

# Intelektualni kapital i upravljanje znanjem u poduzeću

---

**Kuhta, Stela**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2022**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:836714>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-08-16**



*Repository / Repozitorij:*

[University North Digital Repository](#)





**Završni rad br.314/PIM/2022**

## **Intelektualni kapital i upravljanje znanjem u poduzeću**

**Stela Kuhta 0066230142**

**Koprivnica,rujan 2022.godine**



**Poslovanje i menadžment**

**Završni rad br.314/PIM/2022**

**Intelektualni kapital i upravljanje znanjem u poduzeću**

**Student**

Stela Kuhta 0066230142

**Mentor**

dr. sc. Katerina Fotova Čiković


**Koprivnica, rujan 2022.godine**

# Prijava završnog rada

## Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za ekonomiju		
STUDIJ	preddiplomski stručni studij Poslovanje i menadžment		
PRISTUPNIK	Stela Kuhta	JMBAG	0066230142
DATUM	31.08.2022.	KOLEGIJ	Menadžment ljudskih potencijala
NASLOV RADA	Intelektualni kapital i upravljanje znanjem u poduzeću		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Intellectual capital and knowledge management in a company		
MENTOR	Katerina Fotova Čiković	ZVANJE	Predavač
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. doc.dr.sc. Ana Globonik Žunac, predsjednik		
	2. dr.sc. Katerina Fotova Čiković, pred., mentor		
	3. doc.dr.sc. Joško Lozić, član povjerenstva		
	4. dr.sc. Biljana Marković, pred., zamj. član		
	5. _____		

## Zadatak završnog rada

BROJ	314/PIM/2022		
OPIS	<p>Pri razmatranju komponenti koje su neizostavne za efikasno poslovanje određenog gospodarskog subjekta, nikako nije moguće izostaviti pojam kapitala i mišljenja ekonomske struke su ujednačena u njegovoj definiciji te ne postoji puno prostora za pogrešno tumačenje njegove uloge u poslovanju. Ukratko, riječ je o ekonomskoj vrijednosti čija se svrha sastoji u tome da ovisno o pravnom subjektu u čijem se posjedu nalazi, bude uložena u određenu gospodarsku svrhu i da tim putem ostvari za subjekta određenu dobit. No kada je predmet razmatranja intelektualni kapital, prvobitni dojam jest da je po tom pitanju mnogo teže postići konsenzus.</p> <p>Stoga, zadatak završnog rada je slijedeći:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- odrediti i objasniti pojmove intelektualni kapital te znanje i upravljanje znanjem</li><li>- objasniti i prikazati važnost i značaja intelektualnog kapitala te znanja u poduzeću</li><li>- prezentirati vrste i primjeri intelektualnog kapitala</li><li>- obraditi i objasniti metodologiju mjerenja intelektualnog kapitala</li><li>- prikazati specifičnosti i važnosti ljudskog kapitala i znanja u razvoju poduzeća, znanje kao faktor konkurentnosti</li><li>- donjeti zaključke na temelju provedenog istraživanja.</li></ul>		
ZADATAK URUČEN	29.10.2022.	POTPIS MENTORA	

## **Sažetak**

Rastući trend važnosti intelektualnog kapitala zahtijeva od poduzeća da ulože stanovite napore u njegovo upravljanje i da poduzmu određena ulaganja kako bi u potpunosti iskoristili potencijal koji pruža intelektualni kapital. Istovremeno raste svijest o važnosti znanja u poduzeću i svijest o mogućnosti korištenja navedenog resursa kao faktora ostvarivanja konkurentske prednosti. Kako bi poduzeće uspješno upravljalo navedenim resursima potrebno je razviti strategije upravljanja koje su specifične za navedene koncepte i traže od menadžmenta stanovite promjene. Primjenom adekvatne strategije upravljanja poduzeće dolazi u položaj u kojem ne samo ostvaruje bolje poslovne rezultate već i bolji položaj u odnosu na konkurenciju.

Ključne riječi: intelektualno vlasništvo, znanje, upravljanje znanjem, strategija

## **Abstract**

The growing trend of the importance of intellectual capital requires companies to make certain efforts in its management and to undertake certain investments in order to fully exploit the potential provided by intellectual capital. At the same time, the awareness of the importance of knowledge in the company and awareness of the possibility of using the aforementioned resource as a factor in achieving competitive advantage is growing. In order for the company to successfully manage the mentioned resources, it is necessary to develop management strategies that are specific to the mentioned concepts and require certain changes from the management. By applying an adequate management strategy, the company is in a position where it not only achieves better business results, but also a better position compared to the competition.

Key words: intellectual capital, knowledge, knowledge management, strategy

## Sadržaj

### Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Intelektualni kapital-određenje pojma.....	2
3. Podjela i primjeri intelektualnog kapitala .....	4
3.1 Slika 1-Sastavnice intelektualnog kapitala.....	4
3.2 Tablica 1 Identifikacija resursa .....	5
3.3 Ljudski kapital.....	6
3.4 Strukturalni kapital .....	6
3.5 Potrošački kapital.....	7
4. Metodologija mjerenja intelektualnog kapitala.....	7
4.1 Kategorija monetarnog pristupa: .....	8
4.2 Kategorija nemonetarnog pristupa: .....	8
4.2.1 Metode mjerenja unutar poduzeća.....	8
4.2.2 Metode mjerenja na organizacijskoj razini .....	10
5. Intelektualni kapital i konkurentska prednost .....	10
5.1 Grafikon 1.- Povezanost intelektualnog kapitala i materijalne imovine u organizaciji .....	12
6. Važnost intelektualnog kapitala u poduzeću .....	13
7. Menadžment intelektualnog kapitala .....	15
8. Upravljanje znanjem-određenje pojma .....	18
8.1 Poslovna inteligencija i upravljanje znanjem .....	18
8.2 Upravljanje znanjem i intelektualni kapital .....	19
9. Temelji upravljanja znanjem .....	20
10. Uloga i značaj upravljanje znanjem u poduzeću.....	21
10.1 Učinak na razini zaposlenika.....	21
10.2 Učinak na razini poslovnog procesa .....	22
10.3 Organizacijski učinak .....	23
11. Strategije upravljanja znanjem.....	24
11.1 Strategija upravljanja znanjem usmjerena na inovacije.....	24
11.2 Procesno orijentirana strategija upravljanja znanjem .....	24
11.3 Projektno orijentirana strategija upravljanja znanjem .....	25

<b>12. Znanje kao faktor konkurentnosti</b> .....	25
<b>13. Zaključak</b> .....	27
<b>14. Literatura</b> .....	29
<b>16. Grafikoni, tablice i slike</b> .....	33



## **1. Uvod**

U ovom radu nastoji se putem sekundarnog istraživanja stručne literature definirati pojam intelektualnog kapitala i pobliže odrediti sve elemente koji sačinjavaju taj pojam te analizirati njihove značajke i njihovu važnost. Nadalje, analiziraju se moguće metode mjerenja intelektualnog kapitala u poduzeću i razmatra njegova uloga kao sredstva postizanja konkurentske prednosti. Također, obrađuje se njegova uloga u stvaranju vrijednosti za poduzeće i mogući koraci u procesu menadžmenta intelektualnog kapitala. Sljedeći pojam koji se razmatra jest znanje, točnije, cilj je ponuditi točnu definiciju znanja koje postoji na razini poduzeća, objasniti povezanost pojmova znanja, poslovna inteligencija i intelektualni kapital te analizirati moguće strategije upravljanja znanjem i definirati njegovu ulogu kao sredstva ostvarivanja konkurentske prednosti. Također se promatra učinak koji upravljanje znanjem postiže na različitim razinama organizacije. Konačno, u zaključku se predstavljaju najvažniji čimbenici obrađeni u prijašnjim poglavljima rada.

## **2.Intelektualni kapital-određenje pojma**

Pri razmatranju komponenti koje su neizostavne za efikasno poslovanje određenog gospodarskog subjekta, nikako nije moguće izostaviti pojam kapitala i mišljenja ekonomske struke su ujednačena u njegovoj definiciji te ne postoji puno prostora za pogrešno tumačenje njegove uloge u poslovanju. Ukratko, riječ je o ekonomskoj vrijednosti čija se svrha sastoji u tome da ovisno o pravnom subjektu u čijem se posjedu nalazi, bude uložena u određenu gospodarsku svrhu i da tim putem ostvari za subjekta određenu dobit.

No kada je predmet razmatranja intelektualni kapital, prvobitni dojam jest da je po tom pitanju mnogo teže postići konsenzus. Kao primjer razilaženja u pokušajima točnog definiranja pojma uočljivo je kako primjerice Buren (1999) intelektualni kapital gleda samo kao znanje u upravljanju dionicama i imovinom, dok sa druge strane njen suvremenik Brooking (1998), ga skoro poistovjećuje sa generalnim pojmom kapitala, odnosno naziva ga intelektualnim materijalom čija je zadaća stvaranje imovine veće vrijednosti. Sveiby (1997) u svojoj definiciji ne ulazi u detalje već samo zaključuje da se radi o paketu korisnog znanja. Sullivan (1998) definira intelektualni kapital kao sposobnosti poduzeća i potencijal zaposlenika, dakle kao skup neopipljivih resursa. Drucker (1992) koristi se slikovitim opisom te ga označuje kao "znanje koje teče kroz tehnologiju i nalazi se u ljudima."

Iako na prvi pogled, navedene definicije nemaju očite i odmah vidljive zajedničke točke, te zanemaruju neke aspekte intelektualnog kapitala koji su iznimno važni, one su u velikoj mjeri ipak točne. Ono što je u njima bitno izdvojiti jest i činjenica da upućuju na postojanje razlike između pojmova znanje i intelektualni kapital. Ovdje je potrebno napomenuti da iako postoji među tim pojmovima razlika i kako je potrebno izbjeći njihovo poistovjećivanje, u isto vrijeme potrebno je naglasiti kako se intelektualni kapital ne temelji na informacijama već upravo na znanju. Choo & Bontis (2002) dovode znanje i intelektualni kapital u vezu na način da eksploataciju znanja i istraživanje u svrhu pronalaska budućeg znanja označuju kao sredstva kojima se poduzeće služi za povećanje vlastitog intelektualnog kapitala.

Prema Bergenon (2003) razlog koji stoji iza činjenice što se stručnjaci sa područja ekonomije naizgled ne mogu nikako složiti po pitanju jedinstvene i općeprihvaćene definicije sastoji se u tome što ne postoji mjerna jedinica, odnosno sredstvo mjerenja koje bi precizno odredilo veličinu intelektualnog kapitala, a time istovremeno i odredilo njegovu definiciju a da također u isto vrijeme ispuni sve zahtjeve zainteresiranih strana po pitanju objekata mjerenja.

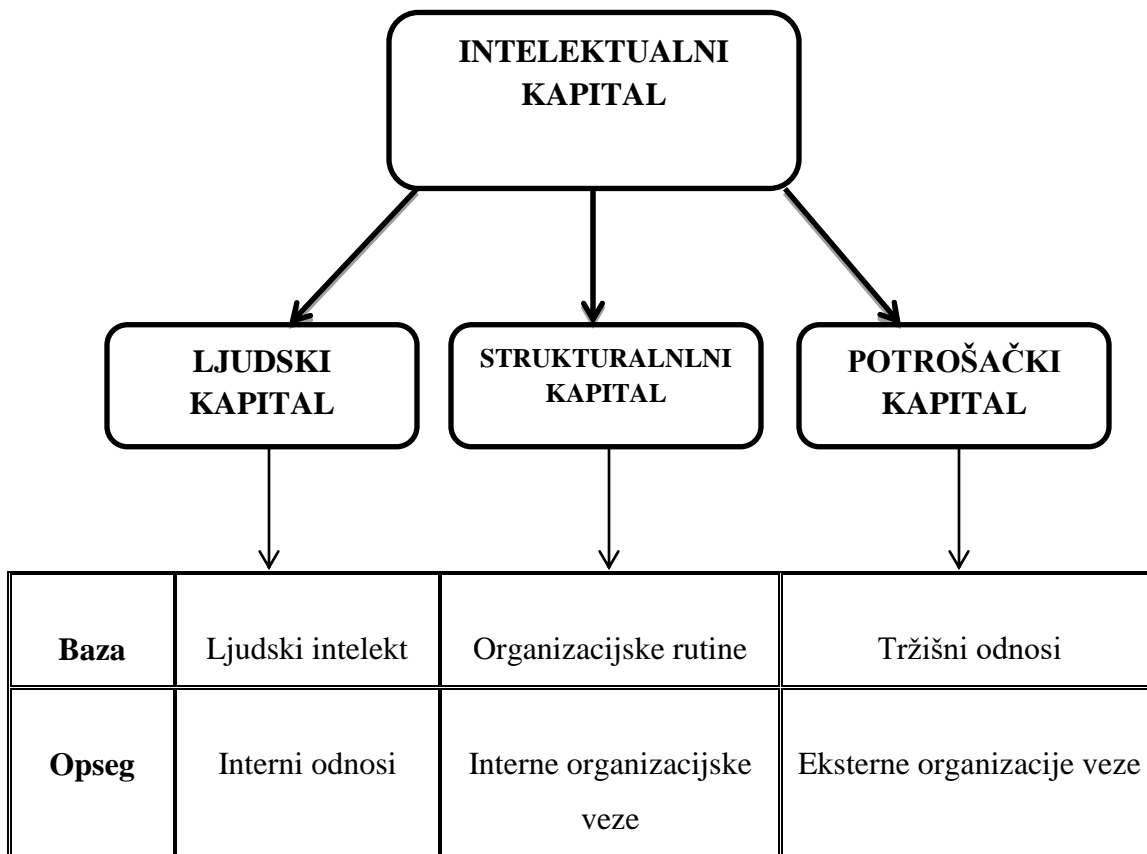
Stewart (1991) daje najsažetiju definiciju kojom određuje intelektualni kapital kao sumu iskustva, znanja, intelektualne imovine i svih informacija koje poduzeće posjeduje, a koja može biti iskorištena kao sredstvo kojim će poduzeće ostvariti konkurentsku prednost i u konačnici, postići željen poslovni rezultat. Pri promišljanju o temi intelektualnog kapitala moguće je naići na podatke koji daju dojam da su pojmovi intelektualnog i ljudskog kapitala sinonimi, no dublja analiza daje definitivni odgovor kako među njima postoji vrlo bitna povezanost no oni niukoliko nisu jedan pojam koji se može pronaći pod dva različita naziva.

Razliku izvrsno sumira Magrassi (2002) koji definira ljudski kapital kao kompetencije unutar poduzeća koje proizlaze iz kvalitetnog radnog kadra, a intelektualni kapital je širi pojam koji se mora razmatrati onkraj kompetencije radne snage, kao kolektivno iskustvo poduzeća.

### 3.Podjela i primjeri intelektualnog kapitala

Iako postoje točke u kojima se struka razilazi po pitanju elemenata koji čine intelektualni kapital daleko najprihvaćenija je ona koju razvija Leif Edvinsson (1991) a koja dijeli navedeni pojam na tri faktora: ljudski kapital, strukturalni kapital i potrošački kapital.

#### 3.1 Slika 1-Sastavnice intelektualnog kapitala



Izvor: Bontis(2000) Intellectual Capital: An Exploratory Study That Develops Measures and Models

### 3.2 Tablica 1 Identifikacija resursa

Kategorija resursa	Podkategorija
<b>Ljudski kapital</b>	Znanje, obrazovanje, tehničko znanje i stručnost, vještine, know-how, stavovi, iskustvo, motivacija, fleksibilnost, predanost, kreativnost
<b>Potrošački kapital</b>	Odnosi s kupcima, odnosi s dobavljačima, ugled, imidž, povjerenje, ugovorni odnosi, neformalni odnosi, savezi, odnosi sa regulatorima i partnerima
<b>Strukturalni kapital</b>	Procesi, prešutne rutine, organizacijska struktura, pristupi upravljanju i upravljanju, organizacijska kultura, društveni kapital, zajednički identitet, patentni, robne marke, autorska prava, poslovne tajne, kodificirane informacije i znanje, npr baze podataka ili procesne priručnike,
<b>Financijski kapital</b>	Gotovina, investicije, obveznice, zajmovi, proračun
<b>Fizički kapital</b>	Nekretnine, komunikacijska infrastruktura, strojevi, oprema, prirodni resursi, fizička infrastruktura

Izvor: autor prema Marr, B. (2005) Perspectives on intellectual capital

### **3.3 Ljudski kapital**

Pod prvim elementom Edvinsson navodi vještine i iskustvo koje posjeduju i koje koriste zaposlenici i menadžeri u vršenju svoje uloge u poslovnom procesu. Kolaković(2021) prema shemi Scandia Navigator (1995) ulazi u detalje pri analizi ljudskog kapitala te se obazire na jedinstven aspekt ljudskog kapitala koji se odnosi na činjenicu da on nije u vlasništvu poduzeća već nakon određenog radnog vremena on napušta mjesto rada, te njegove vještine i usluge su samo u najmu od strane poduzeća te je ljudski kapital slobodan ih ponuditi i drugim pravnim subjektima. No bilo bi neodgovorno zanemariti i druge karakteristike kao što su prema Goldin (2016), razina edukacije zaposlenika ali i aspekt koji se često zanemaruje a to je fizičko i mentalno zdravlje. Dakle radi se o izričito osobnim karakteristikama koje posjeduje radnik ili menadžer a koje ga čine vrijednim dijelom radne snage poduzeća . Te karakteristike se mogu mijenjati protekom vremena odnosno njihova razina se može podići ali moguća je i promjena u drugome smjeru osobito ako su u pitanju aspekti koje naglašava Goldin. Prirodu ljudskog kapitala razmatra i Marshall,(1961) koji primjećuje da se radi ne samo u kapitalu koji zahtijeva dugoročna i kontinuirana ulaganja, već da u tome postoji određena međuovisnost ljudskog kapitala i njegove okoline. Točnije, u poduzimanju opisanih ulaganja ne djeluje sam pojedinac kao dio ljudskog kapitala organizacije već i njegovi obiteljski odnosi mogu utjecati na uspješnost ulaganja. Kolika je važnost te komponente intelektualnog kapitala je nezaobilazno pitanje koje zahtijeva veliku pozornosti. Bookbinder(2017) gotovo odrješito zaključuje da je prava vrijednost poduzeća sadržana u upravljanju koje ljudski kapital provodi na svim ostalim razinama poslovnog procesa.

### **3.4 Strukturalni kapital**

Strukturalni kapital podrazumijeva organizacijsku strukturu, poslovne procese, rutinu, baze podataka te intelektualno vlasništvo a kao primjer navedenog Edvinsson(1997) precizira da je riječ o patentima i licencama.Potrebno se osvrnuti i na činjenicu da on nastaje u procesu međudjelovanja ljudskog kapitala, točnije on je rezultat interakcije različitih ideja,znanja i vještina.

Roos et al. (1997) ulazi u detaljniju analizu pa donosi zaključak da je riječ o kapitalu koji u sebi sadrži razvojnu vrijednost i velik prostor za napredak pa onda samim time visoki potencijal za budućnost. No za razliku od ljudskog kapitala koji je u većini slučajeva sposoban svojim

vlastitim sredstvima unaprijediti svoje vještine, odnosno u nedostatku boljeg izraza, povećati ili modificirati svoju vrijednost različitim sredstvima kao što je primjerice daljnje obrazovanje, strukturalni kapital nema takve odlike. Odnosno, prema Roos et al (2017), on za razliku od ljudskog kapitala nije samoobnavljajući. Što znači da on uvelike ovisi o ljudskom kapitalu poduzeća čija je zadaća, između ostaloga, da osigura ažurnost i kvalitetu strukturalnog kapitala. Sundać & Švast,(2009) određuju da "strukturalni kapital je utjelovljenje ljudskog kapitala i njegova infrastrukturna podrška. Za razliku od ljudskog kapitala, strukturalni kapital je moguće kvantificirati i vrijednosno odrediti."

Nadalje, Roos dijeli strukturalni kapital na tri zasebne komponente :

1. Organizacijski kapital koji sadrži organizacijsku politiku poduzeća i planove za budući razvoj i povećanje razine djelotvornosti u postizanju poslovnih ciljeva
2. Kapital procesa koji je prema Brenner(2010) definiran kao skup tehnika i postupaka koji osiguravaju isporuku robe i usluga.
3. Inovacijski kapital podrazumijeva prema Edvinsson(1997) zaštićena komercijalna prava te nematerijalnu imovinu koja ima aktivnu ulogu u upravljanju poduzećem.

### **3.5 Potrošački kapital**

Kao posljednji element, dakle kao potrošački kapital, navode se odnosi koji postoje između potrošača i poduzeća te odnosi između dobavljača i distributera ali Edvinsson (1997) ovdje, za razliku od drugih stručnjaka, ubraja i cjelokupni imidž poduzeća. Pojam potrošačkog kapitala često se u literaturi nalazi pod nazivom relacijski kapital no iako se mišljenja struke u nekim slučajevima razilaze kada je u pitanju njegov naziv, ne postoje nedoumice kada je tema rasprave njegova definicija. Bontis (1998) smatra da navedena kategorija kapitala je najteža kada se razmatraju potrebne promjene ili modifikacije iz razloga što je ona "najudaljenija od jezgre poduzeća." Njegova bit, odnosno njegova srž je znanje koje se nalazi izvan posjeda poduzeća, točnije znanje koje je sadržano u odnosima koje poduzeće razvija sa ranije navedenim faktorima.

## **4. Metodologija mjerenja intelektualnog kapitala**

Kao što je već spomenuto, ne postoji metoda mjerenja koja je apsolutno prihvaćena od strane struke i koje zadovoljava sve aspekte koji su od interesa ovisno od strane čiji se intelektualni

kapital procjenjuje te ovisno o određenoj situaciji. No to ne znači da se iznos ili količina intelektualnog kapitala ne može nikako odrediti. Tako Turuk (2021) na osnovu istraživanja koje predstavljaju Luthy (1998), i Williams (20003) skreće pozornost na činjenicu da postoji čak nekoliko metoda koje su sasvim prikladne da potencijalno budu sredstvo određivanja vrijednosti intelektualnog kapitala te ih je moguće svrstati u jednu od četiri kategorije koje se nadalje mogu dijeliti prema tome da li se u njima primjenjuje monetarni ili nemonetarni pristup.

#### **4.1 Kategorija monetarnog pristupa:**

1. Izravna metoda intelektualnog kapitala-Identificira i zatim procjenjuje pojedine komponente intelektualnog kapitala. U praksi se primjenjuje vrlo rijetko a ovdje pripadaju metode Računovodstva ljudskog kapitala, Računovodstva orijentiranog budućnosti, Izvješće o stanju ljudskih resursa te Istraživanje vrijednosti.

2. Metoda tržišne kapitalizacije- određuje intelektualni kapital kao razliku tržišne vrijednosti poduzeća i njegove knjigovodstvene vrijednosti.Ovdje se ubrajaju nadalje metoda Tržišna prema knjigovodstvenoj vrijednosti, Tobinov q i Nevidljiva bilanca stanja.

3. Metoda povrata na imovinu – Neto dobit poduzeća dijeli se sa prosječnom materijalnom imovinom. Dobiveni iznos je povrat je imovinu koji se dalje može uspoređivati sa prosjekom sektora. Omjer prihoda i kamatne stope koja predstavlja prosječni trošak kapitala otkriva procjenu vrijednosti intelektualnog kapitala. Najznačajnije metode su Ekonomska dodana vrijednost,Prihod od kapitala znanja te Uračunata neopipljiva vrijednost.

#### **4.2 Kategorija nemonetarnog pristupa:**

U ovisnosti o tome da li se provodi mjerenje unutar samog poduzeća ili se ono provodi na organizacijskoj razini, razlikuje se nekoliko mogućih metoda mjerenja intelektualnog kapitala.

##### **4.2.1 Metode mjerenja unutar poduzeća**

Na prvome mjestu potrebno je osvrnuti se na Scandia Navigator kojim je Edvinsson (1991) zadužio znanost ekonomije dajući joj ne samo model mjerenja intelektualnog kapitala već i sredstvo koje menadžmentu daje znatnu potporu u procesima implementacije strategije i općenito doprinosi kvaliteti interne komunikacije. Prema navedenoj metodi određuje se stvaranje



vrijednosti iz pet različitih perspektiva (financije, potrošači, proces, obnova i ljudski fokus) te svaka od njih nastoji vizualizirati područje stvaranja vrijednosti unutar poduzeća.

Monitor neopipljive imovine je sljedeća metoda te Turuk (2021) utvrđuje da se njome provodi mjerenje odabirom određenog broja indikatora za svaku od komponenti koje promatra a komponente u pitanju su interna struktura, eksterna struktura i individualne kompetencije.

Danske smjernice obuhvaćaju radnu snagu poduzeća te tehnologiju i procese te gledaju intelektualni kapital kao simbiozu spomenutih komponenti no kako navodi Mouritsen (2001) nije moguće tvrditi kako ova metoda zapravo pridonosi određivanju točne razine intelektualnog kapitala u pravnom subjektu već bi vjerniji opis bio da je u pitanju način praćenja znanja, i svih procesa vezanih za znanje u određenom poduzeću.

Meritum smjernice, prema Turuk (2021) nastaju kao rezultat Meritum Projekta koji je pokrenut i financiran od strane Europske unije a njihova zadaća je odrediti, mjeriti i držati pod nadzorom nematerijalnu imovinu s krajnjim ciljem unapređenja razine efikasnosti poduzeća. Ta zadaća, odnosno taj proces provodi se u tri faze a samo mjerenje intelektualnog kapitala odvija se u drugoj fazi.

Uravnotežena bodovna lista je alat koji razvijaju Kaplan R.S i Norton D.P i kojim se mjeri uspješnost poslovanja poduzeća. Kako bi pružila točne informacije o smjeru kojim poduzeće treba krenuti ukoliko želi unaprijediti svoje poslovanje, Uravnotežena bodova lista promatra stanje nematerijalne imovine poduzeća i predlaže smjer potrebne promjene.

Lanac vrijednosti prema Fendel (2004) nudi cijelu lepezu potencijalnih metoda mjerenja nematerijalne imovine koje se mogu prilagoditi ovisno o zahtjevima od strane poduzeća čija je imovina predmet mjerenja.

Ciklus revizije znanja analizira i definira trenutno stanje znanja u pojedinoj organizaciji i na temelju tih informacija prikazuje prostor za potencijalni napredak i kvalitetnije iskorištavanje znanja koje će poduzeće ostvariti putem poboljšanja procesa interne komunikacije i daljnjim razvojem strategije upravljanja znanjem.

#### **4.2.2 Metode mjerenja na organizacijskoj razini**

Prema prema Turuk (2021) najbitnije metode mjerenje intelektualnog kapitala na organizacijskoj razini su Poslovna inteligencija i Indeks intelektualnog kapitala.

Poslovna inteligencija se sastoji od indeksa identiteta, indeksa ljudskog kapitala, indeksa znanja i indeksa reputacije. Evaluacija svakog pojedinog indeksa polučuje ocjenu trenutnog stanja nematerijalne imovine organizacije. Informacije o poslovnim procesima i o poslovanju uopće se prikupljaju i analiziraju te na temelju njih se stvara određen sustav znanja. Osim prikupljanja i analize, poslovna inteligencija također omogućava čuvanje stečenih informacija i znanja o odnosima poduzeća sa klijentima i dobavljačima ali i o odnosu sa konkurencijom. Sve navedene informacije se transformiraju u podatke na temelju kojih poduzeće provodi operativno planiranje i poslovno pregovaranje.

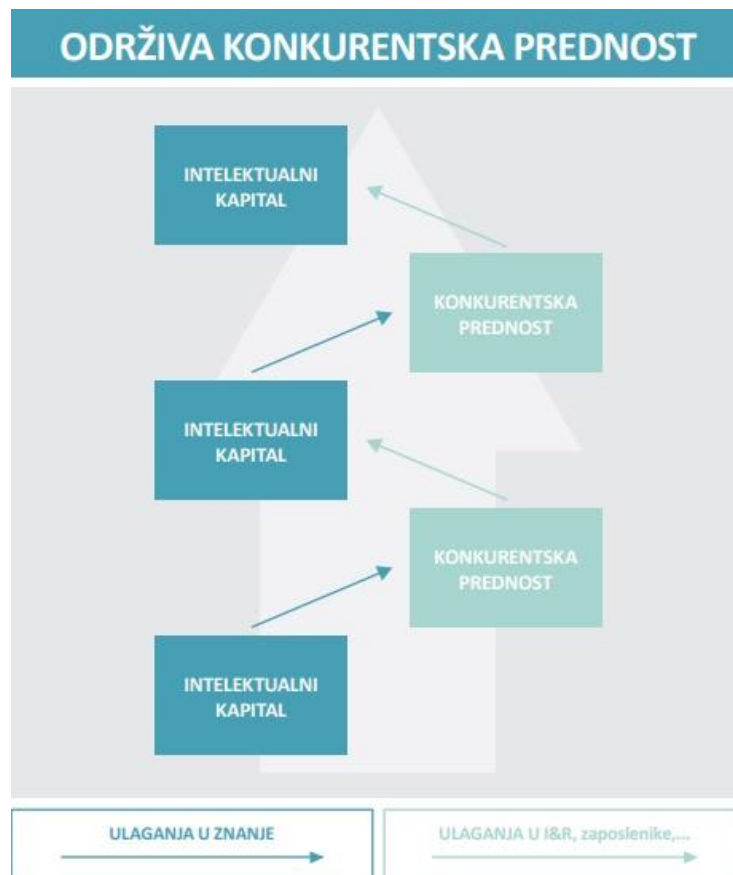
Indeks intelektualnog kapitala procjenjuje intelektualni kapital putem korištenja bodovnih karata te pokušava povezati sve pokazatelje intelektualnog kapitala u jedan jedinstveni indeks. Konačan zaključak o stvarnom stanju intelektualnog kapitala donosi se temeljem promjena vrijednosti spomenutog indeksa i promjenom tržišne vrijednosti poduzeća.

### **5. Intelektualni kapital i konkurentska prednost**

Konkurentsku prednost definira Porter (1998) kao "sposobnost stečenu kroz attribute i resurse za izvođenje na višoj razini od drugih u istoj industriji ili na tržištu." Dakle jasno je da je riječ o izuzetno bitnom i poželjnom položaju koji omogućuje poduzeću da stvara veću vrijednost, bolju profitnu maržu i da zauzme određenu razinu kontrole tržišta. Klasičan, odnosno uobičajen način postizanja konkurentske prednosti zasniva se na reputaciji i zaštitnim znakom poduzeća, standardima kvalitete i odnosu sa klijentima i poslovnim suradnicima. No sredstvo postizanja konkurentske prednosti može biti i intelektualni kapital. Sundać (2021) analizira upravo tu mogućnost i u svom istraživanju donosi nekoliko zaključaka. Prije svega njegova analiza jasno pokazuje u trenutačnoj situaciji, gospodarski rast se sve više oslanja na znanje a materijalnoj proizvodnji se dodjeljuje sporedna uloga. Iz toga proizlazi sljedeći zaključak kako je u interesu svakog poduzeća da otkrije znanje koje je od značaja za njezino područje proizvodnje i transformira ga u intelektualni kapital. Nadalje, potrebno je osvrnuti se na jedinstvene značajke intelektualnog kapitala koje mu definitivno idu u prilog kao alatu postizanja konkurentske prednosti. Korištenjem uobičajenih resursa kao što su zemlja i kapital u proizvodnji, ostvarena

dobit će rasti samo do određene razine iskorištenosti resursa. Istovremeno, intelektualni kapital ne sadrži takva ograničenja, odnosno nije moguće stvoriti situaciju u kojoj je on iscrpljen. Naravno njegova kvaliteta varira i svakako je moguće razdoblje u kojem je ona u padu zbog određenih vanjskih faktora.

**Slika 2. Odnos intelektualnog kapitala i konkurentske prednosti**



Izvor: Sundać, D. (2021) Intelektualni kapital-30 godina teorije i prakse u svijetu i Hrvatskoj

Sljedeći zaključak proizlazi iz analize reakcije intelektualnog kapitala s obzirom na zakon opadajućih prinosa, odnosno zakon rastućih prinosa. Samuelson & Nordhaus (2009) definiraju zakon opadajućih prinosa kroz vrlo jednostavan i osnovan odnos. Kada se input, primjerice rad, dodaje fiksnoj količini drugih inputa, kao što su primjerice strojevi ili zemljište, rad postepeno

dobiva sve manje drugih čimbenika potrebnih za rad. Odnosno, inputi kao što su strojevi i zemlja postaju preopterećeni i marginalni proizvod počinje opadati. U svom istraživanju Sundać (2021) dolazi do zaključka da zakon opadajućih prinosa nema utjecaj na intelektualni kapital.

Dakle ne stvara se situacija preopterećenosti inputa i posljedično opadanja marginalnog proizvoda. Usporedno s razvojem i napretkom gospodarskog sustava razvija se i intelektualni kapital, odnosno, on tijekom vremena dobiva na važnosti u odnosu na materijalni kapital.

Potrebno je prijeći točku u kojoj intelektualni kapital postaje od presudne važnosti za daljnji razvoj jer kako smatra autor, upravo u toj točki organizacija ulazi u takozvanu zonu konkurentske prednosti, kao što je prikazano na sljedećem grafikonu:

### 5.1 Grafikon 1.- Povezanost intelektualnog kapitala i materijalne imovine u organizaciji



Izvor: Sundać, D. (2021) Intelektualni kapital-30 godina teorije i prakse u svijetu i Hrvatskoj

Razvojem poduzeća raste značaj intelektualnog kapitala kao što je to vidljivo u grafikonu 1. U točki A, važnost materijalne imovine nadmašuje važnost nematerijalne imovine, dok točka B označuje situaciju u kojoj intelektualni kapital dobiva na vrijednosti odnosno njegova uloga u

postizanju konkurentske prednosti raste. Ta uloga se konačno ostvaruje u točki L gdje organizacija ulazi u zonu konkurentske prednosti.

No sam ulazak u zonu konkurentske prednosti ne znači i automatski fiksni položaj, odnosno sama činjenica da je poduzeće temeljem korištenja intelektualnog kapitala zbilja ostvarilo konkurentsku prednost ne znači da je ona trajna.

Kako bi ostvarila trajnu, ili barem dugotrajnu prednost, nužno da je organizacija nastavi sa ulaganjima u intelektualni kapital. Sundać (2021) sumira tu predstojeću zadaću poduzeća kao kontinuirano istraživanje i razvoj, edukaciju zaposlenika i razvoj novih tehnologija kako u samoj proizvodnji tako i u marketingu.

## **6. Važnost intelektualnog kapitala u poduzeću**

U prethodnom poglavlju razmatra se uloga intelektualnog kapitala u postizanju konkurentske prednosti poduzeća i pregled aktualne literature svakako daje na znanje da je on vrlo bitno sredstvo u postizanju tog cilja, a u pitanju je naravno cilj koji je poželjan za svaku organizaciju bez obzira na područje njezina djelovanja. Kontinuirano ulaganje u intelektualni kapital osigurava ne samo zadržavanje tog položaja već i njegovo daljnje razvijanje. Ono što se također daje na znanje jest da će ta uloga u budućnosti još i više dobiti na značaju. Taj značaj se odnosi jednako na postizanje konkurentske prednosti kao i općenito na razinu postignute uspješnosti poduzeća. No ta misao nikako nije nova, pozornost na buduću važnost intelektualnog kapitala svraća i Wriston (2007) koji gotovo zamišlja jednu novu ekonomiju gdje je intelektualni kapital dominantno i mobilno sredstvo proizvodnje koje po važnosti dolazi daleko iznad novčanog kapitala jer djeluje u ekonomiji kojom dominiraju informacije. Informacijska revolucija je promijenila mišljenje o tome što je to zapravo bogatstvo i intelektualni kapital postaje najvažnija valuta. Iako nije moguće utvrditi kako se ta izjava u potpunosti ostvarila, nije ju moguće ni u potpunosti odbaciti.

Intelektualni kapital ima bitnu ulogu u stvaranju vrijednosti iz međudnosa materijalne i nematerijalne imovine. Svaka od njegovih komponenti zasebno ali i temeljem međusobnog odnosa, pridonosi konačnom poslovnom rezultatu. U istraživanju koje provode Tarus & Sitienei (2015) ljudski kapital se označuje kao najinovativnija sastavnica intelektualnog kapitala i kao

takva omogućuje poduzeću da se prilagođava u djeluje u skladu s promjenama koje dolaze najvećim dijelom iz eksternog okruženja ali i onima koje su rezultat internog sustava.

Znanje, iskustvo i sposobnosti koje ljudski kapital posjeduje izravno utječu na povećanje organizacijske uspješnosti poduzeća a time onda i na cjelokupni rezultat poslovanja.

Bitnu ulogu obnaša i strukturalni kapital kojeg Beltramino (2020) označava potpornom infrastrukturom na kojoj ljudski kapital dalje izgrađuje poduzeće.

Strukture i mehanizmi sadržani u strukturalnom kapitalu važan su organizacijski resurs. Poduzeće koje u svom posjedu ima snažan strukturalni kapital, odnosno koje ima odgovarajuće procese i organizacijsku strukturu, ima plodno tlo za kontinuirano i skalabilno poslovanje. Dobro organizirana infrastruktura, utvrđeni poslovni procesi, dokumentirane i uređene baze podataka, utvrđena politika poduzeća su sve sastavnice strukturalnog kapitala čija kvaliteta utječe u određenoj mjeri na poslovni rezultat. Potrošački kapital također nije zanemariv, te De Pablos (2003) stavlja naglasak na njegovu ulogu u aktualiziranju potencijala stvaranja vrijednosti a koje je proces koji nastaje međudjelovanjem ljudskog i strukturalnog kapitala. Potrošački, ili kako ga neki autori nazivaju, relacijski kapital se odnosi na veze koje poduzeće stvara u svojem okruženju i kvaliteta tih odnosa svakako utječe na uspješnosti organizacije. Ostvarenje dobrog odnosa između poduzeća i njegovih klijenata, dobavljača, investitora i javnosti općenito znači i stvaranje komunikacijskog kanala putem kojeg poduzeće dobiva povratne i vrlo vrijedne informacije o vlastitom poslovanju i razini zadovoljstva koje postoji u vanjskim vezama poduzeća.

Dakle efikasnost poduzeća je istovremeno pod utjecajem svake od navedenih komponenti zasebno, ali i pod utjecajem njihovih međusobnih odnosa u kojima jedna vrsta kapitala čini temelj ili katalizator za uspješno funkcioniranje druge vrste kapitala. Njihova međusobna povezanost istovremeno znači i da nedovoljna kvaliteta jednog čimbenika utječe na efikasnost i kvalitetu drugog. Inovativnost ljudskog kapitala, temelji koje stvara strukturalni kapital i odnosi koji proizlaze iz potrošačkog kapitala imaju utjecaj na uspješno provođenje poslovnih procesa kao i na uspješnost budućih poslovnih planova i pothvata te ih je sasvim pogrešno iz zanemariti.

Sundać i Švast (2009) identificiraju intelektualni kapital kao ključan čimbenik u proizvodnji konkurentskih prednosti jer upravo takva prednost koja se temelji na takvoj vrsti kapitala "omogućuje stvaranje e veće dodane vrijednosti proizvodima i uslugama." Također se osvrću na

rastući trend u kojem sve manje i manje proizvoda dolazi na tržište isključivo zahvaljujući kvaliteti procesa proizvodnje.

Nasuprot materijalnoj imovini povećava se značaj nematerijalne imovine, odnosno raste uloga kreativnosti, mogućnosti inovacije, sposobnosti radnog kadra koji uz pomoć strukturalnog i potrošačkog kapitala stvaraju vrijednost. Temeljem navedenih činjenica autori donose zaključak kako najuspješnije organizacije će najprije afirmirati koncept intelektualnog kapitala, a potom i upravljati njime na odgovarajući način, te tako postat će efikasnije od svoje konkurencije.

## **7. Menadžment intelektualnog kapitala**

Samo postojanje intelektualnog kapitala u poduzeću ne znači istovremeno da se njime upravlja na način koji takva vrsta kapitala zahtijeva, a neprikladan menadžment ima potencijal uvelike umanjiti vrijednost intelektualnog kapitala. Problematiku adekvatnog menadžmenta razmatra i Al-Ali (2003) te zaključuje kako potreba za takvom vrstom menadžmenta nije nužno nastala iz same činjenice da poduzeća posjeduju intelektualni kapital već da potrebu stvara smjer u kojem se kreće ekonomija općenito, a to je smjer u kojem znanje i informacije sve intenzivnije postaju nezaobilazni dio poslovanja, čak nadmašujući vrijednost materijalne imovine. Autor naglašava potrebu stvaranje jedne sasvim nove strategije menadžmenta koja je prije svega sveobuhvatna. Ali prije nego se organizacija upusti u stvaranje takve strategije, potrebno je stvoriti na razini vrhovnog menadžmenta svijest o prirodi intelektualnog kapitala i njegovoj vrijednosti kao početnu točku za stvaranje strategija upravljanja. Dakle autor nalazi rješenje u upravljanju intelektualnim kapitalom kao cjelinom, pritom ne uvažavajući da njegove sastavnice iako međusobno povezane i ovisne, zahtijevaju način upravljanja koji neće zanemariti njihove jedinstvene značajke.

Upravo takav menadžment razmatra Klein (1998) koji već krajem 20tog stoljeća shvaća da intelektualni kapital traži više od sveobuhvatnog upravljanja. Prije razvijanja strategije, nužno je da poduzeće na intelektualni kapital prestane gledati, prema slikovitom opisu autora, "kao na dio namještaja u uredu ili skladištu." Dakle potrebno je transformirati poduzeće od skupine educiranih osoba do organizacije koja intelektualnim kapitalom ne samo upravlja, već ga nadalje

i stvara. Elemente kao što su tehnologija, poslovni proces, ljudski kadar, treba u nedostatku bolje riječi ispreplesti sa karakteristikama poduzeća kao što su kultura i strategija organizacije.

Kako bi efikasno upravljalo intelektualnim kapitalom, poduzeće, ako već nije poduzelo taj korak, mora gotovo u potpunosti izmijeniti svoje gledište o takvoj vrsti kapitala. To znači odstupanje od konzervativnog stava koji ga promatra kroz prizmu zakonskih ograničenja i definicija koje intelektualni kapital ograničavaju na patente i licence. Iako ne pruža točno određene korake koje menadžment mora poduzeti u kreiranju strategije, autor svakako napominje da je od iznimne važnosti da u centru strategije mora biti ljudski faktor, odnosno sam zaposlenik/čovjek.

Samo takva strategija koja stvara slobodan prostor za maksimizaciju ljudske kreativnosti koja će dalje voditi do produktivnosti, a nakon toga i do inovacije koja će rezultirati nadjačavanjem konkurencije. Nasuprot Klein-u, koji menadžment intelektualnog kapitala promatra kao upravljanje njegovim zasebnim dijelovima s naglaskom da u središtu strategija mora biti čovjek kao pokretač inovacije ali ne daje konkretne okvire za uspostavljanje strategije, Bontis(2002) naglašava točno određene korake koji se moraju poduzeti od strane menadžmenta koji nastoji upravljati intelektualnim kapitalom:

### 1. Revizija intelektualnog kapitala

Početni korak koji se sastoji od prikupljanja podataka o točnom stanju kapitala u poduzeću kako bi menadžment bio u posjedu točne informacije o vrsti i količini kapitala kojim raspolaže u trenutku revizije. Točno sredstvo revizije odnosno procjene ovisi o poduzeću koje ju provodi i ne postoji točno određen alat mjerenja koji odgovara svakoj organizaciji. Praksa sugerira da najtočnije informacije poduzeće dobiva putem metrike odnosno sredstva revizije koje samo dizajnira prema svojim potrebama kao što je to vidljivo u slučaju poduzeća Skandia.

### 2. Formalna definicija uloge znanje u poduzeću ili industriji

Identifikacija izvora znanja i intelektualnog kapitala unutar i izvan poduzeća, traženje novih izvora ukoliko je to potrebno te osiguranje postojećih.

### 3. Regrutacija/selekcija



U slučaju da unutar poduzeća ne postoji adekvatno osoblje ili pojedinac koji će preuzeti odgovornost položaja menadžmenta intelektualnog kapitala, potrebno je takvu osobu selektirati između kandidata koji dolaze izvan poduzeća, iako autor kao idealniju situaciju predlaže dodatno osposobljavanje osobe koja je već dio radne snage organizacije. Iskustvo pojedinca mora uključivati barem minimalno prethodno iskustvo ili rad u području ljudskih potencijala, strategijskom menadžmentu i informacijskoj tehnologiji.

#### 4. Klasifikacija intelektualnog portfelja

Stvaranje središnje baze podataka koja će sadržavati ažurne i točne informacije o svim razinama na kojima u poduzeću postoji znanje, gdje postoji prostor za napredak i ukoliko je moguće, informacije o položaju konkurencije.

Opisana baza služi menadžmentu kao konstantni izvor informacija, no uz njega potrebno je i razviti interni sustav izvještavanja namijenjen upravo menadžmentu koji upravlja intelektualnim kapitalom i koji prenosi samo informacije vezane uz njega.

#### 5. Utilizacija informacijskog sustava i kanala komunikacije

Korištenje alata kao što su internet ili čak običan razgovor među zaposlenicima kao sredstvo dijeljenja i razmjene znanja unutar organizacije. Pri tome naravno je potrebna doza opreza kako bi znanje i nadalje ostalo dio interne komunikacije poduzeća.

#### 6. Identifikacija "praznina"

Analiza odnosa sa konkurencijom, kupcima, dobavljačima i investitora kako bi se identificiralo područje koje pokazuje slabosti ili zahtijeva promjenu.

#### 7. Konzistentno izvještavanje

Prikupljeni podaci se analiziraju i sistematiziraju te predstavljaju razini menadžmenta čija priroda uloge u poduzeću traži da budu u posjedu takvih informacija kako bi se stvorila dosljedna komunikacija koja omogućava menadžmentu da primi bitne informacije u traženom vremenskom okviru kako bi na temelju njih bile donese odluke od velikog značaja za poduzeće.

## **8. Upravljanje znanjem-određenje pojma**

U usporedbi sa intelektualnim kapitalom čija definicija prolazi svojevrsnu evoluciju koja nas dovodi do pojma kakvim ga danas poznajemo, upravljanje znanjem je lišeno bilo kakvih nedoumica o svojoj prirodi i jasno ga određuje već Drucker (1992) kao "koordinaciju i iskorištavanje resursa organizacijskog znanja, kako bi se stvorila korist i konkurentska prednost." No prije prepoznavanja postojanja potrebe za upravljanjem znanjem i pozitivnih rezultata koje takav potez može donijeti, postojalo je naravno znanje kao jedinstvena i kratkotrajno neupravljiva kategorija i kao takva također zahtijeva pojmovno određenje. Dakle znanje, prema Nonaka (1994) koji se uz već spomenutog Druckera naziva ocem upravljanja znanjem, se definira unutar nekog područja, kao "kao opravdana uvjerenja o odnosima među pojmovima relevantnim za to određeno područje."

Fernandez & Sabherwal (2015) ulaze u dublju analizu pojma te određuju kako je fokus upravljanja znanjem organizacija i osiguravanje dostupnosti tog znanja kada je nužno da ono bude pojedincu na raspolaganju. U pravilu, upravljanje takvim resursom se koncentrira na znanje koje već postoji i koje je već artikulirano unutar poduzeća. Kao primjer takvog znanja autori navode znanje o postojećim procesima, isprobanim i potvrđenim praksama i rješenjima problema koji imaju potencijal da se ponove i o intelektualnom vlasništvu. Upravljanje znanjem definiraju kao provedbu svih aktivnosti i procesa koji kao cilj imaju otkrivanje, analiziranje, dijeljenje i u konačnici primjenu znanja kako bi se na troškovno učinkovit način došlo do postizanja cilja poduzeća.

### **8.1 Poslovna inteligencija i upravljanje znanjem**

Uz upravljanje znanjem često se veže pojam poslovne inteligencije no iako među njima svakako postoji povezanost, postoje i bitne razlike te ovdje nikako nije riječ o sinonimima. Poslovna inteligencija započinje sa određenim inputima, a to su podaci i informacije. Na kraju procesa nalazi se novonastala spoznaja koja je rezultat otkrivanja dosad nepoznatih obrazaca unutar inputa. Sa druge strane, upravljanje znanjem također počinje sa određenim inputima ali u ovom slučaju to su informacije i znanje.

Rezultat je otkrivanje novog znanja, zatim transformacija i dijeljenje novootkrivenog znanje i ako za to postoji potreba, njegova primjena u procesu donošenja odluke.

Jedno područje u kojem se navedena dva pojma susreću je identifikacija znanja koje postoji u podacima i informacijama uz pomoć tehnika kao što je rudarenje podataka. Upravljanje znanjem koristi se i određenim društvenim aspektima dok se poslovna inteligencija izričito fokusira na procese i komponente koje su tehničke prirode. Uz sve spomenute razlike, nezanemariva je činjenica da rezultati procesa poslovne inteligencije, vrlo često predstavljaju iznimno bitne inpute za upravljanje znanjem.

**Slika 3 : Sažetak razlika između upravljanja znanjem i poslovne inteligencije**

	<b>Upravljanje znanjem</b>	<b>Poslovna inteligencija</b>
<b>Intelektualne komponente</b>	Primarna komponenta: eksplicitno i prešutno znanje Sekundarna komponenta: informacije i podaci	Primarna komponenta: podaci Sekundarna komponenta: eksplicitno znanje i informacije
<b>Procesi</b>	prikupljanje znanja, dijeljenje, primjena i otkrivanje	Pristup podacima, analiza i prezentacija
<b>Ključne komponente</b>	Društveni mehanizmi i informacijska tehnologija	Većinski informacijska tehnologija

Izvor: Fernandez, I.B (2015) Knowledge Management Systems and Processes

## **8.2 Upravljanje znanjem i intelektualni kapital**

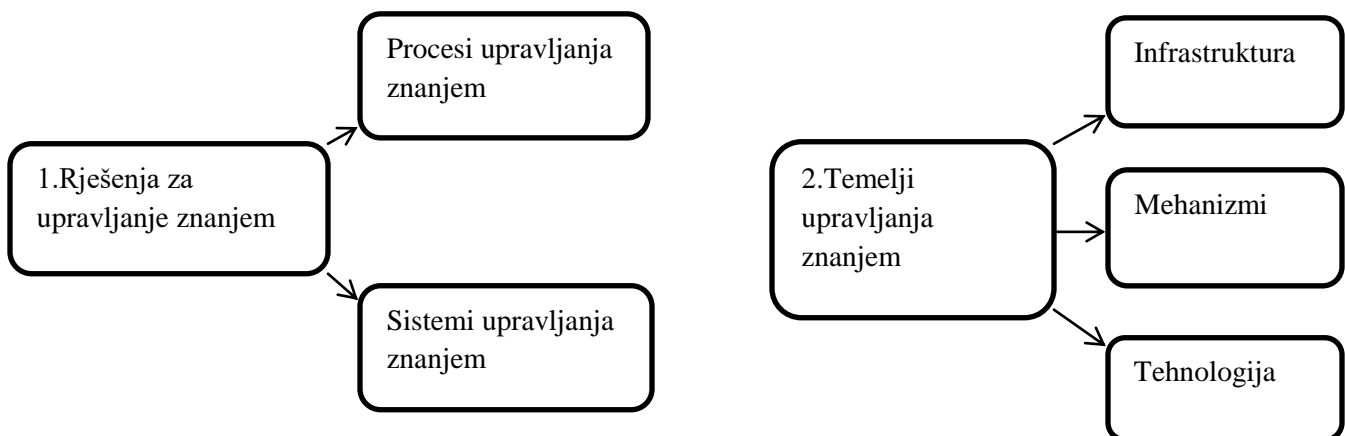
Drugi koncept koji se često spominje rame uz rame pri promišljanju upravljanja znanjem je upravo intelektualni kapital. Njegove sastavnice i procesi vezani uz mjerenje i upravljanje intelektualnim kapitalom su obrađeni u prijašnjim poglavljima no potrebno je ponovno spomenuti da ni u ovom slučaju nije riječ o različitim nazivima za jedan pojam. No oni jesu međusobno povezani te istraživanje Hsu & Sabherwal (2011) pokazuje da vještina upravljanja intelektualnim

kapitalom kombinirana sa vještinom upravljanja znanjem vodi višoj razini inovativnosti i poboljšanju učinka poduzeća.

## 9. Temelji upravljanja znanjem

Prema Fernandez, & Sabherwal (2015), upravljanje znanjem se temelji na nekoliko komponenti koje su međusobno zavisne i omogućuju poduzeću da prepozna i u potpunosti iskoristi potencijal koji nudi postojeće znanje unutar organizacije. U temelju upravljanja znanjem nalaze se dva vrlo široka pojma, a to su rješenja za upravljanje znanjem (*eng. KM solutions*) i temelji upravljanja znanjem. (*eng. KM foundations*). Pri tome temelji upravljanja znanjem, kako i naziv sugerira, čine bazu koja pruža i kratkoročnu i dugoročnu podršku za cijeli proces upravljanja znanjem. Odnosno drugim riječima, rješenja upravljanja znanjem ovise upravo o temeljima upravljanja znanjem.

**Slika 4: Rješenja i temelji upravljanja znanjem**



Izvor: autor prema Fernandez, I.B (2015) Knowledge Management Systems and Processes

Infrastruktura uobičajeno sadrži sljedeće komponente: organizacijska kultura, organizacijska struktura, infrastruktura informacijske tehnologije, opće znanje i fizičko okruženje.

Mehanizmi upravljanja znanjem sadrže organizacijska sredstva čija je zadaća da promiču i unaprijeđuju upravljanje znanjem te je ovdje moguće korištenje informacijske tehnologije no ono nije nužno za uspješno djelovanje mehanizma. Pod pojmom tehnologija autori navode da u

suštini nema značajne razlike između navedenog pojma i informacijskih tehnologija te je bitnija točka pojmovnog razilaženja samo u činjenici da je njihov fokus usmjeren isključivo na upravljanje znanjem dok se kod informacijskih tehnologija taj fokus premješta na obradu podataka i informacija.

## **10. Uloga i značaj upravljanje znanjem u poduzeću**

Upravljanje znanjem koje se provodi na temelju komponenti opisanih u prethodnom poglavlju utječe na poduzeće i cjelokupni organizacijski učinak na nekoliko razina, a one su prema Fernandez & Sabherwal (2015) sljedeće: razina zaposlenici, procesi, proizvodi i razina ukupne organizacijske izvedbe.

### **10.1 Učinak na razini zaposlenika**

Poduzeće koje efikasno upravlja znanjem stvara za svoje djelatnike prostor u kojem oni imaju mogućnost proširenja vlastitog znanja u interakciji sa drugim članovima organizacije ali i sa vanjskim izvorima. Takvo učenje u kojem se znanje kontinuirano prenosi i obogaćuje nadalje omogućuje da samo poduzeće se mijenja u skladu s novo otkrivenim i primijenjenim znanjem kao odgovor na promjene u razvoju tehnologije i zahtjeve tržišta. Prema Fernandez & Sabherwal (2015) upravljanje znanjem vodi i povećanju fleksibilnosti zaposlenika jer razvija njihovu sposobnost pronalaženja adekvatnih rješenja za probleme u poslovanju i njihovu sposobnost primjene tog novostečenog znanja na sve buduće situacije. Prema Nonaka & Takeuchi (1995) dva su bitna procesa koja se odvijaju kada zaposlenici sudjeluju u postupku stjecanja znanja. Prvi se naziva eksternalizacija i kao primjer procesa eksternalizacije autori navode situaciju u kojoj zaposlenici pripremaju izvješće o uspješnom završetku određenog projekta ili pak, suprotnom tome, sastavljaju izvješće o neuspješnoj realizaciji projekta. U oba slučaja, zaposlenici dokumentiraju ili eksternaliziraju znanje koje su stekli tijekom rada na projektu.

Dakle, znanje i stečeno iskustvo, bilo pozitivno ili negativno je dokumentirano i time dostupno za buduću upotrebu, odnosno postaje podloga za sljedeći bitni proces, a to je internalizacija. U tom slučaju, eksplicitno znanje koje je sadržano u izvješću se internalizira i dostiže u posjed zaposlenika koji nisu izravno sudjelovali u projektu, odnosno znanje se dijeli među zaposlenicima. Adekvatno realizirano upravljanje znanjem potiče zaposlenike na kontinuirano učenje, što onda rezultira radnim kadrom koji ima pravodobne i točne informacije i koji je spreman na prilagodbu i promjene ako to zahtijeva situacija u poduzeću. Stvaranje svijesti o

promjenama u poslovnom okruženju i mogućnost uključenosti u slobodnu raspravu o temama koje su od značaja za djelatnike je prema Fernandez & Sabherwal (2015), "recept" za fleksibilnog i prilagodljivog zaposlenika koji prihvaća promjene i s lakoćom se na njih adaptira.

## **10.2 Učinak na razini poslovnog procesa**

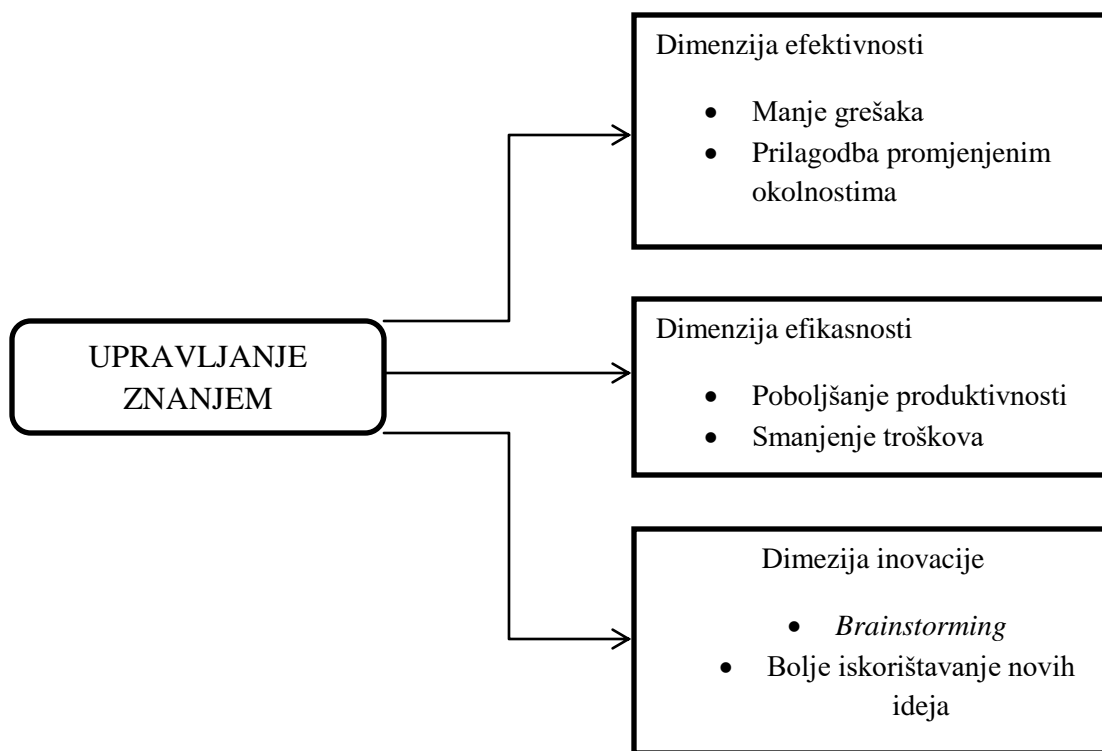
Upravljanje znanjem se pozitivno odražava i na razinama kao što su marketing, proizvodnja, odnosi s javnošću, pa čak i na razini računovodstva. Taj utjecaj se promatra kroz tri dimenzije:

1. Dimenzija efektivnosti – upravljanje znanjem u ovoj dimenziji omogućuje da menadžment posjeduje sve bitne informacije o vanjskim utjecajima što znači da će biti minimalizirana nepripremljenost na promjene i eliminirati će se potencijalna neugodna iznenađenja. Omogućuje se efektivno provođenje utvrđenih poslovnih procesa bez potreba za modificiranjem planova ili rađanjem ustupaka zbog prilagodbe na promjenu.

2. Dimenzija efikasnosti-činak upravljanja znanjem u ovoj dimenziji ostvaruje se kada unutar poduzeća postoji difuzija znanja. Odnosno, kako bi se povećala razina efikasnosti menadžment mora kao sastavnicu upravljanja znanjem provoditi i motivaciju zaposlenika na otvoreno dijeljenje stečenog znanja. Uz to, potrebno je spriječiti način učenja isključivo preko internalizacije, odnosno zaposlenici moraju izravno sudjelovati u procesu učenja. I konačno, proces stjecanja novog znanja potrebno je provesti uz što manje troškova za poduzeće.

3. Dimenzija inovacije- Poduzeće koje se oslanja na interno (i slobodno) dijeljenje znanja ima veću mogućnost za ostvarivanje više razine inovacije.

**Slika 5: Učinak upravljanja znanjem na poslovne procese**



Izvor: Fernandez,I.B (2015) Knowledge Management Systems and Processes

### 10.3 Organizacijski učinak

U slučaju kada se upravljanje znanjem koristi kako bi se stvorio novi proizvod ili usluga koji ostvaruje prihode, tada je u pitanju izravan utjecaj upravljanja na organizacijski učinak. Takav izravan utjecaj koji se odražava na prihode ili troškove poduzeća može se i izravno povezati sa misijom i vizijom poduzeća, te se zahvaljujući svom financijskom utjecaju, može točno odrediti, odnosno može se promatrati u vidu povrata ulaganja. Sa druge strane, indirektan utjecaj na organizacijski učinak je također moguć ali se promatra kroz aktivnosti koje nisu odmah jasno vidljive, odnosno nisu povezane sa strategijama, misijom poduzeća, ili njegovim troškovima i prihodima. Indirektan učinak upravljanja znanjem zapaža se kada menadžment provodi intelektualno vodstvo ili kada se interno znanje organizacije koristi u svrhu postizanja pregovaračke moći ili postizanja boljeg položaja u odnosu na konkurenciju, ali to istovremeno i znači da takav utjecaj nije moguće izravno mjeriti.

## **11. Strategije upravljanja znanjem**

Poduzeća imaju na raspolaganju četiri pristupa ili strategije upravljanja znanjem, koje se po potrebi mogu i kombinirati, a North & Kumpta (2018) ih određuju kako slijedi:

### **11.1 Strategija upravljanja znanjem usmjerena na inovacije**

Uspješno rukovođenje inovacijama podrazumijeva i adekvatno upravljanje znanjem kao resursom. Istovremeno, problemi koji se pojavljuju u upravljanju inovacijama su također i problemi upravljanja znanjem. Neuspjeh u realiziranju inovacijskog projekta može u svojoj pozadini imati neuspješno usklađivanje tehnološkog napretka sa potrebama koje diktira tržište a srž tog neuspjeha ili problema se sastoji u nepostojanju jasne komunikacije znanja između potencijalnih kupaca i tržištima. Kamen spoticanja može biti i činjenica da iako znanje postoji unutar poduzeća, ono se ne dijeli u potrebnoj količini ili se ne dijeli uopće. Odišljenja i razvoja ili marketing mogu imati u posjedu sve bitno znanje za provedbu inovacije ali to znanje ne dolazi do razina na kojima je potrebno. Također je moguće da se u poduzeću ne njeguju ranije spomenuta eksternalizacija i internalizacija znanja, odnosno da poduzeće ne uči na temelju prošlih projekata i tim putem dolazi do gubitka znanja. Primjenom strategije usmjerenosti na inovaciju eliminiraju se navedeni problemi jer ona od menadžmenta zahtijeva točno određene korake koji kada se primjene ispravno i u cijelosti, zatvaraju cjelokupan prostor u kojem su moguće pogreške i gubitak znanja. Koraci, odnosno elementi koje zahtijeva strategija su: postavljanje ciljeva znanja, identifikacija znanja, stjecanje znanja, razvoj, dijeljenje,utilizacija, zadržavanje i procjena znanja.

### **11.2 Procesno orijentirana strategija upravljanja znanjem**

Druga moguća strategija počinje analizom znanja i informacija o poslovnim procesima i bitno je u ovom slučaju da svi izvori znanja koji se koriste budu u potpunosti transparentni kako bi se izbjegle pogreške koje mogu potencijalno ugroziti tijekom cijelog poslovnog procesa. Znanje koje je na raspolaganju menadžmentu mora biti integrirano u sam proces rada jer se time osigurava da korištenje znanja bude nezaobilazno a kao sredstvo koje omogućuje takvo integrirano i neizbježno znanje bude dostupno je računalne prirode, odnosno sugerira se menadžmentu da koristi prikladan *softwear* koji je zahvaljujući tehnološkom napretku brojna i lako dostupan.

Akumulirano znanje omogućuje menadžmentu da provodi takozvanu najbolju praksu koja je zapravo znanje o prijašnjem postupku koje osigurava najbolji mogući rezultat. Za moguće



probleme autori navode kako se u okviru procesno orijentirane strategije vrlo efikasnom pokazao *Benchmarking* jer stvara u menadžmentu svijesti o njihovim postupcima i pretvara implicitno znanje u eksplicitno. Usporedba sa konkurencijom putem *benchmarkinga* navodi poduzeće da u nastojanju da ne popusti pod pritiskom ubrza proces stvaranja, primjene i zadržavanja znanja.

### **11.3 Projektno orijentirana strategija upravljanja znanjem**

Ovdje navedena strategija u najvećoj je mjeri prisutna u organizacijama koje djeluju u području građevinskih djelatnosti ili u području konzultantskih usluga. U tim je slučajevima bitno da znanje koje posjeduju podržava ustanovljen projektni ciklus. U početnim fazama realizacije projekta koriste se baze podataka o prijašnjim projektima, sistemi za nadzor odnosa s kupcima i općenito postojeće organizacijsko znanje o procesima i kupcima. Tijekom pripreme ponude traže se smjernice iz već provedenih projekata a po potrebi može se i oformiti posebno stručno tijelo sastavljeno od projektnog osoblja. Nakon što su početne faze uspješno provedene izvođenje projekta se nastavlja uz pomoć izvora organizacijskog znanja kao što su centri kompetencije, baze podataka projekta, priručnici o metodama ili čak službe za pomoć a sve to u svrhu lakšeg i bržeg korištenja znanja. Po završetku projektnog ciklusa stečeno znanje se sistematizira i dokumentira te je dostupno cijeloj organizaciji i može se u budućnosti koristiti kao početka točka u realizaciji novog, sličnog projekta.

## **12. Znanje kao faktor konkurentnosti**

Poduzeće koje je svjesno na kojim sve razinama postoji znanje i kako pravilno razviti odgovarajuću strategiju upravljanja znanjem, istovremeno drži i vrlo bitan alat u postizanju konkurentske prednosti, i samim time, boljeg položaja na tržištu. Fernandez & Sabherwal (2015), zaključuju kako organizacija koja ulaže napore u akumulaciju i zadržavanje znanja samom tom činjenicom odmah ima određenu prednost pred konkurencijom, čak i ako to znanje trenutačno ne primjenjuje, jer konkurencija tek mora poduzeti sve prije navedene korake i primjeniti prikladnu strategiju upravljanja znanjem. Ingram & Argote (2000) smatraju kako znanje i resursi koji postoje unutar poduzeća su teški za oponašanje pa ako i konkurencija dobi ograničeni uvid u te resurse i znanje, iza njih stoji cijeli proces prikupljanja, analize i sistematizacije koji nije vidljiv u samoj primjeni, te tako organizacijsko znanje dobiva na važnosti kao faktor konkurentnosti. Također se osvrću na sve prisutan problem u organizacijama, a on se sastoji od toga što se preveliki fokus stavlja na samo identificiranje znanja kao konkurentske prednosti, a nedovoljno

truda se ulaže razvoj, zadržavanje i prijenos tog znanja. Ambrosini & Bowman (2001) primjećuju kako takozvano tacitno ili prešutno znanje može biti faktor konkurentnosti. Riječ je o vještinama znanju koje nije kodificirano ili dokumentirano u nekom obliku, ali jest u posjedu ljudi, odnosno zaposlenika u poduzeću. Takvo znanje je vrlo teško kopirati ili zamijeniti nekim drugim znanjem što ga čini strateškom imovinom organizacije. Zack (1999) analizira kratkotrajnu prednost koju stvara fokusiranje na poboljšanje proizvodnje te nasuprot tome naglašava kako pridavanje veće pozornosti razvoju vještina i sposobnosti ljudskog kapitala rezultira i dugotrajnijom prednosti koja se temelji na nevidljivim čimbenicima pa je samim time onemogućeno konkurenciji da ih kopira. Nevidljive čimbenike analiziraju i Long & Vickers-Koch (1995) te predlažu motivaciju i dodatnu obuku zaposlenika, poticanje fleksibilnosti te unapređenje baze podataka kao elemente održive konkurentske prednosti. Dakle očito jest da ideja o znanju kao konkurentskoj prednosti nije nikako novi pojam. Kvalitetno upravljanje znanjem znači da se prava informacija nalazi u pravim rukama, u pravo vrijeme.

### **13. Zaključak**

Intelektualni kapital sadrži elemente ljudskog, strukturalnog i potrošačkog kapitala koji su međusobno povezani i ostvaruju međusoban utjecaj. Smjer razvoja koji se promatra u sferi ekonomije sugerira da protekom vremena nematerijalni resursi u koje se ubraja i intelektualni kapital i znanje u poduzeću sve više dobivaju na važnosti te samim time raste i njihov utjecaj na efikasnost poduzeća. Za procjenu vrijednosti intelektualnog kapitala koji posjeduje poduzeće može izabrati metodu monetarnog mjerenja ili metodu nemonetarnog pristupa mjerenju intelektualnog kapitala. Kao faktor konkurentske prednosti, intelektualni kapital se pokazue kao važno sredstvo u postizanju boljeg položaja u odnosu na položaj konkurencije s obzirom na svoje jedinstveno svojstvo neograničenosti i obnovljivosti te s obzirom na činjenicu da na njega djeluje zakon rastućih prinosa. Samo postojanje intelektualnog kapitala u poduzeću nije dovoljno za ostvarenje željenih poslovnih rezultata već je nužno da organizacija razvije adekvatnu strategiju upravljanja kapitalom i da u tom procesu sudjeluju kompetentne osobe. Također se bitno osvrnuti da takva vrsta kapitala zahtijeva kontinuirana ulaganja. Uz pojam intelektualnog kapitala često se veže pojam znanja u organizaciji te ovdje zbilja postoje dodirne točke ali među navedenim konceptima postoje stanovite razlike. Uz pojam znanja se u literaturi često veže poslovna inteligencija, no i ovdje postoje bitne razlike. Organizacija koja poduzima odgovarajuće upravljanje znanjem može očekivati pozitivan utjecaj na razini radnog kadra i razini poslovnih procesa. Mogući pristupi upravljanju znanjem u poduzeću su strategija usmjerena na inovacije, projektno orijentirana strategija i procesno orijentirana strategija.

VZ KC

MIM

# Sveučilište Sjever

—  
MORON  
ALISBRAINO  
—



—  
SVEUČILIŠTE  
SJEVKA  
—

## 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 privajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

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

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Stela Kuhta Stela Kuhta  
(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, Stela Kuhta (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Intelektualni kapital i upravljanje znanjem u poduzeću (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Stela Kuhta Stela Kuhta  
(vlastoručni potpis)

## 14. Literatura

KNJIGE :

Al-Ali, N. (2003) Comprehensive Intellectual Capital Management: Step-by-Step, Wiley; 1st edition

Ambrosini, V., Bowman, C. (2002) Tacit Knowledge: Some Suggestions for Operationalization

Bergenon, B. (2003) Essentials of knowledge management (Vol. 28), John Wiley & Sons.77

Bookbinder, D. (2017) The NEW ROI: Return on Individuals

Brocke, J., Rosemann, M., Brenner, M. (2010) Handbook on Business Process Management 2

Strategic Alignment, Governance, People and Culture

Brooking, A.(1998) Intellectual Capital, International Thomson Business Press

Choo, C.W; Bontis, N. (2002) The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge, Oxford University Press

Drucker, P. (1992) Nova zbilja, izdavač, Novi Liber

Edvinsson, L. (1997) Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower, Harper Business

Fernandez, I.B; Sabherwal,R. (2015) Knowledge Management Systems and Processes, Routledge,New York

Klein,G.A (1998) Sources of Power: How People Make Decisions

Kolaković, M; Turuk, M ; Sundać, D. (2021) Intelektualni kapital 30 godina teorije i prakse u svijetu i Hrvatskoj, Hrvatska gospodarska komora, Zagreb

Marshall, A. (1997), Principles of economics, London: Macmillan

North, K., Kumpta, G. (2018) Knowledge Management: Value Creation Through Organizational Learning ,Springer International Publishing AG

Porter, M. (1998) *Competitive Advantage of Nations*, Free Press

Roos, J; Roos, G; Dragonetti N.C; Edvinsson,L.(1997), *Intellectual Capital Navigating the New Business Landscape*, Houndmills Hampshire

Samuelson, P. & Nordhaus, W. (2009) *Economics*, McGraw-Hill, New York

Stewart, T.A, (1991), *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations* , Doubleday Business

Sullivan, P.H. (1998) *Profiting from Intellectual Capital Extracting Value from Innovation*. John Wiley & Sons, Inc., New York

Sundać, D; Švast, N. (2009), *Intelektualni kapital - Temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća*, Zagreb

Wriston,W. (2007) *Bits, Bytes, and Balance Sheets: The New Economic Rules of Engagement in a Wireless World*, Hoover Institution Press

## STRUČNI ČLANCI

Argote, L. and Ingram, P. (2000) *Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82, 150-169.(pristupljeno 25.08.2022)

Beltramino, N.S (2020) *The structural capital, the innovation and the performance of the industrial SMES* , *Journal of Intellectual Capital* ( raspoloživo na : [https://www.researchgate.net/publication/341132540\\_The\\_structural\\_capital\\_the\\_innovation\\_and\\_the\\_performance\\_of\\_the\\_industrial\\_SMES](https://www.researchgate.net/publication/341132540_The_structural_capital_the_innovation_and_the_performance_of_the_industrial_SMES) ) ,(pristupljeno 28.08.2022)

Buren, H.J (1999) *Organizational Social Capital and Employment Practices*, *The Academy of Management Review* , (raspoloživo na: [https://www.researchgate.net/publication/234021679\\_Organizational\\_Social\\_Capital\\_and\\_Employment\\_Practices](https://www.researchgate.net/publication/234021679_Organizational_Social_Capital_and_Employment_Practices) ) ,(pristupljeno 25.08.2022)

De Pablos, P. (2003) Intellectual Capital Reporting in Spain: A Comparative View. Journal of Intellectual Capital, (pristupljeno 23.08.2022)

Fendel, G. (2004) A general model for extended strategic supply chain management with emphasis on product life cycles including development and recycling, International Journal of Production Economic

Firer, S.R.; Williams, M (2003) Intellectual Capital and Traditional Measures of Corporate Performance, (raspoloživo na : [https://www.researchgate.net/publication/247626930\\_Intellectual\\_Capital\\_and\\_Traditional\\_Measures\\_of\\_Corporate\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/247626930_Intellectual_Capital_and_Traditional_Measures_of_Corporate_Performance) ) ,(pristupljeno 25.08.2022)

Goldin, C.(2016) . Human Capital. In: Handbook of Cliometrics. Heidelberg, Germany: Springer Verlag (raspoloživo na : <https://scholar.harvard.edu/goldin/publications/human-capital> )

(pristupljeno 23.08.2022)

Hsu, I; Sabherwal, R. (2011) From Intellectual Capital to Firm Performance: The Mediating Role of Knowledge Management Capabilities, National Changhua University of Education (raspoloživo na : [https://www.researchgate.net/publication/241194311\\_From\\_Intellectual\\_Capital\\_to\\_Firm\\_Performance\\_The\\_Mediating\\_Role\\_of\\_Knowledge\\_Management\\_Capabilities](https://www.researchgate.net/publication/241194311_From_Intellectual_Capital_to_Firm_Performance_The_Mediating_Role_of_Knowledge_Management_Capabilities) ) (pristupljeno 23.08.2022)

Long,C; Vickers-Koch, M. (1995) Using core capabilities to create competitive advantage, (pristupljeno 01.09.2022)

Magrassi,P. (2002) A Taxonomy of Intellectual Capital, (raspoloživo na : [https://www.researchgate.net/publication/279013374\\_A\\_Taxonomy\\_of\\_Intellectual\\_Capital](https://www.researchgate.net/publication/279013374_A_Taxonomy_of_Intellectual_Capital) )

(pristupljeno 20.08.2022)

Mouritsen, J. ( 2001) Intellectual Capital and the 'Capable Firm': Narrating, Visualising and Numbering for Managing Knowledge, (raspoloživo na : [https://www.researchgate.net/publication/222558481\\_Intellectual\\_Capital\\_and\\_the\\_'Capable\\_Firm'\\_Narrating\\_Visualising\\_and\\_Numbering\\_for\\_Managing\\_Knowledge](https://www.researchgate.net/publication/222558481_Intellectual_Capital_and_the_'Capable_Firm'_Narrating_Visualising_and_Numbering_for_Managing_Knowledge) ) (pristupljeno 23.08.2022)

Nonaka, I. (1994) A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, (raspoloživo na : <https://www.jstor.org/stable/2635068?origin=JSTOR-pdf> ) (pristupljeno 23.08.2022)

Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995) The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press, New York, (pristupljeno 23.08.2022)

Sveiby, K.E. ( 1997) The Intangible Assets Monitor, Journal of Human Resource Costing & Accounting, (raspoloživo na : [https://www.researchgate.net/publication/235281277\\_The\\_Intangible\\_Assets\\_Monitor](https://www.researchgate.net/publication/235281277_The_Intangible_Assets_Monitor) ) (pristupljeno 21.08.2022)

Zack, M. (1999) Developing a Knowledge Strategy, Sage Journals, (pristupljeno 21.08.2022)

#### INTERNET IZVORI :

Skandia, Intellectual Capital,supplement to Skandia's annual report (1995)

Dostupno na ( <http://capitalintelectual.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2016/05/7-edvinsson.pdf> )

(pristupljeno 23.08.2022)

#### ISTRAŽIVANJE:

Bontis, N. (1998) Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models

(raspoloživo na : [https://www.researchgate.net/publication/2411808\\_Intellectual\\_Capital\\_An\\_Exploratory\\_Study\\_That\\_Develops\\_Measures\\_and\\_Models](https://www.researchgate.net/publication/2411808_Intellectual_Capital_An_Exploratory_Study_That_Develops_Measures_and_Models) ) (pristupljeno 28.08.2022)



Luthy, D. (1998) Intellectual Capital and Its Measurement, (raspoloživo na : <https://www.semanticscholar.org/paper/Intellectual-Capital-and-Its-Measurement-Luthy/ab31a561613f45a9c1ee3805a5c9be6ad5d1c031> ) (pristupljeno 28.08.2022)

Tarus, D. and Sitienei, E. (2015) Intellectual Capital and Innovativeness in Software Development Firms: The Moderating Role of Firm Size. Journal of African Business (pristupljeno: 28.08.2022)

## **16. Grafikoni, tablice i slike**

### **SLIKE**

Slika 1- Sastavnice intelektualnog kapitala

Bontis, N. (2000) Intellectual Capital: An Exploratory Study That Develops Measures and Models (str.66) dostupno na:

[https://www.researchgate.net/publication/2411808\\_Intellectual\\_Capital\\_An\\_Exploratory\\_Study\\_That\\_Develops\\_Measures\\_and\\_Models](https://www.researchgate.net/publication/2411808_Intellectual_Capital_An_Exploratory_Study_That_Develops_Measures_and_Models)

Slika 2. Odnos intelektualnog kapitala i konkurentske prednosti

Sundać, D. (2021) Intelektualni kapital-30 godina teorije i prakse u svijetu i Hrvatskoj ,str.223

Slika 3 : Sažetak razlika između upravljanja znanjem i poslovne inteligencije

Fernandez, I.B (2015) Knowledge Management Systems and Processes, str.41

Slika 4: Rješenja i temelji upravljanja znanjem

Izrada autora prema autor prema Fernandez,I.B (2015) Knowledge Management Systems and Processes, str.82

Slika 5: Učinak upravljanja znanjem na poslovne procese

Fernandez, I.B (2015) Knowledge Management Systems and Processes, str.86

## **TABLICE**

Tablica 1 Identifikacija resursa

Autor prema Marr, B. (2005) Perspectives on intellectual capital, str.122

## **GRAFIKONI**

Grafikon 1.- Povezanost intelektualnog kapitala i materijalne imovine u organizaciji

Sundać, D. (2021) Intelektualni kapital-30 godina teorije i prakse u svijetu i Hrvatskoj, Hrvatska gospodarska komora, Zagreb, str. 230