

# ANALIZA INTELEKTUALNOG KAPITALA ZAPOSLENIKA

---

**Bertić, Matea**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:537092>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-22**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij (Menadžment)

Matea Bertić

## **ANALIZA INTELEKTUALNOG KAPITALA ZAPOSLENIKA**

Završni rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij (Menadžment)

Matea Bertić

## **ANALIZA INTELEKTUALNOG KAPITALA ZAPOSLENIKA**

Završni rad

**Kolegij: Menadžment ljudskih resursa**

JMBAG: 0010225279

e-mail: [mbertic@efos.hr](mailto:mbertic@efos.hr)

Mentor: Prof.dr.sc. Željko Požega

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate Study (Management)

Matea Bertić


**ANALYSIS OF INTELLECTUAL CAPITAL OF EMPLOYEES**

Final paper

Osijek, 2022.

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je ZAVRŠNI  
(navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Matea Bertić

JMBAG: 0010225279

OIB: 82753021397

e-mail za kontakt: matea.bertic1997@gmail.com

Naziv studija: Prediplomski sveučilišni studij - Menadžment

Naslov rada: Analiza intelektualnog kapitala zaposlenika

Mentor/mentorica diplomskog rada: prof.dr.sc. Željko Požega

U Osijeku, 2022. godine

Potpis Matea Bertić

## **Analiza intelektualnog kapitala zaposlenika**

### **SAŽETAK**

Intelektualni kapital ima vrlo važnu ulogu u ekonomiji, a posebice je važna uloga koja se veže uz ekonomski rast. U današnje vrijeme sve se više proizvodnje temelji na znanju odnosno na intelektualnom kapitalu, pa će tako poduzeća koja su dovoljno kompetentna da upravljaju, proizvode i kontinuirano nastoje povećavati vlastiti intelektualni kapital ostvariti gospodarski uspjeh. Intelektualni kapital naziva se ključnim resursom u suvremenoj ekonomiji, tj. ekonomiji znanja. Jedna od glavnih prednosti intelektualnog kapitala jest njegova neopipljivost i neograničenost.

U posljednja dva desetljeća i velika i mala poduzeća počinju shvaćati sve veću važnost intelektualnog kapitala kako u općenitom poslovanju, tako i kod ostvarivanja konkurentne prednosti na tržištu. Mnoga poduzeća već su prepoznala koliko je intelektualni kapital i ulaganje u njega bitno za modernizaciju poslovanja i samo napredovanje poduzeća. No, sa druge strane većina poduzeća još nisu upoznata sa njegovim prednostima i još uvijek ne upravljaju njime, a poduzeća koja su počela učiti kako upravljati intelektualnim kapitalom očekuju velike uštede. Intelektualni kapital može zamijeniti ostale kapitale kao primjerice novac te značajno povećati profitabilnost poduzeća.

U ovom radu bit će opisani pojmovi i značaj intelektualnog kapitala, klasifikacija te upravljanje i mjerenje intelektualnog kapitala zaposlenika. Nadalje, odnos intelektualnog kapitala i konkurentnosti, odnosno koliko je intelektualni kapital bitan u današnje vrijeme kako bi se postigla konkurentnost nad drugim poduzećima.

**Ključne riječi:** intelektualni kapital, konkurentnost, analiza, mjerenje

## **Analysis of intellectual capital of employees**

### **ABSTRACT**

Intellectual capital has a significant role in the economy, especially in connection with economic growth. In this day and age more and more manufacturing is based on knowledge, that is, it's based on intellectual capital, so existence and success are going to be secured for those companies who are capable to manufacture, manage and continually increase their own intellectual capital. Intellectual capital is considered to be a key resource in the contemporary economy, or in other words, economy of knowledge. One of the main advantages of intellectual capital is its intangibility and infinity. In the last two decades, both big and small companies are starting to realize the growing importance of intellectual capital as in general management, but also in achieving competitive advantage in the market. Many companies have already recognized how much intellectual capital and investment in it are important for modernization of management and enterprise advancement. But, on the other side, most of the companies are still not familiar with those advantages and still do not manage it, and companies that have already started to learn how to manage intellectual capital are expecting big savings. Intellectual capital could replace other capitals such as money, and in doing that, significantly increase management profitability.

In this paper there are going to be described terms and the significance of intellectual capital, its structure and managing and measuring intellectual capital of employees. Furthermore, the relationship between intellectual capital and competitiveness, or how much is intellectual capital important in this day and age in order to be able to achieve competitiveness over other companies.

# SADRŽAJ

1. Uvod.....	1
2. Metodologija rada .....	2
2.1. Predmet i ciljevi rada .....	2
2.2. Znanstvene metode .....	2
2.3. Struktura završnog rada.....	2
3. Intelektualni kapital.....	4
3.1. Pojam intelektualnog kapitala .....	4
3.2. Struktura intelektualnog kapitala.....	5
3.3. Značaj intelektualnog kapitala.....	7
4. Mjerenje intelektualnog kapitala .....	9
4.1. Računovodstvo ljudskih resursa – HRA metoda.....	9
4.2. Ekonomska dodana vrijednost – EVA.....	10
4.3. Sustav uravnoteženih ciljeva – BSC metoda.....	11
4.4. Model Skandia Navigator.....	12
4.5. Koeficijent za izračun dodane intelektualne vrijednosti – VAIC .....	13
5. Upravljanje intelektualnim kapitalom.....	17
5.1. Koristi upravljanja intelektualnim kapitalom .....	17
5.2. Faze upravljanja intelektualnim kapitalom .....	18
6. Intelektualni kapital i konkurentnost.....	21
7. Zaključak.....	25
8. Literatura .....	26
9. Popis slika.....	28



## 1. Uvod

U ovom radu biti će opisana tema analiza intelektualnog kapitala zaposlenika. Kako se nalazimo u vremenu kada fizički kapital više nije u središtu svakodnevnog poslovanja, intelektualni kapital je tema koja sve više privlači suvremene ekonomiste. Intelektualni kapital je jedinstveni resurs u ekonomiji koji ima materijalnu i nematerijalnu stranu i koji nam donosi konkurentsku prednost i uspješnije poslovanje.

Intelektualni kapital postaje glavni faktor kada se govori o efikasnijem korištenju prirodnih i proizvedenih bogatstava, potencijala ljudi i informacija između i unutar nacionalnih ekonomija. On postaje najvažnijim resursom nove ekonomije, ruši barijere neznanja te s vremenom postaje čimbenik bez kojeg društvo ne bi moglo ostvariti ekonomski, tehnološki, društveni odnosno sveukupni napredak.

Intelektualni kapital moguće je promatrati kroz tri komponente, a to su ljudski, relacijski i strukturni kapital, a svaka od navedenih komponenti posjeduje određene posebnosti koje zajedno grade intelektualni kapital nekog poduzeća. Kako bi poduzeće postiglo uspjeh i konkurentsku prednost vrlo je važno mjerenje intelektualnog kapitala te njegovo upravljanje, a načini će biti opisani u daljnjem tekstu ovoga rada.

## **2. Metodologija rada**

Metodologija rada uz sami uvod predstavlja ciljeve, strukturu i predmet završnog rada. Uz navedeno metodologija rada se također odnosi na objašnjenje znanstvenih metoda koje su korištene.

### **2.1. Predmet i ciljevi rada**

Predmet završnog rada jest teorijska analiza intelektualnog kapitala zaposlenika te na koji način intelektualni kapital utječe na poslovanje i konkurentnost poduzeća u današnje vrijeme.

Ciljevi ovoga rada su pružiti teorijsku podlogu odnosno objasniti značenja samog pojma intelektualnog kapitala, njegovog značenja i klasifikacije, upravljanje i faze upravljanja intelektualnim kapitalom, mjerenje intelektualnog kapitala, objasniti kako intelektualni kapital utječe na konkurentnost poduzeća te samu ulogu intelektualnog kapitala.

### **2.2. Znanstvene metode**

Znanstvene metode koje su korištene u ovom završnom radu jesu metoda kompilacije koja se koristi tijekom preuzimanja podataka iz tuđih izvora kao što su knjige, znanstveni članci i slično. Sljedeća metoda je deskriptivna kojom se definiraju pojmovi intelektualnog kapitala te su opisani slikovni prikazi, metoda analize koja daje uvid u temu te se koristi kako bi se pojednostavili složeni pojmovi. Nadalje, metoda klasifikacije koja se koristi prilikom klasificiranja pojmova na vrste, metoda indukcije koristi se za donošenje zaključka na osnovi raznovrsnih podataka te deduktivna metoda kojom se tema obrađuje od općeg prema pojedinačnom, što znači da se iz općih spoznaja donose pojedinačni zaključci.

### **2.3. Struktura završnog rada**

Struktura završnog rada sastoji se od sedam poglavlja, prva dva poglavlja odnose se na uvodni dio rada te metodologiju koja se sastoji od predmeta i ciljeva završnog rada, korištenih znanstvenih metoda te strukture završnog rada.

Nakon toga u trećem poglavlju opisan je sam pojam intelektualnog kapitala te njegova struktura i značaj. U četvrtom poglavlju opisano je upravljanje intelektualnim kapitalom i faze upravljanja, peto poglavlje odnosi se na mjerenje intelektualnog kapitala. Nadalje, šesto poglavlje odnosi se na intelektualni kapital i konkurentnost, odnosno koliko je važan

intelektualni kapital za ostvarenje konkurentske prednosti. Posljednje, sedmo poglavlje odnosi se na zaključak u kojem se izvode sve zaključne spoznaje.

### **3. Intelektualni kapital**

U današnje vrijeme se sve više svjedoči brzim i dubokim promjenama u svim djelatnostima i područjima društvenih aktivnosti kao što su tehnika, tehnologija, ekonomija, tržište, organizacija, razmišljanja, u odnosima s ljudima, nacijama, državama (Vujić, 2004:117).

Intelektualni kapital je kapital koji je nematerijalan i nerijetko ostaje skriven jer ga nije moguće prikazati u bilanci poduzeća. Nije ga lako uočiti ili izmjeriti pa se u nekim poduzećima intelektualnom kapitalu ne pridaje tolika važnost. Međutim, korištenjem intelektualnog kapitala moguće je podići tržišnu vrijednost poduzeća iznad vrijednosti koje prikazuje klasični financijski izvještaj, a to se postiže stvaranjem novih vrijednosti. Nadalje, u današnje vrijeme kada je ekonomija temeljena na znanju, poduzeća sve više truda ulažu u povećanje i održavanje svoje konkurentnosti, a to postižu kroz fokus i velika ulaganja u intelektualni kapital jer je upravo on ključni element u postizanju održive konkurentske prednosti (Stewart, 1997:9).

#### **3.1. Pojam intelektualnog kapitala**

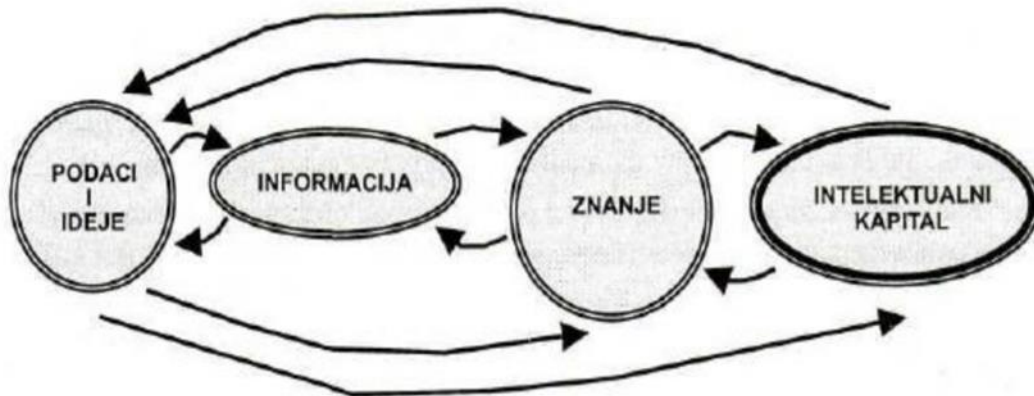
Kao što je već navedeno intelektualni kapital je neopipljivog karaktera, no bez obzira na to on stvara dodatnu vrijednost u poduzeću te značajno utječe na konkurentnost i profitabilnost istog. Intelektualni kapital zauzima sve značajnije mjesto u suvremenim poduzećima, naglašavajući značaj razvoja i korištenja onih nemjerljivih mogućnosti ljudskog potencijala (Sundać, 2009:35).

Kao pojam intelektualnog kapitala također se navodi i stvaralačka primjena znanja u svakodnevno djelovanje poduzeća s naglaskom na kreativne djelatnosti, a dobiveni rezultat jesu procesi transformacije iz neopipljive imovine odnosno znanja u konkretne proizvode i usluge koje donose vrijednost. Intelektualni kapital opisuje se kao nešto čemu se ne može odrediti materijalna vrijednost, ali poduzeća koja ulažu u njega mogu ostvariti veliku konkurentsku prednost te može pojedince i sama poduzeća učiniti bogatijima i uspješnijima (Sundać, 2009:35).

Autori u svojim djelima nastoje naglasiti razliku između intelektualnog kapitala i znanja, na način da intelektualni kapital predstavljaju kao ljudski proces upotrebe znanja koji je složen i dinamičan (Kolaković, 2003.). Za poduzeće intelektualni kapital predstavlja važnost kada zaposleni znanje koje posjeduju usmjere prema razvijanju brandova, patenata, strategija i novih tehnologija, a u slučaju da do toga ne dođe intelektualni kapital ostaje samo potencijal koji nije

iskorišten. Na slici 1 prikazan je proces nastajanja znanja te povezanost sa intelektualnim kapitalom. Iz priloženog je vidljivo da intelektualni kapital predstavlja znanje koje je uključeno u dinamičan proces i time transformirano u dodanu vrijednost za poduzeće.

Slika 1 Proces nastajanja znanja i njegova povezanost sa intelektualnim kapitalom



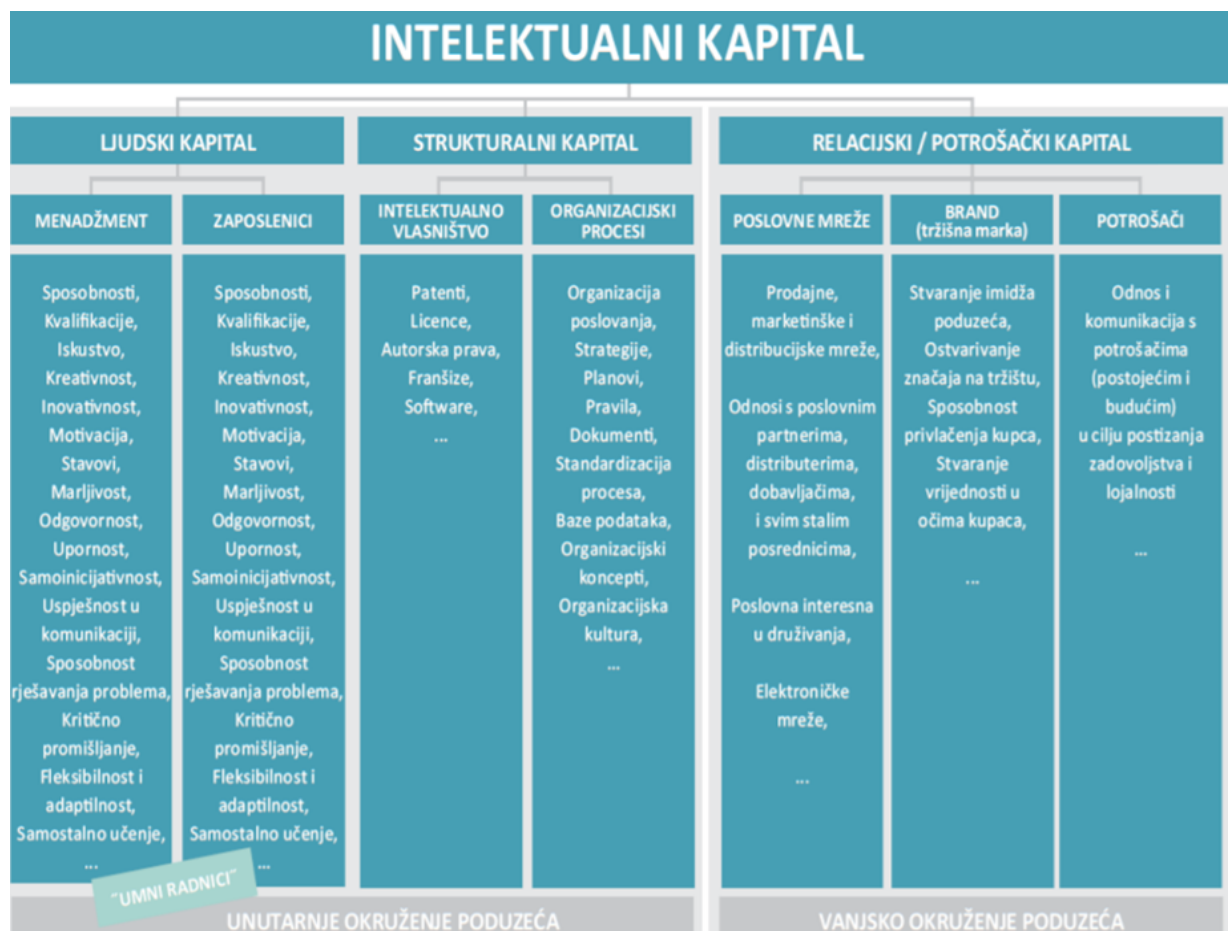
Izvor: Kolaković, M.: Intelektualni kapital poduzeća i njegovo mjerenje, (1998:136)

### 3.2. Struktura intelektualnog kapitala

Kada se govori o sastavnicama intelektualnog kapitala različiti autori različito definiraju ove elemente, no u literaturi se najčešće navodi da se intelektualni kapital sastoji od sljedeće strukture: (Sundać, 2009:37)

- Ljudskog kapitala,
- Strukturalnog kapitala i
- Relacijskog ili potrošačkog kapitala.

Slika 2 Struktura intelektualnog kapitala



Izvor: Sundać, D., 2009., str 37

Ljudski kapital najvažnija je komponenta intelektualnog kapitala, a odnosi se na ulaganje u čovjeka na način da on poveća svoje sposobnosti obrazovanjem, talentom, vještinom i znanjem te time djeluje stvaralački i pomaže sve više ukupnoj reprodukciji društva. (Dragičević, 1991:218). Ljudski kapital čine ljudske osobine kao što su znanje, vještine, iskustvo, motivacija te sama sposobnost zaposlene osobe ljudski odnos, odnosno kultura u poslu i surađivanje sa poslovnim suradnicima. Ulaganjem u ljudski kapital ono postaje individualno vlasništvo pojedinca, a njegova specifičnost je što je personificiran i spreman za iznajmljivanje (Vujić, 2002:230). Ljudski kapital ističe važnost obrazovanja, znanja i sposobnosti zaposlenih u nekom poduzeću za gospodarski razvoj. U današnje vrijeme za ljudski kapital sve češće se koristi naziv humani kapital – znanje se predstavlja kao jedan od vodećih čimbenika i vrlo značajnih resursa u modernom poslovanju u svakome poslu, posebno u globalnom informacijskom društvu (Sundać, 1999:47).

Druga komponenta intelektualnog kapitala jest strukturalni kapital, on je utjelovljenje ljudskog kapitala i njegova infrastrukturna podrška (Sundać, 2009:43). Kada se ljudski kapital više ne nalazi u poduzeću, ono što ostaje u njemu predstavlja strukturalni kapital. Strukturalni kapital u odnosu na ljudski može kvantitativno izraziti i može mu se odrediti vrijednost. Strukturalni kapital uključuje sustav informacijske tehnologije, korporacijske imidže, vlasničke baze podataka, dokumente, patente, licence i autorska prava. Glavna različitost strukturalnog i ljudskog kapitala je ta što ljudski kapital posjeduju zaposleni u poduzeću, dok je strukturalni kapital komponenta koja pripada samom poduzeću (Požega, 2012:244). Poduzeće koje ima slab strukturalni kapital u neće imati mogućnost pretvaranja ljudskog kapitala u vrijednost.

Posljednja komponenta jest relacijski, odnosno potrošački kapital koji predstavlja odnose između strateških jedinica poduzeća, ali i međuodnose poduzeća i njegovo vanjsko okruženje. Uz to komunikacija koja je kvalitetna je vrlo važna za održavanje odnosa koji su kvalitetni. Relacijski kapital moguće je grupirati u tri kategorije: kao poslovne mreže, tržišnu marku te odnos organizacija s klijentima. Poslovne mreže služe za prikupljanje i distribuciju informacija, komunikaciju s partnerima i potrošačima, distribuciju proizvoda, promidžbu te za općenito provođenje planova poduzeća. Nadalje, tržišna marka je skup vidljivih, neopipljivih i opipljivih komponenti neke usluge ili proizvoda. Neopipljive komponente su jezik, asocijacije, vrijednosti koje afirmira i stavove koje zauzima, dok se vidljive i opipljive komponente odnose na ime, logotip i simbole, boju slova, pakovanje ili pristup ponuda i usluga. Potrošač je za poduzeće jedan od najvažnijih čimbenika za uspjeh jer od potrošača se ostvaruje osnovni prihod, potrošač je centar promatranja i zbivanja. Da bi poduzeća ostvarila svoj uspjeh kod potrošača važno je u svoje poslovanje implementiraju sustav koji će se koristiti za upravljanje odnosa sa kupcima.

### **3.3. Značaj intelektualnog kapitala**

Intelektualni kapital najvažniji je čimbenik proizvodnje iz razloga što gospodarstvo u suvremenom svijetu se temelji na znanstveno-tehnološkoj revoluciji i procesima globalizacije, svjetsko tržište promiče razvoj konkurentskih prednosti, a inovativnost je u današnje vrijeme vrlo važan dio svih aktivnosti koje su vezane uz gospodarstvo. U takvim uvjetima jedino intelektualni kapital može pravovremeno odgovoriti na novonastale promjene, a u istom vremenu stvarati i novu vrijednost. U natjecateljski nastrojenom gospodarstvu najznačajniju ulogu imaju aktualna znanja, informacije, vještine i sposobnosti zaposlenih. Dakle, ulaganje u

ljude i stvaranje novog znanja su preduvjeti za uspjeh i opstanak na današnjem tržištu (Brunsko, 2002).

Intelektualni kapital postaje glavni faktor kada se radi o povećanju efikasnosti korištenja prirodnih i proizvedenih bogatstava, ljudskih potencijala i informacija unutar i između nacionalnih ekonomija. On postaje najvažnijim resursom nove ekonomije, ruši barijere neznanja te postaje najznačajniji čimbenik bez kojeg bi bilo nemoguće postići ekonomski, tehnološki, društveni odnosno sveukupni napredak. Također, intelektualni kapital postaje globalnim čimbenikom koji pri tome kreira tzv. inkluzivni svjetski gospodarski sustav koji je temeljen na znanju (Zelenika i dr, 2002:70).



## 4. Mjerenje intelektualnog kapitala

Kada se mjeri intelektualni kapital moguće je doći do informacija koje govore koje je stanje kapitala, a te informacije će biti potrebne za daljnje upravljanje kapitalom. Intelektualnom kapitalu kao nematerijalnoj imovini vrlo je izazovno dodati kvantitativnu vrijednost, ali prisutne su metode kojima je moguće izmjeriti njegovu vrijednost. Efikasnost je jako važna kada se govori o mjerenju intelektualnog kapitala jer kroz njezinu mjeru postoji mogućnost dobivanja povratne informacije o tome gdje postoji problem u poduzeću i na koji ga način riješiti kako bi se poboljšalo poslovanje.

Temeljne metode mjerenja mogu se podijeliti na metode direktnog intelektualnog kapitala (DIC), a njima se procjenjuje koja je novčana vrijednost imovine koja nije materijalna i pri tome se identificiraju različite komponente. Zatim postoje metode tržišne kapitalizacije (MCM), metode povrata na imovinu (ROA) te metode karte zgoditaka (SC) (Jelčić, 2004.).

Metode mjerenja opisane u ovome radu jesu računovodstvo ljudskih resursa, ekonomska dodana vrijednost, sustav uravnoteženih ciljeva, model Skandia Navigator te koeficijent za izračun dodane intelektualne vrijednosti.

### 4.1. Računovodstvo ljudskih resursa – HRA metoda

HRA metoda je svoj naziv dobila preko *Human Resource Accounting* ili Računovodstvo ljudskih resursa.

Računovodstvo ljudskih resursa podrazumijeva proces identificiranja i mjerenja ulaganja u ljudske resurse poduzeća, a koja se ne uzimaju u obzir u konvencionalnoj računovodstvenoj praksi. Uključuje mjerenje troškova poduzeća kao što su naknade zaposlenicima, plaće, odabir, zapošljavanje, obuku i razvoj ljudskog kapitala. Svrha računovodstva ljudskih resursa je prikazati potencijal zaposlenih u novčanom smislu. Sveobuhvatniji sustav HRA prati troškove zaposlenih i obuhvaća sljedeća dva dodatna područja:

- Izrada proračuna – godišnji proračun poduzeća obuhvaća komponentu u kojoj su zapisani svi troškovi vezani uz zaposlene nastali u cijelom poduzeću. Praćenjem troškova uprava može jasnije sagledati ukupan utjecaj troškova ljudskih resursa na subjekt.
- Vrednovanje zaposlenika – umjesto da se na zaposlenike gleda kao na trošak, gleda ih se kao imovinu. To može uključivati dodjeljivanje vrijednosti zaposlenicima na temelju

njihovog radnog iskustva, obrazovanja, vodstva, inovativnosti i slično. To može biti teško područje u kojem se može postići provjerljiva razina kvantificiranja, pa iz tog razloga može imati ograničenu vrijednost iz perspektive upravljanja.

Temeljna funkcija HRA je omogućiti vrijednost odnosno troškove razvoja, stjecanja, raspodjele, očuvanja, korištenja procjene i nagrađivanja zaposlenih na način koji odgovara. Takvi podatci pružaju pomoć u učinkovitom upravljanju ljudskim resursima. Ova metoda pruža i podatke koji su kvantitativni i govore o samoj vrijednosti ljudske imovine, a to pomaže menadžmentu na najvišoj poziciji da donose odluke o adekvatnosti ljudskih resursa.

Nedostatak HRA metode je što je podložna subjektivnosti te ne vrednuje intelektualni kapital u cijelosti već vrednuje samo ljudski kapital. Često se upotrebljava u poduzećima sa uslužnim djelatnostima, gdje ljudski kapital čini veliki udio u vrijednosti poduzeća.

#### **4.2. Ekonomska dodana vrijednost – EVA**

Ekonomska dodana vrijednost ili skraćeno EVA je alat koji se koristi za mjerenje uspješnosti poslovanja, a razvila ju je upravljačka konzultantska tvrtka Stern Value Management, koja je izvorno osnovana kao Stern Stewart & Co. Ovaj model prvenstveno se prikazuje kroz ekonomski profit, a za to je nužno upravljanje intelektualnim kapitalom koje je kvalitetno. EVA se temelji na ideji da se profitabilnost koja je stvarna postiže na način da dioničari ostvare dodatnu dobit i da projekti također ostvare dobit koja će biti veća od troškova kapitala.

Ekonomska dodana vrijednost je inkrementalna razlika u stopi povrata u odnosu na trošak kapitala poduzeća. Dakle, ona se koristi kako bi se izmjerila vrijednost koju poduzeće dobiva iz uloženi sredstava. Kada je EVA negativna to označava da poduzeće ne ostvaruje dobit iz onoga što je uloženo u poslovanje. Ako je EVA pozitivna to ukazuje na to da poduzeće ostvaruje dobit od uloženiog. Formula kojom se računa ekonomska dodana vrijednost:

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

Uloženi kapital jest iznos novca koji se koristi za financiranje tvrtke ili određenog projekta. Prosječni ponderirani trošak kapitala je prosječna stopa povrata za koju poduzeće očekuje da će platiti svoje ulagače; ponderi se dobivaju kao dio svakog financijskog izvora u strukturi kapitala društva (Investopedia, 2021.).

Cilj ekonomske dodane vrijednost je kvantificirati troškove koji nastaju kada se ulaže kapital u projekt ili poduzeće, a nakon toga je potrebno odrediti ostvaruje li se dovoljno profita da bi se to promatralo kao dobro ulaganje. Kada je EVA pozitivna ukazuje na to kako projekt ostvaruje povrat koji je veći od minimalnog povrata koji je potreban.

EVA ocjenjuje poslovanje poduzeća i njegovo upravljanje idejom da je poduzeće profitabilno samo onda kada stvara bogatstvo i prihode za dioničare, a to zahtijeva rezultate iznad troška kapitala društva. Kao pokazatelj performansi ova metoda je vrlo korisna, ona ukazuje na to kako i gdje poduzeće ostvaruje bogatstvo na način da uključuje bilančne stavke. Time navodi upravitelje na svjesnost imovine i troškova koji nastaju kada se donose upravljačke odluke.

Negativna strane ekonomske dodane vrijednosti je što se uvelike fokusira na onaj iznos koji je uloženi te se koristi najbolje za ona poduzeća koja su stabilna i zrela te imaju bogatu imovinu (Investopedia, 2021.).

### **4.3. Sustav uravnoteženih ciljeva – BSC metoda**

Balanced Scorecard ili BSC je alat koji pomaže poduzećima u rješavanju problema koji se odnose na tri osnovna pitanja, a to su mjerenje organizacijskog učinka, povećanje imovine koja je nematerijalna i izazova u provedbi strategije. BSC bi trebao pružiti okvir transformacije strategije i vizije poduzeća u poslovne ciljeve koji su mjerljivi, također i za mjerenje performansi, posebno u poslovnim područjima koji su ključni.

Balanced Scorecard dokazan je i uspješan alat koji se koristi kako bi opisali i preveli nematerijalnu imovinu u stvarnu vrijednost za sve zainteresirane skupine nekog poduzeća te da u tom procesu omogući poduzećima da uspješno provedu svoje različite strategije. Ovu metodologiju razvili su Robert Kaplan i David Norton. Kada se govori o koristima balanced scorecarda one obuhvaćaju veće financijske povrate, veću usklađenost zaposlenih s ciljevima poduzeća, bolju suradnju te usmjerenost na strategiju. Međutim da bi poduzeće ostvarilo navedene koristi, ono mora posjedovati alate potrebne za izradu uspješnog balanced scorecarda (Niven, 2010:13).

Balance scorecard služi kao nadopuna tradicionalnim financijskim pokazateljima, a također ima mogućnost mjerenja kako će poslovne jedinice stvoriti vrijednost za buduće i sadašnje potrošače. Dakle, povećanjem internih sposobnosti i investicijom u ljude, procedure i sustave poduzeće može biti uspješnije na poslovnom planu u budućnosti (Kaplan i Norton, 1996.).

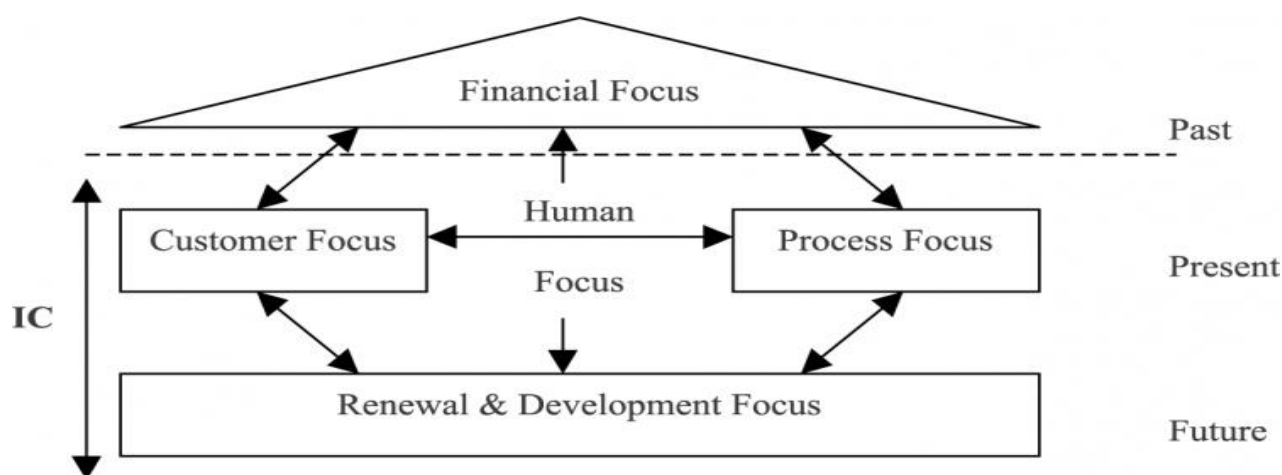
#### 4.4. Model Skandia Navigator

Skandia navigator je najpoznatiji nemonetarni model koji se koristi za proučavanje uloge intelektualnog kapitala, a razvio ga je Leif Edvinson 1998. godine. Ovaj model istražuje imovinu koja nije materijalna i sastavnice koje joj pripadaju na način da je dijeli na različite komponente i stvara razne sustave za mjerenje za svaku od tih sastavnica. Pomoću ovog modela menadžment ima mogućnost da uspostavi vezu između ciljeva poduzeća koji se koriste kao informacijski i komunikacijski alat te strateške vizije (Roy, 1999.). Model Skandia navigator je podijelio intelektualni kapital na dvije temeljne sastavnice, a to su ljudski i strukturni kapital, a strukturni kapital je kapital koji se sastoji od kapitala inovacija, kapitalnog procesa te kapitala kupaca (Edvinsson i Sullivan, 1996.).

Fokus u modelu Skandia Navigator je na pet gledišta na kojima se stvaraju vrijednosti koja obuhvaćaju različita područja mišljenja, a to su:

1. Financijski fokus
2. Fokus potrošača
3. Fokus procesa
4. Fokus obnove i razvoja
5. Fokus na ljude, odnosno zaposlene.

Slika 3 Skandia Navigator model



Izvor: WordPress, dostupno na: <https://atifmajeed.files.wordpress.com/2011/07/skandianav-e1310498393153.png> [16.06.2021.]

Kako je prikazano na slici 3 u samom središtu je fokus na ljude koji pokreće cijeli model. On sadrži ljudski kapital, a glavni fokus se stavlja na zaposlenike odnosno njihovo zadovoljstvo

jer se vode činjenicom da je potrošač koji je zadovoljan rezultat zadovoljnog zaposlenika. Pod time se podrazumijeva nagrađivanje zaposlenih da bi se potaknula njihova motivacija u daljnjem ostvarenju novih dodatnih vrijednosti za poduzeće. Nadalje, kada se govori o financijskom fokusu podrazumijevaju se sva poslovanja koja su obavljena do sada i koja će biti obavljena u budućnosti i ciljevi poduzeća pod kojima se podrazumijeva profitabilnost i zahtijevane stope rasta. Financijski fokus obuhvaća i financijski kapital iz razloga što se smatra da tržišna vrijednost poduzeća ovisi i o intelektualnom u financijskom kapitalu. Unutar financijskog fokusa ostvaruju se sredstva kojima se omogućava da se ostala područja mišljenja provode. Naredni fokus je fokus potrošača koji se odnosi na potrošačeve potrebe. Ovaj fokus pomaže poduzeću da uvidi kako zadovoljava potrošače putem svojih proizvoda i usluga. Fokus procesa odnosi se na procese stvaranja i kreiranja usluga i proizvoda prema željama potrošača. I posljednji fokus je fokus obnove i razvoja koji se koristi kako bi se osigurao dugoročni i održivi razvoj poduzeća. Odnosi se na korake koji se poduzimaju u poduzeću kako bi se osigurao dugoročni rast i profitabilnost, također odgovara na pitanja kao što su koja znanja poduzeće treba imati i razvijati da bi se omogućile i zadovoljile buduće i sadašnje potrebe potrošača (Management.net, 2021.).

#### **4.5. Koeficijent za izračun dodane intelektualne vrijednosti – VAIC**

VAIC metoda je metoda prof. dr. Ante Pulića, a koristi se za izračun opće efikasnosti odnosno efikasnosti intelektualnog kapitala čiji su sastavni dio strukturni i humani (ljudski) kapital. Kod ove metode značajno je što ona kao rezultat njezine primjene daje koeficijente koje je moguće koristiti unutar i izvan poduzeća, ali i na razini županija, gradova, čitavog gospodarstva države itd., a ti koeficijenti ukazuju na to gdje se stvara vrijednost, odnosno gdje se ona razara. Bitno je ustanoviti na kojim mjestima se vrijednost razara kako bi se ta mjesta mogla ukloniti, a samim time bi se poboljšala efikasnost procesa poduzeća, grada, županije ili gospodarstva neke države (Pulić, 2008.).

Prednost ove metode je što je univerzalna i podjednako izračunava efikasnost intelektualnog kapitala bilo da se radi o procesima unutar poduzeća ili se radi o čitavom gospodarstvu jedne države.

Rezultati koji su dobiveni ovom metodom mogu promijeniti pogled na uspješnost poslovanja poduzeća, te pomoći u otkrivanju i otklanjanju slabih mjesta u poslovanju što pridonosi kako vlastitoj tako i općoj uspješnosti.

U stvaranju dodane vrijednosti sudjeluju dva ključna resursa, a to su fizički i financijski te intelektualni kapital. Kako bi se izračunala njihova efikasnost u stvaranju vrijednosti, svaki resurs se stavlja u odnos s ostvarenom dodanom vrijednosti time se dobiju koeficijenti odnosno indikatori efikasnosti – efikasnost fizičkog i financijskog kapitala i efikasnost intelektualnog kapitala. Navedeni koeficijenti pokazuju koliko je nove vrijednosti stvoreno za svaku novčanu jedinicu koja je uložena u resurse. Zbrojem ovih koeficijenata dobiva se Value Added Intellectual Coefficient koji pokazuje ukupnu efikasnost poduzeća ili njezinu intelektualnu sposobnost. Što je navedeni koeficijent veći to je menadžment kvalitetnije iskoristio postojeće potencijale (Pulić, 2008.).

Izračunavanje ovom metodom započinje rezultatom poslovanja u novoj ekonomiji, a to je dodana vrijednost koja se izračunava kao razlika između outputa i inputa:

$$VA = OUT - IN$$

Gdje je: VA = dodana vrijednost poduzeća

OUT = ukupno ostvareni prihodi na tržištu

IN = sve interne transakcije

Dodana vrijednost može se izračunati i iz financijskih dokumenata tvrtke na sljedeći način:

$$VA = P + C + A$$

Gdje je: P = operativni profit

C = izdvajanje za zaposlene

A = amortizacija

Nakon što je dodana vrijednost izračunata, slijedi izračunavanje efikasnosti humanog i strukturnog kapitala.

Efikasnost humanog kapitala izračunava se:

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

Gdje je: HCE = koeficijent efikasnosti humanog kapitala

VA = dodana vrijednost

HC = izdvajanje za zaposlene

Strukturni kapital izračunava se:

$$SC = VA - HC$$

Gdje je: SC = strukturni kapital

VA = dodana vrijednost

HC = izdvajanje za zaposlene

Efikasnost strukturnog kapitala izračunava se:

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

Gdje je: SCE = koeficijent efikasnosti strukturnog kapitala

SC = strukturni kapital

VA = dodana vrijednost

Zbrajanjem parcijalnih efikasnosti dolazi se do efikasnosti intelektualnog kapitala, a on se izračunava:

$$ICE = HCE + SCE$$

Gdje je: ICE = koeficijent efikasnosti intelektualnog kapitala

HCE = koeficijent efikasnosti humanog kapitala

SCE = koeficijent efikasnosti strukturnog kapitala

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

Izračun koeficijenta efikasnosti korištenja financijskog i fizičkog kapitala:

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

Gdje je: CEE = koeficijent efikasnosti korištenja financijskog i fizičkog kapitala

VA = dodana vrijednost

CE = knjigovodstvena vrijednost imovine

Zbrajanjem efikasnosti intelektualnog kapitala i efikasnosti korištenog financijskog i fizičkog kapitala dobivamo VAIC.

$$VAIC = ICE + CEE$$

Gdje je: VAIC = intelektualni koeficijent dodavanja vrijednosti

ICE = koeficijent efikasnosti intelektualno kapitala

CEE = koeficijent efikasnosti financijskog i fizičkog kapitala

(Izvor: Pulić, 2008.)

Slika 4 Objašnjenje razina efikasnosti

Efikasnost	Objašnjenje
<b>Više od 2.5</b>	Znak je uspješnog poslovanja, poduzeće ima sigurno poslovanje
<b>2.0</b>	Minimum za uspješno poslovanje u svim sektorima, stvara se dovoljno vrijednosti kako bi se podmirili zaposleni, amortizacija, kamate, poreze i dividende i još ostaje za dodatno ulaganje.
<b>1.75</b>	Poduzeće je u relativno dobrom stanju, no ne garantira se dugoročna sigurnost jer nemaju dovoljno sredstava za investiranje.
<b>1.25</b>	Zabrinjavajuće, ne stvara se dovoljno da bi se mogao postići razvoj te neke obveze nisu podmirene.
<b>1.00</b>	Vrlo zabrinjavajuće, nedovoljno za podmirenje svih inputa koji su potrebni za redovno poslovanje, sa ovom efikasnošću jedini koji se mogu podmiriti jesu zaposleni, a ukoliko efikasnost padne ispod 1.00 poduzeće nema dovoljno sredstava ni za podmirenje zaposlenih.

Izvor: Izrada autora prema (Pulić, 2008:13)

Kako je prikazano u tablici 1 najpoželjnija efikasnost je ona iznad 2.5 zbog toga što prikazuje sigurno i uspješno poslovanje te stvaranje razine vrijednosti koja je zadovoljavajuća i kojom se mogu podmiriti svi troškovi, a preostaje i ona vrijednost za dodatna ulaganja. Efikasnost 1.00 i niže je najlošija vrijednost jer prikazuje zabrinjavajuće stanje poduzeća. Sa tom razinom poduzeće nema mogućnost podmiriti troškove što ga dovodi u nepovoljan položaj (Pulić, 2008:13).



## **5. Upravljanje intelektualnim kapitalom**

Upravljanje intelektualnim kapitalom koje je uspješno pridonosi tome da se poslovanje u poduzeću unaprijedi, prilika za stvaranje novih vrijednosti, konkurentske prednosti, boljem iskorištavanju potencijala, proizvodnom razvoju, kreiranje slike poduzeća za javnost, a to sve sa ciljem da se zadovolje potrošači i da se poveća motivacija zaposlenika. Ako menadžeri u poduzeću imaju želju da kada se upravlja intelektualnim kapitalom to ima svoj kontinuitet neophodno je da potenciraju inovativne promjene poduzeću te da poslovanje promatraju sveobuhvatno i holistički (Branković-Merdžo, 2015:362).

### **5.1. Koristi upravljanja intelektualnim kapitalom**

Upravljanje intelektualnim kapitalom ima velik značaj za svako poduzeće jer svako poduzeće zapravo raspolaže znanjem, vrijednostima i sposobnostima koje se mogu pretvoriti u vrijednost na tržištu. Upravljanje intelektualnim kapitalom može donijeti konkurentsku prednost te mnoge druge pogodnosti, pa se na temelju toga može zaključiti da upravljanje tim resursom nije izbor nego je potreba. Upravljanje intelektualnim kapitalom podrazumijeva fokus na budućnost, odnosno jačanje sposobnosti poduzeća kroz eliminiranje slabosti, a to podrazumijeva stalno unaprjeđenje poslovanja.

Kako navodi Jelčić, K. (2004.) koristi intelektualnog kapitala su:

- Motivacija zaposlenika,
- Efikasnije djelovanje HC,
- Zadovoljni potrošači,
- Unaprjeđenje imidža,
- Povećanje sposobnosti stvaranja vrijednosti,
- Optimalnije korištenje potencijala,
- Uspješnija komunikacija,
- Povećanje tržišne vrijednosti te
- Efikasniji poslovni procesi.

Iz navedenog moguće je zaključiti da upravljanje intelektualnim kapitalom donosi višestruku korist za poduzeće kao što je unaprjeđenje samog poslovanja, povećanje tržišne vrijednosti, podizanje produktivnosti i dr.

## 5.2. Faze upravljanja intelektualnim kapitalom

U suvremenim uvjetima poslovanja, uspjeh mogu postići ona poduzeća koja će imati sposobnost proizvodnje, upravljanja i kontinuiranog povećanja vlastitog intelektualnog kapitala. U tom smislu pravilno upravljanje intelektualnim kapitalom i njegova uloga u postizanju konkurentske prednosti ključno je pitanje za svako poduzeće, ali ne samo poduzeće nego i za općine, gradove i cijelu državu. „Rješenje u tim novonastalim uvjetima očituje se u primjeni detaljno definiranih strategija razvoja pomoću kojih je moguće afirmirati i upravljati temeljnim resursom – intelektualnim kapitalom. Prema tome nužan je discipliniran i sustavan pristup“ (Sundać, 2009:76). Prema Sundać (2009:76) afirmacija intelektualnog kapitala je proces koji ide sljedećim tijekom:

1. Razvijanje svijesti o važnosti intelektualnog kapitala – razvija se postupno u cijelom poduzeću „top-down“ pristupom, a najčešće aktivnosti koje se koriste su educiranje zaposlenih o važnosti intelektualnog kapitala putem različitih edukacijskih i motivacijskih radionica i predavanja. Druga aktivnost koja se spominje jest pribavljanje literature koja bi pružila dodatne informacije o samom pojmu intelektualnog kapitala, njegovoj strukturi, identificiranju i slično.
2. Identificiranje i kategoriziranje cjelokupne nematerijalne imovine poduzeća prema sastavnim elementima intelektualnog kapitala – u ovoj fazi potrebno je stvoriti tim vodećih menadžera u poduzeću koji će pokrenuti i upravljati ovom fazom, uz pomoć ostalih djelatnika.
3. Određivanje i vizualizacija načina upravljanja ključnim faktorima – kako je svako poduzeće različito, tako je nemoguće imati univerzalni pristup za upravljanje intelektualnim kapitalom. Dakle, menadžment treba razmotriti strategiju, zaposlenike, tehnologiju, kulturu i tržišno okruženje. U ovoj fazi komunikacija se ostvaruje u smjeru odozdo prema gore.

Slika 5 Prikaz upravljanja intelektualnim kapitalom



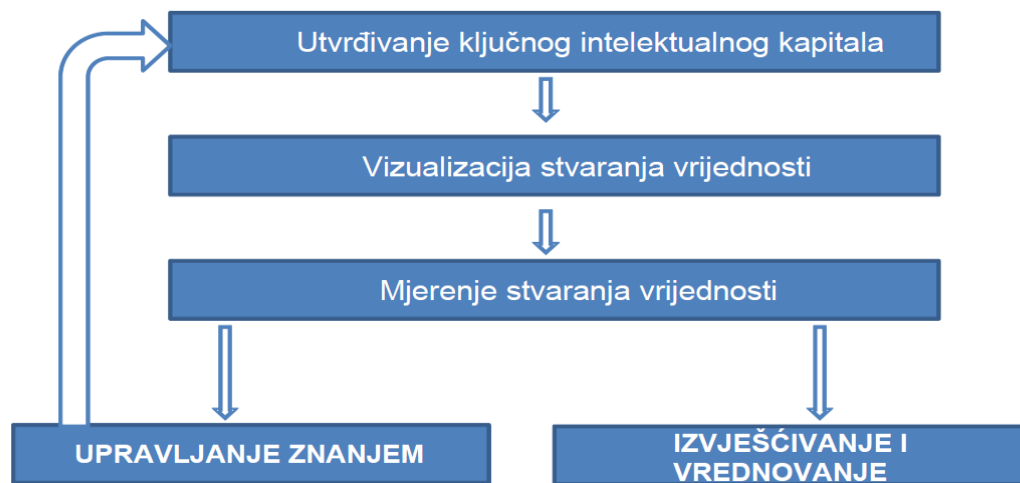
Izvor: Sundać, D., 2009, str. 78

Kao što je na slici 4 prikazano temelj za upravljanje intelektualnim kapitalom jesu vizija, misija i ciljevi, a rezultati koji se dobiju upravljanjem intelektualnog kapitala mogu biti materijalni i nematerijalni.

Faze upravljanja intelektualnim kapitalom (Marr i dr., 2003:772):

1. Utvrđivanje ključnog intelektualnog kapitala koji pokreće strateške smjernice poduzeća
2. Vizualizacija putova stvaranja vrijednosti i promjena ključnog intelektualnog kapitala
3. Mjerenje provedbe i dinamičke transformacije
4. Razvijanje intelektualnog kapitala primjenom procesa upravljanja znanjem
5. Unutarnje i vanjsko izvješćivanje provedbe.

Slika 6 Faze upravljanja intelektualnim kapitalom



Izvor: Marr i dr., 2003., str. 772

Ključno u procesu upravljanja intelektualnim kapitalom jest da se razvije svjesnost o važnosti intelektualnog kapitala, a samim time i shvatiti koji je to glavni resurs odnosno glavni intelektualni kapital. Na taj način poduzeće je spremno na prihvaćanje novih ideja i napora koji su vezani za realizaciju ciljeva. Kada se govori o vizualizaciji intelektualnog kapitala ona se odnosi na kategorizaciju nematerijalnih faktora poduzeća (strukturalni kapital, inovacijski kapital i sl.), analizu postojećeg stanja intelektualnog kapitala (slabosti, snage, potencijale i ograničenja), identifikaciju ključnih faktora, određivanje prioriteta i uvrštavanje u postojeću strategiju. Nadalje, mjerenje intelektualnog kapitala važno je kako bi poduzeće moglo pratiti performanse neopipljivih faktora i održavati kontinuitet. Kako bi poduzeće usmjerilo poslovanje, bitno je da imaju detaljan i čest uvid u napredak. Navedeno rezultira mogućnosti za efikasno upravljanje znanjem, a kao posljedica tog postupka javlja se mogućnost identifikacije novog potrebnog ključnog resursa, odnosno potreba za kategorizacijom intelektualnog kapitala (Jelčić, 2004:39-40).

## 6. Intelektualni kapital i konkurentnost

Konkurentska prednost je posebno obilježje koje poduzeće postiže kada je uspješnije i djelotvornije od svojih konkurenata. Kako bi poduzeće ostvarilo konkurentsku prednost, ono mora znati na koje načine će proizvesti konkurentsku prednost.

U ovom dijelu razlikujemo tradicionalnu i novu ekonomiju. Tradicionalna ekonomija temelji se na cijeni, jednostavnoj diferencijaciji i nižim troškovima proizvodnje, dok nova ekonomija u prvi plan stavlja znanje, odnosno intelektualni kapital. Kao izvori konkurentske prednosti nove ekonomije naglašavaju se imidž, patenti, zaštitni znaci te odnosi sa zaposlenima, dobavljačima, klijentima i ostalim poslovnim suradnicima.

Slika 7 Izvori konkurentske prednosti

Izvori konkurentske prednosti	
„Stara“ ekonomija	„Nova“ ekonomija
<ul style="list-style-type: none"><li>• Cijena</li><li>• Jednostavna diferencijacija</li><li>• Niži troškovi proizvodnje</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tržišne marke (brandovi)</li><li>• Imidž (identitet poduzeća)</li><li>• Patenti</li><li>• Zaštitni znaci <sup>TM</sup></li><li>• Standard i dizajn (kao oblici intelektualnog kapitala)</li><li>• Odnos sa dobavljačima, kupcima, zaposlenima i ostalim poslovnim partnerima</li></ul>

Izvor: Izrada autora prema Sundać, 2009, str. 61

Održiva konkurentska prednost je cilj svakog poduzeća jer ona pomaže poduzeću da ostvari iznadprosječnu veličinu dobiti koja osigurava ono što je bitno u današnjem poslovanju, a to je održivost i stalni rast i razvitak poduzeća. Konkurentska prednost rezultira uspješnom i kontinuiranom upotrebom intelektualnog kapitala u poduzeću. (Sundać, 2009:61).

Održiva konkurentska prednost posjeduje statičku i dinamičku stranu. Kada govorimo o statičkoj strani ona se odnosi na one elemente intelektualnog kapitala koji se u sadašnjem trenutku koriste na operativnoj razini kako bi se proizveli outputi poduzeća. Nadalje, dinamički

dio odnosi se na elemente intelektualnog kapitala koji pomažu poduzeću da ostvari konkurentsku prednost na tržištu te da tu prednost zadrži u različitim situacijama i promjenama u kojima se poduzeće može naći u budućnosti. Dakle, dinamički dio se odnosi strategiju poduzeća te na sposobnost zaposlenih da uspješno reagiraju na promjene.

Upravljanje znanjem prepoznato je kao jedna od temeljnih aktivnosti za održavanje, razvoj i stjecanje intelektualnog kapitala u poduzeću, a samim time i održive konkurentske prednosti. Ali, kako bi intelektualni kapital stvarao konkurentsku prednost potrebno je da bude u interaktivnom odnosu sa znanjem što prikazuje slika 6 (Sundać, 2009:62).

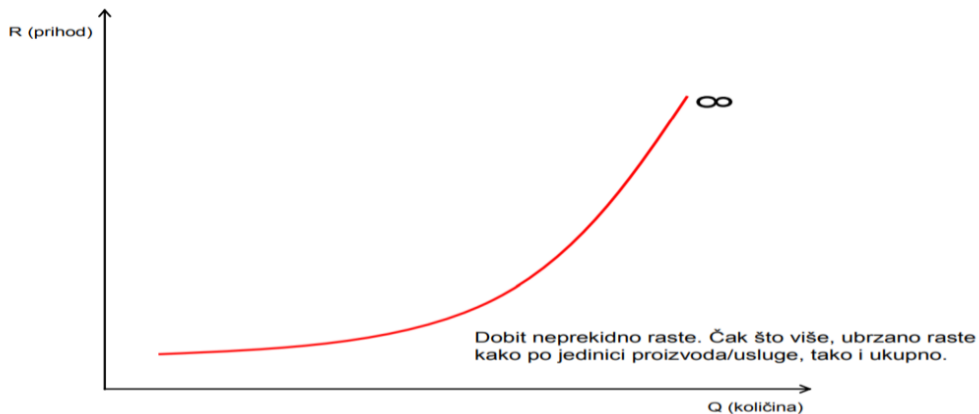
Slika 8 Interakcija: znanja, intelektualnog kapitala i konkurentnosti



Izvor: Sundać, D., 2009., str. 62

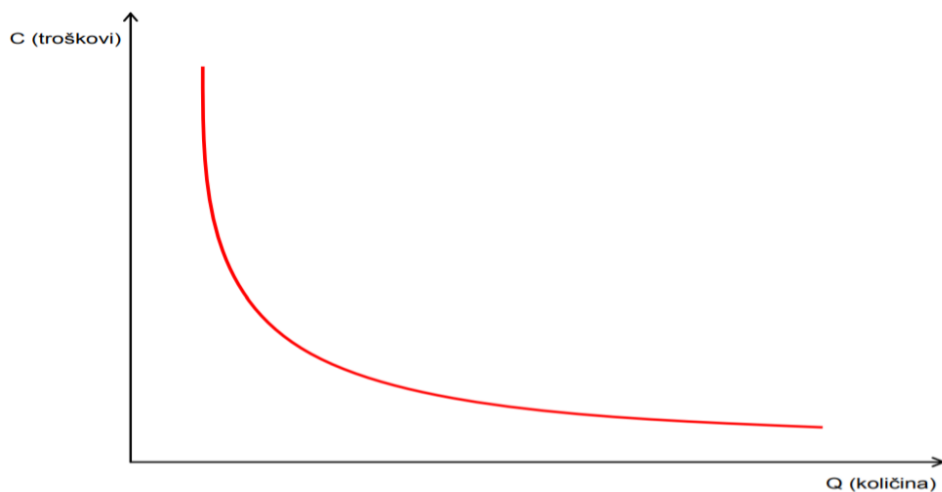
Kao što je prikazano na slici 7 odnos prihoda i intelektualnog kapitala je proporcionalan, odnosno porast razine intelektualnog kapitala utječe i na rast ukupnog prihoda poduzeća. Kako je već spomenuto intelektualni kapital je resurs koji se ne troši, odnosno ne može biti iscrpljen i zato korištenjem intelektualnog kapitala u proizvodnji prihodi rastu neprekidno.

Slika 9 Kretanje dobiti u uvjetima korištenja intelektualnog kapitala kao resursa proizvodnje



Izvor: Sundać, D., 2009., str. 66

Slika 10 Kretanje troškova u uvjetima korištenja intelektualnog kapitala kao resursa proizvodnje



Izvor: Sundać, D., 2009., str. 67

Sa druge strane na slici 8 prikazan je odnos troškova i primjene intelektualnog kapitala. Primjenom intelektualnog kapitala troškovi poduzeća se smanjuju, kako po jedinici proizvoda tako i ukupni troškovi. „Situacija vrlo slični prirodnom monopolu, kada se u proizvodnji koristi intelektualni kapital. Kako se u proizvodnji ne može koristiti samo intelektualni kapital, već se on kombinira s resursima: zemlja, rad i kapital, to je veće korištenje intelektualnog kapitala (a manje korištenje zemlje, rada i kapitala) za poduzeće povoljnije“ (Sundać, 2009:67).

Prema navedenom moguće je zaključiti da se gospodarski rast sve više temelji na znanju, odnosno intelektualnom kapitalu, a sve manje na materijalnoj proizvodnji. Iz tog razloga zadatak je svih poduzeća p pretvoriti znanje koje posjeduje u intelektualni kapital na način da stvori sinergijsku vezu između njegovih sastavnih elemenata te na taj način proizvoditi konkurentske prednosti za svoje poduzeće. Kada je konkurentska prednost utemeljena na intelektualnom kapitalu, ona zahtjeva kontinuirano ulaganje u intelektualni kapital te se mora održavati (Sundać, 2009:72).



## **7. Zaključak**

Iako postoji mnoštvo definicija intelektualnog kapitala, ono što je najvažnije je njegov značaj i doprinos u radu poduzeća u današnje vrijeme.

Korištenje intelektualnog kapitala važno je u suvremenim uvjetima poslovanja jer se njegovim korištenjem poduzeće diferencira od konkurencije te ostvaruje konkurentsku prednost na tržištu. U radu je prikazano da intelektualni kapital pozitivno utječe na poslovanje poduzeća, odnosno korištenjem intelektualnog kapitala postiže se rast prihoda i ukupne dobiti, a troškovi poduzeća se smanjuju. Kako bi se intelektualni kapital materijalizirao vrlo je važno kako se njime upravlja. Uspješno upravljanje intelektualnim kapitalom pridonosi unaprjeđenju poslovanja poduzeća, održavanju konkurentske prednosti, boljem iskorištavanju potencijala, razvoju proizvoda i slično. Također, vrlo je bitno mjerenje kapitala jer se metodama mjerenja koje su navedene u ovom radu može doći do informacija o stanju kapitala, a te informacije će služiti za daljnje upravljanje kapitalom.

Pravilnim upravljanjem, praćenjem te provedbom intelektualnog kapitala poduzeće može osigurati dugoročnu dobit i održivost. Na samom kraju može se zaključiti da je ulaganje u intelektualni kapital nužno jer je upravo on resurs koji će poduzeću omogućiti stvaranje konkurentske prednosti te poslovni uspjeh u suvremenom poslovanju.

## 8. Literatura

1. Branković-Merdžo, Š., Đogić, R., Brdarević, S. (2015). Upravljanje intelektualnim kapitalom u funkciji povećanja poslovnih performansi
2. Brunsko, Z., (2002): Intelektualni kapital u funkciji razvoja suvremenog gospodarstva U: Znanje – temeljni ekonomski resurs, Sundać, D. (ur.), Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka
3. Dragičević, A: (1991) Ekonomski leksikon, Informator, Zagreb
4. Edvinsson L. i Sullivan P. (1996) Developing a Model for Managing Intellectual Capital. European Management Journal
5. Investopedia, EVA. Dostupno na: <https://www.investopedia.com/terms/e/eva.asp#citation-1> [15.06.2021.]
6. Jelčić, K. (2004). Priručnik za upravljanje intelektualnim kapitalom u tvrtkama. HGK, ZUIK, Zagreb
7. Kaplan, R., & Norton, D.P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press, Boston
8. Kolaković, M. Intelektualni kapital poduzeća i njegovo mjerenje. Računovodstvo, revizija i financije. 8, (1998)
9. Kolaković, M. Teorija intelektualnog kapitala. Ekonomski pregled. 54 (2003)
10. Marr, B., Gupta, O., Pike, S., Ross, G. (2003). Intellectual Capital and Knowledge Management Effectiveness, Management Decision
11. Niven, P.R.: Balanced Scorecard korak po korak: maksimiziranje učinka i održavanje rezultata, Masmedia, Zagreb, 2010.
12. Požega, Ž., “Menadžment ljudskih resursa – upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću“ Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2012.
13. Pulić, A. (2001.) Intelektualni kapital : ključni resurs 21. stoljeća. Rijeka : International Business Consulting Center
14. Skandia Navigator. Dostupno na: [https://www.valuebasedmanagement.net/methods\\_skandianavigator.html](https://www.valuebasedmanagement.net/methods_skandianavigator.html) [16.06.2021.]
15. Stewart, T.:(1997) Intellectual Capital The New Wealth of Organizations. Doubleday/Currency. New York
16. Sundać, D: (1999) Temeljna vrijednost tvrtke, RIFIN br. 6., Zagreb

17. Sundać, Dragomir; Švast, Nataša. Intelektualni kapital – temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća. Zagreb: Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, 2009. Dostupno na: [http://www.efos.unios.hr/teorija-politika-razvoja-poduzetništva/wp-content/uploads/sites/179/2016/10/Knjizica\\_intelektualni\\_kapital-Copy.pdf](http://www.efos.unios.hr/teorija-politika-razvoja-poduzetništva/wp-content/uploads/sites/179/2016/10/Knjizica_intelektualni_kapital-Copy.pdf) [13.06.2021.]
18. Vujić, V.: (2004) Menadžment ljudskog kapitala, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija
19. Vujić, V: (2002) Management of knowledge and personal. Zbornik radova 16th Fakultet za turizam i hotelski menadžment. Opatija
20. Zelenika, R., Sundać, D., Pupavac, D., (2002.): Intelektualni kapital – kreator inkluzivnog svjetskog gospodarstva U: Znanje – temeljni ekonomski resurs, Sundać, D. (ur.), Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci

## 9. Popis slika

Slika 1 Proces nastajanja znanja i njegova povezanost sa intelektualnim kapitalom .....	5
Slika 2 Struktura intelektualnog kapitala .....	6
Slika 3 Skandia Navigator model .....	12
Slika 4 Objašnjenje razina efikasnosti .....	16
Slika 5 Prikaz upravljanja intelektualnim kapitalom .....	19
Slika 6 Faze upravljanja intelektualnim kapitalom.....	20
Slika 7 Izvori konkurentske prednosti.....	21
Slika 8 Interakcija: znanja, intelektualnog kapitala i konkurentnosti .....	22
Slika 9 Kretanje dobiti u uvjetima korištenja intelektualnog kapitala kao resursa proizvodnje .....	23
Slika 10 Kretanje troškova u uvjetima korištenja intelektualnog kapitala kao resursa proizvodnje .....	23