

# Mjesto i uloga ljudskog kapitala u resursnoj teoriji oblikovanja strategije

---

**Mandić, Lucija**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2020**

*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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:402040>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-17**



*Repository / Repozitorij:*

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



**Ekonomski fakultet Zagreb**

**Diplomski studij Poslovna ekonomija, Analiza i poslovno planiranje**

**MJESTO I ULOGA LJUDSKOG KAPITALA U RESURSNOJ  
TEORIJI OBLIKOVANJA STRATEGIJE**

**Diplomski rad**

**Lucija Mandić: 0067529831**

**Mentor: Dr. sc. Andrija Sabol**

**Zagreb, lipanj 2020.**

LUCIJA MANDIĆ  
Ime i prezime studenta/ice

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je DIPLOMSKI RAD  
(vrsta rada)  
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.

Student/ica:

U Zagrebu, lipanj 2020

Lucija Mandić  
(potpis)

## **Sažetak i ključne riječi**

Rad prikazuje razvoj poimanja strategijske misli s posebnim naglaskom na Školu učenja i iz nje proizašlu resursnu teoriju oblikovanja strategije. Predstavljen je značaj navedene teorije, te je razrađen njezin ključni dio koji se odnosi na jezgrene i razlikovne kompetencije. Središnji dio i fokus rada odnosi se na ljudski kapital, te je cilj prikazati njegovu ulogu i mjesto u resursnoj teoriji. Nadalje, prikazane su višestruke dobrobiti koje je donijelo zaokretanje fokusa s fizičkog rada zaposlenika, prema njihovim sposobnostima, vještinama i kompetencijama. Na primjeru uspješnih poduzeća iz tekstilne, softverske i automobilske industrije, prikazana je povezanost između ulaganja poduzeća u ljudski kapital i ostvarivanja održivih konkurentskih prednosti.

Ključne riječi: resursna teorija, jezgrene kompetencije, razlikovne kompetencije, ljudski kapital, znanje

## **Summary and Key Words**

The paper presents the development of the conception of strategic thought with particular emphasis on the School of Learning and the resulting resource theory of strategy formation. The significance of this theory is presented and its key part related to core and distinctive competencies is elaborated. The central part and focus of the work are on human capital, and the aim is to show its role and place in resource theory. Furthermore, the multiple benefits that have brought about a shift in focus from the physical work of employees to their abilities, skills and competencies are presented. The example of successful companies in the textile, software and automotive industries shows the impact that human capital investment has on achieving sustainable competitive advantages.

Key Words: resource theory, core competencies, distinctive competencies, human capital, knowledge

## SADRŽAJ RADA

1. UVOD .....	1
1.1. Predmet i cilj rada.....	1
1.2. Izvor podataka i metode prikupljanja .....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	1
2. STRATEGIJA I STRATEGIJSKO PLANIRANJE .....	3
2.1. Poimanje strategije i povijesni razvoj.....	3
2.2. Škole strategijske misli .....	4
2.3. Škola učenja i razvoj resursne teorije .....	6
3. RESURSNA TEORIJA I LJUDSKI KAPITAL.....	18
3.1. Ljudski kapital u okviru resursne teorije .....	18
3.2. Elementi ljudskog kapitala .....	22
3.3. Utjecaj ulaganja u ljudski kapitala na razvoj.....	25
4. ODABRANI PRIMJERI ULOGE LJUDSKOG KAPITALA U RESURSNOJ TEORIJI OBLIKOVANJA STRATEGIJE .....	33
4.1. Analiza primjera poduzeća iz tekstilne industrije.....	33
4.2. Analiza primjera poduzeća iz softverske industrije.....	37
4.3. Analiza primjera poduzeća iz automobilske industrije.....	40
5. ZAKLJUČAK .....	43

LITERATURA

POPIS SLIKA

POPIS TABLICA

PRILOG

ŽIVOTOPIS STUDENTICE

## **1. UVOD**

### **1.1. Predmet i cilj rada**

Unatrag nekoliko desetljeća u okviru poslovnog i strateškog upravljanja snažno se razvija resursna teorija oblikovanja strategije, kao značajan otpor i alternativa dotadašnjim pristupima. U okviru te teorije poduzeće ostvaruje konkurentsku prednost heterogenošću kompetencija i/ili resursa, pri čemu se ljudski kapital izdvaja kao ključan, a uključuje znanje na individualnoj i kolektivnoj razini poduzeća.

Predmet rada je ljudski kapital u okvirima resursne teorije oblikovanja strategije, a cilj rada je zaključiti o mjestu i ulozi ljudskog kapitala u resursnoj teoriji oblikovanja strategije. U skladu s tim, razmatra se ostvarivanje konkurentskih prednosti putem ljudskog kapitala u okviru navedene teorije.

### **1.2. Izvor podataka i metode prikupljanja**

Za izradu ovog rada koristit će se domaća i strana znanstvena i stručna literatura, prvenstveno sekundarni izvori podataka prikupljeni iz knjiga, znanstvenih i stručnih članaka iz područja poslovnog planiranja i oblikovanja strategije. Također, korištene su baze podataka pojedinih poduzeća. Metode koje će se koristiti uključuju metode deskripcije, generalizacije, analize, sinteze.

### **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad je podijeljen na pet dijelova. U uvodnom dijelu rada predstavljen je pojam strategije, te njezin povijesni razvoj i značaj kojeg ima u različitim područjima. Predstavljene su škole strateške misli, među kojima je posebno obrađena Škola učenja te iz nje proizašla resursna teorija oblikovanja strategije. U kontekstu toga razmatraju se najznačajniji autori i djela koja su doprinijela njenom razvoju. Također, velik se značaj pridodaje prikazu jezgrenih i razlikovnih kompetencija u ostvarivanju konkurentskih prednosti. Za kraj ovog poglavlja objašnjen je pojam VRIO modela i njegova uloga kvalitetnog ocjenjivanja kompetencija.

Središnji dio rada prikazuje mjesto i ulogu ljudskog kapitala u resursnoj teoriji, koji je definiran kao ključni dio intelektualnog kapitala. Nadalje, predstavljeni su elementi ljudskog kapitala, te mnogostruke dobrobiti proizašle ulaganjima u navedene elemente, među kojima se

posebno ističe ulaganje u znanje. Grafički je prikazana povezanost razine obrazovanja, odnosno ulaganja u ljudski kapital sa zaradom.

U četvrtom je poglavlju predstavljen rezultat ulaganja u ljudski kapital i primjena resursnog pristupa oblikovanja strategije u praksi. Izabrana su jedna od najuspješnijih poduzeća iz tri različite industrije, koja su u svom poslovanju implementirali navedena potrebna ulaganja te time ostvarila održive konkurentske prednosti.

Posljednje poglavlje čini zaključak, u kojem su ukratko objedinjene sve spoznaje navedene u ovome radu.

Na kraju rada prikazan je popis literature, slika, tablica, grafova, te životopis studentice.

## 2. STRATEGIJA I STRATEGIJSKO PLANIRANJE

### 2.1. Poimanje strategije i povijesni razvoj

Riječ strategija se provlačila dugo kroz povijest, te kao i brojni drugi pojmovi u ekonomiji, povezana je s vojnom doktrinom. Dovodi se u vezu s grčkom riječi *strategos* što znači general, a u kontekstu strategijskog upravljanja prvi put se spominje u knjizi *Umijeće ratovanja*, autora Sun Tzu-a iz 4. stoljeća prije Krista.<sup>1</sup>

Postoje brojne definicije koje pokušavaju pobliže objasniti strategiju, a pojam koji je prisutan u svakoj od njih odnosi se na dugoročni cilj. Navedeno sugerira povezanost strategije sa značajnim odlukama poduzeća, odnosno s krajnjim uspješnim ili neuspješnim poslovanjem. Premda je u većoj mjeri povezana s ekonomskim pristupom, ona obuhvaća i druga područja. Prisutna je u teoriji igara, u kojoj traži logičan izbor sudionika, zatim u psihologiji osvrćući se na individualne odluke, ponašanja, te njihove stavove. Također, svoju ulogu ima i u antropologiji, političkim znanostima i organizaciji. Strategija definira i oblikuje organizaciju, njezino poslovanje, ponašanje, kompetitivnost, te na taj način postaje ukorijenjena i teško promjenjiva.<sup>2</sup> Međutim, promjena organizacijske otvorenosti zajedno s vezom između prošlosti, sadašnjosti i budućnosti, utjecali su na njezin razvoj. Povećanjem unutarnje i vanjske kompleksnosti, promjenom strukture organizacije, došlo je do nužne promjene strategije. Prvotno oslanjanje na prošlost, podrazumijevalo je djelovanja sistema u stabilnim i predvidljivim uvjetima do kraja prognostičkog razdoblja, te pretpostavljalo stabilnu i reaktivnu organizacijsku otvorenost, kao i budućnost temeljenu na prošlosti. Rastom dinamičnosti, strategija se mijenja u aktivniju, premda i dalje oslonjena na prošlost, daje prostora otvorenosti i budućim alternativama. Zadnja karika lanca vremena predstavlja potpuno redefiniranje dotadašnjih obrazaca. Naime, dolazi do istraživanja budućnosti heurističkim metodama, vlada svijest o daleko većoj kompleksnosti vanjskog i unutarnjeg okruženja, nego što se inicijalno smatralo. Strategija je u potpunosti proaktivna i mogućih rješenja je više, te poduzeća koja prepoznaju nužnost promjene i usklađivanja strategije prema potrebama okruženja, postaju uspješnija i konkurentnija.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Fučkan, Đ., Sabol, A. (2013). *Planiranje poslovnih dometa*, Hum naklada, Zagreb, str. 41.

<sup>2</sup> Besanko, D., Dranove, D. (2012). *Economics of strategy*, Wiley, str. 1.-2.

<sup>3</sup> Op.cit. Fučkan, Đ., Sabol, A. (2013). str. 23.-25.



Ljudi danas daju različito značenje strategiji, definirajući je prvenstveno kao plan, smjernicu, ali istovremeno u velikoj mjeri shvaćajući učestalost odstupanja realiziranog od planiranog. S jedne strane, definirana je planom, što se želi postići u budućnosti, a s druge strane gledana je kao obrazac onoga što je realizirano. U praksi, većinom se stvari događaju između dvije krajnosti, često realizirana strategija nije u potpunosti ona namjeravana, ali i dalje ima određene značajke prvotnog plana. Ukoliko se radi o strategiji koja je do kraja odrađena kako je zacrtano, tada govorimo o realiziranoj, a ona koja nema nikakvu poveznicu s inicijalnom, naziva se nerealizirana strategija. Između njih se nalazi strategija u nastajanju, koja je nastala spontanim akcijama, te za razliku od prethodne dvije, obuhvaća određeni stupanj učenja i kontrole. Dalja razmatranja definiraju strategiju kao zauzimanje određene pozicije, odnosno pozicioniranje proizvoda unutar tržišta koja će donijeti dugoročan uspjeh. Također, na nju se gleda kao perspektivu, odnosno pogled u moguću budućnost poduzeća. Posljednja definicija strategije prema Mintzbergu, Ahlstrandu i Lampelu gleda na strategija kao na trik, kojemu je cilj nadmudriti ili zavarati protivnika. Iz navedenih pet definicija, proizašlo je deset škola strategijske misli.<sup>4</sup>

## 2.2. Škole strategijske misli

Strategijski je menadžment postao zasebna cjelina, a jedan od najznačajnijih doprinosa sistematizaciji oblikovanja strategije dao je Mintzberg. Prema njemu, deset škola strategijske misli razvrstane su u tri skupine:<sup>5</sup>

- preskriptivna
- deskriptivna
- škola strategije kao konfiguracija vremena, mjesta i konteksta

Preskriptivnu grupu u najvećoj mjeri određuje formulacija strategije, te unutar nje razlikujemo tri škole:<sup>6</sup>

- Škola dizajna – predstavlja najznačajniju školu formulacije strategije. Strategija se u okviru ove škole promatra na način kombiniranja unutarnjih mogućnosti i vanjskih prilika. Jednom dogovorena strategija mora biti jednostavna, neformalna, eksplicitna,

---

<sup>4</sup> Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*, New York: Free Press, str. 9.-15.

<sup>5</sup> Op.cit. Fućkan, Đ., Sabol, A. (2013). str. 42.

<sup>6</sup> Op.cit. Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., & Lampel, J. (1998). str. 24.-85.

te tek tada implementirana. U poduzeću postoji samo jedan strateg, koji kroz kontrolni sistem vodi brigu o izvođenju strategije.

- Škola planiranja – razvijala se u skladu s menadžerskom edukacijom, zajedno s formalnim procesima, treninzima, dok je sama strategija vođena od strane visokoobrazovanih planera. Glavna odgovornost je na izvršnom direktoru, dok određena izvršenja preuzimaju planeri.
- Škola pozicioniranja – preuzela je u velikoj mjeri temelje prethodne dvije škole, ali pri tome naglašavajući važnost strategije, te ispitivački promatra preskriptivnu izradu strategije. Strategije u okviru ove škole su generičke, te imaju prepoznatljive pozicije na tržištu koje je kompetitivno.

U deskriptivnu grupu spada šest škola, koje u središte stavljaju razumijevanje procesa razvoja strategije. U navedenu grupu spadaju:<sup>7</sup>

- Škola poduzetništva – predstavlja prijelaz između preskriptivne i deskriptivne skupine. Strategiju gleda kao na perspektivu, oslanjajući se pri tome na viziju, intuiciju, iskustvo, te na ostale urođene mentalne procese. Veliku pažnju posvećuje viziji koja služi kao smjernica što bi trebalo biti napravljeno, ali kao i inspiracija za budućnost. Vođa promiče viziju, pri čemu održava kontrolu nad provedbom.
- Kognitivna škola – proces razvoja strategije gleda iz perspektive ljudske spoznaje. Strategija započinje u umu stratega, te izranja kao perspektiva u obliku shema, mapa i sl. Jedno krilo škole promatra strategiju preko objektivne slike svijeta, te gleda spoznaju kao način ponovnog stvaranja svijeta. S druge strane, subjektivno krilo škole promatra strategiju kao način interpretacije svijeta.
- Škola učenja – prema dotadašnjim pristupima koja su proces strategija definirala kao izuzetno kompleksan, ova škola pružila je obrazac djelovanja strategije. Naime, predstavnici ove škole sugeriraju da pojedinci, ali i kolektiv, s vremenom uče o situaciji, te se istodobno njihova organizacija učeći prilagođava promjenama.
- Škola moći – strategija se u okviru ove škole formulira utjecajem moći, politikom, te procesom pregovaranja, bilo da se radi o unutarnjem ili vanjskom okruženju. Premda navedeno može imati negativne konotacije, škola moći je istaknula politiku kao važno sredstvo promoviranja strateškog izbora, izbjegavajući pri tome status quo.
- Škola kulture – za razliku od prethodne škole koja u središte stavlja politiku, ova škola postavlja kulturu kao ključnu odrednicu strateške promjene i stabilnosti. Formulacija

---

<sup>7</sup> Op.cit. Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., & Lampel, J. (1998). str. 125.-300.

strategije je proces koji se temelji na uvjerenjima članova organizacije, koje preuzima pojedinac tijekom socijalizacije. Promjene nisu u velikoj mjeri dobrodošle, te se pažnja usmjerava održavanjem postojeće strategije.

- Škola okruženja – kao temeljne odrednice ove škole ističu se okruženje, vodstvo i organizacija. Poduzeće se promatra kao pasivni identitet koji se prilagođava vanjskim promjenama na koje ne može utjecati. Stoga, lider organizacije preuzima ulogu što boljeg prilagođavanja vanjskim promjenama osiguravajući odgovarajuću adaptaciju.

Posljednja grupa izrade strategije se odnosi na školi strategije kao konfiguraciju vremena, mjesta i konteksta. U školi konfiguracije organizacija se promatra kao stabilna konfiguracija, u kojoj su periodu stabilnosti isprekidani periodima transformacije koji vode do nove konfiguracije. Sukcesivne promjene dva navedena procesa, mogu poprimiti određeni uzorak, te se gledati kao životni ciklus organizacije.<sup>8</sup> Ova škola, kao i prethodne spomenute, javila se u različitim fazama strateškog menadžmenta. Njihove spoznaje međusobno se isprepliću, nadopunjavaju ili pak daju u potpunosti novu sliku.

### **2.3. Škola učenja i razvoj resursne teorije**

Kompleksnost strategije, njezina formulacije i razumijevanja javljaju se kao značajna pitanja s kojima se susreće strateg. Škola učenja na njih ima jednostavan odgovor, a to je upravo učenje. Strategije se javljaju zahvaljujući zaposlenicima, koji najčešće zajedno uče o novonastaloj situaciji, pokušavajući naći pravo rješenje, čime stvaraju obrazac ponašanja koji funkcionira u danoj situaciji. Na taj način organizacija usvaja nove obrasce, stvara nove strategije, te gleda na vanjski svijet kao onaj kojega nije moguće predvidjeti, te tako sugerira da je tradicionalno formuliranje strategije nedovoljno. Prema Nelsonu i Winteru, organizacije nisu u potpunosti racionalni entiteti s već utvrđenim okvirima. Promjene nastaju konstantnom interakcijom između rutina, odnosno ponavljajućih obrazaca koji su odgovorni za određene funkcije poput zapošljavanja, promocije, budžetiranja. Rutine pridonose stabilnosti organizacije, te se javljaju u hijerarhijskom obliku. Interakcijom utvrđenih rutina i novonastalih situacija, javlja se plodno tlo učenja i usvajanja novih obrazaca. O navedenom se dosta raspravlja u knjizi Nonaka i Takeuchia (1995.) *The Knowledge-Creating Company*. Prema njima, menadžeri bi trebali napustiti tradicionalne načine razmišljanja, koji podrazumijevaju usvajanje znanja isključivo putem knjiga, lekcija i već osmišljenih treninga,

---

<sup>8</sup> Op.cit. Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., & Lampel, J. (1998). str. 300.-306.

prema neformalnom i subjektivnom pristupu. Takav pristup podrazumijeva intuiciju, subjektivne uvide, predosjećaje, odnosno stavlja implicitno, tacitno znanje koje se teže artikulira, ispred eksplicitnog, formalnijeg znanja. Navedeno ističe i Hiroyuki Itami (1987.) u svojoj knjizi *Mobilising Invisible Assets*. Prema njemu, nevidljiva imovina, kao što je know-how, vjernost kupaca, te ostala nevidljiva dobra koje je teško definirati, čine žarišnu točku razvoja strategije. Takva dobra su ujedno inputi i outputi poslovnih aktivnosti, odnosno stvaraju strategiju, ali ujedno mogu doprinijeti njezinom napretku. Prema ovakvom pristupu, resursi bi trebali biti izloženi snažnom tržišnom natjecanju, u kojem bi se u okviru fleksibilne strategije učvrstili. Nadalje, za razliku od prethodnih škola, škola učenje na neuspjeh gleda kao priliku za učenje. Premda neuspjesi dovode do troškova, njihovo detaljnije ispitivanje može biti prilika za napredak i razvoj organizacije. Također, u okviru ove škole menadžeri i zaposlenici koji su zaduženi za određene poslovne funkcije, često o njima znaju mnogo više od svojih nadređenih. Ohrabrivanjem socijalnih okupljanja, rotacijom ljudi, te stvaranjem projektnih timova, otvara se prostor širenju znanja i lakšem uočavanju novonastalih problema. Za kraj, menadžeri u ovoj školi moraju naučiti postavljati pitanja i jačati interakciju. Uloga vođe nije samo implementiranje strategija, nego i upravljanje procesom učenja, stvarajući pri tome vezu između ideje i akcije.<sup>9</sup> Iz ove škole proizašla je resursna teorija, koja je u svom pristupu implementirala i proširila neke od spomenutih ideja.

Porterova teorija, zasnovana na S-C-P paradigmi (Structure-Conduct-Performance), sugerirala je orijentiranost na vanjske faktore. Premda je u svojoj teoriji zanemarivao ljudske sposobnosti, akumulirano znanje, Porter je bio svjestan njihove vrijednosti što se očituje u strategiji diferencijacije. Stoga, njegova teorija predstavlja prijelaz prema teoriji sposobnosti ili resursnoj teoriji.<sup>10</sup>

Za razvoj resursne teorije, kao i svake druge, prethodio je teorijski rad, pri čemu su posebno značajna sljedeća četiri izvora:

- Tradicionalno proučavanje razlikovnih kompetencija – u središte stavlja upravo distinktivne kompetencije koje pomažu poduzeću djelovati efikasnije i efektivnije. Vjerovalo se da je jedna od bitnijih distinktivnih kompetencija menadžerska sposobnost upravljanja. Naime, navedeni pristup sugerira da kvalitetniji menadžeri nužno dovode do iznadprosječnih rezultata poduzeća, stoga je njihov izbor smatran

---

<sup>9</sup> Op.cit. Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., & Lampel, J. (1998). str. 175.-233.

<sup>10</sup> Račić, D. (2010). Od teorije poduzeća prema teoriji strateškog upravljanja, *Ekonomski pregled*. Vol. 51. No. 1-2. str. 128.-129.

najvažnijom strateškom odlukom. Takav pogled u prvi plan stavlja menadžera, ali ne govori ništa o njegovim nužnim i poželjnim karakteristikama, kao ni drugim kompetencijama koje nisu manje bitne prilikom ostvarivanja konkurentske prednosti. Taj nedostatak među prvima je uočio sociolog Philip Selznick, prema kojem uloga lidera nije isključivo donošenje odluka i administracija. Naime, on sugerira izgradnju i organiziranje poduzeća na način da reflektira svoju misiju i viziju na koju se zaposlenici mogu osloniti. Na taj način lideri se odmiču od svoje tradicionalne uloge, a poduzeće ostvaruje značajan izvor konkurentske prednosti.<sup>11</sup>

- Ricardova teorija rente – odmiče se od superiorne uloge menadžera, te približava ekonomskim posljedicama korištenja prirodnih dobara. Ricardo svoju teoriju objašnjava na primjeru zemlje, kao dobra koje ima ograničenu ponudu te se ne može u velikoj mjeri prilagođavati rastu potražnje. Stoga, vlasnici neelastičnih faktora proizvodnje, mogu zaraditi višu ekonomsku rentu. Teorija se može prikazati na primjeru dva tržišta, koja predstavljaju manje plodnu i plodnu zemlju. Plodna zemlja predstavlja tržište na kojem se ostvaruje ekonomska rente s manjim prosječnim troškovima. Međutim, može doći do promjena kada vlasnici lošije zemlje započnu s korištenjem fertilizatora, te tako povećaju plodnost svoje zemlje. Navedeno sugerira da su fertilizatori, kao i plodnost elastični te da je zemlja neelastična. Tradicionalna teorije sugeriraju da malo faktora proizvodnje posjeduje neelastičnu ponudu, međutim resursna teorija sugerira da su brojni faktori neelastični i potencijalni izvori konkurentske prednosti. Za primjer uzima menadžere u firmama koji su elastični u ponudi, međutim ukoliko se traže posebne vještine, znanja, kompetencije, tada postaju neelastični.<sup>12</sup> Premda se Ricardova teorija veže uz fiksne faktore, može se primijeniti na kvazi fiksne, koji su od većeg značaja. Osim toga, takvi faktori se upotrebom samo razvijaju, te predstavljaju potencijalni izvor stvaranja konkurentskih prednosti.<sup>13</sup>
- Edith Penrose – u svom je djelu *The Theory of the Growth of the Firm* (1959.) dala snažan poticaj resursnoj teoriji, promatrajući poduzeće kao skup proizvodnih resursa pod kontrolom menadžera. Budući da se poduzeće konstantno susreće s novim i kompleksnim situacijama, razvitak resursa i sposobnosti postaje ključan aspekt suočavanja s promjenama. Penrose sugerira i veću konkurentnost poduzeća, ukoliko se

---

<sup>11</sup> Barney, J. B.; Clark, D. N. (2007). *Resource based theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*, Oxford University Press, Oxford, United Kingdom, str. 4.-8.

<sup>12</sup> Op.cit. Barney, J. B.; Clark, D. N. (2007). str. 8.-11.

<sup>13</sup> Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource based view, *Strategic Management Journal*, 14(3), str. 181.-182.

radi o teško imitiranim i prenosivim resursima.<sup>14</sup> Nadalje, gledala je na poduzeće prvenstveno u administrativnim okvirima, koje služi kao poveznica između pojedinaca i grupa, te zatim kao skup proizvodnih resursa. Penrose je uočila da navedeni skup varira u ovisnosti o poduzeću, bez obzira što se radi o istoj industriji. Tim saznanjem, promatrajući resurse kao heterogene, pridonosi razvoju resursne teorije.<sup>15</sup>

- Antitrustovske implikacije ekonomije – predstavljaju jedan od najčešćih načina ekonomskog nadzora socijalnog blagostanja. Antitrustovskim zakonima pokušavaju se spriječiti tendencije poduzeća u eliminiranju konkurencije i ostvarivanja konkurentске prednosti na taj način. Poduzeća sklona takvim djelovanjima su monopoli i oligopoli, koji imaju veliku tržišnu moć u diktiranju uvjeta na tržištu. Postavljanjem viših cijena, ostvaruju veće profite, što dovodi do smanjenja socijalnog blagostanja. Antitrustovski zakoni te socijalno blagostanje analizirani su u već spomenutoj S-C-P paradigmi. Povezanost navedenog s resursnom teorijom može se promatrati u kontekstu Demsetzovog u *Journal of Law and Economics* (1973.) u kojem tvrdi da industrijska struktura nije jedina determinanta uspješne izvedbe. Nadalje, sugerira da iznadprosječni rezultati poduzeća, nisu nužno posljedica nekonkurentskih aktivnosti, nego posljedica njihove kompetentnosti, boljeg zadovoljavanja potreba kupaca ili pak samo sreće.<sup>16</sup>

Iz prikazanih teorija uočavamo da resursna teorija ima duboke teorijske korijene u ekonomiji i sociologiji. Također, prethodila su joj brojna istraživanja čijim je ujedinjenjem i modificiranjem došlo do njezinog uspostavljanja i razvoja.

Autor jedne od prvih objavljenih publikacija resursne teorije je Wernerfelt (1984.) Uočio je da natjecanje za resurse među poduzećima, na temelju njihovih resursnih profila, može dovesti do prednosti prilikom uspostavljanja strategije tržišnog proizvoda.<sup>17</sup> Pod pojmom resursa Wernerfelt je pretpostavljao svu opipljivu i neopipljivu imovinu, koja pripada poduzeću, a može predstavljati njegovu prednost ili slabost. Primjeri resursa mogu biti: imidž, know-how, kapital, strojevi i sl.<sup>18</sup> Barney je u svom članku *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage* (1991.), stavio resurse u širi kontekst, te ih definirao kao: „sva imovina, sposobnosti, organizacijski procesi, atributi poduzeća, informacije, znanje itd. koji su

---

<sup>14</sup> Račić, D. (2010) Od teorije poduzeća prema teoriji strateškog upravljanja, *Ekonomski pregled*. Vol. 51. No. 1-2, str. 128.-133.

<sup>15</sup> Op. Cit. Barney, J. B.; Clark, D. N. (2007). str. 11.-12.

<sup>16</sup> Op. Cit. Barney, J. B.; Clark, D. N. (2007). str. 12.-14.

<sup>17</sup> Op. Cit. Barney, J. B.; Clark, D. N. (2007). str. 15.

<sup>18</sup> Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 5(2), str. 172.

kontrolirani od strane samog poduzeća, te mu omogućuju spoznati i implementirati strategiju koje će doprinijeti većoj efikasnosti i efektivnosti.“<sup>19</sup>

Resursna teorija pretpostavlja da poduzeće posjeduje resurse koji su heterogeni i nesavršeno mobilni. U prilog tome govore brojni resursi koji bi teško pronašli svoje mjesto na tržištu, bilo da se radi o njihovoj prodaji ili kupovini. Međutim, sugerira važnost kako opipljivih, tako i neopipljivih resursa, gledajući njihovu ulogu u ostvarivanju i zadržavanju konkurentske prednosti.<sup>20</sup> Kompetentnosti čine temelj ostvarivanja konkurentske prednosti i središnji dio resursnog pristupa. Predstavljaju sinergijsko djelovanje definirano organizacijskim pamćenjem oblikovano osobnim znanjem zaposlenika, te organizacijskim procesima i postupcima utemeljenih u individualnim vještinama. Kompetencije su stalno prisutne, kako u pojedincu, tako i u kolektivu poduzeća.<sup>21</sup>

U okviru resursne teorije, Barney ističe razliku između konkurentske prednosti i ekonomske rente. Konkurentska prednost posjeduje poduzeće koje je u stanju stvoriti veću ekonomsku vrijednost od konkurenta. Ekonomska vrijednost predstavlja razliku između koristi ostvarene prodajom proizvoda ili usluge, te punih ekonomskih troškova ugrađenih u proizvod ili uslugu.<sup>22</sup>

Slika 1. Vrste konkurentske prednosti



Izvor: izrada autora prema Barney, J. (1991.). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, 17(1)*

<sup>19</sup> Barney, J. (1991.). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, 17(1)*, str. 101.

<sup>20</sup> Hunt, S. D. (1997). Resource advantage theory: An evolutionary theory of competitive behavior?, *Journal of Economic Issues, 31(1)*, str. 59.-64.

<sup>21</sup> Fućkan, Đ., Sabol, A. (2013). str. 268.-269.

<sup>22</sup> Barney, J. B., Hesterly, W. S. (2010). *Strategic Management and competitive advantage: Concepts and cases*, Saddle River, 3. izdanje, NJ: Prentice Hall, str. 11.-12.

Značajan dio resursne teorije zauzimaju jezgrene i razlikovne kompetencije. Pojam razlikovnih kompetencija prvi put uvodi Philip Selznick 1957. godine, a predstavljaju sposobnosti djelovanja superiorne konkurenciji. Čine osnovu za stjecanje i održavanje konkurentskih prednosti, a oblikuju se na temelju razlikovnih resursa. Prema Barneyu postoje određeni kriteriji koje bi resurs morao zadovoljiti da bi se smatrao razlikovnim, a to su:<sup>23</sup>

- Moraju omogućiti iskorištenje mogućnosti.
- Moraju biti oskudni među postojećim i potencijalnim konkurentima.
- Ne smije ih se moći savršeno oponašati.
- Ne smije postojati njima ekvivalentan strateški supstitut.

Kada poduzeće koje posjeduje resurse, sposobnosti i kompetencija pokušava stvoriti konkurentsku prednost kroz razlikovne kompetencije, to nužno ne znači da će ih uspjeti održati. Dvije osnovne varijable koje određuju održivost razlikovnih kompetencija su: trajnost i mogućnost oponašanja.<sup>24</sup>

- Trajnost – predstavlja u kojem stupnju resursi, sposobnosti i kompetencije zastarijevaju, smanjuju i gube svoju važnost. Nove tehnologije koje poduzeće koristi u velikoj se mjeri zamjenjuju drugima, te čine razlikovne kompetencije irelevantnim.
- Mogućnost oponašanja – predstavlja u kojem stupnju resursi, sposobnosti i kompetencije poduzeća mogu biti imitirane od konkurenata. Ukoliko se radi o distinktivnoj kompetenciji zasnovanoj na eksplicitnom znanju, mogućnost imitiranja je daleko veća, jer je takva vrsta znanja lako artikulirana. Stoga, za poduzeće bi bilo daleko bolje imati razlikovne kompetencije koje potječu iz tacitnog znanja, koje je duboko ukorijenjeno u poduzeću i ne može se lako identificirati. Nadalje, razlikovne kompetencije mogu biti lako imitirane do mjere koja je transparentna, prenosiva i replicirana. Transparentnost predstavlja koliko će brzo konkurentni shvatiti odnos između resursa i sposobnosti koje podupiru strategiju poduzeća. Prenosivost se odnosi na sposobnost konkurenata u dobavljanju potrebnih resursa za ostvarivanje konkurentске prednosti. Repliciranost, odnosno mogućnost oponašanja, odnosi se na sposobnost dupliranja svojstava kompetencije u cilju dohvaćanja položaja uspješnog poduzeća.

---

<sup>23</sup> Fučkan, Đ., Sabol, A. (2013). str. 270.

<sup>24</sup> Wheelen, T.L., Hunger, J.D. (2010). *Essentials of Strategic Management*, 5th Edition, Prentice Hall, str. 59.-65.



Kada jezgrene kompetencije postanu superiornije od konkurencije nazivaju se distinktivnim kompetencijama. Thomas Wheelen i David Hunger definiraju jezgrene kompetencije kao kolekciju kompetencija koja prelazi divizijske okvire poduzeća, sveprisutne su unutar poduzeća i predstavljaju nešto što poduzeće može uraditi jako dobro. Za jezgrene je kompetencije bitno kontinuirano ulaganje u protivnom će doći do njihova propadanja, te će od snage postati slabost poduzeća. Iako se ne smatraju imovinom u računovodstvenom smislu, predstavljaju vrijedan resurs koji korištenjem ne nestaje, nego postaje značajniji.<sup>25</sup> Pojam jezgrene kompetencije prvi put uvode Hamel i Prahalad 1990. godine, pokušavajući približe razumjeti koje su kompetencije ključne za napredak poduzeća. Stoga, veliku pažnju posvećuju točnom definiranju jezgrene kompetencije, odvajajući je na taj način od opće vještine. Ukoliko menadžeri nabroje 40-50 kompetencija unutar poduzeće, vjerojatno da one nisu jezgrene kompetencije, nego da se radi o vještinama i tehnologijama unutar organizacije. S druge strane ukoliko nabroje samo jednu ili dvije kompetencije vjerojatno je da se radi o prejakoj agregaciji. Prema tome, unutar poduzeća se nalazi najčešće 5-15 jezgrenih kompetencija, za koje menadžeri moraju biti u stanju razdijeliti svaku od njih u komponente, sve do razine pojedinca sa specifičnim talentima. Zbog ograničenog vremena, te veće efikasnosti, menadžeri poduzeća se trebaju fokusirati na centralne kompetencije koje će rezultirati dugoročnim uspjehom za poduzeće. Prema tome, da bi se određena kompetencija smatrala jezgrenom, treba zadovoljiti sljedeća tri uvjeta.<sup>26</sup>

- Vrijednost za kupca – jezgrene kompetencija treba stvoriti vrijednost kako za poduzeće, tako i za kupca. Razlika između kompetencije i jezgrene kompetencije analogna je distinkciji između jezgrenih i nejezgrenih beneficija za kupce. To nužno ne znači da će takve beneficije biti uvijek vidljive i lako razumljive za kupca. Međutim, kupci će uvijek biti najbolji suci predstavlja li određena dobrobit za njih jezgrene kompetenciju. U svrhu razumijevanja svojih kompetencija, te percepcije kupaca, poduzeće bi trebalo odgovoriti na sljedeća pitanja: Koje su vrijednosni elementi ovog proizvoda ili usluge? Za što kupac u krajnjoj liniji plaća? Zašto bi kupac kupio više ili manje za određeni proizvod ili uslugu? Koje značajke najviše utječu na kupčevu odluku i čine najveću razliku kada dođe do određivanja cijena. Ukoliko menadžeri vode računa o ovim pitanjima, to predstavlja njihovu brigu o jezgrenim kompetencijama koje čine pravu razliku za kupca.

---

<sup>25</sup> Wheelen, T.L, Hunger, J.D. (2011). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*, 13th Edition, Prentice Hall, str. 138.

<sup>26</sup> Prahalad, C.K., Hamel, G. (1994). *Competing for the future*, Harvard Business School Press, str.223.-228.

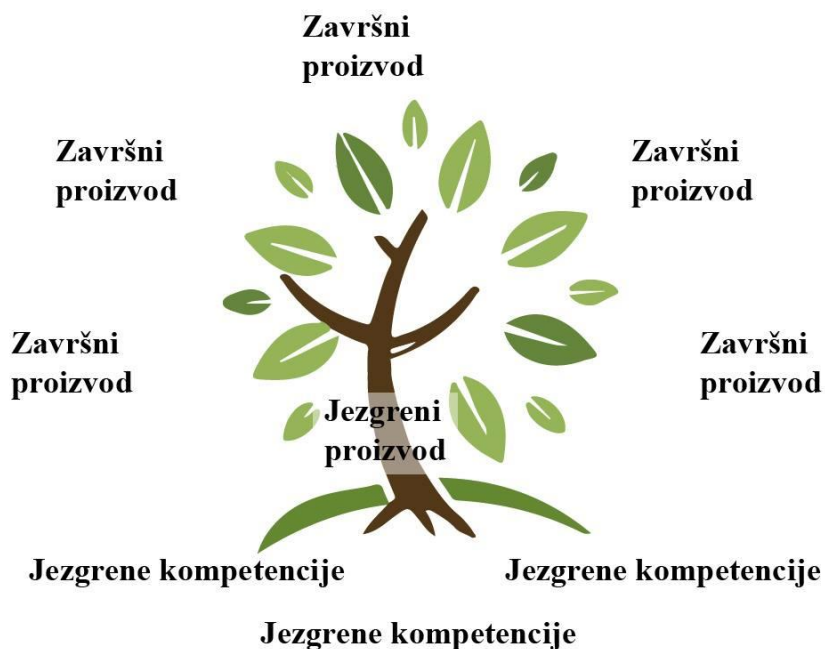
- Konkurentska diferencijacija – da bi se smatrala jezgrenom, kompetencija treba biti jedinstvena. Navedeno nužno ne znači da je posjeduje samo jedna firma, nego da nije sveprisutna u industriji. Velik broj kompetencija koje su nužne za funkcioniranje i sudjelovanje u industriji, ne smatraju se ključnima. Postoji razlika između nužne i razlikovne kompetencije. Određene kompetencije često gube vrijednosti zbog njihove široke rasprostranjenosti u industriji, premda se neke od njih smatraju potencijalnim jezgrenim kompetencijama. Naime, menadžeri smatraju da ponekad kod takvih kompetencija zna biti značajnih izvora budućeg napretka, ukoliko ima prostora za ulaganje i poboljšavanje određene kompetencije. Kako kupci, tako i konkurenti olakšavaju poduzeću razlučiti između vještine i prave jezgrene kompetencije, a dobar način za to predstavlja benchmarking kompetencija.
- Rastezljivost – kompetencija se može smatrati jezgrenom u očima kupaca ili pojedinačnog posla, međutim postavlja se pitanje njezine širine. Naime, poduzeće mora voditi računa o tome hoće li kompetencija biti u stanju sudjelovati ili biti osnova za druge proizvode ili usluge. U središte se stavlja njezina mogućnost prilagodbe u više aspekata, te pozitivan utjecaj izvan samo jednog određenog područja ili proizvoda. Ukoliko menadžeri ne mogu zamisliti određenu kompetenciju u budućem poslu, tada se kompetencija ne može smatrati jezgrenom. Iz tog razloga, zadaća dobrog menadžera je uočiti i pobjeći iz centrističkog gledišta na kompetencije, te stvoriti viziju buduće i moguće upotrebe kompetencije.

Općenito govoreći, jezgrene kompetencije korištenjem ne nestaju i ne gube na vrijednosti. Stoga, poduzeća bi trebala biti sposobna uvidjeti razliku između jezgrene kompetencije i konkurentске prednosti. Njihova međuovisnost je značajna, ali detalji čine razliku i ponekad određuju krajnji ishod. Naime, svaka jezgrena kompetencija je vjerojatno i kritični faktor uspjeha, međutim obrnuto nužno ne vrijedi. Navedeno ne čini faktore koje posjeduje poduzeće manje značajnim, međutim oni se ne oslanjaju na vještine i sposobnosti. Iz toga proizlazi da bi bilo izuzetno jednostavno da se poduzeća oslanjaju isključivo na imovinu u računovodstvenom smislu i infrastrukturu, zanemarujući pri tome jedinstvene kompetencije. Premda jezgrene kompetencije gledamo kao dugoročne i stabilne, ipak ono što danas predstavljaju za određeno poduzeće, ne moraju nužno biti od jednake vrijednosti za deset godina. Protokom vremena mogu postati osnovna baza sposobnosti, međutim ubrzanim

promjenama tržišta, zahtjevima kupaca, kao i konstantnim napretkom, vrijeme je njihovog trajanja ponekad ograničeno.<sup>27</sup>

Da bi postiglo poziciju lidera, poduzeće mora imati značajan uspjeh na razini jezgrenih kompetencija, jezgrenih proizvoda, te završnih proizvoda. Premda je riječ o bliskim pojmovima, razumijevanje je njihovih razlika od velikog značaja, te čini okosnicu stabla kompetencija. Navedeni pojam uvode Hamel i Prahalad 1990. godine, s ciljem ilustriranja značaja kompetencija za razvoj i napredak poduzeća, kojeg prikazuju kao stablo. Korijeni čine jezgrene kompetencije koje su duboko ukorijenjene u poduzeće, predstavljaju izvor konkurentskih prednosti, dajući stabilnost i potporu stablu. Deblo i grane predstavljaju jezgrene proizvode, manje grane poslovne jedinice, te plodovi i cvijeće označavaju završne proizvode.<sup>28</sup>

Slika 2. Stablo kompetencija



Izvor: <https://www.mbacrystalball.com/blog/strategy/core-competencies/>

<sup>27</sup> Op.cit Prahalad, C.K.,Hamel, G. (1994). str. 229.-232.

<sup>28</sup> Prahalad, C.K., Hamel, G. (1990). *The Core Competence of the Organisation*, Harvard Business Review, Vol.68, No. 3, str. 80.-90.

Za kvalitativno ocjenjivanje kompetencija koristi se VRIO model ( Value, Rarness, Imitability, Organization) s ciljem određivanja doprinosa kompetencije konkurentskoj osposobljenosti proizvoda/usluge i njenog tržišnog značaja.<sup>29</sup>

- Analiza vrijednosti razmatra kompetencije i njihovu ulogu u ostvarivanju konkurentske prednosti poduzeća. Kompetencija je vrijedna samo onda kada dovodi do veće efikasnosti i efektivnosti poduzeća. Navedeno dovodi do povećanja ekonomske vrijednosti poduzeća tako što povećava vjerojatnost kupaca da će kupiti proizvod/uslugu, smanjivanja troškova ili će doći do oba ishoda. Vrijedni resursi pokazuju značajnu komplementarnost između okolišnih i resursnih modela s ciljem ostvarivanja prednosti. Okolišni se modeli oslanjaju na iskorištavanje prilika i uklanjanje prijetnji, a resursni naglašavaju nužne dodatne karakteristike resursa koje ih čine vrijednima. Međutim, da bi ostvarili cilj, kompetencije moraju biti u skladu sa strategijom poduzeća i specifičnog tržišta.<sup>30</sup>
- Analiza oskudnosti odnosi se na rijetkost određene kompetencije među konkurentima. Ukoliko se radi o značajnoj i vrijednost kompetenciji, ona ne može biti izvor konkurentske ni održive konkurentske prednosti ako je prisutna kod velikog broja konkurenata. Navedeno se događa iz očitog razloga, jer u tom slučaju poduzeća implementiraju blisku strategiju, iskorištavaju resurs na sličan način što u konačnici ne vodi do prednosti ijednog od njih. U slučaju kada samo jedno poduzeće posjeduje određeni resurs, velika je vjerojatnost da će posjedovati održivu konkurentsku prednost. Kada manji broj poduzeća posjeduje određeni resurs postoji vjerojatnost da će imati konkurentsku prednost. Prema tome, postavlja se pitanje koliko bi resurs trebao biti oskudan da bi doprinio ostvarivanju prednosti. Približan odgovor bi bio da ga posjeduje određeni broj poduzeća, koji je manji od broja potrebnih poduzeća koja bi stvorila uvjete savršene konkurencije.<sup>31</sup>
- Analiza mogućnosti imitacije pokazuje koliko brzo konkurencija može imitirati određeni resurs/kompetencije i implementirati je u svoje poslovanje. Poduzeće bi trebalo zaštititi svoju prednost, a to će biti lakše ukoliko se radi o resursu: koji je ovisan o području, kada postoji dvoznačna veza između resursa koja povećava konkurentsku prednost, kada se radi o socijalno kompleksnim resursima, odnosno kada ih poduzeće ne može kontrolirati na sistematičan način. Nadalje, resurs se neće

---

<sup>29</sup> Op. cit. Fučkan, Đ., Sabol, A. (2013). str. 277.

<sup>30</sup> Op. cit. Barney, J. B.; Clark, D. N. (2007). str. 57.-58.

<sup>31</sup> Op. cit. Barney, J. (1991). str. 106.-107.

moći lako imitirati ukoliko se radi legalnom vlasništvu, kao na primjeru u slučaju patenta. U tom slučaju, konkurenti bi trebali provesti dosta vremena imitirajući određenu kompetenciju koja zahtijeva stručnost.<sup>32</sup>

- Analiza organizacije odnosi se na sposobnost poduzeća u održavanju vlastite kompetencije, te njezinom daljnjem razvijanju. Unatoč posjedovanju resursa koji je vrijedan, rijedak i teško se imitira, korist od njega će biti ukoliko je poduzeće spremno iskoristiti njegov puni potencijal. U tome nekoliko komponenti poduzeća ima utjecaj, njegova struktura, formalni i neformalni menadžment. Formalni kontrolni sistem menadžmenta je odgovoran za budžet, kao i informiranje viših odjela o učincima zaposlenika u nižim dijelovima hijerarhijske strukture. Neformalni se kontrolni sistem odnosi na nadgledanje zaposlenika među sobom, te osim navedena dva kontrolna sistema, važan dio unutar poduzeća se odnosi na politiku plaće. Nabrojane komponente poduzeća čine samo mali dio cjeline, međutim, one zajedno s resursima i kompetencijama mogu pridonijeti ostvarivanju konkurentne prednosti.<sup>33</sup>

Implementirajući VRIO model poduzeće može spoznati svoje prednosti i nedostatke. Ukoliko posjeduje resurs koji nije vrijedan, velika je vjerojatnost da će njegovo korištenje dovesti do gubitaka, a resurs predstavljati izvor slabosti. Naime, korištenjem takvog resursa povećavaju se troškovi i smanjuju prihodi, povećava se šteta i dugoročno dovodi do konkurentskog zaostatka. Kada poduzeće posjeduje resurs ili kompetenciju koja je vrijedna, ali nije rijetka, njezinim korištenjem će dovesti do konkurentne jednakosti. Stoga, ukoliko se resurs koristi neće doći do ostvarivanja konkurentne prednosti, ali ukoliko se koristi loše, doći će do zaostatka za konkurencijom. Iz tog razloga vrijedan, ali ne i rijedak resurs predstavlja potencijalnu snagu poduzeća. Treća situacija predstavlja resurs koji je vrijedan, rijedak, ali trošak njegove imitacije je nizak. U tom slučaju, poduzeće može postići prvotnu prednost posjedovanjem takvog resursa, jer će biti lider u kratkom roku, međutim u dugom se roku situacija mijenja. Konkurenti ubrzo shvaćaju potencijalnu dobit koju mogu ostvariti posjedovanjem potrebnog resursa, te samim time smanjiti njegovu vrijednost. Navedena se situacija može objasniti kao kratkotrajna konkurentna prednost, a resurs promatrati kao potencijalna prednost poduzeća i razlikovna kompetencija. Posljednja situacija predstavlja najpovoljniji položaj, a odnosi se na posjedovanje resursa koji je vrijedan, rijedak i izuzetno

---

<sup>32</sup> Cardeal, N., António, N. (2012). Valuable, rare, inimitable resources and organization (VRIO) resources or valuable, rare, inimitable resources (VRI) capabilities: What leads to competitive advantage?, *African Journal of Business Management*, Vol. 6(37), str. 161.

<sup>33</sup> Barney, J. B., Hesterly, W. S. (2010). str. 81.

se teško imitira. Kada konkurenti pokušaju imitirati navedeni resurs, mogu isključivo doći u nepovoljan položaj. Odnosno, ne samo da ne mogu ostvariti prednost, nego ne postoji mogućnost ostvarivanja jednake vrijednosti kao poduzeće koje ga inicijalno posjeduje. Obično se radi o poduzeću s jedinstvenom uspješnom povijesti poslovanja, koje posjeduje izuzetno kompleksnu i duboko ukorijenjenu kompetenciju. U ovom slučaju, poduzeće posjeduje održivu konkurentsku prednost, a opisani resurs predstavlja snagu i prednost. Za kraj, mogli bismo reći da bi čak i posljednja opisana situacija mogla dovesti do nepovoljnog položaja, ukoliko se ne uzme u obzir organizacija. Odnosno, sposobnost nadređenih da iskoriste resurs i kompetenciju za dobro i napredak, te ostvarivanje konkurentske prednosti.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Op.cit. Barney, J. B., Hesterly, W. S. (2010). str. 83.-85.

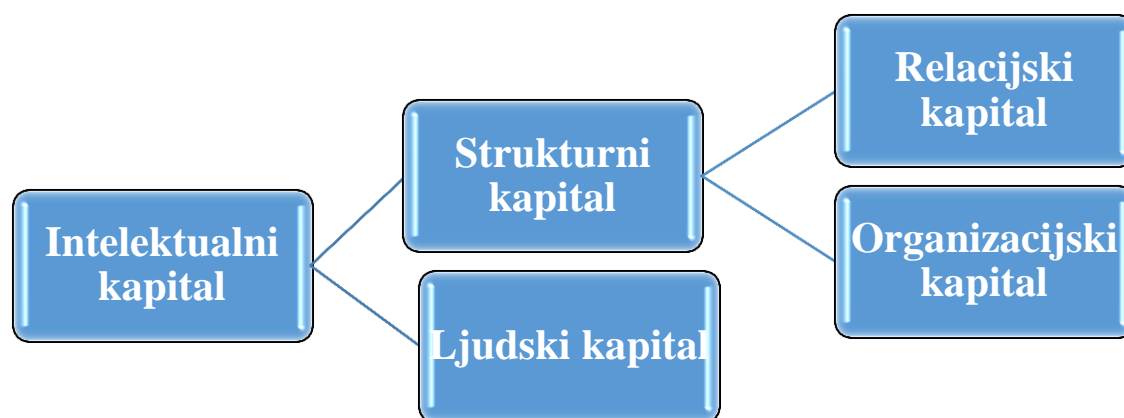
### 3. RESURSNA TEORIJA I LJUDSKI KAPITAL

#### 3.1. Ljudski kapital u okviru resursne teorije

„Ljudski kapital OECD definira kao znanja, umijeća, kompetencije i osobine utjelovljene u pojedinaca koje pridonose stvaranju osobnog, socijalnog i gospodarskog blagostanja.“<sup>35</sup>

Prvotno se uvjerenje ekonomista svodilo na četiri glavna faktora proizvodnje. Prvi je od njih zemlja, zatim radna snaga, kapital i poduzetništvo. Radna je snaga smatrana masom za koju je vrijedila veća vrijednost ukoliko su bili voljni i fizički spremni raditi, a njihova znanja, sposobnosti i kompetencije nisu bili od velike važnosti. Zaokret od takvog mišljenja donosi Adam Smith u 18. stoljeću koji na radnike ne gleda kao kolektiv, nego naglasak stavlja na pojedinca, njegovim vještinama i znanju koje je morao steći i samim time platiti. Jednom usvojeno znanje, predstavljalo je za dalje stalan kapital. Premda takvo uvjerenje vlada i danas, dugi je niz godina bio potreban da se ono prihvati. Ekonomisti počinju sustavnije uvoditi značaj ljudskog kapitala tek 60.-tih godina 20. stoljeća.<sup>36</sup> Edvinsson i Sullivan kategoriziraju ljudski kapital kao dio intelektualnog kapitala, pri čemu ljudski kapital čini njegov najznačajniji dio.<sup>37</sup>

Slika 3. Kategorizacija intelektualnog kapitala



Izvor: izrada autora prema Edvinsson, L. i Sullivan, P. (1996) *Developing a Model for Managing Intellectual Capital*. *European Management Journal*. 14, 356-364.

<sup>35</sup> Dostupno na: <https://www.oecd.org/insights/37967294.pdf> (09.08.2019.)

<sup>36</sup> Keeley, B. (2009). *Ljudski kapital*, Educa nakladno društvo d.o.o., Zagreb, str. 29.-31.

<sup>37</sup> Petrović, J. (2018). Intelektualni kapital – razmatranje njegove važnosti i mogućnosti mjerenja u oružanim snagama, *Strategos*, 2 (1), str. 87.-88.

Premda bi se na prvu ruku reklo da nalazi uporište u menadžerskim i organizacijskim osnovama, teorija intelektualnog, a samim time i ljudskog kapitala, potječe iz makroekonomskih izvora. Među prvim se znanstvenim pokušajima objašnjavanja znanja ističu: Frederick Taylor sa svojim djelom "The Principles of Scientific Management", Josip Schumpeter koji ističe važnost „rekombinacije znanja“. Daljnjem razvoju intelektualnog kapitala pridružuje se Michael Polanyi koji uvodi eksplicitno i implicitno znanje, sugerirajući da njihova interakcija dovodi do povoljnih poslovnih rezultata. Kao značajnog ekonomista valja spomenuti Roberta Solowa, koji je bio jedan od vodećih analitičara Teorije rasta s kejnzijanskim pogledima. U kontekstu intelektualnog kapitala, značajan je njegov kritičar Paul Romer koji se smatra predvodnikom Nove ili Endogene teorije rasta. Prema njoj, ekonomski rast proizlazi iz unutrašnjosti sustava, a okosnicu rasta čine znanje i ideje. Romer dijeli svijet na objekte i ideje. Objekti se nalaze svuda oko nas, ali su rijetki i podložni zakonu opadajućih prihoda. Nasuprot njima, ljudi posjeduju ideje, koje mogu donijeti rast i napredak, jer nisu oskudne i na njih se ne odnosi spomenuti zakon. Koristeći i iznoseći nove ideje, ljudi potiču proizvodnost, stvaraju nove poslovne prilike, generiraju profit i predstavljaju beskrajn kapacitet za rekonfiguriranje fizičkih objekata. Romer kao glavne sastavne dijelove svog modela ističe:<sup>38</sup>

- kapital – u jedinicama potrošnih dobara
- rad – vještine koje ljudi posjeduju
- ljudski kapital – odnosi se na edukaciju, trening, osposobljavanje
- indeks razine tehnologije

Romer je pokazao da za ekonomski rast i razvoj nisu presudne vladine mjere, nego konkurencija između poduzeća. Ističe važnost ulaganje u istraživanje i razvoj, a ne na konstantnom nagomilavanju i ulaganju u fizički kapital. Osim navedenog, kao ključan čimbenik uspjeha navodi zalihe ljudskog kapitala koje poduzeće posjeduje. Naime, inovacije bi trebale nastajati unutar poduzeća, a ne izvan njega, jer na taj način one postaju njegovim vlasništvom, te su samim time vrijedne i rijetke. Ukoliko je poduzeće jedini vlasnik određene inovacije, on sukladno već spomenutom VRIO modelu, ostvaruje konkurentsku prednost. Premda se smatra osnivačem koncepcije intelektualnog kapitala, Romer je jedan u nizu brojnih ekonomista koji su uočili njegovu važnost.<sup>39</sup> Među njima se ističu već spomenuti Hamel i Prahalad sa svojom Teorijom temeljnih kompetencija. Kompetencije, kao središte

---

<sup>38</sup> Kolaković, M. (2003). Teorija intelektualnog kapitala, *Ekonomski pregled*, 54 (11-12), str. 927.-929.

<sup>39</sup> Ibidem. str. 929.-930.



resursne teorije, predstavljaju najvažniji izvor ostvarivanja konkurentskih prednosti. Općenito se radi o intelektualnom vlasništvu, know-how, intelektualnoj imovini i sl. Prahalad zajedno s Connerom u članku „A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism“ kao najvažniji resurs ističe znanje kojeg ljudi posjeduju. Stoga, najvažniji je zadatak poduzeća prilagođavanje organizacijske strukture zaposlenicima, koja će omogućiti iskorištavanje i implementiranje njihovog znanja na tržištu.<sup>40</sup> Prahalad i Hamel su bili svjesni važnosti ljudskog kapitala za ekonomski rast, pa tako u jednom dijelu pišu: „Smatramo ironičnim da top menadžment pridaje toliku pozornost procesu budžetiranja kapitala, dok ne posjeduje odgovarajuće mehanizme alociranja ljudskih vještina koje utjelovljuju ključne kompetencije. Menadžeri rijetko mogu sagledati četiri do pet nižih hijerarhijski razina, te identificirati ljude koji su nositelji kompetencija i podići ih preko organizacijskih granica.“<sup>41</sup>

Ljudski kapital, kao središnji dio intelektualnog kapitala, čine ljudi, a ne organizacije. Ljudi posjeduju znanje i implementiraju ga u stvaranju opipljive i neopipljive imovine. Kao posljedica spomenutog ulaganja, dolazi do stvaranja bogatstva, što aludira na ulogu pojedinaca kao ključnog dijela organizacije. Odnosno, organizacija se može promatrati kao rezultat ljudskog mišljenja i akcija. Nadalje, ljudski kapital predstavlja akumuliranu vrijednost ulaganja u obrazovanje, te se može promatrati u kontekstu resursne teorije kao niz bitnih kompetencija poput: fleksibilnosti, kreativnosti, sposobnosti učenja i razvoja i sl. Konceptcija se ljudskog kapitala u menadžmentu predstavlja na različite načine:<sup>42</sup>

- sinonim za ljudske potencijale
- izraz ekonomske vrijednosti ljudskih potencijala
- sastavni dio intelektualnog kapitala
- pokazatelj trenda mjerenja doprinosa menadžmenta ljudskih potencijala ekonomskoj uspješnosti poduzeća

U kontekstu resursne teorije i jezgrenih kompetencija, ljudski se kapital može promatrati kao dobro koje korištenjem ne gubi na vrijednosti. Upravo suprotno, ukoliko se ne upotrebljava, može doći do njegovog propadanja, stoga se njegovo korištenje i razvijanje smatra potrebnim i poželjnim.<sup>43</sup> Prema mišljenju Druckera, znanje kao dio ljudskog kapitala, postat će jedini faktor proizvodnje koji je važniji od kapitala i rada. Sukladno tome mijenja se uloga

---

<sup>40</sup> Ibidem. str. 931.-934.

<sup>41</sup> Op. cit. Prahalad, C.K., Hamel, G. (1990). str. 11.

<sup>42</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (2014). *Strateški menadžment ljudskih potencijala*, Školska knjiga, Zagreb, str. 338.-339.

<sup>43</sup> Dubravčić, D. (2007). O ljudskom kapitalu - kritičke bilješke, *Privredna kretanja i ekonomska politika*, 17 (111), 28.-49.

organizacije, te postaje od iznimne važnosti kreiranje, prenošenje i primjena znanja, odnosno proces upravljanja znanjem.<sup>44</sup> Promjene u filozofiji poduzeća zahtijevaju od menadžera promjenu pristupa, mijenjanje načina donošenja i implementiranja strategije, ali i shvaćanja uloge i značaja ljudskog kapitala. U skladu s resursnim pristupom oblikovanja strategije, kao osnovna načela ističu se:<sup>45</sup>

- Temelj izgradnje strategije nisu proizvodi i tržišta nego poslovni procesi.
- Konkurentski uspjeh ovisi o transformiranju svih ključnih procesa u strategijske sposobnosti koje pružaju vrijednost potrošačima.
- Organizacije grade sposobnosti kroz strategijsko investiranje u infrastrukturu potpore koja nadilazi tradicionalni spoj.
- Vrhovni menadžer je zastupnik strategije temeljene na sposobnostima.

---

<sup>44</sup> Op. cit. Bahtijarević-Šiber, F. (2014). str. 221.

<sup>45</sup> Sikavica, P. (2008). *Temelji menadžmenta*, Zagreb, Školska knjiga, str. 203.-204.

### 3.2. Elementi ljudskog kapitala

Znanje se ističe kao najvažniji element ljudskog kapitala. U današnjem svijetu globalnog tržišta, cijene se ona gospodarstva koja investiraju u znanje, a njihov je odnos povezan. Investicije mogu povećati znanje, a znanje može ubrzati stvaranje i realizaciju novih investicija. Zemlje koje su prepoznale navedenu povezanost, pokazuju daleko veću razvijenost i ostvaruju konkurentsku prednost. Naime, to dalje vodi do povećanja blagostanja stanovništva, kao i konstantnom napretku. Znanje je postalo glavna proizvodna snaga, temeljni ekonomski resurs, te pokretač gospodarstva.<sup>46</sup> Također, podupiru ga i povećavaju tri važne pokretačke sile: globalizacija, informacijska i komunikacijska tehnologije i preobrazba u informacijsko i društvo znanja. Znanje može postati bitan instrument izlaska iz krize, ali i instrument koji je nadređen formuliranju strategije. Umjesto nekadašnjeg opskrbljivanja strategije potrebnim informacijama, stavljajući se u podređeni položaj, danas ga nalazimo u suprotnoj ulozi osiguranja nadzora formuliranja strategije.<sup>47</sup> Može se podijeliti na eksplicitno i implicitno. Eksplicitno pronalazimo u knjigama, digitalnom obliku, bazama-podataka, izvješćima i sl. Implicitno je individualizirano, odnosno teško za komunikaciju, rezultat dugogodišnjeg kumuliranog iskustva i vještina, te prema tome za razliku od eksplicitnog teško prenosivo. Međutim, njegovim korištenjem ne smanjuje se dostupnost za druge, nego se konstantno povećava i predstavlja značajan resurs poduzeća.<sup>48</sup> Ističu se dva pristupa za njegovo vrednovanje, zapadni i istočni. Zapadni označava stajalište da onim što se ne može mjeriti, ne može se ni upravljati, dok istočni pristup sugerira da upravljanje znanjem nije moguće i može donijeti više štete nego koristi. U svakom slučaju, financijski pokazatelji predstavljaju krajnje suce svrhe i učinka upravljanja znanjem. Ujedno pomažu menadžmentu u povezivanju opipljivih i neopipljivih resursa, te daju širu sliku uloge ljudskog kapitala u današnjem svijetu.<sup>49</sup>

Osim znanja, bitne elemente ljudskog kapitala predstavljaju:<sup>50</sup>

- know-how
- vještine
- radne kompetencije

---

<sup>46</sup> Jakovac, P. (2012). Znanje kao ekonomski resurs: Osvrt na ulogu i značaj znanja te intelektualnog kapitala u novoj ekonomiji znanja, *Tranzicija*, 14 (29), str. 8.-11.

<sup>47</sup> Op. cit. Bahtijarević-Šiber, F. (2014). str. 219.-221.

<sup>48</sup> Cvetanović, S., & Despotović, D. (2014). Znanje kao komponenta ljudskog kapitala u modelima ekonomskog rasta. *Škola biznisa*, (1), 1-17. str. 5.-7.

<sup>49</sup> Op. cit. Bahtijarević-Šiber, F. (2014). str. 314.-315.

<sup>50</sup> Op. cit. Bahtijarević-Šiber, F. (2014). str. 332.

- sposobnosti i talenti
- motivacija i odanost
- radna uspješnost
- vrijednost i različitost

Noviji pristupi uključuju nove elemente ljudskog kapitala, koji također doprinose rastu i razvoju organizacije, a njihovo prisustvo nije uvijek na prvu ruku očito. Neki od njih su:<sup>51</sup>

- kultura
- kreativnost
- inovativnost
- stavovi o životu/poslu i sl.
- marljivost
- odgovornost
- upornost
- samoinicijativnost
- komunikacija
- kritičko mišljenje
- samostalno učenje

Ukoliko se razmatraju i implementiraju na pravilan način, svi navedeni elementi uvelike pridonose promjeni i napretku poduzeća. Osim već spomenutog znanja, među njima se ističe i različitost, kao izvor brojnih potencijalnih prednosti za poduzeće. Konceptija upravljanja različitostu može biti izvor ostvarivanja konkurentske prednosti, a u današnjem je društvu od iznimne važnosti. Njezin se utjecaj prenosio putem američkih podružnica, a sve veći značaj dobiva zbog naglih i čestih demografskih promjena u cilju smanjivanja opadanja produktivnosti, a ne kao izvor povećanja produktivnosti. Ukoliko se uspješno implementira u organizaciju, može postati iznimno važan element ljudskog kapitala koji će pridonijeti:<sup>52</sup>

- stvaranju i poticanju ugodnu organizacijsku kulturu u kojoj je svatko dobrodošao
- zaposlenici se maksimalno cijene i poštuju
- omogućuje razvoj i korištenje individualnih, specifičnih talenata, te potiče razmjenu mišljenja, ideja i pristupa
- osigurava jednake šanse

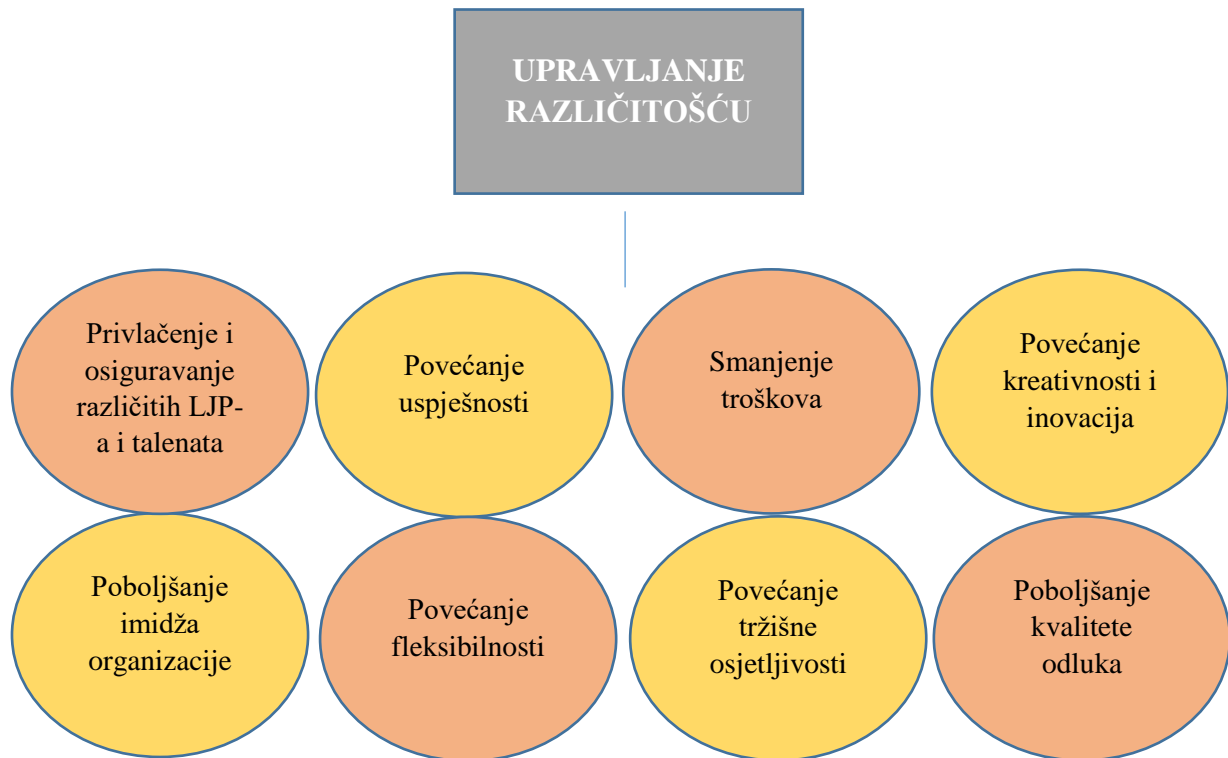
---

<sup>51</sup> Op. cit. Cvetanović, S., Despotović, D. (2014). str. 4.

<sup>52</sup> Op. cit. Bahtijarević-Šiber, F. (2014). str. 365.-367.

- potiče sudjelovanje svih zaposlenika

Slika 4. Potencijalne prednosti upravljanja različitostću



Izvor: izrada autora prema Bahtijarević-Šiber, F. (2014). *Strateški menadžment ljudskih potencijala, Školska knjiga, Zagreb*

Navedeni elementi ljudskog kapitala predstavljaju vrijednost za poduzeće, samo ukoliko pridonose ostvarivanju konkurentskih prednosti. Ukoliko su jedinstveni pridonijet će ostvarivanju dobiti. Također, pojedinci bi trebali konstantno unaprjeđivati svoja znanja, vještine, te na taj način postati konkurentni unutar organizacije.<sup>53</sup>

<sup>53</sup> Ukenna, S. (2010). Effect of Investment in Human Capital Development on Organisational Performance: Empirical Examination of the Perception of Small Business Owners in Nigeria, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*. pp. 93-107. str. 97.-98.

### 3.3. Utjecaj ulaganja u ljudski kapital na razvoj

Ljudski kapital predstavlja investiciju koja je za ekonomski napredak, postala jednako važna kao i investicije u ceste, željeznice, mostove, luke i sl. Stoga, ljudski kapital kao bitna karika današnjeg gospodarstva posjeduje određenu specifičnost u odnosu na ostale investicije.

Promatrajući pojedinca, svaka životna faza predstavlja značajan faktor. Od začeca, važnost zdravlja roditelja, sigurnost majke, prehrana, predstavljaju samo neke karike koje će imati ulogu u životu djeteta i njegove produktivnosti i prosperitetnog života. Premda su navedene činjenice bile zanemarivane, znanstvenici u proteklih dvadeset godina ističu važnost najranijeg djetinjstva. Sugeriraju da su prve tri godine djetetovog života razdoblje formiranja mozga, te ukoliko je dijete izloženo velikim količinama stresa, nesigurnoj okolini, lošem pristupu, njegov put će vjerojatno ići do fizičkih i psihičkih oboljenja. Stoga, potrebno je naći način kako bi se izbjegao takav slijed događaja, koji rezultira velikim razlikama između djece odrasle u navedenom okruženju i one koja su odrasla u posve suprotnim uvjetima. Jedan je od načina izbjegavanja nejednakosti rana intervencija, poput ulaganja u odgovarajuću prehranu i zdravlje, sigurnost, pravilan kognitivni razvoj i predškolsko učenje. Ukoliko vlada prihvati navedene investicije, dobiti će biti višestruke, a jedna od njih je povećanje BDP-a.<sup>54</sup> Investiranje u ljudski kapital premašilo je dobit u odnosu na investicije u fizički kapital. Međutim, ljudski kapital kao bitan faktor i pokretač napretka, ne predstavlja samo znanje i vještine, dio njega su također zdravlje i vrijednosti. Odnosno, svi njegovi elementi predstavljaju bitne čimbenike o kojima se treba raspravljati.<sup>55</sup>

Nobelovac James Heckman, proučavao je ulaganje u ljudski kapital. Kroz dugogodišnje istraživanje uočio je da je povrat na ulaganje najviši u predškolsko razdoblje. Upravo to potvrđuje važnost prvih godina života, koje kasnije ne mogu biti nadoknađene, jer predstavljaju ključno razdoblje socijalizacije, kognitivnog razvoja, formiranja osobnosti i sl. Navedeno je prikazao na grafu, gdje horizontalna os predstavlja godine, a vertikalna povrat na investiranje u ljudski kapital.<sup>56</sup>

---

<sup>54</sup> Sachs, J. (2015). *The Age of Sustainable Development*, Columbia University Press, New York, str. 251.-258.

<sup>55</sup> Becker, S.G. (1994). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, University Of Chicago Press, str. 12.-16.

<sup>56</sup> Op.cit. Sachs, J. (2015). str. 258.

Grafikon 1. Povrat na ulaganje u ljudski kapital



Izvor: J.J. Heckan (2006.) *Skill Formation and the Economics of Investing in Disadvantaged Children*, *Science*, 312(5782): 1900-1902.

Navedeni graf pokazuje važnost ranih godina, a samim time povlači pitanje o ulozi roditelja i odgojnih institucija. Literatura sugerira da škole nemaju toliki utjecaj koji im se pridavao, nego da su roditelji ključni faktor razlike uspješnosti djece. Imućniji roditelji ranije ulažu u svoje djecu, dok siromašniji roditelji ne podliježu takvim investicijama. Razlika je između djece očita, te je intervencija u najranijem djetinjstvu nužna.<sup>57</sup> Dakako, okruženje u kojem rastu bogatije djeca također igra ulogu. Bogatiji roditelji često pridaju važnost neformalnom učenju, okruženje je inspirativno, domovi su često ispunjeni knjigama, a takav je pristup učenju jako bitan za djecu.<sup>58</sup>

Obrazovanje i skrb za malu djecu sve više prelazi iz privatne u javnu domenu, zbog brojnih posljedica s kojima se suočava država. Ukoliko se ne ulaže u ranoj dobi, gube se moguće dobrobiti od svih talenata i sposobnosti za koje je pojedinac sposoban. Također, brojne su negativne posljedice ignoriranja navedenog problema. U Francuskoj, troje od pet tinejdžera iz 20% najsiromašnijih obitelji moraju ponavljati razred, a brojka je manje od 1 kod 20% najbogatijih obitelji. Nadalje, jedno je američko istraživanje pokazalo da davanje potpore djeci iz siromašnih obitelji, mlađoj od pet godina, smanjilo broj kaznenih djela za 70% nakon

<sup>57</sup> Dostupno na: [http://www.ucd.ie/geary/static/publications/policybriefings/geary\\_report1.pdf](http://www.ucd.ie/geary/static/publications/policybriefings/geary_report1.pdf) (19.08.2019.)

<sup>58</sup> Op.cit. Sachs, J. (2015). str. 259.

što su navršili petnaest ili šesnaest godina. Velik utjecaj na siromaštvo imaju majke. Žene imaju sve veću ulogu u radnoj snazi, a taj trend započeo je i nastavio se od 60.-tih godina 20. stoljeća. Osim što je riječ o ravnopravnosti spolova, manje poznata činjenica je utjecaj zaposlene majke na siromaštvo obitelji, a naročito utjecaj na djecu. Istraživanja su pokazala da ukoliko se u prosjeku stopa zaposlenosti majki podigne za 12%, stopa siromaštva među malom djecom past će za 10%. Zaposlenost žena imala je velik utjecaj na jačanje i rast gospodarstva, međutim u 21. stoljeću javili su se novi problemi sve manjeg broja djece, velikim dijelom zbog nemogućnosti usklađivanja karijera i privatnog života. U Švedskoj oko 15%-20% žena u dobi od 40 godina nemaju djecu, te je brojka jednaka bez obzira na stupanj obrazovanja. U Švicarskoj je situacija drastičnija, gdje 40% žena nemaju djece zbog navedenog razloga. Negativni i pozitivni aspekti ljudskog kapitala imaju kako privatne tako i socijalne posljedice.<sup>59</sup>

Bitno je sagledati kakav će utjecaj na pojedinca i ekonomiju imati ulaganje u ljudski kapital. Moralni argumenti za ulaganje neće biti dovoljni ukoliko država nema konkretne beneficije, ali također ukoliko određeno ulaganje ne nosi veće dobro od čisto ekonomskog, ni tada neće biti odgovarajuće. Uzmemo li za primjer ulaganje u edukaciju, kao tri pozitivna aspekta za pojedinca se ističu:<sup>60</sup>

- Edukacija pruža pojedincu razvoj i artikulaciju vlastite inteligencije, te omogućuje transformaciju vidljive stvarnosti u zajedničko dobro. Svaki pojedinac dobiva obrazovanje zahvaljujući prethodnicima, te je time odgovoran prenositi ga sljedećim generacijama. Odnosno, obrazovani pojedinci su najbliži prelasku granice između ignoriranja i znanja.
- Obrazovanje osim što služi drugima, daje širok raspon mogućnosti svakom pojedincu koji posjeduje znanja, vještine i sl. Posebno se to odnosi na djecu iz siromašnijih obitelji, kojima edukacija predstavlja najvažniji most prema ugodnijem i boljem životu.
- Treći razlog zbog čega je ulaganje u edukaciju prihvatljivo i poželjno odnosi se na stabilnost države. Naime, demokracija se temelji na narodu, a obrazovan narod dijeli slične ili iste vrijednosti, koje postaju ključ održavanja stabilnog političkog i društvenog života.

---

<sup>59</sup> OECD (2009). Ljudski kapital, OECD, str. 45.-50.

<sup>60</sup> Palacios Lleras, M. (2004). *Investing in Human Capital: A Capital Markets Approach to Student Funding*, str. 9.-10.



Ljudski kapital nije jedini resurs kojeg poduzeće posjeduje, stoga se njegova vrijednost mora izraziti i u ekonomskom smislu, kako bi mogao biti konkurentan ostalim resursima. Ekonomska vrijednost mora biti mjerljiva i odnositi se na porast produktivnosti. Postavlja se hipoteza o utjecaju obrazovanja na produktivnost i postoji li povezanost uopće. Zagovornici ove hipoteze sugeriraju da produktivnost pojedinca ovisi o brojnim drugim faktorima izvan domene obrazovanja. Za njih obrazovanje služi samo u svrhu svrstavanja sebe u višu kategoriju koja će im omogućiti zaposlenje. Često se naziva i „screening“ hipoteza. Premda edukacija može djelomično služiti kao screening, njezina uloga tu ne završava. Teško bi bilo zamisliti nepovezanost edukacije s rastom produktivnosti, uzimajući za primjer specifična znanja koja se traže na nekom poslu, te nisu prikladna usvajanju isključivo na poslu, bez prethodnog educiranja.<sup>61</sup>

Odgovor na postavljenu hipotezu pokušao je dati National Center on the Educational Quality of the Workforce. Istraživanje je provedeno na 3000 poduzeća u SAD-u s minimalno 40 zaposlenika. Ukoliko se poduzme i poveća iznos investicija za 10% u educiranje radne snage, produktivnost rada će porasti za 8.6% u proizvodnim, odnosno oko 11% u neproizvodnim poduzećima. S druge strane ako se jednak iznos uloži u kapitalne investicije, povećanje će produktivnosti iznositi 3.4%.<sup>62</sup>

Socijalne beneficije ulaganja u ljudski kapital utječu na produktivnost, a time i na ekonomski rast. U prilog tome govori i tehnologija, čije plodove ne bismo mogli uživati ukoliko ne poznamo način njezina funkcioniranja. Za to je zaslužna edukacija. Nobelovac Gary Becker smatra da je za rast produktivnosti u SAD-u u razdoblju od 1929.-1957. godine zaslužno ulaganje u ljudski kapital. Odnosno 0,58% od prosječnog rasta BDP-a od 1,68% odnosi se na ulaganja u znanje, dok 0,67% spada pod ulaganje u edukaciju. To bi značilo da edukacija ima ogroman utjecaj na rast BDP-a u navedenom razdoblju. Lester Thurow smatra da je ulaganje u ljudski kapital presudno zbog mnogostrukog povrata, a jedan od njih je ostvarivanje konkurentskih prednosti.<sup>63</sup>

U godinama što slijede brojni su se znanstvenici bavili jednakim problemom, tj. konkretnim učinkom ljudskog kapitala na rast produktivnosti. Sianesi i Reenen su istraživali dio BDP-a zemlje koji se odnosi na ukupni čimbenik produktivnosti. Njihovi rezultati bili su jednaki rezultatima na istom uzorku od Jorgensona i Fraumenia, koji objašnjavaju 83% ekonomskog

---

<sup>61</sup> Ibidem. str. 11.-12.

<sup>62</sup> Obradović, J., & Arsić, S. (2013). Ulaganje U Ljudske Resurse: Investicija Ili Trošak? *Economy & Market Communication Review / Časopis Za Ekonomiju i Tržišne Komunikacije*, 3(2), 216–230., str. 218.

<sup>63</sup> Op.cit. Palacios Lleras, M. (2004). str. 10.-13.

rasta. U razdoblju od 1948. do 1986. godine 61% ekonomskog rasta se odnosi na ljudski kapital. Međutim, zbog sve manjeg značaja fizičkog kapitala, odnosno shvaćanja vrijednosti ljudskog kapitala, istraživanja su se nastavila u brojnim zemljama. Mankiw, Romer i Weil su 1985. promatrali output po radniku u 98 zemalja, te dobili rezultat da ga 78% čine fizički i ljudski kapital, s tim da na potonji spada 49%. Nadalje, u analizi Klenowa i Rodriqueza, utvrđeno je da u 98 zemalja svijeta, 90% razlika u outputu po radniku se od 2-4 puta objašnjava više u ljudskom, nego li fizičkom kapitalu. Navedena istraživanja, samo su neke od brojnih provedenih u 20. stoljeću, a svi rezultati aludiraju na isto. Znanstvenici poput Pereza i Pablosa, u novoj ekonomiji 21. stoljeća poduzimaju korak dalje, te zaključuju da održive kompetitivne prednosti poduzeća zavise o sposobnosti poduzeća da razvija resurse temeljene na znanju.<sup>64</sup>

Promatrajući navedena istraživanja, postavlja se pitanje odakle se generira ljudski kapital, odnosno koji je njegov najznačajniji element. Odgovor nanovo tražimo u edukaciji i školstvu. Premda sudjelovanje u formalnom obrazovanju ne predstavlja garanciju stjecanja potrebnih znanja i vještina, ipak je nemoguće zamisliti usvajanje potrebnih kognitivnih sposobnosti bez adekvatnog školskog sustava.<sup>65</sup>

Osim toga, nužno je utvrditi povrat na ulaganje u edukaciju, kako bi se mogli dobiti egzaktni rezultati, te time utvrditi njezina važnost. Dakako, obrazovanje se promatra tijekom cijelog životnog vijeka. Prema istraživanjima OECD-a iz 1995. godine, dužina nezaposlenosti pojedinca se može promatrati ovisno o visini obrazovanja. Prema tome, pojedinci koji su obrazovaniji, osim što je vrijeme njihove nezaposlenosti daleko kraće nego kod ostalih, ujedno zarađuju daleko više. Stoga, stopa povrata je na visokoj razini, a socijalne posljedice nezaposlenosti poput psihičkih oboljenja, veće stope kriminala i sl., su na minimalnoj razini. Razlika u godišnjoj zaradi između tercijarnog i sekundarnog obrazovanje je u 1995. godini između 10% do 40%, što je daleko veće nego razlika između sekundarnog i primarnog obrazovanja. Promatrajući istraživanja tokom godina, uočava se da su razlike, odnosno dobrobiti edukacija konstantne i da je ulaganje u obrazovanje trajno dobro.<sup>66</sup>

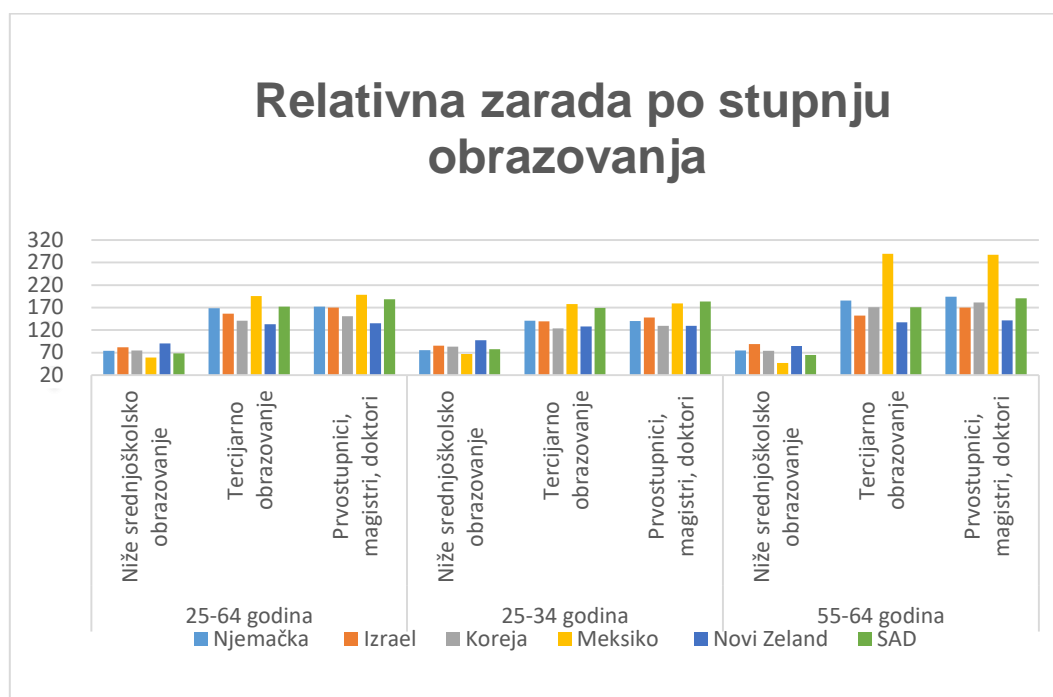
---

<sup>64</sup> Mujić, N. i Legčević, J. (2008). Razvoj ljudskog kapitala, novo bogatstvo nacije, *Informatologia*, 41 (3), str. 199.-200.

<sup>65</sup> Lomborg, B. (ed.)(2009). *Global Crises, Global Solutions*, 2nd Edition, Cambridge University Press, New York, str. 182.-183.

<sup>66</sup> OECD (1998). Human capital Investment: An International comparison, str. 54.-58. <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264162891-en.pdf?expires=1566307072&id=id&accname=guest&checksum=4B6754F9C6ACB7DB1DA441C561347500>

Grafikon 2. Relativna zarada po stupnju obrazovanja



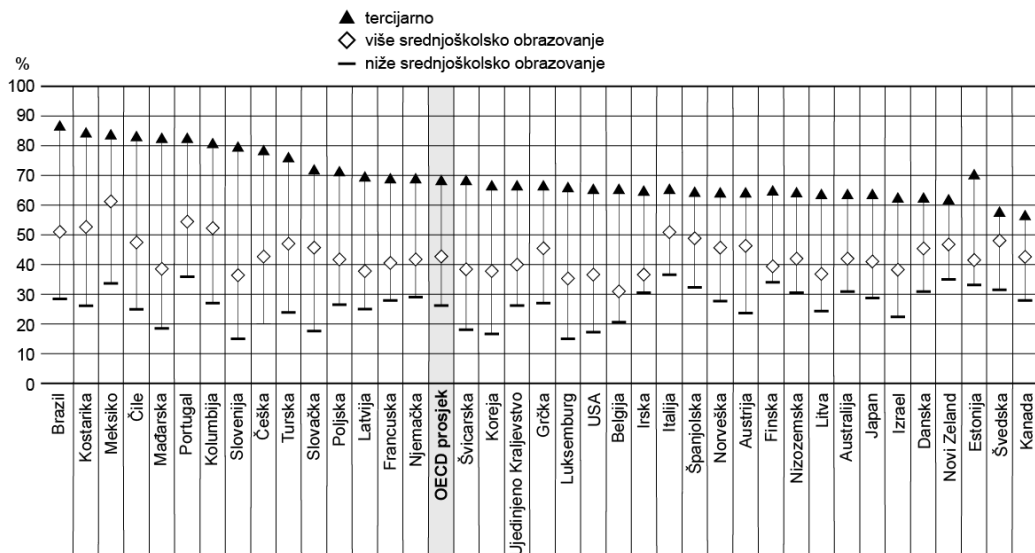
Izvor: Izrada autora prema: [https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=EAG\\_EARNINGS#](https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=EAG_EARNINGS#)

Prosjek OECD zemalja u 2016. sugerira da osobe u dobnoj skupini od 25 do 64 godini, mogu zaraditi i do 54% više ukoliko posjeduju tercijarno obrazovanje, u odnosu na sekundarno obrazovanje. Visoka zarada, mogućnost napredovanja, te brojne druge pogodnosti mogu biti dodatan motiv za višim obrazovanjem. Međutim, potrebno je naglasiti da često edukacija nije jedini faktor koji utječe na visinu zarade. U mnogim zemljama, plaće su manje za žene nego li za muškarce, iako to u velikoj mjeri ovisi o zanimanju, odnosno izabranoj životnoj karijeri. Međutim, ukoliko se gleda razlika između muškaraca i žene koji posjeduju tercijarno obrazovanje i rade puno radno vrijeme, prema OECD podacima između 2005. i 2016. vidimo da su razlike sve manje. Konkretno, smanjene su za 5%, dok su u Brazilu, Nizozemskoj i Novom Zelandu smanjene za veći postotak. Nadalje, veliku ulogu igra i tržište potražnje za specifičnom radnom snagom, određenim vještinama, ali i kvaliteta radnog okruženja, snaga sindikata i sl.<sup>67</sup>

<sup>67</sup> OECD (2018). Education at a Glance 2018 OECD Indicators, OECD Publishing, Paris, str. 88.-90.

Na sljedećoj je slici prikazan povrat na ulaganje u obrazovanje s obzirom na medijan. Medijan zarade se odnosi na sve zaposlenike. Lako je uočiti da se zarada, koja prelazi medijan, povećava s visinom obrazovanja. Prema prosjeku OECD zemalja, 68% svih odraslih osoba s terciarnim obrazovanjem, zarađuju više od medijana svih zaposlenika, uključujući stalni i povremeni posao. Za usporedbu, samo 26% odraslih osoba s višim sekundarnim obrazovanjem može postići takve rezultate.<sup>68</sup>

Grafikon 3. Postotak prema zaradi više od medijana prema obrazovnim postignućima (2016.)



Izvor: OECD (2018). *Education at a Glance 2018 OECD Indicators*, OECD Publishing, Paris

Navedeno pokazuje samo djelomično koje sve dobrobiti mogu biti rezultat ulaganja u ljudski kapital, a posebno u obrazovanje kao njegov središnji dio. Međutim, osim već spomenutog formalnog obrazovanja, danas se velika pozornost posvećuje neformalnom obrazovanju. Njegov utjecaj i doprinos je prepoznala Europska Unija, te tako donijela niz preporuka kako bi dodatno dobilo na značaju. Neke od njih su:<sup>69</sup>

- Priznavanje neformalnog obrazovanja kao ključnog dijela općeg obrazovanja.

<sup>68</sup> Op.cit. OECD (2018). str. 91.-93.

<sup>69</sup> Op.cit. Obradović, J., Arsić, S. (2013). 226.

- Neformalno obrazovanje treba biti usmjereno poticanju mladih na aktivno sudjelovanje u društvenim pitanjima.
- Pristup resursima koji će omogućiti neformalnom obrazovanju u stjecanju bitne uloge za nacionalnu politiku mladih.

Osim toga, u EU je usvojen koncept cjeloživotnog učenja (“lifelong learning”). Odnosi se na cjeloživotno usavršavanje i poboljšanje kompetencija iz osobnih, profesionalnih i društvenih razloga. Koristi su brojne, a neke od njih su:<sup>70</sup>

- potpuno iskorištavanje vlastitih sposobnosti
- doživotno učenje otvara um, širi vidike, povećava mudrost
- čini svijet boljim mjestom
- stvara pojedinca aktivnim društvenim sudionikom
- pomaže u stjecanju novih poznanstava i prijateljstava

Posljedice ulaganja u ljudski kapital utječu na sve aspekte društva. Ukoliko država, poduzeće, ali i svaki pojedinac prepozna sav potencijal koji se nalazi u čovjeku, dobrobiti mogu biti nemjerljive. U ekonomskom smislu, poduzeća koja su svjesna uloge i mjesta ljudskog kapitala u današnjem društvu, te gledaju na kompetencije osobe kao ključni dio svog poslovanja, mogu ostvariti brojne prednosti. Brojni su prepoznali tu mogućnost, a neki od njih će biti prikazani u sljedećem poglavlju.

---

<sup>70</sup> Op.cit. Obradović, J., Arsić, S. (2013). 227.

## 4. ODABRANI PRIMJERI ULOGE LJUDSKOG KAPITALA U RESURSNJOJ TEORIJI OBLIKOVANJA STRATEGIJE

### 4.1. Analiza primjera poduzeća iz tekstilne industrije

Povijest Adidasa započinje 1924. godine u malom gradu u Njemačkoj. Adolf Dassler je registrirao svoje poduzeće s misijom da napravi i omogući sportašima najbolju moguću opremu. 1949. dolazi do napretka poduzeća i rasta broja zaposlenih, te do registracije, danas globalno poznatih adidas tenisica s tri crte. Vrhunac se popularnosti dogodio 1954. godine na Svjetskom nogometnom prvenstvu, nakon što je Njemačka osvojila, Adidas je postao sinonim nogometnih terena. Osim suradnje sa sportašima, 1986. dolazi i do suradnje s hip-hop grupom, Run DMC. Početak 21. stoljeća Adidas je obilježio sloganom „Impossible is nothing“, te u kampanju uključio brojna poznata lica. Započelo je snažno povezivanje sporta, mode i ulice, a danas ističu slogan „Creating the new“ fokusirajući se na svoje jezgrene kompetencije.

Premda je Adidas osnovan u Njemačkoj, danas se radi o globalnom poduzeću koje zapošljava preko 57 000 zaposlenika. Svake se godine proizvede preko 900 milijuna proizvoda, a u 2018. godini generirana je prodaja € 21.915 milijarda.<sup>71</sup>

Adidas je promijenio nekoliko strateških poslovnih modela u posljednjim godinama. Garancija je njihove uspješnosti i budućeg pozitivnog učinka fokus na zaposlenike. Naime, u svom poslovanju stavljaju fokus na ljudski kapital koji je postao nositelj uspjeha poslovne strategije. Ujedno naglašavaju da status globalnog lidera najviše ovisi o potencijalu, posvećenosti, znanju i izvedbi zaposlenika, kao i njihovih nadređenih. Stoga, nude niz mogućnosti za učenje i napredak, kako bi zaposlenici mogli steći dodatna znanja, usavršiti postojeće ili razviti nove vještine na način da se uskladi aspiracija zaposlenika s interesima i željama poduzeća.<sup>72</sup> Jedan je od dostupnih programa Learning Campus, koji omogućuje učenje u virtualnom okruženju. Programu je u 2018. godini prisustvovalo 21 228 zaposlenika, dok je opciju osobnog učenja iskoristilo 6 810 zaposlenika. Nadalje, iste je godine pokrenuta LinkedIn Learning platforma, koja je predviđena svim zaposlenicima s ciljem učenja i informiranja o poslovanju, tehnološkim i kreativnim područjima. Velika se pažnja posvećuje sadašnjim i budućim talentima te vodstvu. S tim u vidu, identificiraju se osobe koje imaju potencijala biti na vodećim pozicijama, te im se omogućuje pohađati programe i edukacije.

<sup>71</sup> Dostupno na: <https://www.adidas-group.com/en/group/history/> (12.01.2020.)

<sup>72</sup> Dostupno na: <https://notesmatic.com/hrm-organizational-culture-at-adidas/> (12.01.2019.)

Također, Adidas nudi i Future talent program, koji je podijeljen u 3 skupine. Prva omogućuje učenicima koji žele dobiti poslovnog iskustva dvije do tri godine rotacijskog programa. Neka od dostupnih područja su: stručno osposobljavanje u maloprodaji, obučarska tehnologija, IT industrija i sl. Druga je skupina namijenjena diplomantima, funkcionalni, digitalni i dizajnerski program u razdoblju od 18 do 24 mjeseca. Treća se skupina odnosi na prakse. Globalni internacionalni program nudi studentima rad i stjecanje iskustva u Adidasu u trajanju od 3 do 6 mjeseci.<sup>73</sup>

Osim implementiranja raznih strategija u korist zaposlenika, također mjere i uspjeh zaposlenika u dostupnim programima. Koristeći platformu People Pulse, koja mjesečno mjeri zaposlenikov NPS (Net Promoter Score). Adidas je dobio niz nagrada za menadžment ljudskih resursa od strane više agencija. Neke od njih su Glassdoor, Focus Best Employer rankings, Candidate Experience Award EMEA/APAC i sl.<sup>74</sup>

Različito čini bogatstvo Adidas. Vjeruju da je ona ključan resurs, odnosno jezgrena kompetencija. Pojedinci s različitim idejama, snagama, interesima, kao i kulturnim nasljeđem pridonose uspješnosti i čine ogromni potencijal uspjeha. Osim toga, prednost različitosti se očituje i u potražnji kupaca, koja je raznolika, s obzirom kako se radi o globalnom poduzeću. Međutim, različitost kao jezgrena kompetencija ovog poduzeća, ne ostaje samo na prvom koraku, tj. na zapošljavanju. Naprotiv, ona je provedena kroz sve sfere poslovanja, te tvrde da svakog zaposlenika gledaju pojedinačno, kao i njegove želje i doprinose poduzeću.<sup>75</sup>

---

<sup>73</sup> Dostupno na: <https://www.adidas-group.com/en/sustainability/people/employees/#/employee-involvement/> (12.01.2020.)

<sup>74</sup> Op.cit. <https://notesmatic.com/hrm-organizational-culture-at-adidas>

<sup>75</sup> Op.cit. <https://www.adidas-group.com/en/sustainability/people/employees/#/employee-involvement/>

Slika 5. Profil Adidasa



Izvor: <https://www.adidas-group.com/en/group/profile/>

Koristeći VRIO model, možemo kvalitativno ocijeniti kompetencije poduzeća Adidas.

- Vrijednost – stvaraju proizvode koji su inovativni, te kontinuirano uvode nove, bolje prilagođene kupcima i njihovim sve većim i raznolikijim potrebama. Kao svoju vrijednost ističu različitost, jer je blisko povezana s inovativnosti. Također, jedna je od ključnih kompetencija marketinška strategija i njihov izuzetno kreativan tim.<sup>76</sup>
- Rijetkost – očituje se u njihovim inovativnim i jedinstvenim proizvodima koje mali broj poduzeća može ponuditi. Stoga ih Adidas može držati kao ekskluzivne i rijetke proizvode. Također, ukoliko je ponuda određenih tenisica ograničena, može doći do rasta potražnje.<sup>77</sup>
- Mogućnost imitacije – brojna poduzeća pokušavaju imitirati njihove proizvode, međutim, teško uspijevaju. Adidas je izgradio jak brand čiju je povijest, reputaciju i autentičnost teško imitirati.<sup>78</sup>

<sup>76</sup> Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/281740663\\_ADIDAS\\_GROUP\\_Strategy\\_Analysis](https://www.researchgate.net/publication/281740663_ADIDAS_GROUP_Strategy_Analysis) (12.01.2020.)

<sup>77</sup> Dostupno na: <http://allaboutadidas101.blogspot.com/2017/10/vrio.html> (12.01.2020.)

<sup>78</sup> Ibidem.



- Organizacija – poduzeće je stvorilo sjajan imidž kao inovativni brand, te tako ostvario lojalnost kod kupaca i izuzetnu popularnost. Adidas je raznolik, zaposleni čine 100 različitih nacionalnosti koje predstavljaju ogromnu vrijednost. Također, jedinstvena organizacijska kultura, kao i kontinuirana ulaganja u razvoj, doveli su do jednog od najuspješnijih poduzeća.<sup>79</sup>

Premda se radi o poduzeću s brojnim snagama i potencijalnim prilikama, ipak postoji određena doza rizika i slabosti poduzeća. Slabosti se ponajprije odnose na visoke troškove, preveliko oslanjanje na istraživanje i razvoj, te velika fokusiranost isključivo na Adidas, premda poduzeće postoji u sklopu Adidas grupe. Kao potencijalne prijetnje vrijedi istaknuti moguće krivotvorine, povećanje cijena, natjecatelje iz stranih zemalja i sl.<sup>80</sup>

Zaključno, radi se o izuzetno profitabilnom poduzeću, s bogatim naslijeđem kao i ogromnim potencijalom.

---

<sup>79</sup> Dostupno na: <https://notesmatic.com/strategic-analysis-of-adidas-group/> (12.01.2020.)

<sup>80</sup> Dostupno na: <https://www.allfreepapers.com/Business/Vrio-Adidas/100698.html> (13.01.2020)

## 4.2. Analiza primjera poduzeća iz softverske industrije

Microsoft je američko softversko poduzeće sa sjedištem u Washingtonu. Osnovani su ga Bill Gates i Paul Allen, te registrirali 1976. u Novom Meksiku. Prvi uspješni operacijski sistem pod nazivom Microsoft Disk Operating System urađen je za IBM 1981. Proizvod je licenciran za IBM, ali je pravo na softver zadržano, te zahvaljujući tome Microsoft je zaradio bogatstvo. 1983. godine je došlo do jednog od najbitnijih postignuća za Gatesa i Allena. Pokrenut je Microsoft Windows. Uskoro dolazi do proširenja i sve većih zahvata poduzeća. Lansiran je Microsoft Office, softverski paket, odnosno kolekcija programa koja se može koristiti u Officeu. 1995. pokrenut je Windows 95, te iste godine Gates ističe da će se zalagati za unaprjeđenje Interneta.<sup>81</sup> Promatrajući Microsoft od 1975. lako se može zaključiti da je riječ o vodećoj softverskoj kompaniji, koja dugi niz godina predvodi tehnološki napredak. Microsoft je prisutan u više od 190 zemalja svijeta, te je rast konstantan. Predviđa se da će uskoro vrijediti trilijun dolara. Nadalje, posjeduje jaku reputaciju, te se kontinuirano nalazi među najboljim svjetskim kompanijama. 2018. je svrstan u top 10 globalnih kompanija prema izvješću PriceWaterhouseCoopers.<sup>82</sup>

Središte, odnosno jezgrena kompetenciju Microsofta čine njihovi talentirani ljudi. Naglašavaju stalni rast koji je ujedno i odrednica njihovog poslovanja. Kontinuirano učenje, znatiželja, isprobavanje novih stvari, stvaraju kulturu napretka. Također, posjeduju održive, strateške programe, koji su jako različiti, a u cilju im je privući, nagraditi i zadržati izvrsne pojedince.<sup>83</sup> Smatraju da mogu očekivati najbolje od svojih zaposlenika, ako im oni pružaju jednako. Stoga ističu cijeli niz beneficija koje su dostupne za njihove zaposlenike. Neke od njih:<sup>84</sup>

- zdravstveno osiguranje za zaposlenika i njegovu obitelj bez odbijanja od plaće
- individualno ili obiteljsko savjetovanje, roditeljska i obrazovna podrška, preporuka za njegu starijih osoba, djece putem Microsoft CARES Employee Assistance Programa
- mogućnost postati dioničara u Microsoftu sa 10% popusta koristeći Employee Stock Purchase Plan
- studentski kredit
- financijski programi i edukacije koje mogu pomoći zaposlenicima u informiranju za kreiranje diverzificiranog portfelja

---

<sup>81</sup> Dostupno na: <https://www.thoughtco.com/microsoft-history-of-a-computing-giant-1991140> (14.01.2020.)

<sup>82</sup> Dostupno na: <https://www.thoughtco.com/microsoft-history-of-a-computing-giant-1991140> (14.01.2020.)

<sup>83</sup> Dostupno na: <https://www.microsoft.com/en-us/corporate-responsibility/empowering-employees> (14.01.2020.)

<sup>84</sup> Dostupno na: <https://careers.microsoft.com/us/en/usbenefits> (14.01.2020.)

- razni socijalni klubovi unutar poduzeća u koje se zaposlenici mogu učlaniti
- 15 dana godišnjeg odmora, 10 dana bolovanja, 10 dana slobodnih za američke blagdane, te dodatno slobodna 2 dana po godini
- fleksibilno radno vrijeme prilagođeno obitelji
- 20 tjedana plaćenog porodiljnog dopusta za majke, te 12 plaćenih tjedana dopusta za nove roditelje, uključujući i one koje su posvojili ili udomili djecu
- 4 tjedna plaćenog dopusta za teško bolesnog člana obitelji
- nastavak učenja i školovanja za zaposlenika, u vidu financijske pomoći, ukoliko je program akreditirane ustanove povezan s poslovanjem Microsofta
- široki spektar profesionalnih tečajeva
- dostupan materijal za čitanje i izučavanje na stranici poduzeća, kao i u čitaonici
- veliki popusti na proizvode Microsofta
- ukoliko zaposlenik donira gotovinu, proizvod, ili dionicu neprofitnoj organizaciji, Microsoft će dati dolar za dolar do 15 000\$ godišnje

Slika 6. Postignuća Microsofta



Izvor: <https://news.microsoft.com/bythenumbers/en/give>

Microsoft je poduzeća koje mnogo ulaže u svoje zaposlenike, dajući im pristup širokom spektru mogućnosti, profesionalnog i privatnog usavršavanja, te pri tome ne zanemarujući društvo u cjelini. Zaposlenici Microsofta su ukupno volontirali 700 000 sati, podržali 19 550 neprofitnih udruga te donirali 156 000 000 dolara. U navedenim aktivnostima ukupno je sudjelovalo 75% zaposlenika.

Microsoft posjeduje brojne resurse i kompetencije koje im omogućuju biti na leaderskoj poziciji. Neke od njih imaju status jezgrenih kompetencija, a jedna od najznačajnijih je jak imidž poduzeća. Imidž, odnosno reputacija poduzeća igra veliku ulogu na tržišnom natjecanju, posebno ako se uključe manji nepoznati konkurenti. Nadalje, od velikog značaja za Microsoft je činjenica da su njihovi proizvodi jako povezani s drugima. Laptopi drugih poduzeća često koriste Windows operacijski sistem, i velik broj softverskih proizvoda je dizajniran za upotrebu na Windowsu. Jezgrenu kompetenciju predstavlja i lojalnost kupaca, u smislu velike vjerojatnosti da će osoba koristiti njihove proizvode zbog stvarne ili percipirane vrijednosti, zbog kolega koji koriste jednaka dobra. Kroz navedene kompetencije, poduzeće uspijeva zadržati tržišnu poziciju lidera u ovoj industriji. Ujedno nabrojane kompetencije zadovoljavaju sve zahtjeve VRIO analize. Nadalje, kako bi maksimizirali rastući potencijal, potrebno je nejezgrene kompetencije pretvoriti u jezgrene. Koristeći VRIO model moguće je analizirati navedene, kao i ostale kompetencije poduzeća.<sup>85</sup>

- Vrijednost – Microsoft pruža vrijednost svojim kupcima preko brojnih inovativnih dodataka, reputacije branda, pouzdanosti, kvalitete i sl. Kao svoje vrijedne kompetencije ističu ljudske resursa za tehnološki napredak, rastući portfelj proizvoda za druge platforme, umjetnu inteligenciju, partnerstva s brojnim proizvođačima, te već spomenute jezgrene kompetencije.
- Rijetkost – Microsoft pruža softvere s jedinstvenim karakteristikama, a jedna od većih prednosti poduzeća je njihova fleksibilnost u odnosu na konkurente. Bilo da se radi o službi za korisnike, tehničkoj podršci ili sveukupnoj mogućnosti prilagodbe.<sup>86</sup>
- Mogućnost imitacije – poduzeće posjeduje intelektualne sposobnosti da kontinuirano lansira nove, inovativne proizvode koje je otežano imitirati. Njihovo dugogodišnje iskustvo u industriji učinilo ih je standardom iste. Kompetencija koje se smatra teško imitiranom, osim navedenih jezgrenih, odnosi se na umjetnu inteligenciju.
- Organizacija – Microsoft se zalaže za učeću organizaciju koja postavlja komunikacije kanale, stvara atmosferu apsorpiranja i dijeljenja znanja. Stoga je organizacija konstantno usmjerena novim tehnologijama i inovacijama.<sup>87</sup>

---

<sup>85</sup> Dostupno na: <https://www.rancord.org/microsoft-vrio-analysis-core-competencies-competitive-advantages> (14.01.2020.)

<sup>86</sup> Dostupno na: <http://chakidan.blogspot.com/2011/04/strategy-analysis-for-microsoft.html> (14.01.2020.)

<sup>87</sup> Op.cit. <https://www.rancord.org/microsoft-vrio-analysis-core-competencies-competitive-advantages>

### 4.3. Analiza primjera poduzeća iz automobilske industrije

Ford Motor Company je poduzeće duge i bogate povijesti. Osnivač je poduzeća Henry Ford. U mladosti pokazuje velik interes za mehaniku, te 1891. postaje inženjer u Edison Illuminating Company u Detroitu. Usporedno s poslom, radi na vlastitim autima, a prvi je pokušaj bilo vozilo s četiri kotača dovršeno 1896. Uskoro se pridružuje grupi koja 1899. osniva vlastitu auto kompaniju pod nazivom Detroit Automobile Company. Henry Ford uskoro posvećuje više pažnje trkaćim automobilima, a nakon nekoliko neuspjelih poduzetnički poduhvata, dolazi do prekretnice. Ford Motor Company je poduzeće osnovano 1903. U narednim desetljećima dolazi do proširenja poslovanja, novih modela automobila, ulaganja u kontinuirana poboljšanja postojećih modela, kao i na konstantnom radu na novim proizvodima. Danas se radi o globalnom poduzeću koje se smatra jednim od lidera u automobilskoj industriji.<sup>88</sup>

Ljudski kapital predstavlja glavnu snagu Forda, kao i njihov centralni fokus. Poduzeće kontinuirano ulaže u svoje zaposlenika, gledajući ih kao vitalni aspekt poslovanja. Misija Forda je postati najpouzdanija kompanije, stoga žele privući nove talente, kao i zadržati postojeće koji će postati novi lideri i nositelji uspjeha. Analizirajući stogodišnju povijest i utjecaj poduzeća, 2018-te godine pokreću projekt „Our Truths“. Svrha je projekta na osnovu povratnih informacija od zaposlenika, stvoriti kulturnu evoluciju u Fordu. U obzir uzimaju želje i potrebe svojih zaposlenika, kupaca, partnera, ali i članova lokalne zajednice. Nastoje omogućiti radne uvjete u kojima će zaposlenici djelovati slobodno i iskoristiti svoj puni potencijal. Projekt naglašava kreativnost u rješavanju problema, agilnost, timski rad i stvaranje atmosfere uspjeha usmjerene prema novim automobilima budućnosti.<sup>89</sup>

Uspjeh Forda temelji se na njihovim zaposlenicima. Stoga, procesu selekcije novih članova pridaju velik značaj. Za tu svrhu surađuju s brojnim profesionalnim organizacijama, svjetski značajnim sveučilištima, angažirani su u lokalnoj zajednici te putem društvenih mreža žele doći do nove generacije uspješnih zaposlenika i budućih lidera. Ukoliko dođe do zapošljavanja, kandidatu se daje potpora u roku od 30 dana za pomoć pri ulasku u novi posao. Nakon toga, slijede razne vrste mogućnosti za kandidata, koje mu omogućuju da se razvije i postane punopravan dio tima. Međutim, kako bi uopće

---

<sup>88</sup> Dostupno na: <https://corporate.ford.com/history.html> (19.01.2020.)

<sup>89</sup> Dostupno na: <https://corporate.ford.com/microsites/sustainability-report-2018-19/assets/files/sr18.pdf#page=12> (02.02.2020.)

došli do potencijalnih kvalitetnih zaposlenika, Ford posjeduje razne programe. Jedan od njih je Ford STEM Akademija, koja priprema srednjoškolce u STEM području. FirstRobotics program je namijenjen za osnivanje, izgradnju i programiranje robota za izvršavanje određenog zadatka. Timovi koji se prijave dobivaju stipendije od kojih 136 ide za osnovnoškolske timove, a 87 za srednjoškolske. Za uključivanje žena u STEM područje pokrenuta je suradnja s neprofitnom udrugom GirlsWhoCode, a stručnjaci i inženjeri pružaju mentorstvo i stručno savjetovanje u Ford Researche and Innovative Centar, smještenom u Kaliforniji. Naime, uvjerenje je poduzeća da je ključna podrška studentima, posebno u počecima, stoga su osnovali Ford First Gen program koji povezuje mlađe studente sa starijima od kojih će dobiti edukacije, upoznati stručnjake iz određenog područja kompanije, te dobiti mogućnost sudjelovanja na stručnim praksama koje nudi Ford.<sup>90</sup>

Slika 7. Rezultati Forda



Izvor: <https://corporate.ford.com/microsites/sustainability-report-2018-19/assets/files/sr18.pdf#page=12>

<sup>90</sup> Ibidem.

Putem VRIO model možemo analizirati neke od značajnijih kompetencija poduzeća.<sup>91</sup>

- Vrijednost – financijske resurse poduzeća smatraju glavnim razlogom daljeg ulaganja u potencijalne prilike i mogućnosti koje se naziru. Ljudski kapital čini vrijedan resurs poduzeća s obzirom da se radi o visoko kvalitetnim stručnjacima, koji stvaraju značajan output za poduzeće. Ujedno, radi se o lojalnim zaposlenicima sa izuzetno malo stopom odlazaka. Nadalje, Ford ima značajnu distribucijsku mrežu koja im omogućuje pristup većem broju kupaca, a time i značajnije prihode.
- Rijetkost – financijski se resursi smatraju rijetkima, jer se radi o jednom od malog broja poduzeća koje ima tolike prihode. Zaposlenici se također smatraju rijetkim resursom prvenstveno zbog svojih vještina, obrazovanja te konstantnog ulaganja u njihov profesionalni i osobni razvoj. Distribucijska se mreža također smatra rijetkim resursom, iz razloga što bi druge kompanije trebale uložiti značajna sredstva da uspostave značajniju mrežu od spomenute.
- Mogućnost imitacije – teško je imitirati financijske resurse s obzirom da se radi o poduzeću koje posluje uspješno dugi niz godina te redovno akumulira velike iznose sredstava. Zaposlenici se mogu imitirati, ulažući visoka sredstva u njihovo napredovanje, međutim mali broj kompanija je spreman toliko vremena, novca i truda uložiti u stvaranje kompetentnih zaposlenika i bogato kulturno nasljeđe. Distribucijska je mreža također teška za imitirati, prvenstveno zbog potrebnih sredstava i dugogodišnjeg ulaganja.
- Organizacija – financijski resursi su strateški organizirani i usmjereni ulaganju u profitabilna područja koja će donijeti nove mogućnosti te povoljno izbjeći moguće prijetnje. Zaposlenici su konstantno središte organizacije prema kojima je posvećen poseban fokus. Distribucijska je mreža dobro organizirana i predstavlja konstantnu prednost organizacije.

Osim spomenutih kompetencija, jedna od najznačajnijih jezgrenih kompetencija je i brand poduzeća. Naime, radi se o poduzeću bogate povijesti, reputacije, vrijednosti, mogućnosti razvoja karijere te brojnih drugih pogodnosti koje zaposlenici cijene. Ford je danas jedno od najinovativnijih globalnih automobilskih brandova sa snažnim timom i brojnim mogućnostima.

---

<sup>91</sup> Dostupno na: <https://www.case48.com/vrio-analysis/2862-Ford-Motor-Company> (03.02.2020.)

## 5. ZAKLJUČAK

Kompleksnost strategije, njezina formulacija i razumijevanje predstavljali su pitanja, na koje su mnoge škole strategijske misli dale odgovor. Među njima se našla i škola učenja. Predstavnici ove škole sugeriraju da pojedinci, ali i kolektiv, s vremenom uče o situaciji te da se istodobno njihova organizacija prilagođava promjenama. Iz navedenog učenja proizašla je resursna teorija oblikovanja strategije, koja je u svom pristupu implementirala i proširila neke od spomenutih ideja. Resursna teorija predstavlja novi način promatranja strategije, stvarajući pomak od isključivo vanjskih čimbenika koji utječu na njezino oblikovanje, prema unutarnjim snagama poduzeća. Nadalje, prema ovom pristupu poduzeća se razlikuju prema resursima i kompetencijama koje posjeduju. Ključni dio predstavljaju jezgrene i razlikovne kompetencije, koje čine osnovu za stjecanje i održavanje konkurentskih prednosti. Da bi se kompetencija smatrala jezgrenom mora ispunjavati zahtjeve VRIO modela, odnosno mora biti vrijedna, rijetka, teška za imitiranje, te mora postojati organizacijske struktura kako bi se beneficije kompetencije mogle ostvariti. Ukoliko kompetencija zadovoljava navedeno, smatra se značajnom za ostvarivanje održive konkurentski prednosti, koja korištenjem ne nestaje i ne gubi vrijednost.

Kao značajne jezgrene kompetencije koje poduzeće može posjedovati, nalazi se znanje, fleksibilnost, sposobnost učenja te brojne druge koje čine elemente ljudskog kapitala. Međutim, dugi je niz godina morao proći da se dođe do zaokreta od mišljenja da su glavni faktori proizvodnje zemlja, radna snaga, kapital i poduzetništvo. Ljudska vrijednost u ekonomskom smislu promatrala se kroz njihovu fizičku pripremljenost, a njihova znanja, sposobnosti i kompetencije nisu bile od velike važnosti. S vremenom, dolazi do promjena te se danas ljudski kapital smatra središnjim dijelom intelektualnog kapitala kojeg predstavljaju ljudi čije se znanje implementira u stvaranje opipljive i neopipljive imovine. Ulaganje u ljudski kapital, ostvarilo je mnogostruke povrate, poput socijalnih beneficija, utjecaja na produktivnost, ekonomskog rasta, ostvarivanja održivih konkurentskih prednosti i sl.

Spomenuta poduzeća koja su prepoznala važnost ljudskog kapitala kao najvažnijeg i ključnog resursa svoga poslovanja, ostvarila su višestruku dobit. Ulažući u svoje zaposlenike, njihovo daljnje obrazovanje i razvoj, ostvarili su konkurentske prednosti, čijim održavanjem uspijevaju ostati na liderskim pozicijama na sve kompetitivnijem tržištu.



## LITERATURA

### Knjige, znanstveni i stručni članci:

1. Bahtijarević-Šiber, F. (2014). *Strateški menadžment ljudskih potencijala*, Školska knjiga, Zagreb.
2. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17(1).
3. Barney, J. B.; Clark, D. N. (2007). *Resource based theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*, Oxford University Press, Oxford, United Kingdom.
4. Barney, J. B., Hesterly, W. S. (2010). *Strategic Management and competitive advantage: Concepts and cases*, Saddle River, 3. izdanje, NJ: Prentice Hall.
5. Becker, S.G. (1994). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, University Of Chicago Press.
6. Besanko, D., Dranove, D. (2012). *Economics of strategy*, Wiley.
7. Cardeal, N., António, N. (2012). Valuable, rare, inimitable resources and organization (VRIO) resources or valuable, rare, inimitable resources (VRI) capabilities: What leads to competitive advantage?, *African Journal of Business Management*, Vol. 6(37).
8. Cvetanović, S., & Despotović, D. (2014). Znanje kao komponenta ljudskog kapitala u modelima ekonomskog rasta, *Škola biznisa*, (1), 1-17.
9. Dubravčić, D. (2007). O ljudskom kapitalu - kritičke bilješke, *Privredna kretanja i ekonomska politika*, 17 (111).
10. Fučkan, Đ., Sabol, A. (2013). *Planiranje poslovnih dometa*, Hum naklada, Zagreb.
11. Hunt, S. D. (1997). Resource advantage theory: An evolutionary theory of competitive behavior?, *Journal of Economic Issues*, 31(1).
12. Jakovac, P. (2012). Znanje kao ekonomski resurs: Osvrt na ulogu i značaj znanja te intelektualnog kapitala u novoj ekonomiji znanja, *Tranzicija*, 14 (29).
13. Lomborg, B. (ed.) (2009). *Global Crises, Global Solutions*, 2nd Edition, Cambridge University Press, New York.
14. Keeley, B. (2009). *Ljudski kapital*, Educa nakladno društvo d.o.o., Zagreb.
15. Kolaković, M. (2003). Teorija intelektualnog kapitala, *Ekonomski pregled*, 54 (11-12).

16. Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*, New York: Free Press.
17. Mujić, N. i Legčević, J. (2008). Razvoj ljudskog kapitala, novo bogatstvo nacije, *Informatologia*, 41 (3).
18. Obradović, J., & Arsić, S. (2013). Ulaganje U Ljudske Resurse: Investicija Ili Trošak?, *Economy & Market Communication Review / Časopis Za Ekonomiju i Tržišne Komunikacije*, 3(2), 216–230.
19. OECD (2018). *Education at a Glance 2018 OECD Indicators*, OECD Publishing, Paris.
20. OECD (1998). *Human capital Investment: An International comparison*.
21. OECD (2009). *Ljudski kapital*, OECD.
22. Palacios Lleras, M. (2004). *Investing in Human Capital: A Capital Markets Approach to Student Funding*.
23. Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource based view, *Strategic Management Journal*, 14(3).
24. Petrović, J. (2018). Intelektualni kapital – razmatranje njegove važnosti i mogućnosti mjerenja u oružanim snagama, *Strategos*, 2 (1).
25. Prahalad, C.K., Hamel, G. (1994). *Competing for the future*, Harvard Business School Press.
26. Prahalad, C.K., Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Organisation, *Harvard Business Review*, Vol. 68, No.3.
27. Račić, D. (2010). Od teorije poduzeća prema teoriji strateškog upravljanja, *Ekonomski pregled*. Vol. 51.
28. Račić, D. (2010). Od teorije poduzeća prema teoriji strateškog upravljanja, *Ekonomski pregled*. Vol. 51. No. 1-2.
29. Sachs, J. (2015). *The Age of Sustainable Development*, Columbia University Press, New York.
30. Sikavica, P. (2008). *Temelji menadžmenta*, Zagreb, Školska knjiga.
31. Ukenna, S. (2010). Effect of Investment in Human Capital Development on Organisational Performance: Empirical Examination of the Perception of Small Business Owners in Nigeria, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*. pp. 93-107.
32. Wheelen, T.L, Hunger, J.D. (2010). *Essentials of Strategic Management*, 5th Edition, Prentice.

33. Wheelen, T.L., Hunger, J.D. (2011). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*, 13th Edition, Prentice Hall Hall.
34. Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 5(2).

### Internet izvori:

1. Dostupno na: <https://www.oecd.org/insights/37967294.pdf> (09.08.2019.)
2. Dostupno na: [http://www.ucd.ie/geary/static/publications/policybriefings/geary\\_report1.pdf](http://www.ucd.ie/geary/static/publications/policybriefings/geary_report1.pdf) (19.08.2019.)
3. Dostupno na: <https://www.adidas-group.com/en/group/history/> (12.01.2020.)
4. Dostupno na: <https://notesmatic.com/hrm-organizational-culture-at-adidas/> (12.01.2019.)
5. Dostupno na: <https://www.adidas-group.com/en/sustainability/people/employees/#/employee-involvement/> (12.01.2020.)
6. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/281740663\\_ADIDAS\\_GROUP\\_Strategy\\_Analysis](https://www.researchgate.net/publication/281740663_ADIDAS_GROUP_Strategy_Analysis) (12.01.2020.)
7. Dostupno na: <http://allaboutadidas101.blogspot.com/2017/10/vrio.html> (12.01.2020.)
8. Dostupno na: <https://notesmatic.com/strategic-analysis-of-adidas-group/> (12.01.2020.)
9. Dostupno na: <https://www.allfreepapers.com/Business/Vrio-Adidas/100698.html> (13.01.2020)
10. Dostupno na: <https://www.thoughtco.com/microsoft-history-of-a-computing-giant-1991140> (14.01.2020.)
11. Dostupno na: <https://www.thoughtco.com/microsoft-history-of-a-computing-giant-1991140> (14.01.2020.)
12. Dostupno na: <https://www.microsoft.com/en-us/corporate-responsibility/empowering-employees> (14.01.2020.)
13. Dostupno na: <https://careers.microsoft.com/us/en/usbenefits> (14.01.2020.)
14. Dostupno na: <https://www.rancord.org/microsoft-vrio-analysis-core-competencies-competitive-advantages> (14.01.2020.)

15. Dostupno na: <http://chakidan.blogspot.com/2011/04/strategy-analysis-for-microsoft.html> (14.01.2020.)
16. Dostupno na: <https://corporate.ford.com/history.html> (19.01.2020.)
17. Dostupno na: <https://corporate.ford.com/microsites/sustainability-report-2018-19/assets/files/sr18.pdf#page=12> (02.02.2020.)
18. Dostupno na: <https://www.case48.com/vrio-analysis/2862-Ford-Motor-Company> (03.02.2020.)

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Vrste konkurentske prednosti.....	10
Slika 2. Stablo kompetencija.....	14
Slika 3. Kategorizacija intelektualnog kapitala.....	18
Slika 4. Potencijalne prednosti upravljanja različitostu.....	24
Slika 6. Profil Adidasa .....	35
Slika 7. Postignuća Microsofta.....	38
Slika 8. Rezultati Forda.....	41

## **POPIS GRAFIKONA**

Grafikon 1. Povrat na ulaganje u ljudski kapital .....	26
Grafikon 2. Relativna zarada po stupnju obrazovanja .....	30
Grafikon 3. Postotak prema zaradi više od medijana prema obrazovnim postignućima .....	31

## ŽIVOTOPIS



### OSOBNI PODACI

Datum rođenja:  
24.08.1995.  
Mjesto rođenja: Mostar  
Adresa: Odranska 8,  
10 000 Zagreb  
e-mail:  
lucija.mandic2hotmail.co  
m  
mob:097 699 5805

### ZNANJA I VJEŠTINE

Engleski jezik u govoru,  
razumijevanju i pisanju razina B2  
Španjolski  
jezik u govoru i pisanju A2,  
razumijevanje B1  
Rad na računalu: Microsoft Office  
(Outlook, Word, Excel, Power  
Point,  
One note), SAP Organizacijske i  
komunikacijske vještine:  
analitičnost, sistematičnost,  
odgovornost, organiziranost,  
kooperativnost

# LUCIJA MANDIĆ

### OBRAZOVANJE

2010.-2014. Gimnazija fra  
Dominika Mandića, Široki  
Brijeg

2014.-2018. Preddiplomski  
sveučilišni studij Poslovna  
ekonomija u Zagrebu

2018.-2020. Diplomski  
sveučilišni studij Poslovna  
ekonomija, smjer Analiza i  
poslovno planiranje

### RADNO ISKUSTVO

Uniq osiguranje Zagreb  
Carrier Kaltetechnik Austria,  
glavna  
podružnica Zagreb

Članica studentske udruge  
Ekonomska klinika, volontiranje u  
projektima u sklopu navedene  
udruge, pisanje  
natječaja za potrebe projekata, te  
organiziranje i sudjelovanje u istim.