

# Intelektualni kapital kao ključni resurs suvremenih poduzetnika

---

Juršić, Martin

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:362555>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-08-06**



Repository / Repozitorij:

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



**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Specijalistički stručni diplomski studij**  
**Ekonomika poduzetništva**

**INTELEKTUALNI KAPITAL KAO KLJUČNI RESURS**  
**SUVREMENIH PODUZETNIKA**

Diplomski rad

**Martin Juršić**

Zagreb, rujan 2020.

**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Specijalistički stručni diplomski studij**  
**Ekonomika poduzetništva**

**INTELEKTUALNI KAPITAL KAO KLJUČNI RESURS**  
**SUVREMENIH PODUZETNIKA**  
**INTELLECTUAL CAPITAL AS KEY RESOURCE OF**  
**MODERN ENTREPRENEURS**

Diplomski rad

**Student: Martin Juršić**

**JMBAG studenta: 0067532886**

**Mentor: Prof. dr. sc. Marko Kolaković**

Zagreb, rujan 2020.

## SAŽETAK

Nova ekonomija 21. stoljeća donijela nam je brojne promjene u području poslovanja poduzetnika. Tradicionalne resurse materijalnog karaktera zamjenjuju novi nematerijalni resursi bazirani na znaju. Znanje je temelj i pokretač suvremenog strateškog poduzetništva, a njegova ekonomizirana vrijednost predstavlja intelektualni kapital. Upravljanje intelektualnim kapitalom u *novoj ekonomiji* predstavlja ključnu stratešku aktivnost koja pozitivno mijenja pogled na resurse poduzeća. S aspekta poduzetništva, upravljanje intelektualnim kapitalom ipak ne predstavlja sigurnu „formulu uspjeha“ suvremenih poduzetnika. Uspjeh je ipak moguće ostvariti samo pravilnom „smjesom“ svih poslovnih resursa za koju ne postoji jedinstveni recept. Brojni suvremeni autori iz područja poduzetništva ukazuju kako je najveća promjena u *novoj ekonomiji* pomak od financijskog ka intelektualnom kapitalu, koji predstavlja odlučujući strateški faktor u suvremenom poduzetništvu 21. stoljeća.

**Ključne riječi:** nova ekonomija, ekonomija znanja, intelektualni kapital

## SUMMARY

The new economy of the 21st century has brought numerous changes in the field of entrepreneurship. Traditional resources that are material in nature are being replaced by new intangible resources based on knowledge. Knowledge is the foundation and driver of modern strategic entrepreneurship, and its economized value is intellectual capital. Intellectual capital management in the new economy is a key strategic activity that positively changes the view of a companies resources. From the aspect of entrepreneurship, the management of intellectual capital is not a sure "formula for success" of modern entrepreneurs. However, success can only be achieved with the right "mixture" of all business resources for which there is no single recipe. Numerous contemporary authors in the field of entrepreneurship point out that the biggest change in the new economy is the shift from financial to intellectual capital, which is a decisive strategic factor in modern entrepreneurship of the 21st century.

**Keywords:** new economy, knowledge economy, intellectual capital

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni/diplomski/poslijediplomski specijalistički rad, odnosno doktorski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

---

(mjesto i datum)

---

(vlastoručni potpis studenta)

## STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY

I hereby declare and confirm by my signature that the final / graduate / postgraduate specialist work or doctoral thesis is the sole result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography.

I declare that no part of the work has been written in an unauthorized manner, i.e., it is not transcribed from the non-cited work, and that no part of the work infringes any of the copyrights.

I also declare that no part of the work has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.

---

(Place and date)

---

(Personal signature of the student)

<b>Sadržaj</b>	
<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
1.1. Predmet i cilj rada .....	1
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja .....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	1
<b>2. PODUZETNIŠTVO</b> .....	<b>3</b>
2.1. Definiranje pojma poduzetništvo .....	3
2.2. Osobine strateških poduzetnika .....	3
2.3. Prednosti i nedostaci ulaska u poduzetništvo .....	8
<b>3. POJMOVNO ODREĐENJE INTELEKTUALNOG KAPITALA</b> .....	<b>10</b>
3.1. Nova ekonomija .....	10
3.2. Ključni resursi u Novoj ekonomiji .....	10
3.3. Uloga znanja u Novoj ekonomiji .....	18
3.4. Definiranje intelektualnog kapitala kao ključnog resursa suvremenih poduzetnika .....	21
<b>4. ISTRAŽIVANJE</b> .....	<b>33</b>
4.1. Predmet i cilj istraživanja .....	33
4.2. Metodologija istraživanja .....	33
4.3. Analiza rezultata .....	34
<b>5. ZAKLJUČAK</b> .....	<b>44</b>
<b>LITERATURA</b> .....	<b>45</b>
<b>POPIS SLIKA</b> .....	<b>47</b>
<b>POPIS TABLICA</b> .....	<b>47</b>
<b>POPIS GRAFIKONA</b> .....	<b>47</b>
<b>PRILOZI</b> .....	<b>48</b>

# **1. UVOD**

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

Pojavom informacijske i komunikacijske tehnologije, u 21. stoljeću u poslovnom svijetu dogodile su se značajne promjene. U literaturi se takve promjene oslovljavaju kao *virtualna ekonomija*. Posebno zahvaćena tim promjenama su takozvana tradicionalna poduzeća koja se moraju konstantno prilagođavati novim uvjetima poslovanja. Oni moraju razvijati nove suvremene poslovne modele i pristupe poslovanju.

Predmet ovog rada je analiza suvremenih poduzetnika i uloge intelektualnog kapitala u njihovom poslovanju. Zbog navedenih promjena na tržištu, nematerijalna imovina općenito dobiva na značaju u odnosu na kojeg je imala u klasičnoj kapitalnoj industrijskoj ekonomiji. Cilj rada je definirati i objasniti ulogu poduzetnika u novoj virtualnoj ekonomiji, opisati koje se promjene događaju u pogledu upravljanja poduzećem te, u empirijskom dijelu, utvrditi koja je razina zadovoljstva poduzetnika u Republici Hrvatskoj u pogledu upravljanja intelektualnim kapitalom.

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

Za izradu empirijskog dijela ovog rada korišteni su primarni izvori podataka koji su prikupljeni putem anketnog upitnika. Osim primarnih podataka, korišteni su i sekundarni podatci iz stručne i znanstvene domaće i strane literature. Pod time se misli na relevantne knjige, znanstvene radove i internetske izvore.

Korištene metode u teorijskom dijelu ovog rada su metoda analize i kompilacije, dok je u empirijskom dijelu većinom korištena deduktivna metoda.

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad se sastoji od pet poglavlja. Prvo poglavlje je uvodno u kojem se pobliže objašnjava tema i cilj rada, izvori podataka i metode korištene za prikupljanje tih podataka te se opisuje sadržaj i struktura rada. U drugom poglavlju se opisuje se poduzetništvo i vrste suvremenog poduzetništva. U trećem poglavlju pojmovno se obrađuje nova ekonomija i ključni resursi



poslovanja u novoj ekonomiji. Poseban naglasak je stavljen na intelektualni kapital poduzeća, oblike intelektualnog kapitala poduzeća, proces upravljanja znanjem i instrumente upravljanja intelektualnim kapitalom.

Četvrto poglavlje se bavi se istraživanjem primjene intelektualnog kapitala u hrvatskim poduzećima. Posebno se analizira pojedina vrsta intelektualnog kapitala, definira se njegova uloga i značaj u sustavu upravljanja intelektualnim kapitalom poduzeća.

U petom, posljednjem poglavlju navodi se zaključak cijelog diplomskog rada.

## **2. PODUZETNIŠTVO**

### **2.1. Definiranje pojma poduzetništvo**

Pojam poduzetništvo dolazi od riječi poduzeti. Poduzetništvo gospodarski pothvat u kojem pojedinac odlučuje što, kako i za koga stvoriti i na tržištu realizirati preuzimajući rizik i očekujući dobit. Poduzetništvo zahtijeva znanja, vještine, istraživanja, hrabrost, rizik, odricanja, motiv i smjelost. Kroz povijest su mnogi teoretičari pridonijeli definiranju znanosti o poduzetništvu. Tri teoretičara, za koje mnogi smatraju da su dali najveći doprinos poduzetničkoj teoriji su Richard Cantillon, Jean Baptiste Say i Joseph Alois Shumpeter. Richard Cantillon je irski plemić koji u svom djelu „opća rasprava o prirodi trgovine“ (1755.) prvi koristio izraz poduzetnik te ga izravno povezo sa pojmom rizika. Jean Baptiste Say je francuski teoretičar koji je proučavajući tržište uočio ravnotežu između ponude i potražnje te je to njegovo otkriće danas poznato kao Sayev zakon tržišta. Austrijanac poznat po djelu „Povijest ekonomske analize“, Joseph Albert Shumpeter, je osporavao da je poduzetnik ulagač i da preuzima rizik te isticao važnost poduzetničke ideje i stvaralaštva. Veliki doprinos gospodarskoj znanosti, kao i poduzetništvu su dali i neki hrvatski znanstvenici. Među važnijima su Benedikt Kotruljić i Blaž Lorković, iako se nisu koristili izrazima poduzetništvo i poduzetnik, ali su svojim razmišljanjima i stajalištima o tome i pisali. Benedikt Kotruljić je bio dubrovački diplomat i ekonomist koji je napisao djelo „O trgovini i savršenom trgovcu“ gdje opisuje trgovačko poslovanje. Naglašava važnost vrline dobrog trgovca i gospodara, poštenog odnosa prema suradnicima i obitelji te se smatra pretečom dvojnog knjigovodstva. „Počela političke ekonomije“ je napisao hrvatski znanstvenik i profesor gospodarskih predmeta Blaž Lorković. U svom djelu naglašava važnost obitelji, obrazovanja prava na vlasništvo i nasljeđivanje te da treba razlikovati produktivan rad od neproduktivnog rada.

### **2.2. Osobine strateških poduzetnika**

*Strateško poduzetništvo* predstavlja novi pristup u modernom definiranju poduzetništva početkom 21. stoljeća. Strateško poduzetništvo se ističe putem stvaranja novih vrijednosti za cjelokupno društvo. Fokusirano je na kreativnost, inovacije i strateški razvijene poduzetničke aktivnosti. Poduzetničko razmišljanje, poduzetnička kultura, poduzetničko vođenje, strateško upravljanje resursima te kreativnost u razvoju inovacija predstavljaju važne poduzetničke dimenzije integrirane u koncept strateškog poduzetništva (Ireland et al., 2003).

Strateško poduzetništvo nije isključivo orijentirano na kratki i na konstantni pronalazak novih poslovnih prilika. Prema Hittu et al. (2002), strateško poduzetništvo predstavlja integraciju stalnih poduzetničkih aktivnosti traženja poduzetničkih prilika i poduzimanja strateških akcija na temelju konkurentskih prednosti, a sve to iz strateške perspektive, prema strateškom planu i uz pomoć poduzetničke strategije.

Poduzetnička vizija može se definirati kao želja za preuzimanjem proračunatih rizika. Spremnost na rizik bavljenja poduzetništvom jedna je od glavnih karakteristika poduzetnika u modernom poslovanju. Nadalje, treba naglasiti i neizvjesnost kao neminovnu karakteristiku suvremenog poduzetništva. Ono što je zadaća strateškog pristupa poduzetništvu umanjene rizika i neizvjesnosti u poduzetničkim poduhvatima. Naglasak je pritom na sinergiji različitih poduzetničkih aktivnosti koje se poduzimaju radi smanjenja rizika i povećanja profitabilnosti.

Strateško poduzetništvo započinje imaginacijom i vizijom poduzetnika o novom ili boljem načinu iznalaženja i upotrebe ograničenih resursa u novonastalim tržišnim prilikama. Ono ističe nužnost povezivanja malih, individualnih poduzetnika, ali jednako tako i poduzetnički orijentiranih tvrtki koje imaju želju dijeliti svoje resurse te razvijati nove ideje sa drugima unutar različitih oblika strateškog povezivanja i umrežavanja. Zahvaljujući suvremenoj informacijskoj i komunikacijskoj tehnologiji, nacionalne granice te zemljopisne i vremenske udaljenosti više ne predstavljaju ograničenje.

Strateško poduzetništvo nalaže sustavan pristup inovacijama i tehnološkom napretku. Tehnološka podrška predstavlja osnovu za većinu suvremenih poduzetničkih aktivnosti i postaje primarni nositelj promjena. Uloga praćenja suvremene tehnologije u strateškom poduzetništvu iznimno je važna. Zbog toga su razvoj i širenje tehnoloških inovacija kritični za sposobnost poduzeća pri stvaranju i održavanju vrijednosti. Upotreba novih tehnologija predstavlja izvor konkurentskih prednosti. Međutim, isto tako, njezina kriva primjena ili nepripremljenost za uvođenje tehnološke promjene mogu dovesti do neuspjeha poduzeća. Zato treba naglasiti i važnu ulogu znanja i obrazovanja jer svakako više prilika za poslovni uspjeh u poduzetništvu imaju talentirani i dobro educirani poduzetnici.

Promjene su u suvremenom poslovnom okruženju neprestane. Događaju se oduvijek, ali danas sve brže i brže. Promjene su neizbježan pratitelj poduzetništva, a njihov obujam i

učinak često je podcijenjen, neprihvaćen i iznenađujući mnogima, uključujući čak i pojedince i organizacije koje se bave inovacijama. Zadatak strateškog poduzetništva jest iznaći najbolji način za proaktivno upravljanje promjenama, nastojeći premostiti zapreke koje im se na tom putu pojavljuju.

Strateško poduzetništvo zalaže se za široku upotrebu poduzetničkog načina poslovanja i poduzetničkih aktivnosti u poduzećima svih veličina i djelatnosti, naglašavajući pritom ulogu individualnih sposobnosti talentiranih pojedinaca koji predstavljaju vrijedan ljudski kapital za poduzeća (*korporativno poduzetništvo*). Omogućavanjem poduzimanja poduzetničkih aktivnosti u okrilju poduzeća, korporacije iskorištavaju i zadržavaju svoj vrijedan intelektualni potencijal.

Kroz svoju društvenu ulogu strateško poduzetništvo promiče ideju da javna poduzeća i društvene organizacije također trebaju biti poduzetničke jer to doprinosi sposobnosti takvih organizacija za bolje pružanje usluga građanima. Zbog toga se posljednjih godina javlja novi pristup poduzetništvu: koncept *društvenog poduzetništva*. Društveno poduzetništvo obuhvaća poduzetničke napore i aktivnosti u kreiranju i proizvodnji usluga namijenjenih javnoj i kolektivnoj upotrebi. Za implementaciju i poticanje poduzetničkih aktivnosti u takvim organizacijama nužno je razumijevanje ljudi koji stoje na njihovu čelu i njihova spremnost za provođenje promjena i inovacijskih aktivnosti.

Strateško poduzetništvo također podrazumijeva i stvaranje nove inovativne ekonomske organizacije (ili mreže organizacija) u svrhu stjecanja dobiti ili ostvarenja rasta pod uvjetima rizika i neizvjesnosti. Upravo jedan od ključnih načina djelovanja, opstanka i/ili rasta (strateških) poduzetnika danas jest povezivanje i umrežavanje. U takvom novom poslovnom okruženju javljaju se i nove vrste poduzetnika 21. stoljeća.

Važnost i uloga poduzetništva u stvaranju novih radnih mjesta kao i u ekonomskom rastu i razvoju različitih krajeva, regija i država iznimna je i priznata. Iako je danas svako pokretanje poslovanja i otvaranje novog poduzeća važno, koncept strateškog poduzetništva ide i korak dalje. Jezgru strateškog poduzetništva predstavlja pokretanje poduzetničke tvrtke koja čini i stvara promjene u društvu potičući pokretanje čitavog lanca novih međusobno povezanih tvrtki. Da bi se tome još više doprinijelo, potrebna je institucionalna podrška i odgovarajuća

vladina politika koja podržava i potiče porast povezivanja i umrežavanja poduzetničkih aktivnosti.

Strateško poduzetništvo predstavlja sklop nekoliko međusobno komplementarnih i nadopunjujućih ekonomskih segmenata kojima se bavi. To su prije svega strategija, zatim kreativnost, imaginacija i vizija, tehnološki napredak, inovativnost, rizik i neizvjesnost, tržišne promjene i prilike, specijalizacija na konkurentske prednosti, povezivanje i umrežavanje, biheviorističke karakteristike poduzetničkih aktivnosti, poduzetništvo i ekonomski razvoj, socijalna uloga poduzetništva i dr.

Kao nova znanstvena disciplina, strateško poduzetništvo povezuje teorijske i praktične segmente suvremenog poduzetništva, stavlajući naglasak na istovremeno traženje i iskorištavanje poduzetničkih poslovnih prilika, ali i razvoj i povećanje konkurentske prednosti poduzeća kao osnove za povećanje stvaranja vrijednosti u budućnosti te održanja i povećanja tržišnog udjela. U tome strateško poduzetništvo predstavlja iskorak iz tradicionalnog poduzetničkog razmišljanja fokusiranog na sadašnje stanje i mogućnosti (i probleme). Samim se tim i strateško poduzetništvo u određenoj mjeri distancira od dosadašnjeg znanstvenog proučavanja poduzetništva.

U konceptu strateškog poduzetništva jasna je i logična ideja čvrstog povezivanja između poduzetništva i strateškog menadžmenta. Strateško poduzetništvo uključuje paralelne aktivnosti traženja poslovnih prilika (tj. *poduzetništvo*) i pronalaženja konkurentske prednosti (tj. *strateški menadžment*). Ta međusobna spona poduzetništva i strateškog menadžmenta naglašena je kroz prizmu *strategije* (Meyer i Heppard, 2000; Hitt et al., 2002; Gundry i Kickul, 2007, Petković i Milanović, 2017).

Uloga strategije u poduzetništvu dugo je bila zanemarivana. Strategija i poduzetništvo donedavno su predstavljali dva odvojena područja proučavanja. U znanstvenoj praksi, prije pojave strateškog poduzetništva, pojmovi *poduzetništvo* i *strateško upravljanje* imali su i različite fokuse proučavanja, ovisno prvenstveno o veličini poduzeća. Dok se poduzetništvo uvelike vezivalo za mala poduzeća, pojmovi *strategija* i *strateško upravljanje* bili su rezervirani za velika poduzeća. Neki su teoretičari poduzetništva iz razdoblja „stare, industrijske“ ekonomije upravo kitili poduzetništvo kao „slobodu izbora te donošenja brzih i

često nepredvidivih odluka“ te isticali poduzetničke slobode razmišljanja i mogućnosti „skakanja poduzetnika poput bumbara s cvijeta na cvijet, s ciljem što brže i veće oplodnje“, negirajući pritom bilo kakvu potrebu strateške orijentacije i profilacije. Međutim, pojavom „nove, informacijske“ ekonomije uvjeti su se poslovanja drastično promijenili; informacije su postale lako dokučive, a tržišta transparentna i dostupna svima, pa je takav pristup poduzetništvu postao nezamisliv.

Ozbiljan strateški pristup poduzetništvu danas nužno zahtijeva kvalitetno razumijevanje i poduzetničkih načela i modela strateškog upravljanja. Povezivanje poduzetničkih i strateških aktivnosti nužno je kako bi poduzetničke tvrtke istovremeno ostvarivale profit, ali se paralelno s tim i dalje uspješno razvijale i rasle. Dok se tradicionalne poduzetničke aktivnosti fokusiraju na stvaranje vrijednosti, strateško planiranje i upravljanje poduzećem fokusira se na iskorištavanje i izgradnju konkurentskih prednosti. Upravo njihova integracija u konceptu *strateškog poduzetništva* predstavlja neiscrpan izvor stvaranja vrijednosti za potrošače, s ciljem stjecanja i održavanja konkurentskih prednosti poduzeća. Integracija poduzetničkih ideja u strategiju predstavlja pokretačku snagu strateškog poduzetništva, a upravo način na koji je strategija integrirana u poduzetništvo upravo daje poduzetništvu moć stvaranja nove, ali dugoročno održive vrijednosti.

### **2.3. Osobine strateških poduzetnika**

Strateški poduzetnik predstavlja moderan tip poduzetnika 21. stoljeća. Strateški poduzetnici posjeduju sposobnost kreiranja i stvaranja vizije te visoku razinu energije za iniciranje i izgradnju novog poduzeća ili stvaranje poduzetničkog tima unutar neke postojeće organizacije. Oni posjeduju jaku želju za preuzimanjem proračunatih rizika (osobnih i financijskih) te poduzimanjem svih mogućih napora radi ostvarenja uspjeha i/ili smanjenja mogućnosti propasti. Posjeduju sposobnost stvaranja poduzetničkog tima s komplementarnim individualnim vještinama i talentima. Imaju „osjećaj“ za pronalaženje poslovnih prilika tamo gdje drugi vide kaos i konfuziju, sposobnost ostvarenja poslovnog uspjeha praktično ni iz čega, te vještine i znanja za iznalaženje, upravljanje i kontrolu resursa koji su često u vlasništvu drugih. Od strateškog se poduzetnika, bilo da se radi o individualnom, korporativnom ili socijalnom tipu poduzetnika, očekuje posjedovanje i korištenje sposobnosti kreiranja, imaginacije i vizije identifikacije onih „stvari“ koje on čini najbolje, ili bar bolje od većine ostalih konkurenata, i u kojima potrošači prepoznaju vrijednost.

Primarni zadatak strateških poduzetnika jest povećati dugoročnu i održivu efektivnost poduzeća. Pritom strateškim poduzetnicima stoji na raspolaganju neograničen broj načina za kreiranje konkurentne prednosti. Teoretski, ograničava ih samo njihova sposobnost vizije i imaginacije. Međutim, da bi ostvarili uspjeh, poduzetnici i poduzetnički orijentirani menadžeri trebaju dobro procijeniti svoje sposobnosti i tržišne mogućnosti svojeg poduzeća. Ključ je uspjeha u specijalizaciji na ključne sposobnosti, identifikaciji i iskorištenju onih koje poduzeće već posjeduje ili pak izgradnji i razvoju novih konkurentskih prednosti.

Strateško poduzetništvo obuhvaća i poduzetne menadžere koji imaju želju provoditi svoje vizije i ideje u praksu unutar velikih poduzeća (*korporativno poduzetništvo*). To vodi do kreativnih unapređenja u proizvodnji postojećih, ali i nastanka novih izuma i inovacija. Strateško poduzetništvo treba dopustiti i poticati također i u organizacijama kojima stvaranje profita nije primarna zadaća, već su prvenstveno namijenjene povećanju kvalitete života i razvoja društva u cjelini (*društveno poduzetništvo*). Sve to dovodi do značajnih promjena i poboljšanja, kako unutar neprofitnih organizacija u kojima strateški poduzetnik djeluje, tako i u društvenoj zajednici koja ima koristi od toga.

### **2.3. Prednosti i nedostaci ulaska u poduzetništvo**

Prednosti koje potiču ulazak u poduzetništvo su da radite stvari koje volite, priznatost u društvu, mogućnost iskorištavanja svojih potencijala, ostvarivanje neograničenih profita, mogućnost mijenjanja stvari i preuzimanje kontrole. Preuzimanje kontrole nad svojom sudbinom omogućava poduzetniku slobodu i mogućnost postizanja svojih ciljeva. Osim prednosti, pojavljuju se i nedostaci ulaska u poduzetništvo. Nedostaci su nesigurnost dohotka, rizik gubitka uloženog kapitala, nedefinirano radno vrijeme, visoka razina stresa, neograničena odgovornost, niska kvaliteta života za vrijeme uspostavljanja poslovanja.

Ono što posebno valja istaknuti je poduzetnička ideja. Zamisao poduzetnika o onome što želi proizvoditi, trgovati ili koju uslugu pružati kako bi zadovoljio potrebe potrošača i ostvario dobit nazivamo poduzetnička ideja. Ona ne mora biti nova, jedinstvena nego može biti i nešto što drugi već rade, ali je treba bolje osmisliti. Poduzetnici najčešće dolaze do ideje iz hobija, svoje stručnosti, talentiranosti, pojavila se prilika na tržištu ili su jednostavno izumili nešto novo. Za razliku od poslovne prigode, poduzetnička ideja se stvara zbog tržišnih okolnosti ili

promjena u društveno-gospodarskom okruženju. Poduzetnici do ideja mogu doći i s pomoću metode asocijacije i metode metafore. Metoda asocijacije je metoda s kojom se na jednostavan način potiče stvaranje poduzetničke ideje poticajem iz okoline (miris, slika, pojam i sl.). Metoda metafore pomaže u selekciji prvih zamisli te upućuje na druge mogućnosti. Metaforičnošću spajamo dva potpuno različita pojma i smišljamo neobične ideje. Nakon prikupljanja ideja, poduzetnik treba odabrati onu „pravu“. U odabiru se može poslužiti metodama koje zahtijevaju timski rad. Delfi metoda je postupak pisanog izjašnjavanja o nekom problemu ili budućem smjeru razvoja tehnike. U toj metodi voditelj istraživanja postavi pisano pitanje skupini te prikupi njihove odgovore. Nakon obrade im se ponovno pošalju ista pitanja uz prikaz odgovora cijele skupine te se nakon nekoliko ponavljanja postiže jednoglasan zaključak. Delfi metoda se primjenjuje na institutima sveučilišta. Metodu kreativnog razmišljanja o nekom problemu nazivamo brainstorming metoda – oluja ideja. Pravila navedene metode su da nema prekidanja, nema ismijavanja nečijeg mišljenja te se sve ideje zapisuju na ploču kako bi ih svi vidjeli. Brainwriting metoda je metoda zapisivanja misli koja je pogodna za ljude koji ne vole javne istupe. Članovi skupine, koji se razlikuju prema dobi, spolu, obrazovanju i interesima, dobivaju papire s više redaka kako bi u pet minuta mogli zapisati svoje misli i ideje. Svaki sudionik odabire tri najbolje ideje, a papir kruži dok svaki član ne zapiše 18 ideja. Sjednica ideja je metoda koja zahtjeva sudjelovanje stručnjaka i svih zaposlenika poduzeća te se zasniva na određenim pravilima (budite opušteni, mislite na što više ideja, povežite ideje s drugim idejama, nemojte kritizirati i sl.).



### 3. POJMOVNO ODREĐENJE INTELEKTUALNOG KAPITALA

#### 3.1. Nova ekonomija

Osnovni pokretač promjena u poslovanju poduzetnika u 21. stoljeću predstavlja pojave *nove ekonomije*. Postoje mnogi opisi i definicije fenomena *nove ekonomije* koji se čvrsto temelje na novim poslovnim mogućnostima nastalim povećanjem količine znanja te intenziviranju primjene informacijske i komunikacijske tehnologije u poslovanju. Većinom se oni također odnose i na promatranje i reorganizaciju ekonomije s aspekta načina poslovanja (Kolaković, 2006: 156).

Postoje i brojni kritičari ovog termina koji postavljaju pitanje: jesmo li i prije imali *nove ekonomije*? Početkom 20. stoljeća, industrijskom revolucijom pojavila se tadašnja nova ekonomija vezana uz pojavu električne energije, telefona, željeznice i automobila koji su reorganizirali dotadašnji život i način funkcioniranja ekonomije. To je bila *industrijska era ekonomije*, i to u svom izvornom obliku. Ekonomski zakoni vodili su se uglavnom prema zakonima fizike. Važno je bilo proizvesti što veće količine (komade, tone, vagone itd.). Fizička prisutnost i lokacijska udaljenost bile su od iznimne važnosti, kao i racionalizacija u potrošnji energije.

S današnjeg gledišta, u toj staroj *industrijskoj ekonomiji* najvažnije je bilo posjedovanje imovine (fizičkog kapitala, tvornica, željeznica, naftnih bušotina, elektrana i dr.). Također je bio važan i broj radnika koje su tvornice imale. I ciljevi produktivnosti odnosili su se uglavnom na to koliko jeftinije ili brže možete nešto napraviti ili sastaviti pomoću ljudskih ruku, i to od fizičkih stvari kao što su drvo ili čelik.

#### 3.2. Ključni resursi u Novoj ekonomiji

Suvremene poduzetničke aktivnosti provode se upotrebom snopa kompetencija ili različitih vrsta sposobnosti i podržavane su svim vrstama resursa koje poduzetniku stoje na raspolaganju. Opstanak poduzeća na tržištu ovisi o uspješnoj alokaciji strateških resursa. Resursi su svi *inputi* potrebni za proizvodnju, pružanje usluga i zadovoljenje potreba potrošača. Pod resursima se smatraju sva prirodna i proizvedena dobra, sva znanja i sposobnosti koja se mogu iskoristiti. Kako bi poslovni uspjeh bio ostvariv, poduzetniku svi potrebni resursi moraju biti dostupni.

Resursi se obično dijele u tri glavne skupine, a to su: *fizički, financijski i ljudski resursi*. Neki autori njima pridodaju još i *informacijske resurse*. Informativski i operativni sustavi predstavljaju tehničku potporu koja omogućuje lakšu komunikaciju i brzo pronalaženje rješenja pri provedbi poslovne strategije, a informacija postaje i predmet i objekt poslovanja.<sup>1</sup>

***Fizički resursi*** predstavljaju materijalnu osnovicu poslovanja poduzeća. Obuhvaćaju zemljišta, zgrade, opremu, transportna sredstva, alate, sirovine, materijale i prirodna bogatstva. Kada se govori o prirodnim bogatstvima, treba voditi računa da su ona ograničena pa o njima treba voditi računa da se u potpunosti ne iskoriste. Bogatstvo prirodnim resursima ovisi o dostupnosti resursa na određenom području, kao što su voda, tlo, rude i sl. Nekada su razvoji pojedinih nacionalnih gospodarstava ovisili o tome koji su resursi dostupni na pojedinom području, no suvremena transportna tehnologija omogućila je jeftin transport resursa na bilo koje područje u svijetu, pa s tog aspekta lokacija poslovanja postaje nebitna. Najkritičniji fizički resursi danas su postali energetske resursi koji služe kao pokretač ukupne proizvodnje.

***Financijski resursi*** uključuju financijska sredstva, tj. novac poduzeća. Novac se dijeli na gotovinu i depozitni (žiralni) novac. Gotovina predstavlja fizički pojavni oblik novca, suprotno od depozitnog koji se nalazi na bankovnim računima i nema fizički oblik. Financijski resursi potrebni se od samih početaka poduzetničkog djelovanja i osnivanja poduzetničke tvrtke. Osim za pokretanje, potrebni su za sve ostale procese u poslovanju, a u većini profitnih poduzeća javlja se i na kraju kao dobit. Raspoloživi financijski resursi u poduzeću ne predstavljaju samo raspoložive iznose kojima poduzetnik raspolaže, već predstavljaju i mogućnost vanjskog pribavljanja novca, pa izvori financijskih sredstava mogu biti vlastiti ili vanjski. Vlastiti oblici financiranja jesu osobna sredstva i reinvestirana dobit. Vanjski oblici financiranja jesu zaduživanje kod bankarskih i financijskih institucija, ulaganje partnera i izdavanje dionica. Općenito treba naglasiti da financijski resursi nikad nisu bili dostupniji. U današnje vrijeme izrazito povoljnih kamatnih stopa, financijski kapital cirkulira svijetom i traži povoljne prilike za ulaganje.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> O *informaciji* kao resursu biti će govora u sljedećem poglavlju.

<sup>2</sup> U Hrvatskoj tome treba pridodati još i mogućnosti financiranja putem fondova EU.

**Ljudski resursi** u današnje vrijeme ističu se kao najjača snaga svakog poduzeća. Upravljanje i razvoj ljudskih resursa u poduzeću definiralo se kao integralna sastavnica strategija poduzeća usmjerene na iskorištenje ljudskih potencijala. Znanje, vještine i sveukupne mogućnosti koje pružaju ljudski resursi, uz dobru organizaciju, mogu uvelike doprinijeti konkurentnosti naspram ostalih organizacija. Njihova važnost sve je naglašenija, a upravljanje ljudskim potencijalima sve složenije.

Kako suvremeno poduzetništvo postaje sve više znanjem-intenzivno, a sve manje kapitalno-intenzivno, najvažniji poslovni resurs postala je intelektualna imovina koja nema fizičko svojstvo. Uspješni poduzetnici danas ne ostvaruju svoj uspjeh zahvaljujući tome što imaju više imovine, oni je najčešće imaju mnogo manje od većih konkurenata. Ključni resurs poslovanja više nije niti fizički niti financijski resurs, već je to postao *intelektualni kapital*. Na osnovi intelektualnog kapitala poduzetnici, mahom oskudni klasičnim resursima, danas izgrađuju svoj poslovni uspjeh.

Sljedeća tablica prikazuje promjene vezane uz osnovne resurse poslovanja.

Tablica 1. Novi resursi poslovanja

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

*Izvor: Kolaković, 2006: 157*

Dok su poduzeća u *staroj ekonomiji* bila ovisna o materijalnoj imovini, kao što su nekretnine i tvornice, današnja *nova ekonomija* temelji se na novoj vrsti poduzeća koja su ovisna o nematerijalnoj imovini, kao što su informacija i znanje. U današnjoj globalnoj i informacijskoj *novoj ekonomiji* znanje je postalo vrednije nego ikada prije u povijesti. Znanje je ono što stvara vrijednost, ali isto tako i nova znanja. Internet omogućava trenutno širenje tih znanja širom svijeta. Što je više ljudi uključeno u tu podjelu znanja, znanje ima i veću vrijednost jer se povećava, proširuje i produbljuje. Zbog sve većeg intenziteta upotrebe interneta u svakodnevnom poslovanju te porasta uloge i značaja znanja i ostale neopipljive imovine, sve se više koristi naziv *virtualna ekonomija* kako bi se više dočarala uloga nematerijalnih resursa, a i ostvarila distinkcija od dosadašnjih *novih ekonomija* (Petersen, 2003: 113). Pored pojma *virtualna ekonomija* koriste se i brojni drugi termini kojima se pokušava dočarati važnost njezina utjecaja na ekonomske aktivnosti, gospodarstvo i društvo u cjelini. Tako se u znanstvenoj i stručnoj literaturi koriste i nazivi poput: *ekonomija znanja*, *informacijska ekonomija*, *digitalna ekonomija*, *internet ekonomija*, *e-ekonomija* itd. (Burn et al., 2002: 5).

Promjene koje su nastale u novoj, *virtualnoj ekonomiji* s aspekta tržišta, poduzeća i radnog resursa prikazane su na sljedećim tablicama (Kolaković, 2006: 158-160).

Tablica 2. Odnos stare industrijske i nove virtualne ekonomije s aspekta tržišta

	<b>STARA INDUSTRIJSKA EKONOMIJA</b>	<b>NOVA VIRTUALNA EKONOMIJA</b>
<b>TRŽIŠTE</b>		
<i>Ekonomski razvoj</i>	Pravilan i linearan, predvidiv	Nepredvidiv – kaotičan i turbulentan, s naglim porastima i iznenadnim padovima – bez jasne smjernice kretanja
<i>Tržišne promjene</i>	Spore i pravilne	Iznimno brze i nepredvidljive promjene
<i>Gospodarstvo</i>	Pokretano od strane proizvođača	Pokretano od strane potrošača
<i>Životni ciklus proizvoda i tehnologija</i>	Dugačak	Kratak
<i>Ključni ekonomski pokretači</i>	Velike industrijske kompanije	Inovativno i poduzetnički orijentirana poduzeća utemeljena na znanju
<i>Obujam konkurencije</i>	Lokalna konkurencija	Globalna konkurencija
<i>Konkurentski odnosi</i>	Veliki igrači preuzimaju male	Brzi igrači preuzimaju spore
<i>Marketing koncepcija</i>	Masovni marketing	Diferencijacija

Tablica 3. Odnos stare industrijske i nove virtualne ekonomije s aspekta poduzeća

	<i>STARA INDUSTRIJSKA EKONOMIJA</i>	<i>NOVA VIRTUALNA EKONOMIJA</i>
<b>PODUZEĆE</b>		
<i>Naglasak na</i>	Stabilnosti	Upravljanju promjenama
<i>Mjera uspješnosti</i>	Profit	Dodana vrijednost
<i>Organizacija proizvodnje</i>	Masovna proizvodnja	Specijalizirana proizvodnja
<i>Ključni pokretači rasta</i>	Kapital	Ljudi, njihova znanja i sposobnosti
<i>Ključni tehnološki pokretači</i>	Automatizacija i mehanizacija	Informacijska i komunikacijska tehnologija, elektronsko poslovanje
<i>Glavni izvori konkurentskih prednosti</i>	Pristup sirovinama, jeftin rad, i kapital; racionalizacija troškova kroz ekonomiju opsega i obujma	Specifične sposobnosti, poslovna izvrsnost, poduzetnički duh, intelektualni kapital, partnerski odnosi sa dobavljačima i kupcima, strategija diferencijacije
<i>Oskudni resursi</i>	Financijski kapital	Intelektualni kapital
<i>Donošenje odluka</i>	Vertikalno	Podijeljeno, zajedničko
<i>Inovacijski procesi</i>	Periodički, linearni	Kontinuirani, sistematski
<i>Proizvodni fokus</i>	Interni procesi	Upravljanje čitavim poslovnim procesom, kompletan lanac stvaranja vrijednosti
<i>Poslovno povezivanje sa drugim poduzećima</i>	Rijetko, individualno poslovanje	Stvaranje timova i strateških saveza za ujedinjenje ključnih sposobnosti
<i>Organizacijske strukture</i>	Hijerarhijska-piramidalna,	Umrežene, fleksibilne,

	birokratska, funkcionalna, invertirana	virtualne, hibridne
--	--	---------------------

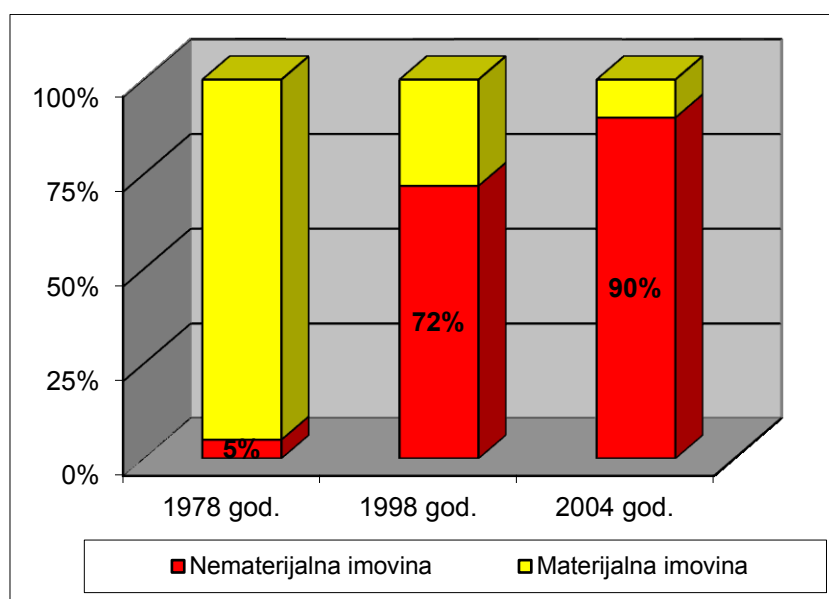
Moderne informacijske i komunikacijske tehnologije mijenjaju način poslovanja i obavljanja poslova. To se prvenstveno odnosi na promjene u poslovnom okruženju, ali i u poduzeću u smislu načina organizacije poslovanja, modela upravljanja poduzećem, shvaćanja i prihvaćanja zaposlenika kao partnera u stvaranju vrijednosti. Ljudski mozak, a ne više njihove ruke, postao je najvažniji element za rast i razvoj poduzeća. Sposobni zaposlenici koji razvijaju nove ideje, stvaraju vrijednost i inoviraju poslovanje poduzeća postali su ključna imovina nove ekonomije.

Tablica 4. Odnos stare industrijske i nove virtualne ekonomije s aspekta radnog resursa

	<b>STARA INDUSTRIJSKA EKONOMIJA</b>	<b>NOVA VIRTUALNA EKONOMIJA</b>
<b>RADNI RESURS</b>		
<i>Upravljanje i vođenje</i>	Vertikalno, klasični upravljački stil	Podijeljeno; trenersko-brokerski menadžerski stil, samo-upravljački
<i>Karakteristike radne snage</i>	Uglavnom muške strukture, sa visokom razinom neobrazovanih i niskom obrazovnih	Porast proporcije žena i visoko obrazovanih
<i>Vještine</i>	Jednostruke, standardizirane	Multidisciplinarne, fleksibilne
<i>Edukacijski zahtjevi</i>	Vještine, stručne sposobnosti	Kontinuirano učenje, trening i stjecanje novih znanja
<i>Odnos management i zaposleni</i>	Konfrontacija, naglašeni individualizam	Kooperacija, timski rad
<i>Zaposlenje</i>	Stabilno, relativno sigurno	Nestabilno, ovisno o tržišnim prilikama i okolnostima
<i>Promjena radnog mjesta</i>	Rijetka, prema sili i nuždi	Česta, prema prilici i mogućnostima
<i>Ulaganje u zaposlene</i>	Trošak	Investicija

Teoretičari *nove ekonomije* ukazuju da su se dogodile uistinu velike promjene. Pravila ponašanja u ovoj *novoj* ekonomiji ne formiraju se više prema zakonima fizike. Nije više bitna dostupnost kapitala, već dostupnost informacija. Kreiranje vrijednosti odnosi se na kreiranje novog znanja i eksploatiranja njegove vrijednosti. Najvažnija je imovina nematerijalna, neopipljiva, intelektualna imovina. Prema Leif Edvinssonu (2002: 64), ta neopipljiva imovina danas čini oko 90 % vrijednosti svjetskih poduzeća. Grafikon 8.1. prikazuje promjene u udjelu nematerijalne imovine, kako u *inputima* tako i u *outputima*, od 1978. do 2004. godine.<sup>3</sup>

Grafikon 1. Udio neopipljive imovine u poslovanju



Izvor: *The Major Value Drivers of Business in Our Modern Economy* ([www.value based management.net](http://www.valuebasedmanagement.net)), iz: Kolaković, 2006: 161.

U *novoj virtualnoj ekonomiji* lokacija prestaje biti važna, nastaje jedna jedinstvena globalna ekonomija, gdje svi mogu prodavati svima na planetu te istovremeno od njih i kupovati, a da se nikada jedni s drugima fizički ne susretnu. Kao što Leif Edvinsson kaže: „Nevidljiva ruka ekonomije, o kojoj govori Adam Smith, postala je još više neuhvatljiva“ (Edvinsson, 2002: 53).

<sup>3</sup> Udio materijalne imovine pao je na najmanju moguću mjeru, daljnji je pad praktički nemoguć jer će se i dalje drvo koristiti za proizvodnju namještaja, željezo za proizvodnju automobila, kamen i pijesak za proizvodnju zgrada, itd.



Klasični ekonomski teoretičari gotovo da i ne spominju pojam moći u svojim djelima. Ignorirajući mogućnosti i drugog značenja moći, oni su moć izjednačavali sa kapitalom. Prvi koji su uključili moć u svoje analize J.K. Galbraith a za njim i A. Tofler koji u svojim djelima “Plimni val” i “Powershift” opisuje ulogu moći u različitim povijesnim razdobljima. Najstariji i najrašireniji oblik moći predstavljala je SNAGA. Kasnije se kao mnogo sofisticiraniji oblik moći javlja BOGATSTVO. Debeli novčanik postao je mnogo bolji instrument moći. Kako kaže Tofler, moć najviše razine predstavlja primjena ZNANJA.

Znanje, snaga i bogatstvo te njihov međusobni odnos određuju moć društva. Međutim, danas dolazi do revolucionarnih promjena u odnosima među ovim faktorima moći. Znanje u ulozu stvaraoca vrijednosti sve više preuzima moć koju je prije imao kapital. Zato Tofler konstantira: “U današnjem suvremenom svijetu odvija se revolucija koju nije mogao predvidjeti niti jedan genije: niti Jun – Tzu, niti Machiavelli, niti Bacon. Odvija se najdublji pomak u moći tako iznenađujućih razmjera u kojima snaga i bogatstvo postaju ovisni o znanju”.

### **3.3. Uloga znanja u Novoj ekonomiji**

Pomak moći od kapitala k znanju te nastajanje nematerijalnog, simboličnog tržišta vodi nas do same srži cijele transformacije. Naglasak više nije na robu nego na svim popratnim aktivnostima koje stvaraju pretpostavke za njenu realizaciju. Tako dolazimo do tendencije da prodaja nematerijalnog postupno udaljava sam proizvod iz centra tržišnog poslovanja A. Tofler konstantira:

“Nastaje novo simbolično gospodarstvo koje funkcionira po radikalno drugim pravilima nego ono tvorničkih dimnjaka. Znanje smanjuje potrebu za sirovinama, radom, vremenom, prostorom i kapitalom pa tako postaje središnji izvor suvremenog ekonomskog djelovanja. Zato znanje postaje neprocijenjivo blago i preuzima moć koju je prije imao kapital”.

Sa razmjenom informacija i znanjem smanjuje se potrošnja energije, smanjuje se potrošnja sirovina ili ih zamjenjuju nove, umjetne koje su opet proizvod znanja. Tako dolazimo do osnovnih karakteristika nove nematerijalne ekonomije a to su:

- INFORMACIJA postaje dominantni resurs poslovanja
- umjesto kapitala ZNANJE postaje uvjet razvoja
- dominantna djelatnost postaju INTELEKTUALNI POSLOVI

Ove karakteristike upućuju na konstantaciju da se radi, slikovito rečeno, o pomaku iz gospodarstva koje je karakteriziralo i u čijoj je osnovi bilo motorno vozilo prema gospodarstvu čiju proizvodnu osnovicu čini kompjuter. To je skrivena bit na kojoj se temelji i razvija proces nastajanja informacijske ekonomije. Naravno, za tu novu ekonomiju još ne postoje sve one pretpostavke koje su nužne za puni razmah, ali se ne samo po ovim ključnim karakteristikama, vidi da je stvarnost bitno različita od temeljnih karakteristika industrijske epohe. Evo jednog kratkog prikaza karakteristika jednog i drugog:

INDUSTRIJSKO DRUŠTVO	INFORMACIJSKO DRUŠTVO
stvar, roba	odnos
rast	razvoj, kvaliteta
rad	znanje
prirodni resursi	informacija
nacionalni / regionalni kriteriji	svijetski kriteriji
hijerarijska organizacija	mrežna organizacija
motiv je profit	motiv je uspješnost rada
konkurencija	suradnja, međuzavisnost

Sve to zajedno predstavlja najdublju promjenu društvene i ekonomske strukture od najranijih vremena industrijske ere. Zemlja i novac, kao opipljivi materijalni faktori proizvodnje sada nestaju. Oboje su predstavljali kapital. Umjesto zemlje, postaju to strojevi i materijali da bi ih danas naslijedili informacija i znanje. Novom informacijskom ekonomijom dominira nematerijalno u svim oblicima: od novca do tržišta, od marketinga do potrošnje.

Sve dosad izneseno nedvojbeno pokazuje da današnje poduzeće ne proizvodi više čisti materijalni proizvod nego sve više postaje, umjetno rečeno, “proizvođač” znanja. I upravo za tu funkciju treba ga i osposobiti. Tehnologije se brzo mijenjaju, javljaju se novi proizvodi, novi konkurenti. U takvoj ekonomiji gdje je jedino izvjesna neizvjesnost, znanje postaje jedini trajni izvor sposobnosti poduzeća za održavanjem na tržištu. I zato, da bi opstalo, nužno je stalno inoviranje aktivnosti poduzeća. Takvo djelovanje postaje glavna, osnovna djelatnost poduzeća. Bez obzira na to da li na tržište dolazi materijalni proizvod za razonodu ili neku drugu svrhu, bez obzira radi li se o proizvodnom ili potrošnom dobru, o bankarskoj usluzi ili frizerskoj, inoviranje u svim svojim aspektima osnovna je pretpostavka opstanka. I tako

osnovna djelatnost poduzeća postaje “proizvodnja znanja”. Proizvodnja dobara predstavljala je rezultat aktivnosti mnogih zaposlenih, raznih djelatnosti i specijalnosti. Nasuprot tomu, stvaranje znanja osniva se uvijek na viziji pojedinca. Bez obzira na to da li neki istraživač napravi patent koji se kasnije razvija, ili sposobni direktor uoči neki novi trend na tržištu, uvijek se radi o znanju pojedinca koje predstavlja izvor znanja u poduzeću. Pri tome se kao najvažniji cilj postavlja zadatak da se latentno znanje u pojedincu stalno i u svim djelovima pretvara u proizvodnju znanja poduzeća. Na taj način poduzeće primarno postaje stvaralac znanja a tek onda proizvođač dobara i usluga.

Da bi se ostvarilo potrebno je aktivirati proces promjene načina mišljenja zaposlenih. A ta se promjena ostvaruje tako da se utvrdi VIZIJA odnosno cilj koji se u poduzeću želi ostvariti. Može se slobodno reći da bez vizije nema nikakve transformacije poduzeća. A bez ostvarivanja vizije nema ni stvaranja znanja. Zato je vizija neodvojiva od stvaranja znanja i predstavlja njegovu prethodnicu. Drugačije rečeno, vizija je supstancija za stvaranje znanja. Vizija predstavlja konkretizaciju i niz postupaka za realizaciju ideje u praktično rješenje.

Prema Thomasu Stewartu, uredniku uglednog američkog časopisa “Fortune” definicija intelektualnog kapitala otprilike glasi:

“ Intelektualni kapital je nešto što ne možeš dotaknuti, ali te svakim danom čini bogatijim”.

U stručnoj literaturi intelektualni kapital određen je kao tip znanja koji ideje pretvara u konkretne poslovne proizvode i usluge. Bitna je, dakle, veza znanja, dakle imaginarnog i konačnog proizvodnog rezultata koji se mora potvrditi na tržištu.

U uvjetima nove informacijske ekonomije znanje i sposobnosti zaposlenih dakle intelektualni kapital postaju jedina konkurentna prednost. Kao posljedica toga javljaju se i prvi poslovni izvještaji koji obuhvaćaju i ovu drugu vrstu kapitala. Tako na primjer švedska grupa SKANDIA već nekoliko godina u svom godišnjem izvještaju o poslovanju dodaje i posebni izvještaj o intelektualnom kapitalu i procesima stvaranja vrijednosti.

Intelektualni kapital poduzeća sačinjavaju različiti elementi; znanje, poslovne vještine, procesi i tehnologije, patenti, informacije o kupcima i dobavljačima i druga različita iskustva. Intelektualni kapital predstavlja danas prvi izvor dodane vrijednosti poduzeća. A dodana vrijednost (Value – Added) predstavlja razliku između inputa i outputa poduzeća tj. vrijednost

koju poduzeće dodaje iz svojih vlastitih kapaciteta bilo sklapanjem djelova, bojanjem proizvoda ili poboljšanjem dizajna i kvalitete proizvoda.

S obzirom na to da su se do sada poznate metode mjerenja uspješnosti poslovanja bazirale uglavnom na mjerenju uspješnosti investiranog fizičkog kapitala danas se razvijaju nove metode mjerenja uspješnosti koje obuhvaćaju i intelektualni kapital.

Primjenom metode mjerenja dodane vrijednosti koje obuhvaćaju i ulogu intelektualnog kapitala na neka danas vodeća svjetska poduzeća došlo se do frapantnih rezultata po kojima ona ne samo da ne stvaraju novu dodanu vrijednost već razaraju i umanjuju vrijednost svog poduzeća, dok neka druga, primjerice Microsoft, sa malim fizičkim ali velikim intelektualnim kapitalom ostvaruju vodeća mjesta na ljestvici uspješnosti poslovanja.

Hans Seifert iz Münchenske podružnice svjetski poznatog Boston Consulting Group objašnjava:

“Mi doživljavamo dramatični pomak od materije ka znanju, od “hardware” ka “software”. Razvoj i rast u skoroj budućnosti bazirat će se isključivo na znanju. Znanje je proizvodni faktor budućnosti koji supstinira energiju i sirovine, a u sve većoj mjeri također rad i kapital.

A Peter Drucker, doajen suvremenog managementa naglašava: “Znanje postaje ključni resurs svjetske ekonomije. Tradicionalni faktori proizvodnje – zemlja, rad i kapital – prestaju biti vodeće snage razvoja. Znanje postaje kritični faktor proizvodnje.

### **3.4. Definiranje intelektualnog kapitala kao ključnog resursa suvremenih poduzetnika**

U prijašnjim ekonomskim sustavima, prema tada razvijenim ekonomskim teorijama, jedan od najznačajnijih utjecaja na uspjeh poduzeća je bila količina akumulirane materijalne imovine. Prelaskom na novu ekonomiju znanja, situacija se mijenja i poduzeća mogu biti uspješna unatoč manju materijalne imovine. Očito je da poduzeća u posjedu nematerijalnu imovinu od važnosti za uspješno poslovanje. Današnja teorija definira tu imovinu kao intelektualni kapital.

Intelektualni kapital dobiva na popularnosti u teoriji i praksi početkom 90-ih godina 20. stoljeća. Premda su se neka istraživanja vršila i ranije, revoluciju na području proučavanja

intelektualnog kapitala izazvao je Thomas A. Stewart, i danas jedan od vodećih istraživača na ovom području, udarivši temelje ovom novom konceptu.<sup>4</sup> Stewart intelektualni kapital definira kao „znanje, vještine i sposobnosti zaposlenih; od istraživačkog tima pa sve do manualnih radnika koji su razvili tisuću različitih načina za poboljšanje efikasnosti poduzeća. Intelektualni kapital je kolaboracija; zajedničko učenje poduzeća i njegovih klijenata, koja stvara čvrstu sponu između njih i koja osigurava njihovu dugoročno uspješnu poslovnu suradnju“ (Stewart, 1997: 5).

Intelektualni kapital predstavlja intelektualnu imovinu, materijalizirano i/ili formalizirano znanje koje predstavlja izvor prihoda poduzeća. Ovakvom definicijom se razgraničava intelektualni potencijal od intelektualnog kapitala. Intelektualni potencijal predstavlja znanje koje posjeduje sposobnost pretvorbe u intelektualni kapital i nema izraženu ekonomsku vrijednost za poduzeće. S druge strane, intelektualni kapital je znanje koje transformacijom postala imovina koja ima izraženu ekonomsku vrijednost za poduzeće.

Svojstvo neopipljivosti jedna je od glavnih karakteristika intelektualnog kapitala, što znači da nema konkretan fizički oblik i otežano ju je financijski vrednovati. Zbog tih karakteristika intelektualni kapital se ponekad naziva „skrivena“ imovina. Više formalno izraženo, ono predstavlja ukupnost znanja koje cirkulira u poduzeću te ostalu svu neopipljivu imovinu (primjerice patenti i korporativna kultura).

Prema Leif Edvinssonu intelektualni kapital čine ljudski, strukturalni i potrošačkog kapital. Međutim, prava vrijednost za poduzeća proizlazi iz optimizacije interakcija tih triju komponenti. To je ujedno postala i najjednostavnija osnovna podjela intelektualnog kapitala.

Tablica 5. prikazuje tipične izvore koji mogu postati čimbenici za razvoj osnovnih elemenata intelektualnog kapitala poduzeća.

---

<sup>4</sup> U poznatom časopisu *Fortune* Stewart 1991. godine objavljuje članak pod naslovom *Brainpower - How Intellectual Capital Is Becoming America's Most Valuable Asset*. To je bio prvi članak o intelektualnom kapitalu u stručnoj literaturi te je izazvao velik interes za ovo područje i potaknuo ekonomiste na istraživanja ovog novog koncepta i razvoj *teorije intelektualnog kapitala*.

Tablica 5. Potencijalni čimbenici intelektualnog kapitala

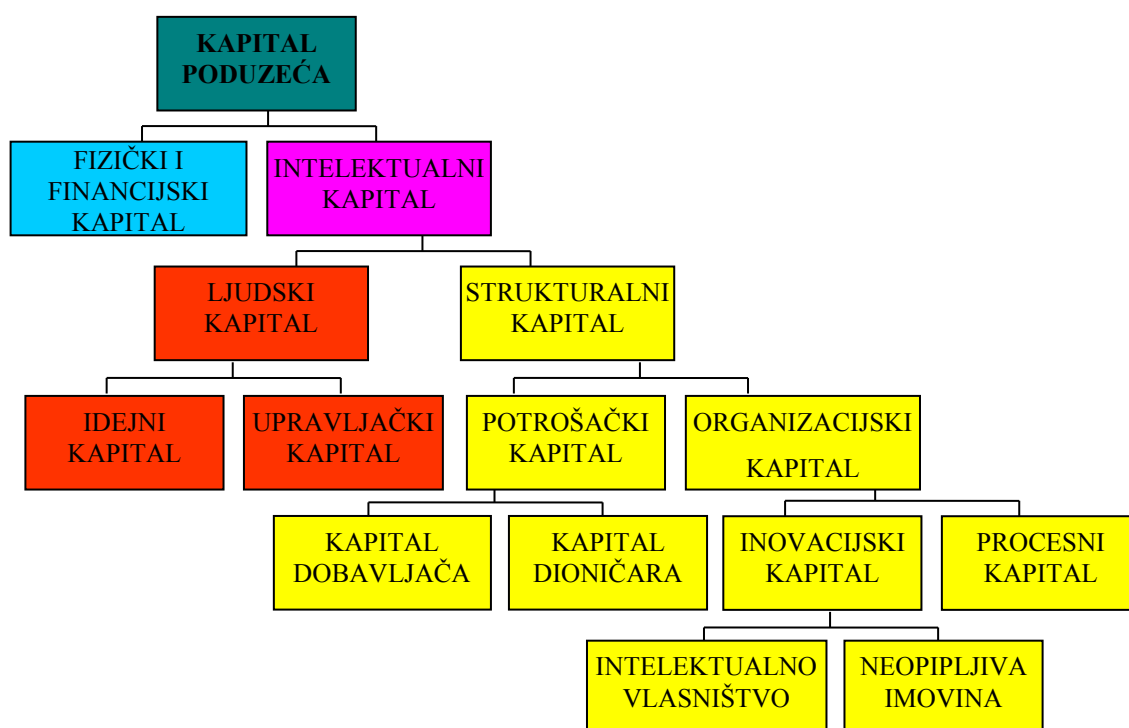
<b>LJUDSKI KAPITAL</b>	<b>STRUKTURALNI KAPITAL</b>		
	<b>Potrošački kapital</b>	<b>Organizacijski kapital</b>	<b>Intelektualno vlasništvo</b>
Stručne kvalifikacije	Marka (brend)	Organizacijska znanja i vještine	Formule
Specifična znanja	Potrošači (ime, povijest)	Liderska filozofija	Patenti
Profesionalno iskustvo	Odanost i preferencija potrošača	Korporacijska kultura	Licence
Trening i dodatno obrazovanje	Oštroumnost i širokogrudnost u odnosu sa dobavljačima	Informacijski sistem	Franšize
<i>Know-how</i>		Mreža poslovnih odnosa	Zaštitni znakovi
Psihometrične sposobnosti	Distribucijski kanali	Poslovne strategije	Autorska prava
Radne vještine i navike	Poslovna suradnja (zajednička ulaganja)	Organizacija prodaje i distribucije	
Komunikacijske sposobnosti	Dugoročni ugovori	Ekspertni timovi	
Kulturne raznolikosti		Konzultantske usluge	

*Iz: Kolaković, 2006: 171.*

U tu svrhu, navedeni potencijalni čimbenici intelektualnog kapitala trebaju poduzetnicima poslužiti za identifikaciju skrivenih, i dosad možda nedovoljno iskorištenih, vrijednosti te njihovo aktiviranje, angažiranje, koordiniranje, zadržavanje i obnavljanje, te prema tome i pribavljanje novih kompatibilnih vrijednosti za poduzeće.

Na osnovi dosadašnjih istraživanja i iskustava na području intelektualnog kapitala, radi mogućnosti njegova redovitog jednostavnijeg praćenja i unapređenja, razvijena je shema svih sastavnih dijelova (intelektualnog) kapitala poduzeća. Ova shema (slika 1) koristit će se dalje u analizi elemenata intelektualnog kapitala.

Slika 1. Kapital poduzeća i sastavni dijelovi intelektualnog kapitala



Izvor: *Skandia's Intellectual Capital, supplement to Skandia's annual report 1995.*<sup>5</sup>

Treba naglasiti da udio pojedine vrste kapitala u poduzeću uvelike ovisi o specifičnosti industrijske grane u kojoj djeluje te o aktivnosti koju poduzeće obavlja. Nova vrijednost stvara se interakcijom svih oblika kapitala poduzeća, stoga se, usprkos iznimnoj važnosti intelektualnog kapitala u suvremenom poslovanju, ipak ne smije negirati i uloga ostalih oblika kapitala jer je za rast i razvoj poduzeća potrebna dinamična razmjena između svih oblika

<sup>5</sup> Švedska *Skandia* je, na osnovi koncepcije intelektualnog kapitala, razvila model za praćenje svojih znanjem-intenzivnih usluga te se na osnovi toga od malog osiguravajućeg društva razvila u danas jednu od vodećih osiguravajućih kuća u Europi.

kapitala. Primjerice, investiranje (korištenje financijskog kapitala) u napredovanje kadra unutar poduzeća (ljudski i organizacijski kapital) može rezultirati modernizacijom proizvodnog programa (organizacijski i fizički kapital). Kao rezultat toga javlja se porast novih poslovnih rješenja (inovacijski kapital) koja mogu biti upotrijebljena za povećanja zadovoljstva potrošača (potrošački kapital) ili povećanje financijskog kapitala od njihove prodaje (intelektualno vlasništvo).

Intelektualni kapital sastoji se dakle od više sastavnih elemenata. Dva osnovna (temeljna) elementa intelektualnog kapitala predstavljaju *ljudski kapital* i *strukturalni kapital*:

**1. *Ljudski kapital*** (*engl. human capital*) – predstavlja prvi element intelektualnog kapitala, a obuhvaća različita znanja, vještine, sposobnosti i iskustvo poduzetnika, ali i svih ostalih zaposlenih koja oni koriste u poslovnom procesu i na osnovi njih doprinose stvaranju vrijednosti. Ono što izdvaja ljudski kapital leži u njegovoj prirodi zbog koje ga poduzeće samo iznajmljuje, a ne posjeduje. Može se reći kada poduzeće zatvori svoja vrata završetkom radnog dana, ljudski kapital je slobodan.

Ljudski kapital predstavlja temeljni oblik intelektualnog kapitala na osnovi kojeg se dalje razvijaju ostale vrste intelektualnog kapitala. U suvremenom znanjem-intenzivnom poduzetništvu ljudski kapital može predstavljati i jedinu početnu imovinu poduzeća. Ljudski kapital dijeli se prema Leonard-Bartonu (1995) dalje na dvije vrste: a) *idejni kapital* i b) *upravljački kapital*.

**1a) *Idejni kapital*** (*engl. ideas capital*) predstavlja inteligencija zaposlenih kao izvor ideja. Fizički taj kapital predstavlja ljudski mozak tj. poduzetnici, istraživači i drugi potencijalni pokretači inovacija koji mogu stvarati inovativne ideje koje se mogu pretvoriti u dugotrajnu vrijednost za poduzeće. U konceptu intelektualnog kapitala ljudski kapital ne odgovara broju zaposlenih, makar se svi zaposleni bavili znanstveno-istraživačkim radom. Umjesto toga, broj prikupljenih ideja i potencijalnih rješenja puno je korisniji indikator jer će te ideje vjerojatno proizvesti i neke nove proizvode ili usluge.

**1b) *Upravljački kapital*** (*engl. leadership capital*) predstavlja drugi oblik ljudskog kapitala i predstavlja sposobnost pretvaranja idejnog kapitala u praksu, kao i upravljanja ostalim oblicima intelektualnog kapitala poduzeća. U poduzetništvu upravljački kapital predstavlja



izravnu konkurentsku prednost poduzetnika koju on koristi za formiranje svojeg poduzeća. Veličina upravljačkog kapitala ovisi o iskustvu i sposobnosti zapažanja tržišnih prilika te kompilaciji ostalih elemenata intelektualnog kapitala u poduzetničku aktivnost.

Promatrano iz koncepta intelektualnog kapitala sljedeći korak u poduzetničkoj aktivnosti nalaže iznalaženje strukturalnog kapitala. Kako je danas vrijeme predviđeno kao odgovor na tržišnu priliku jako kratko, brze su reakcije nužne. Kao rješenje, pored vlastitih inovacija, poduzetniku na raspolaganju stoji prikupljanje strukturalnog kapitala razvijenog od strane drugih poduzeća ili poduzetnika. Na osnovi svojeg ljudskog kapitala poduzetnik kompilira i koordinira različite elemente strukturalnog kapitala prikupljene od strane najboljih ponuđača na tržištu.

**2. Strukturalni kapital** (*engl. structural capital*) – predstavlja dugoročnu nematerijalnu imovinu koja najčešće nije prikazana u bilancama poduzeća, ali unatoč tome treba biti prepoznata i vrednovana. Nastaje djelovanjem ljudskog kapitala, tj. interakcijom različitih ljudskih ideja, znanja i vještina, a obuhvaća različite neopipljive elemente kao što su: organizacijska struktura, rutine, poslovni procesi, običaji, baze podataka, sustavi te intelektualno vlasništvo (patenti, licence i sl.).

Vrhunski ljudski kapital može biti sam po sebi dovoljan poduzetniku za pokretanje vlastitog poduzeća i predstavlja njegovu konkurentsku prednost. Poduzetnik na osnovi ljudskog kapitala koji posjeduje mora pravilno shvatiti i objektivno ocijeniti svoje resurse i potencijale u odnosu na poslovno okruženje te definirati svoje ključne sposobnosti. Često se konkurentska prednost poduzetnika danas sastoji samo od znanja što i kako proizvesti te koga i u kojoj mjeri uključiti u zajednički projekt.

Strukturalni kapital sačinjavaju:

**2a) Potrošački kapital** (*engl. customer capital*) sastoji se od vrijednosti, tj. kvalitete odnosa poduzeća sa svojim potrošačima, bilo da se radi o kupcima proizvoda ili klijentima koji koriste usluge koje poduzeće pruža. Može se definirati kao sposobnost poduzeća za pozitivno djelovanje (zajedno s poslovnim partnerima) na potenciranju i stimuliranju stvaranja vrijednosti.

Danas se posebna pažnja pridaje *potrošačkom kapitalu*. Edvinsson i Malone (1997) nazivaju ga još i *kapital klijenata* (*engl. clients capital*) te odnosima s potrošačima pridodaju i odnose s dobavljačima, ali i dioničarima kao izvorom financiranja. Zbog toga se potrošački kapital ponekad izdvaja kao treći osnovni element intelektualnog kapitala i stavlja u ravnopravan položaj s ljudskim i strukturalnim kapitalom, a kapital dobavljača (*engl. suppliers capital*) i kapital dioničara (*engl. shareholders capital*) predstavljaju njegove sastavne dijelove (Stewart, 1997).

Sa svojim dobavljačima suvremeni poduzetnici trebaju graditi partnerske odnose kako bi ih se potaknulo na poboljšanje u kvaliteti i racionalizaciju troškova proizvodnje i dostavljanja *inputa*. Odnose s potrošačima, kao ključnim izvorom prihoda malih poduzeća, treba stalno unapređivati, „oslušivati“ njihove želje i ideje i što je moguće više ih implementirati u poslovanje jer upravo takvi mali koraci mogu biti izvor razlike između uspješnog i neuspješnog poduzetnika.

**2b) Organizacijski kapital** (*engl. organizational capital*) predstavlja organizacijske sposobnosti i vještine poduzetnika za uspostavljanje interakcije među svim elementima intelektualnog kapitala poduzeća, kao i njihovo usklađivanje s ostalim materijalnim resursima koje koristi. Kvalitetna kompilacija i koordinacija elemenata intelektualnog kapitala omogućava ostvarivanje dugoročne uspješnosti poduzeća.

**2c) Procesni kapital** (*engl. process capital*) može se definirati kao sposobnost poduzetnika za kreiranje poslovnih procesa. Sastoji se od procesa stvaranja vrijednosti u poduzeću, kao i od metoda, pravila, organizacijske strukture, sistema i procedura poslovanja, računalne infrastrukture i slično.

**2d) Inovacijski kapital** (*engl. innovation capital*) može se definirati kao strukturalna sposobnost poduzeća za iskorištavanje ljudskog potencijala. Sastoji se od eksplicitnih znanja te od implicitnih sposobnosti zaposlenih za stvaranje novih inovacija i čitavih poslovnih rješenja. U inovacijski kapital spadaju intelektualno vlasništvo i ostala neopipljiva imovina poduzeća.

**2e) Intelektualno vlasništvo** (*engl. intellectual property*) obuhvaća dokumentirano i zaštićeno znanje, kao što su inovacije, operacijski procesi, patenti, zaštitni znakovi, tehnologija,

edukacijski programi, korporacijske baze znanja, autorska prava, dizajni, *know-how*, specifikacije i recepti za proizvode i usluge.

**2f) Neopipljiva imovina** (*engl. intangible assets*) sastoji se od korporacijske kulture, imidža poduzeća u društvu i drugih neopipljivih činitelja konkurentnog položaja poduzeća na tržištu.

Spomenute paradigme, i ljudske i strukturalne, tvore temelje na koje se suvremeno znanjem-intenzivno poduzetništvo neizbježno mora oslanjati ukoliko želi dostići visoke standarde na današnjem visoko konkurentskom globalnom tržištu. Zbog toga je upravljanje intelektualnim kapitalom postala jedna od ključnih zadaća suvremenih poduzetnika.

Upravljanje intelektualnim kapitalom predstavlja stratešku aktivnost poduzetnika usmjerenu ka poboljšanju performansi svoje neopipljive imovine (Kolaković, 2006: 176). Upravljanje intelektualnim kapitalom omogućava poduzetniku:

- bolje razumijevanje uloge i značaja svojih zaposlenih u postizanju konkurentskih prednosti,
- određivanje svojih konkurentskih prednosti unutar ekonomskog okruženja koje treba razvijati radi postizanja strateških ciljeva,
- poticanje i motiviranje zaposlenih za kreiranje, stjecanje i vrednovanje novih znanja i vještina,
- povećanje aktivnosti suradnje i kulture dijeljenja znanja kao rezultata povećanja svjesnosti korištenja upravljanja znanjem,
- razvoj objektivnijeg sustava vrednovanja i nagrađivanja zaposlenih prema doprinosu njihova intelektualnog potencijala,
- razvoj klime za poticanje i ohrabivanje istraživanja i razvoja novih proizvoda, itd.

Za uspješno upravljanje intelektualnim kapitalom poduzetnici učinak svojeg intelektualnog kapitala ne smiju samo promatrati, već ga trebaju i mjeriti kao sastavni i ravnopravni *input* u poslovanju svojih poduzeća. Međutim, iako su doprinosi nematerijalne, intelektualne imovine poznati, financijska analiza njihovih rezultata zasad je vrlo rijetka. Doprinosi intelektualnog kapitala u stvaraju ekonomske vrijednosti vrlo su slabo praćeni u priznatim računovodstvenim propisima.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Iznos vrijednosti koji ne može biti objašnjen učinkovitim korištenjem opipljive imovine predstavlja vrijednost koju računovođe jednostavno nazivaju *goodwill* i koja je uglavnom prepoznata tek nakon kupovine nekog poduzeća po cijeni iznad njegove knjigovodstvene vrijednosti. Međutim, problem se javlja ukoliko taj *goodwill* poraste ili čak nadmaši knjigovodstvenu vrijednost poduzeća.

Istraživači na području intelektualnog kapitala, kao i praktičari unutar poduzeća koja su prepoznala vrijednost intelektualnog kapitala, danas razvijaju različite načine za njegovo mjerenje i upravljanje. Oni pokušavaju iznaći izravnu (financijsku) vezu između njihova intelektualnog kapitala i ostvarenih poslovnih rezultata. Zbog toga se razvijaju brojne metode i metrike mjerenja uspješnosti intelektualnog kapitala koje se nadovezuju na troškovne metode praćenja uspješnosti poslovanja. Suvremena (naročito mala) poduzeća trebaju implementirati te metode i razvijati vlastite sustave za upravljanje intelektualnim kapitalom koji im trebaju omogućiti ne samo identifikaciju i praćenje, već i mjerenje i vrednovanje njihove nematerijalne imovine.

Dosad se pojavilo nekoliko metoda praćenja neopipljive imovine poduzeća i modela mjerenja intelektualnog kapitala od kojih su najpoznatije sljedeće:

**1) HRA (engl. Human Resource Accounting – računovodstvo ljudskih resursa)** – starija metoda, popularna tijekom 60-ih godina prošlog stoljeća. Ta metoda stavlja izrazito vrednuje ljudski kapital te mu daje značaj u ostvarenim rezultatima poduzeća. Napravljena je radi unapređenja poslovnog odlučivanja unutar poduzeća, ali i ju je moguće upotrijebiti u području financijskog menadžmenta. Iako je razvijena prije mnogo desetljeća, pomoću se dalje stvaraju nove i naprednije metode.

**2) EVA™ (engl. Economic Value Added – ekonomska dodana vrijednost)** – Jedna je od najpoznatijih metoda za mjerenje financijske uspješnosti poslovanja. Tu metodu je razvila i popularizirala poduzeće pod imenom *Stern Stewart & Company*. EVA se najčešće definira kao razlika neto prodaje i zbroja operativnih troškova, poreza i troškova kapitala. Ona je stvorila novi način gledanja na stvaranje vrijednosti u poduzeću, ali se ne može reći da je ona direktno vezana intelektualni kapital. Točnije bi bilo reći da s povećanjem EVA-e se prognozira porast vrijednosti intelektualnog kapitala.

**3) BSC (engl. balanced scorecard – uravnotežena karta postignuća)** – Još jedna popularna metoda koja je razvijena u SAD-u, a bavi se mjerenjem uspješnosti poslovanja. Razvijena od strane Kaplana i Nortona 1992. godine, ta metoda predstavlja važnu prekretnicu u mjerenju nematerijalne imovine. Pomoću povezivanja strategije s ciljevima poslovanja, naglasak je stavljen, uz financijske, na indikatore koji mjere „nevidljive“ stvaratelje uspjeha. To je

postignuto na način da se zauzela multidimenzionalna perspektiva te se prati provođenje poslovne strategije i ostvarivanja misije poslovanja. Četiri su glavne perspektive u BSC metodi:

- a) financijske perspektive,
- b) potrošačke perspektive,
- c) unutarnje perspektive,
- d) perspektive učenja i rasta.

**4) *Skandia Navigator*** – Švedska je metoda koja je razvijena u poduzeću pod imenom *Skandia AFS*, koje je poznato po tome što je bilo prvo poduzeće koje je imalo samostalni odjel za upravljanje intelektualnim kapitalom. Naziv je dobila po tome što je alat za vrednovanje nematerijalne imovine. Dodatno se upotrebljava u svrhe izvještavanja i pomoći daljnjem razvoju poslovanja. Unutar tog alata nalaze 164 indikatora od kojih se 91 odnosi na intelektualni kapital do se ostalih 73 odnosi na tradicionalne financijske indikatore. Sa tih 164 indikatora pokrivena su područja poslovanja, a to su područje financija, područje kupaca, područje postupaka, područje obnove i područje razvoja.

Pored ovih najpoznatijih metoda, koriste se i druge metode koje imaju cilj mjerenje, vrednovanje i upravljanje intelektualnim kapitalom. Unutar svih tih metoda postoje specifične metrike praćenja željenog rezultata cjelokupnog poslovanja i/ili jednog njegovog dijela. Neki od najčešće korištenih i najlakše primjenjivih pokazatelja navedeni su u nastavku. Pokazatelji su podijeljeni prema namjeni, tj. prema sastavnim elementima intelektualnog kapitala (Kolaković, 2006: 179):

#### A) Pokazatelji uspješnosti ljudskog kapitala

Promatranjem i praćenjem indikatora ljudskog kapitala može se dobiti uvid u kvalitetu zaposlenika poduzeća pomoću koje se mogu donijeti adekvatno informirane odluke u pogledu njegovog iskorištavanja i/ili unaprjeđenja putem raznih tehnika. U nastavku su prikazani često upotrebljavani indikatori ljudskog kapitala.

- a) udio troškova treninga i obrazovanja zaposlenih u ukupnim troškovima,
- b) godine iskustva zaposlenih,

- c) udio novaka u poduzeću (zaposlenika s manje od dviju godina iskustva),
- d) zadovoljstvo zaposlenih,
- e) dosadašnje preporuke i reputacija zaposlenih od drugih poslodavaca,

Iako neki opisni pokazatelji, kao što su zadovoljstvo zaposlenih ili preporuke i reputacija zaposlenih, predstavljaju nemjerljive pokazatelje, oni mogu dati odličnu sliku o stanju i iskorištenju ljudskog kapitala unutar poduzeća.

### B) Pokazatelji uspješnosti strukturalnog kapitala

Implementacija koncepta strateškog upravljanja intelektualnim kapitalom zahtijeva od poduzetnika iznalaženje specifičnih načina identifikacije svoje neopipljive imovine. Rezultati eksploatacije nekih oblika strukturalnog kapitala, kao što su primjerice patenti, mogu biti jednostavno identificirani i izmjereni. Osim njih, mogu se pratiti i druge vrste nematerijalne imovine, kao što primjerice:

- porast baze podataka, te razvoj ekspertnih i informacijskih sustava (porast broja računalnih veza s bazom podataka, broj konzultacija baze podataka, zadovoljstvo korisnika baze podataka i sl.),
- ime i reputacija poduzeća, logo poduzeća, zaštitni znak i/ili prepoznatljivi stil (povratne informacije o prepoznavanju poduzeća),
- informacijski sustav poduzeća koji obuhvaća informacijske tokove, brzinu, razine i kvalitetu informacija (troškovi informacijskog sustava po jedinici prodaje, prihod po jedinici troška informacijskog sustava, proporcija troškova informacijskih sustava u ukupnim troškovima i sl.),
- porast inovacija i kreativnost (omjer prikupljenih novih ideja s primijenjenima, broj razvijenih novih proizvoda i usluga, broj povučenih proizvoda, omjer prihoda i broja novih proizvoda, prosječno vrijeme razvoja novih proizvoda i usluga i sl.).

### C) Pokazatelji uspješnosti potrošačkog kapitala

U modernom poslovanju, na uspješnost poduzeća utječe porast konkurencije, kao i razina lojalnosti postojećih potrošača. Međutim, ne smatraju se sva poduzeća u poslovnom

okruženju konkurentima, primjerice neka poduzeća su dobavljači ključnih sirovina. Cjelokupnost odnosa s potrošačima i dobavljačima značajna je odrednica intelektualnog kapitala, a može se pratiti pomoću:

- Porast obujma poslovanja, fizičkog i financijskog,
- Udio reklamacija u ukupnoj prodaji,
- Porast broja ugovora s potrošačima i dobavljačima i njihova vrijednost,
- Udio dobavljača u ukupnom proizvodu,
- Zadovoljstvo potrošača,
- Žalbe potrošača,
- Broj preporuka i preferencije potrošača i dr..

Te indikatore ne treba analizirati samo po sebi, već je za najveći učinak potrebno napraviti usporedbu sa istim pokazateljima u prijašnjim razdobljima (engl. *benchmarking*). Cilj je stvaranje sinergijskog efekta pomoću kojeg bi poduzeće trebalo ostvariti koristi i kratkom i dugom roku. Uporaba pokazatelja za praćenje uspješnosti potrošačkog kapitala omogućila bi poduzetnicima bolje razumijevanje odnosa sa svojim partnerima te poslužila kao osnova za donošenje odluka o razvijanju, usmjeravanju ili poboljšanju već postojećih odnosa s potrošačima.

Zaključno, upravljanje intelektualnim kapitalom u *novoj ekonomiji* predstavlja ključnu stratešku aktivnost. S aspekta poduzetništva, upravljanje intelektualnim kapitalom ipak ne predstavlja sigurnu „formulu uspjeha“ suvremenih poduzetnika. Uspjeh je ipak moguće ostvariti samo pravilnom „smjesom“ svih poslovnih resursa za koju ne postoji jedinstveni recept. Zimmerer i Scarborough (2005) ukazuju kako je najveća promjena u *novoj ekonomiji* pomak od financijskog ka intelektualnom kapitalu, koji predstavlja odlučujući strateški faktor u suvremenom poduzetništvu 21. stoljeća.

## **4. ISTRAŽIVANJE**

### **4.1. Predmet i cilj istraživanja**

Kao što je napomenuto u uvodnom dijelu ovog rada, predmet istraživanja su poduzetnici u Republici Hrvatskoj koji upravljaju poslovanjem poduzeća u suvremenim uvjetima koji vladaju na tržištu. Detaljnije, ovim istraživanjem se nastoji objasniti uloga intelektualnog kapitala, koji je definiran prijašnjim poglavljem, u vođenju poslovanja. Razlog odabira ovog predmeta istraživanja leži u važnosti adekvatnog stvaranja i upravljanja intelektualnog kapitala u poduzećima.

Temeljni cilj ovog istraživanja je spoznati kako su poduzetnici u Republici Hrvatskoj zadovoljni sa stupnjem razvoja različitih aspekata intelektualnog kapitala u svojim poduzećima, pri čemu se intelektualni kapital kategorizirao na ljudski, strukturalni i potrošački kapital. Cilj je usporediti razine zadovoljstva poduzetnika s navedene tri vrste intelektualnog kapitala iz kojih se kasnije mogu izvući različiti zaključci.

### **4.2. Metodologija istraživanja**

Radi ostvarivanja zadanih ciljeva ovog rada, korištene su različite znanstvene metode. U samom empirijskom dijelu i donošenju zaključaka iz njega koristit će se prvenstveno deduktivna metoda. Ona je upotrijebljena zbog toga što je prvotno iznesena teorijska podloga, a nakon čega slijedi empirijsko istraživanje. Osim deduktivne metode, u teorijskom dijelu korištene su metoda analize i kompilacije. Metoda kompilacije pretpostavlja uzimanje zaključaka drugih istraživača i njihovo inkorporiranje u teorijski dio. Metoda analize podrazumijeva raščlanjivanje promatranih koncepata, a što je postignuto razdiobom intelektualnog kapitala na ljudski, strukturalni i potrošački.



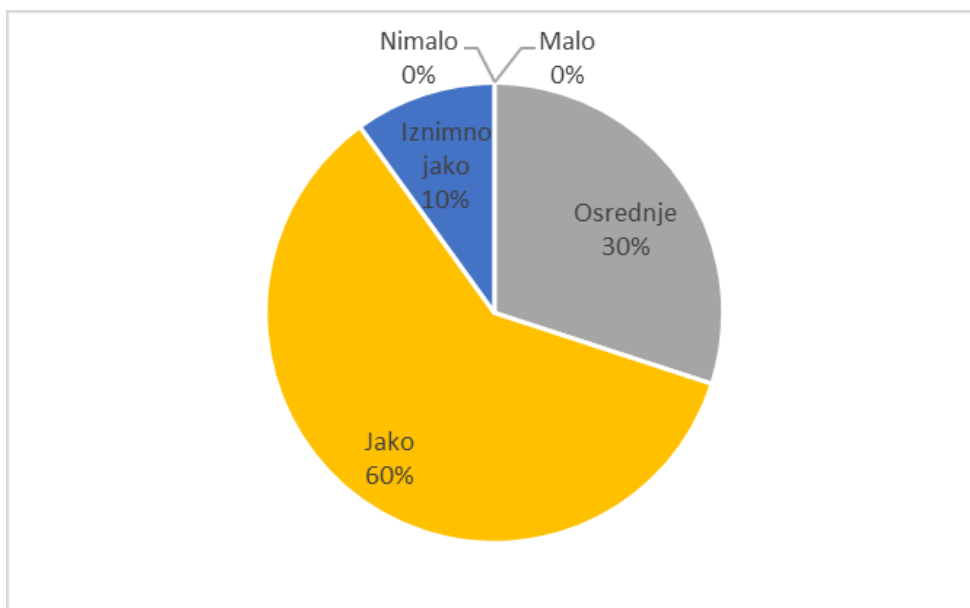
Prvi korak u empirijskom dijelu ovog rada je sastavljanje i slanje anketnog upitnika. Anketni upitnik se sastoji od 16 pitanja te ga u velikom dijelu čine pitanja sastavljena pomoću Likertove skale sa 5 bodova. Time se dobivaju primarni podatci potrebni za provedbu istraživanja. Nakon sastavljenog anketnog upitnika, isti je poslan velikim, srednjim i malim poduzećima u Republici Hrvatskoj. Anketni upitnik je elektronskim putem poslan 50 poduzeća, a odgovorilo je 30 poduzeća što čini stopu povrata od 60%. Od ukupno 30 poduzeća koje je ispunilo upitnik, 1 poduzeće je veliko, 4 su srednja i 25 su malih. Taj omjer okvirno odgovora omjeru koji se nalazi u gospodarskoj strukturi poduzeća unutar Republike Hrvatske što stvara mogućnost poopćavanja rezultata na državnu razinu.

Što se tiče vlasničke strukture, veliki postotak poduzeća koji čini uzorak je privatno poduzeće (97,5%), dok ostali su u mješovitom vlasništvu. Od velikih poduzeća 55% su poduzeća u vlasništvu pojedinca, 5% u vlasništvu domaćih ulagača, 30% u inozemnom vlasništvu, a 10% u vlasništvu malih dioničara. Kod srednjih poduzeća struktura je drugačija, odnosno 90% poduzeća su u vlasništvu pojedinca, a 10% u inozemnom vlasništvu. Prije prelaska na rezultate istraživanja, valja naglasiti kako su zastupljene industrije u prikupljenom uzorku. Prema djelatnosti sa kojom su u posljednje tri godine pretežno ostvarivali promet, anketirana poduzeća se dijele na: 30% proizvodnja, odnosno prerađivačka industrija, 20% građevinarstvo, 5% transport i komunikacije, 30% trgovina, 3,33% turizam i ugostiteljstvo, 3,33% financijske usluge i 3,33% ostalih poduzeća koja ne mogu izdvojiti dominantnu djelatnost.

#### **4.3. Analiza rezultata**

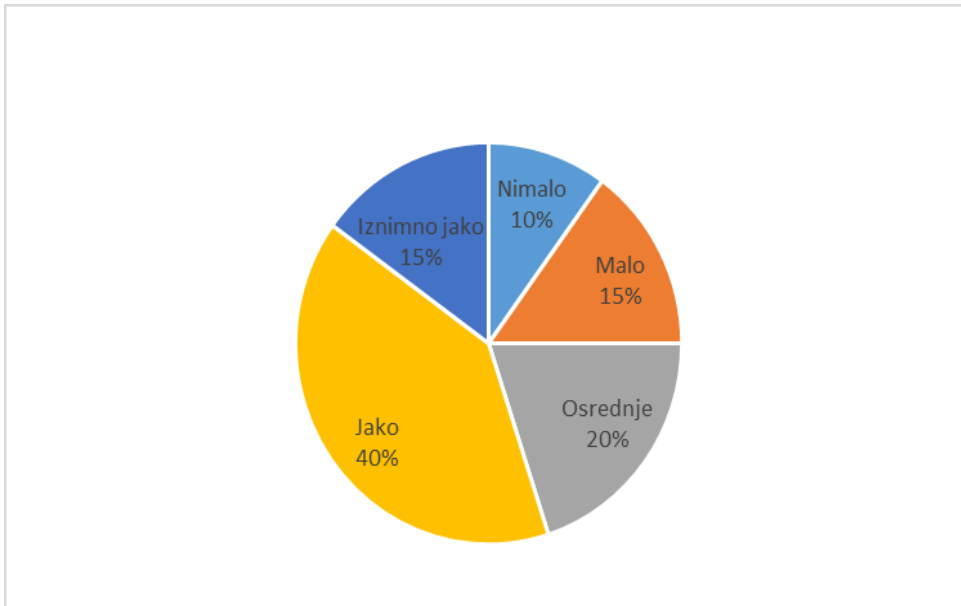
Kao što je spomenuto, intelektualni kapital je podijeljen na ljudski, strukturalni i potrošački. Za sve tri vrste postavljena su pitanja poduzetnicima o njihovom zadovoljstvu upotrebe takve vrste imovine. Za ljudski kapital postavljena su 3 pitanja, dok su za potrošački i strukturalni postavljena 5 pitanja. Struktura odgovora na pitanja će se grafički prikazati radi lakšeg uočavanja pronađenih postotaka. Prvo će se prikazati struktura odgovora vezanih za ljudski kapital, koji su prikazani na grafikonima 2, 3 i 4.

Grafikon 2. Zadovoljstvo s kvalifikacijama zaposlenika



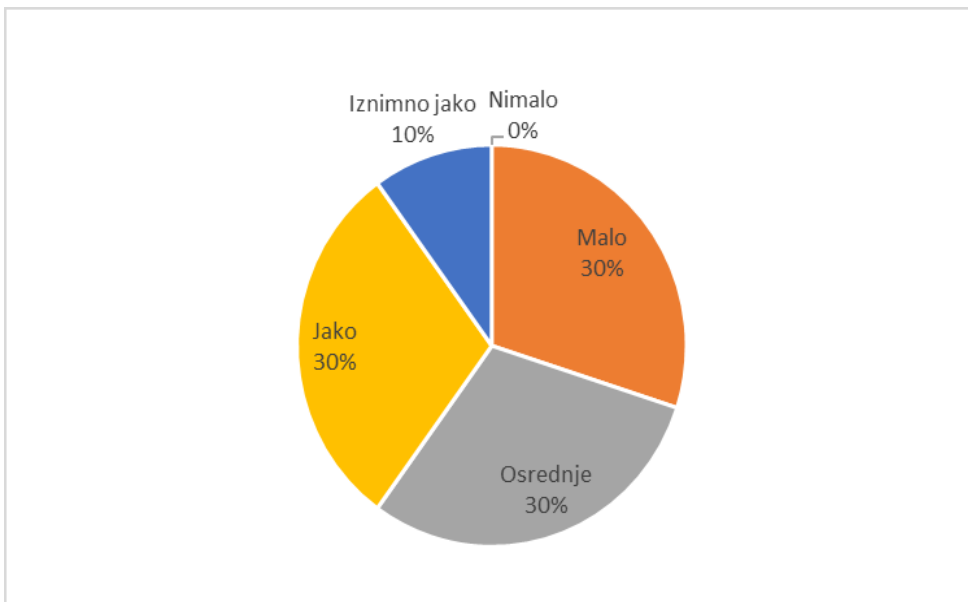
Izvor: obrada autora.

Grafikon 3. Dodatno obrazovanje zaposlenika



Izvor: obrada autora.

Grafikon 4. Sustav nagrađivanja i stimuliranja zaposlenika

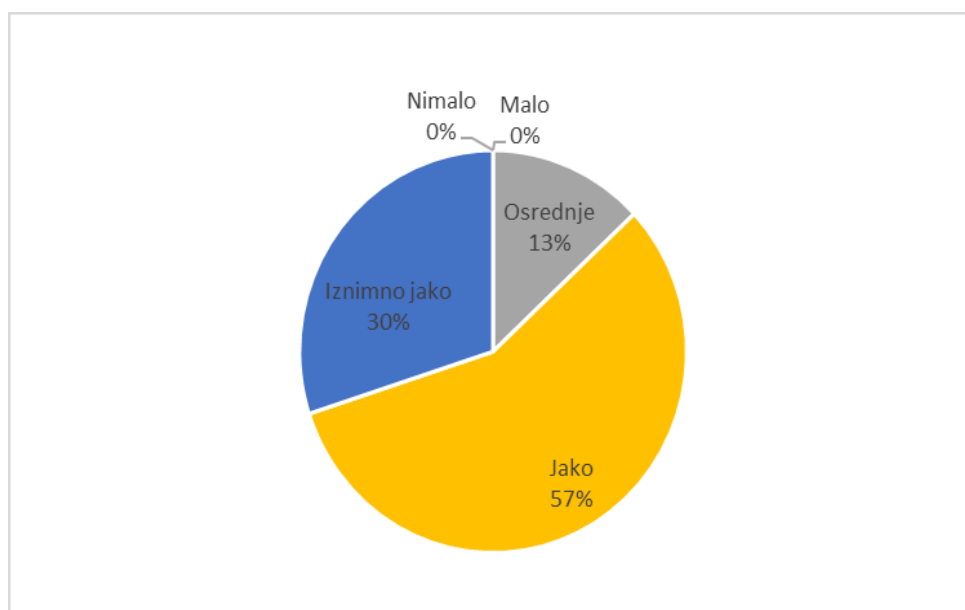


Izvor: obrada autora.

Može se reći kako su menadžeri anketiranih poduzeća uglavnom zadovoljni sa kvalifikacijama svojih zaposlenika budući da je 30% osrednje, 60 % jako i 10% iznimno jako zadovoljno. Ta struktura se nalazi na grafikonu 2. Iako zadovoljni sa trenutnim kvalifikacijama zaposlenika, poduzeća i dalje posvećuju pažnju njihovom daljnjem napretku što se uočava iz strukture prikazane na grafikonu 3. Dodatnom obrazovanju svojih zaposlenih 10% anketiranih poduzeća uopće ne posvećuje pažnju, 15% malo, 20% osrednje, 40% jako i 15% iznimno jako. Takva briga o zaposlenima se ne očitava kada se sagleda struktura odgovora, grafikon 4, vezanih za načine nagrađivanja zaposlenika poduzeća. Sustav nagrađivanja i stimuliranja zaposlenih prema njihovom doprinosu radnom procesu i inovacijama 30% anketiranih poduzeća ima slabo razvijen, 30% osrednje, 30% dobro i 10% jako dobro razvijen.

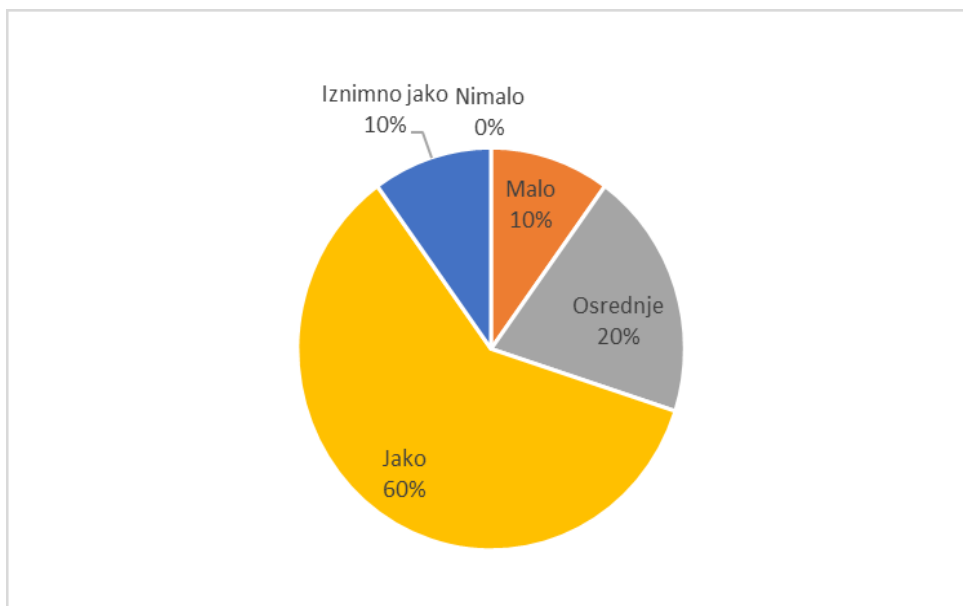
Pregledi odgovora na pitanja vezana za strukturalni kapital prikazani su na grafikonima 5, 6, 7, 8 i 9.

Grafikon 5. Postojanje organizacijske strukture



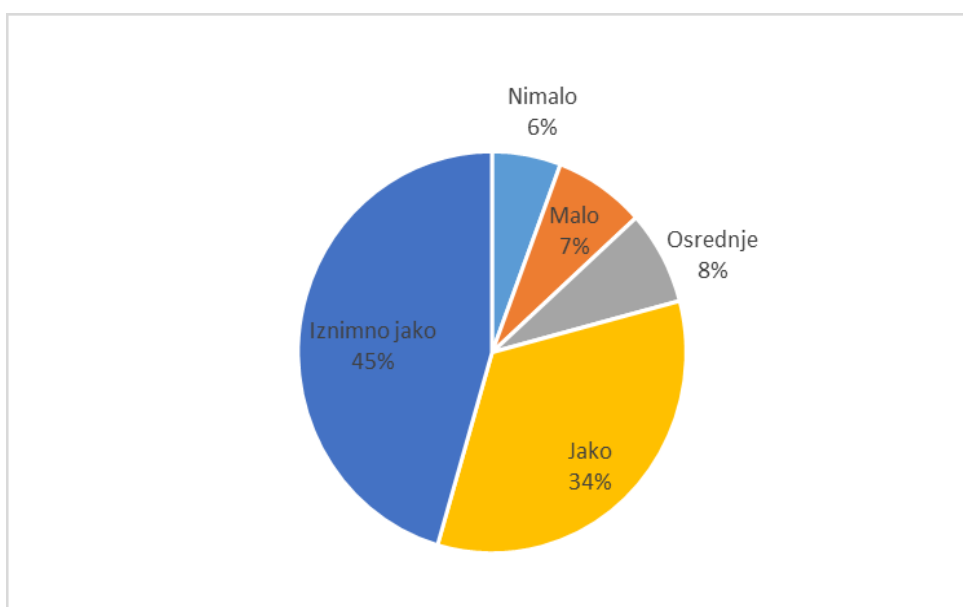
Izvor: obrada autora.

Grafikon 6. Prilagođenost organizacijske strukture



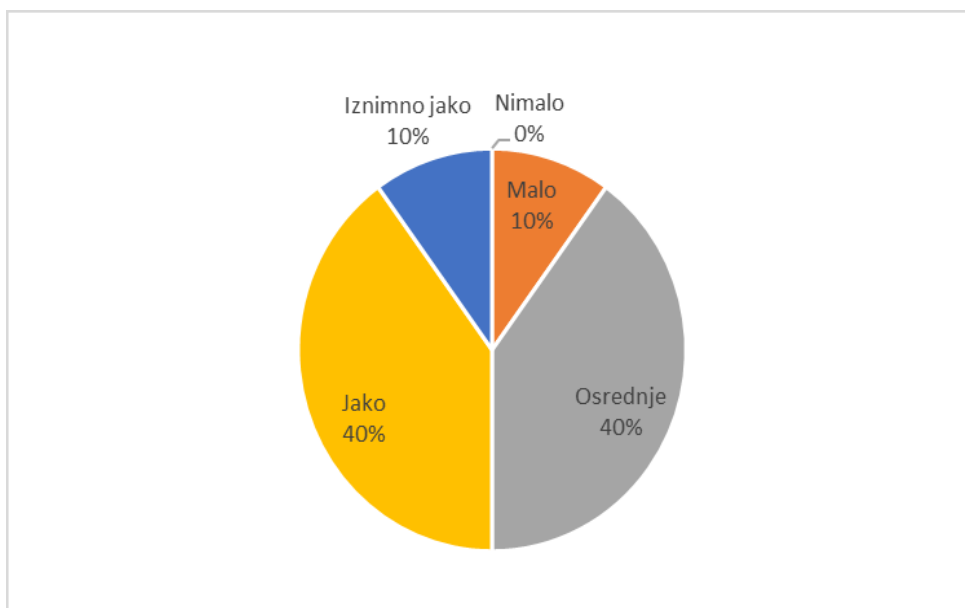
Izvor: obrada autora.

Grafikon 7. Istraživačko-razvojne aktivnosti poduzeća



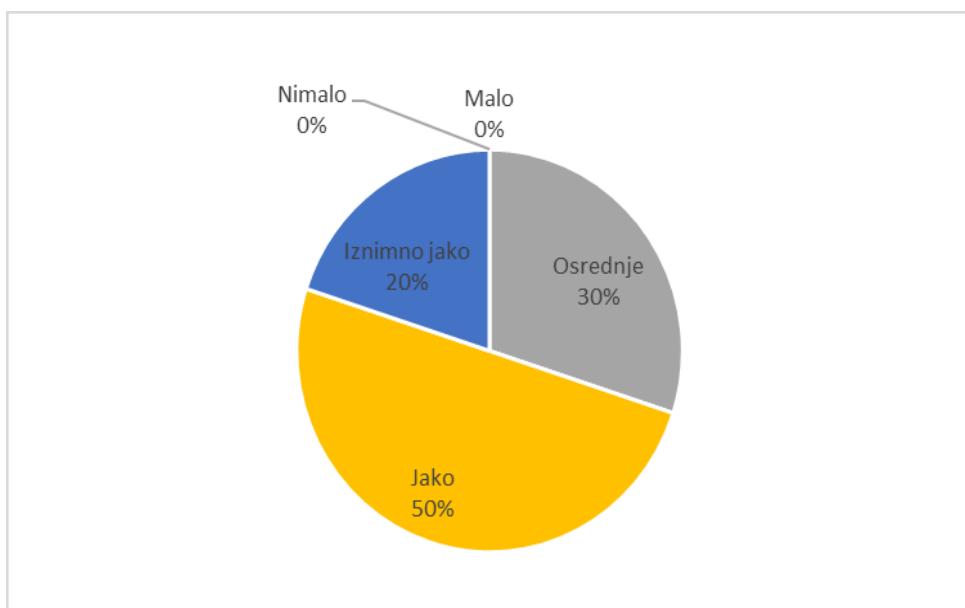
Izvor: obrada autora.

Grafikon 8. Primjena inovacija unutar poduzeća



Izvor: obrada autora.

Grafikon 9. Upotreba informacijsko-komunikacijske tehnologije



Izvor: obrada autora.

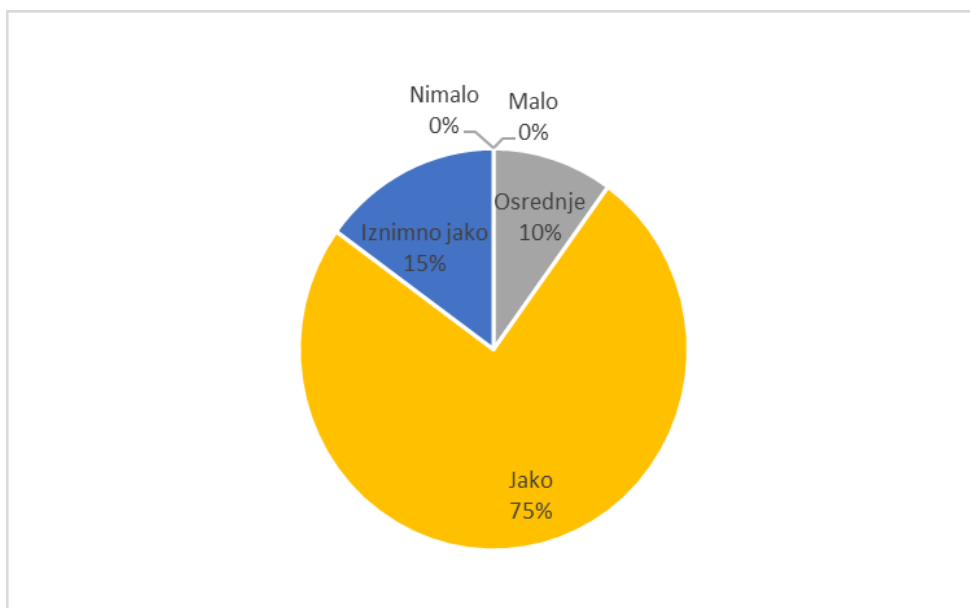
U pogledu organizacijske strukture, većina ispitanika je kazala kako ona postoji. Uspostavljenu organizacijsku strukturu u poduzeću 13% anketiranih poduzeća ocijenilo je osrednje, 57% jako i 30% iznimno dobro. Osim važnosti uspostavljanja organizacijske strukture, poduzećima je važna i njezina prilagođenost vanjskom okruženju. Takvog su stava i ispitanici u ovom uzorku.

Svoju organizacijsku strukturu 10% anketiranih poduzeća smatra slabo odgovarajućom, 20 % osrednje odgovarajućom, 60% jako odgovarajućom i 10% iznimno jako odgovarajućom. Postotci vezani za organizacijsku strukturu se nalaze na grafikonima 5 i 6.

Sa aspekta inovacija, većina ispitanika ih smatra važnima i ulažu resurse u to područje. Istraživanje i razvoj novih poslovnih rješenja 5,67% anketiranih poduzeća uopće ne provodi, 7,50% poduzeća provodi vrlo malo, 7,50% osrednje, 33,33% jako i 45% iznimno jako. Takvi postotci malo iznenađuju jer srednja i mala poduzeća često nemaju eksplicitno jako izražene istraživačko-razvojne aktivnosti. Malo drugačiju sliku pokazuje pitanje primjene inovacija, bilo da su razvijene u poduzeću ili od strane nekog drugog. 10% anketiranih poduzeća koristi vrlo malo, 40% osrednje, 40% jako i 10% iznimno jako koristi inovacije. Moguća interpretacija ta dva rezultata su slabi rezultati istraživačko-razvojne aktivnosti. Uz inovacije, informacijsku i komunikacijsku tehnologiju 30% anketiranih poduzeća koristi povremeno, 50% često i 20% jako često. Rezultati prikazani na grafikonima 7, 8 i 9.

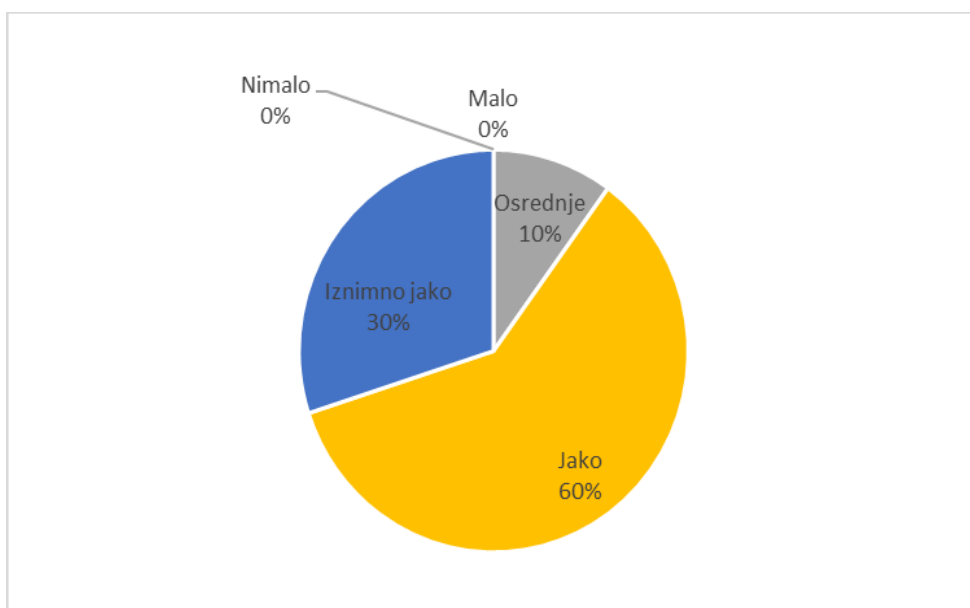
Na grafikonima 10, 11, 12, 13 i 14 su prikazani postotci odgovora na pitanja na temu potrošačkog kapitala.

Grafikon 10. Zadovoljstvo potrošača



Izvor: obrada autora.

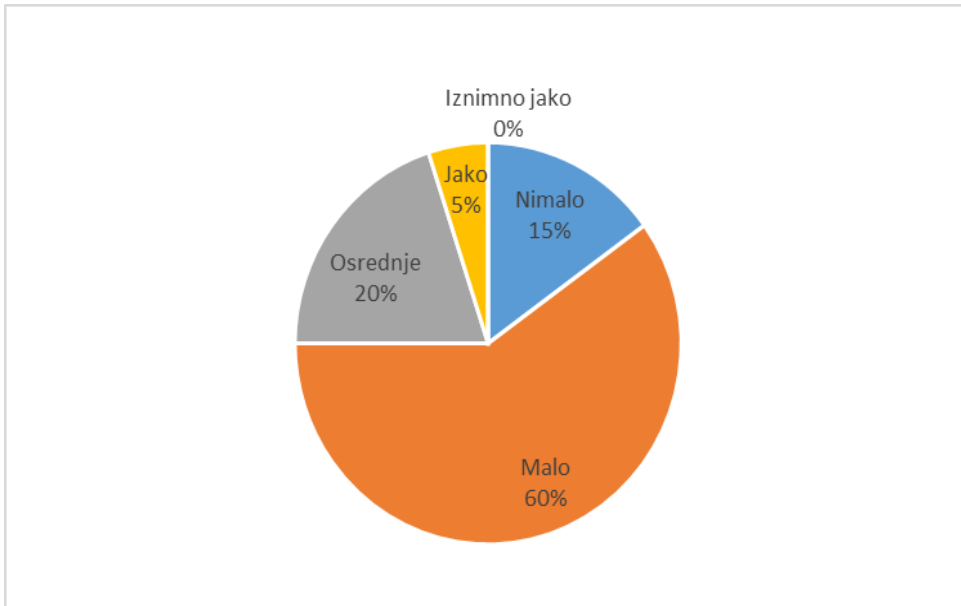
Grafikon 11. Lojalnost potrošača



Izvor: obrada autora.

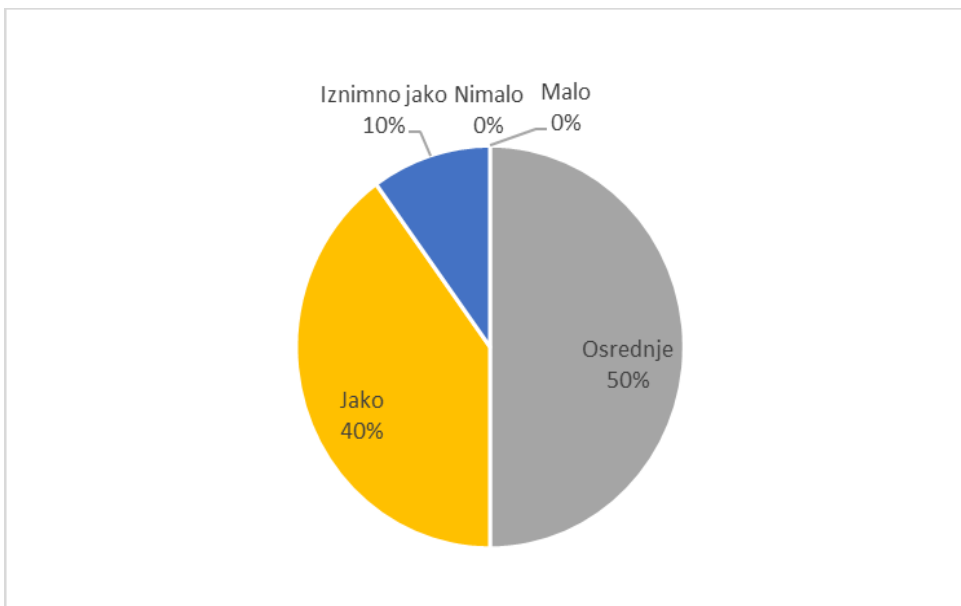
Grafikon 12. Učestalost promjene dobavljača





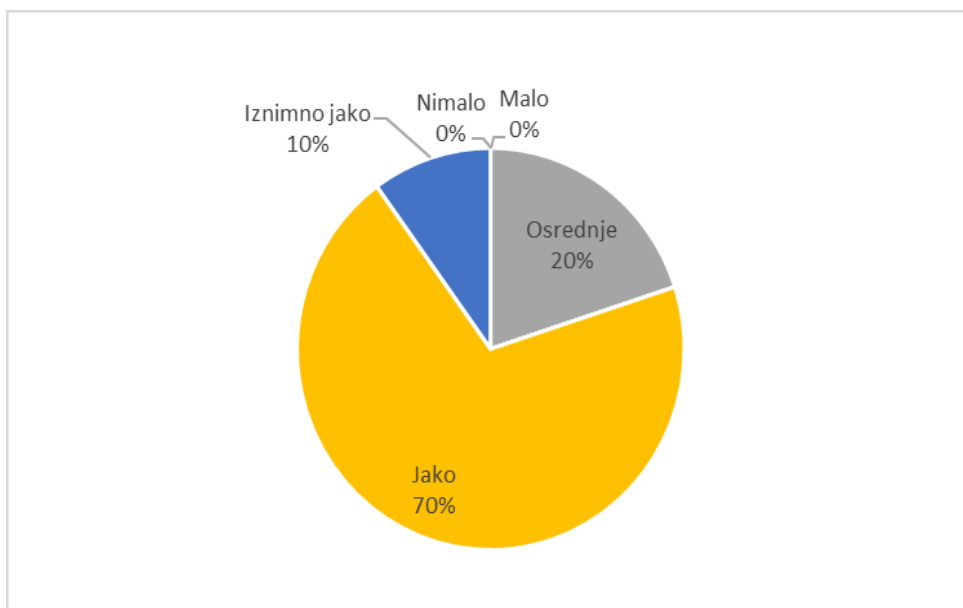
Izvor: obrada autora.

Grafikon 13. Zadovoljstvo s dobavljačima



Izvor: obrada autora.

Grafikon 14. Zadovoljstvo dobavljača s poduzećem



Izvor: obrada autora.

Pitanja o potrošačkom kapitalu podijeljena su na pitanja o samim potrošačima i o dobavljačima. Kada su poduzeća pitana o zadovoljstvu potrošača, 10% anketiranih poduzeća ocijenilo je zadovoljstvo potrošača proizvodima osrednjim, 75% jakim, a 15% iznimno jakim. Tako visoko zadovoljstvo potrošača bi se trebalo očitati u njihovoj lojalnosti, a što potvrđuju odgovori na sljedeće pitanje. Lojalnost svojih potrošača 10% anketiranih poduzeća ocijenilo je osrednjim, 60% ocijenilo je jakim, a 30% iznimno jakim. Rezultati su prikazani na grafikonima 10 i 11.

U pogledu dobavljača, veliki broj poduzeće ne mijenja često svoje dobavljače. Ukupno 15% anketiranih poduzeća iskazalo je da nikad ne mijenja svoje dobavljače, 60% poduzeća čini to rijetko, 20% češće, a 5% čini to često. Takvi rezultati ne začuđuju radi postojanja troškova promjene dobavljača. Međutim, iskazano zadovoljstvo vezanih za kvalitetu dobavljača nije izraženo. Tako, zadovoljstvo sa svojim dobavljačima 50% anketiranih poduzeća ocijenilo je osrednjim, 40% dobrim, i 10% iznimno dobrim. Drugačija slika se dobiva kada se pita njihova procjena o zadovoljstvu dobavljača s njima samima. Zadovoljstvo njihovih dobavljača s njima 20 % anketiranih poduzeća ocijenilo je osrednje, 70% dobro i 10% iznimno dobro. Rezultati su prikazani na grafikonima 12, 13 i 14.

## 5. ZAKLJUČAK

Protekom vremena sve je više stavljen naglasak na važnost poduzetništva za gospodarstvo. Međutim, tržišta na kojima posluju poduzeća postaju sve više dinamična i nestabilna, to jest određene karakteristike i resursi poduzeća sve više dobivaju na značaju u novoj ekonomiji znanja. Upotreba jednog od tih resursa, točnije intelektualnog kapitala, u poduzećima u Republici Hrvatskoj tema je ovog rada. Postoji mnogo pristupa i načina mjerenja intelektualnog kapitala, a za potrebe ovog rada koristila se ustaljena podjela na ljudski, potrošački i strukturalni kapital.

Kako bi se analizirao način i zadovoljstvo upotrebe intelektualnog kapitala, anketni upitnik je poslan 50 poduzeća izabrano slučajnim odabirom, od kojih je 30 odgovorilo na upitnik. Njihovi odgovori pokazuju da su načelno zadovoljni sa razinom ljudskog kapitala iskaznog pomoću razine kvalifikacija zaposlenika. Poduzeća su spremna i poduprijeti daljnji razvoj svojih zaposlenika, ali dosta poduzeća nema adekvatno razvijen sustav nagrađivanja.

Što se tiče strukturalnog kapitala, većina poduzeća ima uspostavljenu formalnu organizacijsku strukturu i smatra kako ona odgovara zahtjevima sa tržišta. Odgovori na temu inovacija ne daju toliko pozitivne rezultate, iako veliki udio poduzeća provodi istraživačko-razvojne aktivnosti. Problem nastaje u upotrebi inovacija gdje relativno mali broj poduzeća, u odnosu na broj koji provodi istraživačko-razvojne aktivnosti, koristi inovacije. Mogući razlog su neadekvatni rezultati provedenih inovativnih aktivnosti. Nadalje, većina poduzeća koristi informacijsko-komunikacijsku tehnologiju.

Završno je sagledan potrošački kapital. Većina poduzeća je zadovoljno s razinom zadovoljstva i lojalnosti svojih potrošača, što nije slučaj sa dobavljačima. Iako većina poduzeća ne mijenja često svoje dobavljače, jednaki postotak nije izražen kod zadovoljstva s tim dobavljačima. Završno, poduzeća procjenjuju kako su dobavljači zadovoljni sa njima.

## LITERATURA

1. Adrić, I.; Stanić, M.; Bilandžić, A., (2018), *Uloga studijskog smjera u formiranju poduzetničkih namjera i sklonosti primjene efektivne logike*, *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E: znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*, Vol. 8 No. 2
2. Britvić, A., (2014), *Provjera modela poduzetničkih namjera na studentima ekonomskih i neekonomskih usmjerenja: diplomski rad*, Zagreb
3. Jeger, M., (2013), *Efektucija i razvoj poduzetničkih namjera: doktorski rad*, Osijek
4. Kolaković M., (2006), *Poduzetništvo u ekonomiji znanja*, Zagreb
5. Kolaković M., Mikić M., (2020), *Poduzetništvo u 21. stoljeću*, Studentski poduzetnički inkubator Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb
6. Kolaković, M. (2003) Teorija intelektualnog kapitala. *Ekonomski pregled*. 54(11-12), 925-944.
7. Kolega, M., (2018), *Provjera modela socijalno-poduzetničke namjere na uzorku studenata psihosocijalnog i poduzetničkog smjera*, *Suvremene teme: međunarodni časopis za društvene i humanističke znanosti*, Vol. 9 No. 1,
8. Levering, R.&Moscowitz, M. (1998) The 100 Best Companies to Work for in America. *Fortune*. 137, 84-95.
9. Malone, M. (1997) New Metrics for a New Age, *Forbes ASAP*. 7 April 1997, 40-41.
10. Manasco, B. (1996) Leading Lights: Knowledge Strategist Paul Strassmann, Knowledge Inc.
11. McWilliams, B. (1996) The Measure of Success. *Across the Board*. 16-20.
12. Morić Milovanović, B.; Krišto, T.; Srhoj, S., (2015), *Što razlikuje studente s poduzetničkim namjerama? Analiza empirijskog modela odrednica poduzetničkih namjera među studentima Sveučilišta u Zagrebu*, *Ekonomski misao i praksa*, No. 1
13. Morić Milovanović, B.; Srhoj, S.; Krišto, T., (2015), *Modeliranje poduzetničkih namjera studenata i studentica Sveučilišta u Zagrebu*, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, Vol. 13 No. 2
14. Nasser, T. (1996) Knowledge Leverage: The Ultimate Advantage. *The E. Journal of Knowledge Issues*.
15. Petrash, G. (1996) Dow's Journey to a Knowledge Value Management Culture. *European Management Journal*. 14, 365-373.
16. Pulić, A. i Sundać, D. (2001) *Intelektualni kapital*, Rijeka, IBCC.

17. Rajh, E., (2016), *Entrepreneurial Intentions in Selected Southeast European Countries*, Radni materijali EIZ-a, No. 9
18. Roos, J. (1996b) Intellectual Capital: What You Can Measure You Can Manage. *Perspectives for Managers*. 10(1996).
19. Srhoj, S.; Štulec, T.; Rasonja, T., (2014), *Modeliranje poduzetničkih namjera studenata uz pomoć kognitivnih i socio-emocionalnih čimbenika*, Zagreb
20. Škrtić M., (2008), *Osnove poduzetništva i menadžmenta*, 2. dopunjeno i izmijenjeno izdanje, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac
21. Škrtić, M., (2006), *Poduzetništvo*, Zagreb

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Kapital poduzeća i sastavni dijelovi intelektualnog kapitala .....	24
---	----

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Novi resursi poslovanja .....	12
Tablica 2. Odnos stare industrijske i nove virtualne ekonomije s aspekta tržišta .....	14
Tablica 3. Odnos stare industrijske i nove virtualne ekonomije s aspekta poduzeća.....	15
Tablica 4. Odnos stare industrijske i nove virtualne ekonomije s aspekta radnog resursa .....	16
Tablica 5. Potencijalni čimbenici intelektualnog kapitala .....	23

## **POPIS GRAFIKONA**

Grafikon 1. Udio neopipljive imovine u poslovanju.....	17
Grafikon 2. Zadovoljstvo s kvalifikacijama zaposlenika .....	35
Grafikon 3. Dodatno obrazovanje zaposlenika .....	35
Grafikon 4. Sustav nagrađivanja i stimuliranja zaposlenika .....	36
Grafikon 5. Postojanje organizacijske strukture .....	37
Grafikon 6. Prilagođenost organizacijske strukture .....	38
Grafikon 7. Istraživačko-razvojne aktivnosti poduzeća .....	38
Grafikon 8. Primjena inovacija unutar poduzeća .....	39
Grafikon 9. Upotreba informacijsko-komunikacijske tehnologije.....	39
Grafikon 10. Zadovoljstvo potrošača .....	40
Grafikon 11. Lojalnost potrošača .....	41
Grafikon 12. Učestalost promjene dobavljača .....	41
Grafikon 13. Zadovoljstvo s dobavljačima .....	42
Grafikon 14. Zadovoljstvo dobavljača s poduzećem .....	42

## **PRILOZI**

Prilog 1. Anketni upitnik

### **Istraživanje u za potrebe diplomskog rada « intelektualni kapital kao ključni resurs suvremenih poduzetnika »**

Datum \_\_\_\_\_ 2020. godine

#### **I OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU**

Naziv poduzeća: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Sjedište i adresa: \_\_\_\_\_

Broj zaposlenih: \_\_\_\_\_

##### **1. Po veličini Vaše poduzeće je:**

- a) veliko
- b) srednje
- c) malo

##### **2. Ako je privatno, tko je najveći pojedinačni vlasnik Vašeg poduzeća?**

- a) pojedinac
- b) domaće poduzeće
- c) inozemno poduzeće
- d) PIF-ovi / institucionalni investitori
- e) mali dioničari
- f) netko drugi, tko? \_\_\_\_\_

##### **3. Kojem području djelatnosti s obzirom na ostvareni promet u zadnje tri godine pripada Vaše poduzeće?**

- a) poljoprivreda i stočarstvo
- b) proizvodnja / prerađivačka industrija
- c) građevinarstvo
- d) transport i komunikacije
- e) trgovina (na veliko i malo)
- f) turizam i ugostiteljstvo
- g) financijske i druge poslovne usluge
- h) nešto drugo, što? \_\_\_\_\_

## II ULOGA INTELEKTUALNOG KAPITALA U VAŠEM PODUZEĆU

**Intelektualni kapital** predstavlja sumu znanja, vještina i sposobnosti zaposlenih unutar poduzeća (što predstavlja ljudski kapital), kao i ostale neopipljive imovine poduzeća; tj. organizacijske strukture, patenata, licenci i dr. (strukturalni kapital), te odnosa sa potrošačima i dobavljačima (kapital clijenata).

### **A) Ljudski kapital**

Ocijenite ocjenom od 1 do 5 (1 = nimalo, 2 = malo, 3 = osrednje, 4 = jako, 5 = iznimno jako)

1. U kojoj mjeri formalne kvalifikacije vaših zaposlenih odgovaraju traženim standardima u praksi?
 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
  
2. Provodite li dodatno obrazovanje zaposlenih?
 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
  
3. Da li imate uspostavljen sustav nagrađivanja i stimuliranja zaposlenih prema njihovom doprinosu radnom procesu i inovacijama?



1      2      3      4      5

### **B) Strukturalni kapital**

Ocijenite ocjenom od 1 do 5 (1 = nimalo, 2 = malo, 3 = osrednje, 4 = jako, 5 = iznimno jako)

1. Da li imate uspostavljenu jasnu organizacijsku strukturu u poduzeću?

1      2      3      4      5

2. Smatrate li da takva organizacijska struktura odgovara prilikama u poslovnom okruženju?

1      2      3      4      5

3. U kojoj mjeri provodite istraživanje i razvoj novih poslovnih rješenja?

1      2      3      4      5

4. U kojoj mjeri koristite inovacije; bilo da su razvijene u vašem poduzeću ili od strane nekog drugog?

1      2      3      4      5

5. Kakva je primjena informacijske i komunikacijske tehnologije u Vašem poduzeću?

1      2      3      4      5

### **C) Potrošački kapital**

Ocijenite ocjenom od 1 do 5 (1 = nimalo, 2 = malo, 3 = osrednje, 4 = jako, 5 = iznimno jako)

1. Kakvo je zadovoljstvo Vaših potrošača sa vašim proizvodima?

1      2      3      4      5

2. Koliko Vam se često Vaši potrošač ponovno vraćaju?

1      2      3      4      5

3. Koliko često mijenjate Vaše dobavljače?

1      2      3      4      5

4. Kakvo je Vaše zadovoljstvo sa Vašim dobavljačima?

1      2      3      4      5

5. Kakvo je zadovoljstvo Vaših dobavljača sa Vama?

1      2      3      4      5

***Podaci o Vama:***

*Ime i prezime:* \_\_\_\_\_

*Funkcija u poduzeću:* \_\_\_\_\_

*Kontakt telefon:* \_\_\_\_\_

***ZAHVALJUJEMO NA SURADNJI!***

## ŽIVOTOPIS



Ime i prezime: Martin Juršić  
Datum rođenja: 30.09.1994.  
Adresa: Maretićeva 2c, 10000 Zagreb  
Kontakt: +385916054330  
e-mail adresa: [martinjursic@gmail.com](mailto:martinjursic@gmail.com)

---

### **OBRAZOVANJE:**

2017. – 2020. Stručni specijalist ekonomije – Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu  
2014. – 2017. Stručni prvostupnik ekonomije – Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu  
2010. – 2014. Ekonomist - Prva ekonomska škola Zagreb, Medulićeva 33

---

### **VOZAČKA DOZVOLA I RAD NA RAČUNALU:**

- B kategorije

- Potvrde o završenom tečaju : 1 .Obrada teksta (Word 2010) (E308)

2. Obrada teksta-napredna razina (Word 2010) (E317)

3.Proračunske tablice (Excel 2010) (E408)

4.Proračunske tablice-napredna razina (Excel 2010) (E417)

5.Prezentacije (PowerPoint 2010) (E608)

6.Prezentacije (Powerpoint 2010) (E645)

---

-dobro vladanje komunikacijskim programima (Skype, Zoom i slične platforme), društvenim mrežama (Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn i druge društvene mreže), pretraživanje Interneta

---

**STRANI JEZICI:**

- engleski	C1
- njemački	A1

---

**RADNO ISKUSTVO:**

- studeni 2019. – rujan 2020.      Stručna praksa – Tajnik – Odvjetnički ured Zečević, Zagreb (vođenje administrativnih poslova, komunikacija sa sudovima i klijentima, organizacija sastanaka, vođenje internih evidencija, suradnja s računovodstvenim servisom, priprema faktura i jednostavnih dopisa, rad s poštom i vođenje druge papirologije)
- srpanj 2018.- listopad 2018.      Voditelj osoblja za prijem i koordinaciju gostiju – Winnetu Oceanside, SAD, MA 02539, Edgartown (koordinacija i nadgledanje djelatnika odjela, sastavljanje rasporeda rada, zaprimanje i briga o gostima, rješavanje pritužbi, obrada rezervacija i odgovori na upite klijenata)
- lipanj 2018. – kolovoz 2018.      Nabava i rad u prodavaonici - The Black Dog Tavern, SAD, MA 02568, Vineyard Haven (organizacija poslova prodavaonice, nabava robe, rad u prodaji, koordinacija radnih smjena djelatnika, priprema evidencija i izvještaja na dnevnoj, tjednoj i mjesečnoj bazi)
- svibanj 2017. – kolovoz 2017.      Volontiranje – Hotel Pula, Pula (koordinacija i organizacija nabave hrane i ostale robe, dogovaranje i organizacija događanja, rad na recepciji, obrada rezervacija i odgovor na upite klijenata, zaprimanje i briga o gostima, rješavanje prigovora gostiju, uvođenje u posao novozaposlenih, sastavljanje rasporeda rada)
- veljača 2017. – svibanj 2017.      Volontiranje – Hotel Holiday, Zagreb (rad na recepciji, obrada rezervacija i odgovor na upite klijenata, zaprimanje i briga o gostima, rješavanje prigovora gostiju, nabave hrane i druge robe)
-