, I. (2004). *Intelektualni kapital-čimbenik stvaranja konkurentskih prednosti logističkog poduzeća. Ekonomski pregled, 55(1-2), 85-96.*

Menadžment upravlja unutarnjom i poslovnom okolinom organizacije, ali mora paziti na vanjsku okolinu koja mu može predstavljati priliku ili prijetnju. Osim što upravlja okolinama, on također mora i optimalno koristiti prirodne resurse kako bi postigao održivost u poslovanju. „Glavni razlog zbog kojeg nematerijalna imovina postaje značajna u ukupnoj vrijednosti poduzeća jest taj što se sve više novostvorene vrijednosti stvara znanjem, a manje materijalnim resursima i radom u neposrednoj proizvodnji“ (Sundać i Fatur 2004:34).

Održivost se na različite načine implementira u društvo i jednako kao što to vrijedi za višu razinu, razinu države, vrijedi i za razinu poduzeća. Postoje četiri faze održivosti, a cilj organizacije postići je fazu vrlo snažne održivosti.

Tablica 4 Faze održivosti

	Politika	Ekonomija	Društvo	Diskurs
Faza vrlo slabe održivosti	Prazna obećanja za integraciju zaštite okoliša	Manje šepRTLjanje s ekonomskim instrumentima	Nejasna svijest i slaba medijska pokrivenost	Korporatističke diskusijske grupe; konzultacijske vježbe
Faza slabe održivosti	Formalni zaštitari integracija i zadane mete	Značajno restrukturiranje mikroekonomskih poticaja	Šire educiranje javnosti za buduće vizije	Okrugli stolovi; nepristrane grupe nadzora parlamenta
Faza snažne održivosti	Povezivanje integracije zaštite i čvrstih međunarodnih sporazuma	Puna ocjena životnih troškova; zeleni obračuni pored nacionalnih obračuna	Integracija nastavnog plana; lokalne inicijative kao dio rasta zajednice	Uključivanje zajednice; spajanje inicijativa u razvijenom svijetu i svijetu u razvoju
Faza vrlo snažne održivosti	Čvrste međunarodne konvencije; nacionalne dužnosti skrbi; zakonska i kulturna potpora	Formalni prijelaz na održivi ekonomski obračun, i nacionalni i međunarodni	Obuhvatan kulturni prijelaz na tehnološke inovacije i nove strukture zajednice	Inicijative pod vodstvom zajednice postaju norma

izvor: Carter, N. (2004) *Strategije zaštite okoliša – ideje, aktivizam, djelovanje, Zagreb: Barbat: 220.*

U fazi vrlo snažne održivosti na višoj razini stvaraju se uvjeti koji mogu doprinijeti razvoju održivosti u organizaciji. S obzirom da se koncept održivosti, jednako kao i razvoj intelektualnog kapitala, temelji na znanju, znanje je središnja komponenta koja omogućuje prijelaz na tehnološke inovacije, nove strukture zajednice, nove inicijative i slično. Intelektualni kapital ima značajan utjecaj na razvoj održivosti u organizaciji, ali i šire. Kroz educiranje i imidž poduzeća koji se temelji na intelektualnom kapitalu, društvenoj odgovornosti, zaštiti okoliša, brzi o društvenoj zajednici i drugo, moguće je educirati širu javnost i razviti svijest o važnim pitanjima za društvo, koja također utječu i na organizaciju i njezine zaposlenike kao dijela tog društva.

### **4.3. Mjerenje intelektualnog kapitala**

Kako bi se moglo upravljati intelektualnim kapitalom, najprije ga se mora moći izmjeriti. Mjerenjem intelektualnog kapitala može se dobiti relevantna informacija o stanju kapitala, koja će služiti kao temelj za daljnja upravljanja kapitalom. S obzirom da je intelektualni kapital nematerijalna imovina, vrlo je teško kvantificirati ga, no postoje metode kojima se može izmjeriti. Vrlo važno prilikom mjerenja intelektualnog kapitala je efikasnost, jer kroz mjeru efikasnosti intelektualnog kapitala moguće je dobiti informaciju gdje u sustavu postoji problem i kako ga riješiti u svrhu poboljšanja poslovanja.

Nekoliko je temeljnih metoda za mjerenja, a mogu se klasificirati na direktne IK metode kojima se procjenjuje novčana vrijednost nematerijalne imovine pri čemu se identificiraju razne komponente. Nakon identifikacije pristupa se vrednovanju tih elemenata, ili pojedinačno ili u agregiranom stanju, zatim metode tržišne kapitalizacije gdje se vrijednost IK izračunava tako da se uzme razlika između tržišne i knjigovodstvene te konačno povrat od uloženog gdje se u određenom razdoblju ostvarena prosječna dobit / dodana vrijednost (prije oporezivanja) dijeli sa prosječnom materijalnom/nematerijalnom imovinom. Rezultat je tvrtkin povrat od uloženog koji je moguće usporediti sa prosjekom branše (Jelčić, 2004.). Neke od ostalih metoda mjerenja i praćenja intelektualnog kapitala su BSC, HRA, EVA i VAIC metoda.

#### **4.3.1. Računovodstvo ljudskih resursa - HRA metoda**

HRA metoda svoj naziv dobiva prema *Human Resource Accounting* ili Računovodstvo ljudskih resursa. U okviru intelektualnog kapitala može se govoriti i o računovodstvu ljudskog kapitala.

Računovodstvo ljudskog kapitala je proces identificiranja i izvještavanja o ulaganjima u ljudske resurse organizacije koja se trenutno ne uzimaju u obzir u konvencionalnoj

računovodstvenoj praksi. To uključuje mjerenje troškova poduzeća i drugih organizacija, za zapošljavanje, odabir, zapošljavanje, obuku i razvoj ljudskog kapitala. Računovodstvo ljudskog kapitala može se opisati kao proces identificiranja, mjerenja i komuniciranja informacija o ljudskim resursima kako bi se omogućilo učinkovito upravljanje unutar organizacije. To je proširenje računovodstvenih načela usklađivanja troškova i prihoda te organiziranje podataka za slanje relevantnih informacija u financijskom smislu (Okeke, 2016.).

Temeljna je funkcija računovodstva ljudskih resursa pružiti vrijednost / trošak stjecanja, razvoja, raspodjele, očuvanja, korištenja, procjene i nagrađivanja ljudskih resursa na odgovarajući način. Ove informacije pomažu stručnjacima za ljudske resurse da učinkovito upravljaju ljudskim resursima. Takve informacije su vrlo relevantne za obavljanje funkcije upravljanja ljudskim resursima u smislu stjecanja, razvoja, raspoređivanja, očuvanja, korištenja, vrednovanja i nagrađivanja ljudskih resursa. HRA daje kvantitativne informacije o vrijednosti ljudske imovine, što pomaže najvišem menadžmentu u donošenju odluka o adekvatnosti ljudskih resursa. HRA uglavnom ovisi o dostupnosti relevantnih i točnih informacija. To je alat koji omogućuje bolje planiranje i donošenje odluka na temelju informacija o 'stvarnim' troškovima ljudskih resursa i organizacijskim povratima (HRA, n.d.). Prije svega HRA je menadžerski alat koji pomaže menadžmentu u donošenju relevantnih odluka kada je riječ o upravljanju ljudskim resursima.

#### **4.3.2. Ekonomska dodana vrijednost - EVA**

EVA odnosno Economic Value Added ili Ekonomska dodana vrijednost alat je koji se najčešće koristi za mjerenje uspješnosti poslovanja. Ovaj model prije svega se očituje kroz ekonomski profit za što je potrebno kvalitetno upravljanje intelektualnim kapitalom. Kvalitetno upravljanje intelektualnim kapitalom utječe na ekonomski razvoj organizacije. Temeljna premisa modela sastoji se od ideje da se stvarna profitabilnost događa kada se za dioničare stvori dodatno bogatstvo i da projekti trebaju stvoriti prinose iznad troška kapitala.

EVA je inkrementalna razlika u stopi povrata na trošak kapitala organizacije. U osnovi, koristi se za mjerenje vrijednosti koju organizacija generira iz sredstava uložениh u nju. Ako je EVA organizacije negativna, to znači da organizacija ne stvara vrijednost iz sredstava uložениh u poslovanje. S druge strane, pozitivna EVA pokazuje da organizacija proizvodi vrijednost iz uložениh sredstava. Formula za izračunavanje EVA je:

$$EVA = \text{neto dobit nakon oporezivanja} - (\text{uloženi kapital} \\ \times \text{prosječni ponderirani trošak kapitala})$$

Cilj modela je kvantificirati naplatu ili trošak ulaganja kapitala u određeni projekt ili organizaciju i zatim procijeniti stvara li se dovoljno novca da bi se smatralo dobrom investicijom. Naknada predstavlja minimalni prinos koji investitori zahtijevaju kako bi svoju investiciju isplatili. Pozitivna EVA pokazuje da projekt generira prinos veći od potrebnog minimalnog povrata. EVA kao pokazatelj uspješnosti vrlo je korisna. Izračun pokazuje kako i gdje je društvo stvorilo bogatstvo, kroz uključivanje bilančnih stavki. To prisiljava menadžere da budu svjesni imovine i troškova prilikom donošenja upravljačkih odluka. Međutim, izračun EVA uvelike se oslanja na iznos uloženog kapitala i najbolje se koristi za tvrtke bogate imovinom koje su stabilne ili zrele (Investopedia, 2019.).

### **4.3.3. Sustav uravnoteženih ciljeva - BSC metoda**

Balanced Scorecard ili BSC koristi se s praćenjem organizacijske strategije s fokusom na nematerijalne čimbenike.

Pojam BSC uveli su Robert D. Kaplan i David P. Norton. 1990.g. proveli su istraživanje „Mjerenje performansi u organizaciji budućnosti“, sponzorirano od KPMG-a, u kojoj je sudjelovalo desetak poduzeća gdje su proučavali nove metode mjerenja performansi. Ključni problem bio je kako u današnjem poslovnom svijetu mnoga poduzeća imaju tendenciju za upravljanje svojim poslovanjem isključivo na temelju financijskih mjera, a poticaj za istraživanje bilo je vjerovanje u neadekvatnost financijskih mjera za moderna poduzeća. Kaplan i Norton su se nekoliko godina kasnije i proslavili knjigom „The Balanced Scorecard – Translating Strategy Into Action“ koja je postala poslovnom biblijom mnogih uspješnih poduzeća diljem svijeta (Niven, 2007.).

Autori Norton i Russel (2006.) je određuju kao pristup koji omogućuje upravljanje poslovnim pokazateljima kroz cijelu organizaciju, povezujući djelovanje zaposlenih sa strategijom, vizijom i misijom organizacije. Model definira strateške ciljeve organizacije na temelju kojih se odabiru ključni pokazatelji poslovanja, kao i zadatke upravljačke strukture i zaposlenika, te mjeri ostvarivanje poslovnih ciljeva. Učinci ovakvog pristupa su, kaže Norton, povećanje prodaje, dobiti, vrijednosti dionica i općenito podizanje vrijednosti kompanije. Prvi impuls za uvođenje Balanced Scorecarda u organizaciju mora doći od njezina vodstva. Menadžment je taj koji mora spoznati neophodnost promjena u cijeloj organizaciji kako bi njezina poslovna izvedba bila bolja. Na temelju te spoznaje utvrđuje se strategija kompanije. Slijedi prevođenje apstraktnih strategijskih pojmova u operativne termine kako bi strateški ciljevi bili razumljivi na svim organizacijskim razinama tvrtke. Sljedeći korak je rasporediti ostvarenje dijelova strategije na

pojedine dijelove organizacije. Takav pristup, tumači Norton, kroz ponovno sjedinjavanje pojedinih dijelova strategije, donosi značajne sinergijske učinke. Učiniti ostvarenje strategije poslom svakog člana organizacije, naredni je korak. On izuzetno važnim drži uključenost svakog pojedinca u ostvarenje strateških ciljeva organizacije, kao i njihovu jasnu spoznaju o svojoj ulozi u tom procesu. Konačno, Norton preporuča da rad na ostvarenju strateških organizacijskih ciljeva bude kontinuirani proces, a ne jednokratna akcija menadžmenta (Norton i Russel, 2006.).

„Primjena Balanced Scorecard modela predstavlja, dakle, uravnoteženi pogled na cijeli ekosistem u kojem poduzeća posluju. U ključnim procesima strateškog planiranja i implementacije strategije, zahtjeva se angažiranje kompletne organizacije, a ne samo njezine uprave ili kontrolinga. Strateška mapa postaje zajednički jezik operativnog i strateškog managementa, a takav način razmišljanja i uspostavljena ravnoteža ključni čimbenik dugoročnog i održivog uspjeha“ (Resanović, 2014.).

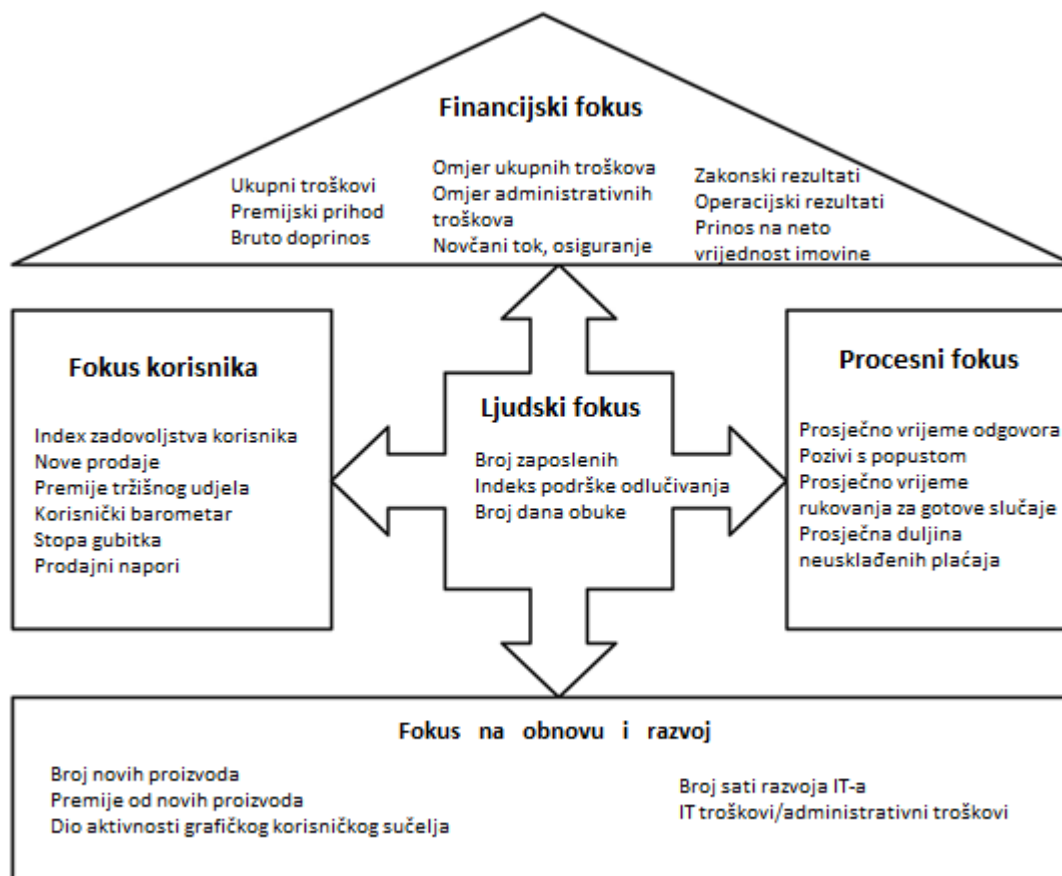
#### **4.3.4. Model Skandia Navigator**

Skandia navigator je klasificiran kao monetarni model i prvi ga je razvio autor Leif Edvinsson 1998. godine, dok je bio korporativni direktor intelektualnog kapitala u švedskoj tvrtki za financijske usluge pod nazivom Skandia. Bio je prvi korporativni direktor intelektualnog kapitala u svijetu, a od tada je postao vodeći zagovornik mjerenja intelektualnog kapitala. Tijekom svog vremena izdao je nekoliko dodataka u pokušaju da kvantificira intelektualno vlasništvo tvrtke modelom Navigator. U kasnijem izdanju s koautorom Michaelom Maloneom autori objašnjavaju potrebu za mjerenjem intelektualnog kapitala i način na koji se to može postići pomoću modela Skandia Navigator. Valja napomenuti da je 1998. autor osvojio nagradu “mozak godine” za model Skandia Navigator. Kroz nekoliko komponenti i mjernih sustava menadžment može koristiti Skandia Navigator kao model koji ostvaruje upravljanje učinkom i vrijednost neopipljivih sredstava. Autori tvrde da tradicionalno računovodstvo ne reagira uvijek na tržišnu vrijednost, a to je zbog vrijednosti nematerijalne imovine ili intelektualnog kapitala. Model analizira nematerijalnu imovinu i njezine sastavnice dijeleći je na različite komponente, uspostavljajući različite sustave mjerenja za svaku od njih. Kroz model, menadžment je u mogućnosti uspostaviti vezu između strateške vizije tvrtke i njezinih ciljeva koji služe kao komunikacijski i informacijski alat. Konkretno, model dijeli intelektualni kapital na dvije glavne komponente: ljudski kapital i strukturni kapital. Strukturni kapital sastoji se od kapitala kupaca i inovacija i kapitalnog procesa (Sulanjaku, 2014.).

Skandia Navigator opisuje elemente koji doprinose performansama tvrtke u pet različitim perspektiva ili fokusa. Resursi intelektualnog kapitala često se nazivaju pokretačima

performansi, koji ukazuju na uzročne veze između tih resursa i stvaranja organizacijskih vrijednosti. Resursi intelektualnog kapitala kao što su vještine zaposlenika i odnosi s klijentima često pružaju zadovoljstvo i lojalnost kupaca, što zauzvrat donosi vrijednost za dioničare (Low, Kalafut, 2002.).

*Prikaz 19 Skandia Navigator model*



*izvor: Low, J., and P. Kalafut. 2002. Invisible Advantage: How Intangibles Are Driving Business Performance. Cambridge*

Model uzima u obzir financijske rezultate tvrtke i temelji se na svim nastojanjima tvrtke da stvori novčanu vrijednost. Kupci se ne bi trebali smatrati varijablom izvan infrastrukture tvrtke, već kao sastavni dio tvrtke koja pruža dodanu vrijednost tvrtki. U toj perspektivi prikupljene informacije o kupcima bit će dio internog izvješćivanja. U ovom fokusu uzimaju se u obzir različite perspektive za procjenu usredotočenosti na kupca kao što su: karakteristike kupaca, prihodi, učestalost kontakata, povratne informacije kupaca, usluge nakon prodaje itd. U procesu se usredotočuje uglavnom na tehnološke čimbenike koji podržavaju proces stvaranja vrijednosti koji proizlazi uglavnom iz ljudskog kapitala, kao što je; IT sustavi, baze podataka, radne procedure itd. Upravljanje ovim čimbenicima od temeljne je važnosti za poslovanje tvrtke.



Fokus na inovacije je suprotna komponenta financijskog fokusa, iz vremenske perspektive, kao razlika u odnosu na financijski fokus, ona je orijentirana na budućnost. Kroz inovacijski fokus menadžment je u stanju identificirati akcije koje bi mogle stvoriti nove mogućnosti za ekonomski rast tvrtke. Fokus ljudskog kapitala je najvažniji element nematerijalne imovine i nalazi se u središtu modela Skandia Navigator, jer se smatra ključnim izvorom ostalih komponenti nematerijalne imovine. U vrednovanju i mjerenju ovih komponenti nalaze se faktori poput indeksa vodstva (%), indeksa motivacije (%), obrazovanja, iskustva, dobi, plaće, troškova obuke / ukupnog troška, ukupne plaće / ukupnih omjera prihoda itd. (Low, Kalafut, 2002.).

#### 4.3.5. Koeficijent za izračun dodane intelektualne vrijednosti - VAIC

VAIC™ je metoda koju je razvio prof. dr. Ante Pulić (2001.) koja se koristi za izračunavanje opće efikasnosti, tj. efikasnosti intelektualnog kapitala sa sastavnim dijelovima strukturnog i ljudskog kapitala. Značaj ove metode jest što kao rezultat daje koeficijente, odnosno indikatore koji se mogu koristiti na različitim razinama, a koji pokazuju gdje se vrijednost stvara, a gdje razara. Ova metoda je od izrazitog značaja za osobe na vrhovnim položajima, koje upravljaju ovom vrstom kapitala. Suština metode jest utvrditi mjesto razaranja vrijednosti, kako bi se uklonio problem i poboljšala efikasnost procesa ili organizacije. U stvaranju dodane vrijednosti sudjeluju dva ključna resursa, a to su fizički i financijski te intelektualni kapital. Kako bi se izračunala njihova efikasnost u stvaranju vrijednosti, svaki resurs se stavlja u odnos s ostvarenom dodanom vrijednosti, čime se dobivaju koeficijenti efikasnosti, a to su efikasnost fizičkog i financijskog kapitala te efikasnost intelektualnog kapitala, odnosno efikasnost strukturnog kapitala i efikasnost humanog (ljudskog) kapitala. Koeficijenti efikasnosti pokazuju koliko je nove vrijednosti stvoreno po svakoj novčanoj jedinici uloženoj u resurse. Zbrojem ovih koeficijenata dobiva se VAIC™ (Value Added Intellectual Coefficient), koji pokazuje tvrtkinu ukupnu efikasnost ili njezinu intelektualnu sposobnost. Što je viši taj koeficijent to je menadžment kvalitetnije iskoristio postojeće potencijale. (ibid) Podaci potrebni za analizu dostupni su u poslovnim izvješćima – bilanci te računu dobiti i gubitka. Pulić smatra da je dodana vrijednost poduzeća najprikladniji pokazatelj za uspješnost poslovanja, a računanje dodane vrijednosti prvi je korak analize.

1. korak: Izračun dodane vrijednosti

$$VA = out - in$$

VA = dodana vrijednost

Out = poslovni prihodi

In= sve interne transakcije (materijalni troškovi, troškovi prodane robe..)

Dodanu vrijednost moguće je izračunati i kao zbroj operativnih troškova (OP), troškova za zaposlenike (EC) , amortizacija (A) i deprecijacija (D)

$$VA = OP + EC + A + D$$

2. korak: Izračun efikasnosti ljudskog kapitala

$$HCE = \frac{VA}{HC}$$

HCE= efikasnost ljudskog kapitala

VA= dodana vrijednost

HC= ukupni troškovi zaposlenika

3. korak: Izračun strukturnog kapitala

$$SC = VA - HC$$

SC= strukturni kapital poduzeća

VA= dodana vrijednosti

HC= ukupni troškovi zaposlenika

4. korak: Izračun efikasnosti strukturnog kapitala

$$SCE = \frac{SC}{VA}$$

SCE= efikasnost strukturnog kapitala

SC= strukturni kapital

VA= dodana vrijednost

5. korak: Izračun efikasnosti intelektualnog kapitala

$$ICE = HCE + SCE$$

ICE= efikasnost intelektualnog kapitala

HCE= efikasnost ljudskog kapitala

SCE= efikasnost strukturnog kapitala

Pulić A. (2008.) smatra da je u formulu potrebno uvrstiti financijski i fizički kapital jer intelektualni kapital ne može stvoriti sam vrijednost, stoga je potrebno izračunati koeficijent efikasnosti korištenja financijskog i fizičkog kapitala.

6. korak: Izračun koeficijenta efikasnosti korištenja financijskog i fizičkog kapitala

$$CEE = \frac{VA}{CE}$$

CEE= koeficijent efikasnosti korištenja financijskog i fizičkog kapitala

VA= dodana vrijednost

CE= knjigovodstvena vrijednost imovine

7. korak: izračun VAIC

$$VAIC = ICE + CEE$$

VAIC= intelektualni koeficijent stvaranja vrijednosti

ICE= koeficijent intelektualnog kapitala

CEE= koeficijent efikasnosti korištenja financijskog i fizičkog kapitala

(izvor: Pulić,2008.)

Tablica 5 Objašnjenje razina efikasnosti

Efikasnost	Objašnjenje
Više od 2.5	Znak je uspješnog poslovanja, najčešće kod hi-tech poduzeća, poduzeće ima sigurno poslovanje.
2.0	Minimum za uspješno poslovanje u svim sektorima, stvara se dovoljno vrijednosti za podmirenje zaposlenih, amortizaciju, kamatu, poreze i dividende još ostaje za dodatno ulaganje.

1.75	Poslovanje je u relativno dobrom stanju, ali ne garantira dugoročnu sigurnost, nema dovoljno sredstava za investiranje
1.25	Zabrinjavajuće, ne stvara se dovoljno da bi se mogao osigurati razvoj, neke obaveze nisu podmirene
1.00	Vrlo zabrinjavajuće, nedovoljno za podmirenje svih inputa koji su potrebni za redovno poslovanje, sa ovom efikasnošću jedino se zaposlenici mogu podmiriti, ukoliko padne ispod 1 nema dovoljno ni da se podmire obveze prema zaposlenicima.

*izvor: Pulić, A. (2008.) The Principles of Intellectual Capital Efficiency - A Brief Description, url: [http://www.cik-hr.com/data/principles\\_2008.pdf](http://www.cik-hr.com/data/principles_2008.pdf), str. 13*

Prema navedenoj tablici moguće je zaključiti kako je rezultat efikasnosti iznad vrijednosti od 2.5. najpoželjniji rezultat jer pokazuje uspješno poslovanje te stvaranje zadovoljavajuće razine vrijednosti za podmirenje svih troškova uz dodanu vrijednost. Najlošija vrijednost je 1.00 i niže jer predstavlja zabrinjavajuće stanje. S razinom vrijednosti ispod 1, organizacija nema mogućnosti podmirenja troškova zaposlenika, što ju dovodi u vrlo nepovoljan položaj.

## **5. Upravljanje intelektualnim kapitalom na primjeru poduzeća**

Kada je riječ o postizanju održivog poslovanja temeljem intelektualnog kapitala, potrebno je u fokus staviti efikasnost intelektualnog kapitala, na temelju čega se može definirati mjesto unutar poduzeća koje je potrebno unaprijediti. Za efikasno upravljanje intelektualnim kapitalom definiran je prijedlog modela, kojim će se kroz navedeni primjer pokušati dokazati navedena hipoteza.

### **5.1. Problem istraživanja**

Za upravljanje intelektualnim kapitalom u svrhu ostvarivanja održivog razvoja poduzeća, potrebno je izmjeriti postojeći intelektualni kapital te na temelju dobivenih izračuna definirati ciljeve i daljnje korake poduzeća u ostvarivanju zacrtanih ciljeva. Mjerenjem intelektualnog kapitala identificira se mjesto izvora problema te se time omogućuje kreiranje daljnje strategije održivosti poduzeća. Bez pravilnog upravljanja intelektualnim kapitalom te bez prikupljanja podataka kroz mjerenje intelektualnog kapitala, poduzeće ne može ostvariti svoje ciljeve što u konačnici vodi do neodrživosti.

### **5.2. Cilj istraživanja**

Ovim istraživanjem se kroz praktičan primjer na stvarnim podacima poduzeća želi izmjeriti efikasnost intelektualnog kapitala, gdje će se temeljem dobivenih rezultata objasniti stanje efikasnosti poduzeća te ga se usporediti sa stvarnim stanjem poduzeća.

### **5.3. Zadaci istraživanja**

Zadaci istraživanja jesu dobivanje odgovora na problemsko pitanje te uz pomoć stvarnih pokazatelja, odnosno svih dostupnih podataka poduzeća, usporediti vezu između efikasnosti intelektualnog kapitala i održivosti poduzeća kroz ekonomsku, socijalnu i ekološku komponentu.

### **5.4. Istraživačke hipoteze**

Glavna hipoteza rada je:

H: Efikasno upravljanje intelektualnim kapitalom omogućuje ostvarenje održivog razvoja poduzeća.

Kroz dodatne istraživačke hipoteze nastoji se dobiti detaljnije pokazatelje koji će opovrgnuti ili potvrditi hipotezu. Dodatne hipoteze rada su:

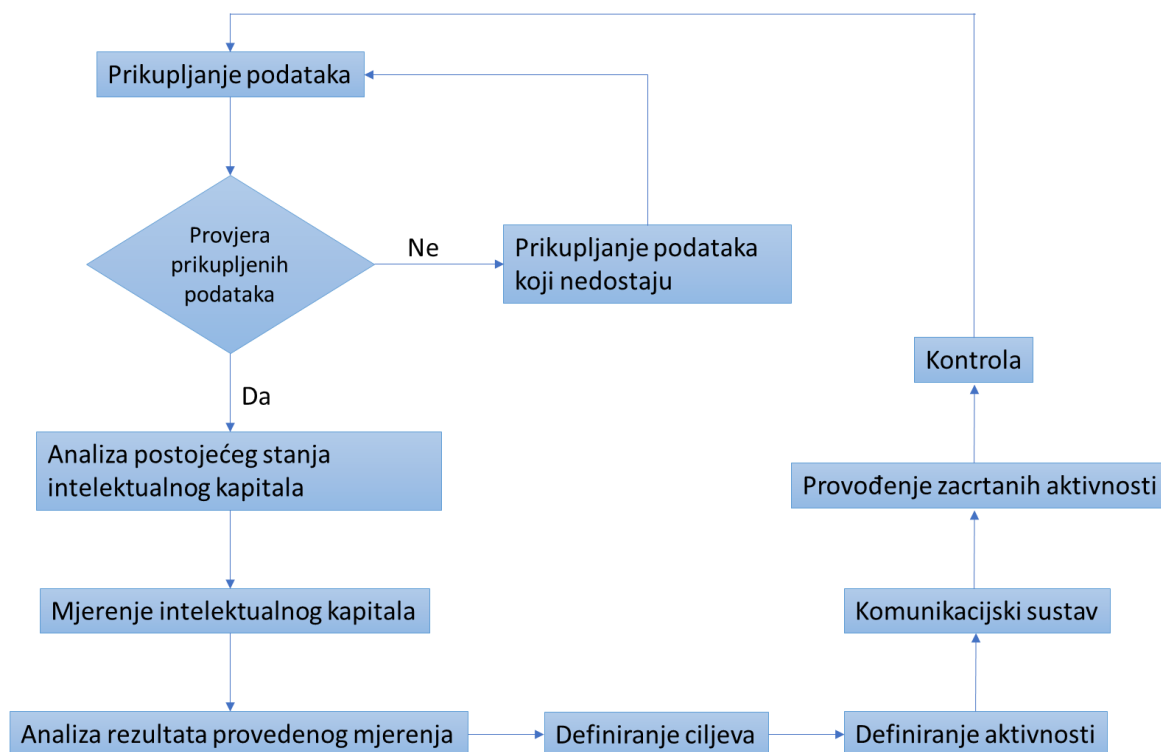
H1: Proučavano poduzeće ima efikasan kapital, odnosno VAIC koeficijent je pozitivan

H2: Proučavano poduzeće stvara dovoljno vrijednosti za podmirenje svojih obveza

## 5.5. Opis metode istraživanja

Za upravljanje intelektualnim kapitalom prije svega potrebno je prikupiti sve relevantne podatke o intelektualnom kapitalu i organizaciji, koje mogu utjecati na održivost poslovanja. Nakon prikupljanja svih podataka, potrebno je analizirati nedostaje li koji podatak koji može biti ključan za analizu postojećeg stanja organizacije i njezinog intelektualnog kapitala. Ako postoji nedostatak podataka, tada poduzeće mora prikupiti podatke koji nedostaju. Ukoliko poduzeće ima sve potrebne podatke, vrši se analiza postojećeg stanja. Analiza postojećeg stanja daje pregled trenutnog stanja u organizaciji i sistematizira sve prikupljene podatke. Za analizu intelektualnog kapitala, potrebno ga je prije svega izmjeriti. Nakon mjerenja, potrebno je analizirati dobivene rezultate i definirati ciljeve poduzeća. Ciljeve je potrebno konkretizirati kroz definiranje konkretnih aktivnosti koje se u organizaciji trebaju provesti. Vrlo važno u cijelom modelu jest komunikacija. Sve zaposlenike organizacije potrebno je upoznati s provedenim radnjama i potrebnim aktivnostima koje se u organizaciji trebaju provesti, stoga je ključno uspostaviti efikasan sustav informiranja i komuniciranja. Kada su jednom svi zaposlenici i ključni akteri u ostvarivanju postavljenih ciljeva informirani o potrebnim aktivnostima, te iste aktivnosti treba provoditi. Kroz određene periode vremena potrebno je kontrolirati provođenje aktivnosti te prikupljati sve podatke i dobivene informacije, koje mogu biti korisne za daljnje analize.

*Prikaz 20 Model upravljanja intelektualnim kapitalom u poduzeću*



izvor: Rad autora

Za potrebe ovog rada, analizirat će se efikasnost intelektualnog kapitala postojećeg poduzeća, koje će zbog privatnosti ostati anonimno. Za analizu intelektualnog kapitala koristit će se VAIC metoda, koja je ranije detaljno pojašnjena.

## 5.6. Objekt istraživanja

Poduzeće nastaje 1962. godine na temeljima mesne industrije, koja je osnovana davne 1938. godine. 2005. godine postaje dio koncerna Agrokor te otada počinje vrlo intenzivan razvoj cijelog poduzeća, koje svake godine bilježi rekorde u količini proizvedenih proizvoda. Zahvaljujući značajnoj modernizaciji proizvodnih pogona i logističkih centara, kontinuiranom ulaganju u kvalitetu proizvoda i praćenju trendova te novoj poslovnoj filozofiji usmjerenoj prema tržištu i potrošaču, poduzeće postaje prepoznatljiv brand i tržišni lider u Hrvatskoj. U svakom od tržišnih segmenata u kojima je prisutan svojim proizvodima, proizvodi vrhunske robne marke, koje svojom kvalitetom mogu konkurirati najboljim svjetskim proizvodima. Šunke, mortadela, trajne kobasice, hrenovke te naresci su zahvaljujući svojoj vrhunskoj kvaliteti i povjerenju potrošača u svom segmentu tržišni lideri. Početkom 2009. godine poduzeće uvodi na tržište i pakirano svježe meso pod vlastitom robnom markom, čime svojim potrošačima nudi pakirano crveno meso provjerene kvalitete i sigurnosti koju jamči uspostavljeni sustav sljedivosti, što omogućuje praćenje namirnice od uzgoja, prerade, proizvodnje, distribucije pa

sve do polica trgovina. U 2012. godini završene su još 3 velike investicije, a najvažnija je nova tvornica za proizvodnju trajnih kobasica kojom se značajno povećavaju kapaciteti u ovom segmentu. Danas je to najmodernija tvornica u regiji u koju su implementirana sva tehnološka dostignuća u proizvodnji. Važna investicija je i novi pogon za narezivanje i pakiranje proizvoda, trenutno najmoderniji pogon u ovom dijelu Europe. Uvođenjem nove, vrhunske tehnologije narezivanja proizvoda poduzeće se prilagođava svjetskim prehrambenim trendovima i uvodi nove, inovativne proizvode na tržište. Program narezaka prati promjene suvremenog načina života, a prednosti narezaka su prvenstveno u čuvanju svježine proizvoda, uštedi vremena potrošača i praktičnosti. Nakon što je u srpnju 2018. od strane vjerovnika izglasana te rješenjem Trgovačkog suda u Zagrebu, potvrđena nagodba u postupku izvanredne uprave nad Agrokor d.d. i njegovim ovisnim i povezanim društvima, započeo je proces pripreme njezine provedbe. Dana 1. travnja 2019. izvršen je prijenos gospodarske cjeline na Fortenova Grupa d.d. te je poduzeće u vlasništvu Fortenonva grupe. Uz proizvode pod vlastitom robnom markom, proizvodi se i odabrani asortiman pod drugim brandom dobro poznate kvalitete brojnim hrvatskim potrošačima. Proizvodi se izvoze i na strana tržišta, pri čemu izvoz u ukupnoj godišnjoj prodaji sudjeluje s 10 posto.<sup>1</sup>

### **5.6.1. Struktura zaposlenika**

Prema podacima za 2017. godinu, ukupan broj zaposlenika poduzeća je 2124 zaposlenika, od kojih je 1350 muškaraca, a 774 su žene. Ovi podaci pokazuju kako je nešto malo više od 60% zaposlenika muškog spola, dok je nešto više od 40% zaposlenika ženskog spola. Ukupne bruto II plaće za zaposlenika iznose 160,507,987.97 kn, što je 103,378,715.24 kn neto.

---

<sup>1</sup> Prema službenoj stranici poduzeća



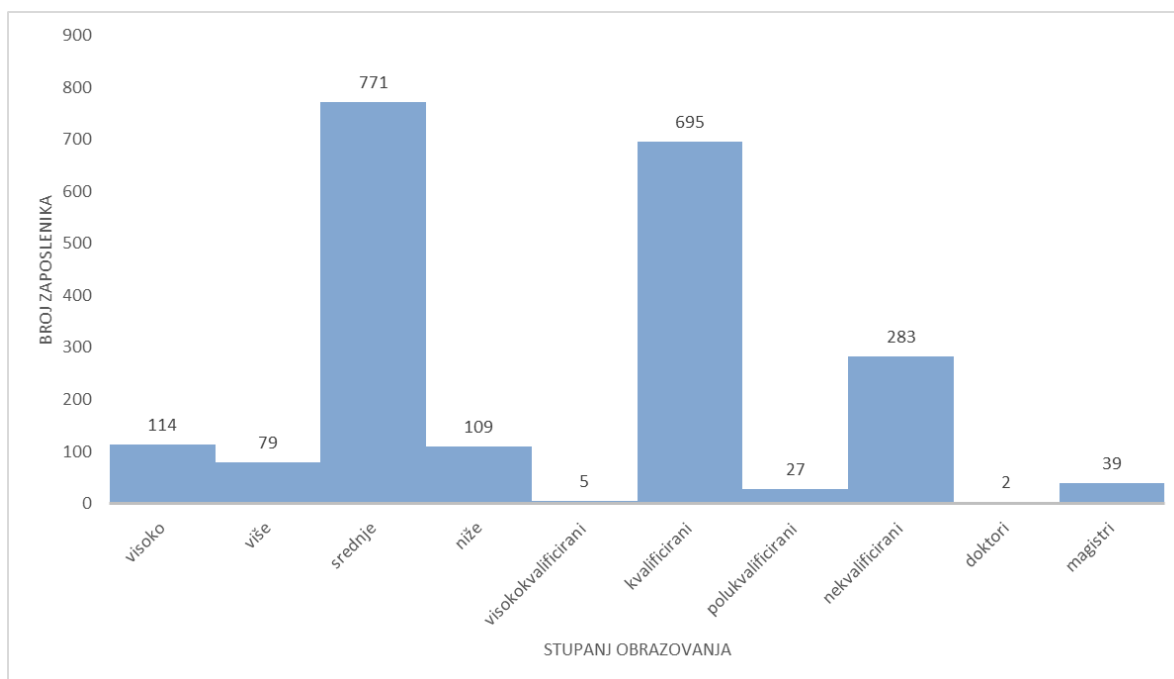
Tablica 6 Struktura zaposlenika poduzeća

01.01.2017.-31.12.2017.	BRUTO II	NETO	BR ZAPOSLENIH
<b>UKUPNO</b>	<b>160,507,987.97 kn</b>	<b>103,378,715.24 kn</b>	<b>2124</b>
Muškarci	105,296,952.47 kn	67,978,838.39 kn	1350
Žene	55,211,035.50 kn	35,399,876.85 kn	774
<b>UKUPNO</b>	<b>160,507,987.97 kn</b>	<b>103,378,715.24 kn</b>	<b>2124</b>
visoko	22,956,789.51 kn	12,941,455.87 kn	114
više	8,424,348.55 kn	5,115,525.10 kn	79
srednje	56,555,704.90 kn	37,153,727.29 kn	771
niže	4,713,268.55 kn	3,182,863.43 kn	109
visokokvalificirani	438,286.92 kn	274,660.04 kn	5
kvalificirani	42,961,976.90 kn	28,712,298.16 kn	695
polukvalificirani	1,695,891.21 kn	1,125,210.38 kn	27
nekvalificirani	17,341,673.43 kn	11,626,550.28 kn	283
doktori	301,963.92 kn	182,922.39 kn	2
magistri	5,118,084.08 kn	3,063,502.30 kn	39

izvor: Službeni podaci poduzeća

Najveći broj zaposlenika ima srednju razinu obrazovanja, ali i velik broj zaposlenika visoko je obrazovan s 39 magistara i 2 doktora. Odnos stupnja obrazovanja i broja zaposlenika prikazan je kroz *Grafikon 1*.

*Prikaz 21 Odnos broja zaposlenika i stupnja obrazovanja*



*izvor: Rad autora prema službenim podacima*

Ured uprave organizacije čini predsjednik uprave, koji je ujedno i direktor društva, izvršni direktor, interni revizor, poslovna tajnica i voditelj projekta. Unutar ureda djeluje i služba za upravljanje kvalitetom i okolišem te služba nabave stoke i mesa. Drugi sektor je sektor proizvodnje i održavanja. Unutar ovog sektora djeluje služba proizvodnje (proizvodnja svježeg mesa, prerada) i služba održavanja. Treći sektor je sektor logistike i operativne podrške. U trećem sektoru djeluje služba za centralno planiranje nabave, proizvodnje i prodaje, služba nabave, služba skladištenja, služba transporta, služba informacijske i komunikacijske tehnologije te služba regije. Sljedeći sektor je sektor prodaje, unutar kojeg se nalazi prodaja prerađevina, prodaja svježeg mesa, izvoz, regija zapad, regija jug, regija istok i regija Zagreb. Nadalje, postoji sektor marketinga i razvoja sa službom marketinga i službom razvoja te ekonomsko-financijski sektor sa službom financija, računovodstva i kontrolinga. Posljednji sektor je sektor ljudskih potencijala, pravnih i općih poslova unutar kojeg djeluje pravna služba, služba ljudskih potencijala, služba obračuna plaća, služba upravljanja sigurnošću i služba općih poslova.

Poduzeće svoju vodeću poziciju na tržištu i odliku jedne od najuspješnijih hrvatskih kompanija ponajprije zahvaljuje vrijednosti i kvaliteti svojih zaposlenika. Samo motivirani, kvalitetni i stručni zaposlenici mogu dovesti organizaciju do postavljenih ciljeva. Ulaganjem u znanja, kompetencije i zadovoljstvo zaposlenika ostvaruju se misija i vizija te se stvaraju najjače konkurentne prednosti na tržištu. Služba ljudskih potencijala kontinuirano radi na edukaciji i motivaciji svojih zaposlenika uz razne dodatne edukacije, kao što su odlasci na stručne seminare

i konferencije, interne edukacije unutar kompanije, team buildinge te daljnje školovanje (dodiplomske, poslijediplomske i specijalističke studije). Interno učilište Agrokor Akademija omogućuje svakom zaposleniku da sudjeluje na kvalitetnim treninzima, radionicama i seminarima te da se upozna i razmijeni iskustva s kolegama iz drugih organizacija.<sup>2</sup>

### **5.6.2. Zaštita okoliša i sigurnost hrane**

Upravljanje okolišem provodi se u skladu s temeljnim zakonima zaštite okoliša (Zakona o zaštiti okoliša, Zakona o otpadu, Zakona o vodama, Zakona o zaštiti zraka, Zakona o zaštiti tla i dr.) kao i poštivanja Politike upravljanja okolišem koju je u lipnju 2016. godine usvojio Agrokor koncern. Sukladno navedenom, poduzeće od srpnja 2007. godine primjenjuje sustav upravljanja okolišem prema zahtjevima međunarodne norme ISO 14001 čime se približava visokim zahtjevima i propisima EU i ostalih svjetskih tržišta. U ožujku 2009. tvrtka Bureau Veritas provela je certifikacijski audit nakon kojeg je poduzeće portfelju dosadašnjih potvrda visokog standarda i sustava upravljanja dodao i sustav upravljanja zdravljem i sigurnosti sukladan zahtjevima OHSAS 18001. Također je u prosincu 2015. godine certificiran sustav upravljanja energetsom učinkovitošću prema normi ISO 50001 s opredjeljenjem tvrtke za energetske učinkovitim poslovanjem. Poduzeće iznimno veliku pozornost pridaje provedbi kako korporativne, tako i vlastite politike upravljanja okolišem, zdravljem i sigurnošću. Upravljanje okolišem provodi se u skladu s odrednicama Politike upravljanja okolišem koju je u lipnju 2016. godine usvojio Agrokor koncern i vlastitih specifičnosti propisanih Politikom upravljanja okolišem, energetsom učinkovitošću, zdravljem i sigurnošću rev. 6 od 20.12.2016. godine prema načelima zaštite okoliša u okviru koncepta održivog razvitka, te uz poštivanje zakonskih i ostalih zahtjeva. Uspostavljanjem sustava upravljanja okolišem u sve razine organizacije, teži se tome da održavani sustav upravljanja okolišem bude istinski prihvaćen od strane svih djelatnika, podizvođača, dobavljača, kupaca, ovlaštenih pravnih subjekata i ostalih dionika.

Pregled najvažnijih događanja u zaštiti okoliša:

- održavanje i trajno poboljšavanje sustava upravljanja okolišem
- sustavno praćenje legislative zaštite okoliša, kao i ocjena zadovoljenja zakonskih i ostalih zahtjeva
- izobrazba vlastitih kadrova i podizanje svijesti o potrebi zaštite okoliša
- pozitivni pokazatelji u potrošnji energenata u smislu racionalne potrošnje energenata i očuvanja prirodnih resursa

---

<sup>2</sup> Prema službenoj stranici poduzeća

- razvrstavanje svih vrsta otpada, s ciljem smanjenja komunalnog otpada, te recikliranja svih vrsta sekundarnih sirovina
- provedba ciljeva i programa zaštite okoliša
- primjena najboljih raspoloživih tehnika u svim procesima proizvodnje, s ciljem smanjenja onečišćenja vode, zraka i tla, kao i usklađivanja sa svim odrednicama Direktive o industrijskim emisijama
- prevencija onečišćenja i incidentnih situacija, te podizanje spremnosti odziva na iste
- razvrstavanje nusproizvoda životinjskog podrijetla prema kategorijama i zbrinjavanje kod ovlaštenog sakupljača

U listopadu 2015. godine je izgrađen i pušten u rad vlastiti biološki uređaj za pročišćavanje otpadnih voda, kao do sada najveća investicija u zaštitu okoliša, kojim se postiže stupanj obrade otpadnih voda za ispuštanje u prirodni recipijent.

Interni laboratorij analizirajući uzorke gotovih proizvoda i sirovina, briseva prostora, opreme, pribora i ruku proizvodnog osoblja nadzire zdravstvenu ispravnost proizvoda. Osim vlastitog laboratorija koji kontrolira zdravstvenu ispravnost proizvoda, higijenu djelatnika te radnih površina i opreme, kvalitetu u proizvodnom procesu jamče i osobe odgovorne za proizvodni proces, tj. samo poduzeće kao subjekt poslovanja hranom. Provedbom preduvjetnih programa postavljeni su temelji za učinkovitu implementaciju HACCP sustava. Strogo kontrolirani proces dodatno se sustavno prati provedbom HACCP preventivnog pristupa osiguranju zdravstvene ispravnosti hrane, koji omogućuje plasiranje proizvoda i na najzahtjevnija tržišta Amerike i Europe, što potvrđuje dugogodišnje posjedovanje izvoznog broja HR 10. Zadovoljstvo kupca je na prvom mjestu stoga je poduzeće prema zahtjevima kupaca uveo sustave kvalitete Halal proizvoda i Kosher proizvoda.<sup>3</sup>

### **5.6.3. Financijska izvješća**

Financijska izvješća na jasan način pokazuju trenutno stanje organizacije, a u funkciji održivosti ključna su za definiranje ekonomske komponente. Najvažnija financijska izvješća su bilanca, račun dobiti i gubitka te izvješće o novčanom tijeku. S obzirom da se u radu vrši analiza intelektualnog kapitala za 2017. godinu, u nastavku prikazana su financijska izvješća navedene godine.

---

<sup>3</sup> Prema službenim podacima i službenoj stranici poduzeća

Prikaz 22 Račun dobiti i gubitka za 2017. godinu

	Bilješka	2017. godina tisuće kuna	2016. godina tisuće kuna
<b>Redovna djelatnost:</b>			
Prihodi od prodaje proizvoda i usluga	3	1.821.034	2.137.257
Ostali prihodi	4	16.010	22.528
		<b>1.837.044</b>	<b>2.159.785</b>
Promjena vrijednosti zaliha gotovih proizvoda		(11.312)	(37.595)
Materijalni troškovi	5	(1.269.398)	(1.377.536)
Trošak prodane robe		(89.516)	(212.900)
Troškovi usluga	6	(125.727)	(156.545)
Trošak osoblja	7	(170.510)	(178.082)
Amortizacija	13, 14	(44.541)	(43.735)
Vrijednosno usklađenje	8	(155.641)	(60.452)
Rezerviranja		(638.170)	(1.612)
Ostali troškovi	9	(51.304)	(57.739)
		<b>(2.556.119)</b>	<b>(2.126.196)</b>
Financijski prihodi	10	6.406	5.762
Financijski rashodi	11	(32.100)	(33.177)
		<b>(25.694)</b>	<b>(27.415)</b>
(Gubitak)/dobit prije poreza		(744.769)	6.174
Porez na dobit	12	(11.030)	(14.655)
Neto gubitak		<b>(755.799)</b>	<b>(8.481)</b>

izvor: Godišnje izvješće poduzeća

Prema računu dobiti i gubitka za 2017. godinu može se zaključiti kako je poduzeće poslovalo s gubitkom od 755,799,000 kuna. Poduzeće je 2017. godine ostvarilo značajno niže prihode od prodaje proizvoda i usluga nego 2016. godine. 2016. godine poduzeće je ostvarilo dobit prije poreza, no nakon oporezivanja ostvaruje gubitak od 8,481,000 kuna, što je znatno manje u odnosu na 2017. godinu.

Bilanca prikazuje aktivu i pasivu poduzeća. U aktivni nalazi se pregled imovine poduzeća, dok se u pasivi nalaze obveze poduzeća. Bilanca poduzeća za 2017. godinu prikazana je na *Prikazu 23 i 24*.

Prikaz 23 Aktiva poduzeća

AKTIVA	Bilješka	31. prosinca 2017. tisuće kuna	31. prosinca 2016 tisuće kuna
<i>Dugotrajna imovina</i>			
Nematerijalna imovina	13	-	3.852
Nekretnine, postrojenja, oprema	14	-	673.971
Ulaganje u nekretnine	14	-	37.861
Ulaganja u povezana društva	15	-	409
Financijski instrumenti	16	-	9.729
Odgođena porezna imovina		-	22
		-	725.844
<i>Kratkotrajna imovina uslijed prestanka koncepta vrem.neograničenosti poslovanja</i>			
Nematerijalna imovina	13	2.384	-
Nekretnine, postrojenja, oprema	14	636.389	-
Ulaganje u nekretnine	14	37.455	-
Ulaganja u povezana društva	15	393	-
Financijski instrumenti	16	4.256	-
Odgođena porezna imovina		22	-
		680.899	-
<i>Kratkotrajna imovina</i>			
Zalihe	17	141.438	137.914
Biološka imovina		1.368	1.717
Kratkotrajna ulaganja	18	1.062	772
Potraživanja po regresnom pravu	19	61.411	46.522
Zajmovi povez.društva	20	4.258	158.586
Potraživanja	21	195.374	159.474
Potraživanja za više uplaćeni porez	21	-	4.832
Potraž. od povezanih društava	22	221.904	176.983
Ostala kratkotrajna imovina		4.330	57
Novac i novčani ekvivalenti	24	52.115	1.823
		683.260	688.680
<b>UKUPNO AKTIVA</b>		<b>1.364.159</b>	<b>1.414.524</b>

izvor: Godišnje izvješće poduzeća

Stanje aktive 2017. godine iznosi 1,364,159,000 kn. Stanje aktive 2017. godine niže je od stanja aktive 2016. godine kada je aktiva iznosila 1,414,524,000 kn. Razlika se pojavljuje u dugotrajnoj i kratkotrajnoj imovini uslijed prestanka koncepta vremenske neograničenosti poslovanja. U godišnjem izvješću, poduzeće naglašava kako je u travnju 2017. godine veliki problem bila likvidnost, odnosno nemogućnost plaćanja dobavljača. Primitkom sredstava od Agrokora nakon otvaranja postupka Izvanredne uprave podmirene su dijelom dospjele obveze prema dobavljačima, što je bio neophodan preduvjet za daljnji nastavak poslovanja. Upravo podmirenje obveza prema dobavljačima omogućilo je daljnje nabavke sirovine, a što je bio

ključni preduvjet za nastavak proizvodnje i opstanak poduzeća u kojem je krajem travnja 2017. godine bilo 1873 zaposlenih. Tijekom godine provedeno je niz projekata ušteta, odnosno poboljšanja efikasnosti poslovanja, a sve s ciljem ostvarenja planiranog rezultata za 2017. godinu.

Vrijednost pasive mora odgovarati vrijednosti aktive što je prikazano i na slici niže.

*Prikaz 24 Pasiva poduzeća*

PASIVA	Bilješka	31. prosinca 2017. tisuće kuna	31. prosinca 2016 tisuće kuna
<i>Kapital i rezerve</i>	25		
Temeljni kapital		636.371	636.371
Kapitalne rezerve		20	20
Rezerve iz dobiti		2.529	2.529
Revalorizacijske rezerve		72.930	76.874
Gubitak tekuće godine		(755.799)	-
Preneseni gubitak		(236.678)	(65.264)
		(280.627)	650.530
<i>Dugoročne obveze</i>			
Rezerviranja	27	-	17.555
Obveze prema bankama	29	-	24.569
Odgođene porezne obveze	12	-	16.896
Ostale dugoročne obveze		-	6.918
		-	65.938
<i>Kratkoročne obveze</i>			
Obveze prema dobavljačima	30	162.147	253.367
Obveze povezanim društvima	28	268.167	104.174
Obveze po mjenicama i regres. pravu	31	96.698	87.307
Obveze po kreditima i zajmovima	32	165.235	157.194
Obveza za porez na dobit	33	771	-
Rezerviranja	27	826.939	-
Odgođene porezne obveze	12	16.031	-
Obveze prema državi za poreze i doprinose	33	31.759	45.041
Ostale kratkoročne obveze	33	77.039	50.973
		1.644.786	698.056
<b>UKUPNO PASIVA</b>		<b>1.364.159</b>	<b>1.414.524</b>

*izvor: Godišnje izvješće poduzeća*

Poslovni rizici koje poduzeće naglašava su povezani uz nagle i velike promjene cijena sirovina, budući da sirovine čine do 75% ukupnih troškova. Kod naglih povećanja cijena sirovina, što je bio slučaj u prethodnom razdoblju, poduzeće nije u mogućnosti u vrlo kratkom roku i kontinuirano korigirati svoje prodajne cijene tako da budu u korelaciji s rastom cijene sirovine. Kao strateške rizike poduzeće naglašava rizik povezan uz sklapanje Nagodbe sukladno Zakonu o postupku izvanredne uprave u trgovačkim društvima od sistemskog značaja za Republiku Hrvatsku, kao operativan rizik naglašava se rizik od nedostatka radne snage, dok financijski rizici obuhvaćaju kreditne rizike, rizik likvidnosti i rizik vezan uz proces Nagodbe.

Prikaz 25 Izvještaj o novčanom tijeku

	Bilješka	2017. godina tisuće kuna	2016. godina tisuće kuna
<b>NOVČANI TIJEK OD POSLOVNIH AKTIVNOSTI</b>			
(Gubitak)/dobit prije poreza	12	(744.769)	6.174
Amortizacija	13,14	44.541	43.735
Neto gubitak od prodaje imovine i neto knjig.vrijednost otpisane imovine	9	(58)	(806)
Vrijednosno usklađenje potraživanja	8	155.641	60.452
Ispravak vrijednosti zaliha		852	5.915
Viškovi	4	(255)	(2.749)
Prihodi od kamata	10	(1.116)	(1.006)
Trošak kamata	11	8.898	7.545
<i>Novčani tok prije usklada za promjenu rad. kapitala</i>		<i>(536.266)</i>	<i>119.260</i>
Promjena zaliha		(4.028)	40.847
Promjena potraživanja od kupaca i ostalih potraživanja		(50.784)	45.060
Promjena potraživanja od povezanih poduzeća		(196.826)	(212.301)
Promjena obveza prema dobavljačima		(74.231)	16.726
Promjena ostalih kratkoročnih i dugoročnih obveza		635.911	30.603
<b>NOVČANI TIJEK OD POSLOVNIH AKTIVNOSTI</b>		<b>(226.231)</b>	<b>40.195</b>
Plaćene kamate		(4.998)	(7.545)
Plaćeni porez na dobit		(10.257)	(15.749)
<b>NETO NOVČANI TIJEK OD POSLOVNIH AKTIVNOSTI</b>		<b>(241.486)</b>	<b>16.901</b>
<b>NOVČANI TIJEK OD INVESTICIJSKIH AKTIVNOSTI</b>			
Nabava nematerijalne imovine	13	(65)	(2.718)
Primitak od prodaje nekretn., postrojenja i opreme		326	1.038
Izdatak za nabavu nekretnina, postrojenja i opreme	14	(10.284)	(26.160)
Povećanje dugoročnih ulaganja		(4)	-
Povećanje kratkoročnih financijskih ulaganja		(112)	-
Primici od prodaje kratkoročnih financijskih ulaganja		774	156
Izdaci za dane zajmove		(59.943)	(158.360)
Primici od naplate danih zajmova pov. poduzećima		207.112	-
Primici od povrata danih depozita		5.473	1.013
Naplaćene kamate	10	1.116	982
Primljene dividende	4	6	-
<b>NETO NOVČANI TIJEK OD INVESTICIJSKIH AKTIVNOSTI</b>		<b>144.399</b>	<b>(184.049)</b>
<b>NOVČANI TIJEK OD FINACIJSKIH AKTIVNOSTI</b>			
Izdaci po vrijednosnim papirima		(4.709)	(6.048)
Primici po vrijednosnim papirima		25.667	-
Primici po dugoročnim kreditima		-	10.902
Primici po kratkoročnim kreditima		252.648	158.232
Izdaci po kratkoročnim kreditima		(126.227)	-
<b>NETO NOVČANI TIJEK OD FINANC. AKTIVNOSTI</b>		<b>147.379</b>	<b>163.086</b>
<b>UKUPNI NETO NOVČANI TIJEK</b>		<b>50.292</b>	<b>(4.062)</b>
Novac i novčani ekvivalenti na početku razdoblja	24	1.823	5.885
Novac i novčani ekvivalenti na kraju razdoblja	24	52.115	1.823
<b>Povećanje (smanjenje) novca i novč. ekvivalenata</b>		<b>50.292</b>	<b>(4.062)</b>

izvor: Godišnje izvješće poduzeća



Ukupan neto novčani tijek na kraju 2016. godine iznosi 1,823,000 kn, dok na kraju 2017. godine iznosi 52,115,000 kn, što označava povećanje novca i novčanih ekvivalenata za 50,292,000 kn.

## 5.7. Mjerenje efikasnosti intelektualnog kapitala poduzeća

Za mjerenje efikasnosti intelektualnog kapitala poduzeća koristit će se VAIC metoda. Prvi korak u metodi obuhvaća izračun dodane vrijednosti, koja se računa kao razlika poslovnih prihoda i internih transakcija poduzeća, odnosno troškova. Dodanu vrijednost moguće je izračunati i kao zbroj operativnih troškova (OP), troškova za zaposlenike (EC), amortizacija (A) i deprecijacija (D).

$$VA = out - in$$

. ili

$$VA = OP + EC + A + D$$

Iz računa dobiti i gubitka preuzimaju se podaci i uvrštavaju u formulu.

$$\text{Ukupni prihodi} = 1,837,044,000 + 6,406,000 = 1,843,450,000$$

$$\text{Ukupni rashodi} = 2,556,119,000 + 32,100,000 = 2,588,219,000$$

$$\text{Amortizacija} = 44,541,000$$

$$\text{Troškovi osoblja} = 170,510,000$$

$$\text{Dobit/gubitak} = -744,769,000$$

$$VA_{2011} = 1,843,450,000 - (2,588,219,000 - 170,510,000 - 44,541,000) = 1,843,450,000 - 2,373,168,000 = \mathbf{-529,718,000}$$

$$VA_{2011} = -744,769,000 + 44,541,000 + 170,510,000 = -755,799,000 + 215,051,000 = \mathbf{-529,718,000}$$

Sljedeći korak je izračun efikasnosti ljudskog kapitala kao jedne od temeljne sastavnice intelektualnog kapitala. Efikasnost ljudskog kapitala računa se kao odnos dodane vrijednosti i ukupnih troškova zaposlenika.

$$HCE = \frac{VA}{HC}$$

$$VA = -529,718,000$$

Troškovi osoblja = 170,510,000

$$\mathbf{HCE} = -529,718,000 / 170,510,000 = \mathbf{-3,107}$$

Nakon izračuna vrijednosti ljudskog kapitala, mjeri se vrijednosti strukturnog kapitala. Strukturni kapital jednak je razlici između dodane vrijednosti i ukupnih troškova zaposlenika.

$$SC = VA - HC$$

VA= -529,718,000

Troškovi osoblja = 170,510,000

$$\mathbf{SC} = -529,718,000 - 170,510,000 = \mathbf{-700,228,000}$$

Nakon izračuna vrijednosti strukturnog kapitala, mjeri se efikasnost strukturnog kapitala kao druge temeljne sastavnice intelektualnog kapitala. Efikasnost strukturnog kapitala mjeri se kao odnos strukturnog kapitala i dodane vrijednosti.

$$SCE = \frac{SC}{VA}$$

VA= -529,718,000

SC= -700,228,000

$$\mathbf{SCE} = -700,228,000 / -529,718,000 = \mathbf{-1,322}$$

Nakon svih dobivenih informacija mjeri se efikasnost intelektualnog kapitala, kao zbroj efikasnosti ljudskog i strukturnog kapitala.

$$ICE = HCE + SCE$$

HCE= -3,107

SCE= -1,322

$$\mathbf{ICE} = -3,107 - 1,322 = \mathbf{-4,429}$$

S obzirom da intelektualni kapital ne može stvoriti sam vrijednost, potrebno je izračunati koeficijent efikasnosti korištenja financijskog i fizičkog kapitala, koji se dobiva dijeljenjem dodane vrijednosti i knjigovodstvene vrijednosti imovine.

$$CEE = \frac{VA}{CE}$$

$$VA = -529,718,000$$

$$CE = 1,364,159,000$$

$$CEE = -529,718,000 / 1,364,159,000 = \mathbf{-0,388}$$

U posljednjem koraku izračunava se VAIC vrijednost kao zbroj koeficijenta intelektualnog kapitala i koeficijenta efikasnosti korištenja financijskog i fizičkog kapitala.

$$VAIC = ICE + CEE$$

$$ICE = -4,429$$

$$CEE = -0,388$$

$$VAIC = -4,429 - 0,388 = \mathbf{-4,817}$$

## 6. Diskusija

Dodatne istraživačke hipoteze rada bile su: „Proučavano poduzeće ima efikasan kapital, odnosno VAIC koeficijent je pozitivan“ te „Proučavano poduzeće stvara dovoljno vrijednosti za podmirenje svojih obveza“. VAIC koeficijent je negativan što znači da je stanje zabrinjavajuće i da poduzeće nema efikasan intelektualni kapital, tj. da nema dovoljno inputa da pokrije svoje obveze prema zaposlenicima. Istraživačke hipoteze stoga nisu potvrđene. Menadžment ovog poduzeća nije dobro iskoristio svoje potencijale. VAIC je negativan s obzirom na negativnu dodanu vrijednost u poduzeću. Ako je dodana vrijednost u poduzeću negativna, znači da su obveze visoke. VAIC prikazuje koliko se na jednu uloženu jedinicu u zaposlene stvara dodane vrijednosti. Ovi pokazatelji govore kako se stvara manjak vrijednosti s obzirom na ulaganja u zaposlenike, odnosno intelektualni kapital.

Temeljem svih analiza i pokazatelja daljnji korak je utvrditi ciljeve organizacije u okviru upravljanja intelektualnim kapitalom, a svi ciljevi moraju biti u skladu s organizacijskim ciljevima. Ciljeve je potrebno dalje razložiti u aktivnosti koje je potrebno komunicirati svim dionicima poduzeća. Iz kontroliranja pojedinih aktivnosti i praćenja ostvarenja zacrtanih ciljeva, poduzeće može dobiti pokazatelje za daljnje planiranje, koji opet mogu poslužiti kao ulazi u novu analizu. Poduzeće je prepoznalo ovaj rizik, stoga je kao glavni razlog negativnih rezultata naglasio manjak zaposlenika i promjene koje su nastupile unutar Društva kojem poduzeće pripada. Prema godišnjem izvješću, krajem 2017. godine poduzeće je imalo trend povećanja zaposlenika. Poduzeće radi i na razvoju vlastite inovacijske platforme, temeljem koje razvija i kontinuirano prati unaprjeđenje poslovnih procesa, lansira nove proizvode kojima realizira značajne uštede. Također kroz provedeni projekt „Manje je više“, koji je nastao kao odgovor na zahtjeve korisnika i kupaca, poduzeće je ponudilo cjelokupan asortiman mesnih prerađevina koje ne sadržavaju pojačivače okusa, umjetna bojila, gluten niti soju, a istovremeno imaju 25% manje soli. Ovim projektom značajno se ulagalo u potrošački kapital, koji je prepoznao vrijednost projekta i poduzeća. Tijekom 2017. godine, lansirano je 13 novih proizvoda, koji nastaju kao rezultat orijentiranosti na kupce i potrošače. Poduzeće je provelo detaljne analize i istraživanje tržišnih trendova te preferencija potrošača na temelju kojih su lansirani novi proizvodi. Značajna sredstva odvojena su i za projekte društvene odgovornosti te na pružanje podrške zajednici unutar koje poduzeće djeluje. Poduzeće aktivno radi na očuvanju hrvatske kulture i tradicije, stoga više od 30 godina podupire manifestaciju „Kaj su jeli naši stari“, koja je i humanitarnog karaktera jer prikuplja novčana sredstva za neprofitne udruge. Neki od postavljenih ciljeva poduzeća su učvršćivanje leaderske pozicije na domaćem tržištu, nastavak rasta na inozemnim tržištima i ulazak u nova tržišta van regije, korištenje komparativnih prednosti (inovacijska

platforma, platforma za komunikaciju s potrošačima), zadržavanje razine profitabilnosti kroz povećanje produktivnosti i kontinuiranu kontrolu troškova te nastavak procesa povećanja efikasnosti u proizvodnji i svim ostalim segmentima poslovanja te optimizacija proizvodnog asortimana s ciljem smanjenja troškova.

Kroz analizu poduzeće je prepoznalo manjak efikasnosti ljudskog kapitala, koja prije svega proizlazi iz manjka radne snage zbog širenja obujma asortimana, ali također kao negativan rezultat pokazala se i efikasnost strukturnog kapitala, gdje je poduzeće odlučilo pažnju posvetiti poboljšanju kvalitete usluga, brige o kupce te jačanje lojalnosti potrošača, što će u budućem razdoblju pružiti stabilnu osnovu za povećanje prihoda i ostvarenje konkurentske prednosti, a u konačnici će to poduzeću osigurati održivost.<sup>4</sup>

Iz svega navedenoga hipoteza „Efikasno upravljanje intelektualnim kapitalom omogućuje ostvarenje održivog razvoja poduzeća“ može se potvrditi. U primjeru poduzeća navedenom u radu, mjerenje efikasnosti intelektualnog kapitala dalo je informaciju o stanju u poduzeću, odnosno o problemima s kojima se poduzeće suočava. U slučaju primjera, efikasnost intelektualnog kapitala pokazala se iznimno lošom, što je i komplementarno stanju u kojem se organizacija nalazi. Analiza je pokazala da je potrebno ulagati u intelektualni kapital. Analizirano poduzeće je poslovalo s gubitkom, što je dokazalo korelaciju između razine prihoda i razine intelektualnog kapitala. Niska razina efikasnosti intelektualnog kapitala utjecala je i na pad dobiti, odnosno na smanjene prihode, što je poduzeće uočilo. Zbog tržišne situacije Društva unutar kojeg poduzeće posluje, imidž poduzeća, kao komponenta intelektualnog kapitala, bio je znatno lošiji, no ulaganjem u to područje organizacije i samo poduzeće ostvarilo je značajnije uspjehe.

---

<sup>4</sup> Svi podaci preuzeti su iz Godišnjeg izvješća poduzeća te internih dokumenata poduzeća

## 7. Zaključak

Iako postoje brojne definicije intelektualnog kapitala, ono što je ključno jest da je značaj intelektualnog kapitala u suvremenim organizacijama na najvišoj razini. Intelektualni kapital sastoji se od tri temeljne komponente, koje obuhvaćaju sve zaposlenike i menadžere, odnosno ljude unutar organizacije, zatim intelektualno vlasništvo i poslovne procese, kao i sve potrošače, marku i imidž poduzeća.

Upravo sve komponente intelektualnog kapitala su ključne u današnjem poslovanju, jer predstavljaju temelj za diferencijaciju od konkurencije i ostvarivanje konkurentske prednosti. Kroz rad prikazano je kako intelektualni kapital utječe na organizaciju te se može zaključiti kako intelektualni kapital ima pozitivan utjecaj na poduzeće, što je posebno prikazano kroz odnose između razine intelektualnog kapitala i razine prihoda. Prihodi jednako kao i ukupna dobit raste, kako raste količina intelektualnog kapitala. Za materijalizaciju intelektualnog kapitala važno je kako se njime upravlja. Predstavljeno je nekoliko modela upravljanja intelektualnim kapitalom, no ono što je ključno u svakom modelu, jest prije svega analizirati postojeće stanje intelektualnog kapitala, izmjeriti razinu efikasnosti intelektualnog kapitala, temeljem svih pokazatelja donijeti odluke koje je potrebno komunicirati sa svim dionicima te kontrolirati provođenje procesa, kao i osigurati kontinuitet praćenja efikasnosti intelektualnog kapitala. Upravo kontinuirano praćenje svih aktivnosti koje se provode u svrhu poboljšanja intelektualnog kapitala predstavljaju ključnu komponentu održivosti. Održivost sa svoje tri komponente usko je povezana uz intelektualni kapital, jer upravo pravilnim upravljanjem, provedbom i praćenjem intelektualnog kapitala može se osigurati dugoročna dobit odnosno održivost poduzeća.

Zaključno, za postizanje održivosti organizacije i poslovanja u današnjem okruženju nužno je ulagati u intelektualni kapital i organizacijsko znanje, koje će omogućiti organizaciji ostvarenje konkurentske prednosti i poslovni uspjeh.



Sveučilište  
Sjever



SVEUČILIŠTE  
SJEVER

IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, \_\_\_\_\_ (*ime i prezime*) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (*obrisati nepotrebno*) rada pod naslovom \_\_\_\_\_ (*upisati naslov*) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(*upisati ime i prezime*)

\_\_\_\_\_  
(*vlastoručni potpis*)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, \_\_\_\_\_ (*ime i prezime*) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (*obrisati nepotrebno*) rada pod naslovom \_\_\_\_\_ (*upisati naslov*) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(*upisati ime i prezime*)

\_\_\_\_\_  
(*vlastoručni potpis*)

## 8. Literatura

### Knjige

1. Alpeza, M. (2010.) Znanje kao konkurentna prednost, Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
2. Borozan, Đ., (2006.): Makroekonomija, drugo dopunjeno i izmijenjeno izdanje, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet, Osijek
3. Edvinsson, L.(2003.) “Korporacijska longituda, Navigacija ekonomijom znanja”, Differo, Zagreb
4. Hadžiahmetović, Z., Softić, S. i Kulović, Dž. (2008) Organizacija: teorije, strukture, ponašanje. Sarajevo: Ekonomski fakultet
5. Hernaus, T. (2016.), Teorije organizacije. U: Galetić. L. (ur.), Organizacija. Zagreb
6. Jelčić, K. (2004.) Priručnik za upravljanje intelektualnim kapitalom u tvrtkama, HGK, ZUIK, Zagreb
7. Kesić, T. (2003.): Integrirana marketinška komunikacija, Opinio, Zagreb
8. Lončarević, R. (2007.) Menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd
9. Niven, P. R. (2007): Balanced scorecard: korak po korak maksimiziranje učinaka i održavanje rezultata, Masmedia, Zagreb
10. Pulić, A. (2001.) Intelektualni kapital : ključni resurs 21. stoljeća. Rijeka : International Business Consulting Center,
11. Sikavica,P. Bahtijarević-Šiber, F. (2004.) Menadžment, Masmedia, Zagreb
12. Sikavica, P. (2011) Organizacija. Zagreb: Školska knjiga
13. Sundać, D., Švast, N. (2009.) Intelektualni kapital - temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća, ZT Zagraf, Zagreb
14. Šunje,A. (2012.) Uvod u menadžment- skripta, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Univerzitet u Sarajevu

### Članci u časopisima

15. Aksentijević, S., Tijan, E. i Marinković, B. (2015). Strategija upravljanja ljudskim resursima u prometnim poduzećima. Pomorski zbornik, 49-50 (1), 281-303
16. Bahtijarević-Šiber, F. (1992). Organizacijska kultura: operacionalizacija i istraživanje. Revija za sociologiju, 23 (1-2), 27-39.
17. Bontis, N., (1996.) There's a Price On Your Head: Managing Intellectual Capital Strategically, Business Quarterly, Vol. 60 Issue 4, pp 200.



18. Branković-Merdžo, Š., Đogić, R., Brdarević, S. (2015). Upravljanje intelektualnim kapitalom u funkciji povećanja poslovnih performansi. 9. Naučno-stručni skup sa međunarodnim učešćem "QUALITY 2015", Neum, B&H
19. Buntak, K., Adelsberger, Z., Trajković, A., Adelsberger, D. (2011.) Utjecaj upravljanja intelektualnim kapitalom na organizacijsku kompetentnost, XIII. Naučno stručni skup: Sistem kvaliteta – uslov za uspješno poslovanje i konkurentnost, Vrnjačka Banja
20. Buterin, R., Katavić, I. (2018). Utjecaj upravljanja znanjem na konkurentsku prednost poduzeća. *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E*, 8 (2), 39-55
21. Drljača, M. (2012.) Koncept održivog razvoja i sustav upravljanja, Međunarodni skup Nedelja kvaliteta, Kvalitet i izvrsnost, Vol 1, Br. 1-2, FQCE-Fondacija za kulturu kvaliteta i izvrsnost, Beograd, 2012, str. 20-26 i 110
22. Đuričin, D., Janošević, S. (2009). Strategijska analiza ljudskih resursa. *Economic Themes*, 47(1).
23. Grubišić, A. (2016). Utjecaj intelektualnog kapitala na uspješnost osiguravajućih društava u Republici Hrvatskoj. *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku*, (1-2/2016), 63-72.
24. Jakovac, P. (2012). Znanje kao ekonomski resurs: osvrt na ulogu i značaj znanja te intelektualnog kapitala u novoj ekonomiji znanja. *Tranzicija*, 14 (29), 88-106.
25. Kadlec, Ž. (2013). 'Strateški menadžment vs. strateško planiranje', *Zbornik radova Međimorskog veleučilišta u Čakovcu*, 4(1), str. 4956-0.
26. Kolaković, M., Kovačević, B., Sisek, B. (2002.) Utjecaj teorija poduzeća na suvremene pristupe organizaciji poduzeća, *Ekonomski pregled*, 53 (9-10) 934-956
27. Kolaković, M. (2003.) Teorija intelektualnog kapitala, *ekonomski pregled*, 54 (11-12) 925-944
28. Kuka, E. (2012). Značaj obrazovanja menadžera. *Zbornik radova Međimorskog veleučilišta u Čakovcu*, 3 (1), 55-59
29. Low, J., and P. Kalafut. 2002. *Invisible Advantage: How Intangibles Are Driving Business Performance*. Cambridge
30. Malim, R. I. K. U. (2013). Utjecaj menadžmenta na razvoj intelektualnog kapitala u malim i srednjim poduzećima. *Računovodstvo i menadžment-RiM*, 27.
31. Martinović, M., Tanasković, Z. (2014). Menadžment ljudskih resursa. *VPTS Užice-Tempus*, 517022.
32. Mujić, N., i Legčević, J. (2008). 'Razvoj ljudskog kapitala, novo bogatstvo nacije', *Informatologia*, 41(3), str. 196-202.

33. Mušikić, K. M., & Mladenović, M. K. (2015). Ljudski kapital kao kvalitativna komponenta privrednog rasta i razvoja. In Zbornik radova sa-International Scientific Conference of IT and Business-Related Research Synthesis (pp. 459-462).
34. Nonaka, I. Takeguchi, H., (1995.) *The Know/edge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York
35. Obradović, J., & Arsić, S. (2013). Ulaganje u ljudske resurse: investicija ili trošak?. *Emc review-časopis za ekonomiju*, 6(2).
36. Okeke, R. C. (2016). Human capital accounting: A literature review. *Accounting*, 1–10.
37. Petty, R., Guthrie, J. (2000). Intellectual capital literature review. *Journal of Intellectual Capital*, 1(2), 155–176
38. Pirić, V. (2008). 'Utjecaj korporacijskih komunikacija na imidž i konkurentnost poduzeća', *Market-Tržište*, 20(2), str. 149-162.
39. Pološki Vokić, N. (2004). Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima. *Ekonomski pregled*, 55 (5-6), 455-478
40. Prahalad C. K., Hamel G. (1990) "The Core Competences of the Corporation", *Harvard Business Review*, 63, May-June, str. 79-91.
41. Pravdić, P., Kučinar, R. (2015). Značaj upravljanja intelektualnim kapitalom. *Trendovi u poslovanju*, 1(5), 11-18.
42. Pulić, A. (2008.) *The Principles of Intellectual Capital Efficiency - A Brief Description*, url: [http://www.cik-hr.com/data/principles\\_2008.pdf](http://www.cik-hr.com/data/principles_2008.pdf) (pristupljeno: 9.5.2019.)
43. Romer, P. M. (1990). Endogenous technological change. *Journal of political Economy*, 98(5, Part 2), 71-102.
44. Rupčić, N. (2002). Poduzeće koje uči - formula za 21. stoljeće. *Ekonomski pregled*, 53 (9-10), 903-920
45. Scott, W. R. (2008) *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*. Thousand Oaks: Sage Publications
46. Sedlaček, J. i Katavić, I. (2017). Analiza utjecaja društvene odgovornosti na održivi razvoj odabranog poduzeća. *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E*, 7 (1), 269-283.
47. Sikavica, P. (1996). Management approaches - similarities and differences between American and Croatian managers. *Tourism and hospitality management*, 2 (1), 157-177.
48. Sladoljev, J., Arbutina, A., Dujić, A. i Župčić, J. (2017). Važnost korištenja obnovljivih izvora energije u cilju postizanja konkurentnosti u turizmu. *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku*, (1-2/2017), 53-65
49. Stanivuk, M. (2015). Intelektualni Kapital u Digitalnoj Ekonomiji / Intellectual Capital in Digital Economy, *ECONOMICS*, 3(1), 135-147

50. Sulanjaku, M. (2014). The Contribution of Skandia Navigator in Intangibles Measurements. SSRN Electronic Journal.
51. Sundać, D., Fatur, I. (2004). Intelektualni kapital-čimbenik stvaranja konkurentskih prednosti logističkog poduzeća. Ekonomski pregled, 55(1-2), 85-96.
52. Škuflić, L. i Vlahinić-Dizdarević, N. (2003). Koncept Nove ekonomije i značaj informacijsko-komunikacijske tehnologije u Republici Hrvatskoj. Ekonomski pregled, 54 (5-6), 460-479.
53. Tafra-Vlahović, M. (2009). Konceptualni okvir društveno odgovornog poslovanja. MediAnali, 3 (5), 163-184.
54. Villa, K. D. (1999). Ekonomski rast i održivi razvitak. Privredna kretanja i ekonomska politika, 9(73), 321-341.
55. Vusić, D. (2007). Poslovna izvrsnost. Tehnički glasnik, 1 (1-2), 51-54
56. Quien, M. (2012). Društveno odgovorno poslovanje kao konkurentna prednost: analiza ciljeva najuspješnijih tvrtki u Hrvatskoj. Učenje za poduzetništvo, 2 (1), 303-307.

#### **Ostali internetski izvori**

57. Docslide, Osnove menadžmenta, skripta (2015.) url:  
<https://docslide.net/documents/menadzment-skripta-55b08823cdf08.html> (pristupljeno: 24.4.2019.)
58. EFOS, Intelektualni kapital, url: <http://www.efos.unios.hr/poslovni-informacijski-sustavi/wp-content/uploads/sites/216/2018/11/15.-INTELEKTUALNI-KAPITAL.pdf> (pristupljeno: 26.4.2019.)
59. MVEP, Održivi razvoj, url: <http://www.mvep.hr/hr/vanjska-politika/multilateralni-odnosi0/globalne-teme/odrzivi-razvoj/> (pristupljeno: 6.5.2019.)
60. Agencija za odgoj i obrazovanje, 2011. url:  
[https://www.azoo.hr/images/izdanja/OOR\\_2011\\_web.pdf](https://www.azoo.hr/images/izdanja/OOR_2011_web.pdf) (pristupljeno: 6.5.2019.)
61. HRA, url:  
[http://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/148281/8/08\\_chapter%202.pdf](http://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/148281/8/08_chapter%202.pdf) (pristupljeno: 7.5.2019.)
62. Investopedia, 2019. url: <https://www.investopedia.com/terms/e/eva.asp> (pristupljeno: 7.5.2019.)
63. Norton, Russel (2006.) Implementacija strategije kroz Balanced Scorecard ,url:  
[www.adanalic.com.ba/index\\_files/strategBSC.doc](http://www.adanalic.com.ba/index_files/strategBSC.doc) (pristupljeno: 7.5.2019.)

64. Resanović,S. (2014.) BSC - jedan od najpopularnijih instrumenata kontrolinga, url:  
<https://www.poslovnaucinkovitost.eu/kolumne/poslovanje/497-bsc-jedan-od-najpopularnijih-instrumenata-kontrolinga> (pristupljeno: 7.5.2019.)

## Popis prikaza

Prikaz 1 Proces menadžmenta .....	3
Prikaz 2 Uloge menadžmenta .....	8
Prikaz 3 Sastavnice intelektualnog kapitala .....	22
Prikaz 4 Sinergija svih komponenti intelektualnog kapitala .....	23
Prikaz 5 Sastavnice ljudskog kapitala .....	24
Prikaz 6 Sastavnice organizacijskog ili strukturalnog kapitala .....	27
Prikaz 7 Sastavnice potrošačkog kapitala .....	30
Prikaz 8 Opipljivi i neopipljivi dijelovi tržišne marke .....	32
Prikaz 9 Brand kao krajnji cilj procesa intelektualnog kapitala .....	33
Prikaz 10 Top 10 najuspješnijih brendova 2018. godine .....	33
Prikaz 11 Model upravljanja intelektualnim kapitalom .....	36
Prikaz 12 Prikaz upravljanja intelektualnim kapitalom .....	37
Prikaz 13 Proces upravljanja intelektualnim kapitalom .....	39
Prikaz 14 Izvori konkurentске prednosti .....	42
Prikaz 15 Odnos prihoda i količine intelektualnog kapitala .....	43
Prikaz 16 Odnos troškova i količine intelektualnog kapitala .....	43
Prikaz 17 Odnos intelektualnog kapitala i kompetentnosti organizacije .....	47
Prikaz 18 Ključni čimbenici održivosti i menadžment .....	55
Prikaz 19 Skandia Navigator model .....	61
Prikaz 20 Model upravljanja intelektualnim kapitalom u poduzeću .....	67
Prikaz 21 Odnos broja zaposlenika i stupnja obrazovanja .....	70
Prikaz 22 Račun dobiti i gubitka za 2017. godinu .....	74
Prikaz 23 Aktiva poduzeća .....	75
Prikaz 24 Pasiva poduzeća .....	76
Prikaz 25 Izvještaj o novčanom tijeku .....	77

## Popis tablica

Tablica 1 Funkcije menadžmenta .....	7
Tablica 2 Pregled definicija intelektualnog kapitala .....	12
Tablica 3 Povijesni pregled autora i radova o teoriji intelektualnog kapitala .....	19
Tablica 4 Faze održivosti .....	56

Tablica 5 Objašnjenje razina efikasnosti .....	64
Tablica 6 Struktura zaposlenika poduzeća .....	70