

# Uloga intelektualnog kapitala u virtualnoj ekonomiji

---

Sedmak, Sara

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:064480>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-26**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Specijalistički diplomski stručni studij „Ekonomika poduzetništva“**

**ULOGA INTELEKTUALNOG KAPITALA U VIRTUALNOJ  
EKONOMIJI**

**Diplomski rad**

**Sara Sedmak**

**Zagreb, kolovoz 2019.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Specijalistički diplomski stručni studij „Ekonomika poduzetništva“**

**ULOGA INTELEKTUALNOG KAPITALA U VIRTUALNOJ  
EKONOMIJI**

**THE ROLE OF INTELLECTUAL CAPITAL IN VIRTUAL  
ECONOMY**

**Diplomski rad**

**Sara Sedmak, 0067533430**

**Mentor: doc. dr. sc. Mladen Turuk**

**Zagreb, kolovoz 2019.**

Sara Sedmak

Ime i prezime studentice

## **IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI**

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Studentica:

U Zagrebu, \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(potpis)

## Sadržaj

Sažetak .....	II
Summary .....	III
1. UVOD .....	1
1.1 Predmet i cilj rada.....	1
1.2 Izvori i metode prikupljanja podataka.....	2
1.3 Struktura rada .....	2
2. OBILJEŽJA INTELEKTUALNOG KAPITALA I VIRTUALNE EKONOMIJE.....	3
2.1 Pojmovno određenje intelektualnog kapitala .....	3
2.2 Sastavni elementi intelektualnog kapitala .....	9
2.3 Pojmovno određenje virtualne ekonomije.....	13
2.4 Razvoj virtualne ekonomije.....	18
2.5 Koncept virtualne organizacije poslovanja .....	23
3. ULOGA INTELEKTUALNOG KAPITALA U VIRTUALNOJ EKONOMIJI.....	29
3.1 Intelektualni kapital kao ključna sposobnost virtualnog poduzeća .....	29
3.2 Prednosti virtualne organizacije .....	35
3.3 Slabosti virtualnih organizacija .....	38
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE ULOGE INTELEKTUALNOG KAPITALA U VIRTUALNOJ EKONOMIJI .....	41
4.1 Metodologija istraživanja .....	41
4.2 Osnovne informacije o poduzeću .....	42
4.3 Rezultati istraživanja .....	43
4.4 Ograničenja istraživanja .....	46
5. ZAKLJUČAK .....	47
POPIS LITERATURE .....	48
POPIS SLIKA .....	51
POPIS GRAFIKONA.....	51
POPIS TABELA .....	51
PRILOG 1. ....	52
ŽIVOTOPIS .....	63

## Sažetak

U današnje vrijeme, sve više poduzeća prelazi iz proizvodne u uslužnu djelatnost. Znanje, odnosno intelektualni kapital, postaje ključni faktor virtualne ekonomije koji pretvoren u nešto vrijedno donosi zaradu poduzeću. U teorijskom dijelu rada, proučena su obilježja intelektualnog kapitala i njegovi sastavni elementi te obilježja virtualne ekonomije i njezin razvoj. Osim glavnih obilježja, u radu je navedena i uloga intelektualnog kapitala u virtualnoj ekonomiji te prednosti i slabosti virtualne organizacije. Empirijski dio rada temelji se na dubinskom intervjuu provedenom sa mladim poduzetnikom i suosnivačem virtualnog poduzeća u kojem su postavljena istraživačka pitanja o ulozi intelektualnog kapitala u virtualnom poduzeću, prednostima i nedostacima virtualnog poslovanja te usporedba virtualnog poslovanja u Hrvatskoj i izvan nje. Rezultati istraživanja ukazuju na brojne prednosti virtualnog poslovanja koje sve više prevladava na tržištu rada i na činjenicu da je intelektualni kapital temelj virtualne ekonomije jer znanje i vještine donose zaradu poduzeću.

**Ključne riječi:** intelektualni kapital, ljudski kapital, virtualna ekonomija, virtualno poduzeće, virtualno poslovanje, znanje, vještine

## Summary

Today, more and more companies are moving from manufacturing to service. Knowledge, that is, intellectual capital, is becoming a key factor in a virtual economy which when transformed into something valuable brings profit to the enterprise. The characteristics of intellectual capital with its constituent elements and the characteristics of the virtual economy with its development are examined in the theoretical section of the paper. In addition to the main features, the paper also outlines the role of intellectual capital in the virtual economy and the strengths and weaknesses of virtual organization. The empirical section of the paper is based on an in-depth interview conducted with a young entrepreneur and co-founder of a virtual company. In this interview, research questions were asked about the role of intellectual capital in a virtual enterprise, the advantages and disadvantages of virtual business, and a comparison of virtual business in Croatia and abroad. The research findings point to the many benefits of virtual business that are increasingly prevalent in the job market and also to the fact that intellectual capital is the foundation of the virtual economy because knowledge and skills make a profit for the company.

**Key words:** intellectual capital, human capital, virtual economy, virtual enterprise, virtual business, knowledge, skills

# 1. UVOD

## 1.1 Predmet i cilj rada

Čovjek je stvoren da radi i osigurava egzistenciju sebi i svojoj obitelji. Tijekom godina, poslovne industrije i grane su se mijenjale, unaprjeđivale, ali i nastajale potpuno nove. Najviše zaslužan za promjene jest proces globalizacije zbog kojeg je došlo do niza gospodarskih, političkih, tehnoloških i društvenih promjena. Kroz protekla dva desetljeća počeli su se razvijati novi poslovni koncepti i modeli koji su doveli do promjena u poslovnom svijetu u pogledu načina i organizacije poslovanje. Transformiralo se cjelokupno svjetsko gospodarstvo, a time i poslovno okruženje poduzeća. Razvoj informacijske i telekomunikacijske tehnologije značajno je snizio troškove poslovanja te olakšao interakciju u razmjeni znanja koje je postalo temeljni čimbenik proizvodnje dobara i usluga.

U tehnološkom dobu, izlazi se iz dosadašnjih okvira materijalne proizvodnje gdje je najbolje sve ono što je uhodano i stavlja se fokus na nova otkrića i ideje. Za nova otkrića i ideje potrebno je znanje. Najveća važnost pridaje se čovjeku, odnosno ljudskom kapitalu koje postaje temelj uspjeha i zarade. Ljudski kapital kao ključni faktor virtualne ekonomije, predstavlja svo znanje i vještine čovjeka usmjereno ka stvaranju dodatne vrijednosti za poduzeće. Broj znanstvenika u svijetu svake godine raste, pojavljuju se nove znanosti i sve je kraće vrijeme između znanstvenog otkrića i njegove praktične primjene, odnosno komercijalizacije.

Proizvodni proces sve se više pretvara u znanstveni proces koji rezultira nizom revolucionarnih otkrića kao što su novi industrijski materijali, proizvodne tehnologije i dizajn koji su omogućili ponudu proizvoda i usluga, potpuno nepoznatih do sada. Kao rezultat navedenog dolazi i do promjene kvalifikacijske strukture zaposlenih gdje se fizički radnici zamjenjuju umnim radnicima.

S obzirom na važnost virtualnog načina poslovanja u današnjem tehnološkom dobu, predmet istraživanja ovog specijalističkog diplomskog rada je uloga intelektualnog kapitala u virtualnoj ekonomiji. Cilj ovog rada je istražiti na koji način i u kojoj mjeri ljudski kapital utječe na poslovanje u virtualnoj ekonomiji te koje su prednosti i nedostaci virtualne ekonomije općenito.



## **1.2 Izvori i metode prikupljanja podataka**

Ovaj specijalistički diplomski rad se temelji na stručnoj literaturi koja se bavi tematikom virtualnog poslovanja, virtualnih subjekata, virtualne ekonomije i njezinog razvoja te značajem intelektualnog kapitala, njegovim razvojem i ulogom u budućnosti. Virtualna ekonomija i intelektualni kapital su teme brojnih znanstvenih radova, knjiga, stručnih članaka i časopisa u svijetu, dok u Hrvatskoj postoji još prostora za istraživanja. Intelektualni kapital, nove tehnologije i znanje općenito, svakim danom sve više napreduju što ih čini neiscrpnim izvorima za istraživanje i sastavljanje nove stručne literature.

Literatura za pisanje diplomskog rada prikupljena je s dostupnih internetskih izvora kao što su Hrčak i online knjižnice, zatim s repozitorija Ekonomskog fakulteta i knjižnice Ekonomskog fakulteta. Empirijsko istraživanje provedeno je u obliku dubinskog intervjua s mladim poduzetnikom i suosnivačem virtualnog poduzeća LilcodeLab. Intervju je proveden isključivo u svrhu empirijskog istraživanja za diplomski rad.

## **1.3 Struktura rada**

Nakon uvodnog dijela, u drugom dijelu rada pojmovno je određen intelektualni kapital i njegovi sastavni elementi, a nakon toga i pojmovno je određena i virtualna ekonomija, navedene su teorije poduzeća na temelju kojih se ona razvila i koncept virtualne organizacije poslovanja te subjekata koji u poslovanju sudjeluju.

U trećem dijelu rada proučava se intelektualni kapital kao ključna sposobnost virtualnog poduzeća što je i sama bit rada te se navode prednosti i nedostaci, odnosno slabosti virtualne organizacije.

Empirijsko istraživanje rada temelji se na provedenom dubinskom intervjuu čiji se transkript nalazi u prilogima ovog rada. U tom poglavlju, navedena je metodologija istraživanja, odnosno način pripreme za dubinski intervju. Zatim su navedene osnovne informacije o poduzeću prikupljene kroz intervju. Na temelju provedenog dubinskog intervjua izneseni su rezultati istraživanja te na samom kraju ograničenja istraživanja koja su se pojavila prilikom provođenja empirijskog istraživanja.

Rad završava zaključkom u kojem je zaokružena cijela tema diplomskog rada.

## 2. OBILJEŽJA INTELEKTUALNOG KAPITALA I VIRTUALNE EKONOMIJE

### 2.1 Pojmovno određenje intelektualnog kapitala

Pojam intelektualni kapital spominje se u različitim kontekstima već duži niz godina. U ekonomskom smislu je prvi put upotrijebljen 1958. godine u financijskim analizama tržišne vrijednosti koje su se odnosile na mala, znanjem-intenzivna poduzeća čiju je većinsku imovinu sačinjavao upravo intelektualni kapital.<sup>1</sup>

Popularnost i šira upotreba intelektualnog kapitala započinje 1991. godine kada je urednik časopisa *Fortune*, Thomas A. Stewart objavio članak „*Brainpower – How Intellectual Capital is becoming America's most valuable asset*“.<sup>2</sup> U članku Stewart navodi kako svaka tvrtka sve više ovisi o znanju koje se odnosi na patente, procese, upravljačke vještine, tehnologije te informacije o kupcima i dobavljačima, a znanje o svemu tome čini intelektualni kapital. Drugim riječima, intelektualni kapital čini suma cjelokupnog znanja unutar neke tvrtke koje stvara konkurentsku prednost na tržištu. Intelektualni kapital je važno graditi i obnavljati u skladu s promjenama u okolini kako ne bi zastario. Svaka tvrtka treba imati svoj intelektualni kapital i način na koji ga mjeri jer stručnost znanja u lancu supermarketeta može biti nevažna za brokera ili proizvođača automobila.<sup>3</sup> Prije dvadeset godina društvo nije bilo upoznato s važnošću intelektualnog kapitala, no njegov značaj je počeo rasti potrebnom organizacije za konkurentskom prednošću temeljnom na neopipljivoj imovini.<sup>4</sup> Intelektualni kapital danas je jedan od najznačajnijih društvenih podsustava koji po svom opsegu i utjecaju stječe sve veće značenje u razvoju modernog društva. Ono što su za industrijsko razdoblje bili financijski kapital i manualni rad, za novu ekonomiju 21. stoljeća je intelektualni kapital.<sup>5</sup>

Danas se svjetski ekonomski trendovi danas kreću u smjeru reindustrijalizacije na osnovi visoke tehnologije i integracije svjetske ekonomije. Rast proizvodnje se dosad većinom zasnivao na iscrpljivanju prirodnih resursa. Dolazi do nesrazmjera s obzirom da su ljudske

---

<sup>1</sup> Kolaković, M. (2010) Virtualna ekonomija – kako poslovati u uvjetima globalne krize. Zagreb: Strategija d.o.o., str. 27

<sup>2</sup> Ibid, str. 28

<sup>3</sup> Stewart, T. A. (1991) Brainpower: How Intellectual Capital is becoming America's most valuable asset, *Fortune* [online], 3 June. Dostupno na: [https://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune\\_archive/1991/06/03/75096/index.htm](https://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/1991/06/03/75096/index.htm) [27. srpnja 2019.]

<sup>4</sup> Brooking, A. (1996) Intellectual Capital, Thompson Business Press, London, str. 17.

<sup>5</sup> Pulić, A. i Sundać, D. (2001) Intelektualni kapital: ključni resurs 21. stoljeća. Rijeka: International Business Consulting Center., str. 13

potrebe neograničene, a sirovine kao resurs ograničene.<sup>6</sup> Osnivač suvremenoga menadžmenta, Peter Ducker u svojim brojnim istraživanjima je spoznao da suvremeno poduzeće posluje u društvu znanja. U takvom okruženju, vidljivo je da osnovni ekonomski resurs nije više kapital niti rad, već je to znanje.<sup>7</sup> Tako se znanje i upravljanje znanjem pojavljuju kao odlučujući čimbenici na kojima se mora zasnivati konkurentska pozicija poduzeća na tržištu.<sup>8</sup>

Brojni autori su iznijeli svoje definicije intelektualnog kapitala, no sve sadržavaju istu misao da je intelektualni kapital znanje pretvoreno u konkurentsku prednost za poduzeće. U nekim definicijama koje su iznijeli autori Klein i Prusak 1994. godine, Bontis 1996. godine i Saint-Onge 1996. godine, intelektualni kapital formiraju kao „*sumu kolektivnog znanja, iskustva, stručnosti, sposobnosti i vještina poduzeća o tome kako ostaviti veće rezultate, pružiti bolje usluge ili stvoriti druge neopipljive vrijednosti za poduzeće*“, zatim kao „*znanja koja postoje unutar poduzeća i koja se mogu koristiti za kreiranje konkurentskih prednosti*“, ili kao „*neopipljivi materijal i odnosi koji su bili ili mogu biti formalizirani, obuhvaćeni, i usmjereni ka proizvodnji više vrijedne imovine*“.<sup>9</sup>

Autori tako u svojim definicijama pokušavaju naglasiti jasnu razliku između znanja i intelektualnog kapitala predstavljajući intelektualni kapital kao složen, dinamički ljudski proces upotrebe znanja.<sup>10</sup> Intelektualni kapital predstavlja veliku važnost za poduzeće tek onda kada zaposlenici svoje znanje usmjere stvaranju brandova, patenata, novih tehnologija i strategija. Ukoliko ne dođe do transformacije znanja, ono ostaje tek neiskorišteni intelektualni potencijal.<sup>11</sup>

Velik broj malih poduzeća danas često ne posjeduju ništa osim znanja koje im je jedini i temeljni resurs za rast i preživljavanje na tržištu. Istraživači koji se bave proučavanjem intelektualnog kapitala, smatraju da je znanje danas postalo primarna sirovina i rezultat ekonomskih aktivnosti. Većina menadžera suvremenih znanjem-intenzivnih poduzeća slaže se da je znanje ključni izvor konkurentске prednosti te ga pokušavaju uložiti za stvaranje nove vrijednosti, odnosno pretvoriti ga u svoj intelektualni kapital.<sup>12</sup> Na slici je prikazan proces

---

<sup>6</sup> Sundać, D. (1992) Prilozi za novu ekonomsku znanost, Rijeka: Verzal, str. 96.

<sup>7</sup> Sundać, D., Fatur, I. (2004) Intelektualni kapital- čimbenik stvaranja konkurentskih prednosti logističkog poduzeća, *Ekonomski pregled*, 55(1-2), str. 86-87. Dostupno na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=22591](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=22591) [17. lipnja 2019.]

<sup>8</sup> Ibid, str. 93

<sup>9</sup> Kolaković, M. (2010), *op. cit.* u bilj 1, str. 28

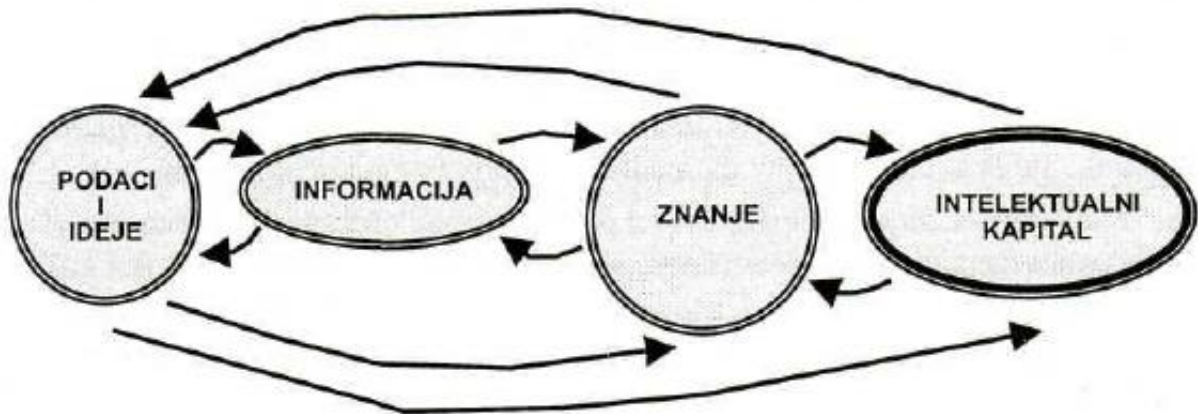
<sup>10</sup> Ibid, str. 29

<sup>11</sup> Moore, L., Craig, L. (2008) *Intellectual Capital in Enterprise Success*, Jonh Wiley & Sons Inc., str. 17

<sup>12</sup> Kolaković, M. (2010), *op. cit.* u bilj 1, str. 26-27.

interakcije znanja, podataka i ideja, informacija te intelektualnog kapitala. Vidljivo je da intelektualni kapital predstavlja znanje uključeno u dinamičan proces i transformirano u dodanu vrijednost za poduzeće.<sup>13</sup>

**Slika 1.** Proces nastajanja znanja i njegova povezanost s intelektualnim kapitalom



**Izvor:** The management of IC: The issue and the practice, The Society of Management Accountants of Canada, Hamilton, Ontario, 1998., str. 6. prema: Kolaković, M.: Intelektualni kapital poduzeća i njegovo mjerenje, RRIF, Društvo računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, br.9, 1998., str. 136.

Intelektualni kapital se veže uz pojam nove ekonomije. Nova ekonomija se u najvećem dijelu odnosi na promatranje i reorganizaciju ekonomije u pogledu načina poslovanja. Početkom prošlog stoljeća pojavila se nova ekonomija koja je označila revoluciju u smislu električne energije, automobila, telefona, željeznice i ostalih izuma. No, u odnosu na početak dvadeset stoljeća, ekonomija i način poslovanja su se uvelike promijenili što znači da je došlo do još jedne nove ekonomije koja se pojavila nekoliko godina unazad. Poduzeća u staroj ekonomiji bila su ovisna o materijalnoj imovini, kao što su nekretnine, pogoni i tvornice, a današnja nova ekonomija zasniva se na novoj vrsti poduzeća koja su prvenstveno ovisna o nematerijalnoj imovini koju čine informacije i znanje. U današnjoj globalnoj i informacijskoj novoj ekonomiji, znanje je postalo vrijednije nego ikada prije u povijesti razvitka teorija poduzeća. Znanje ne samo da stvara vrijednost, već stvara i novo znanje. Internet omogućuje

<sup>13</sup> Sundać, D., Fatur, I. (2004), *op. cit.* u bilj 7, str. 87-88

širenje znanja diljem svijeta velikom brzinom. Uključivanjem više ljudi u podjelu znanja, znanje ima i veću vrijednost jer se povećava, proširuje i produbljuje.<sup>14</sup>

Koncept intelektualnog kapitala razvio se krajem 20. stoljeća. Intelektualni kapital, kao i koncept znanja općenito, zasniva se na makroekonomskim osnovama. Brojni poznati ekonomisti 20. stoljeća, bavili su se proučavanjem elemenata znanja i intelektualnog kapitala.<sup>15</sup>

Michael Polanyi je značajno doprinio razvitku intelektualnog kapitala svojim djelom iz 1967. godine pod nazivom „*The Tacit Dimension*“ u kojem prvi puta spominje eksplicitnu i implicitnu dimenziju znanja. Navodi kako samo interakcija između eksplicitnog i implicitnog znanja omogućuje uspjeh poduzeća. Polanyeva teza o implicitnom znanja bila je u konfliktu s neoklasičnim pretpostavkama koje se odnose na savršenu informiranost svih strana na tržištu i na potpunu mobilnost resursa.<sup>16</sup>

Jedan od najvećih ekonomista pedesetih godina prošlog stoljeća, Robert Solow bio je jedan od analitičara intelektualnog kapitala, a poznat je po svom Modelu neoklasične teorije rasta. U vrijeme njegova djelovanja, glavna karakteristika poduzeća bila je masovna proizvodnja. U Modelu neoklasične teorije rasta, Solow je razradio sklop matematičkih formula s ciljem utvrđivanja najučinkovitije kombinacije tradicionalnih čimbenika proizvodnje, a to su zemlja, rad i kapital. Jedna od Solowljevih pretpostavki bila je da se rast počinje usporavati i prestaje kada se kombinacija tradicionalnih proizvodnih čimbenika približi svojoj najučinkovitijoj kombinaciji. Drugim riječima, smatrao je kako će se sve zemlje svijeta u jednom trenutku približiti točki konvergencije, odnosno da će rast padati u industrijaliziranim zemljama, a ekonomski napredak će biti vrlo brz u manje razvijenim zemljama. Ipak, Solowljeva predviđanja se nisu ostvarila. U razvijenim zemljama je ekonomski rast i dalje imao tendenciju rasta dok je stanje u slabije razvijenim zemljama bilo stagnirajuće, što znači da nema točke konvergencije koju je Solow predviđao.<sup>17</sup>

Paul Romer je 80-ih godina 20. stoljeća razvio Novu teoriju rasta, još poznatu pod nazivom Endogena teorija rasta. Teorija se zasniva na činjenici da ekonomski rast proizlazi iz unutrašnjosti sustava, neovisno o tome radi li se o državi ili poduzeću. U svom članku

---

<sup>14</sup> Kolaković, M. (2003) Teorija intelektualnog kapitala, *Ekonomski pregled* [online], 54 (11-12), str. 926. Dostupno na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=40500](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=40500) [17. lipnja 2019.]

<sup>15</sup> Ibid, str. 927

<sup>16</sup> Ibid, str. 928

<sup>17</sup> Ibid

„*Increasing Returns and Long Run Growth*“ iz 1986. godine Romer je formirao model prema kojem je za gospodarski rast neophodna akumulacija znanja na svim razinama te je prema modelu svijet podijelio na dva dijela, odnosno fizičke objekte i ideje. Romer smatra da su objekti oskudni i podložni zakonu padajućih prihoda. Nadalje, smatra da objekti ne mogu voditi ekonomski rast, ali znanje i ideje mogu jer ih nikada ne nedostaje, a da ljudi iznoseći ideje kako posložiti fizičke objekte mogu potaknuti proizvodnost, postići povećanje profita i konačno utjecati na ekonomski rast. Paul Romer u svom članku „*Endogenous Technological Change*“ iz 1990. godine kao sastavne dijelove modela endogenog rasta navodi četiri inputa:

1. Kapital – mjereno u jedinicama potrošnih dobara
2. Rad – vještine kojima raspolaže zdravo ljudsko tijelo
3. Ljudski kapital – koji obuhvaća aktivnosti poput formalne edukacije i akumulacije fizičkog kapitala
4. Indeks razine tehnologije

Romer je zaključio ako države žele potaknuti ekonomski rast, njihove ekonomske politike moraju ohrabriti ulaganje u istraživanje i razvitak novih ideja te subvencionirati akumulaciju ukupnog ljudskog kapitala na razini države. Nova teorija rasta je predstavljala značajan napredak. Romer je dokazao da glavni pokretač ekonomskog rasta nisu vladine mjere, već konkurencija između poduzeća koja se natječu uz pomoć svojih inovacija. Važno je da te inovacije budu stvarane unutar poduzeća zato što sve inovacije dobivene iz okruženja predstavljaju javna dobra, odnosno dostupna su svim poduzećima pa bi na taj način svi imali iste inovacije i ne bi mogli steći konkurentsku prednost. Na taj način je Romer povezo poznate analize i teorije intelektualnog kapitala s idejama i inovacijama koje taj ljudski kapital mora proizvoditi te je zahvaljujući rezultatima postavio temelje intelektualnog kapitala.<sup>18</sup>

Osim Romera koji je značajno doprinio u području intelektualnog kapitala, za razvitak teorija intelektualnog kapitala zaslužni su i brojni drugi ekonomisti koji su se bavili proučavanjem nematerijalne imovine. Uzimajući u obzir njihova stajališta, moguće je definirati tri različita izvora koja su doprinijela razvoju teorija intelektualnog kapitala.

Prvi izvor razvijen je u Japanu i poznat je još i pod nazivom japanska škola. Utemeljitelj japanske škole bio je Hiroyuki Itami koji se bavio proučavanjem nevidljive imovine na primjeru japanskih korporacija. Itami je napisao knjigu „*Mobilizing Invisible Assets*“ koja je tek sedam godina nakon njezine objave 1980. godine, prevedena na engleski jezik te je

---

<sup>18</sup> Ibid, str. 929

izazvala veliko zanimanje za nevidljivom i nematerijalnom imovinom. Itami je naglašavao važnost nematerijalne imovine te su njegovi stavovi potaknuli brojna daljnja istraživanja o intelektualnom kapitalu. Osim Itamija, u Japan je doprinio i znanstvenik Ikujiro Nonaka koji je zajedno sa Hirotakom Takeuchiem 1995. godine objavio djelo „*The Knowledge-Creating Company*“ u kojem opisuje na koji način bi japanske kompanije trebale osvježiti i poboljšati svoje poslovanje pravilnom primjenom i raspodjelom eksplicitnog i implicitnog znanja.<sup>19</sup>

Drugi izvor koji je bitan za pojavu teorije intelektualnog kapitala su ekonomski teoretičari Penrose, Rubin, Rumelt Wernerfelt i drugi koji su sredinom prošlog stoljeća razvijali novi pogled i teoriju koja ističe ključnu učinkovitost resursa. Teorija zasnovana na resursima ističe upravo jedinstvenost pojedinog poduzeća glede resursa, sposobnosti i talenata koji posjeduje. Resursi koji se navode su barem kratkoročno fiksni tako da poduzeća moraju poslovati s onime što imaju, odnosno postojećim resursima. Intelektualni resursi kao što su vještine stjecanja i upravljanja znanjem, upravljanje know-howom i organizacijsko učenje, postaju osnovni strateški zadaci. U drugi izvor spadaju i Prehalad i Hamel koji su 1990. razvili strateški Model ključnih sposobnosti. Prema njihovom modelu, ključne sposobnosti kao intelektualna imovina, aspekti know-howa, intelektualno vlasništvo i mrežna distribucija, predstavljaju bitna područja organizacije koja definiraju misiju i značenje poduzeća.<sup>20</sup>

Posljednji, odnosno treći izvor, veže se uz Scotta R. Sweetlanda koji je u svom članku „*Human Capital Theory: Foundations of a Field of Inquiry*“ iz 1996. godine napisao da proučavanje ljudskog kapitala započinje djelom Adama Smitha iz 1776. godine i završava u 60-im godinama prošlog stoljeća kada su utemeljeni teoretski i empirijski temelji intelektualnog kapitala. Veoma važan je i Gary Becker koji je 1964. napisao knjigu „*Human Capital*“ u kojoj Teoriju ljudskog kapitala definira kao aktivnosti koje povećavaju poslovne mogućnosti razvijajući najbitniji resurs, odnosno ljude. Ipak, ključan za treći izvor jest Karl-Erik Sveiby koji je osnivač „švedske škole“ u upravljanju znanjem i proučavanju intelektualnog kapitala. Sveiby je učinio iskorak smatrajući da se intelektualni kapital treba mjeriti te je zagovarao računovodstveno praćenje nematerijalne imovine. 1989. godine objavio je knjigu pod nazivom „*The Invisible Balance Sheet*“ u kojoj navodi svoju teoriju o mjerenju kapitala te ga je podijelio u tri skupine: individualni, strukturalni i potrošački kapital.

---

<sup>19</sup> Kolaković, M. (2010), *op. cit.* u bilj 1, str. 62-63

<sup>20</sup> Ibid, str. 63

Četiri godine kasnije, brojna švedska poduzeća su usvojila taj koncept te su se vodile time prilikom izrade godišnjih izvještaja.<sup>21</sup>

Osim teorija intelektualnog kapitala, postoje i neke ekonomske teorije koje su doprinijele povećanju ulogi znanja u radnom okruženju. Jedan od takvih teoretičara je Karl M. Wiig koji u svom članku „*What future knowledge management users may expect*“ tvrdi da je potrebna Teorija znanja kako bi bili stvoreni temelji za buduće upravljanje znanjem. Uz Wiiga, teoretičari Conner i Prahalad u članku „*A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism*“ navode Teoriju poduzeća temeljenu na znanju čija je osnovna teza da organizacija unutar koje pojedinci djeluju, prvenstveno služi za iskorištavanje resursa, kao što je znanje, u poslovnim pothvatima.<sup>22</sup>

## **2.2 Sastavni elementi intelektualnog kapitala**

Do sada su razni autori formirali mnogobrojne definicije intelektualnog kapitala koje se svode na isti zaključak. Isto tako u stručnoj literaturi postoje brojne podjele intelektualnog kapitala, no većina ih zadržava isti ili slični smisao. Jednu od prvih analiza, odnosno klasifikaciju intelektualnog kapitala, napravio je začetnik „švedske škole“ Karl-Erik Sveiby u već spomenutom djelu iz 1989. godine. Sveiby je naveo kako bilanca poduzeća sadrži tri nevidljiva elementa intelektualnog kapitala, odnosno nematerijalne imovine. Prvi element je unutarnja struktura koja uključuje sve sustave, baze podataka, procese i rutine koje podržavaju zaposlenike i poslovne procese. Idući element čini vanjska struktura koja uključuje sve vanjske odnose i mreže koje podržavaju poslovne operacije. Posljednji element čine sposobnosti koje uključuju individualno iskustvo, znanje, sposobnosti, stručnosti i ideje.<sup>23</sup>

Jednu od klasifikacija intelektualnog kapitala, napravio je T. Stewart. On smatra da intelektualni kapital čine tržišna nematerijalna imovina, intelektualno vlasništvo, ljudska imovina te infrastrukturna imovina. Stewart objašnjava intelektualni kapital kao skup svega što znaju radnici poduzeća i što poduzeću daje konkurentsku prednost. U tablici je prikazana podjela intelektualnog kapitala prema Stewartu. Riječ je o strukturiranim znanjima i

---

<sup>21</sup> Ibid, str. 64

<sup>22</sup> Ibid, str. 65

<sup>23</sup> Kolaković, M. (2010), *op. cit.* u bilj 1, str. 29



sposobnostima u obliku intelektualnog kapitala kojima poduzeće raspolaže i koja se stvaranjem dodatne vrijednosti mogu pretvoriti u ekonomsko dobro.<sup>24</sup>

**Tabela 1.** Klasifikacija intelektualnog kapitala prema Stewartu

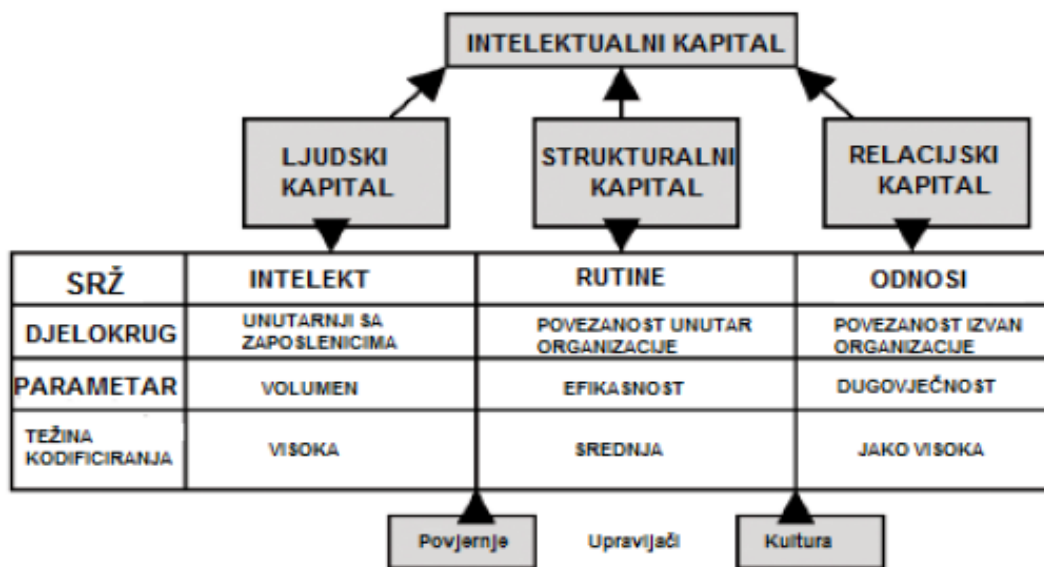
TRŽIŠNA NEMATERIJALNA IMOVINA	INTELEKTUALNO VLASNIŠTVO	LJUDSKA IMOVINA	INFRASTRUKTURNA IMOVINA
- robne marke - korporativne marke - vjernost kupaca robnj marki - korporativno ime - tijek distribucije - licence i franšize	- patenti - autorska prava - know-how - programsko osiguranje - pravo na dizajn - proizvodne tajne	- obrazovanje - profesionalne kvalifikacije - znanja potrebna za rad - akumulirana iskustva	- korporativna kultura - upravljački procesi - informacijske tehnologije - odnosi s finansijskim krugovima - zahtijevani standardi

**Izvor:** prilagođeno prema Drašković, M. (2010) Znanje kao neograničeni resurs i objekt upravljanja, Podgorica: Montenegrin Journal of Economics, 11, str. 86

Bontis je jedan od ekonomista koji je također prikazao klasifikaciju elemenata intelektualnog kapitala. Slika prikazuje podjelu na ljudski, strukturalni i relacijski kapital. Za ljudski kapital je najvažniji intelekt zaposlenika, kod strukturalnog kapitala bitne su rutine i efikasnost, dok su kod relacijskog kapitala najvažniji odnosi i povezanost izvan organizacije.

<sup>24</sup> Drašković, M. (2010) Znanje kao neograničeni resurs i objekt upravljanja [online]. Podgorica: Montenegrin Journal of Economics, 11., str. 86

**Slika 2.** Klasifikacija elemenata intelektualnog kapitala prema Bontisu



**Izvor:** prilagođeno prema Marr B., Adams C., The balanced scorecard and intangible assets: similar ideas, unaligned concepts, Measuring business excellence vol. 8 no.3., 2004.

Leif Edvinsson je sastavio najpoznatiju klasifikaciju sastavnih elemenata intelektualnog kapitala. Edvinsson promatra intelektualni kapital kao skup elemenata čiji spoj stvara dodanu vrijednost poduzeću. Tri osnovna elementa intelektualnog kapitala prema Edvinssonu su:

1. Ljudski kapital – obuhvaća znanja, vještine, sposobnosti i iskustvo zaposlenih koje se koristi u poslovnom procesu
2. Strukturalni kapital – formiran je kao produkt ljudskog kapitala i obuhvaća različite neopipljive elemente kao što su organizacijska struktura, poslovni procesi, običaji, baze podataka, sustavi te intelektualno vlasništvo poput licenca i patenta
3. Potrošački kapital – podrazumijeva odnose i veze s potrošačima, dobavljačima i distributerima, ali uključuje i imidž, marku i identitet poduzeća na tržištu.<sup>25</sup>

Ova podjela intelektualnog kapitala je postala standard i osnovica za daljnja istraživanja. Na slici je vidljiv Model tržišne vrijednosti poduzeća koji prikazuje udio opipljive i neopipljive imovine unutar poduzeća. U neopipljivu imovinu spadaju Edvinssonovi elementi intelektualnog kapitala te se svaki od njih prema modelu može mjeriti i ocijeniti za daljnje investiranje.

<sup>25</sup> Kolaković, M. (2010), *op. cit.* u bilj 1, str. 29-30

**Slika 3.** Model tržišne vrijednosti poduzeća

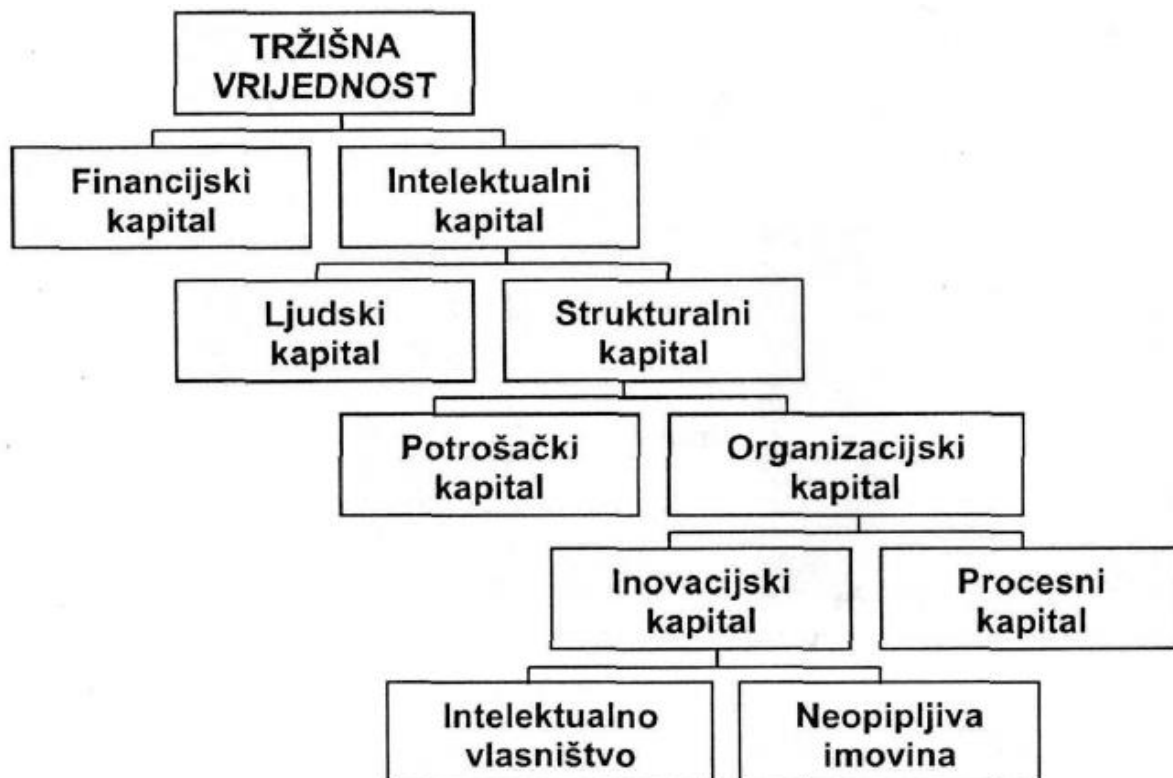


**Izvor:** Stewart, T. A. (2001) str. 13. prema: Kolaković, M. (2003) Teorija intelektualnog kapitala, *Ekonomski pregled*, 54 (11-12), str. 937.

Prilikom razvijanja teorija intelektualnog kapitala u Švedskoj, Leif Edvinsson je napravio iskorak i razvio Model praćenja intelektualnog kapitala te ga nazvao Skandia Navigator. Švedsko poduzeće od te 1995. u svojim godišnjim financijskim izvješćima uključuje i dio koji se odnosi na stanje intelektualnog kapitala unutar poduzeća, ali i načine na koje intelektualni kapital iskorišten za stvaranje dodane vrijednosti. Kasnije se pridružio i velik broj ostalih poduzeća koja su počela činiti isto. Napravljena je shema tržišne vrijednosti kompanije i kritičnih faktora koji stvaraju tržišnu vrijednost. Na slici je prikazana shema Skandie na temelju koje je moguće analizirati svaki pojedini element intelektualnog kapitala.<sup>26</sup>

<sup>26</sup> Kolaković, M. (2010), *op. cit.* u bilj 1, str. 30-31

**Slika 4.** Shema tržišne vrijednosti kompanije Skandia (Skandia Navigator)



Izvor: Edvinsson, L. (1997) Developing Intellectual Capital at Skandia, Long Range Planning, Vol. 30., str. 396. prema: Kolaković, M. (2003) Teorija intelektualnog kapitala, Ekonomski pregled, 54 (11-12), str. 938.

### 2.3 Pojmovno određenje virtualne ekonomije

Zahvaljujući globalizaciji i tehnologiji, ekonomija danas nije ista kao prije trideset godina. Krajem 20. stoljeća došlo je tehnoloških napredaka i raznih fenomena koji su formirali pojavu globalne - nove ekonomije.<sup>27</sup> Nova ekonomija je zasnovana na znanju i idejama s ciljem poboljšanja životnog standarda i stvaranja novih radnih mjesta u mjeri u kojoj se inovativne ideje i tehnološke promjene uključuju u proizvode, usluge i proizvodne procese.<sup>28</sup> Informacijske i komunikacijske tehnologije su strmoglavo napredovale u svijetu što je rezultiralo mijenjanjem stvari iz temelja. Ključni uzrok je spoznaja uloge znanja u

<sup>27</sup> Marquardt, M. J. i Berger, N. O. (2000) Global leadres for the 21st century. State University of New York Press, Albany., str 24.

<sup>28</sup> Atkinson, R. D. (2000) Myths of the New Economy. Wiley online library. [online] 7(1), str.54. Dostupno na: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/1468-0041.00122#accessDenialLayout> [18. kolovoza 2019.]

ekonomskom okruženju, što dovodi do potrebe usvajanja novih procesa i aktivnosti dok stari padaju u zaborav. Znanje, informacije, vijesti, zabava, komunikacije i slično, postali su glavni produkti nove ekonomije. Drugim riječima, znanje, odnosno intelektualni kapital postaju glavni poslovni resurs koji je zamijenio dotadašnji način stvaranja bogatstva kao što su zemlja, fizički rad, strojevi, alati i slično.<sup>29</sup>

Nova ekonomija koju trenutno poznajemo najviše je pridonijela u području načina proizvodnje te u samim proizvodima i uslugama koji su do nedavno bili uglavnom fizičkog karaktera. U stručnoj literaturi koriste se i drugi nazivi kao što su Postindustrijska ekonomija, Informacijska ekonomija, Ekonomija znanja, Digitalna ekonomija, Internetska ekonomija, a između ostalog i Virtualna ekonomija. Koncept virtualne ekonomije obuhvaća promjene u segmentima poslovanja kao što su pregovaranje i ugovaranje, organizacija nabave i proizvodnje, transport, distribucija, logistika, kupoprodaja, post-prodajne usluge itd.<sup>30</sup>

Izraz „virtualno“ se nije često upotrebljavao sve do 90-ih godina prošlog stoljeća. Sama riječ „virtualno“ potječe od latinske riječi *virtue* što predstavlja moć, vrlinu i vrijednost.<sup>31</sup> Pojavom nove ekonomije, odnosno virtualne ekonomije, riječ virtualno dobiva novo značenje – nešto što postoji u prividu ili proizlazi iz privida, a ne iz realnosti ili nešto što se nalazi ili je prisutno u nekoj drugoj stvarnosti.<sup>32</sup>

Prema Thompsonu, virtualno ima tri različita i komplementarna značenja. Prvo značenje se odnosi na virtualno kao suprotnost fizičkom, točnije odnosi se na nova nefizička poduzeća koja se formiraju iz fizičkih poduzeća zajedno s različitim procesima, sustavima i kulturama. Iduće značenje se odnosi na virtualno gledano iz geografske perspektive, odnosno poduzeće koje nije centralizirano na jednom mjestu već funkcionira uz pomoć korištenja tehnologije i virtualnih timova. Treće značenje predstavlja virtualni kapacitet, odnosno virtualnu memoriju koja funkcionira kao da računalo ima veći kapacitet nego što zaista ima, omogućavajući poduzećima da iskoriste vanjske vještine i resurse u svrhu zadovoljenja tržišnih potreba.<sup>33</sup>

Virtualna ekonomija predstavlja nastavak trenda pod imenom ekonomija znanja koji se pojavio na prelasku iz 20. u 21. stoljeće. Virtualna ekonomija jednako kao i ekonomija znanja smatra da je neophodno stvoriti društvo znanja. Općenito, smatra se da je znanje najvažniji

---

<sup>29</sup> Kolaković, M. (2010), *op. cit.* u bilj 1, str. 5

<sup>30</sup> Ibid, str.7-8

<sup>31</sup> Ibid, str. 8

<sup>32</sup> Hrvatski enciklopedijski rječnik (2002) Zagreb: EPH d.o.o i Novi Liber d.o.o. Sv. 11. 2004.

<sup>33</sup> Thompson, K. (2008) *The Networked Enterprise: Competing for the future Through Virtual Enterprise Networks*, Meghan-Kiffer Press [online] Dostupno na: <http://www.mkpress.com/TNE/> [18. kolovoza 2019.]

ekonomski resurs, a radnici bogati znanjem su najtraženija roba na tržištu.<sup>34</sup> Broj radnika bogatih znanjem premašuje broj industrijskih radnika u omjeru tri naprema jedan, a radna snaga se iz proizvodne razvila u umnu.<sup>35</sup> Za uspješan razvoj ekonomije znanja, država treba osigurati dobar obrazovni sustav, garantirati pravila vođenja poslova, kvalitetne institucijske sredine i razumne ravnoteže između tržišnih sloboda i državne kontrole. Ekonomija znanja se prije svega širi i zasniva na znanju kao neograničenom, jedinstvenom i samostalnom faktoru kojeg je nemoguće zamijeniti drugim resursima. U njoj osim proizvoda i tehnologije, organizacije također postaju inovativnije kroz uzajamno djelovanje s kupcima i načine organizacije poslovanja) te na taj način postižu sve veću konkurentsku prednost koja im omogućuje ekonomski razvoj i rast.<sup>36</sup>

Pored znanja, informacija predstavlja drugi ključni čimbenik u suvremenom poslovanju. Informacija je kao i znanje, dio neopipljive imovine koji nema jasnu financijsku vrijednost i koji se upotrebom u poslovnim procesima ne troši, već upravo suprotno. U tablici je prikazano koji su čimbenici poslovanja u virtualnoj ekonomiji, zamijenili klasične čimbenike poslovanja.<sup>37</sup>

**Tabela 2.** Prikaz novih čimbenika poslovanja u virtualnoj ekonomiji

<b>KLASIČNI ČIMBENICI POSLOVANJA</b>	<b>NOVI ČIMBENICI POSLOVANJA</b>
ZEMLJA- mjesto obavljanja poslovne aktivnosti i izvor energentskih i ne-energentskih resursa	VIRTUALNI PROSTOR – (internet) mjesto obavljanja poslovanja i nepresušan izvor informacija i ideja
RAD – tradicionalni rad mjereno brojem radnika i vremenom provedenim u uredu	TELEWORK- „rad na daljinu“, različiti oblici teleworka i pojava novih vrsti radnika
KAPITAL – fizički (tvornice, zgrade, strojevi) i financijski (novac i surogat novca)	INTELEKTUALNI KAPITAL – ljudski, strukturalni i potrošački kapital

**Izvor:** Kolaković, M. (2010) Virtualna ekonomija – kako poslovati u uvjetima globalne krize. Zagreb: Strategija, str. 9.

Telework kao novi pojam, označava svaki oblik zamjene vezan uz posao koji se odnosi na informacijske tehnologije, telekomunikacije i računala. Glave vještine teleworkera se odnose

<sup>34</sup> Kolaković, M. (2010), *op. cit.* u bilj 1, str. 8

<sup>35</sup> Marquardt, M. J. i Berger, N. O. (2000), *loc. cit.* u bilj. 25

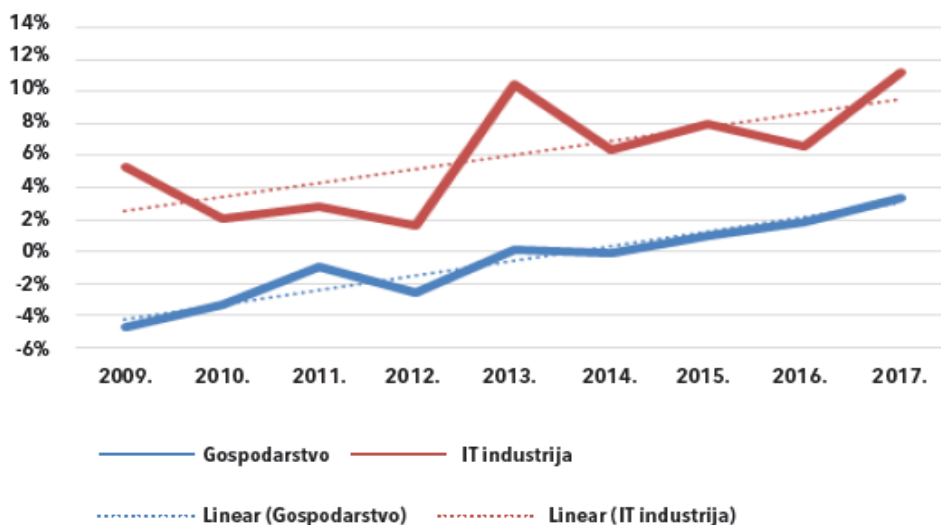
<sup>36</sup> Drašković, M. (2010), *op. cit.* u bilj. 22, str. 84

<sup>37</sup> Kolaković, M. (2010), *op. cit.* u bilj 1, str. 8-9

na upravljanje vremenom, suočavanje s izazovima, efektivnu komunikaciju i građenje motivacije.<sup>38</sup>

Virtualna ekonomija se između ostalog temelji i na konceptu digitalne ekonomije, konkretno na elektroničkim dobrima i uslugama proizvedenim u elektroničkom poslovanju. Koncept digitalne ekonomije razvio se krajem 20. stoljeća, a uključuje elektroničku proizvodnju, elektronički menadžment, elektronički marketing i elektroničku trgovinu. Sve aktivnosti se odvijaju na internetu, odnosno današnjem sveprisutnom mediju bez kojeg je život u današnje vrijeme nezamisliv.<sup>39</sup> Osnovna karakteristika tržišnih promjena potreba u digitalnoj ekonomiji očituje se u sve bržoj promjeni potrošačkih i drugih kupovnih navika svih tržišnih sudionika te kontinuiranoj potrebi inoviranja produkata i kanala distribucije. Digitalnu ekonomiju karakterizira i potreba za kreiranjem digitalne strategije tržišnog djelovanja privrednih subjekata.<sup>40</sup> Važnost informatičkih tehnologija, dokazuje i činjenica da raste potražnja za stručnjacima u IT sektoru. Na grafikonu je prikazana godišnja stopa rasta u IT industriji u odnosu na ostatak gospodarstva u Hrvatskoj u razdoblju od 2009. do 2017. godine.

**Grafikon 1.** Godišnja stopa rasta broja zaposlenih u razdoblju 2009. – 2017.



**Izvor:** Analiza hrvatske IT industrije 2008.-2017., Hrvatska gospodarska komora, 2018., str. 81.

<sup>38</sup> Camarinha-Matos, L. M, Afsharmanesh, H. i Rabelo, R. J.(2013) *E-business and Virtual Enterprises: Managing Business-to-Business Cooperation*, Springer Science, str. 462

<sup>39</sup> Ibid, str. 9

<sup>40</sup> Softić, L. (2016) Digitalna ekonomija i istraživanje promjena u tržišnim potrebama [online], str. 4 Dostupno na: <http://savjetnik.ba/wp-content/uploads/2016/01/Digitalna-ekonomija-i-istrazivanje-promjena-u-trzisnim-potrebama.pdf> [25. kolovoza 2019.]

Transformacije poslovnih procesa koje se izvode prema suvremenom konceptu, usko su povezane s informatičkom strukturom organizacije. Da bi se određene inovacije ostvarile, potrebni su tehnološki preduslovi, a kada je riječ o digitalnoj ekonomiji može se govoriti o stupnju digitalizacije koji se u suvremenom poslovnom okruženju može procijeniti praćenjem određenih parametara. Prvi parametar je prisutnost koji označava u kojoj mjeri potrošači i poduzeća imaju univerzalni pristup digitalnim uslugama i aplikacijama. Sljedeći parametar jest pristupačnost koji označava u kojoj mjeri digitalne usluge iziskuju financijska sredstva, odnosno koliko ljudi si ih može priuštiti. Zatim, idući parametar je pouzdanost koji se odnosi na kvalitetu dostupnih digitalnih servisa. Četvrti parametar je brzina, odnosno u kojoj mjeri se digitalnim uslugama može pristupiti u stvarnom vremenu. Idući parametar je upotrebljivost, odnosno lakoća korištenja digitalnih usluga i sposobnost povećanja usvajanja tih usluga. Posljednji parametar jest vještina, odnosno sposobnost korisnika da ugrade digitalne usluge u svoje živote i poslovne aktivnosti.<sup>41</sup>

Informatičke tehnologije su neizostavni dio virtualne ekonomije. Omogućile su provedbu velikog broja uspješnih poslovnih rješenja koja su dala izuzetno dobre rezultate. Neki od njih su: obrada narudžbi u roku od 24 sata od zaprimanja iste, dostupnost klijentima 0-24 putem interneta, proizvodnja robe u različitim zemljama s centraliziranim rukovodstvom, koordinacija globalnih istraživanja i razvojnih aktivnosti te prilagođavanje regionalnim potrebama kupaca na svim kontinentima.<sup>42</sup>

U budućnosti, sve će više poduzeća koristiti digitalnu tehnologiju u svrhu automatizacije rutinskih procesa u proizvodnji, ali i nekih kompleksnijih poslovnih procesa. Varian navodi pet glavnih načina kako će u budućnosti digitalne tehnologije promijeniti ekonomske aktivnosti:

1. Prikupljanje podataka i analiza – poduzeća će moći prikupiti velik broj informacija o klijentima, posebno onih koje mogu predvidjeti ponašanje klijenata u svrhu unapređenja usluge
2. Personalizacija i prilagođavanje – poduzeća će moći dostavljati prilagođene proizvode i usluge jer u suvremenom poslovanju klijenti očekuju potpunu posvećenost koja

---

<sup>41</sup> D'Souza, C., & Williams, D. (2017). The Digital Economy. *Bank Of Canada Review* [online], 5, str. 8. Dostupno na: <https://www.bankofcanada.ca/wp-content/uploads/2017/05/boc-review-spring17-dsouza.pdf> [25. kolovoza 2019.]

<sup>42</sup> Stojanović, D. (2011) Digitalna ekonomija i transformacija poslovnih procesa – izazovi i rizici. *Ekonomija - teorija i praksa* [online], 1., str. 86. Dostupno na <http://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/2217-5458/2017/2217-54581701080S.pdf> [17. lipnja 2019.]



podrazumijeva saznanja o prethodnim kupovinama, načinima plaćanja, adresi slanja i ostalim detaljima

3. Eksperimentiranje i kontinuiran razvoj – poduzeća će moći koristiti veliku količinu podataka i koristiti algoritme za predviđanje kako bi automatizirali sisteme i donosili odgovarajuće odluke za proizvodnju i alokaciju resursa
4. Inovacije i ugovaranje – poduzeća i klijenti će moći pratiti i nadzirati one s kojima posluju. Na taj način će se olakšati nova vrsta ekonomskih transakcija kao što je elektronički novac.
5. Koordinacija i komunikacija – komunikacijska sredstva kao što su softveri za dijeljenje dokumenata, video konferencije, bežični mobilni uređaji i sl. će omogućiti ljudima interakciju s povećanom fleksibilnošću, bez obzira na mjesto gdje se nalaze. Poduzeća će na taj način puno lakše moći zadovoljiti globalno tržište proizvodima i uslugama.<sup>43</sup>

## 2.4 Razvoj virtualne ekonomije

Ekonomski analitičari koji se bave proučavanjem nove ekonomije govore da je uistinu došlo do velikih promjena na poslovnom planu, ali i u ekonomskoj teoriji. Teoretičari virtualne ekonomije naglašavaju kako se pravila ponašanja u novoj ekonomiji više ne formiraju prema zakonima fizike. U suvremenom poslovnom okruženju koje je ubrzano i često turbulentno, za uspjeh više nije bitna dostupnost informacijama, već dostupnost informacijama. Intelektualna imovina je danas najvažnija imovina. Ona nema fizičko svojstvo te ju je zbog toga nemoguće izvagati i izmjeriti. Umjesto dosadašnjeg poslovanja baziranog na pretežno opipljivoj imovini, poduzeća moraju razviti osjećaj za kreiranje, transferiranje, integriranje, zaštitu i iskorištavanje neopipljive intelektualne imovine koja pretvorena u nešto vrijedno, predstavlja intelektualni kapital poduzeća. Intelektualni kapital jest temelj ekonomije znanja, odnosno virtualne ekonomije. Danas više nije pitanje gdje je poduzeće locirano ili što ono posjeduje, nego što ono zna i može učiniti. Postoje različite teorije poduzeća koje imaju utjecaj na nastanak virtualne ekonomije.<sup>44</sup> Cilj svake teorije poduzeća je pružiti teorijska objašnjenja za egzistenciju i djelovanje poduzeća. Rasprave o teorijama poduzeća impliciraju debate o svim

---

<sup>43</sup> Varian, H. (2016). Intelligent technology: As digital applications encroach on various aspects of daily life, the impact on the economy will help us live smarter and better. *Finance And Development* [online], 53(3). Dostupno na: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2016/09/varian.htm> [25. kolovoza 2019.]

<sup>44</sup> Kolaković, M. (2010), *op. cit.* u bilj 1, str. 46-47.

bitnim promjenama unutar ekonomike poduzeća i ekonomske teorije. Postoji šest teorija poduzeća koje su utjecale ili još uvijek utječu na nastanak novih teorija poduzeća, ali i na pojavu virtualne ekonomije.<sup>45</sup>

Neoklasična teorija poduzeća 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 jest objasniti oblikovanje cijena unutar različitih tržišnih struktura. Zbog toga je razina analize unutar neoklasične teorije bila industrija, odnosno sektor, a ne pojedinačno poduzeće. Industrija predstavlja skup poduzeća koja nude proizvode koji su bliski supstituti, odnosno koji imaju zajednička obilježja. Poduzeća je apstrakcija, "crna kutija", posebna jedinica odlučivanja obilježava jedinstveni cilj, a to je maksimizacija profita. Taj cilj određuje ponašanje poduzeća, dok su organizacijske i zakonske karakteristike poduzeća nevažne. Troškovi su izvedeni iz proizvodne funkcije u onoj mjeri u kojoj su poznate cijene inputa na tržištima inputa. Output koji donosi maksimalan profit, nalazi se u točki izjednačenja graničnog troška i graničnog prihoda. Poduzeća koja ne maksimiziraju profit pregazit će konkurencija, a uspješni će opstati. Neoklasična teorija pretpostavlja da će promjena proizvodne tehnike ovisiti o cijenama proizvodnih faktora i da će poduzeće zamijeniti vrstu tehnike bez ikakvih troškova. Pretpostavlja se da će znanje o proizvodnim tehnikama nastati kao vanjski pomak u proizvodnoj funkciji poduzeća, a ne kao endogeni proces učenja osnovan na iskustvu pojedinog poduzeća.<sup>46</sup>

U današnje vrijeme značaj crne kutije dolazi do izražaja kao nikada do sad. Razlika je u tome što današnje tvrtke i poduzetnici nisu samo proizvođači, već i kreatori znanjem intenzivnih nematerijalnih dobara. Tvrdnja neoklasične teorije da je poduzeće samo automat za maksimizaciju profita u vremenski i prostorno neograničenom okruženju predstavlja glavno obilježje virtualne ekonomije. Organizacijska i druga formalna obilježja poduzeća postaju nebitna uključenjem novih članova u virtualno poduzeće.<sup>47</sup> Neoklasična teorija je od nastanka do danas primila mnoge kritike što je uzrokovalo pojavu drugih teorija.<sup>48</sup>

Menadžerska teorija angažirala se u oblikovanju modela koji nastoje utvrditi posljedice koje ima odvajanje vlasništva i upravljanja na ciljeve poduzeća. Šezdesetih godina prošlog stoljeća nastaju modeli u kojima se napušta profitna maksimalizacija kao glavni cilj djelovanja

---

<sup>45</sup> Ibid, str. 51

<sup>46</sup> Kolaković, M., Kovačević, B., Sisek, B. (2002) Utjecaj teorija poduzeća na suvremene pristupe organizaciji poduzeća, *Ekonomski pregled* [online], Vol 53., No 9-10, str. 936. Dostupno na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=44551](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=44551) [25. kolovoza 2019.]

<sup>47</sup> Kolaković, M. (2010), *op. cit.* u bilj 1, str. 52

<sup>48</sup> Kolaković, M. (2002), *op. cit.* u bilj. 42, str. 937.

poduzeća. Većina modela menadžerske teorije upućuju na novu ulogu menadžera i na ograničenja u njihovom djelovanju. Oni žele imati siguran posao, a da bi to osigurali tvrtka mora ostvarivati neprekidan rast. S druge strane, financijska tržišta su jako osjetljiva te se na njima manifestira svaka teškoća, tako da će ravnotežna pozicija poduzeća biti rezultat djelovanja svih navedenih čimbenika.<sup>49</sup>

Menadžerska teorija ističe novu ulogu menadžera. U virtualnoj ekonomiji menadžerske vještine i njihova sposobnost spajanja ključnih sposobnosti različitih samostalnih tvrtki u jedno virtualno poduzeće, predstavljaju determinantu poslovnog uspjeha. U virtualnoj ekonomiji ima drugačiju ulogu od klasičnog menadžera jer odgovornost za rezultate poslovanja preuzima autonomni suradnički tim stoji od eksperata različitih profila. U virtualnoj ekonomiji tako postoje novi različiti tipovi menadžera kao što su menadžer intelektualnog kapitala, menadžer kompetencija, projektni menadžer i drugi.<sup>50</sup>

Za razliku od neoklasične teorije u kojoj je glavna razina analize bila industrija, a poduzeće jedinica analize, teorija posredovanja usmjerava se na poduzeće kao glavnu razinu analize, a glavna jedinica analize joj je transakcija. Odnos principala i agenta nastaje kad principal posjeduje neku imovinu, a agent u njegovo ime svojim djelovanjem utječe na vrijednost te imovine. Teorija posredovanja bavi se pitanjem kako uskladiti interese principala i agenta, odnosno kako da agent djeluje u interesu principala. U početku se taj problem rješavao tako da je agentu trebalo platiti za učinkovito obavljeni posao, pretpostavljajući da principal zna što agent treba napraviti te da ga može besplatno kontrolirati i mjeriti rezultate njegovog rada. Problem se javlja zbog toga što sudionici nisu imali istovjetne, već asimetrične informacije. Na primjer, principal koji svoj novac uloži u banku nema potpune informacije o aktivnostima banke i mogućim plasmanima koji se neće moći naplatiti. Kad se ciljevi principala i agenta ne podudaraju, nastaje problem „moralnog hazarda“, odnosno situacije u kojoj se agent čim sklopi ugovor s principalom ponaša drukčije nego u okolnostima u kojima ugovor nije potpisan. Kao okvirni problem u ovom odnosu nameće se oblikovanje i realizacija ugovornog odnosa kojim će se stvoriti stimulativni uvjeti da agenti djeluje u interesu principala.<sup>51</sup>

U današnjem suvremenom poslovanju, odnosno u modelu virtualne organizacije poslovanja, klasični odnos između principala i agenta podignut je na višu razinu. Taj odnos se naziva „planet-satelit“ odnos gdje principala predstavlja liderska tvrtka virtualnog poduzeća, dok

---

<sup>49</sup> Ibid

<sup>50</sup> Kolaković, M. (2010), *op. cit.* u bilj 1, str. 53

<sup>51</sup> Kolaković, M. (2002), *op. cit.* u bilj. 42, str. 938.

agente predstavljaju tvrtke članice koje se oko liderske tvrtke okupljaju u virtualnu organizaciju.<sup>52</sup>

Za teoriju transakcijskih troškova najviše je zaslužan autor Oliver Williamson. Smatrao je da je ekonomika transakcijskih troškova sastavni dio nove institucionalne ekonomike te da predstavlja interdisciplinarni pothvat pri kojem su sjedinjeni pravo, ekonomika i organizacijska teorija. U transakcijske troškove ubrajaju se svi oni troškovi koji ne nastaju izravno u fizičkom procesu proizvodnje kao što su informacije, pregovaranje, potpisivanje i zaključivanje ugovora, realizacija vlasničkih prava, troškovi nadzora i moguće promjene institucionalnih aranžmana. Williamson je podijelio transakcijske troškove na troškove istraživanja, troškove ugovaranja, troškove praćenja i troškove provedbe. Prve dvije vrste nastaju prije, a druge dvije nakon transakcije. Kada bi svi transakcijski troškovi bili nula, alokacija resursa bila bi slična bez obzira na to kako su organizirane proizvodne i razmjenske aktivnosti. No, transakcijski troškovi postoje i što su veći smanjuju opseg transakcija i prisiljavaju ekonomske sudionike na ekonomiziranje troškovima. Dakle, ako su troškovi reguliranja transakcija na slobodnom tržištu manji od reguliranja istog skupa transakcija unutar poduzeća, tada će biti izabrana tržišna alokacija. U suprotnom će doći do organizacije transakcija unutar poduzeća. Ključne dimenzije prema kojima se razlikuju pojedine transakcije su neizvjesnost, učestalost transakcije i imovine koja je uključena u razmjenu.<sup>53</sup>

Temelji nastanka i razvoja virtualne ekonomije izravno počivaju na teoriji transakcijskih troškova. Suvremeno poslovanje nalaže specijalizaciju poslovanja i eksternalizaciju svih netemeljnih aktivnosti što je dovelo do velikog porasta broja transakcija između poduzeća, a samim tim i transakcijskih troškova. Poduzeća su shvatila da se dugoročnim ugovorima o poslovnim odnosima postižu obostrane uštede, stoga je ekonomiziranje transakcijskih troškova u virtualnoj ekonomiji imperativ.<sup>54</sup>

Predmet analize evolutivne teorije je poduzeće s njegovim fizičkim, ljudskim, intelektualnim i organizacijskim kapitalom. Nastanak i granice poduzeća objašnjavaju se postojanjem grupnih ili individualnih sposobnosti, dok analiza u svoje središte stavlja razvoj sposobnosti koje omogućuju funkcioniranje poduzeća neizvjesnoj okolini. Cilj evolutivne teorije je oblikovati ekonomske strukture koje u najvećoj mjeri omogućuju akumulaciju znanja i sposobnosti. Inzistiranje na evolutivnom procesu kao ključnom pojmu znači da se poduzeće ne može

---

<sup>52</sup> Kolaković, M. (2010), *op. cit.* u bilj 1, str. 54.

<sup>53</sup> Kolaković, M. (2002), *op. cit.* u bilj. 42, str. 939-940.

<sup>54</sup> Kolaković, M. (2010), *op. cit.* u bilj 1, str. 56

objasniti kao rezultat racionalnih odluka *homoeconomicusa*, već kao rezultat evolutivnih procesa. Evolutivna teorija se usredotočuje na strukturu, strategiju i ključne organizacijske sposobnosti. Sastavni dijelovi organizacijske sposobnosti su organizacijske vještine koje su zapravo usvojene vještine na različitim funkcionalnim područjima poduzeća, ali i vještine potrebne za koordinaciju tih područja. Evolutivna teorija opisuje poduzeća kao povijesni entitet zbog toga što je proizvodno znanje rezultat endogenog procesa učenja temeljnog na iskustvu. To je ključna razlika u odnosu na neoklasična teoriju koja s poduzećem postupa kao s entitetom bez povijesti.<sup>55</sup>

Evolutivna teorija prema kojoj se poduzeća s vremenom fokusiraju na svoje ključne sposobnosti i vještine, dovela je do današnje specijalizacije poduzeća. Model virtualne ekonomije predstavlja logičan nastavak evolutivne teorije. Jedina razlika je u tome što teoretičari virtualne ekonomije zagovaraju i revolucionarni pristup, odnosno potpuno rekonfiguriranje lanca stvaranja vrijednosti u poduzećima primjenom koncepta virtualne organizacije poduzeća.<sup>56</sup>

Sredinom osamdesetih godina 20. stoljeća teoretičar Aoki je formirao primjenu teorije igara na poduzeće te se na taj način razvila teorija koja opisuje poduzeće kao koaliciju različitih sudionika. Poduzeće služi kao „nexus“ za kooperativne odnose između zaposlenih i dioničara koji omogućuju optimalne proizvodne rezultate te raspodjelu rizika i dodane vrijednosti. U takvom odnosu, menadžeri su tehnokratski medijatori između dioničara i zaposlenika. Suradnja sudionika koalicije, dovest će do „organizacijske ravnoteže“. Aoki tvrdi da model nije primjenjiv samo za japanska poduzeća, već da je uočljiv i na svjetskoj razini i predstavlja racionalan odgovor konkurentskih poduzeća na izazove iz promjenjive okoline kao što je globalna konkurencija koja zahtijeva brze reakcije na tržištu. Novi način organizacije je za razliku od starog više diskrecijski i participativan. Kao rezultat zajedničkog rada, stvara se pozitivna informacijska renta, čija je raspodjela podvrgnuta pregovaranju postavke teorije igara i raspodjela rente ne može biti posebno definirana u individualnim krugovima.<sup>57</sup>

Razlozi pojave virtualne ekonomije mogu se povezati s teorijom kooperativnih igara jer unutarorganizacijska koordinacija, reakcije na izazove iz promjenjive okoline i neprekidno uvođenje inovacija obilježavaju model virtualne ekonomije. Pojavom virtualnih poduzeća,

---

<sup>55</sup> Kolaković, M. (2002), *op. cit.* u bilj. 42, str. 940-941.

<sup>56</sup> Kolaković, M. (2010), *op. cit.* u bilj 1, str. 57

<sup>57</sup> Kolaković, M. (2002), *op. cit.* u bilj. 42, str. 942.

zbog njihove sposobnosti brzog formiranja i prilagodbe, mogućnost reakcije na tržišne prilike i izazove, podignuta je na najvišu moguću razinu.<sup>58</sup>

Analizom ovih šest teorija, vidljivo je da se pojava i razvoj virtualne ekonomije temelji na teoretskim osnovama. Pojava virtualnih poduzeća kao novog poslovnog koncepta, predstavlja logičan slijed u razvoju teorija poduzeća. Stupanj i intenzitet primjene teorija poduzeća izdvaja virtualna poduzeća i virtualno poslovanje općenito kao novi model poslovanja koji virtualnu ekonomiju razlikuje od dosadašnjih novih ekonomija koje su bile prisutne tijekom ekonomske povijesti.<sup>59</sup>

## 2.5 Koncept virtualne organizacije poslovanja

Porastom primjene informacijske i komunikacijske tehnologije te porastom brzine poslovanja i nužnošću za racionalizacijom svih poslovnih troškova, dolazi do značajnih promjena strategija u poslovanju suvremenih poduzeća. Umjesto poduzeća u prvi plan dolaze proizvodi koji moraju sadržavati što više uloženog i materijaliziranog znanja, ali uz optimalne troškove. Pojedinačna poduzeća nisu samostalno u mogućnosti udovoljiti takvim zahtjevima pa dolazi do umrežavanja specijaliziranih poduzeća unutar, ali i između kompatibilnih industrija. Stvaranjem takve mreže proizvodno-poslovnih odnosa u kojoj se s vremenom gube jasne poveznice između partnera dolazi do virtualizacije lanca stvaranja vrijednosti.<sup>60</sup> Suvremena poduzeća danas sve više svoje fizičko prisustvo zamjenjuju virtualnim, što im pomaže pri svladavanju prepreka kao što su geografska udaljenost i vremenske zone. Virtualizacija poslovanja javlja se kao rezultat upotrebe novih znanja te informacijske i komunikacijske tehnologije. Virtualizacija je postala univerzalni model koji suvremenim poduzećima i poduzetnicima omogućuje povećanje obujma poslovanja te efikasnosti i profitabilnosti.<sup>61</sup> U novonastalim virtualnim lancima stvaranja vrijednosti lako se gube nacionalne granice i vremenske zone. Aktivnosti se alociraju na poduzeća koja posjeduju najveće konkurentske prednosti, bez obzira na njihovu lokaciju. Obavljanjem poslovnim aktivnosti za različite poslovne partnere te sudjelujući u različitim lancima stvaranja vrijednosti, ti lanci se

---

<sup>58</sup> Kolaković, M. (2010), *op. cit.* u bilj 1, str. 58.

<sup>59</sup> Ibid, str. 58-59.

<sup>60</sup> Ibid, str. 103.

<sup>61</sup> Kolaković, M. (2005) Novi poslovni modeli u virtualnoj ekonomiji i njihov utjecaj na promjene u transportnoj logistici i upravljanju lancem opskrbe, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu* [online], godina 3., str. 196. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/41478> [17. lipnja 2019.]

isprepliću i tvore mrežu poslovnih odnosa. Na taj način dolazi do potpuno virtualizacije proizvodno-poslovnih odnosa, ali i do nastajanja novih poslovnih subjekata kao što je virtualna organizacija.<sup>62</sup>

Raznolikost pojmova i određene definicije koje uzimaju u obzir različite aspekte virtualnog organizacije, proizišle su iz različitih polazišta. Prema postojećoj stručnoj literaturi vidljivo je da je virtualna organizacija definirana na temelju ključnih riječi kao što su suradnja i komplementarnost, umrežena ili distribuirana organizacija, privremena organizacija i infrastruktura koja podržava interoperabilnost.<sup>63</sup> Prema mišljenju autora članka, virtualnu organizaciju čine privremene organizacije koje se kontinuirano razvijaju, preuređuju i obnavljaju za praktičnu poslovnu svrhu u skladu s poslovnim potrebama, odnosno s potražnjom na tržištu. Virtualne organizacije stvaraju mreže s drugim virtualnim poduzećima, ovisno o kompetenciji svojih virtualnih timova, tvoreći na taj način poslovni lanac.<sup>64</sup> Virtualnu organizaciju možemo definirati i kao fleksibilnu mrežu neovisnih entiteta povezanih informacijskom tehnologijom u svrhu dijeljenja vještina i znanja. Ključna implikacija virtualnih organizacija je to što su takvi oblici poslovanja više podesivi, njihove granice su znatno nejasnije i njihovi odnosi su više ugovorne prirode. U virtualnim organizacijama, zaposlenici rade u virtualnom radnom okruženju u kojem su ljudski, fizički i tehnički resursi smješteni tamo gdje najviše pridonose efektivnom postizanju poslovnih ciljeva.<sup>65</sup> Kroz virtualnu organizaciju se proteže mreža znanja čija je uloga percipiranje stanja na tržištu i odgovaranje na zahtjeve tržišta. Cilj povezivanja poduzeća u organizaciju je izbjeći preživljavanje u poslovnom smislu i biti stabilno poslovanje.<sup>66</sup> Virtualna organizacija ima sljedeće prednosti, odnosno atribute:

1. Raširena mreža vještina i sposobnosti – struktura virtualne organizacije distribuira se na više lokacija što rezultira sposobnošću uvođenja šireg bazena vještina i sposobnosti.
2. Upotreba komunikacija i računalnih tehnologija – ove tehnologije omogućuju postojanje virtualne organizacije općenito. Prepreke daljine i vremena su savladane pomoću tehnologije.

---

<sup>62</sup> Kolaković, M. (2010), *op. cit.* u bilj 1, str. 103.

<sup>63</sup> Marković, D., Radović-Marković M., Minović, J. (2015) A new virtual team competence defining model, *Economic Research*, 28:1, Taylor & Francis, str. 1035.

<sup>64</sup> *Ibid*, str. 1035-1036.

<sup>65</sup> Čulo, K. (2016) Virtual organization – the future has already begun. *Media, culture and public relations*, 7, str. 36

<sup>66</sup> Young, M., Jude, M. (2004) *The Case for Virtual Business Processes: Reduce costs, improve efficiencies, and focus on your core business*, Cisco Press, str. 84

3. Fleksibilnost, dinamičnost i neumornost – virtualne organizacije nisu više ograničene preprekama kao što su mjesto i vrijeme, već one podržavaju dinamične promjene u organizaciji uključujući radno okruženje zaposlenika i strukturne procese. Neumornost se odnosi na stav voljnog mijenjanja proizvoda i usluga, zemljopisne disperzije ili načina komunikacije. Upravo temeljem toga, postoji potencijal koji vodi višem stupnju inovacije i kreativnosti.
4. Integracija – kada se različiti pojedinci, grupe i organizacije spoje zajedno u virtualnu organizaciju, trebaju kolektivno djelovati kako bi postigli zajedničke ciljeve. To uključuje veći stupanj suradnje i povjerenja. Integracija potiče sinergiju pojedinaca.<sup>67</sup>

Potencijalnim nedostacima virtualnih organizacija smatraju se gubitak vlastitog znanja uzrokovan dijeljenjem informacija s drugim poduzećima, gubitak nadzora nad dijelovima poslovanja, nestabilnost organizacijskog oblika, transformacija klasičnog radnog odnosa, oslabljen osjećaj pripadnosti organizaciji, teže ujednačavanje radnih sredina, te nedovoljni poticaji na području učenja novih znanja i vještina.<sup>68</sup>

Kroz povijest, različiti autori su navodili obilježja virtualnih organizacija. Većina definicija i podjela imala je isti smisao gledajući ključni smisao virtualne organizacije, no različite načine izražavanja. Ulrich Franke je definirao virtualnu organizaciju kao privremeno partnerstvo koje je sastavljeno s ciljem odgovora tržišnim prilikama i potrebama kupaca.<sup>69</sup> Prema Goldmanu, Nagelu i Preisu (1995.) značajna obilježja virtualne organizacije su oportunitizam, izvrsnost, neograničenost i povjerenje. Ističu da su redukcija vremena, troškova i rizika, zatim povećanje poslovnih mogućnosti kroz integraciju temeljnih kompetencija i resursa učesnika te intenzivna suradnja s potrošačima i spremnost na udovoljavanje njihovim zahtjevima i potrebama ono što virtualnim organizacijama daje posebnu vrijednost.<sup>70</sup> Prema Pionteku (1998.) glavna obilježja virtualne organizacije su koncentracija na ključne sposobnosti, novi fokus poslovanja usmjeren potrošaču, individualizacija proizvoda i usluga, široka primjena informacijske i komunikacijske tehnologije, mrežno partnerstvo te stvaranje mreže znanja. Burn i dr. (2002.) virtualnu organizaciju opisuju kao nisko troškovni, visoko odgovorni i sklon prilagođavanju način organiziranja i konkuriranja u ekstremno turbulentnom i

---

<sup>67</sup> Čulo, K. (2016), *op. cit.* u bilj 65, str. 37

<sup>68</sup> Banović, M., Miljković-Krečar, Lj. (2014) Analiza interne komunikacije virtualnih timova, *Ekonomski misao praksa DBK* [online] godina XXIII., br. 1, str. 194. Dostupno na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=182464](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=182464) [25. kolovoza 2019.]

<sup>69</sup> Franke, U. (2000) *The Knowledge-Based View (KBV) of the Virtual Web, the Virtual Corporation and the Net-Broker*, Cranfield University, UK, str. 20.

<sup>70</sup> Kolaković, M. (2010), *op. cit.* u bilj 1, str. 129



nesigurnom poslovnom okruženju. Prema njima, glavna obilježja virtualne organizacije su adaptivnost, fleksibilnost, odgovornost za promjenjive zahtjeve i uvjete na tržištu, efektivnost u iskorištavanju resursa, formiranje poslovnih saveza različitog stupnja suradnje, disperziju sastavnih dijelova saveza, osnaženje zaposlenika, zajedničko korištenje svih vrsta znanja i intelektualnog kapitala, nisku razinu birokratizacije, oportunističko ponašanje spram promjena i nesigurnosti te visoku razinu primjene informacijske tehnologije u potpori poslovnim procesima i radnicima znanja. Sintezom obilježja virtualnih organizacija, ona najbitnija se mogu podijeliti na primarna i sekundarna obilježja. Primarna obilježja su ona koja prevladavaju kod većine virtualnih organizacija i većina autora spominje, dok su sekundarna ona koja ne obilježavaju nužno virtualne organizacije, ali se često spominju u literaturi.<sup>71</sup> Primarna i sekundarna obilježja su prikaza u tablici.

**Tabela 3.** Obilježja virtualne organizacije

OBILJEŽJA VIRTUALNE ORGANIZACIJE	
Primarna obilježja	Sekundarna obilježja
1. Mrežna struktura	1. Jedinstveni identitet
2. Virtualnost	2. Članovi su male veličine
3. Fleksibilnost	3. Podjela rizika
4. Agilnost	4. Podijeljeno vlasništvo
5. Ujedinjenje ključnih sposobnosti	5. Podijeljeni interesi
6. Prekoračivanje granica	6. Podijeljeno vodstvo
7. Elektronska komunikacija	7. Podijeljena lojalnost
8. Geografska disperzija	8. Ovisnost o informacijama
9. Privremenost	9. Nepostojanje organizacijske sheme

<sup>71</sup> Kolaković, M. (2010), *op. cit.* u bilj 1, str. 130-131

10. Promjenjivost članova	10. Potrošačka orijentacija i masovna potrošnja
11. Jednakost članova	11. Ravnoteža vlasti
12. Povjerenje među članovima	12. Oblik sudjelovanja

**Izvor:** Kolaković, M. (2010) Virtualna ekonomija – kako poslovati u uvjetima globalne krize. Zagreb: Strategija d.o.o., str. 131

Uz virtualnu organizaciju, postoji i virtualno poduzeće. Kako bi funkcionalni karakter bio preciznije određen, autori koriste i izraz industrijsko virtualno poduzeće. Industrijsko virtualno poduzeće je privremeni konzorcij nezavisnih industrijskih poduzeća koja se spajaju kako bi iskoristili tržišnu priliku u brzo promjenjivim svjetskim proizvodnim okolnostima.<sup>72</sup> Virtualna poduzeća nastaju na temelju potrebe troškovne učinkovitosti i specifičnosti njihovih proizvoda bez obzira na veličinu tvrtki članica, njihove zemljopisne lokacije, informacijske tehnologije ili različitost u poslovnim procesima.<sup>73</sup> Virtualno poduzeće čine vodeća tvrtka i jedna ili više drugih tvrtki, odnosno partnera uključenih u proces ostvarivanja virtualnog proizvoda. Moderno virtualno poduzeće funkcionira na temelju transakcijske mreže upravljane virtualnom memorijom te uporabom vrhunskih multimedijalnih i informatičkih tehnologija.<sup>74</sup>

Kako bi poduzeća bili fleksibilnija i agilnija, mnogi od njih formiraju virtualne timove. Virtualni timovi imaju karakteristike timova u smislu da čine skupinu ljudi koja međusobno komunicira obavljajući međuovisne zadatke, a vođeni su nekom zajedničkom idejom. Razlika između običnih i virtualnih timova je u tome što virtualni timovi rade kroz prostor, vrijeme i organizacijske granice povezani putem komunikacijske mreže.<sup>75</sup> Postoje razni razlozi formiranja virtualnih timova, no općenito govoreći može se reći da virtualni timovi omogućavaju ljudima iz raznih dijelova svijeta da zajedno rade na određenom poslovnom projektu, da stvaraju saveze između organizacija, proširuju tržište na različite geografske lokacije te smanjuju troškove organizacije. Članovi tima mogu biti iz iste ili nekoliko različitih organizacija. Iz različitih organizacija su kada projekti uključuju savjetnike ili

<sup>72</sup> Hardwick, M. i Bolton, R. (1997) The industrial Virtual Enterprise, Communications of the ACM, Vol. 40, No. 9, str. 59. prema Kolaković, M. (2010) Virtualna ekonomija – kako poslovati u uvjetima globalne krize. Zagreb: Strategija d.o.o., str. 113.

<sup>73</sup> Kolaković, M. (2010), *op. cit.* u bilj 1, str. 113-114.

<sup>74</sup> Buble, M. (2006) Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb

<sup>75</sup> Kolaković, M. (2010), *op. cit.* u bilj 1, str. 117-118.

vanjske procjenitelje. Kada su virtualni timovi formirani, svaki član mora biti svjestan da cijeli tim radi i funkcionira kao cjelina koja usmjerava svoje poslovne napore ka zajedničkom cilju. Svaki član tima mora imati isti cilj kao i ostatak tima, a među njima najvažnija je komunikacija.<sup>76</sup> Važnost uvođenja virtualnih timova umjesto regularnih timova, očituje se kroz pet faktora. Prvi je rastuća pretežnost ravnih ili horizontalnih organizacijskih struktura, zatim nastanak okruženja koje zahtijeva međuorganizacijsku suradnju kao i konkurenciju, treći su promjene u očekivanjima zaposlenih koje se odnose na organizacijsku strukturu, četvrti je nastavak promjene proizvodnje u uslužno i znanjem orijentirano poslovno okruženje te posljednji koji se odnosi na sve veću globalizaciju prodaje i korporativnih aktivnosti.<sup>77</sup>

---

<sup>76</sup> Čulo, K., Skendrović, V. (2009) Paradigms of virtual teams in the communication process, *Informatologia* 42, 3, str. 198.

<sup>77</sup> Townsend, A. M., DeMarie, S. M. and Hendrickson, A. R. (1998) Virtual teams: Technology and the workplace of the future, *The Academy of Management Executive*, 12 (3), str. 18

### **3. ULOGA INTELEKTUALNOG KAPITALA U VIRTUALNOJ EKONOMIJI**

#### **3.1 Intelektualni kapital kao ključna sposobnost virtualnog poduzeća**

Intelektualna imovina je danas najvažnija imovina. Ona nema fizičko svojstvo i nemoguće ju je izmjeriti ili izvagati. Upravo zato, poduzeća umjesto poslovanja koje se dosad pretežito temeljilo na opipljivoj imovini, moraju razviti osjećaj za kreiranje, transferiranje, integriranjem zaštitu i iskorištavanje neopipljive intelektualne imovine koja pretvorena u vrijednost za poduzeće, predstavlja intelektualni kapital. Poslovanje poduzeća je u današnjem suvremenom poslovanju puno više ovisno o znanju nego o kapitalu koje poduzeće posjeduje. Ljudski mozak postaje bitniji alat od ljudskih ruku u ostvarenju poslovnog uspjeha. Sposobni zaposlenici koji razvijaju nove ideje, stvaraju vrijednost i inoviraju poslovanje poduzeća, postali su ključna imovina ekonomija znanja. U virtualnoj ekonomiji fizička prisutnost prestaje biti važna, a zamjenjuje ju jedinstvena globalna ekonomija u kojoj bilo tko može prodavati i kupovati od bilo koga, neovisno o lokaciji i vremenu.<sup>78</sup>

Suvremeni način poslovanja sugerira nastanak virtualnih poduzeća zbog čega ih danas ima sve više. Postoji više raznih oblika udruživanja u organizacije, no poduzeća se odlučuju na udruživanje u virtualne organizacije iz nekoliko razloga. Prvi i najvažniji razlog je neizbježan proces globalizacije koja rastućim trendovima povezuju potrošače na svjetskoj razini. Još neki od razloga su sposobnost brzog objedinjavanja stručnih resursa, stvaranje zajednica izvrsnosti, nagle promjene potreba na tržištu, porast zahtjeva za specijaliziranim znanjem zbog sve više specijaliziranih proizvoda i usluga.<sup>79</sup>

Svako uspješno poduzeće virtualne ekonomije trebalo bi imati dobro razrađenu strategiju o načinu kako privući i razvijati svoje intelektualne resurse. Virtualna poduzeća su posebno pogodna za prihvaćanje i korištenje novih koncepata kao što je intelektualni kapital. Sinergija koja se stvara u virtualnom poduzeću potiče daljnji razvoj novih ideja i pronalaženje novih poslovnih rješenja što utječe na povećanje intelektualnog kapitala pojedinačnih članova, ali i cjelokupnog virtualnog poduzeća. Primjena koncepcije intelektualnog kapitala u virtualnom poduzeću naglašava ulogu i značenje individualnih stručnjaka i zaposlenika u tvrtkama

---

<sup>78</sup> Kolaković, M. (2010), *op. cit.* u bilj 1, str. 46.

<sup>79</sup> Čulo, K. (2016), *loc. cit.* u bilj 65.

članicama. Strategija razvoja i upravljanja intelektualnim kapitalom mora obuhvaćati sve što je potrebno da bi se privuklo, zadržalo, motiviralo i razvilo potencijale samih članova.<sup>80</sup>

Virtualna ekonomija se razvila iz ekonomije znanja, a glavno obilježje joj je intelektualni kapital. U odnosu na staru, industrijsku ekonomiju, novonastala, virtualna ekonomija unijela je velike promjene i potpuni preobrat na tržištu i u poduzeću, ali i glede radnih resursa. U sljedećim tablicama su vidljive razlike između stare i nove ekonomije koje su uzrokovane promjenama u načinu poslovanja i sve većoj važnosti intelektualnog kapitala u poslovanju.<sup>81</sup>

**Tabela 4.** Obilježja stare industrijske ekonomije i nove virtualne ekonomije s aspekta tržišta

	STARA INDUSTRIJSKA EKONOMIJA	NOVA VIRTUALNA EKONOMIJA
TRŽIŠTE		
Ekonomski razvoj	pravilan i linearan, predvidiv	nepredvidljiv, kaotičan i turbulentan, bez jasnog smjera kretanja s naglim porastima i padovima
Tržišne promjene	spore i pravilne	iznimno brze i nepredvidive
Gospodarstvo	pokretano od strane proizvođača	pokretano od strane potrošača
Životni ciklus proizvoda i tehnologija	dugačak	kratak
Ključni ekonomski pokretači	velike industrijske kompanije	inovativno i poduzetnički orijentirana poduzeća utemeljena na znanju
Obujam konkurencije	lokalna	globalna
Konkurentski odnosi	veliki igrači preuzimaju male	brzi igrači preuzimaju spore
Marketing koncepcija	masovni marketing	diferencijacija

**Izvor:** Kolaković, M. (2010) Virtualna ekonomija – kako poslovati u uvjetima globalne krize. Zagreb: Strategija d.o.o., str. 11

<sup>80</sup> Kolaković, M. (2010), *op. cit.* u bilj 1, str. 132.

<sup>81</sup> Ibid, str. 10.

**Tabela 5.** Obilježja stare industrijske ekonomije i nove virtualne ekonomije s aspekta poduzeća

	STARA INDUSTRIJSKA EKONOMIJA	NOVA VIRTUALNA EKONOMIJA
<b>PODUZEĆE</b>		
Naglasak na	stabilnosti	upravljanju promjenama
Mjera uspješnosti	profit	dodana vrijednosti
Organizacija proizvodnje	masovna proizvodnja	specijalizirana proizvodnja
Ključni pokretači rasta	Kapital	ljudi – njihova znanja i sposobnosti
Ključni tehnološki pokretači	automatizacija i mehanizacija	informacijska i komunikacijska tehnologija, elektronsko poslovanje
Glavni izvor konkurentskih prednosti	pristup sirovinama, jeftin rad i kapital, racionalizacija troškova kroz ekonomiju opsega i obujma	specifične sposobnosti, poslovna izvrsnost, poduzetnički duh, intelektualni kapital, partnerski odnosi s dobavljačima i kupcima, strategija diferencijacije
Oskudni resursi	financijski kapital	intelektualni kapital
Donošenje odluka	vertikalno	podijeljeno, zajedničko
Inovacijski procesi	periodički, linearni	kontinuirani, sistematski
Proizvodni fokus	interni procesi	upravljanje čitavim poslovnim procesom, kompletan lanac stvaranja vrijednosti
Poslovno povezivanje s drugim poduzećima	rijetko, individualno poslovanje	stvaranje timova i strateških saveza za ujedinjenje ključnih sposobnosti
Organizacijske strukture	hijerarhijska - piramidalna, birokratska, funkcionalna i invertirana	umrežene – fleksibilne, virtualne i hibridne

**Izvor:** Kolaković, M. (2010) Virtualna ekonomija – kako poslovati u uvjetima globalne krize. Zagreb: Strategija d.o.o., str. 12

**Tabela 6.** Obilježja stare industrijske ekonomije i nove virtualne ekonomije s aspekta radnog resursa

	STARA INDUSTRIJSKA EKONOMIJA	NOVA VIRTUALNA EKONOMIJA
<b>RADNI RESURS</b>		
Upravljanje i vođenje	vertikalno	podijeljeno; trenersko-brokerski menadžerski stil, samo-upravljački
Karakteristike radne snage	uglavnom muške strukture s visokom razinom neobrazovanih i nisko obrazovanih	porast postotka ženske strukture i visoko obrazovanih
Vještine	jednostruke, standardizirane	multidisciplinarne, fleksibilne
Edukacijski zahtjevi	vještine, stručne sposobnosti	kontinuirano učenje, trening i stjecanje novih znanja
Odnos menadžmenta i zaposlenih	konfrontacija	kooperacija, timski rad
Zaposlenje	stabilno, relativno sigurno	nestabilno, ovisno o tržišnim prilikama i okolnostima
Promjena radnog mjesta	rijetka, prema sili	česta, prema prilici
Ulaganja u zaposlene	trošak	investicija

**Izvor:** Kolaković, M. (2010) Virtualna ekonomija – kako poslovati u uvjetima globalne krize. Zagreb: Strategija d.o.o., str. 13

Znanje, odnosno intelektualni kapital je temeljni faktor pomoću kojeg će se postaviti put novog gospodarskog razvoja u budućnosti. Rast više nije moguće stvoriti samo na temelju kombinacije tradicionalnih resursa kao što su kapital, rad i prirodni resursi. Proizvodni procesi su se počeli pretvarati u znanstvene procese koji rezultiraju, do prije nekoliko godina, potpuno nezamislivim otkrićima. Razvoj znanja danas predstavlja uvjet gospodarskog, tehnološkog i drugih napredaka te ujedno čini i glavno uporište inovativne virtualne ekonomije.<sup>82</sup>

Ekonomski napredak jest rezultat korištenja raspoloživih resursa, temeljnih kompetencija i infuzije ulaganja u ljudski, intelektualni, tehnološki i socijalni kapital. Intelektualni kapital je ključan za održavanje konkurentne prednosti, stoga je važan i za stvaranje bogatstva.

<sup>82</sup> Martinović, T. (2015) *Inovativna ekonomija, razvoj i pogled u budućnost*. Diplomski rad: Ekonomski fakultet, str. 16

Upravljanje intelektualnim kapitalom donosi bogatstvo u poslovanju na način da se intelektualni kapital koristi za prepoznavanje potencijalnih prilika koje bi mogle doprinijeti budućem ekonomskom rastu. Kvaliteta i raspon organizacijskih sposobnosti i odgovornosti su od velike važnosti, stoga je razvoj tih sposobnosti od presudne važnosti za ekonomski uspjeh.<sup>83</sup>

Virtualno poduzeće kojemu je ljudski kapital temeljni oblik kapitala, ne smije zaboraviti na konstantni razvoj i nadogradnju vlastitog ljudskog i intelektualnog kapitala jer bi u protivnom moglo izgubiti svoju konkurentsku prednost. Ljudski kapital se u virtualnom poduzeću „krije“ u glavama ljudi zaposlenih u tvrtkama članicama virtualne organizacije. Tako se smatra da virtualna poduzeća taj kapital ne posjeduju, već ga iznajmljuju od svojih zaposlenika uz određenu naknadu. Neka virtualna poduzeća ne posjeduju dovoljan vlastiti ljudski kapital nego su ga prisiljena pozajmljivati od vanjskih članova, stručnjaka raznih profila, povećavajući na taj način raspoloživi ljudski kapital virtualnog poduzeća.<sup>84</sup>

Upravljanje intelektualnim kapitalom predstavlja izazov, no promatran u kontekstu organizacijske strukture čini važan dio organizacije.<sup>85</sup> Intelektualni kapital je od velike važnosti za sva poduzeća te za svaki odjel unutar poduzeća.<sup>86</sup> Uspješna virtualna poduzeća koja imaju razvijeni strukturalni kapital prepoznat kao stratešku dugoročnu imovinu, spremna su sudjelovati u virtualnoj organizaciji kako bi iskoristila svoj strukturalni kapital kao vlastitu konkurentsku prednost i ostvarila profit. S obzirom da je u današnje vrijeme potrebno brzo reagirati na tržišne prilike kako se ne bi izgubila konkurentska prednost, koncept virtualne organizacije predlaže prikupljanje strukturalnog kapitala razvijenog od strane poduzetnika ili drugih poduzeća. Virtualno poduzeće obuhvaća strukturalni kapital tvrtki članova koje one unose prema potrebi i namjerni virtualne organizacije. Udruženi strukturalni kapital predstavlja osnovu za poslovanje virtualnog poduzeća te platformu za daljnji razvoj zajedničkog strukturalnog kapitala. Iz perspektive koncepta intelektualnog kapitala, upravo

---

<sup>83</sup> Milić, B., I. (2015) System dynamics modelling and simulating the effects of intellectual capital on economic growth, *Croatian Operational Research Review* [online], CRORR 6, str. 447. Dostupno na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=218179](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=218179) [25. kolovoza 2019.]

<sup>84</sup> Kolaković, M. (2010), *op. cit.* u bilj 1, str. 133.

<sup>85</sup> Thompson, A. M. (2010) *Facilitating the Use of Intellectual Capital in a Matrix Multinational Organization*, Production Services Network Ltd., Scotland, str. 1

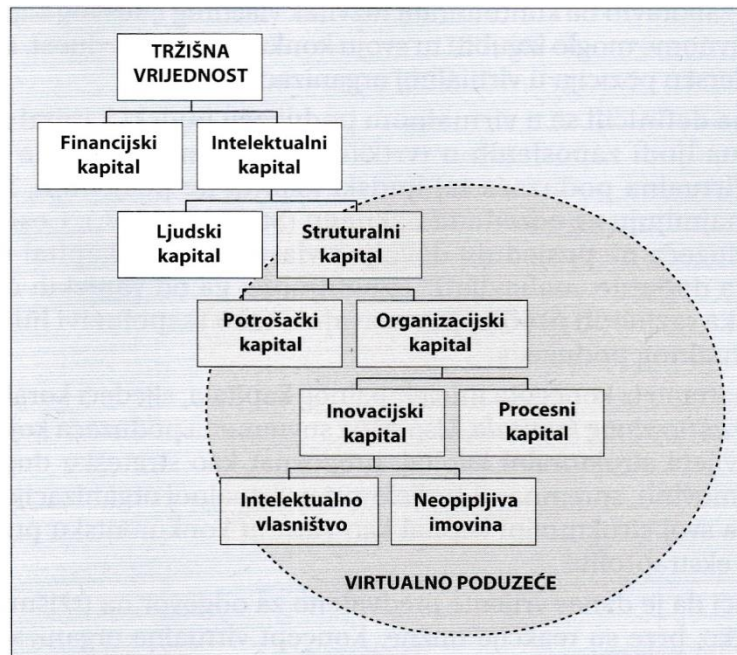
<sup>86</sup> Stewart, T. A. (2010) *Intellectual Capital: The new wealth of organization* [online], Dostupno na: <https://books.google.hr/books?id=CIwxhVirT30C&printsec=frontcover&dq=intellectual+capital&hl=hr&sa=X&ved=0ahUKEwiFm86ey9zkAhWHtYsKHdmBDUIQ6AEISjAE#v=onepage&q=intellectual%20capital&f=false> [25. kolovoza 2019.]



prikupljanje i udruživanje strukturalnog kapitala predstavlja razlog stvaranja virtualnog poduzeća.<sup>87</sup>

Na slici je prikazano virtualno poduzeće gledano kroz koncept intelektualnog kapitala koje je napravljeno prema Skandiine sheme tržišne vrijednosti.

**Slika 5.** Kreiranje virtualnog poduzeća primjenom koncepta intelektualnog kapitala



**Izvor:** Kolaković, M. (2010) Virtualna ekonomija – kako poslovati u uvjetima globalne krize. Zagreb: Strategija d.o.o., str. 134. Prema: Skandia, Intellectual Capital, supplement to Skandia's annual report

U današnje vrijeme suvremeni potrošači svjesni su svoje moći i uvijek žele prvenstveno zadovoljiti vlastite potrebe i želje koje su promjenjive i zahtjevne. Svako poduzeće koje posjeduje potrošački kapital, nije u mogućnosti prilagoditi se samostalno takvim promjenama jer osim potrošačkog kapitala potrebno je posjedovati i ostale elemente strukturalnog kapitala. Upravo zato se poduzeća odlučuju za ulazak u virtualnu organizaciju i podjelu svojeg potrošačkog kapitala. Razvijenost odnosa s potrošačima može predstavljati za neko poduzeće konkurentsku prednost na osnovu čega poduzeće može dobiti svoje mjesto unutar virtualne

<sup>87</sup> Kolaković, M. (2010), *op. cit.* u bilj 1, str. 133.

organizacije. Pri procjeni vrijednosti potrošačkog kapitala kojeg neko poduzeće unosi u organizaciju, potreban je oprez zbog osebjnosti i osjetljivosti potrošača.<sup>88</sup>

Prema konceptu intelektualnog kapitala, u organizacijski kapital spadaju inovacijski i procesni kapital koji postaju kritični čimbenici konkurentske prednosti koju virtualna organizacija može steći okupljanjem vrhunskih poduzeća. Procesni kapital opisuje aktivnosti i načine na koje virtualno poduzeće obavlja svoju djelatnost. On može biti zapisan i na taj način prijeći u kodificirani inovacijski kapital ili ostati izražen kao znanje koje nije lako transferirati i dijeliti među ljudima, odnosno „tiho znanje“. Procesni kapital obuhvaća poslovne tajne, a ako se dobro zaštititi od imitiranja, može predstavljati trajnu konkurentsku prednost virtualnog poduzeća. Inovacijski kapital obuhvaća intelektualno vlasništvo i neopipljivu imovinu. Prilikom ulaska u virtualno poduzeće, menadžment treba precizno procijeniti vlastiti inovacijski kapital jer ulaskom u virtualnu organizaciju poduzeće gubi ekskluzivno pravo korištenja svog intelektualnog vlasništva. Intelektualno vlasništvo vrijedi samo kada se njime učinkovito koristi u svrhu stvaranja nove dodane vrijednosti. Tako patenti koji stoje neiskorišteni nemaju nikakvu vrijednost te čak mogu uzrokovati i gubitak ako se u obzir uzmu troškovi stjecanja tih patenata. Zato se virtualna organizacija nudi kao rješenje za poduzeća koja posjeduju neiskorišteno intelektualno vlasništvo. Pri cost/benefit analizi ulaska u virtualnu organizaciju, treba utvrditi potencijalne prihode vlastitih razvijenih patenata, autorskih prava i drugog te ih staviti u omjer s mogućim prihodima virtualnog poduzeća.<sup>89</sup>

Razlog za uključenje nekog poduzeća u virtualnu organizaciju može biti i neopipljiva imovina. Sami imidž nekog člana može svojim udjelom doprinijeti uspjehu virtualne organizacije. Virtualna poduzeća zato trebaju pri svom djelovanju razvijati i vlastitu neopipljivu imovinu razvijajući vlastiti imidž i korporacijsku kulturu koja obuhvaća interne odnose unutar virtualnog poduzeća.<sup>90</sup>

### **3.2 Prednosti virtualne organizacije**

Virtualna organizacija ima brojne prednosti nad klasičnim organizacijskim strukturama. U kriznim uvjetima virtualna organizacija omogućava reorganizaciju velikih poduzeća bez potrebe restrukturiranja i davanja otkaza. Manjim poduzećima ulazak u virtualnu organizaciju

---

<sup>88</sup> Ibid, str. 134-135.

<sup>89</sup> Ibid, str 135.

<sup>90</sup> Ibid, str. 135-136.

omogućava postizanje ekonomije obujma na način da im drastično smanjuje troškove potrebne za ulazak na tržište te im pruža mogućnost iskorištenja sinergijskih učinaka koji se javljaju pri njezinom formiranju. Prednosti virtualne organizacije se u tome što ono omogućava podjelu poslovnih rizika te brzu prilagodbu tržišnim promjenama. Uključenje poduzeća u koncept virtualne organizacije znači maksimizaciju resursa, što za njih znači konkurentsku prednost nad ostalima koji djeluju samostalno ili u nekim drugim oblicima kooperacije. Virtualne organizacije udruživanjem vještina komplementarnih partnera imaju bolje mogućnosti odgovoriti na zahtjeve potrošača od klasičnih kompanija. Prednosti virtualnih organizacija očituju se u podjeli sredstava, resursa i ključnih sposobnosti njezinih članova s ciljem povećanja postojeće geografske pokrivenosti ili osvajanja većeg dijela tržišta. Podjelom troškova korištenja tehnologije, sredstava i resursa, poduzećima ostaje više sredstava za ulaganje u istraživanje i razvoj novih proizvoda i usluga koji će predstavljati njihove konkurentske prednosti. Na taj način se postiže visoka razina kvalitete proizvoda i usluga.<sup>91</sup>

Svaki autor ističe neke određene prednosti virtualnih organizacija, no često se prednosti preklapaju među autorima. Goldmann, Nagel i Preiss ističu šest osnovnih strateških razloga koji motiviraju poduzeća za upotrebu koncepta virtualne organizacije:

1. Podjela infrastrukture, troškova istraživanja i razvoja te rizika – mogućnosti podjele rizika, infrastrukture, troškova istraživanja i troškova resursa (ljudskih ili tehnoloških), dobar su razlog za pristupanje virtualnoj organizaciji. Mala poduzeća često si ne mogu priuštiti pristup specijaliziranoj manufakturnoj tehnologiji, a velika poduzeća mogu virtualnu organizaciju koristiti za istraživanje i razvoj.
2. Povezivanje komplementarnih ključnih sposobnosti – cilj je ujedinjenje ključnih sposobnosti članova kako bi se zadovoljile potrebe i želje potrošača koje poduzeća ne mogu ispuniti samostalno. Svaki član virtualne organizacije pridonosi lancu stvaranja vrijednosti. Suvremena poduzeća trebaju biti dobro pozicionirana kako bi bila izabrana od strane ostalih poduzeća da s njima sudjeluju u virtualnoj organizaciji.
3. Primjena koncepta „vrijeme je novac“ kroz podjelu rada – Virtualna organizacija nudi mogućnost paralelnog poslovanja članova na način da svaki od njih izvršava konkurentno svoje zadatke. Na taj način se povećava brzina razvoja novih proizvoda i

---

<sup>91</sup> Ibid, str. 136.

usluga, skraćuje se vrijeme izlaska na tržište, smanjuju se troškovi razvoja, dolazi do porasta kvalitete te uključivanja dizajna kao integralnog procesa stvaranja vrijednosti.

4. Povećanje veličine i sposobnosti – virtualna organizacija predstavlja novi način uravnoteženja i usklađenja ključnih sposobnosti raznih poduzeća s ciljem zadovoljenja tržišnih prilika i obogaćivanja individualne ponude poduzeća. Malim poduzećima sudjelovanje u virtualnim organizacijama znači proširenje poslovnih mogućnosti te povećanje financijske sposobnosti. Potreba za povećanjem sposobnosti, veličine i djelokruga nije ograničena samo na mala poduzeća, već se pojavom globalne ekonomije pojavila potreba za razvojem svjetske distribucijske mreže. Usluživanje potrošača bilo gdje u svijetu i u bilo koje vrijeme, postaje najvažniji konkurentski faktor prednosti, a omogućuje ga virtualna organizacija.
5. Stjecanje pristupa novim tržištima, podjela tržišta i potrošačke lojalnosti – u virtualnoj organizaciji pristup tržištu i potrošačka lojalnost mogu biti podijeljeni i s ostalim članovima, kao npr. franšizni ugovori. Franšiza predstavlja potencijalu formulu za uspješno poslovanje na osnovi korištenja uhodanih poslovnih pravila i običaja. Upravo zato, jedan od razloga ulaska u virtualnu organizaciju predstavlja i mogućnost pristupa definiranim poslovnim rješenjima koja su prepoznata i prihvaćena od strane potrošača.
6. Pomak od prodaje proizvoda ka prodaji rješenja – vrijednost nekog proizvoda ili usluge ovisi o potrošačima i značaju koji im potrošači pridaju. Isti proizvod za različite potrošače može u isto vrijeme imati različitu vrijednost, stoga je važno prilagođavati se specifičnim željama pojedinih tržišta. Virtualna organizacija pomaže poduzećima glede povećanja brzine i fleksibilnosti u prilagođavanju poslovanja specifičnim tržišnim prilikama.<sup>92</sup>

Ansley prema svom viđenju, također, iznosi šest prednosti virtualnog poslovanja:

1. Proširenje granica – primjena outsourcinga omogućava proširivanje granica poduzeća, bez da se povećavaju fiksni troškovi i fokusiranje na ključne sposobnosti
2. Povećanje kapitala – dolazi do olakšanog pribavljanja kapitala potrebnog za povećanje obujma poslovanja. Primjenom virtualnog poslovanja, povećava se povrat na investirani kapital
3. Kraće vrijeme dolaska na tržište – Virtualnim poslovanjem i formiranjem timova, veće su mogućnosti za istraživanje i ubrzavanje razvoja novih proizvoda

---

<sup>92</sup> Ibid, str. 137-138.

4. Brza geografska ekspanzija – poduzeća koja su dosegla krajnje prodajne granice na vlastitim tržištima, mogu pomoću virtualnog poslovanja proširiti svoja tržišta bez kapitalnih izdataka
5. Fleksibilnost – virtualno poslovanje omogućava brzo povećanje ili smanjenje proizvodnih kapaciteta i relativno jeftinu promjenu proizvodnih asortimana
6. Specijalizacija – virtualno poslovanje omogućava alokaciju i fokusiranje sredstava poduzeća na područja konkurentske prednosti.<sup>93</sup>

Uz ove prednosti virtualnih organizacija, postoje još neke kao što je rušenje fizičkih granica koje znači da se fizička udaljenost više ne nameće kao bitan faktor u poslovanju organizacije jer se potrebnom sadržaju, bitnom za poslovanje može pristupiti s bilo koje točke. Reduciranje nepotrebnih troškova je također jedna prednost, jer se režu nepotrebni troškovi kao što su troškovi prijevoza ili najam prostora. Virtualne organizacije brže djeluju jer štede vrijeme u pogledu njihove mogućnosti brzog djelovanja u rješavanju problema klijenata. Kako postoji mogućnost distribucije posla prema vremenskim zonama, vrata organizacije mogu biti otvorena 0-24. Osim toga virtualne organizacije su i učinkovitije jer mogu koristiti poboljšane i napredne sisteme elektronske opreme za komunikaciju, nadzor i kontrolu. Virtualne organizacije su veoma orijentirane na klijente, što znači da veliku pažnju obraćaju na zadovoljstvo klijenata te stvaranje dobre reputacije. Neutraliziranje disbalansa tržišta rada i redukcija stresa i umora na poslu se isto smatraju prednostima virtualnih organizacija jer globalni disbalans tržišta rada može biti neutraliziran samim postojanjem virtualnih organizacija, pošto one mogu eksploatirati radnike iz raznih regija i zemalja. Radno vrijeme i opseg posla mogu biti određeni prema volji i mogućnostima zaposlenika što smanjuje stres i umor na poslu, a i zaposleni imaju mogućnost obavljanja posla iz udobnosti vlastitog doma.<sup>94</sup>

### **3.3 Slabosti virtualnih organizacija**

Osim brojnih prednosti, koncept virtualne organizacije ima i neke slabosti, kako za tvrtke članice virtualne organizacije tako i za organizaciju u cjelini. Ulaskom u virtualnu organizaciju poduzeća se odriču jednog dijela svoje ekonomske samostalnosti tako što s drugim članovima dijele svoje konkurentske prednosti. Kroz takvu podjelu neka poduzeća

---

<sup>93</sup> Ibid, str. 138-139.

<sup>94</sup> Milat, M. (2016) *Virtualne organizacije i ljudski potencijali*. Seminarski rad: Građevinski fakultet, str. 12-13

mogu izvući prednosti i koristi, dok druga mogu dobiti i manje nego što su prvenstveno uložila u virtualnu organizaciju. Svako poduzeće pri ulasku u virtualnu organizaciju, treba samostalno procijeniti kojih se prednosti spremna odreći, a koje će dobiti pridruživanjem virtualnoj organizaciji. Uz to, u obzir se treba uzeti i sinergijski učinak kojeg poduzeća ulaskom u virtualnu organizaciju stječu, a koji im ponekad predstavlja glavni razlog udruživanja, unatoč predviđenim gubicima u autonomiji, potencijalnom gubitku monopola nad određenim znanjima i informacijama te gubitku kontrole nad nekim dijelovima poslovanja.<sup>95</sup>

Autori Gora i Scheid navode pet potencijalnih slabosti virtualnih organizacija, a to su nestabilnost organizacijske forme u duljem vremenskom razdoblju, raspadanje klasičnih radnih odnosa, gubitak osjećaja pripadnosti i socijalne sigurnosti, problem ujednačavanja radne kulture i zanemarivanje stjecanja novih znanja. Jednim od problema se smatra i nedovoljna razina povjerenja, za koju teoretičari tvrde da se u virtualnim organizacijama teško može razviti zbog nedostatka izravnih kontakata među zaposlenima.<sup>96</sup>

Uzimajući u obzir slabosti virtualne organizacije, autori Goldmann, Nagel i Preiss savjetuju da u virtualnu organizaciju ne treba ulaziti u sljedećim situacijama:

- kada ulazak u virtualnu organizaciju poduzeću odvraća pažnju s vlastitog strateškog puta.
- kada poduzeće posjeduje sposobnosti ili vještine potrebne za zadovoljenje tržišnih potreba
- kada se ključne sposobnosti članova virtualne organizacije dobro ne podudaraju
- kada je premali odnos rizika i očekivane koristi, kada nije jasna korist ili prednost ili kada nisu dobro definirani ciljevi virtualne organizacije
- kada očekivani uspjeh ne donosi odgovarajuće koristi za poduzeće
- kada poslovna prilika nije pravilno okvalificirana
- kada su menadžerski stilovi i filozofije poduzeća nekompatibilni
- kada se ne može postići odgovarajuća razina povjerenja i iskrenosti
- kada postoji rizik gubitka intelektualnog vlasništva

---

<sup>95</sup> Kolaković, M. (2010), *op. cit.* u bilj 1, str. 139-140.

<sup>96</sup> Ibid, str. 140.

- kada ne postoji odgovarajuća pravna potpora, odnosno kada ugovori nisu jasno definirani<sup>97</sup>

Slabost virtualne organizacije može biti i nedostatak kontrole, odnosno nemogućnost adekvatnog nadzora aktivnosti virtualnih zaposlenika. U slučaju da dođe do tehnoloških ili mehaničkih kvarova tijekom izvođenja neke aktivnosti u virtualnim organizacijama, postoji opasnost da se ti kvarovi ne mogu neposredno otkloniti. U takvim situacijama dolazi do zastoja u radu i kašnjenja s rokovima, što stvara problem za pojedinca, ali i za cijelu virtualnu organizaciju. U virtualnim organizacijama postoji i opasnost od zloupotrebe imovine organizacije, odnosno nepoštenog i nesavjesnog ponašanja zaposlenika. Jedan od nedostatak virtualne organizacije je i limitirana upotreba što znači da organizacije nisu pogodne za obavljanje svih vrsta poslovnih procesa te da kao takve imaju limitiran opseg usluga koji se najčešće odnosi na kreiranje virtualnih usluga i sadržaja. Virtualne organizacije imaju visoke financijske izdatke za opremu, instalaciju i održavanje uređaja potrebnih za odvijanje poslovnih procesa. Zaposlenicima virtualnih organizacija, posebice onima koje rade od kuće, problem može biti nedostatak emocionalne i socijalne podrške jer se nose sa samostalnim obavljanjem poslovnih zadataka. Svakodnevni rad u takvom jednoličnom radnom okruženju može dovesti do nedostatka motivacije za rad. U virtualnim organizacijama zaposleni su povezani samo virtualno što znači da ne stvaraju prijateljstva i pozitivnu radnu atmosferu pa ne razviju niti afinitete prema toj organizaciji. Upravo zato, njihova razina prednosti organizaciji i uključenosti u rad može biti smanjena u odnosu na njihovo postojanje u nevirtualnim organizacijama.<sup>98</sup>

Osim niza prednosti, virtualne organizacije imaju i podosta negativnih strana, odnosno slabosti. Slabosti i razlozi za neulazak u virtualnu organizaciju, ne bi trebali obeshrabriti poduzeća koja razmišljaju o pripajanju virtualnoj organizaciji, već ih potaknuti na promišljanje i kalkulacije o isplativosti ulaska u virtualnu organizaciju.<sup>99</sup>

---

<sup>97</sup> Ibid

<sup>98</sup> Milat, M. (2016), *loc. cit.* u bilj. 72, str. 14.

<sup>99</sup> Kolaković, M. (2010), *op. cit.* u bilj 1, str. 141.

## 4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE ULOGE INTELEKTUALNOG KAPITALA U VIRTUALNOJ EKONOMIJI

### 4.1 Metodologija istraživanja

Empirijski dio ovog diplomskog rada temelji se na dubinskom intervjuu. Glavno istraživačko pitanje na koje se nastoji dati odgovor kroz empirijsko istraživanje jest kakva je uloga intelektualnog kapitala u virtualnoj ekonomiji. Uz glavno istraživačko pitanje, kroz intervju se nastoji saznati koje su prednosti i nedostaci virtualnog poslovanja te kakvi su stavovi ispitanika o budućnosti virtualnog poslovanja.

S obzirom da se radi o kvalitativnom istraživanju i potrebno je utvrditi stavove i mišljenja ispitanika, intervju je pogodna metoda prikupljanja podataka. Korišten je tip dubinskog intervjuja jer je najprikladnija metoda istraživanja s obzirom na temu rada i samo istraživačko pitanje. Radi se o relativno nestrukturiranom i opširnom intervjuu u kojem je moguće dobiti odgovor na glavno istraživačko pitanje i ostala potpitanja. Dubinski tip intervjuja pruža najveću fleksibilnost jer je ispitanik u svojim odgovorima slobodan i nesputan. Ispitivač se prilagođava ispitaniku i njegovom načinu komunikacije te vodi i usmjerava razgovor. Po potrebi, neka pitanja je moguće detaljnije razraditi i personalizirati. Dubinski intervju ima brojne prednosti u pogledu prikupljanja podataka, no istovremeno je vremenski vrlo zahtjevan i to je jedan od njegovih glavnih nedostataka. Za kvalitetan intervju potrebno je provesti dobru pripremu koja uključuje detaljnu analizu znanstvene literature vezane uz tematiku istraživanja, kao i analizu ostalih informacija.<sup>100</sup>

Za kvalitetan intervju, potrebno je provesti dobru pripremu koja uključuje detaljnu analizu stručne literature vezane uz tematiku istraživanja te analizu ostalih dostupnih informacija. Temeljem analize već navedenog, sastavljen je predložak prema kojem će se provoditi intervju. Pitanja su opširnije prirode, kako se ispitanika ne bi ograničavalo te kako bi se iz njegovih odgovora saznalo što više podataka i informacije koje mogu potaknuti i dodatna potpitanja, ovisno o smjeru odgovora. Sastavljeni predložak, poslan je ispitaniku kako bi se mogao pripremiti za dubinski intervju.

---

<sup>100</sup> Tkalac V., A., Sinčić Ć., D., Pološki V., N. (2010), *Priručnik za metodologiju istraživačkog rada: kako osmisliti, provesti i opisati znanstveno i stručno istraživanje*, M.E.P., Zagreb



Empirijsko istraživanje ovog specijalističkog diplomskog rada provedeno je nad jednim ispitanikom. Uvjeti za odabir ispitanika su da radi na vodećoj poziciji u virtualnom poduzeću i da je upoznat s tematikom virtualne ekonomije pa je tako dubinski intervju proveden s ispitanikom g. Josipom Oršolićem koji je tridesetogodišnji mladi poduzetnik i suosnivač virtualnog poduzeća Lilcodelab.

#### **4.2 Osnovne informacije o poduzeću**

Lilcodelab je mlado hrvatsko poduzeće, osnovano 2017. godine sa sjedištem u Splitu. Lilcodelab se bavi individualnim razvojem mobilnih i web aplikacija. Osnovala su ga trojica poduzetnika koje je spojilo što prijateljstvo, što želja za novim iskustvom. Svoj trojici je zajedničko nezadovoljstvo dotadašnjim poslovima i entuzijazam prema pokretanju vlastitog poslovanja. Svaki od njih je u poduzeće uložio svoje znanje i vještine koje su se do sada pokazale kvalitetnim i uspješnim za poslovanje poduzeća. Poduzeće trenutno broji 15 zaposlenih, od kojih su tri studenta. Većina zaposlenih radi od kuće, no s obzirom na ured koji postoji u Splitu i studente koji rade, neki rade i u uredu, što iz vlastitih razloga praktičnosti, što zbog edukacije studenata.

Kada klijent, firma ili privatna osoba, ima ideju i želi neku mobilnu ili web aplikaciju, Lilcodelab ulazi u razvoj projekta u suradnji s klijentom. To je dosta dugotrajan proces, prvo se mora definirati kako bi aplikacija trebala izgledati, kako će funkcionirati i budžet za cjelokupni projekt. Postoje dva načina rada – po projektu, to je kada klijent dođe sa svojom idejom. Neki klijenti imaju već sve pripremljeno, specifikaciju kako bi aplikacija trebala izgledati i što sve treba sadržavati, a nekad je potrebno to prethodno s klijentom sastaviti. Druga varijanta po kojoj Lilcodelab radi je „timing material“, u doslovnom prijevodu, plaćeno vrijeme, a to je kada klijent iznajmi Lilcodelab na mjesec dana, ili koliko je već potrebno, do završetka projekta.

Nakon nekoliko pokušaja oglašavanja putem raznih kanal, Lilcodelab je zaključio da je za njih najbolji način oglašavanja slanje zaposlenika da budu govornici na konferencijama. Dakle, kada je na konferenciji neka tema vezana uz IT, Lilcodelab pošalje svog *developer* koji ispriča o nekom specifičnom problemu koji je riješio za neku kompaniju i podijeli iskustvo. Osim toga, na konferencijama se upoznaju novi ljudi i lakše je sklopiti neki veći posao uživo s klijentom.

### 4.3 Rezultati istraživanja

Dubinskim intervjuom prikupljeni su podaci o virtualnom poduzeću Lilcodelab, o načinu poslovanja poduzeća, o prednostima i nedostacima virtualnog poslovanja, o razlikama između virtualnog poslovanja u Hrvatskoj i izvan nje te o ulozi intelektualnog kapitala u virtualnom poduzeću Lilcodelab.

Ispitanik kao prvu prednost virtualnog poduzeća navodi rad od kuće. Voli sam rasporediti svoje vrijeme i postaviti si ciljeve koje treba izvršiti unutar jednog radnog dana. Smatra da je preferiranje rada od kuće individualno te da ovisi od osobe do osobe. Naglašava da na taj način vjerojatno radi i duže nego što bi radio u uredu, ali zadovoljan je time jer ljudi koji rade od 8:00 do 4:00 pred kraj radnog vremena mislima se isključe s posla i zamišljaju da su već kod kuće što utječe na kvalitetu njihovog rada. Na ovaj način ispitanik smatra da kvalitetnije odradi posao.

Kao nedostatak rada od kuće navodi okruženje koje i kada je radno vrijeme gotovo podsjeća na radno mjesto. Predlaže da bi najbolje bilo imati poseban prostor unutar kuće ili stana koji bi se koristio samo za vrijeme posla pa čak i imati dva računala, jedno za posao, a drugo za privatne potrebe.

Ispitanik smatra prednošću pokretanja virtualnog poduzeća nepostojanje velikih troškova. Postoje osnovni troškovi koji se odnose na pokretanje poduzeća, no nema ulaganja u radni prostor (ako se radi od kuće), nema troškova ulaganja u proizvodnu opremu jer je, u njihovom slučaju konkretno, dovoljno računalo koje većina ljudi u današnje vrijeme posjeduje. Također, smatra da je profitirao otvarajući virtualno poduzeće zajedno sa još dvojicom poduzetnika jer su dijelili troškove, ali i rizike pri pokretanju novog poslovanja. Glavne zasluge za ostvarivanje zarade u virtualnom poduzeću predstavlja neopipljiva imovina stvorena pomoću znanja, a ne proizvodni pogoni i roba kao što je to slučaj u proizvodnim poduzećima.

Osim nepostojanja velikih troškova prilikom pokretanja virtualnog poduzeća, ispitanik navodi da niti tijekom samog poslovanja nemaju velike troškove, iz istih razloga, te da su im najveći troškovi plaće zaposlenika. Odnos troškova i zarade u virtualnom poduzeću je pozitivan u smjeru zarade. Ispitanik izjavljuje da im jedan projekt donese 30-60 % marže, a troškovi po tom istom projektu su minimalni. Na godišnjoj razini svi ostali troškovi osim plaće iznose do 15 000 eura, što je puno manje od njihove godišnje zarade. Ispitanik smatra da se isplati

uložiti u virtualno poduzeće bazirano na IT-u ukoliko postoji dobra ideja. Sve više poduzeća se okreće IT sektoru jer uviđaju da optimiziranje procesa smanjuje troškove i žele biti što inovativniji i moderniji na tržištu. Još jedan od razloga je i globalni uspjeh kompanija poput Facebooka ili Googlea koji su visoko postavili ljestvicu, a ostala poduzeća ciljaju na takav uspjeh.

Ispitanik smatra da je imanje virtualnih poslovnih kolega i dobro i loše. Objašnjava to na način da je atmosfera u uredu opuštenija jer postoji komunikacija s kolegama kao i povezanost s njima, no kada je potrebno obaviti neki detaljan i važan posao, ti isti kolege mogu biti prepreka koncentraciji i kvalitetnom obavljanju posla. Također, izjavljuje da se sa svojim kolegama povremeno viđa, što na poslovnim sastancima s klijentima, što na organiziranim *team building* sastancima.

Još jedna stavka koju ispitanik smatra i dobrom i lošom jest automatizacija poslovnih procesa, ovisno iz koje perspektive se gleda. Za virtualno poduzeće je, naravno, automatizacija poželjna jer za zaposlenike IT sektora to znači posao, odnosno zaradu. Neki jednostavni posao poput unošenja podataka u tablicu, nekom većem poduzeću iziskuje troškove za plaće dva radnika koji obavljaju taj posao. Automatizacijom procesa, odnosno programiranjem i stvaranjem novih aplikacija, poduzeće može sniziti troškove tako da plaću za navedene zaposlenike zamijeni ulaganjem u automatizaciju te tako trajno snizi troškove. Negativna strana automatizacije procesa se, jasno, odnosi na zaposlenike koji su dobili otkaz kao tehnološki višak.

Kao jedan od najvećih problema navodi neplaćanje klijenata. Nadalje, navodi da se to ne događa često, no uvijek postoji sumnja sa novim klijentima. Ako se radi o manjim projektima, klijente s kojima surađuju najčešće niti ne upoznaju, a za uspješnost poslovanja je bolje upoznati klijente jer se dobije bolja percepcija s kim se posluje. Za razliku od proizvodnih djelatnosti gdje je prilikom isporuke robe moguće ne predati robu ukoliko kupac iz nekog razloga ne želi platiti, u uslužnim djelatnostima, konkretno u izradi aplikacija, je to malo teže jer se aplikacije nadograđuju i klijent ih ima pravo istestirati. Ispitanik navodi da je potrebno pripaziti s takvim načinom poslovanja.

S obzirom da posluju na europskoj razini, a planiraju se širiti i dalje, ispitanik kao jednu od prepreka u poslovanju navodi pravna pitanja i nezadovoljstvo klijenata zbog nepostojanja poduzeća u matičnoj zemlji klijenta, što opet dovodi do problema sa pravnim pitanjima. Ovaj problem nije nužno samo nedostatak virtualnog poslovanja, već poslovanja općenito između

različitih zemalja.

Ispitanik je naveo ulogu intelektualnog kapitala u virtualnom poduzeću dijeleći ga na ljudski, strukturalni i potrošački. Navodi da sve što njihovo poduzeće nudi su usluge, odnosno programiranje, a njihovu zaradu čini upravo ljudski kapital, odnosno znanje zaposlenika pretvoreno u uslugu. Smatra da ako osoba nema potrebna znanja i vještine, ne može raditi u virtualnom poduzeću i napraviti aplikaciju po zahtjevima klijenata. Upravo zato ispitanik u svom poduzeću ulaže u ljudski kapital, da ljudi budu što bolji u svom poslu, da imaju što više vještina, da poznaju što više tehnologija, da idu na što više konferencija i educiraju se jer to poduzeću donosi novac. Što je veći ljudski kapital u virtualnom poduzeću to je veća i zarada, što znači da je ljudski kapital temelj poslovanja.

Kod strukturalnog kapitala ispitanik ističe ulogu intelektualnog vlasništva koje se razlikuje od zemlje do zemlje. Neki klijenti prilikom izrade aplikacije zahtijevaju da intelektualno vlasništvo ostane na njihovoj strani dok neki ne zahtijevaju, što znači da ga u takvim slučajevima zadržava poduzeće ispitanika. Samim time, ispitanik bi mogao iskoristiti tu istu aplikaciju i ponuditi ju nekom od konkurenata klijenta. Ističe kako velika većina ozbiljnih poduzeća, pogotovo kada se radi o nekim velikim projektima gdje je velika poslovna vrijednost za industriju, zadržava intelektualno vlasništvo. Kao primjer navodi jednu aplikaciju koju su izrađivali za Nacionalni park Krku koja sadržava mapu parka sa oznakama gdje se što nalazi, pješačkim rutama i lokacijama znamenitosti te nekim informacije o njima. U tom slučaju, LilcodeLab je zadržao intelektualno vlasništvo na svojoj strani, što znači da bi teoretski nekom drugom nacionalnom parku mogli ponuditi isto te iskoristiti aplikaciju za druge projekte samo u prerađenom izdanju. Izjavljuje kako ne prakticiraju takav način poslovanja.

Vezano za potrošački kapital, ispitanik navodi kako je jasno da se s kupcima uvijek treba imati dobar odnos. Također, smatra da je potrebno, iako klijent možda ne zahtijeva, prakticirati češće sastanke s klijentima kako bi stvorili veću povezanost i osobni odnos, a ne samo strogo profesionalni.

Ispitanik je prethodno radio u Njemačkoj i Irskoj, a sadašnje poslovanje mu je također usmjereno prema suradnji sa zapadnim europskim zemljama i Amerikom. U usporedbi sa zapadnim europskim zemljama, ispitanik navodi kako je konkurencija u Hrvatskoj slabija jer se vani se odvija brzo, ima puno konkurenata koji se bore i napadaju na tržištu, a u Hrvatskoj se sve odvija laganim tempom. Također, navodi primjer u kojem je njemačko sudstvo nakon

tjedan dana naplatilo poduzeću kaznu, dok bi u Hrvatskoj taj proces tekao puno duže. Što se tiče uvjeta poslovanja, navodi kako u Hrvatskoj ima kojekakvih nameta, visokih poreza i visoki su troškovi na plaću. Mogućnosti izvan Hrvatske su veće kao i šansa za zaradu, ali to sa sobom nosi veću i opasniju konkurenciju te veće rizike.

Ispitanik smatra da će IT sektor, uslužne djelatnosti i virtualna poduzeća prevladati u budućnosti. Glavni pokazatelj toga jest da se zapadne zemlje sve više okreću uslužnim djelatnostima, a proizvoda djelatnost se seli u jeftine zemlje kao što je Kina, ali i Indonezija. Isto tako s razvojem robotike i automatizacijom proizvodnje, sve manje ljudi će biti potrebno u proizvodnji, pa će se sve više ljudi orijentirati tome da nude svoje znanje i vještine. Nadalje, navodi kako je važno imati neku vještinu koja je tražena na tržištu kako bi uopće opstao ili se istaknuo na tržištu jer se sve više odmiče od klasičnih proizvodnih djelatnosti.

#### **4.4 Ograničenja istraživanja**

Glavno ograničenje ovog empirijskog istraživanja jest opseg istraživanja. Dubinski intervjui iziskuju puno vremena sa strane ispitanika, ali i ispitivača, pa je teško provoditi više dubinskih intervjua. Sama tema empirijskog istraživanja, odnosno pitanja na koja je bilo odgovoriti, teško bi bilo formirati kroz neki drugi alat istraživanja kao što je anketni upitnik. Osim formiranja potrebnih pitanja, problem bi se pojavio i kod traženja prikladnog reprezentativnog uzorka jer bi ispitanici trebali biti upoznati s tematikom virtualne ekonomije i imati iskustva na nekoj vodećoj poziciji u poduzeću.

Provođenjem dubinskog intervjua sa samo jednim ispitanikom istraživanje je ograničeno konkretno na njegovo subjektivno mišljenje i iskustvo koje ima u poslovanju. Sa većim brojem ispitanika, moglo bi se donijeti više zaključaka i usporediti iskustva.

Jedno od ograničenja istraživanja je i to što nije bilo mogućnosti s ispitanikom obaviti dodatni intervjui i ispraviti nedoumice oko nekih odgovora te postaviti dodatna potpitanja na već odgovorena pitanja.

## 5. ZAKLJUČAK

Krajem 20. stoljeća počele su se razvijati razne teorije poduzeća na temelju kojih se razvila virtualna ekonomija. Virtualna ekonomija obuhvaća svo poslovanje koje se ne odvija fizički, već fiktivno ili nestvarno. Izraz intelektualni kapital u svom pravom značenju, počeo se koristiti 1991. godine, nakon čega su brojni autori iznijeli svoje viđenje intelektualnog kapitala. Generalno gledano, intelektualni kapital su sva znanja i vještine koje, ako se iskoriste u poslovne svrhe, donose poduzeću zaradu, a u protivnom ostaju neiskorišteni potencijal.

U virtualnom poslovanju postoji cijela mreža koja čini poslovanje funkcionalnim. Virtualna poduzeća se udružuju u virtualne organizacije unutar kojih zajednički djeluju virtualni timovi. Prilikom ulaska u virtualnu organizaciju, za poduzeće je važno da ocjeni svoje samostalne mogućnosti i vlastiti kapital koji posjeduje, jer pridruživanjem svo intelektualno vlasništvo poduzeća postaje ekskluzivno pravo virtualne organizacije.

Intelektualni kapital svoje začetke vuče iz ekonomije znanja i njegov razvoj traje sve do danas. Ljudski, strukturalni i potrošački kapital čine sumu intelektualnog kapitala i njihova međusobna interakcija stvara vrijednost za poduzeće. Virtualna poduzeća, osobito ona koja se bave isključivo uslužnim djelatnostima, nezamisliva su bez intelektualnog kapitala. Znanje i vještine koje zaposlenik posjeduje, kao što je u primjeru virtualnog poduzeća koje se bavi izradom web i mobilnih aplikacija, glavni su alati za donošenje zarade u poduzeće. Napretkom tehnologija, ali i pojavom novih znanja i vještina, važno je nadograđivati intelektualni kapital kako ne bi zastario i kako bi pomoću njega poduzeće ostvarivalo konkurentsku prednost na tržištu. Što je veći ljudski kapital u poduzeću, veća je i zarada.

Kao i svi trendovi, iako imaju brojne prednosti, virtualne organizacije imaju i neke nedostatke. Prednosti se očituju kroz umrežavanje različitih resursa, mogućnosti i vještina virtualnih poduzeća. Nedostaci se odnose na nedostatak kontrole i velik rizik od gubljenja intelektualnog vlasništva.

Virtualno poslovanje, odnosno poduzeća koja se temelje na znanju postaju budućnost što dokazuje i činjenica da se sve više razvijenijih zemalja okreće uslužnim djelatnostima, dok proizvodne djelatnosti prebacuju u slabije razvijene zemlje. Imati znanje i vještine koje su tražene na tržištu, znači izboriti se za konkurentsku prednost i opstati na tržištu, što je cilj svakog poduzeća.

## POPIS LITERATURE

1. Atkinson, R. D. (2000) *Myths of the New Economy*. Wiley online library. [online] 7(1), str.54. Dostupno na: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/1468-0041.00122#accessDenialLayout> [18. kolovoza 2019.]
2. Banović, M., Miljković-Krečar, Lj. (2014) Analiza interne komunikacije virtualnih timova, *Ekonomska misao praksa DBK* [online] godina XXIII., br. 1, str. 194. Dostupno na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=182464](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=182464) [25. kolovoza 2019.]
3. Brooking, A. (1996) *Intellectual Capital*, Thompson Business Press, London, str. 17.
4. Buble, M. (2006) *Osnove menadžmenta*, Sinergija, Zagreb
5. Camarinha-Matos, L. M, Afsharmanesh, H. i Rabelo, R. J.(2013) *E-business and Virtual Enterprises: Managing Business-to-Business Cooperation*, Springer Science, str. 462
6. Čulo, K. (2016) *Virtual organization – the future has already begun*. Media, culture and public relations, 7, str. 36, 37.
7. Čulo, K., Skendrović., V. (2009) *Paradigms of virtual teams in the communication process*, *Informatologia* 42, 3, str. 198.
8. D'Souza, C., & Williams, D. (2017). The Digital Economy. *Bank Of Canada Review* [online], 5, str. 8. Dostupno na: <https://www.bankofcanada.ca/wp-content/uploads/2017/05/boc-review-spring17-dsouza.pdf> [25. kolovoza 2019.]
9. Drašković, M. (2010) *Znanje kao neograničeni resurs i objekt upravljanja* [online]. Podgorica: Montenegrin Journal of Economics, 11. str. 84-86. Dostupno na: [http://www.repec.mnje.com/mje/2010/v06-n11/mje\\_2010\\_v06-n11-a17.pdf](http://www.repec.mnje.com/mje/2010/v06-n11/mje_2010_v06-n11-a17.pdf) [17. lipnja 2019.]
10. Edvinsson, L. (1997) *Developing Intellectual Capital at Skandia, Long Range Planning*, Vol. 30., str. 396
11. Franke, U. (2000) *The Knowledge-Based View (KBV) of the Virtual Web, the Virtual Corporation and the Net-Broker*, Cranfield University, UK, str. 20.
12. Hardwick, M. i Bolton, R. (1997) The industrial Virtual Enterprise, *Communications of the ACM*, Vol. 40, No. 9, str. 59. prema Kolaković, M. (2010) Virtualna ekonomija – kako poslovati u uvjetima globalne krize. Zagreb: Strategija d.o.o., str. 113.
13. Hrvatska gospodarska komora (2018) *Analiza hrvatske IT industrije 2008.-2017*. [online] str. 81. Dostupno na: <https://www.hgk.hr/documents/analizahrvatskeitindustrije5c372c1f59ebb.pdf> [25. kolovoza 2019.]
14. Hrvatski enciklopedijski rječnik (2002) Zagreb: EPH d.o.o i Novi Liber d.o.o. Sv. 11. 2004.
15. Kolaković, M. (2005) Novi poslovni modeli u virtualnoj ekonomiji i njihov utjecaj na promjene u transportnoj logistici i upravljanju lancem opskrbe, *Zbornik Ekonomskog fakulteta*

- u Zagrebu* [online], godina 3., str. 196. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/41478> [17. lipnja 2019.]
16. Kolaković, M. (2003) Teorija intelektualnog kapitala, *Ekonomski pregled* [online], 54 (11-12). str. 926, 937, 938. Dostupno na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=40500](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=40500) [17. lipnja 2019.]
17. Kolaković, M. (2010) *Virtualna ekonomija – kako poslovati u uvjetima globalne krize*. Zagreb: Strategija d.o.o., str. 8-141.
18. Kolaković, M., Kovačević, B., Sisek, B. (2002) Utjecaj teorija poduzeća na suvremene pristupe organizaciji poduzeća, *Ekonomski pregled* [online], Vol 53., No 9-10, str. 936-942. Dostupno na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=44551](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=44551) [25. kolovoza 2019.]
19. Marković, D., Radović-Marković M., Minović, J. (2015) *A new virtual team competence defining model*, *Economic Research*, 28:1, Taylor & Francis, str. 1035.
20. Marr B., Adams C. (2004), *The balanced scorecard and intangible assets: similar ideas, unaligned concepts*, *Measuring business excellence*, vol. 8 no.3.
21. Martinović, T. (2015) *Inovativna ekonomija, razvoj i pogled u budućnost*. Diplomski rad: Ekonomski fakultet, str. 16
22. Marquardt, M. J. i Berger, N. O. (2000) *Global leaders for the 21st century*. State University of New York Press, Albany., str 24.
23. Milat, M. (2016) *Virtualne organizacije i ljudski potencijali*. Seminarski rad: Građevinski fakultet, str. 12-13.
24. Milić, B., I. (2015) System dynamics modelling and simulating the effects of intellectual capital on economic growth, *Croatian Operational Research Review* [online], CRORR 6, str. 447. Dostupno na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=218179](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=218179) [25. kolovoza 2019.]
25. Moore, L., Craig, L. (2008) *Intellectual Capital in Enterprise Success*, Jonh Wiley & Sons Inc., str. 17
26. Pulić, A. i Sundać, D. (2001) *Intelektualni kapital: ključni resurs 21. stoljeća*. Rijeka: International Business Consulting Center, str. 13.
27. Society of Management Accountants of Canada. The (SMAC) (1998) *The management of intellectual capital: the issues and the practice*, The Society of Management Accountants of Canada, Hamilton, Ontario
28. Softić, L. (2016) Digitalna ekonomija i istraživanje promjena u tržišnim potrebama [online], str. 4 Dostupno na: <http://savjetnik.ba/wp-content/uploads/2016/01/Digitalna-ekonomija-i-istrazivanje-promjena-u-trzisnim-potrebama.pdf> [25. kolovoza 2019.]



29. Stewart, T. A. (1991) Brainpower: How Intellectual Capital is becoming America's most valuable asset, *Fortune*, 3 June. Dostupno na: [https://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune\\_archive/1991/06/03/75096/index.htm](https://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/1991/06/03/75096/index.htm) [27. srpnja 2019.]
30. Stewart, T. A. (2010) *Intellectual Capital: The new wealth of organization* [online], Dostupno na: <https://books.google.hr/books?id=CIwxhVlRT30C&printsec=frontcover&dq=intellectual+capital&hl=hr&sa=X&ved=0ahUKEwiFm86ey9zkAhWHtYsKHdmBDUIQ6AEISjAE#v=onepage&q=intellectual%20capital&f=false> [25. kolovoza 2019.]
31. Stewart, T. A. (2001) *The Wealth of Knowledge: Intellectual Capital and the Twenty-first Century Organization*, A Currency Book, New York, str. 13
32. Stojanović, D. (2011) Digitalna ekonomija i transformacija poslovnih procesa – izazovi i rizici. *Ekonomija - teorija i praksa* [online], 1., str. 86. Dostupno na <http://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/2217-5458/2017/2217-54581701080S.pdf> [17. lipnja 2019.]
33. Sundać, D. (1992) *Prilozi za novu ekonomsku znanost*. Rijeka: Verzal., str. 96.
34. Sundać, D. i Fatur, I. (2004) Intelektualni kapital - Čimbenik stvaranja konkurentskih prednosti i logističkog poduzeća, *Ekonomski pregled* [online], 55 (1)., str. 86-88. Dostupno na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=22591](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=22591) [17. lipnja 2019.]
35. Thompson, A. M. (2010) *Facilitating the Use of Intellectual Capital in a Matrix Multinational Organization*, Production Services Network Ltd., Scotland, str. 1
36. Thompson, K. (2008) *The Networked Enterprise: Competing for the future Through Virtual Enterprise Networks*, Meghan-Kiffer Press [online] Dostupno na: <http://www.mkpress.com/TNE/> [18. kolovoza 2019.]
37. Tkalac V., A., Sinčić Ć., D., Pološki V., N. (2010), *Priručnik za metodologiju istraživačkog rada: kako osmisliti, provesti i opisati znanstveno i stručno istraživanje*, M.E.P., Zagreb
38. Townsend, A. M., DeMarie, S. M. and Hendrickson, A. R. (1998) Virtual teams: Technology and the workplace of the future, *The Academy of Management Executive*, 12 (3)., str. 18.
39. Varian, H. (2016). Intelligent technology: As digital applications encroach on various aspects of daily life, the impact on the economy will help us live smarter and better. *Finance And Development* [online], 53(3). Dostupno na: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2016/09/varian.htm> [25. kolovoza 2019.]
40. Young, M., Jude, M. (2004) *The Case for Virtual Business Processes: Reduce costs, improve efficiencies, and focus on your core business*, Cisco Press, str. 84.

## **POPIS SLIKA**

**Slika 1.** Proces nastajanja znanja i njegova povezanost s intelektualnim kapitalom

**Slika 2.** Klasifikacija elemenata intelektualnog kapitala prema Bontisu

**Slika 3.** Model tržišne vrijednosti poduzeća

**Slika 4.** Shema tržišne vrijednosti kompanije Skandia (Skandia Navigator)

**Slika 5.** Kreiranje virtualnog poduzeća primjenom koncepta intelektualnog kapitala

## **POPIS GRAFIKONA**

**Grafikon 1.** Godišnja stopa rasta broja zaposlenih u razdoblju 2009. – 2017.

## **POPIS TABELA**

**Tabela 1.** Klasifikacija intelektualnog kapitala prema Stewartu

**Tabela 2.** Prikaz novih čimbenika poslovanja u virtualnoj ekonomiji

**Tabela 3.** Obilježja virtualne organizacije

**Tabela 4.** Obilježja stare industrijske ekonomije i nove virtualne ekonomije s aspekta tržišta

**Tabela 5.** Obilježja stare industrijske ekonomije i nove virtualne ekonomije s poduzeća

**Tabela 6.** Obilježja stare industrijske ekonomije i nove virtualne ekonomije s radnog resursa

## **PRILOG 1.**

Intervju za potrebe izrade diplomskog rada „Uloga intelektualnog kapitala u virtualnoj ekonomiji“, kolovoz 2019.

Autor: Sara Sedmak

Ispitanik: Josip Oršolić, suosnivač Lilcodelab

### **TRANSKRIPT INTERVJUA**

Poštovani gospodine Oršolić,

Moje ime je Sara Sedmak, studentica sam specijalističkog diplomskog stručnog studija na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu, smjer Ekonomika poduzetništva. Zahvaljujem Vam što se pristali na dubinski intervju na temu uloga intelektualnog kapitala u virtualnoj ekonomiji. Informacije dobivene ovim intervjuom koristit će se isključivo za izradu diplomskog rada „Uloga intelektualnog kapitala u virtualnoj ekonomiji“, pod mentorstvom prof. dr. sc. Mladena Turuka.

#### **Sara: Predstavite kratko svoje poduzeće.**

Josip: Poduzeće je osnovano prije dvije godine, bavimo se individualnim razvojem mobilnih i web aplikacija. Osnovano je u Splitu, 2017. godine. U startu nas je bilo troje, svi smo vlasnici. S vremenom su nam se pridružili što studenti, što stalni zaposlenici. Trenutno nas ima petnaest, od čega tri studenta. Planiramo i dalje rasti, naravno voljeli bismo i dalje zapošljivati, ali je u IT-u dosta teško doći do kvalitetnih ljudi. Imamo fizički ured u Splitu. U konkretnom slučaju, potrebno je imati fizički ured zbog mladih ljudi koji dođu, kao npr. studenti ili netko tko je tek završio fakultet. Njima ipak treba mentorstvo i da netko sjedi uz njih i objasni im neke stvari. A kada dođe zaposlenik iz Slavonskog Broda, on je u tom poslu 15 godina i njega se može pustiti da radi sam i ne obraća se pažnja na njega i on će svoj posao obaviti. Kada se ima takve zaposlenike, prednost je da se može raditi od bilo gdje. Ali mora se tu i tamo pojaviti u uredu da i drugi zaposlenici znaju tko je zaposlen. Hrvatsko tržište je konkurentno, sve više firmi dolazi, nude se dosta visoke plaće tako da nije lako doći do

kvalitetnog kadra i da se netko dobro uklopi u tim čak i ako se nađe neko kvalitetan, imaš osjećaj da nije dobar „fit“ za firmu, onda je možda bolje tražiti dalje. Veći dio zaposlenika je u Splitu, tu smo ja i još dvoje koji rade konkretno za jednu banku, Kada klijent, druga firma ili može biti privatna osoba, što je jako rijetko, ali u teoriji moguće, ima ideju da želi neku mobilnu aplikaciju, želi nešto novo na tržište donijeti onda se javi nama i mi idemo u razvoj toga u suradnji s klijentom. To je dosta dugotrajan proces, prvo se mora definirati kako to treba izgledati, kako funkcionira, naravno budžet koji je uvijek najveći problem jer netko misli da se može za deset tisuća kuna dobiti gotova mobilna aplikacija koja je poprilično kompleksna. Neki su ipak malo realniji, ovisi od klijenta do klijenta.

**Sara: Možete li reći nešto o složenosti same aplikacije.**

Josip: Da, jednostavna aplikacija bila bi (shranje) slika, nešto više komplicirano je ako postoji običan korisnik, premium korisnik, netko tko ima pristup na određeni dio, netko tko nema, onda to potiče kompleksnost. Isto tako, (streamanje) nečeg je isto tako dosta kompleksno i teško za napraviti i dosta skupo. Ali, uglavnom, svodi se na to da radimo prema zahtjevima klijenta mobilne i web aplikacije. Uz to, postoje dva načina rada – po projektu, to je kada klijent dođe k nama i kaže svoju ideju. Nekad već ima sve pripremljeno, specifikaciju kako to izgleda, što sve treba biti u aplikaciji, onda mi to samo razvijemo, a nekad mi to s klijentom moramo napisati, naravno taj dio isto naplatimo. Druga varijanta po kojoj radimo je na engleski „timing material“, doslovno plaćeno vrijeme, iznajmi nas na mjesec dana i onda mi radimo koliko god trajalo, do završetka. Nekad i prekinemo.

**Sara: Onda to naplaćujete po vremenu ili po tome što i koliko radite?**

Josip: Po dnevnicu, dakle, baš po vremenu, zato se i zove „timing material“, klijent plaća naše vrijeme i odlučuje kako će iskoristiti to vrijeme. To je češće u velikim firmama, pogotovo ogromnim korporacijama, one izračunaju da im je jeftinije iznajmiti nekoga na 6 mjeseci da se razvije nešto što im treba jednokratno nego da idu baš u zapošljavanje nekoga, educiranje i onda kada se razvije aplikacija ta im osoba više nije od koristi. Tako se odluče na „timing material“, kupe radnu snagu izvana, tj. outsourcaju nekog, i tako se mi pridružimo nekim timovima unutar firmi da odradimo projekt. Konkretno, tako je bio kod nas dosta česti slučaj s bankama.

**Sara: Oglašavate li se nekako?**

Josip: Nismo previše ulagali u oglašavanje, u početku nešto malo na Google Ads, nešto malo i prek LinkedIna, sherali na mjesečnoj razini nekih 200-300 eura, npr. ima dnevni limit koji se postavi i onda se podijeli s određenom skupinom, mora se isfiltrirati po dobi, poziciji, veličini firme, geografskoj lokaciji itd. I tako ako napišemo neki blog post, sheramo na LinkedInu i onda upalimo tu kampanju da ide npr. 10 eura na dan, mjesečno to bude oko 300 eura. Pokušali smo tako nekoliko mjeseci, nismo imali baš nekog pretjeranog uspjeha. Moje osobno mišljenje je da je dosta problematičan dio bio da većina ljudi koja ima nekog utjecaja, koji imaju novaca, mogu ulagati ili utjecati na donošenje odluka u firmi, nemaju vremena da sjede cijeli dan na LinkedInu i čekaju da se pojavi nešto. Taj dio nam se nije isplatio, što se tiče drugog oglašavanja, dosta se isplate konferencije, postavljanje štanda i prezentacija usluga i proizvode koje smo napravili za druge. U našem slučaju, što je po meni najisplativije i što u zadnje vrijeme pokušavamo prakticirati je da šaljemo naše ljude da budu govornici na konferencijama. Dakle, kada bude neka tema vezana uz IT, pošaljemo našeg developera i ispriča o nekom specifičnom problemu koji je riješio za neku kompaniju i podijeli iskustvo.

**Sara: Smijete dijeliti podatke, niste obvezani na tajnost?**

Josip: Ne, s nekim klijentima jesmo, s nekima nismo. Naravno, uvijek pokušamo da idemo bez toga, ali neki klijenti zahtijevaju ugovor o tajnosti podataka pa ne smijemo previše pričati, ali često se to da donekle zaobići tako da se malo bolje pročita ugovor. Može se pričati o nekoj problematici, ne smije se navoditi u kojem kontekstu, znači je li bilo u nekoj mobilnoj aplikaciji. Kada se radi o programiranju, bude poprilično specifično neki problem i teško ga je povezati da se radi baš o nekoj firmi. Problemi budu dosta specifični, ne govori se npr. riješili smo za Facebook to i to..., tako da se ne može povezati. Konferencije su se pokazale kao dobar način reklamiranja za nas, konkretno, mnoge IT firme ulažu u to i obilaze konferencije i štandove i način „face to face contact“ dosta pomaže. Upoznajemo ljude, i pogotovo u ovom poslu, s obzirom da su cijene rada poprilično visoke, nitko neće dati 100-200 tisuća eura da napravimo nešto, mi smo manji biznis, ali generalno mnogi su se opekli tako da su uplatili za nešto a nisu dobili proizvod koji su htjeli. Moj osjećaj je da se okreću sve više prema tome da žele osobno poznavati i osobe koje rade i firmu koja stoji iza toga. U startu je bilo dosta toga da se outsourca u Indiju ili neke istočnoeuropske zemlje poput Ukrajine ili Bjelorusije, stave se neke specifikacije, a oni vrata natrag proizvod koji se praktički ne može koristiti. Sad se to dosta mijenja, dosta firmi preferira lokalnog partnera, npr. neka banka iz Zagreba ne želi plaćati nekoj indijskoj firmi nego bi voljela nekoga iz blizine. Opet, bude izuzetaka kada se to isplati, npr. ja imam ideju za neku aplikaciju i postoji firma koja ima već sličnu aplikaciju

tada se isplati ići kod njih nego tražiti nekog lokalnog partnera zato što je ta firma već nešto slično napravila pa onda čak i ako su iz neke daljnje zemlje je vrlo vjerojatno da će znati ponoviti ono što su već uspješno napravili.

**Sara: Vi onda njima platite da naprave za to što vama treba?**

Josip: Da, sad evo uzmite svoj slučaj. Imate ideju za aplikaciju koja prati Vaše sportske objekte kada su zauzeti i da se može online bookirati. Tada vi možete platiti nekoj firmi da kompletno sve napravi, to može biti lokalna firma ili jedna osoba koju vi plaćate po projektu ili po satu, ili možete naći neki sličan proizvod koji je već napravljen od neke npr. indijske firme i onda ih kontaktirate i kažete da su već radili sličan proizvod, vama treba s dvije ili tri drugačije funkcije i pitate mogu li to napraviti na što će oni naravno odgovoriti da mogu i napraviti će vrlo vjerojatno jeftinije nego netko iz Hrvatske. Naravno, uvijek postoji nedostatak ako ne naprave ono što su obećali, a vi ste već platili dio ili kompletno sve pri kraju.

**Sara: Zar ne bi oni trebali doradivati aplikaciju dok klijent nije zadovoljan proizvodom?**

Josip: U teoriji bi trebali, ali uvijek kada se pišu specifikacije ljudi se hvataju za svaku sitnicu, npr. reći će ako niste definirali točno što želite jer niste pričali o tome, niste znali da je to problem, oni će to dodatno naplatiti jer niste naveli u početku. Tako rade apsolutno sve firme i jako treba paziti kada se piše specifikacija kako to sve treba izgledati, svaki detalj i ako nije napisan, oni će naplatiti dodatno jer nije definirano i nisu ukalkulirali u cijenu koju su ponudili u startu. To je uvijek opasnost, a ako je netko lokalni može se ne nužno svađati, ali malo pregovarati i malo „stisnuti“ da odradi do kraja, a ne netko iz Indije koga će biti baš briga.

**Sara: Što Vas je potaknulo da pokrenete virtualno poduzeće zajedno sa suosnivačima?**

Josip: S obzirom da sam uvijek bio u IT sektoru, nije mi bilo strano raditi od doma, tako da nije da sam imao baš želju da pokrenem virtualno poduzeće kao takvo, već IT struka je takva da je više otvorena za rad od doma te da si sam organiziraš vrijeme i da si postaviš ciljeve.

**Sara: Od kuda ideja za točno tim poslom, odnosno izradom web i mobilnih aplikacija?**

Josip: Kad sam krenuo u razgovor sa svojim suosnivačima, ja sam još bio u Irskoj. Prijatelj iz Irske me upoznao s jednim od dvojice suosnivača. Imao sam već neko vrijeme ideju da bi

napravio nešto svoje, ali uvijek mi je nedostajao netko s kim bih to proveo ili neka dovoljno dobra ideja kako to provesti u realizaciju. Ovo mi se u tom trenutku činilo kao jako dobra prilika, obojica imaju puno iskustva u izradi aplikacija, radili su prije toga i kao freelanceri, a ja sam neko vrijeme radio vani i imao sam dosta dobra poznanstva pa sam vjerovao da možemo relativno dosta brzo doći do klijenata i da nećemo baciti novce u vjetar i nadati se da će nam se netko javiti. Smatrao sam da neće biti potrebno mnogo ulagati u tvrtku prije nego što dođemo do prvog klijenta. Tako je i bilo, došli smo do prvog većeg klijenta u prvih mjesec ili dva, a dalje je sve nekako krenulo samo od sebe. Smatrao sam da kada sam pokretao posao, da je bilo pogodno vrijeme i našao sam dobre partnere te mi rizik nije bio toliko velik kao da sam išao u neki biznis i uložio svu svoju uštedevinu.

**Sara: Jeste li isključivo ulagali svoj novac ili ste uzimali neke poticaje?**

Josip: Isključivo od svojih novaca, znali smo da postoje razni poticaji, ali nismo ništa uzimali i nismo se prijavljivali za nikakve fondove.

**Sara: Da li je vaš prvi klijent pronašao Vas vidjevši da se oglašavate ili ste vi pronašli njega?**

Josip: Prvi klijent je bio zapravo od mog kolege iz bivše firme klijent. Dok smo se još uhodavali u posao prvo sam odmah kontaktirao sve svoje klijente iz bivše firme, kolege i poznanike da vidim da li imaju potrebu, ali i suosnivači su se isto raspitali pa je jedan od njih također pronašao klijenta koji je rekao da ima potrebu, ali tek za par mjeseci kada će mu krenuti novi projekt i kada će trebati podršku od neke vanjske firme. Tako smo došli do njega, odnosno preko preporuke.

**Sara: Da li ste završili fakultet?**

Josip: Nisam, odustao sam na zadnjoj godini novinarstva koje nema veze s IT sektorom. Još sam za vrijeme fakulteta krenuo raditi u IT sektoru i to me nekako oduvijek zanimalo. Novinarstvo sam upisao jer mi je to bilo zanimljivo i volim pratiti sport, pa sam išao u smjeru da bih postao sportski novinar, no kada sam krenuo studirati i kada sam shvatio koliko je novaca u tom zanimanju, zaključio sam da mi se to zapravo baš i ne isplati, pa sam krenuo u drugi smjer.

**Sara: Kakvu ulogu ima intelektualni kapital u Vašem poduzeću?**

Josip: Što se tiče ljudskog kapitala, s obzirom da ono što nudimo su usluge, odnosno programiranje, sve što spada pod ljudski kapital nama zapravo donosi zaradu. Ako osoba nema potrebna znanja i vještine, ona ne može za mene raditi, napraviti aplikaciju po zahtjevima klijenta. Tako da i mi ulažemo ono što zaradimo u ljudski kapital, da ljudi budu što bolji u svom poslu, da imaju što više vještina, da znaju što više tehnologija, da idu na što više konferencija i educiraju se jer to na kraju meni donosi novac. Moglo bi se reći što je moj, odnosno mojih zaposlenika, ljudski kapital veći, to ja imam veću zaradu, što znači da nam je ljudski kapital temelj poslovanja. Što se tiče strukturalnog kapital on je isto veoma bitan. Intelektualno vlasništvo razlikuje se od zemlje do zemlje. Neki prilikom izrade aplikacije zahtijevaju da je intelektualno vlasništvo na njegovoj strani dok neki ne zahtijevaju to, što znači da ga u takvim slučajevima mi zadržavamo. Samim time, mi bismo mogli iskoristiti tu istu aplikaciju i ponuditi ju nekom od konkurenata našeg klijenta. U teoriji se to može, ali u praksi velika većina ozbiljnih firmi, pogotovo kada se radi o nekim velikim projektima gdje je velika poslovna vrijednost za industriju, oni obično zadržavaju intelektualno vlasništvo. Npr. Radili smo jednu aplikaciju za Nacionalni park Krku koja sadržava mapu parka sa oznakama gdje se što nalazi, pješačkim rutama i lokacijama znamenitosti te neke informacije o njima. U tom slučaju, mi smo zadržali intelektualno vlasništvo na svojoj strani, pa bismo u teoriji sada mogli Plitvičkim jezerima ili nekom drugom nacionalnom parku ponuditi isto te iskoristiti aplikaciju za druge projekte samo u prerađenom izdanju. Što se tiče potrošačkog kapitala, jasno je da se s kupcima uvijek treba imati dobar odnos. Potrebno je ulagati, s naše strane, iako klijent možda ne zahtijeva, ali dobro je ako se nađemo češće sa klijentima kako bismo se malo bolje povezali i kako bismo imali više osobni odnos, a ne strogo profesionalni odnos.

**Sara: S obzirom da ste rekli da radite kod kuće, da li Vam takvo okruženje utječe motivaciju i efikasnost?**

Josip: Ne ometa me rad kod kuće. Ja osobno nisam takav, kad si zacrtam da nešto moram odraditi, ja to odradim. Ako pričamo o nekim prednostima i nedostacima rada od kuće, veći je nedostatak to što nemaš osjećaj za vrijeme jer si sam, okruženim radnim mjestom, radni stol i kada si zacrtas da želiš danas nešto odraditi, radit ćeš to pa i do 7, 8 navečer i kasnije. Mislim da zapravo kod kuće napravim više nego što bih odradio u nekom uredu. Često kažu za ljude koji rade u uredu, da imaju u glavi da su tamo od 8 do 4 ili od 9 do 5 i u 5 se isključiš, ne razmišljaš više o poslu i već si mislimo doma. Ali ako je posao kod kuće, onda čak i kad prođe 5 i kad završiš s poslom, ako se kasnije vratiš za računalo, nevezano za posao, imaš osjećaj kao da si na poslu. Čitao sam o tome da ako radiš od kuće potrebno je imati potpuno



odvojenu prostoriju koja je isključivo za rad i gdje nema nikakvih privatnih stvari jer ako čak i nešto privatno kreneš raditi na računalu, opet razmišljaš o poslu i osjećaš se kao da si na radnom mjestu. U principu, kod mene to dosta dobro funkcionira jer sam sam u stanu pa nemam drugih ometanja, ali da je sa mnom više osoba vjerojatno bih imao problema s koncentracijom. Dovoljno da ti netko postavi pitanje gdje moraš odgovoriti samo sa da ili ne, može te izbaciti iz takta pa je potrebno vrijeme da se opet uključiš mislima u posao.

**Sara: Da li vam je bilo draže raditi uredski posao sa stvarnim kolegama, ili sada sa virtualnim s obzirom da ste odvojeni od drugih?**

Josip: Meni je ovo bolje jer volim sam upravljati svojim vremenom i s obzirom na posao koji radim, ovo mi više pomaže da budem fokusiran i temeljito odradim svoj posao. Ako sam okružen s drugim kolegama, postoje prednosti u smislu da s nekim razgovaraš i družiš se, opuštenije je, ali kad nešto treba odraditi detaljno, onda me ti isti kolege znaju ometati. Mi se povremeno i nađemo, nije da se nikada ne vidimo, ali svakako je teže uspostaviti neki dublji kontakt i prijateljski odnos, a i s obzirom da sam jedan od vlasnika automatski je teže stvoriti prijateljski odnos sa zaposlenima jer me gledaju kao nadređenog. Isto tako, to mi je posao i nije mi cilj sklapati prijateljstva već se fokusirati na posao te mi u tom smislu mi pomaže da sam sam.

**Sara: Zašto je u današnje vrijeme IT sektor preuzeo vodstvo na tržištu rada i da li je teško naći odgovarajući kadar?**

Josip: Postoji puno razloga. Kroz trenutno ono što se najviše ističe, kroz informatičku struku se donosi najviše inovacija i nekako tu mnoge firme vide priliku postati liderom na tržištu. Svi žele biti novi Facebook ili novi Google. Tu su i ostali kao recimo banke koje žele što više optimizirati procese kako bi imali što manje troškove, žele izdvojiti se kao banka koja je najmodernija. Ima raznih stvari koje utječu na to da se IT sektor sve više ističe, ali mislim da je prije svega razlog inovacija jer firme žele biti što inovativnije i najveću prilike trenutno vide kroz IT i na tome je trenutno fokus. Na takav stav su naravno utjecale firme poput već spomenutih Facebooka i Googlea čiji je uspjeh potaknuo i ostale da se žele okušati u tome. Za razliku od drugih branši, u IT sektoru, najveći trošak je zaposlenik, odnosno troškovi su predvidivi i ako napraviš jako dobar proizvod možeš ostvariti veliku maržu i veliku zaradu. Smatram da definitivno nedostaje kvalitetnom kadra i to ne samo u IT sektoru već generalno. Većina zemalja se bori sa starim stanovništvom kao npr. Japan i svi ljudi koji idu u mirovinu, netko ih treba zamijeniti, a nema dovoljno mladih, pa se pokušava kroz razna rješenja i

mijenjanje poslovanja, odnosno kroz informatička rješenja, pojednostavnjuju se poslovni procesi kako bi se ljude zamijenili automatizirani procesi. Upravo zato smatram da firme sve više ulažu u IT i da to postaje grana na kojoj se temelji svaki biznis.

**Sara: Koji vam je odnos troškova i prihoda, s obzirom da se poduzeće temelji na intelektualnom kapitalu? Što vam uopće predstavlja troškove?**

Josip: Nemamo prevelike troškove, moramo svakoj osobi nabaviti računalo, a daleko najveći trošak nam je plaća te se ostali troškovi uopće ne mogu mjeriti sa tom stavkom. Što se tiče marže, one su dosta visoke. Sam posao nije kao kod proizvodnih poduzeća gdje se nešto proizvodi iz dana u dan i mora se proizvesti neka određena kvota. U našem poslu je to drugačije, ako radimo punim kapacitetom, da su svi zaposleni konstantno angažirani na nekim projektima, a to je rijetko kada, pogotovo kada se nudi neka usluga, marža bi iznosila oko 70%, no to kod nas ne funkcionira tako. Uzmemo neki projekt koji se radi tri mjeseca na kojem radi tri programera i jedan projekt menadžer. Taj projekt menadžer ne radi na tom projektu puna 3 mjeseca, 8 sati na dan, već ga iskoristimo i za druge poslove. Nakon tri mjeseca slijede još popravci i dorade jer je teško nakon tog određenog vremena izbaciti program koji je besprijekoran. Nekad je to zbog problema u komunikaciji, a nekad nakon što dostavimo gotov proizvod, klijent kaže da želi nešto izmijeniti, ovo niste dobro napravili i slično, pa recimo idućih mjesec dana još traju prepravci i izmjene za tog klijenta. S tim da klijent traži jednu izmjenu, pa se javi za nekoliko dana i traži drugu izmjenu tako da se ponekad dogodi da programeri ne rade ništa dan, dva i tu dolazi do tog praznog hoda koji nas zapravo najviše i košta. U idealnom slučaju bismo naravno izbacili taj prazni hod, no to nažalost ne možemo predvidjeti. Prazan hod nam uzima čistu zaradu i zbog nje je marža nešto niža, no ona svejedno iznosi otprilike 30-60%. Postoje tu i drugi troškovi kao što su licence, računovodstveni servis, najam ureda i slično, no to ispada sve ukupno oko 15 000 eura na godišnjoj razini što je daleko niže od iznosa koji zapravo zaradimo. Gledajući prema klijentima mi naplaćuje svoje vrijeme i znanje. Neke firme ta znanja ili tehnologije ne posjeduju pa nama plate da odradimo posao. Često postoje zahtjevi da se riješi neki problem kao da se automatizira neki poslovni proces ili da napravi rješenje da se neki banalni posao potpuno izbac i time poduzeća štede jer automatiziraju procese, odnosno izbacuju radna mjesta, što je nažalost loše po zaposlenike.

**Sara: Kako ste odredili cijene za svoju uslugu? Da li ste istraživali kako se kreću cijene na tržištu i da li planirate u budućnosti povećati cijene i shodno čemu?**

Josip: Kada smo krenuli, cijene smo odredili tako da sam doslovno poslao upit u neku firmu koliko bi oni naplatili za takvu uslugu te smo prema tome odredili cijenu. Utječe također i tržište, mi smo ciljali na zapadna tržišta kao što su Njemačka, Austrija, Velika Britanija, Amerika pa smo gledali kako se cijene tamo kreću, a i na Internetu postoji već dosta podataka o cijenama na tržištu. Prema tome smo gledali, cijene u Hrvatskoj su ovakve, cijene na zapadu onakve i onda smo postavili cijenu malo iznad hrvatskih standarda, oko 20-30% iznad. Cilj nam je da smo jeftiniji od zapada, a s obzirom da ciljamo na te zemlje, želimo ih privući da se odluče za nas. Nismo htjeli staviti preveliki iznos da ne bi klijenti mislili da im se zbog te razlike niti se isplati riskirati s nekim Hrvatima, ali dovoljno osjetna razlika da se ističemo od hrvatskog tržišta. Naplaćivanje najviše ovisi o cijenama programera na tržištu, pa ukoliko cijene porastu, pokušavamo shodno tome i naplatiti klijentu jer u Hrvatskoj dosta brzo rastu cijene programera. Također, ako mi kao poduzeće budemo poznatiji, ako ćemo imati više upita ili ako se dodatno certificiramo pa imamo više znanja nego ostala poduzeća, to će naravno utjecati na rast cijene.

**Sara: Da li različito naplaćujete kada radite za nekoga na hrvatskog tržištu i recimo na njemačkom tržištu?**

Josip: Trudimo se održavati istu cijenu. Naravno, ponekad pregovaramo, ako u tom trenutku imamo prazan hod i dva programera koji nisu uključeni ni na kakav projekt, onda se isplati spustiti cijenu pogotovo ako se radi o nekom kraćem projektu. Zapravo sve dosta ovisi o situaciji, ako ljudi ne rade trebaju se spustiti cijene kako bi se barem troškovi pokrili, a ako rade onda se čak više isplati i otkazati neki drugi ugovor, a na ovom pokušati podići cijenu, no trudimo se to ne raditi i imati neke određene cijene iskalkulirane prema troškovima, željenom zaradi i tržišnim cijenama.

**Sara: Da li zaposlenike plaćate prema proviziji ili imaju fiksnu plaću?**

Josip: Svi imaju fiksnu plaću. Plaću formiramo prema tome kako se kreću cijene u Hrvatskoj, a sada su povećali i neoporezivi iznos za bonus, pa neke zaposlenike nagradimo i na taj način. Nemamo točno određene okvire i ciljeve pa kada se to ispuni, zaposlenik dobije bonus. S obzirom da se radi u timovima, postoje oni koji odlično odrade posao, ali sebično i bez suradnje, dok onaj koji možda nije bio toliko produktivan, pomagao je drugoj dvojici i svi su nešto iz toga naučili, tako da ćemo radije dati bonus takvoj osobi. Kada smo tek počeli sa poslovanjem, bila je prilika za certificiranje, pa smo ponudili da svi koji se žele certificirati, radilo se konkretno o Microsoft tehnologiji, i one koji su položili, nagradili smo ih bonusom

od 1 000 kuna. Nakon toga nismo više imali ništa što nam je kao poduzeću bilo zanimljivo da bismo time ulagali u zaposlenike.

**Sara: S obzirom da ste radili u Njemačkoj i u Irskoj, kako uspoređujete rad ovdje i tamo? Mislite li da se dobrom ideju i upornošću može uspjeti i u Hrvatskoj, prvenstveno na primjeru Vašeg poduzeća, ili mislite da bi sa tom istom idejom negdje izvan Hrvatske bolje uspjeli?**

Josip: Tržišta su različita. Vani su tržišta razvijenija i mogućnosti su puno veće. Vani je puno veća mogućnost za zaradu, no sve je i dosta skupo. Pričao mi je direktor moje bivše firme u Njemačkoj, da se oglašavao s nečim za što je njegov konkurent imao copyright, na toj izjavi, ne sjećam se točno o čemu je bilo riječ, no taj drugi ga je tužio za 10 000 eura. Za tjedan dana je dobio poziv na sud i tu kaznu. Međutim, u Hrvatskoj je sudstvo takvo kakvo je i u staru te može manje biti strah takvih stvari. Konkurencija vani je puno brutalnija jer je tržište puno više kompetitivno, svatko grize, svatko napada, a u Hrvatskoj to ide malo sporije. Uvjeti poslovanja nisu najbolji, ima kojekakvih nameta, visokih poreza, visoki troškovi na plaću i mnoge druge stvari. S druge strane prednost je što tržište nije toliko kompetitivno kao vani. Meni je velika prednost što ovdje imam neke poznanike i bivše kolege te mi je bilo lakše do grupe ljudi s kojima mogu nešto pokrenuti nego što bi mogao vani. No gledajući mogućnosti, vani su sigurno veće i ima puno više posla i drugačije te gledaju druge tvrtke ako si tvrtka iz Hrvatske ili tvrtka iz Njemačke. Mogućnosti za zaradu su vani veće, ali su i rizici veći. Da idem ponovno u ovakav posao, vjerojatno bi ponovno napravio isto s tim da uvijek postoji mogućnost da u Hrvatskoj dignoš na noge poslovanje do određene razine, a zatim prebaciš poslovanje negdje van gdje su veće mogućnosti. Mnoge tvrtke s kojima već radimo, draže bi im bilo da imamo sjedište u njihovim matičnim zemljama nego da radimo iz Hrvatske, što iz pravnih razloga, što zbog praktičnosti jer je lakše poslovati s nekom lokalnom tvrtkom.

**Sara: S kojim se problemima općenito srećete općenito u poslovanju?**

Josip: Imali smo problem s naplatom s jednim klijentom iako se to može uvijek dogoditi nevezano što je zapadna tvrtka. Drugačije te gledaju kad si iz Hrvatske, malo te krenu ocjenjivati, pogotovo ako se stvori veliki dug, a kada dođeš do iznosa od oko 50 000 eura, kako i što moraš raditi, što možeš što ne možeš naplatiti, a ti si u nepovoljnom položaju pa treba izvagati da li to riješiti na miran način ili ići na sud. To je nažalost realni problem svih tvrtki nebitno od kuda su i to je najveći problem s kojim se susrećemo u poslovanju. Prvi put kada novi klijent plati i kada se stvori neki odnos, vidiš da neće biti problema, no do tada

uvijek vlada neka sumnja da li će to ići dobro ili ne. Osim plaćanja, problem imamo i sa pravnim stvarima i ne samo to, već računovodstveno pravne stvari. Ako se dobro ne razumiješ u hrvatske zakone, a ne možeš uvijek sve predvidjeti, onda se znaju pojaviti glavobolje oko takvih stvari. Osim toga, ako dođu inspekcije i počnu kopati po stvarima, mogu „lupiti“ kaznu za bilo što, a da se nisi ni snašao. Čak i nije toliko do same kazne od desetak tisuća kuna već je stvar principa. Netko te prijavi zbog neke gluposti, porezna ne nađe ništa, ali pošalje deset drugih inspektora da ti nešto pronađu.

**Sara: Da li ste zadovoljni sa svojim dosadašnjim postignućem i da li biste ponovno tako postupili?**

Josip: Definitivno bih ponovno pokrenuo nešto vlastito, a što se tiče zadovoljstva, nisam ni zadovoljan ni nezadovoljan. Ima tu puno toga što je moglo biti drugačije i bolje, puno toga što smo tek u hodu otkrili i naučili kako što riješiti. Bilo je puno novih situacija koje nismo mogli predvidjeti, a nismo znali kako ih riješiti pa su nam oduzele puno vremena pa zato smatram da smo mogli i bolje. Nekad u nešto uložiš previše vremena, misleći da će se isplatiti, a onda na kraju vidiš da nije tako kako si zamislio. Amerikanci često kažu „fail often, fail fast“, ne bih rekao fail often, ali bih rekao fail fast. Puno je bolje brzo pogriješiti s nečim i shvatiti da si pogriješio, nego se dugo pokušavati izvući, a neuspješno. Postoji puno situacija gdje smo mislili možda će se sve riješiti i krenuti u dobrom smjeru, ali upravo su nam te „možda“ situacije oduzele puno vremena i novaca te da smo neke stvari trebali puno ranije otpisati i krenuti dalje.

**Sara: Smatraš li da su znanjem orijentirana poduzeća budućnost, odnosno da će prevladati na tržištu?**

Josip: Definitivno da, to pokazuje i da se zapadne zemlje sve više okreću uslužnim djelatnostima, a proizvoda djelatnost se seli u jeftine zemlje kao što je Kina, ali i Indonezija. Isto tako s razvojem robotike i automatizacijom proizvodnje, sve manje ljudi će biti potrebno u proizvodnji, pa će se sve više ljudi orijentirati tome da nudi svoje znanje i vještine. Bitno je imati neku vještinu koja je tražena na tržištu kako bi uopće opstao jer se sve više odmiče od klasičnih proizvodnih djelatnosti.

**Sara: Hvala Vam na iscrpnim odgovorima i utrošenom vremenu.**

Josip: Nema na čemu, bilo mi je zadovoljstvo.

# ŽIVOTOPIS

## Osobni podaci

Prezime/Ime **Sedmak, Sara**  
Adresa Nova cesta 27 – Lukavec  
10412 Donja Lomnica  
Telefonski broj +385 16234007 Broj mobilnog telefona: +385 989130527  
E-mail sara.sedmak1e@gmail.com  
Državljanstvo Hrvatsko  
Datum rođenja 28.11.1995.  
Spol žensko

## Obrazovanje i osposobljavanje

Datum 2017. –  
**Stručni specijalist ekonomije**

Datum 2014. – 2017.  
Naziv dodijeljene kvalifikacije **Stručni prvostupnik ekonomije**  
Glavni predmeti/stečene profesionalne vještine • Osnove ekonomije, računovodstvo, gospodarska statistika, poslovanje u unutarnjoj i vanjskoj trgovini, poslovno planiranje

Ime i vrsta organizacije Ekonomski fakultet u Zagrebu  
pružitelja obrazovanja i Trg J.F.Kennedyja 6,  
osposobljavanja Zagreb 10 000

Datum 2010. - 2014.  
Naziv dodijeljene kvalifikacije **Upravni referent**  
Glavni predmeti/stečene profesionalne vještine • Uredsko poslovanje (pisanje poslovnih pisama, pisanje molbi, zahtjeva, prigovora i sl., stilovi poslovnih pisama)  
• Informatika i daktilografija (Microsoft Office, priprema web stranica, oblikovanje teksta, Internet)  
• Gospodarstvo i knjigovodstvo (osnove knjigovodstva)  
• Pravne osnove (radno pravo, upravno pravo, obiteljsko pravo, Ustav RH)

Ime i vrsta organizacije Upravna škola Zagreb  
pružitelja obrazovanja i Prilaz baruna Filipovića 30,  
osposobljavanja Zagreb 10 000

## Radno iskustvo za vrijeme školovanja

- Obiteljski sportski centar (od 2009.)
- Učenička praksa – Centar za socijalnu skrb Velika Gorica (prosinac 2013.)
- Učenička praksa – Općinski sud u Velikoj Gorici (lipanj 2013.)
- Distribucija Schenker – deklariranje (srpanj 2012.)
- Učenička praksa – Općinski građanski sud u Zagrebu (lipanj 2012.)

## Radno iskustvo za vrijeme studija

Datum	lipanj 2018. -
Radno mjesto	Administrativni poslovi u Sektoru podrške korisnicima sustava
Glavne aktivnosti i odgovornosti	Komunikacija sa strankama telefonom, odgovaranje na reklamacije putem e-pošte, rad u zajedničkom sustavu Gradske plinare Zagreb, Gigabit d.o.o (upis dojavljenih stanja, ažuriranje podataka, izdavanje naloga za kontrolno očitavanje, korigiranje pogrešnih stanja, skeniranje zapisnika i unos istih u bazu itd.)
Datum	travanj 2018. – svibanj 2018.
Radno mjesto	Administrativni poslovi u Odjelu općih poslova i održavanja
Glavne aktivnosti i odgovornosti	Upis zaprimljenih faktura, slaganje cjelokupne arhive, vođenje evidencije e-naloga, pisanje raznih dopisa, arhiviranje naloga i rješenja
Ime i adresa poslodavca	Gradska plinara Zagreb d.o.o. Radnička cesta 1, 10000 Zagreb
Datum	studen 2016. – rujan 2017.
Radno mjesto	Ispomoć u administrativnim poslovima; asistent u poslovima prodaje i marketinga
Glavne aktivnosti i odgovornosti	Komunikacija s Članovima, priprema i slanje poruka i obavijesti preko programa za grupno slanje mailova, rad u raznim programima i aplikacijama vezanim uz poduzeće, prilagodba marketinških materijala, uređivanje i ažuriranje web stranca, izrada izdatnica, arhiviranje računa
Ime i adresa poslodavca	Herbalife d.o.o Radnička cesta 39, 10000 Zagreb
Datum	svibanj, lipanj, kolovoz 2016.
Radno mjesto	Rad u skladištu
Glavne aktivnosti i odgovornosti	Pakiranje testera kozmetičkih proizvoda kupcima iz baze kupaca, pakiranje i slanje narudžbi kozmetičkih proizvoda kupcima
Ime i adresa poslodavca	Sabex d.o.o. Cebini 28 10020 Zagreb
Datum	rujan 2014. – listopad 2014.
Radno mjesto	Student (prodavač)
Glavne aktivnosti i odgovornosti	Pružanje usluga kupcima, održavanje urednosti trgovine, slaganje odjela
Ime i adresa poslodavca	Hennes & Mauritz d.o.o. Đorđićeva 6 10000 Zagreb
Datum	kolovoz 2014. – rujan 2014.
Radno mjesto	Student (prodavač)
Glavne aktivnosti i odgovornosti	Pružanje usluga kupcima, održavanje urednosti trgovine, slaganje odjela
Ime i adresa poslodavca	Tally Wejil d.o.o. Remetinečka cesta 139, 10000 Zagreb

## Osobne vještine i kompetencije

Materinski jezik	hrvatski
Drugi jezici	

Samoprocjena <i>Europska razina</i>	<b>Razumijevanje</b>				<b>Govor</b>				<b>Pisanje</b>		
	Slušanje		Čitanje		Govorna interakcija		Govorna produkcija				
	<b>Engleski</b>	B2	Samostalni korisnik	B2	Samostalni korisnik	B1	Samostalni korisnik	B1	Samostalni korisnik	B2	Samostalni korisnik
	<b>Talijanski</b>	B1	Samostalni korisnik	B1	Samostalni korisnik	A2	Temeljni korisnik	A2	Temeljni korisnik	B1	Samostalni korisnik
<b>Njemački</b>	A1	Temeljni korisnik	A1	Temeljni korisnik	A1	Temeljni korisnik	A1	Temeljni korisnik	A1	Temeljni korisnik	

Društvene vještine i kompetencije

- spremnost na samostalan i timski rad
- dobre komunikacijske vještine stečene kroz prezentacije projekata i javnih govora
- vatrogasac u Dobrovoljnom vatrogasnom društvu (DVD Lukavec)

Računalne vještine i kompetencije

- završen napredni tečaj iz područja računalstva - Word, Excel, PowerPoint, Internet (svibanj 2008.)
- poznavanje rada u MS Office alatima (Word, Excel, PowerPoint, Outlook)
- Internet
- daktilografija
- osnovno poznavanje aplikacija grafičkog dizajna (PhotoScape, PhotoFilter)
- poznavanja rada aplikacija i programa za grupno slanje mailova i uređivanja web stranica (Exact Target, Team site 7.3, Team site 7.4)

Umjetničke vještine i kompetencije

- ples i glazba zbog višegodišnjeg bavljenja plesom i sudjelovanja u plesnim nastupima
- kreativno pisanje

Druge vještine i kompetencije

- odgovornost
- samostalnost
- urednost
- motiviranost
- upornost
- pouzdanost
- komunikativnost
- organiziranost
- snalažljivost

Vozačka dozvola

B kategorija