

# Razvoj intelektualnog kapitala kao osnove za uspješno upravljanje odnosom s klijentima

---

Češnjaj, Neven

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2014

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Polytechnic Pula - College of Applied Sciences / Politehnika Pula - Visoka tehničko-poslovna škola s pravom javnosti**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:212:100670>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-12**



image not found or type unknown

Repository / Repozitorij:

[Digital repository of Istrian University of applied sciences](#)



image not found or type unknown

POLITEHNIKA PULA  
VISOKA TEHNIČKO-POSLOVNA ŠKOLA S P. J.

NEVEN ČEŠNJAJ

Razvoj intelektualnog kapitala kao osnove za  
uspješno upravljanje odnosom s klijentima

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD

Varaždin, 2014.

POLITEHNIKA PULA  
VISOKA TEHNIČKO-POSLOVNA ŠKOLA S P. J.  
Specijalistički diplomski stručni studij

# Razvoj intelektualnog kapitala kao osnove za uspješno upravljanje odnosom s klijentima

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD

Mentor: Prof. dr. sc. Saša Petar  
Student: Neven Češnjaj  
Mat. br.: 87  
Studij: Kreativni menadžment u procesima

Varaždin, studeni, 2014.

<b>1. Uvod .....</b>	<b>8</b>
1.1. Opis i definicija problema .....	8
1.2. Cilj i svrha rada .....	8
1.3. Hipoteza rada .....	8
1.4. Metode rada .....	9
1.5. Struktura rada .....	9
<b>2. INTELEKTUALNI KAPITAL .....</b>	<b>10</b>
2.1. Povijest intelektualnog kapitala .....	10
2.2. Definicija intelektualnog kapitala .....	13
2.3. Razvoj sustava intelektualnog kapitala .....	14
2.4. Struktura intelektualnog kapitala.....	16
2.4.1. Ljudski kapital.....	17
2.4.2. Strukturalni kapital.....	18
2.4.3. Relacijski ili potrošački kapital.....	19
2.4.4. Mjerenje intelektualnog kapitala.....	20
2.5. Kondratjevljevi ciklusi.....	22
2.5.1. Početak ciklusa.....	22
2.5.2. Svi ciklusi.....	24
2.5.3. Aktualni ciklus .....	25
<b>3. KARAKTERISTIKE SUVREMENE ORGANIZACIJE .....</b>	<b>27</b>
3.1. Novi tipovi organizacije .....	28
3.1.1. Timski rad .....	29
3.1.2. Samostalnost poslovanja .....	30
3.1.3. Inovativno poduzetništvo.....	30
3.1.4. Virtualno djelovanje.....	32
3.1.5. Vizualizacija vrijednosti .....	33
3.1.6. Društvena odgovornost .....	34

3.1.7. Vrednovanje kapitala .....	35
3.1.8. Seljenje kapitala .....	35
3.2. Primjeri novih tipova organizacija u Hrvatskoj .....	36
3.2.1. Informatika.....	36
3.2.2. Ekologija .....	36
3.2.3. Autoindustrija .....	37
<b>4. KOMUNIKACIJA .....</b>	<b>38</b>
4.1. Pojam komunikacije .....	38
4.1.1. Komunikacijski proces.....	38
4.1.2. <i>Feedback</i> ili povratna veza .....	39
4.1.3. Pojam retorike .....	40
4.2. Pojam i definicija konflikta .....	41
4.2.1. Pojam konflikta.....	41
4.2.2. Definicija konflikta .....	42
4.2.3. Kultura sukoba ili kultura suradnja.....	42
4.3. Pregovaranje .....	45
4.3.1. Oblici pregovaranja.....	46
4.3.2. Načela pregovaranja.....	47
4.3.3. Načelo „caveat emptor“ .....	48
4.3.4. Moguće završne pregovaračke pozicije .....	49
<b>5. UPRAVLJANJE ODNOSOM S KLIJENTIMA – CRM .....</b>	<b>50</b>
5.1. Parametri CRM-a .....	51
5.2. Informacijski alati CRM-a .....	54
5.2.1. Operativni CRM.....	54
5.2.2. Analitički CRM.....	55
5.2.3. Kolaborativni CRM .....	56
5.3 Primjeri korištenja CRM-a .....	57

5.3.1. Hotelijerstvo.....	57
5.3.2. Primjena u farmaceutskoj industriji.....	57
5.3.3 Maloprodaja .....	58
<b>6. POVEZANOST NAVEDENIH DISCIPLINA .....</b>	<b>59</b>
6.1 Vezani kružni ciklus procesa .....	61
6.2. Utjecaj ljudskog faktora .....	62
6.3 Vođenje – Leadership .....	63
6.4. Utjecaj intelektualnog kapitala na prirodu .....	65
6.5. Intelektualni kapital u suvremenoj Hrvatskoj .....	67
6.6. Strategija ljudskog kapitala RH .....	68
6.6.1. Strategija i razvoj ljudskog kapitala Grada Zagreba.....	68
6.6.2. Strategija i razvoj ljudskog kapitala Varaždinske županije .....	69
6.6.3 Usporedba .....	71
6.7. Opažanja u involviranju promjena .....	71
6.7.1. Teorija implicitnog reda.....	71
6.7.2. Pojava sinkroniciteta.....	72
<b>7. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>73</b>
Popis literature .....	75

## Sažetak

Tijekom specijalističkog studija, rješavajući zadatke raznolike problematike različitih disciplina, uočena je stalna potreba za korištenjem novih znanja, koja su često drugačija od osnovnih, tj. početnih s kojima u početku kreću uglavnom svi polaznici. Također je različita razina znanja, trenutna upotrebljivost, te pristup rješavanju problema.

Takvo stanje identično je suvremenom poslovanju, koje sve više postaje dislocirano, apstraktno, pa time i komplicirano, te zahtijeva procesni pristup rješavanja poslovnih zadataka. Ovakav pristup je prirodan, kružni ciklus stalnih nadogradnji, provjera i ponavljanja, a ukazuje na nužnost razvoja intelektualnog kapitala, te utjecaj na odnose među klijentima u svim pretpostavkama i nastojanjima da se stvori dodana vrijednost.

Ključne riječi: intelektualni kapital, upravljanje odnosom s klijentima, komunikacija, liderstvo, pregovaranje, procesni pristup, implicitni red, kreativnost.

## **Abstract**

The quality of the knowledge needed in approaching and solving the problems in postgraduate studies is quite different than the one needed in graduate studies. The level of basic knowledge, its applicability at particular time and the approach to solving problems is quite different among the students at the beginning of the postgraduate studies. In order to solve complex interdisciplinary problems during postgraduate studies the students must build upon the old basic knowledge and develop new skills and "new knowledge".

The modern business faces the same problems, it has become increasingly more dispersed but interconnected, abstract and complicated. It requires gradual, step-wise approach to solving business tasks.

This type of approach is natural, revolving cycle of constant improvements, upgrades, check-ups and repetitions. The development of the intellectual capital capable of affecting and modifying the relationships among the clients at all aspects of business research and development is an imperative to common end create added values.

Keywords: intellectual capital, customer relationship management, communication leadership, negotiation, process approach, implicit order, creativity.



# 1. Uvod

*„Kada nauka počne proučavati ne fizikalne pojave, u deset godina napredovat će više nego u ranijim stoljećima svoje povijesti“* Nikola Tesla

Prateći razvoj civilizacijskog razvoja, ruski znanstvenik Nikolai Kondratjev, predstavio je opći razvoj koji se odvija u relativno pravilnim ciklusima. Sljedeći, nama aktualni ciklus temeljit će se na kombinacijama novih tehnologija temeljenih na znanju, razmjeni istih kroz mješoviti pristup komunikacije, a sve u cilju stvaranja novih vrijednosti, te generiranja opće prihvatljivog razvoja.

## 1.1. Opis i definicija problema

Nove tehnologije zahtijevaju specijalistička znanja kroz mješoviti pristup korištenja različitih znanstvenih područja, povezujući udaljene, virtualne suradnike, suradnike različitih razina znanja, različitih kultura i načina rješavanja problema, te će način upravljanja klijentima biti zahtjevniji i podložan promjenama.

## 1.2. Cilj i svrha rada

Stvaranje gospodarskog rasta i općeg poboljšanja kvalitete života, zahtijeva povećanje vrijednosti intelektualnog kapitala, te će se radom obraditi i povezati vrijednosti komunikacije, upravljanje konfliktima, vrednovanje intelektualnog kapitala, uz uvjet za stalnim poboljšanjima poslovnih procesa, u cjelinu međuzavisnosti intelektualnog kapitala s upravljanjem odnosa s klijentima i potrebom za njegovim stalnim razvojem.

## 1.3. Hipoteza rada

Kontinuirani razvoj intelektualnog kapitala, zbog specifičnih zahtjeva novih potreba, bit će osnova za dobro upravljanje klijentima, što će biti hipoteza ovog rada.

Pomoćna hipoteza rada je da će uspješno upravljanje odnosom među klijentima zbog visoke razine sličnosti, zauzimati bitno mjesto u poslovnim procesima, povezujući multidisciplinarne timove, virtualne organizacije, IT sektor, te druge novostvorene aktivnosti.

## 1.4. Metode rada

U pripremi ovog rada korištene su metode istraživanja literature vezane uz pojam intelektualnog kapitala, pregovaranje, pregovaračke tehnike, komunikologiju i retoriku, bilješke s predavanja, te izvori s Interneta. Prilikom izrade rada, korištena su opća metoda kod teoretskih pretpostavki; metoda kompilacije prilikom uspoređivanja stanja i primjera. Često je korištena metoda komparacije, naročito sa uspoređivanjem procesa u prirodi; metoda analize za razradu i opise teme, primjenu; te grafičke metode kod prikaza dijagrama.

## 1.5 Struktura rada

Rad je koncipiran u sedam dijelova. Počinje uvodnim dijelom gdje je definiran cilj i svrha rada, postavljena hipoteza s pomoćnom hipotezom, te nabrojane korištene metode i struktura rada. Budući da rad prolazi kroz više znanstvenih disciplina, teoretske osnove nabrojane su narednim poglavljima.

Drugo poglavlje daje uvid u intelektualni kapital s povijesnim prikazom i raščlambom, te prikazom problema postavljenog kroz teoretsko empirijske pretpostavke Kondratjevlevog ciklusa.

Treće poglavlje opisuje postojeće stanje i karakteristike suvremene organizacije i društva, radi boljeg razumijevanja i mogućnosti daljnjeg odmicanja od postojećih usvojenih shvaćanja, koje vane za promjenama, što u osnovi čini prvu poteškoću kod svih odnosa sa klijentima.

Četvrto poglavlje ulazi u problematiku komunikacije kao pratioca izmjena informacija ili znanja, (a u osnovi prvoj poteškoći (ili pomoći) kod komunikacije i svih odnosa s klijentima).

Peto poglavlje opisuje osnove i način dobrog upravljanja klijentima.

U šestom poglavlju, navedene discipline prikazane su kroz procesni pristup, postavljene kao zajednička cjelina, s naglaskom na holistički pristup kroz utjecaj ljudskog čimbenika, važnost vrijednosti lidera u takvim procesima, te moguće globalne posljedice na okolinu. Navedene su i uspoređene strategije za razvoj ljudskog kapitala u dvije relativno slične županije. U nastavku su prikazane poteškoće u involviranju procesa promjena.

Zaključak čini sedmo poglavlje, zajedno sa preporukama za poboljšanje. Rad završava popisom literature i navođenjem ilustracija.

## 2. INTELEKTUALNI KAPITAL

Današnja poduzeća svoju konkurentnu prednost temelje na poznavanju korištenja svoga znanja, odnosno dobiti od korištenja i brzine kojom usvaja nova znanja. No, iako se većina suvremenih menadžera slaže s ulogom znanja kao izvora konkurentne prednosti, malobrojni znaju kako na efikasan način to znanje koristiti i uspješno upravljati njime. U stvarnosti intelektualni kapital predstavlja znanje kao stalan ljudski proces, ali tek kada su znanje i inteligencija primijenjeni i pretvoreni u nešto vrijedno za poduzeće i njezine klijente, tada znanje postaje vrijedna imovina, tj. intelektualni kapital poduzeća. Bez takvog rezultata znanje ostaje tek neiskorišteni intelektualni potencijal poduzeća.

Ujedno, samo znanje, ako se ne koristi u stvaralačke svrhe, proživljava svoje vrijeme poluraspada, te ako se ne nadomjesti novim, postaje bezvrijedno.

### 2.1. Povijest intelektualnog kapitala

Razvojem tehnologije, povećanjem potrošnje i zahtjeva društva početkom 20. stoljeća, započinje i istraživački rad na području intelektualnog kapitala, a među važnijima autorima i djelima spominje se Frederic Taylor 1911. godine s radom „The Principles of Scientific Management“. Daljnjim multipliciranjem i povećanjem kompleksnosti zahtjeva proizvodnje, menadžmenta i tržišta, pojavljuje se i više proučavanja i radova, a začetnici su prema prilagođenom povijesnom redoslijedu<sup>1</sup>:

- 1967. godine Michael Polanyi izdaje „The Tacit Dimension“ ,uvodi eksplicitnu i implicitnu dimenziju znanja,
- 1980. Hiroyuki Itami objavljuje knjigu “Mobilizing Invisible Assets” na japanskome (1987. prevedena na engleski),
- 1986. godine Paul Romer u članku „Increasing Returns and Long Run Growth“ predstavlja model za rast gospodarstva kroz akumulaciju znanja na svim razinama,

---

<sup>1</sup> Kolaković, M.: **Teorija intelektualnog kapitala**, Ekonomski Fakultet Zagreb, 2003., p. 19

- 1986. Karl-Erik Sveiby objavljuje knjigu “The Know-How Company” o upravljanju neopipljivom imovinom,
- 1986. David Teece s UC Berkeley’s Haas School of Business objavljuje članak pod naslovom “Profiting from Technological Innovation”,
- 1987. Debra Amidon objavljuje knjigu “Managing the Knowledge Asset into the Twenty-First Century“,
- 1988. Karl-Erik Sveiby objavljuje članak “The New Annual Report” uvodeći pojam “knowledge capital” ,
- 1989. Sveiby objavljuje knjigu “The Invisible Balance Sheet” ,
- 1989. Peter Drucker objavljuje knjigu “The New Realities: in Government and Politics, in Economics and Business, in Society and World View”,
- 1990. Charles Savage objavljuje knjigu “Fifth Generation Management, Dynamic Teaming, Virtual Enterprising and Knowledge Networking”,
- 1990. Sveiby objavljuje knjigu “Knowledge Management”,
- 1990. Peter M. Senge objavljuje knjigu “The Fifth Discipline” ,
- 1991. Stewart objavljuje članak “Brainpower - How Intellectual Capital Is Becoming America’s Most Valuable Asset “ u časopisu Fortune,
- 1991. Leif Edvinsson postaje prvi direktor za intelektualni kapital u svijetu,
- 1992. Robert Kaplan i David Norton razvijaju Balanced Scorecard model za mjerenje neopipljive imovine,
- 1995. Ikujiro Nonaka i Hirotaka Takeuchi objavljuju knjigu “Knowledge Creating Company” ,
- 1993. Hubert St. Onge razvija koncepciju potrošačkog kapitala unutar intelektualnog kapitala,
- 1994. Stewartov članak “Intellectual Capital” naslovni je članak u časopisu Fortune,

- 1995.god. izdaje „The Knowledge-Creating Company“ gdje opisuje način na koji japanske kompanije inoviraju poslovanje kroz primjenu znanja,
- 1995. Skandia objavljuje prvo javno izvješće o intelektualnom kapitalu,
- 1996. Skandia osniva svoj Future Centre na čelu s Leifon Edvinssonom,
- 1997. Sveiby objavljuje knjigu “The New Organizational Wealth”,
- 1997. Thomas Stewart objavljuje knjigu “Intellectual Capital” ,
- 1997. Edvinsson i Michael Malone objavljuju knjigu “Intellectual Capital”

Prepoznavanje vrijednosti intelektualnog kapitala važno je za sve oblike stvaranja, a može se primijeniti i u civilizacijski negativnom obliku. Niže je to uspoređeno s poslovnim principom.

Hans von Seeckt (1886.-1936.) njemački general iz I svjetskog rata, na temelju iskustva i tehničkih znanja, uočio je da se budući ratovi više neće voditi po principu masovnosti, već će to biti male, dobro uvježbane (specijalizirane) mobilno-tehničke formacije. Kako tadašnja Njemačka nakon poraza nije smjela imati vojnu postrojbu jaču od 100.000 ljudi, kao ni jedinstveno zapovjedništvo (organizaciju), od 270.000 preživjelih časnika stvorio je bazu od 4000 izvježbanih, te nanovo obrazovanih i motiviranih časnika, a svaki od njih osposobljen je voditi svoju i po potrebi duplo veću formaciju<sup>2</sup>. Nakon deset godina, obučeno je 100.000 takvih časnika koji su obučavani po, opet njegovoj novini, *Auftragstaktik*<sup>3</sup> (taktika davanja zadataka).

Princip je da tako obučeni časnik-zapovjednik upoznaje (delegira) niže rangiranog časnika sa zadatkom (ciljem), ali ga ne ograničava u izvedbi (kreativnost) već zajednički traže rješenja (interakcija). Časnik isto postupa (informira) sa podređenim, tako da na kraju svi imaju, i znaju jasan cilj, a kako su sveobuhvatno uvježbani (obrazovani), zadatak (posao)

---

<sup>2</sup> Werhas. M.: **Vojna Povijest**, 2012/02 , p. 14

<sup>3</sup> Werhas, M.: **Vođenje i ustroj trupnih stožera Njemačke kopnene vojske u II svj.ratu**, p. 74

ne ovisi isključivo o zapovjedniku (voditelju tima). Ujedno je bila stalna obaveza uvježbavanja(učenja) niže rangiranih časnika. Uspjeh njemačke vojske u II. svjetskom ratu, s vojnog gledišta, temelji se na ovoj doktrini.

Princip *Auftragstaktik* implementiran je u vojsku Sjedinjenih Američkih Država 1948. godine, a tek krajem devedesetih u vojsku Velike Britanije.

## 2.2. Definicija intelektualnog kapitala

Pojam intelektualni kapital u ekonomskom smislu prvi je puta upotrijebljen u širem smislu, kod određivanja vrijednosti analitičkih i softverskih poduzeća, koja su imala visoke burzovne indekse a malu materijalnu imovinu, što se 1958. godine nazivalo intelektualnom premijom<sup>4</sup>.

Uz prije navedene autore, najviše spominjan istraživač intelektualnog kapitala, a koji je ujedno izazvao jači interes za istraživanje intelektualnog kapitala, je Thomas A. Smith. On je intelektualni kapital definirao kao *“sumu svega što svi u kompaniji znaju, a što joj daje konkurentsku prednost na tržištu. To je intelektualni materijal - znanje, informacije, intelektualna imovina, iskustvo - koje može biti iskorišteno za stvaranje bogatstva”*.<sup>5</sup>

Također je pisao članke o intelektualnom kapitalu u časopisu „Fortune“ što je naposljetku 1997. godine rezultiralo izdavanjem knjige: „Intellectual capital - The New Wealth of Organisation“, u kojoj objašnjava važnost primjene intelektualnog kapitala za poboljšanje poslovanja. Mnogi znanstvenici su kroz dvadeseto stoljeće izdali razna djela u kojim su iznijeli svoju definiciju intelektualnog kapitala:

- Intelektualni su kapital neopipljivi materijal i odnosi koji su bili ili mogu biti formalizirani, obuhvaćeni i usmjereni prema proizvodnji imovine veće vrijednosti.

---

<sup>4,5</sup> Kolaković, M.: **Teorija intelektualnog kapitala** , Ekonomski pregled 54., p. 17-18

- Intelektualni kapital su znanja koja postoje unutar poduzeća i kojima se može koristiti za kreiranje konkurentskih prednosti, to je suma svega što svi zaposleni znaju i što izoštava konkurentске prednosti poduzeća.
- Intelektualni kapital obuhvaća sposobnosti poduzeća; njegove neopipljive resurse; sposobnosti, znanja, stručnosti i potencijal njegovih zaposlenika i dioničara u poduzeću.
- Intelektualni kapital je zbroj kolektivnog znanja, stručnosti, iskustva, sposobnosti i vještina poduzeća o tome kako ostvariti veće rezultate, pružiti bolje usluge ili stvoriti druge neopipljive vrijednosti za poduzeća.
- Intelektualni je kapital znanje koje može biti pretvoren u profit.

Osnovna je pretpostavka između nabrojanih definicija da se postavi jasna razlika između znanja i intelektualnog kapitala. Intelektualni kapital predstavlja znanje kao dinamičan ljudski proces. Tek kada se upotrijebi znanje i inteligencija i kada se transformira u nešto vrijedno za poduzeće ili potrošače, tek tada ono postaje imovina, odnosno intelektualni kapital. Sve dok nije stvoren višak vrijednosti, odnosno sve dok se intelektualni kapital ne kapitalizira, on je samo potencijal, koji uslijed neadekvatnog upravljanja stvara trošak.

### **2.3. Razvoj sustava intelektualnog kapitala**

Kako bi se postigla svrsishodnost cjelokupnog djelovanja, sustav intelektualnog kapitala mora biti vrednovan i izjednačeni sa postojećim rukovodećim procesima i kadrovima. Preduvjeti za stvaranje sustava intelektualnog kapitala<sup>6</sup>:

- U poduzeću moraju biti menadžeri koji poslovne rezultate ne gledaju isključivo kroz financijske okvire već shvaćaju vrijednost intelektualnog kapitala.
- Poduzeće mora imati definiranu viziju, poslovnu ideju i cilj.

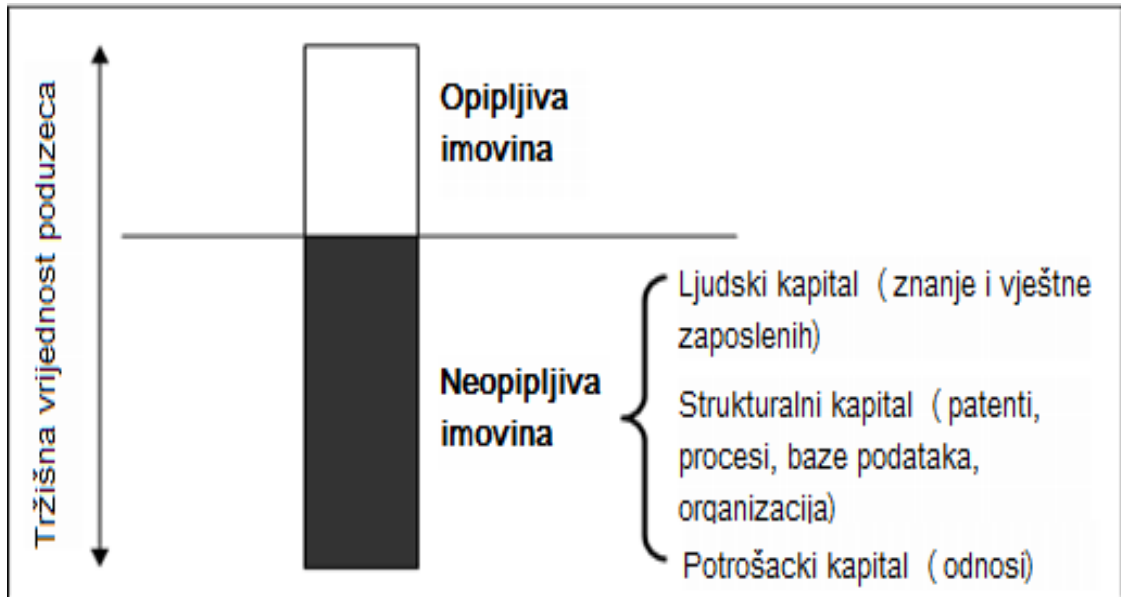
---

<sup>6</sup> Pulić, A., Sundać, D.: **Intelektualni kapital**, IBCC d.o.o, Rijeka, 2001., p. 116

- U poduzeću mora postojati svijest o vrijednosti takvog ulaganja .

Tržišna vrijednost poduzeća se sastoji od opipljive i neopipljive imovine, što je prikazano na sljedećoj ilustraciji. Ovaj je model standard i polazna osnovica za ocjenjivanje.

Grafikon 1. Tržišna vrijednost poduzeća

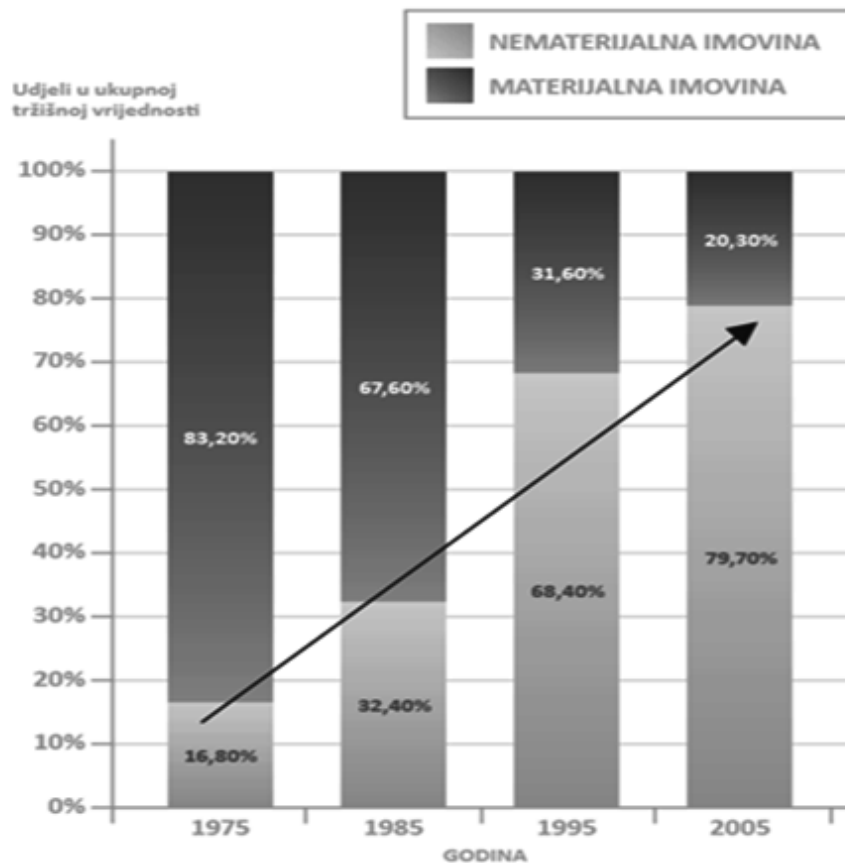


Izvor: Kolaković, M.: Teorija intelektualnog kapitala, Ekonomski pregled 54, Zagreb, 2003, p. 937. Prema Model intelektualnog kapitala (Stewart, 2001, p. 13.)



Razvoj promijene tržišne vrijednosti poduzeća možemo vidjeti u slijedećem grafikonu, na kom je dan prikaz promijene vrijednosti imovine poduzeća u razdoblju od 1978-2004. Godine

Grafikon 2. Udio neopipljive imovine u poslovanju od 1975.-2005. godine

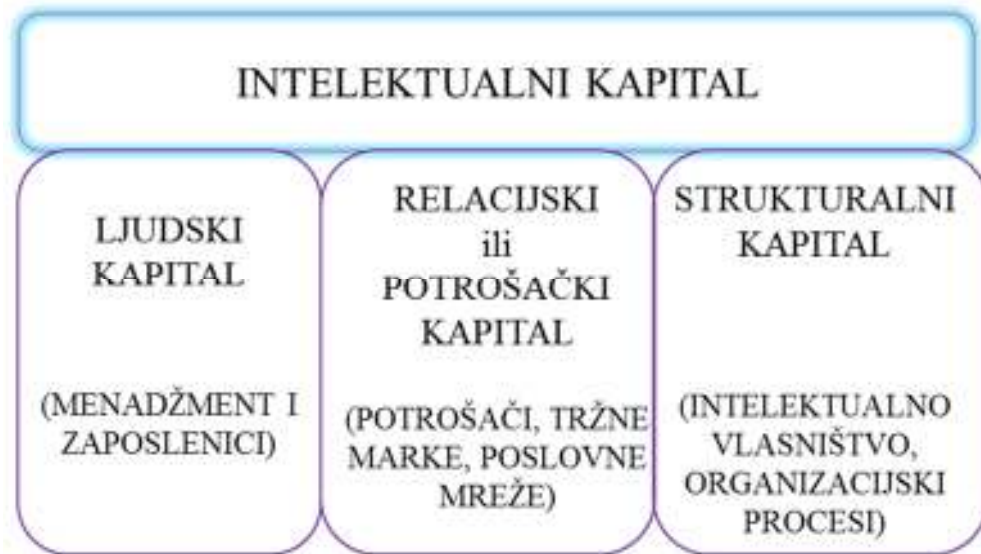


Izvor: prilagođeno prema Sundać, D., Švast, N.: Intelektualni kapital - temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća, MGRIP, Zagreb, 2009 p. 32.

## 2.4. Struktura intelektualnog kapitala

Danas najpoznatiju podjelu intelektualnog kapitala razvio je Leif Edvinsson koji promatra intelektualni kapital kao zbroj ljudskog, strukturalnog i potrošačkog kapitala, čija interakcija stvara vrijednost za poduzeće. Prema njoj tri osnovna elementa intelektualnog kapitala su ljudski, relacijski ili potrošački i strukturalni kapital.

Slika 1. Struktura intelektualnog kapitala



Izvor: prilagođeno prema MINGORP, Intelektualni kapital, Zagreb, 2009, p. 37.

Sva tri elementa intelektualnog kapitala moraju biti međusobno povezana, ali također moraju biti povezana i s materijalnim kapitalom poduzeća. Tako povezani elementi čine poslovni sustav, a cilj je da svi elementi mogu biti mjerljivi i ocjenjivi za daljnje praćenje i ulaganje po potrebi.

#### 2.4.1. Ljudski kapital

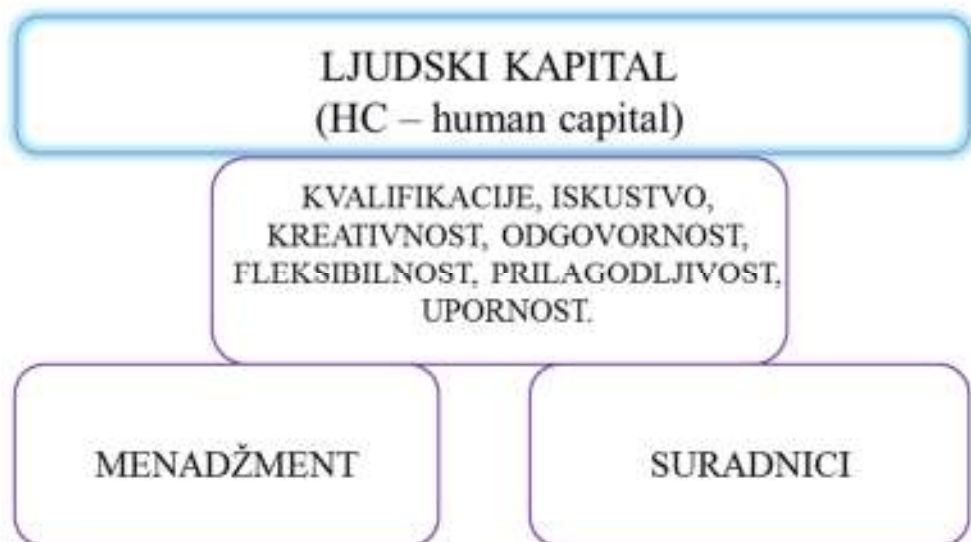
Ljudski kapital pokretač je intelektualnog kapitala i predstavlja skup ulaganja u obrazovanje, stručnost i budućnost zaposlenika i menadžment, te njihovu sposobnost da svoje kapacitete transformiraju u aktivno stvaranje dodatne vrijednosti poduzeća.

Ljudski se kapital sastoji od:

- Vještina - stručnost, vođenje, poslovne vještine i međusobne vještine,
- Uloga - uloge na radnim mjestima, uloge u projektima i pozicije unutar organizacije,
- Ljudi - ljudi s potrebnim vještinama, sposobnostima, iskustvom i obrazovanjem za ispunjenje potrebnih uloga.

Elementi ljudskoga kapitala međusobno su povezani i doprinose uspjehu ljudskog kapitala, te uz motivaciju i stručnost čine najvažnije čimbenike za uspjeh. Motivacija i stručnost predstavljaju konkurentsku snagu poduzeća.

Slika 2. Struktura ljudskog kapitala



Izvor: prilagođeno prema MINGORP, *Intelektualni kapital*, Zagreb, 2009, p. 38.

Uočavanjem što ga motivira, možemo djelovati na ponašanje pojedinca u poslovanju, te ujedno na zadovoljavanje njegovih potreba i očekivanja na poslu. Stručnost su: obrazovanje, znanje, vještine, kompetencije, kontakti.

Kako bi poduzeća zadržala i povećala tu snagu, ne smiju zanemariti konstantno ulaganje u obrazovanje, zapošljavanje kvalitetnog kadra, uspostavljanje sustava ocjenjivanja osoblja i rezultata rada, nagrađivanja i unapređenja kvalitetnih kadrova, uključivanja radnika u proces odlučivanja, dodjeljivanje odgovornosti.

#### 2.4.2. Strukturalni kapital

Predstavlja kapitaliziranje ljudskog kapitala, odnosno sve ono što ostaje u poduzeću nakon što zaposlenici odu s radnoga mjesta. Strukturalni je kapital, za razliku od ljudskoga, moguće kvantificirati i vrijednosno odrediti.

Slika 3. Strukturalni kapital poduzeća



Izvor: prilagođeno prema MINGORP, *Intelektualni kapital*, Zagreb, 2009, p. 43.

Intelektualno vlasništvo je cjelokupno materijalizirano znanje poduzeća.

Organizacijski procesi su razni dokumenti koji identificiraju organizaciju poslovanja u nekom poduzeću i organizacijsku kulturu. Oni olakšavaju sistematizaciju poslova i standardiziraju procese, te služe kao podrška za poslovne operacije i podrška zaposlenicima. Specifičan čimbenik organizacijskih procesa je organizacijska kultura. Nju čine stvari, ponašanje, strukture, procesi i rituali.

Poslovna kultura je temelj uspješnosti modernog poslovanja, s obzirom da se u novije doba sve više napušta orijentiranost poduzeća isključivo na rezultate, a sve veća pažnja se poklanja orijentaciji na ljude koji te rezultate moraju postići. Ona je kredibilitet ili imidž poduzeća, teško ju je stvoriti, ali se vrlo lako može razoriti i izgubiti.

### 2.4.3. Relacijski ili potrošački kapital

Relacijski ili potrošački kapital predstavlja odnose između strateških poslovnih jedinica i odnose između poduzeća i potrošača, distributera, partnera i svih ostalih interesnih skupina iz

vanjskog okruženja. Pri tome je kvalitetna komunikacija ključna za održavanje kvalitetnih odnosa.

Slika 4. Relacijski ili potrošački kapital



Izvor: prilagođeno prema MINGORP, *Intelektualni kapital*, Zagreb, 2009, p. 43.

Poslovne mreže služe za distribuciju proizvoda, prikupljanje i distribuciju informacija, komunikaciju s partnerima i potrošačima, reklamiranje, te općenito za provođenje planova poduzeća. Brand ili tržišna marka skup je opipljivih, vidljivih i neopipljivih komponenti nekog proizvoda ili usluge. Opipljive i vidljive komponente su: ime, logotip i simboli, boja slova, specifični oblici pakiranja ili pristupu ponuda i usluga. Neopipljive komponente su jezik, asocijacije, vrijednosti koje afirmira, i stavove koje zauzima.

Potrošač je najvažniji čimbenik za uspjeh, jer od njega i dolazi glavni prihod, on je centar zbivanja i promatranja. Kako bi rezultirala uspjehom kod potrošača, poduzeća mogu u poslovanju implementirati sustav za upravljanje odnosima s kupcima, engleski *customer relation management*, skraćeno CRM.

#### 2.4.4. Mjerenje intelektualnog kapitala

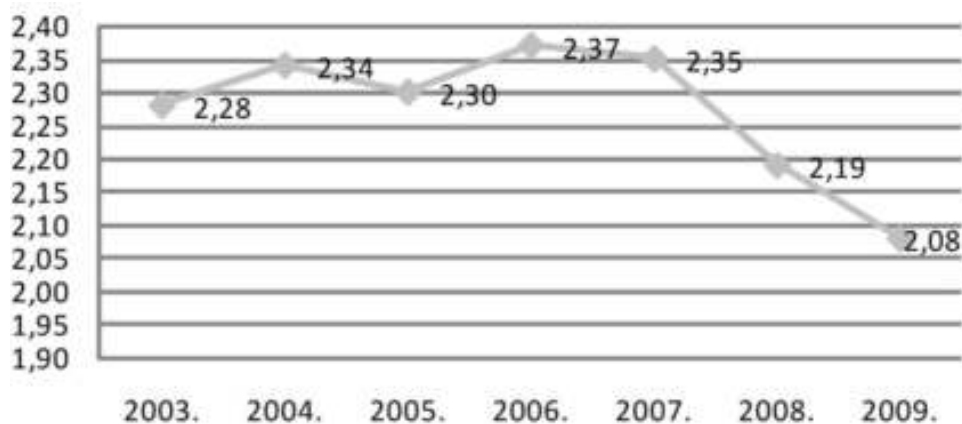
Od nekoliko metoda mjerenja izdvaja se metoda VAIC<sup>TM</sup> zbog sljedećih prednosti:

- jednostavnost i univerzalnost primjene (poduzeća, ustanove, gospodarstva),

- koriste se podaci iz bilance (poduzeća, ustanove, gospodarstva),
- koristi ga HGK kod izračuna domaće uspješnosti, te izrade periodičkih izvještaja,
- zbog promoviranja domaće znanosti, autor prof. dr. sci. Ante Pulić i Centar za intelektualni kapital.

Ovom metodom mjeri se odnos uloženi i dobivenih sredstava, te se kao rezultat dobivaju koeficijenti uspješnosti koji pokazuju gdje se vrijednost u nekom sustavu stvara ili razara, a ujedno je moguće mjeriti efikasnost korištenja temeljnih resursa, odnosno vrijednost dobivena ulaganjem u ljudski kapital.

Grafikon 3. Efikasnost intelektualnog kapitala(ICE) Hrvatske za razdoblje 2003-2009



Izvor: Marušnik, B.,;Ljudski resursi u fazi društveno ekonomskog razvoja (Socioeconomica – The Scientific Journal for Theory and Practice of Socioeconomic Development Vol. 1, N, p. 173.)

Na dijagramu se vidi da je od poželjne vrijednosti ICE 2,5, ovaj pokazatelj od 2006. godine u padu, te na kraju mjerenja iznosi 2,08. Metoda također ukazuje i na to, da neko poduzeće može imati odličan kvalifikacijski kadar, ali u konačnici stvara malu dodanu vrijednost, što znači da taj potencijal nije dovoljno iskorišten.

## 2.5. Kondratjevljevi ciklusi

Početak industrijske revolucije, te ujedno i početak intenzivnog razvoja svijeta započeo je 1780. otkrićem i uporabom parnog stroja, kojim se povećala proizvodnja tekstila, koja je pobudila povećanu proizvodnju čelika. Proizvodnja čelika utjecala je na druge industrije, stvorila nove proizvode, usluge i potrebe, na koje su se nadovezala buduća istraživanja, otkrića i rješenja.

### 2.5.1. Početak ciklusa

Tako je krajem devetnaestog stoljeća počeo prvi Kondratjevljevi ciklus, koji je dostigavši svoj vrhunac završio u vremenskom razdoblju od 50 godina, na dnu vrijednosnog pravca dvadesetog stoljeća. Uobičajeni ciklus počinje ubrzanim rastom, postaje relativno linearan, a nakon doseganja vrhunca počinje padati sličnom brzinom kao u početku rasta. Podsjeća na kružni procesni PCDA pristup, u prirodi sličan faznom pomaku izmjenične struje, i punovalnom ispravljanju u istosmjernu struju, u književnosti slično Kafkinim interpretacijama sličnih motiva u stalnom kružnom procesu preispitivanja, a čime se uvijek dobiva nova vrijednost.

Ciklusi su uzrokovani inovacijama, traju 40-50 godina, a detaljnije promatrani nazivaju se Kondratjevlevim ciklusima<sup>7</sup> prema ruskom teoretičaru Nikoli Kondratjevu. Svaki ciklus sastoji se od:

- Prosperiteta,
- Recesije,
- Depresije,
- Oporavka.

---

<sup>7</sup> North, K.: **Upravljanje znanjem**, Naklada Slap, Zagreb, 2008., p. 18

Slika 5. Početni Kondratjevljevi ciklusi



Izvor: prilagođeno prema [http://www.focus.de/fotos/die-kondratieff-zyklen-1-bis-3\\_id\\_3121651.html](http://www.focus.de/fotos/die-kondratieff-zyklen-1-bis-3_id_3121651.html), (26.08.2013)

Ovakvi razvojni ciklusi ponavljaju se u valovima od početka industrijske revolucije, a uzrokovani su industrijskim razvojem, inovacijama i potražnjom za novim proizvodima, uslugama i profitom. Tako svaka inovacija uobičajeno stvara novu vrijednost, a uništava „staru“, što se naziva Kreativnom destrukcijom<sup>8</sup>. U konačnici ostaje „nova“ vrijednost koja se u suvremenom svijetu prepoznaje kao znanje.

Pogledom na prvi i drugi ciklus, te s obzirom na tadašnje tehnološko razdoblje, uvidamo da se radi o korištenju stare ekonomske znanosti, gdje su glavni uvjeti za proizvodnju kapital, zemlja i rad. Tek kasnije Alfred Marshal ističe da se kapital sastoji od znanja i organizacije, s opaskom da organizacija pomaže znanju, te je postavlja kao poseban čimbenik proizvodnje<sup>9</sup>. Dakle, za bilo kakvu proizvodnju ili aktivnost u stvaranju vrijednosti, potrebno je neko znanje, a kako je proizvodnja zahtjevnija, potrebna je i adekvatna organizacija, koja opet zahtjeva određeno znanje.

---

<sup>8</sup> Joseph Schumpeter, <http://www.princeton.edu/~tleonard/papers/McCraw.pdf>, p. 6

<sup>9</sup> Zelenika, R., Pupovac, D.: **Intelektualni kapital – razvojni resursi logističkih kompanija za 21. stoljeće**, p. 1036



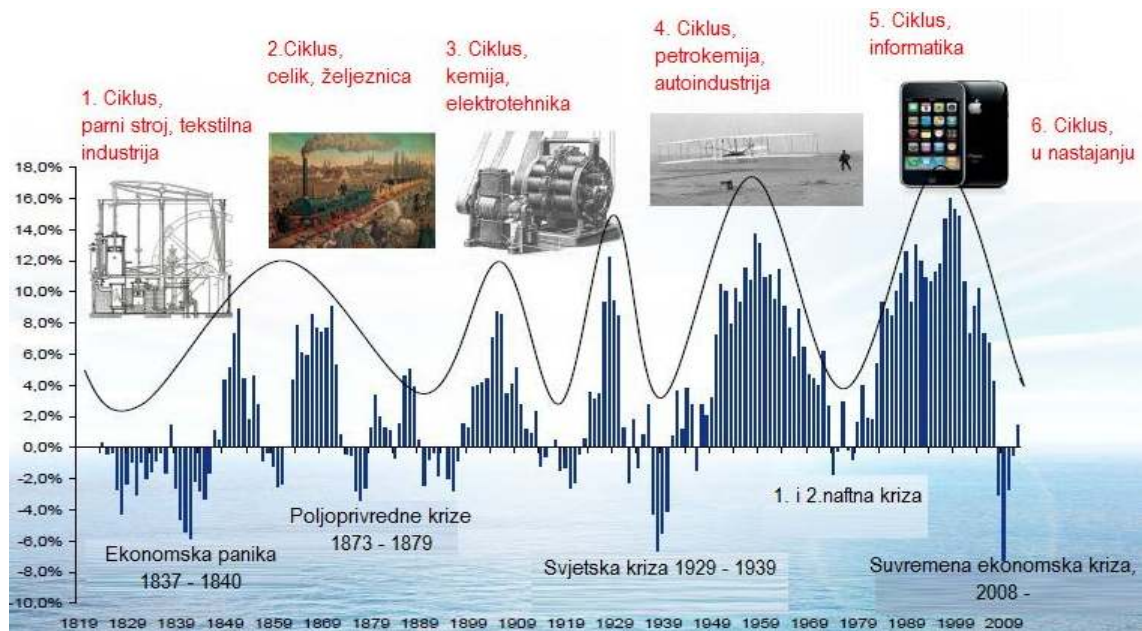
## 2.5.2 Svi ciklusi

Ovisno o autorima i gledištu bilježimo šest Kondratjevlevijevih ciklusa koji su jedan za drugim, po pravilu Kreativne destrukcije, obilježili svoje vremensko razdoblje i promijenili svijet:

- |                      |         |  |
|----------------------|---------|--|
| 1. (1780 – 1830)     |         | - parni stroj, tekstilna industrija...   |
| 2. 1830 – 1880,      | 50 god. | - čelik, željeznica, parobrodi, infrastruktura,                                      |
| 3. 1880 – 1930,      | 50 god. | - kemija, elektricitet, promet,  |
| 4. 1930 – 1970       | 40 god  | - autoindustrija, elektrotehnika,  |
| 5. 1970 - 2010       | 40 god. | - elektronika, informatika, komunikacije,  |
| 6. 2010 – 2030(2020) | 40 god. | - robotika, nanotehnologija, Cloud, 3Dprint, psihosocijalne vještine i kompetencije. |

Uspoređivanjem svih Kondratjevlevijevih ciklusa, primjećuje se da se pomakom po vremenskom pravcu, novi izumi i tehnološki razvoj pojavljuju u kraćim vremenskim intervalima, amplituda ciklusa je viša, veći je i financijski obim, brži i strmiji je rast, ali je po ujednačenosti krivulje i pad isto tako brz i s bolnijim efektom.

Slika 6. Prikaz svih ciklusa i financijskog obima po ciklusu



Izvor: [http://www.rosenheimer-ruhestandsplaner.de/newsletter\\_april-74205.html](http://www.rosenheimer-ruhestandsplaner.de/newsletter_april-74205.html), (13.05.2014)

Prema navedenim ciklusima, posljednji, peti ciklus trajao je do 2010. godine, kada je svjetska financijska kriza dostigla vrhunac, te sada, ovisno o snazi pojedinačnog gospodarstva, još traje vrijeme oporavka.

### 2.5.3. Aktualni ciklus

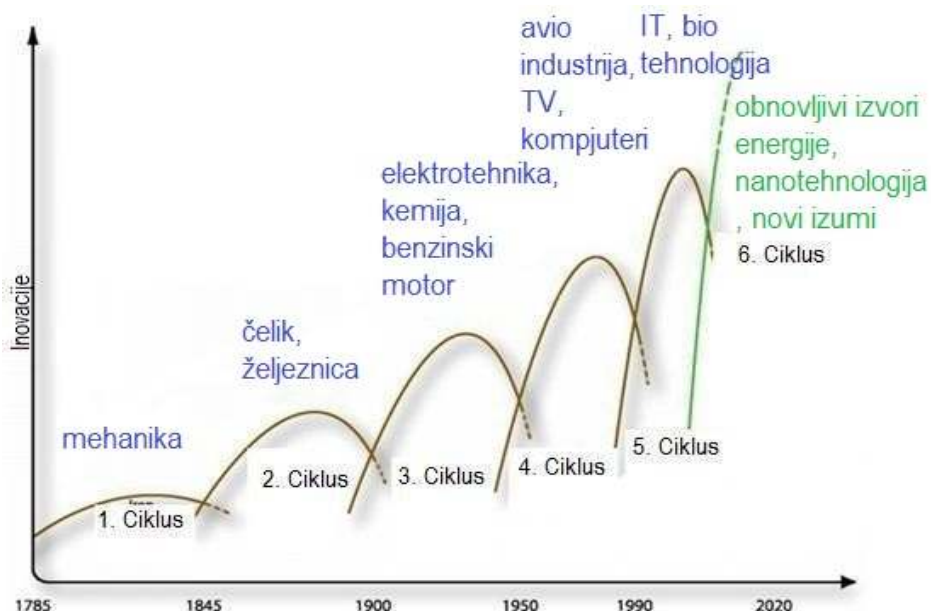
Sudeći po tome, nalazimo se u sredini oporavka i pred početkom šestog ciklusa koji će početi prosperitetom, no ne zna se koliko će trajati cijeli ciklus.

Također se primjećuje kako je vrijeme trajanja pojedinog ciklusa skraćeno sa 50 na 40 godina, pa pojednostavljenim nizom možemo predvidjeti dva rezultata trajanja šestog ciklusa:

- 2030. - ako računamo kao i zadnje, 40.-godišnje razdoblje,
- 2020. - s pretpostavkom skraćenja ciklusa.

Sa stanovišta resursa i tehnologije, budućnost leži u korištenju novih tehnologija, genetike, robotike, nanotehnologije, socijalnim vještinama, kombinacijama mobilnog interneta, jeftinije energije i novih otkrića koja će se tijekom ovog ciklusa dogoditi.

Slika 7. Udio inovacija u pojedinim ciklusima



Izvor: Blue economy world summit 2012. ( Berlin 15. – 17.10.2012)

Buduća tehnologija bazirana je isključivo na inovacijama, specijalizaciji i znanju, a time direktno ovisna o količini intelektualnog kapitala korištenog kroz komunikacijsku međuzavisnost, s komunikacijskim alatima te komunikacijskim i socijalnim vještinama.

Tako se znanje kao preduvjet razvoja počinje ozbiljnije cijeniti, zahtijevati i promatrati. Time više sudjeluje u svim stvaranjima, pa i u stvaranju „samog sebe“ kao novog znanja i nove vrijednosti, koji će tek kasnije biti poznati pod nazivom intelektualni kapital.

### 3. KARAKTERISTIKE SUVREMENE ORGANIZACIJE

Moderne su tehnologije promijenile radne procese temeljene na „rutinskom radu“<sup>10</sup>, te je novi pristup odbacio neprilagođene sustave, promijenio i prilagodio postojeća radna mjesta, generirao dosad neviđena zanimanja, a neiskoristiva odbacio. Ovisno o djelatnostima, vidljivo se povećava konkurentnost i potiče izvrsnost, čime se uzrokuje nepredvidivost poslovnih ciklusa, jer se zbog zaostajanja u znanstvenom razvoju drastično zaostaje u tehnološkom razvoju, pa to stvara sveopće zaostajanje.

Najuočljivije su tehnološke promjene nastale ubrzanim razvojem informatičke tehnologije, najviše u područjima informatizacije i telekomunikacije, vidljivo iz financijskog obima prikazanog u petom Kondratjevljevom ciklusu, što je ujedno stvorilo potrebu za dosad nepostojećim zanimanjima i specifičnim znanjima.

Budući da svako ozbiljnije društvo sudjeluje u tom globalnom procesu, tako je i sa stanovišta Republike Hrvatske uočeno da „treba provoditi mjere za povećanje konkurentnosti te da je moguća re-industrijalizacija, ali uz nužne promjene u znanstvenoj i obrazovnoj politici, te u radnom zakonodavstvu“<sup>11</sup>.

Globalizacija poslovanja je izbrisala granice i povećala mogućnosti, djelujući u svim smjerovima, i neopterećena lokalnim običajima naglašava prije navedene trendove. Za to je pak potreban stručan i kvalitetan kadar koji će znati na nov način voditi poduzeća u potrebne procese promjene, ujedno utjecati na okolinu da pristane na promjene, djelujući na stare navike, iscrpljenost, nesigurnost, gubitak povlastica i svladavanje otpora, zapravo pet glavnih razloga zbog kojih ljudi ne vole promjene<sup>12</sup>.

Stvaranje vrijednosti ne podrazumijeva samo financijski profit, već naglašava uporabu svih procesa i koraka navedenih u prijašnjim opisima, s naglaskom na nove promjene, spajanja znanja i ponudu novih mogućnosti.

---

<sup>10</sup> Pulić, A., Sundać, D.: **Intelektualni kapital**, International Business Counseling Center d.o.o, Rijeka, 2001., p. 56.

<sup>11</sup> Teodorović. I.: **21. tradicionalnog savjetovanja Hrvatskog društva ekonomista**, Opatija 2013.

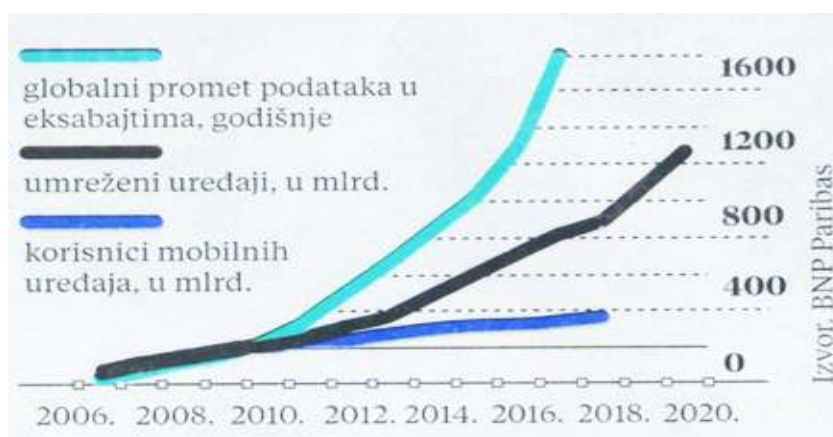
<sup>12</sup> Vujić, V.: **Menadžment promjena**, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Rijeka, 2008. p. 97

### 3.1. Novi tipovi organizacije

Od nekadašnjeg čvrstog i vertikalnog oblika, djelatnici postaju slobodniji u svojim postupcima i djelovanju, a poduzeća se formiraju u manje organizacijske jedinice, određene prema svojim sposobnostima i prednostima. Diversifikacija proizvodnje usmjerava djelovanje na više proizvoda čime se smanjuje rizik poduzetništva, a postojeći ili trenutno slobodni resursi koriste se za druge ili nove proizvode, ne nužno vezane uz branšu. Takav sustav potiče inovacije, što uzrokuje stalne promjene i prilagođavanje, unosi živost i kreativnu napetost u proizvodnji, što opet zahtijeva stalno učenje, pa se javlja poduzeće kao učeći sustav.

Nove tehnologije naglasile su generacijske razlike, pasivnost u prihvaćanju i učenju informacijsko organizacijskih znanosti, koje su olako svrstavane pod „kompjutersku tehnologiju“, pa se elementarno nepoznavanje logičkih principa s vremenom pojačalo.

Grafikon 4. Globalni promet podacima i umreženi uređaji



Izvor: Obzor, biznis-tehno, 07.09.2013.(prema BNP Paribas)

Nove generacije školovane po „novim“ pravilima, uz brzu razmjenu znanja usvojile su i zajedničke međunarodne principe, stvorile virtualne lance<sup>13</sup> i time postale neosjetljive na lokalne politike, a ujedno povećale generacijske razlike u znanju. Takvi radnici više su zainteresirani za

<sup>13</sup> North, K.: **Upravljanje znanjem**, Naklada Slap, Zagreb, 2008., p. 18

korištenje kreativne inteligencije i sudjelovanje u ključnim poslovnim procesima, nego samo za materijalnu korist<sup>14</sup>.

Uz temeljno stručno obrazovanje, traže se i dodatne kompetencije<sup>15</sup>:

- poznavanje timskog rada,
- sposobnost učenja raznovrsnih područja,
- inovativnost i kreativnost,
- komunikacijske vještine,
- poznavanje stranih jezika,
- sposobnost prilagođavanja.

### 3.1.1. Timski rad

„Tim je radna skupina, sastavljena od dva ili više članova, koji imaju interes za postizanje zajedničkih ciljeva. Osnovni smisao postojanja tima je sinergija djelovanja članova tima. Timski način rada je karakterističan po odnosu prema cilju, te po mnogim značajkama koje karakteriziraju osnivanje i sve značajke koje prate kasnije razdoblje pravog timskog rada. Posebno su, naravno i rezultati koje tim trajno postiže“ .

Moderno poslovanje iniciralo je potrebu za spajanjem ili udruživanjem različitih znanja. Pojavila se potreba za timskim radom i osnivanjem timova kako bi svaki član svojim različitim i raznolikim znanjem te iskustvom, pridonio rješavanju sve složenijih zadataka, te postizanju sinergijskog efekta i višestruke koristi.

Tako timski rad daje veće mogućnosti napretka, a članovi tima u zajedničkom radu mogu razmjenjivati znanja, pa je ovakav način poslovanja u porastu. Ključni je element zajednička suradnja, moć argumenata, kultura prevladavanja konflikta, isključenje osobnih interesa u korist grupe, a time u korist šire zajednice. Takav pristup zahtijeva inteligenciju i mentalnu sposobnost, po novijem pristupu emocionalnu inteligenciju, koju je moguće pobuditi obrazovanjem. Dobrim odabirom kadrova i njihovim daljnjim motiviranjem stvaraju se pretpostavke za poštivanje članova, mogućnost napredovanja, delegiranja i raščlanjivanja u

---

<sup>14</sup> Petar, S.: **Inteligencija poslovne promjene**, Školska knjiga, Zagreb, 2013., p. 37

<sup>15</sup> Petar, S.: **Upravljanje odnosom s klijentima**, Poslovno okruženje u 21.stoljeću, Syllabus predavanja

prostor za odlučivanje, pa u kritičnim razdobljima neće biti članova koji bi se pretvorili u unutarnje sabotere, a sve uz sinergijski efekt uvjetovan kreativnim pristupom u iskorištavanju postojećeg znanja, tj. intelektualnog kapitala. Timski rad ima i nedostataka pa može biti i neučinkovit ako je pod utjecajem raznih smetnji, kao što su podijeljenost članova tima, manjak interesa, krivo postavljene uloge, antropija tima te loša komunikacija u timu ili s okolinom. Ovisno o strukturi tima, načinu i vremenu djelovanja, te budućim izazovima, potreban je i različit i interdisciplinarni pristup.

Timski je rad, uz svoju veliku učinkovitost, prema prirodnim zakonima jednakosti, tj. u omjeru uloženo / dobiveno ujedno i zahtjevan jer traži konstantno ulaganje i očuvanje (u ovom slučaju ljudskih resursa), kako se ne bi narušilo potrebno, radno stanje tima.

### 3.1.2. Samostalnost poslovanja

Poduzeća, ovisno o tržišnim kretanjima i na temelju svojih analiza, samostalno odlučuju o formiranju cijena, raspodjeli dobiti, ulaganjima i isplati dioničara, zapošljavanju i otpuštanju radnika (ako nisu u suprotnosti sa kolektivnim ugovorima), a utjecaj države pojavljuje se iznimno u slučaju višeg javnog interesa, uz naglasak na pravičnost. Također se zahtjeva stabilnost zakonskih odluka tj. inzistira se na nepromijenjenom zakonodavstvu radi boljeg planiranja poduzetništva, uz stimulativnu poreznu politiku.

### 3.1.3. Inovativno poduzetništvo

Inovacije stvaraju i nove proizvodne metode i dolaze do novih tehnoloških rješenja, čime se stvara interna ekonomija poduzeća. Takva tehnologija kao poslovna tajna uzrokuje odgovor konkurencije, koja u traženju boljeg modela inducira prijenos tehnologije i znanja na druge djelatnosti. Time poduzeće postaje razdvojeno od proizvoda kao pokretač ideja. Proizvod zadržava kvalitetu, ima nove funkcije, dizajn, cijenu i slično, a poduzeće se ne identificira u potpunosti sa proizvodom, već on služi kao referenca za vrijednost poduzeća.

Inovativno poduzetništvo zahtjeva fleksibilan i otvoren menadžment koji zna koristiti suvremene menadžerske alate.

Slika 8. Menadžerski alati

• ABC	• Pay-for-Performance	• Self-Directed Teams
• MBO	• Customer Satisfaction Meas.	• Strategic Planning
• TQM	• Visioning	• Merger Integration Teams
• JIT	• Core Competencies	• Balanced Scorecard
• OVA	• Baldrige Award	• Benchmarking
• SVA	• Micro-Marketing	• Life Cycle Analysis
• CPR	• MRPI and MRPII	• Permission Marketing
• SPC	• Technology S-Curves	• Scenario Planning
• Virtual Teams	• Delphi Technique	• Growth Strategies
• Reengineering	• Gung Ho!	• One-to-One Marketing
• Mass Customization	• ISO 9000	• Learning Organizations
• System Dynamics	• 7-Ss	• Data Mining
• Creative Destruction	• 6-Sigma	• Continuous Improvement
• Concurrent Engineering	• 5-Forces	• Value Chain Analysis
• Zero-Based Budgets	• 4-Ps	• Nominal Group Technique
• PIMS Analysis	• 3-Cs	• Conjoint Analysis
• Quality Circles	• 2x2 Matrices	• Competitive Gaming
• Market Disruption Analysis	• 1-Minute Managing	• Customer Retention
• Portfolio Analysis	• 0-Defects	• Groupware
• Experience Curves	• CRM	• Psychographics
• Mission and Vision Stmtms.	• Strategic Alliances	• Loyalty Management
• Cycle Time Reduction	• Corporate Venturing	• Service Guarantees

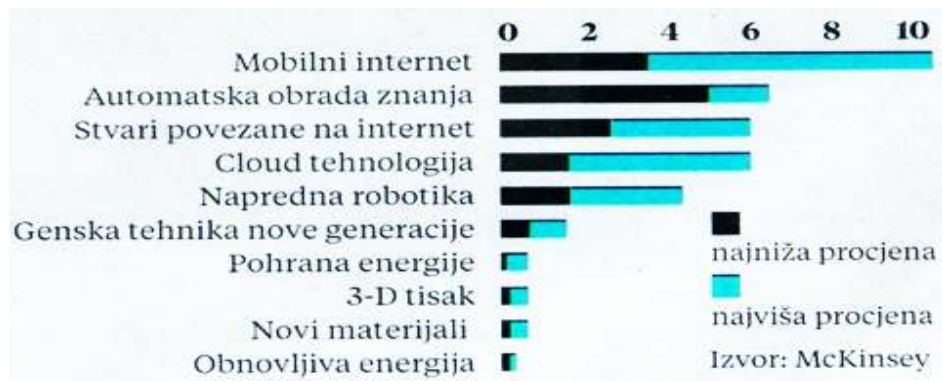
Izvor: Petar, S.: Izazovi modernog menadžmenta

Niska efikasnost kapitala u manje razvijenim zemljama uzrokovana je niskim stupnjem tehnologije, zastarjelom opremom i lošim obrazovnim sustavom, neprilagođenošću radne snage, slabom produktivnošću proizvodnog kapitala, neprimjerenim menadžmentom, a u RH i neefikasnošću bivšeg socijalističkog ne tržišnog sustava.

Uz analizu cjelokupnog gospodarstva preporuka je na usmjeravanju i specijalizaciji na djelatnosti koje se brzo uče i ne iziskuju prevelike materijalne investicijske izdatke. To je naročito pogodno u IT industriji, pa se tako globalni utjecaji iz negativnog mogu pretvoriti u pozitivan aspekt.



Grafikon 5. Procijenjeni utjecaj tehnologija 2025.u bill \$ godišnje



Izvor: Obzor, biznis-tehno, 07.09.2013. (prema McKinsey Global Institute May 2013.)

### 3.1.4. Virtualno djelovanje

Zbog raširenosti djelovanja, brzine konkurencije, te nemogućnosti dostizanja potrebne razine znanja danas se uvelike koristi *outsourcing*, tj. vanjska usluga svih mogućih usluga dostupnih u realnom vremenu korištenjem modernih IT alata. Slijedom uzročno posljedičnih događaja pojavili su se novi oblici poslovanja putem novih termina, kao što su virtualna tvornica, virtualni uredi, virtualni timovi i virtualni alati.

Efikasnost između virtualnog i klasičnog povećava se u korist virtualnog, jer se poslovna problematika, zadaci i ideje mogu (samo zahvaljujući brzom i inovativnom razvoju IT industrije) jednostavno prenositi na bilo koju lokaciju u poduzeću, tvornici, gradu ili svijetu, što je izravno vezano uz trenutno korištenje tuđeg znanja, resursa ili tržišta. Multidisciplinarna opterećenja korisnika i broj zahtjeva je u porastu, njihova upotreba, a time i sinergijski efekt primjene veći je u zemljama sa većim BDP, tj. s većom tehnološkom razvijenošću i primjenom intelektualnih znanja.

Uvjet za takvu primjenu je dobro poznavanje rada na suvremenim aplikacijama, a poboljšanje se nazire u naglasku na obrazovanje specijalističkih kadrova vezanih za stvaranje novih proizvoda, te cijeloživotno obrazovanje i usavršavanje radnika. Mijenjanje načina poslovanja, zapravo napuštanje dosada poznatog industrijskog načina poslovanja, pozitivno je i iz stanovišta troškova, gdje je omjer između proizvodnih i ostalih troškova iznosio 80:20, dok je suvremena situacija obrnuta. Da bi došlo do ovakve promjene, potrebno je stalno praćenje

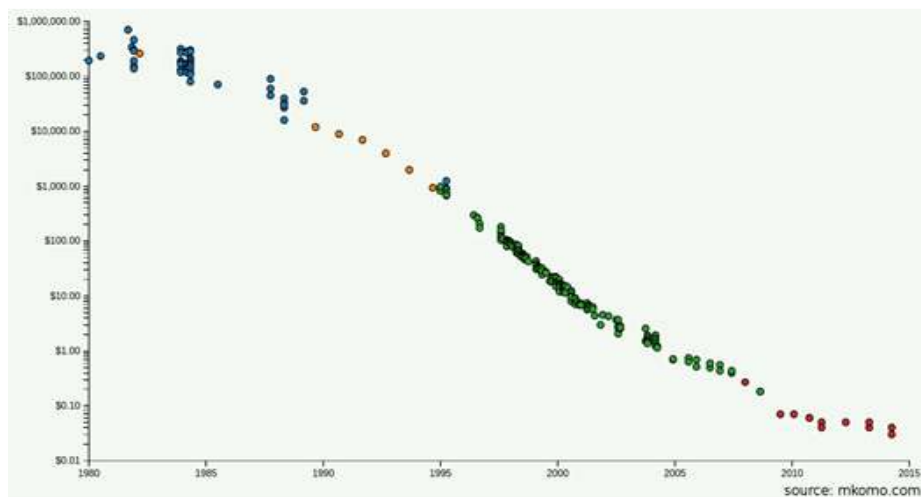
tehnologije, njena brza primjena, što opet zahtjeva nove organizacijske pristupe i adaptivnu okolinu. To je naročito pogodno za IT industrije, pa se tako globalni utjecaji negativnih tržišnih kretanja mogu pretvoriti u pozitivan aspekt.

### 3.1.5. Vizualizacija vrijednosti

Suvremenom poduzeću danas nije problem doći do potrebnog kapitala, strojeva, tehnologije ili sirovine, već dio kvalitetne ideje u obliku usluga ili proizvoda (sa što višom dodanom vrijednošću), pa ispada da temeljni ekonomski resursi nisu više u dosad poznatom (fizičkom) kapitalu, već u znanju koje će generirati daljnji profit, što je postavljeno po Peter Druckeru kao *knowledge society*, zapravo društvo znanja<sup>16</sup>.

Također „upravljanje znanjem, njegovo pronalaženje, razvijanje, pohranjivanje i prodavanje postaje najvažniji pojedinačni ekonomski zadatak poduzeća“<sup>17</sup>. Današnje potrebe za pohranjivanjem informacija i izmjenom informacija (komuniciranje) uzrokovale su ogromno povećanje istraživanja, na kraju i masovne proizvodnje tvrdih diskova. U niže navedenom dijagramu može se usporediti cijena tvrdog diska na početku razvoja, kad je 1 Gb 1992.godine koštao 800.000 U\$, a današnja cijena je ispod 5\$.

Slika 9. Pad cijene tvrdog diska



Izvor: <http://www.mkomo.com/cost-per-gigabyte-update>

<sup>16</sup> Pulić, A., Sundać, D.: *Intelektualni kapital*, IBCC d.o.o, Rijeka, 2001., p. 48

<sup>17</sup> Petar, S.: *Ekonomija stvaranja vrijednosti*, Syllabus predavanja

Pojednostavljeno, da bi se shvatila vrijednost znanja potrebno je na znanje ukazati, vizualizirati ga kako bi došlo do njegova vrednovanja. Time se potiče učenje, aktivnost, kreativnost i opće pozitivno kretanje i radnika i zajednice.

Radnik koji doprinosi zajednici, u ovom slučaju je to humani kapital, ne može bez zajednice koja mu osigurava i strukturalni kapital, te samu materijalnu podršku.

### 3.1.6. Društvena odgovornost

Pod društvenom odgovornosti podrazumijeva se usmjeravanje poduzeća prema korištenju sredstava koja ne škode interesnim grupama i okolišu, da u svojim odlukama i postupcima brine za opće dobro i napredak društva, uz uvjet da se ne naruši prvenstvena namjena stvaranja vrijednosti. Društvena odgovornost definira se kao “predanost gospodarstva da pridonese održivom ekonomskom razvoju radeći s ljudima, njihovim obiteljima, lokalnom zajednicom i društvom općenito kako bi svi mogli poboljšati uvjete u kojima žive”<sup>18</sup>

Društveno-ekonomski aspekt je širi i uz stvaranje profita on nastoji zaštititi i unaprijediti društvenu zajednicu te stvoriti dobit od društveno odgovornog poslovanja, te zadobiti povjerenje dionika, transparentnost poslovanja, lakši pristup kapitalu, poticanje promjena, izgradnju pozitivne reputacije poduzeća i razvoj ljudskog kapitala.

Društvena odgovornost poduzeća odnosi se na područje odnosa između poduzeća i društva. Takav pristup primjenjiv je na poduzeća svih veličina, no tu se najviše istražuje utjecaj velikih poduzeća, budući je njihov utjecaj najvidljiviji, kroz snagu i njihov utjecaj na društvo.

Kao posljedica pritiska javnosti i civilnog društva uslijed podizanja svijesti o brizi za okoliš, globalnog zatopljivanja i održivog razvoja, razvio se pojam društveno odgovornih poduzeća ili Corporate Social Responsibility – CSR. Uz zakonsku odgovornost poduzeća, podrazumijeva se profitabilna ekonomska odgovornost, etička odgovornost i doprinos zajednici, te ih prema djelovanju možemo promatrati kao:

- poduzeća koja se samostalno uključuju u razvoj lokalne zajednice i uklapaju kao prirodni nastavak poslovanja zajednice,

---

<sup>18</sup> Bačun, D. – Matešić, M. – Omazić, M.: **Leksikon održivog razvoja**, Hrvatski poslovni svijet za održivi razvoj, Zagreb, 2012., p.61.

- poduzeća koja su na to primorana uslijed vanjskih pritisaka, npr. lokalne zajednice,
- poduzeća koje su na putu usvajanja društvene odgovornosti kroz koncept javno privatnog vlasništva.

Ovakvim odgovornim ponašanjem prema zajednici, okolišu, svojim radnicima ili klijentima, poduzeća pridonose poslovnoj kulturi, te stvaraju pozitivne učinke opće dobiti i održivog razvoja.

### 3.1.7. Vrednovanje kapitala

Kontrola kapitala korak je nakon uvođenja tekuće vrpce kao promjene poslovanja s obrtničkog u industrijsko doba. Troškovi su bolje kontrolirani na temelju manjih, pojedinih proizvodnih operacija, no i dalje je podjeljeni na fiksne i varijabilne troškove, čime je izbjegnut efekt „lutanja“ kapitala<sup>19</sup>. Takav tradicionalni sustav, temeljen na kontroli troškova, i danas je populistički općeprihvatljiv, no potpuno neprimjeren uslužnim djelatnostima (npr. banke, osiguravajuća društva, bolnice, školski sustav), jer navedene djelatnosti ne kreću na temelju jednostavnih, kratkih, individualnih operacija, već djeluju grupno, pa je u konačnici takav i trošak, fiksni za cijelo vremensko razdoblje<sup>20</sup>.

Iz prije navedene promjene omjera troškova u suvremenom poslovanju (proizvodni 80:20 ostali, zamjena brojeva) vidljiv je početak polarizacije između menadžerskih struktura temeljenih na klasičnom troškovnom principu i novom principu. Dodamo li tome u našem primjeru zastarjelu socijalističku startnu osnovu upravljanja, možebitne privatne interese, rezultat je djelomično nepredvidiv.

### 3.1.8. Seljenje kapitala

U općoj globalizaciji pojavila se mobilnost proizvodnje i usluga, te su do sada seljene u zemlje Južne Amerike, Indiju, Indoneziju i Kinu. Budući da su dobile novu tehnologiju, nisu trebale ulagati u materijalna sredstva, već su više ulagale u obrazovanje i dotok novih znanja, te sve države koju su tako postupile bilježe stalni rast BDP-a.

---

<sup>19</sup> Pulić, A., Sundać, D.: **Intelektualni kapital**, IBCC d.o.o, Rijeka, 2001., p. 56.

<sup>20</sup> Pulić, A., Sundać, D.: **Intelektualni kapital**, IBCC d.o.o, Rijeka, 2001., p. 66.

To je jedan od razloga slabljenja rasta u Europi, koji uz to još i bilježi seljenje kapitala prema perifernim državama Grčka, Španjolska, Portugal, utrošile su taj kapital za potrošnju i sektor međunarodno nezamjenjivih dobara, čime su na kraju stvorile vlastitu neproduktivnost, tj. slab rast<sup>21</sup>.

## 3.2. Primjeri novih tipova organizacija u Hrvatskoj

Moderna tehnologija izuzetno je pogodna za nove tipove organizacija. Takve su organizacije temeljene na istim, modernim tehnologijama i ne poznaju granice, kao ni zastarjele principe poslovanja, branši ili proizvoda.

### 3.2.1. Informatika

Informatički sektor jedan je od prvih koji je svoje djelovanje premjestio van geografskog okruženja. Od hrvatskih primjera može se navesti Farmeron d.o.o., poduzeće iz Osijeka.

Poduzeće koristi postojeću matricu ASP.NET Microsoft za izradu dinamičkih internet stranica i aplikacija, u smjeru izrade traženih projekata u području poljoprivrede. Koristeći Cloud tehnologiju, prodaje svoju tehnologiju za praćenje poslovanja farmera, u 14 zemalja u svijetu. Najviše najzahtjevnijem tržištu SAD-a, stvarajući vrijednost na oba kontinenta<sup>22</sup>, čime izravno i svakodnevno utječe na stvaranje pozitivnih okolnosti i poticanje na razvoj sličnih projekata.

### 3.2.2. Ekologija

Ekologija kao sfera pogodna za zapošljavanje i stvaranje dobiti donedavno je bila nepoznanica, no na pogreškama iz nedavne prošlosti stvoreni su novi pogledi na profit i održivi razvoj. Relativno malo poduzeće Tehnix d.o.o., sa velikom referentnom listom klijenata<sup>23</sup>, vodeći je hrvatski proizvođač specijalnih separatora za pročišćavanje otpadnih voda, spremnika za ekološki opasne tvari, naftnih derivata te otpadnih ulja.

---

<sup>21</sup> Cota, B.; **21. tradicionalnog savjetovanja Hrvatskog društva ekonomista**, Opatija 2013.

<sup>22</sup> <https://www.facebook.com/zagreb.usembassy>

<sup>23</sup> <http://www.tehnix.hr/o-nama/reference.aspx>

Bave se nadogradnjom komunalnih vozila za potrebe komunalnih poduzeća za prikupljanja i prijevoz komunalnog otpada, hidrauličkih kontejnera za industrijski otpad, te proizvodnjom bio rotora, nužnih kod izgradnje benzinskih postaja po najstrožim standardima. Više od 80% prodaje ostvaruju van tržišta Republike Hrvatske.

### 3.2.3. Autoindustrija

Trend prebacivanja u ekološki prihvatljivije proizvode prisutan je i u auto industriji. Tako je nastao Rimac Concept One, sa jedinstvenim pogonskim sustavom sastavljenim od četiri podsustava, koji se sastoje od jednog motora, pretvarača i redukcijskog mjenjača. Potpuno neovisno jedan od drugoga, svaki od tih sustava pogoni jedan kotač, sve pod nadzorom senzora i sofisticirane kompjutorske tehnologije, što omogućuje novi pristup dinamici vozila– All Wheel Torque Vectoring (AWTV)<sup>24</sup>.

Pripada klasi najbržih automobila na svijetu. Osim baterija, sva proizvodnja, dizajn te inovacije i konstrukcijska rješenja rad su domaćih entuzijasta različitih znanstvenih područja.

---

<sup>24</sup> [http://genius-croatia.com/dt\\_portfolio/rimac-concept\\_one-elektricni-superautomobil/](http://genius-croatia.com/dt_portfolio/rimac-concept_one-elektricni-superautomobil/)

## 4. KOMUNIKACIJA

Uspješno poslovanje ovisi o sposobnosti poduzeća u razmjeni informacija. Komuniciranje je sporazumijevanje, prijenos informacija, poruka i iskustva, novih znanja i ideja. To je vještina koja se, kao i svaka, može naučiti i unaprijediti.

U suvremenom poslovnom svijetu 15% poslovnog uspjeha ovisno je o znanju ili kvaliteti proizvoda, a 85% o umješnosti komuniciranja<sup>25</sup>. Pregovaračke vještine, komunikacijski procesi i retorika govornika, uvelike utječu na naše konačno mišljenje i buduću reakciju. Razlikovanje pojmova, drugačije shvaćanje problematike i rješavanja istih sa više ili manje uspjeha primjenjuju se u svakodnevnoj praksi.

### 4.1. Pojam komunikacije

Termin komunikacija potiče iz latinskog jezika od glagola *comunicare* i znači učiniti zajedničkim, saopćiti, dok imenica *communicatio* sadrži značenja zajednice. Osnovna misao je da se u procesu komunikacije nešto uspostavlja zajednički, u kojem smislu se javlja prijelaz nečeg individualnog ka zajedničkom (kolektivnom). Pri razmjeni informacija razlikuje se:

- Interno komuniciranje: između djelatnika unutar poduzeća
- Eksterno komuniciranje: s vanjskim svijetom, kupcima, dobavljačima, partnerima itd.

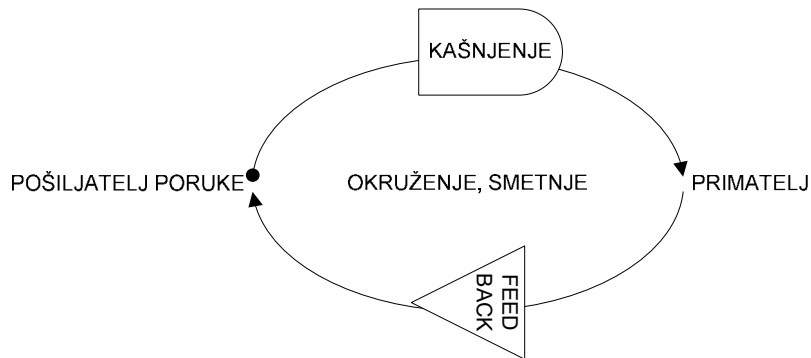
#### 4.1.1. Komunikacijski proces

Komunikacija je proces razmjene i protoka informacija i ideja od jedne osobe prema drugoj. Ona podrazumijeva odašiljanje određene poruke ili ideje prema primatelju. Zavisno o načinu komuniciranja, moguće je i kašnjenje u primanju informacije što može utjecati na krajnje vrednovanje informacije, koja u suvremenom poslovanju već u početku predstavlja vrijednost, ne ulazeći u potreban materijalni oblik potreban za prijenos iste.

---

<sup>25</sup> Youth in buisiness & entrepreneurship, HZZ, 2012.

Slika 10. Komunikacijski proces



Izvor: izradio autor

Ukoliko primatelj poruku razumije na način, i u kontekstu u kojem je odaslana, kažemo da je komunikacija uspješna.

#### 4.1.2. *Feedback* ili povratna veza

Povratni znak pošiljatelju o potvrdi shvaćanja poruke naziva se *Feedback* ili povratna veza, a uključuje verbalne i neverbalne odgovore. Upotrebljavamo riječi, kimanje glavom, pružanje ruke, podizanje obrva i razne nesvjesne pokrete.

Postoje 5 glavnih kategorija *feedbacka*:

1. Evaluativni - stvaranje suda o vrijednosti izjave sugovornika
2. Interpretativni - parafraziranje – namjera da se objasni značenje odaslane poruke
3. Potporan - pružanje podrške i potpore sugovorniku
4. Istraživački - s namjerom da se doznaju dodatne informacije, razvije diskusija ili razjasni zaključak
5. Razumijevanje - s namjerom da potpuno otkrije što je sugovornik htio poručiti



### 4.1.3. Pojam retorike

Retorika je teorija, nauka i skup pravila o lijepom govoru. Retorika je vještina uvjerljivog i slikovitog, usmenog ili pisanog izražavanja.

U početku je ta riječ značila vještinu kazivanja, govorenja (ars dicendi<sup>26</sup>), da bi kasnije počela označavati norme koje upravljaju govorničkim umijećem, a zatim normativnu disciplinu. Iako se dobro govorništvo smatralo božjim darom, u VII st. pne bilježe se prvi pokušaji jezikoslovnih pokusa u Egiptu, pa sve do starih Grka koji broje desetke priznatih retora<sup>27</sup>. Kao razrađen sustav koji se slijedom silogizma<sup>28</sup> sastoji od vjerojatnoće i simptoma, što znači da je zaključak izašao iz jedne pretpostavke, a druga se po tome podrazumijeva, retorika počinje Aristotelom. Aristotel također naglašava korištenje dikcije i njezinih elemenata kao što su metafore, kompoziciju, te vrste stila:

- literarni za usmeno nadmudrivanje,
- agonistički za sudske govore.

Nakon Aristotela prevladava hinjeni i kitnjasti stil poznat kao azijski, no govornici Rimskog carstva prihvatili su i obnovili antičku retoriku, te utemeljili skolastičku retoriku<sup>29</sup>. Rimski plemići u početku su polazili grčke škole govorništva, pa je takvo početno znanje dobio i Ciceron, koji se također proslavio svojom retorikom. Prema njemu retorika je „umijeće govorenja prilagođenog za uvjeravanje“. Općenito je retorika, kao umijeće govorenja, u cijelo to doba uglavnom nepismenosti, odigrala veliku ulogu u formiranju razmišljanja, svijesti i kulture, pa i vladanja masama, bez obzira na vjersku, nacionalnu ili geografsku pripadnost.

Retorika danas pruža teorijsku osnovu govorništva jer ga usmjerava i potiče, te na taj način pomaže u usavršavanju govorničke vještine. Ujedno pomaže pri nedostatku urođenih govorničkih vještina važnih u životu zajednice.

---

<sup>26</sup>Lat. Umijeće govorenja

<sup>27</sup> Rhetor; grčki- govornik, rimski- učitelj govorništva

<sup>28</sup> grč. syllogismos log. posredni zaključak, zaključak iz dvaju sudova ili iz više sudova,

<sup>29</sup> Boban, B.: **Počela govorne komunikacije**, DAN, Zagreb, 2003. p. 32

## 4.2. Pojam i definicija konflikta

Konflikt predstavlja situaciju u kojoj postoje sukobljena najmanje dva i više različita i suprotna mišljenja o problemu, načinu rješavanja nekog problema, zbivanju, situaciji, tendenciji, o osjećajima, nesuglasnosti ciljeva te mogućih načina njihovih ostvarenja, iz čega proizlazi da se sukob ne pojavljuje samo među društvenim zajednicama, već i unutar njih samih te između osoba, ili unutar osobe, što u menadžerskoj komunikaciji može predstavljati poteškoće, ako se ne prepoznaje ili zanemaruje.

### 4.2.1. Pojam konflikta

Svaka socijalna interakcija među više pojedinaca ili grupa specifična je u svojoj kompleksnosti i dinamičnosti, stoga možemo reći da je svaki pojedini sukob po nastanku, tijeku trajanja i razrješavanja različit. Prema obilježjima vrste konflikta možemo razlikovati kao što su: priroda međusobne ovisnosti između strana u sukobu, vrsta strategije i taktike koja se primjenjuje, priroda tijeka konflikta, tipovi metoda kojima se intervenira u konfliktu, tipovi ishoda konflikta.

Sam pojam konflikt, prema Webster<sup>30</sup> može se opisati kao:

- nedostatak sporazuma ili sklada - sukob između apsolutne slobode i osobne odgovornosti,
- fizički spor između suprotstavljenih pojedinaca ili grupa – oružani sukoba između štrajkaša i štrajkolomaca,
- stanje oružano nasilne borbe između država, naroda, ili grupa,
- ozbiljan napor za superiornošću ili pobjedom nad drugim -vječni sukob između sila dobra i zla.

---

<sup>30</sup> <http://www.merriam-webster.com/conflict>

## 4.2.2. Definicija konflikta

Konflikt potječe od latinskih riječi „conflictus“ što znači sukob, borba i „configare“ što u znači tući se. Podjela konflikata na:

- Organizacijske - nejasne granice odgovornosti, slaba raspodjela sredstava;
- Individualne - neslaganje ličnih i kulturnih vrijednosti;
- Komunikacijske - jezične poteškoće, različiti pristupi konfliktu (asertivni, pasivni agresivni).

Možemo reći da je konflikt proces u kome se jedna strana osjeća ugroženom zbog predviđenih ili provedenih poteza druge strane.

## 4.2.3. Kultura sukoba ili kultura suradnja

Budući da se rješenja (ciljevi) mogu postići suradnjom ili konfliktom<sup>31</sup>, konflikt se ovdje otvara kao način postizanja cilja, te mu tako treba i pristupati.

Konflikt će se neizbježno pojaviti kao životna ili poslovna situacija, a najčešće je posljedica nedovoljne, pogrešne i loše komunikacije, te isto takovih karakteristika sudionika neke komunikacije.

Konflikti izbijaju i zbog stereotipa i neupućenosti, a kada bismo se trudili da razumijemo jedni druge, mogli bi ga izbjeći. Sam nastaje zbog suprotstavljenih stavova i samim time alarmira, zapravo ukazuje na bit sukoba i usmjerava prema rješenju. Konflikt ne treba uvijek gledati kao nešto što treba izbjegavati pod svaku cijenu, već treba naučiti upravljati njime, tj. okrenuti ga u svoju korist.

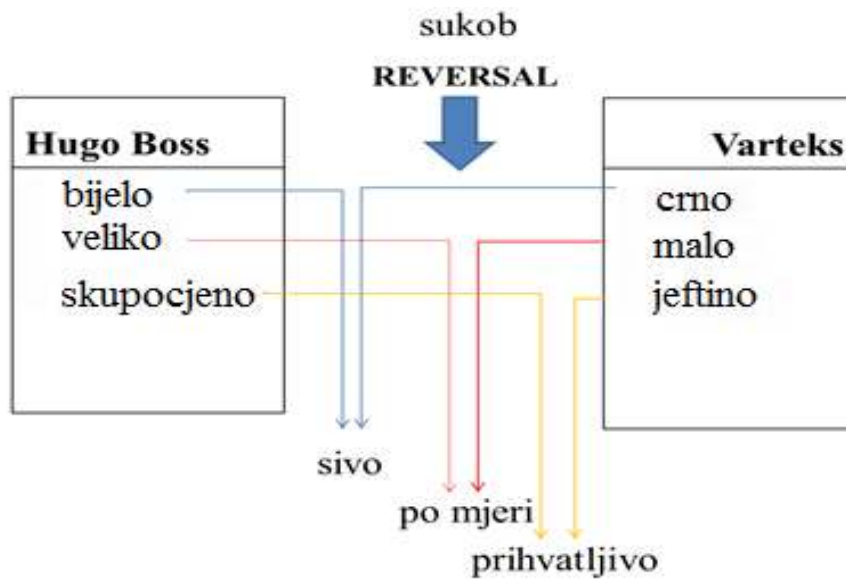
Ako od poznatih tehnika iz Kreativnih menadžmenta uzmemo jednu od jednostavnijih, tehniku Reversal<sup>32</sup>, tehniku okretanja za nas negativnih činjenica u našu korist, možemo dobiti kompromisni zadovoljavajući rezultat, iz kog možemo polučiti koji su nam koraci potrebni za buduće razdoblje.

---

<sup>31</sup> Petar, S.: **Upravljanje odnosom s klijentima**, Četiri scenarija Silabus predavanja

<sup>32</sup> Kovačević, V.: **Alati za povećanje kreativnosti**, Silabus predavanja

Slika 11. Tehnika Reversal u win-win pregovaranju



Izvor: izradio autor

Kako bi se sukobi rješavali i njima upravljalo, nastale su različite metode, odnosno strategije pristupa konfliktima i njihovom rješavanju, a koje su ovisne o nekom od pet osobnih stilova za upravljanje konfliktom<sup>33</sup>. Izbjegavanje, nadmetanje, kompromis, prilagodba i suradnja.

Bez obzira radi li se o sukobu grupa, grupa protiv pojedinca, radi li se o pristojnim raspravama ili svađama, trenutak konflikta zapravo je odlična prilika za postizanje boljih poslovnih rezultata i procesa.

Orijentacijom na konkretan problem, lakše ćemo upravljati konfliktom, dovesti ga u pozitivne okvire. Tako iz konflikta možemo izaći pozitivni, zavisno od kulture reakcije, a sve to može se postići pravilnim razmišljanjem i vježbanjem, npr. koji stil pregovaranja i kad upotrijebiti, koji nam stil ponaosob najviše odgovara te u kojim situacijama ga koristiti.

Prema tome upravljanje konfliktom nije izbjegavanje sukoba ili ostanak u destruktivnom smjeru nerješavanja, već je to strategija, kreativno rješavanje problematične situacije u kojoj problematična situacija konfrontiranja dva interesa ne eskalira u napad na drugu osobu, nego u napad na (najčešće) zajednički problem.

---

<sup>33</sup> Mirolović Vlah, N.: **Neki aspekti socijalnih sukoba**, Napredak, p. 8

Za odbacivanje stava ugroženosti u konfliktnim situacijama potrebno je puno emocionalne inteligencije, kulturnog stava, načela i obrazovanja.

Tabela 1. Pozitivne i negativne strane sukoba

Pozitivne strane sukoba	Negativne strane sukoba
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ konstruktivna organizacijska promjena</li> <li>✓ potiče se kreativnost i inovacijsko mišljenje</li> <li>✓ rješenje konflikta eliminira napetost</li> <li>✓ rješenje konflikta smanjuje agresivnost i neprijateljstva</li> <li>✓ jača se timska kohezija, povećava moral i produktivnost</li> <li>✓ povećava se motivacija pregovarača</li> <li>✓ razrješenje konflikta smanjuje psihičke, fizičke (psihosomatske) smetnje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nestabilnost i neorganiziranost</li> <li>- poremećaj normalnog radnog tijeka</li> <li>- neravnomjerno trpšenje resursa</li> <li>- preuveličavanje vlastitih interesa</li> <li>- porast stresa, napetost nezadovoljstva i povećanje sklonosti konfliktu</li> <li>- krivo zapažanje i pojava stereotipa zbog slabe komunikacije</li> </ul>

Izvor: izradio autor

U doba globalizacije, kad se posao proteže kroz različite države, čak i kontinente, konflikt tijekom radnog zadatka može izazvati i sukob kultura, zbog događanja u realnom vremenu i stalnom kontaktu sa drugim kulturama, te se došlo do spoznaja da učinkovitost i korištenje različitih pristupa rješavanju sukoba, varira među kulturama.

Studija IBM ovih djelatnika širom svijeta<sup>34</sup> pokazala je da članovi individualističke kulture više koriste dominantni stil u rješavanju sa sukobom i teže ka brzom iznalaženju rješenja, dok članovi kolektivističkih kultura više koriste pomirljiv stil i izbjegavanje tenzija.

Tako Kinezi vjeruju da osoban i izravan konflikt može dugoročno štetiti za cijelu zajednicu, dok je u SAD-u čak prikladno izravno i nedvosmisleno sukobljavanje. Individualističke zemlje predvode SAD, Velika Britanija, Kanada, Nizozemska, Novi Zeland. U kolektivističke kulture spadaju Azijske, latinske i bliskoistočne, a predvode Venezuela, Kolumbija, Indonezija, Pakistan, Peru, Tajvan i Južna Koreja.

---

<sup>34</sup> Industrial Management. Sep/Oct2013, Vol. 55 Issue 5, p. 14

### 4.3. Pregovaranje

Tehnike pregovaranja su sastavni dio cijelog procesa pregovaranja. Osim priprema za pregovaranje, upoznavanju svih navedenih elemenata u ovome radu, važno je znati i kako se pregovara. „Pregovaranje je u osnovi suparnički proces. Obje strane žele najbolje za sebe ali nisu dovoljno jake da bi pobjedom dostigle isključivo svoj cilj, pa stoga pregovaraju.“<sup>35</sup> Pregovaranje je kontrolirani komunikacijski proces s ciljem rješavanja sukoba interesa dviju ili više razumnih pregovaračkih strana (kad svaka strana može blokirati postizanje cilja druge strane). Ukoliko jedna strana ne može blokirati postizanje ciljeva druge strane, tada nije riječ o pregovaranju.

Pregovaranje je posebni oblik socijalne interakcije, oblik suživota u različitosti. Svaki iskusni pregovarač mora znati svoje ciljeve i svoje mogućnosti da bi mogao odrediti i svoja očekivanja. Pregovor nije nametanje svoje volje, nije cilj isključivo ispunjenje vlastitih ciljeva.

Cilj pregovaranja treba biti zajednički dogovor. Samo suradnjom i kompromisom doći će se do zaključka prihvatljivog za sve sudionike pregovaranja. Pregovaranje je umjetnost prilagođavanja.

Manipulacije i korištenje raznih trikova tijekom pregovora mogu jednokratno polučiti uspjeh, no uništavaju povjerenje, a ujedno su vrlo prepoznatljiva i nepoželjna metoda za kvalitetniji poslovni odnos. Time se nastoji izbjeći rezultat da obje strane gube (Lose-Lose) i ostvariti suradnički pristup u obostrano zadovoljavajuće i produktivne odnose. Verbalne i neverbalne vještine komuniciranja treba usmjeravati ka zajedničkim iskrenim interesima.

Integrativni pristup procesu pregovaranja, tj. zajednička izmjena informacija i suradnja rezultiraju sinergijskim učincima i koriste svima stranama, a ovise i o motivaciji pregovarača. Vidljivo je da treba više ulagati u sve suradnike pregovaranja, bez obzira na položaj u poduzeću ili zajednici radi dostizanja kulture pretvaranja konfliktnih situacija u izvore rješenja, nadilazeći dnevna isprazna „pregovaranja“. Ulaganje predstavlja učenje novih znanja postojećih kadrova što se uglavnom nerado prihvaća, pa i s te strane treba mijenjati stav suradnika. Uspješnost u suvremenom okruženju zahtijeva nadilaženje granica starih postupaka pregovaranja i proteže se

---

<sup>35</sup> Petar, S.: **Pregovarajte s crnim vragom i zadržite bijela krila** 2. izdanje, MEP d.o.o, Zagreb, 2005. p. 91

u sve poslovne i druge situacije stvarajući na taj način mrežu dodavanja vrijednosti temeljenu na dugoročnim i međusobno usklađenim odnosima.

Usmjeravanje na takve odnose s poslovnim partnerima proteže se i na uspješne odnose s klijentima ili drugim interesnim skupinama, a prvenstveno ovisi o sposobnostima pregovaranja i retoričkim vještinama koje se ulažu u taj odnos. Ispravno shvaćeno i postavljeno, primijenjeno pregovaranje predstavlja jednu od bitnih poslovnih vještina temeljenu na nematerijalnom resursu sposobnosti i znanju ljudi kao pregovarača, te se materijalizira u ostvarenju dodane vrijednosti, mjerive kao poslovni uspjeh.

#### 4.3.1. Oblici pregovaranja

Pregovaranje će biti naporno ako obje strane nastoje ostvariti isključivo svoj interes, bez prilagođavanja interesa druge strane ili sagledavanja dugoročnih posljedica, a može biti i obrnuto, ovisno o postavljenim stranama. Prije samog početka pregovaranja potrebno je pripremiti teren kroz istraživanje buduće situacije i pojašnjenje ciljeva pregovora, što upućuje na način kako se pregovori mogu razvijati, pa se prema tome pojavljuju dvije moguće pozicije<sup>36</sup>:

Tabela 2. Oblici pregovaranja

WIN-WIN ili integrativni	WIN-LOSE ili distributivni
<ul style="list-style-type: none"><li>• dodaj i proširi</li><li>• pregovaraj oko suštine</li><li>• istraži interese</li><li>• misli i na druge</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• analiziraj i podijeli</li><li>• cjenkaj i podijeli</li><li>• inzistiraj na svome</li><li>• preuzmi</li></ul>

Izvor: prilagođeno prema Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 2, broj 1, 2004.p. 146

---

<sup>36</sup> Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Godina 2, broj 1, 2004., p. 146

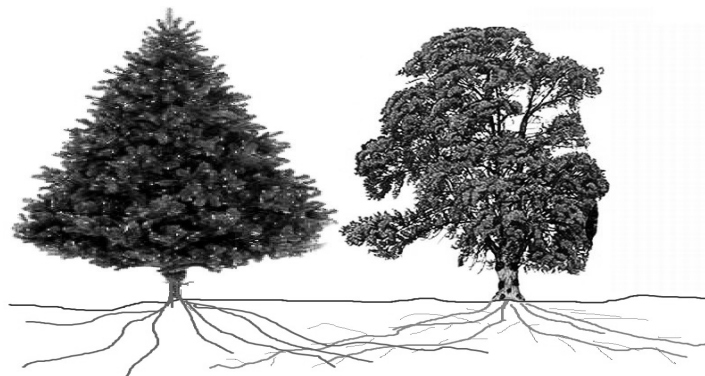
### 4.3.2. Načela pregovaranja

Svatko iz svoje perspektive i na temelju svojih znanja i iskustava gleda na neki problem na svoj način, pa je prema tome nemoguće da problem vide jednako, a kamoli da rješenje koje je dobro za nas, bude jednako tako dobro i za sve druge. Iz toga proizlazi da je za rješavanje problema, zadatka ili krize, potrebno pregovarati kroz razumijevanje cjelokupne dubine problema, na način kako ga vide svi sudionici pregovora, te zatim preko zajedničkog traženja rješenja razdvojiti probleme na temelju osnovnih načela<sup>37</sup>:

- LJUDI - odvojiti ljude od problema,
- INTERESI - usmjeriti pozornost na interese, a ne na rješenja, stajališta odnosno pozicije,
- OPCIJE - za obje strane potražiti povoljna rješenja,
- MJERILA - primijeniti objektivna mjerila.

Traženje rješenja zahtjeva različitost, a u želji za što bržim rješenjem želimo izbjeći nesigurnosti, prisutne u svim pregovorima, naročito kad su vidljive samo početne proturječne pozicije. Takve otežavajuće okolnosti ograničavaju kreativnost i zato ne vidimo nova rješenja, koja izvana mogu izgledati ili izgledaju potpuno drugačije i međusobno isključivo, a kada pogledamo ispod površine početnih pozicija, vidimo da je dogovor moguć ili čak različitost omogućava rješenja problema.

Slika 12. Problem izvana



Izvor: izradio autor

---

<sup>37</sup> Tavcar, A.: **Osnovna načela pregovaranja**, BCS South Eastern Mediation Forum p.16



Ovakav pristup pokazuje povezanost znanja pregovaranja (komunikacija) s vještinom upravljanja znanjem, koje može biti eksplicitno, svima vidljivo, ili tacitno, skriveno i dostupno u znanjima radnika svih vrsta koji se već nalaze u radnoj sredini, te ih samo treba aktivirati.

#### 4.3.3. Načelo „caveat emptor“

Tijekom raznoraznih pregovora možemo, ne svojom voljom, doći u situaciju kojom se može ugroziti opće dobro, što je u suprotnosti sa civilizacijskim načelima. Svojim znanjem i oprezom nastojat ćemo spriječiti moguća iznenađenja i neugodnosti. Jedno od načela britanskog trgovačkog prava proizlazi iz latinske riječi „caveat emptor“, što predstavlja naputak da kupac treba biti uvijek na oprezu, što prema navedenom trgovačkom pravu znači da prodavatelj nije odgovoran za eventualno neznanje kupca<sup>38</sup>.

Takva pretpostavka podrazumijeva jednakost u znanju obje pregovaračke strane i službeno nije sklona štiti slabije ili one s manje iskustva, iz čega proizlazi da je slabije obrazovana strana u lošijoj poziciji, što je možda po prirodi stvari i točno. Takvi se slučajevi na sudovima tretiraju kao primjeri nastali uslijed *više sile*.

U Europskom pravnom sustavu je drugačiji pristup, pa se smatra da druga strana nije dovoljno upućena u problematiku, jer nitko ne može biti stručnjak za sve, no osnovno načelo je pregovorima postići pravednu i objektivno prihvatljivu ravnotežu i izbjegavanje konflikta.

Važno je naglasiti da se u međunarodnim trgovačkim sporovima primjenjuje prije navedeno Anglo saksonsko načelo *caveat emptor*, što znači da je strana koja nije dovoljno upoznata zbog neznanja u lošijoj poziciji na sudu.

---

<sup>38</sup> Vukmir, B.: **Strategija i taktika pregovaranja**, RRiF, Zagreb, 2001., p. 27

#### 4.3.4. Moguće završne pregovaračke pozicije

Prema samom početku i tijeku pregovaranja predviđaju se četiri moguće pozicije<sup>39</sup> prikazane u sljedećoj tabeli.

Tabela 3. Četiri moguće pregovaračke pozicije

	A dobiva	A gubi
B dobiva	WIN - WIN	WIN - LOSE
B gubi	LOSE - WIN	LOSE - LOSE

Izvor: prilagođeno prema Rouse, M. J. ; Rouse, S.; Poslovne komunikacije : kulturološki i strateški pristup, Masmedia, Zagreb, 2005. P. 156

---

<sup>39</sup> Rouse, M. J., Rouse, S.: **Poslovne komunikacije** , Zagreb, 2005. p. 156

## 5. UPRAVLJANJE ODNOSOM S KLIJENTIMA - CRM

Pristup specifičnog, različitog odnosa prema svakom kupcu napušten je s prelaskom na masovnu proizvodnju sa drugačijom, užom segmentacijom tržišta, a suvremeni trendovi ponovo traže takav pristup. Trenutna recesija nametnula je zahtjev za smanjenjem svih troškova, pa tako i marketinga, održavanja i svakojakog oglašavanja, te ujedno postavila potrebu za još kvalitetnijim upravljanjem odnosom s klijentima/kupcima, s ciljem održavanja lojalnosti postojećih i stjecanja novih. Također je smanjen uporabni vijek proizvoda i usluga, a konkurencija i post prodajna usluga je veća. Budući da na sam proizvod i konkurenciju ne možemo utjecati, naglasak je na usluge prema klijentima.

Najvažnija zadaća suvremenog poduzeća je zadovoljavanje potreba klijenata tj. kupaca koji su središte zbivanja. To u konačnici predstavlja dugoročnu vrijednost poduzeća, a prihodi i profit mogući su samo ako su zadovoljene potrebe kupca / klijenta.

Upravljanje odnosima klijentima (Customer Relationship Management, skraćeno CRM) poslovna je filozofija i skup programa, strategija i sustava čiji je cilj unapređenje konkurentnosti nekog poduzeća, a fokusira se na identificiranje i izgradnju lojalnosti s klijentima/kupcima.

„CRM jest sustav vrijednosti i poslovnih iskustava pojedinca ili poduzeća kojime se pomoću određenih tehnika optimizira učinak poslovanja s ciljem što učinkovitije interaktivne komunikacije s klijentima kako bi se zadovoljile njihove potrebe i očekivanja.“<sup>40</sup>

Ukratko, stvaraju se procesi i poslovne prakse koji povećavaju učinak poslovanja, identificiraju se parametri vrijednosti za postojeće i potencijalne klijente, a nude se alati kojima se razvija poslovni odnos i kultura usmjerena klijentima. Upravljanje odnosom s klijentima ne mora biti usmjereno isključivo na trgovinu, već je poželjno postojeća znanja primijeniti i u ostalim djelatnostima, zbog procesnog pristupa i kontinuiranog ispravljanja putem povratnih informacija od strane klijenata.

---

<sup>40</sup> Franić, K.T.,; **Upravljanje odnosom s klijentom 1**, Politehnika Pula, 2013., p. 8

## 5.1. Parametri CRM-a

Suvremeni kupac dobro je informiran, traži brzu uslugu i dobar odnos cijene, i to je težište djelovanja. Naglašava se prepoznavanje potreba svakog klijenta, prednost se daje kvaliteti, prilagodljivim suradnicima koji će moći prihvatiti i primijeniti nova znanja te se prilagoditi tržištu<sup>41</sup>.

Razlikujemo tri vrste kupaca<sup>42</sup>;

- Zadovoljan - kupac koji će izraziti svoju želju i biti zadovoljan kako je želja ispunjena,
- Lojalan - kupac koji se stalno vraća,
- Oduševljen - kupac koji prenosi priču i stvara besplatnu reklamu.

Nastojanja su dakle imati zadovoljne klijente, koji će u budućnosti biti spremni izdvojiti više za proizvod ili uslugu. Nezadovoljni kupci u pravilu prestaju s kupovinom u 90% slučajeva, a samo 4% ih se žali<sup>43</sup>. Ujedno, nezadovoljni kupac aktivno će utjecati na vrijednost proizvoda ili usluga sa sljedećim podacima<sup>44</sup>:

- Svaki nezadovoljan kupac obavijestit će 5-15 drugih mogućih kupaca
- 13% mogućih nastavit će s negativnom reklamom
- Na jednog kupca koji se žali dolazi 26 skrivenih nezadovoljnika
- Smanjivanje pritužbi za 5% povećava profit 25-85%
- 75-95% nezadovoljnih se ne buni, i uskoro nestaje

---

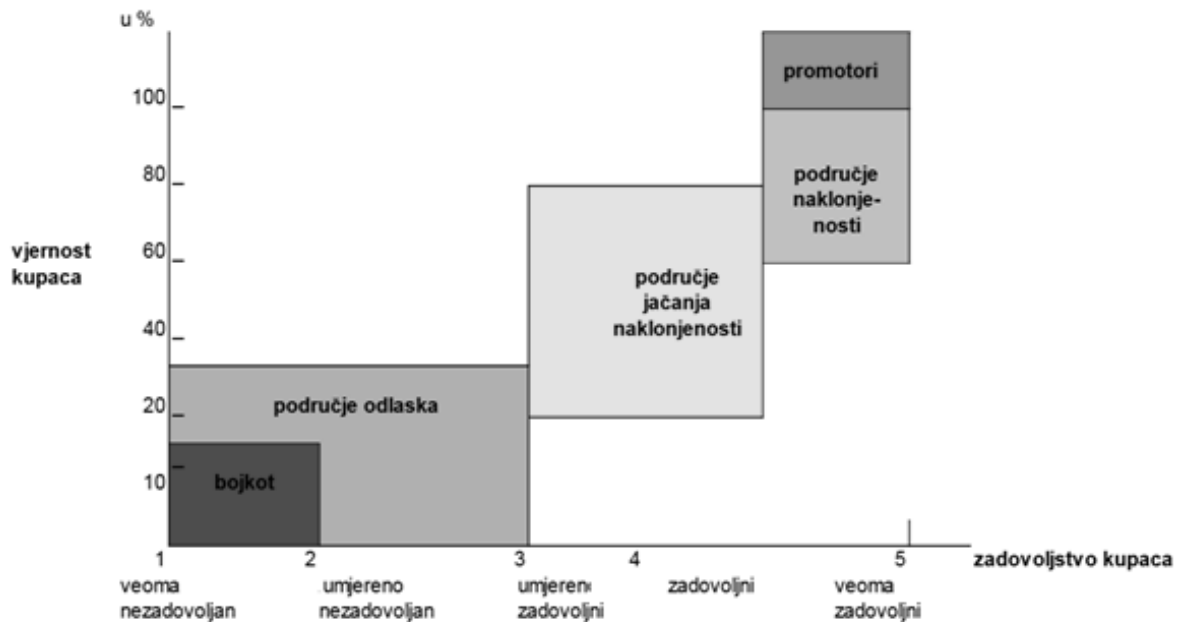
<sup>41,42</sup> Petar, S.: **Upravljanje odnosom s klijentom**, Silabus predavanja

<sup>43</sup> Srića, V.: Osam novih izazova modernog vremena, [https://www.google.hr/?gfe\\_rd=cr&ei=M8v1U-SqBcmg8wfEjoG4BA&gws\\_rd=ssl#](https://www.google.hr/?gfe_rd=cr&ei=M8v1U-SqBcmg8wfEjoG4BA&gws_rd=ssl#) (14.7.2014.)

<sup>44</sup> Rupčić, N.: Pritužbe kupaca: dar s neba, , [https://www.google.hr/?gfe\\_rd=cr&ei=M8v1U-SqBcmg8wfEjoG4BA&gws\\_rd=ssl#](https://www.google.hr/?gfe_rd=cr&ei=M8v1U-SqBcmg8wfEjoG4BA&gws_rd=ssl#) (5.8.2014.)

Odnos između zadovoljnih i nezadovoljnih klijenata, te težište djelovanja lijepo je pokazano sljedećim dijagramom.

Grafikon 6. Dijagram zadovoljstva kupaca



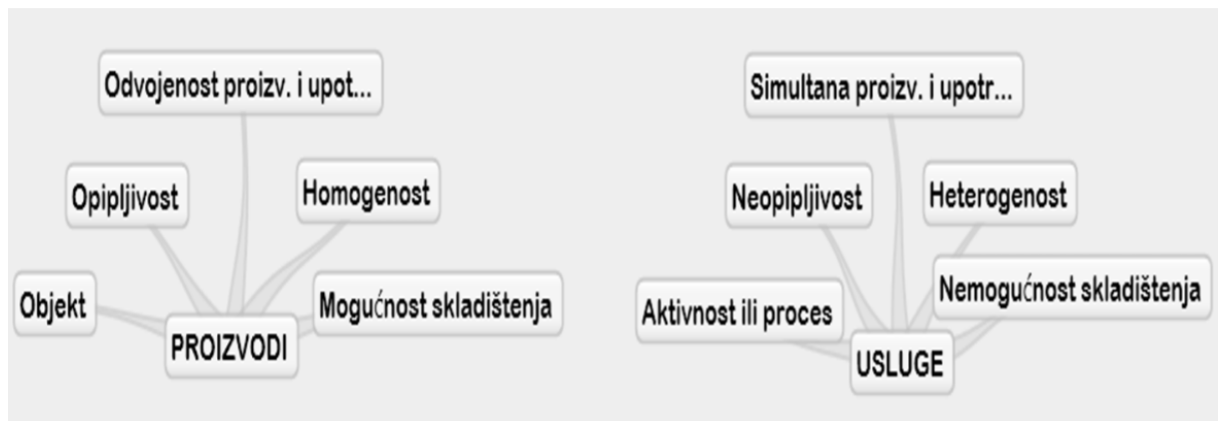
Izvor: Petar, S.,: Kako prodati sebe, slide 15

Pogledom na dijagram uočava se područje 1-2, crno označeno i predstavlja područje konkurencije, a samo ulaženje i pokušaj popravka predstavljat će rasipanje vremena i resursa. Sljedeće područje predstavlja najbolje područje gdje dosadašnja djelovanja postižu najbolje rezultate pa treba nastaviti sa takvim djelovanjem. Područja između navedenih označavaju teren koji vapi za kreativnim aktivnostima i na koje se treba fokusirati.

Gledajući s perspektive klijenta može se doći do informacija koje su od strane proizvođača ili davaoca usluge nepoznate jer su nove, nisu na adekvatno testirana, ulaze u sferu skrivenih znanja, ili čak induciraju stvaranje novih proizvoda i usluga. Zato povratna informacija može biti vrijedna koliko i skupo testiranje ili istraživanje i razvoj, jer momentalno ukazuje na daljnja poboljšanja, što je cilj svakog menadžera.

Iz ovih jednostavnih razmatranja uočljiva je potreba za različitim pristupom svakom kupcu/klijentu. Također je prisutna različitost pristupa radi li se o proizvodima ili uslugama.

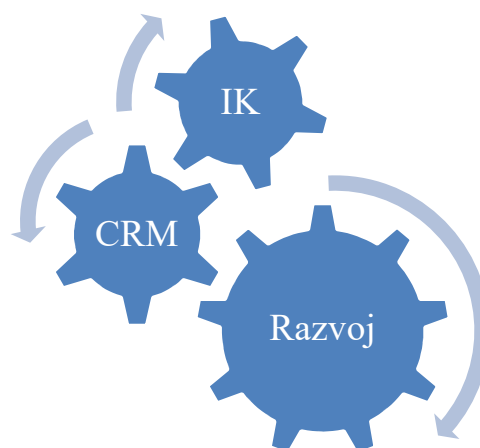
Slika 13. Različitost proizvoda od usluga



Izvor: Severović, K.: Upravljanje odnosima s klijentima kao izvor informacija za oblikovanje i poboljšanje usluga, doktorski rad, FOI, 2013., p. 17

Povijesno gledano, prva promatranja počela su s različitosti proizvoda i usluga, potom slijedi istraživanje zadovoljstva kupaca, razna istraživanja o kvaliteti usluga, prelazi se na fokusiranje prema pojedinačnim klijentima, analizi njihovih karakteristika i potreba. Slijedom dobivenih informacija postupno se kreće u prikupljanje, obradu i nužno arhiviranje podataka. Razvojem informatike stvorena je jača konkurencija tržišta, a zbog dostupnosti informacija i podataka porasle su pregovaračke moći klijenata u prodajnom, poslovnom, komunikacijskom ili političkom procesu.

Slika 14. Cjelokupnost djelovanja



Izvor: izradio autor

## 5.2. Informacijski alati CRM-a

Razvojem informatike stvorena je jača konkurencija tržišta, a zbog dostupnosti informacija i podataka porasle su pregovaračke moći klijenata u prodajnom, poslovnom, komunikacijskom ili političkom procesu. Daljnjim razvojem, količina dokumentacije postaje sve veća i kompliciranija za krajnju uporabu, te se nastoji odbaciti ili bar smanjiti dokumentiranost kroz izradu dodatnih aplikacija. Razvoj aplikacija za osnovu je imalo procesni pristup koji polazi od pretpostavke da se svaka faza razvojnog ciklusa u jednom razvojnom poduhvatu prolazi samo jednom uz obaveznu provjeru. Programsko inženjerstvo osamdesetih godina prošlog stoljeća razvilo je stoga potrebne aplikacije podijeljene na tri područja<sup>45</sup>;

- operativni
- analitički
- kolaborativni CRM

Korišteni zajedno kao skup razrađenih podataka daju potrebne informacije o daljnjim potrebnim aktivnostima.

### 5.2.1. Operativni CRM

Ima tehničku ulogu razmjene podataka o klijentima unutar različitih odjela u poduzeću, svakodnevnu i klijentima prilagođenu komunikaciju, te osigurava automatizaciju procesa marketinga, prodaje i usluge. Zove se još „front desk“ jer obrađuje izravne podatke s klijentima. Sudjeluje u kreiranju profila klijenta, za potrebe prodaje i postprodaje, a objedinjuje tri poslovne aktivnosti:

1. Automatizacija prodaje (SFA, sales force automatization) je program koji služi za povećanje aktivnosti prodaje i marketinga, prati želje i navike kupaca, prati upite i interese klijenta, upravlja prodajom, kontaktima, i korisničkim računima.
2. Sustav usluge i podrške (CSS, customer service and suport) služi za što veću automatizaciju zahtjeva za uslugama kao što su povrat proizvoda, reklamacije, žalbe, i procesiranje sličnih informacija. Mora održavati veliku propusnost kroz sve

---

<sup>45</sup> [web.efzg.hr/dok/TRG//mdelic/isut2013/CRM%20proirena.pdf](http://web.efzg.hr/dok/TRG//mdelic/isut2013/CRM%20proirena.pdf) (5.8.2014.)

postojeće načine izravne komunikacije kao što su e-mail, web, fax , te ih objediniti u jednu objedinjenu aktivnost poznatije kao post prodaja.

3. Automatizacija marketinga (EMA, enterprise marketing automatization) izrađuje segmentaciju tržišta, predviđanja kupaca, bavi se demografskim i makroekonomskim analizama. Ukratko, skuplja i obrađuje podatke o konkurenciji, trendovima i poslovnom okruženju.

### 5.2.2. Analitički CRM

Analitički CRM razrađuje sve dostupne podatke prikupljene iz operativnog i kolaborativnog CRM-a te na temelju rezultata nudi strategije ili odluke. Analitički CRM nije u izravnom kontaktu s klijentima, a temelji se na sistemu skladištenja podataka, i daljnjoj obradi na temelju kojih se personalizira ponuda prema klijentu. Nakon operativnog skupljanja i svrstavanja podataka o klijentima, potrebno je imati ili razviti sustav koji je u mogućnosti iz te šume podataka pronaći smjernice za izradu segmentacije klijenata, analiza profitabilnosti i budućeg ponašanja. Sve daljnje analize se temelje na OLAP i data mining tehnologiji:

- OLAP (Online analytical processing) je procesiranje podataka na više dimenzija koje daje brzi uvid u bitne informacije i stvara sliku na temelju koje se mogu donijeti određene poslovne odluke. Uz OLAP postoji i Data warehousing koji je platforma za prvu analizu i raspodjelu podataka, a služi uglavnom za čuvanje informacija.
- data mining je proces analiziranja vrlo velikog broja informacija sve radi izdvajanja bitnijih od manje bitnih podataka.

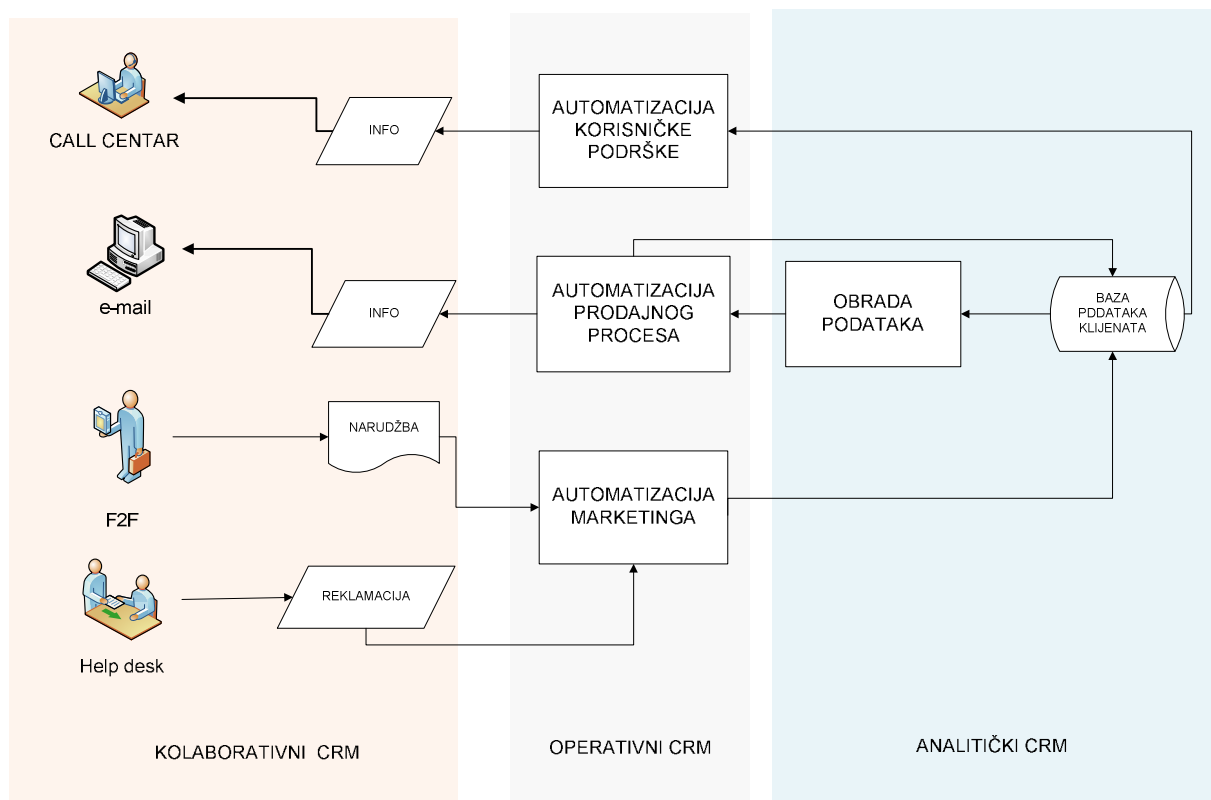
Analitički CRM razdvaja i stvara skupine klijenata koji traže različit pristup, pa tako klijenti od kojih se ostvaruje ili očekuje veći promet zahtijevaju F2F pristup i poslovne sastanke, dok se manje klijente može odrađivati i jeftinijim postupkom.



### 5.2.3. Kolaborativni CRM

Kolaborativni CRM omogućuje aktivni odnos, zapravo povezuje poduzeće i klijenata, partnera i dobavljača, predstavlja kontakte, e-mail, web, aplikacije, uključuje izravan odnos s klijentima, te obuhvaća sve tehnološke komponente za izravnu komunikaciju. Time se ostvaruju kontakti, dobivaju povratne informacije koje kasnije nude operativne podatke, a koji se analiziraju putem analitičkog CRM-a.

Slika 15. Podjela CRM-a



Izvor: Prilagođeno prema [web.efzg.hr/dok/TRG//mdelic/isut2013/CRM%20proirena.pdf](http://web.efzg.hr/dok/TRG//mdelic/isut2013/CRM%20proirena.pdf)

Kolaborativni CRM je spoj aktivnosti svih informacija unutar poduzeća za poboljšanjem prodajnog servisa, koja uključuje povezanost kolaborativnog i operativnog CRM.

Programsko inženjerstvo je nauka koja se bavi svim aspektima proizvodnje softvera po principima projekt menadžmenta. Programsko (softversko) inženjerstvo u svojem djelovanju koristi sve oblike intelektualnog kapitala, uvijek traži brz daljnji razvoj, te relativno brzo stvara dodanu vrijednost, pa je programsko inženjerstvo dobar primjer za vizualizaciju vrijednosti intelektualnog kapitala.

## 5.3 Primjeri korištenja CRM-a

CRM aplikacije imaju široku primjenu, od marketinških usluga, do stvaranja novih proizvoda, a primjena je neograničena, vezana uz sve vrste djelatnosti, čime ulaze u dosad nezamislive kombinacije, što opet zahtjeva znatnu količinu intelektualnog kapitala.

### 5.3.1. Hotelijerstvo

CRM aplikacije bitan su alat kod marketinga hotelskih usluga, a mnogi hoteli upotrebljavaju ih najčešće kao alate za povećanje prodaje. Ujedno se koriste u cilju smanjenja troškova kod izvođenja kompleksnih turističkih usluga i oglašavanja. Također, značajno smanjuju trošak posrednika u prodaji, prate zadovoljstvo gostiju i dobne skupine, a od gostiju dobivaju više povratnih informacija o željama i njihovim potrebama, na temelju čega stvaraju novi proizvod u obliku nove ili dodatne usluge. Reklamacije se rješavaju na vrijeme, smanjuje se efekt prenošenja negativne poruke, brzina u donošenju odluke kod gosta, a kod hotelijera bolje planiranje resursa, čime se stvara konkurentna prednost. Smanjuje se trošak hotelskih publikacija, mapa, korisničkih informacija, eliminira pogreška radnika u komunikaciji, cirkularnim pismima i anketama. Primjer takve aplikacije može se isprobati na internetskoj stranici poduzeća za izradu CRM aplikacija iGost (<http://www.igost-informatika.hr/produkti/protel-spe/spe-tutorial>) Referenca korisnika poznati su lanci hotela koji djeluju i u Hrvatskoj, kao što su Arcotel, Falkensteiner, te mnogi domaći Kvarner Palace, Miramar, ili Toplice Sveti Martin.

### 5.3.2. Primjena u farmaceutskoj industriji

Kao ogledni primjer korištenja principa CRM-a u praksi farmaceutske industrije može se navesti Media-Soft iz Čakovca. Poduzeće se bavi izradom aplikacija za praćenje potreba kupaca u području tržišta lijekova, te je od strane analitičkog poduzeća IDC proglašeno kao vodeće poduzeće u izradi CRM rješenja<sup>46</sup>, a sve na temelju vlastitog proizvoda Sales Vision Pharma CRM, koji koriste najveća svjetska farmaceutska poduzeća npr Bayer, Sandoz, GlaxoSmith, , Pfizer, i Roche. Navedeni sustav koristi 45 velikih, sličnih farmaceutskih kompanija diljem

---

<sup>46</sup> <http://www.greentechmedia.com/articles/read/report-analytics-tops-utility-list-of-future-needs> (30.9.2013)

svijeta, čime potvrđuje svrsishodnost razvoja u smjeru međuzavisnog pristupa, virtualnog rada, Cloud tehnologije i IT sektora.

Sustav je nastao primjenjujući temeljna načela CRM-a, tj. istraživanje specifičnosti kupca (farmaceutске industrije) i prilagođavanje sličnog aplikacijskog rješenja novim zahtjevima, čime je poduzeće odskočilo od konkurencije i dobilo potrebnu prednost kod odabira. Poduzeće je ujedno aktivno u praktičnoj primjeni i razmjeni znanja s lokalnim obrazovnim sustavom (FOI, VERN) sudjelujući u predavanjima i radionicama, čime potvrđuje suvremenu tezu o nužnoj koordinaciji proizvodnje sa znanošću.

### 5.3.3 Maloprodaja

Najveća hrvatska drogerija (Kozmo)<sup>47</sup> sa preko 400 zaposlenih, te 70 trgovina širom Hrvatske, od 2011. koristi aplikaciju za potrebe stvaranja jedinstvene, centralizirane i unificirane baze kupaca, te neovisno provođenje i analizu točno usmjerenih marketinških kampanja.

Osnovni zadatak je izrada specifične aplikacije za čišćenje podataka prilikom ulaska u CRM sustav iz različitih izvora podataka, kao što su web portal, kuponi nagradnih igara i same blagajne u trgovinama. Bavi se automatizacijom unosa podataka iz različitih izvora u sustav CRM, te izradom smjernica za definiranje matrice automatskog ocjenjivanja točnosti pojedinog podatka koji ulazi u CRM. Rezultat toga je potpuno automatski unos više od 80% podataka koji su stvarali nove entitete unutar CRM-a ili ažurirali postojeće. Ujedno provjerava razine vjerodostojnosti pojedinog izvora i pojedinog podatka koji je u sustavu, uz mogućnost korištenja prilagođene aplikacije za ručno odlučivanje o eventualnom unosu podatka u bazu CRM, za podatke koji nisu uneseni automatskim putem.

---

<sup>47</sup> [http://matik.hr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=71&Itemid=97](http://matik.hr/index.php?option=com_content&view=article&id=71&Itemid=97) (7.11.2014.)

## 6. POVEZANOST NAVEDENIH DISCIPLINA

*„Sve je povezano sa svime“*

*David Bohm*

Sumirajući dosad navedeno, može se primijetiti povezanost između stručnog, tehnološkog znanja bez kojeg, naravno, nema napretka i dodane vrijednosti, sa skrivenim znanjima, koja pak zbog svog utjecaja na ljudski faktor mogu ugroziti primjenu i najstručnije tehnologije. U svijetu virtualnog rada i takvog načina stvaranja vrijednosti, većina komunikacija jednostavno, brzo i jeftino obavlja svoju namjenu i ostvaruje radni cilj, naročito u stručnom miljeu.

U stručnom miljeu, odabirom suradnika, postepenom edukacijom i aktivnim pritiskom same radne, virtualne zajednice, suradnici se prilagođavaju, sami uče i ujedno uče ostale, čime se postiže efekt učeće organizacije. Naravno, uz pretpostavku da su svi na sličnoj stručnoj i tehnološkoj razini znanja, što se postiže odabirom u selekcijskom postupku, i dodatnim obrazovanjem.

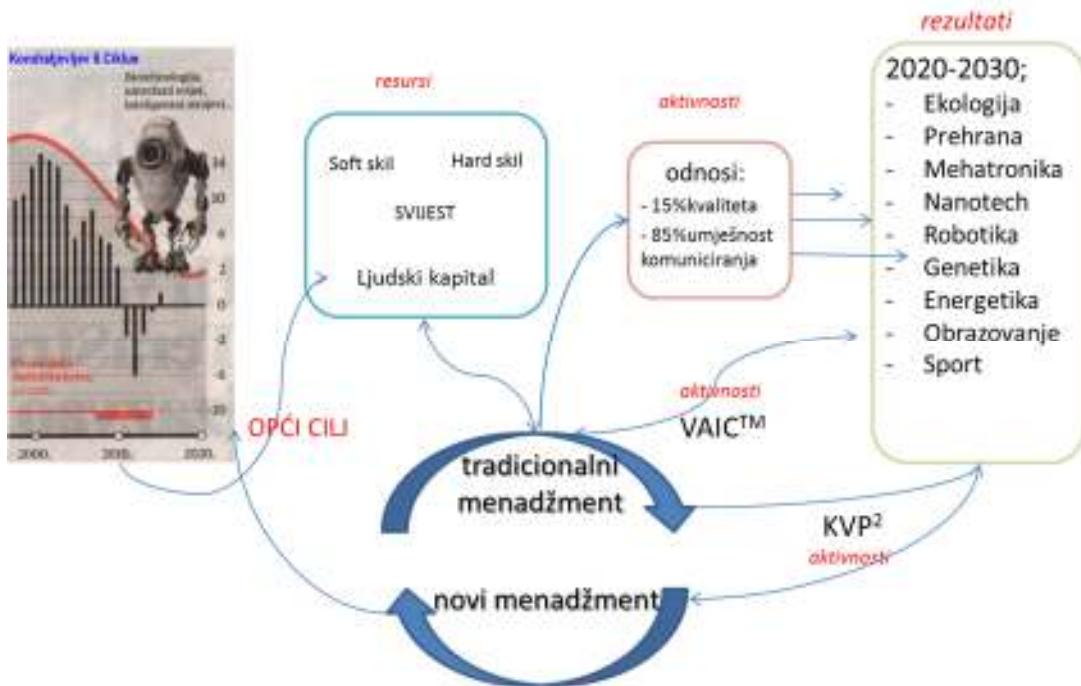
Virtualni način ne znači da suradnici nužno moraju biti fizički udaljeni, već se taj oblik može koristiti u svim poduzećima koja unutar svog radnog prostora koriste neku poslovnu aplikaciju ili pak intranet. Do tog trenutka, komunikacijski proces teče prema zadanom sustavu.

Sažetak konačne odluke zahtijeva povratak s virtualnog na timski rad, kod donošenja viših poslovnih ili drugih društveno odgovornih odluka. Kod prelaska na viši menadžment, količina informacija, ponuđenih ili odabranih rješenja, zbog većeg značaja počinju dolaziti u stanovitu vrstu sukoba mišljenja, gledišta, ili interesa. Tu je moguć začetak konflikta, ne nužno i negativnog. Poznavanje komunikacijskih vještina, načina rješavanja konflikta, uvjet je za svakog menadžera kod upravljanja ljudskim kapitalom, naročito ako oko sebe ima suradnike naredbodavnog stila<sup>48</sup>.

---

<sup>48</sup> Petar, S.: *Inteligencija poslovne promjene*, ŠK, Zagreb, 2013., p. 41

Slika 16. Povezanost disciplina



Izvor: izradio autor

Usvajanje i primjena takvih znanja bitno je za upravljanje na sve tri razine<sup>49</sup>: razini poduzeća, timskoj i individualnoj razini. Time se u razvoj intelektualnog kapitala odvija kao stalni proces, vizualizira njegovu vrijednost i ukazuje u kojem smjeru treba svakako ulagati.

Količina informacija, naročito ako su iz drugih stručnih područja, može stvoriti zagušenje i lutanje u pronalasku rješenja, te bi mogao princip kolaborativnog CRM, zapravo strategija CRM-a u obliku pod-tima, mogla dati rješenja u boljoj segmentaciji tržišta. Iz tog razloga treba obratiti pažnju na upućenost menadžmenta i principe korištenja organizacijskog kapitala, funkcionalnog odnosa s klijentima, u svrhu donošenja najboljih poslovnih odluka i prijenos znanja, naročito tacitnog.

Na temelju starih znanja (iz 2010. godine), kontinuiranim razvojem ljudskog i strukturalnog kapitala, te njihovim prilagođavanjem trenutnim zahtjevima, stalno povećanje vrijednosti i količine znanja, može se kroz komunikacijski proces slanja i primanja informacija bitno utjecati na sve sektore društva od medicine, tehnike pa do zabave ili potrošnje. Sam nivo

<sup>49</sup> Priručnik za upravljanjem intelektualnim kapitalom, HKG i CIK, Zagreb, 2001., p. 29

obrazovanja utjecat će na kvalitetu donesenih odluka, kvalitetan odnos sa klijentima, te najbolja finalna rješenja.

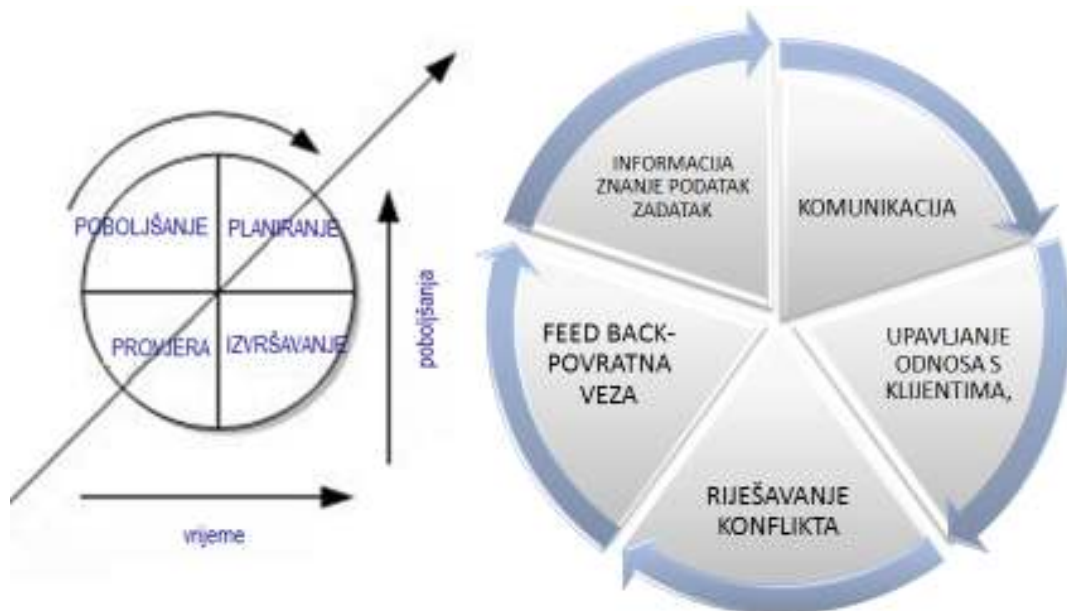
## 6.1 Vezani kružni ciklus procesa

Shvaćajući komunikacijske procese i rješavanje konfliktnih situacija, novostvorena vrijednost u obliku znanja, lakše će i brže dolaziti do primjene, zbog dobrog upravljanja odnosom s klijentima, stvarajući vrijednost na široj razini kao intelektualni kapital. Time će nadograđivati postojeće znanje i sinergijskim efektom stvarati nove uvjete potrebne za rast šestog Kondratjevljevog ciklusa, predviđenog oko 2020(2030).godine.

Također je zamijećeno da je intelektualni kapital potaknut razvojem drugačijih, tvrdih znanja, a zbog sve većeg mentalnog napora kod shvaćanja istih ili sličnih, generira nove dimenzije u ljudskom i strukturalnom kapitalu kroz prirodni, kružni ciklus stvaranja, te ga možemo prikazati kao razvoj kroz procesni pristup kontinuiranih procesa poboljšanja.

Tlocrtno gledano ima oblik kruga, iz bočne perspektive dodana vrijednost ima i jasnu vertikalnu dimenziju, ali zbog širine i sinergije uvijek dobivenog, tvori spiralni uvijajući oblik, opet usporediv sa prirodnim oblikom DNK.

Slika 17. Prikaz paralelnog napretka disciplina



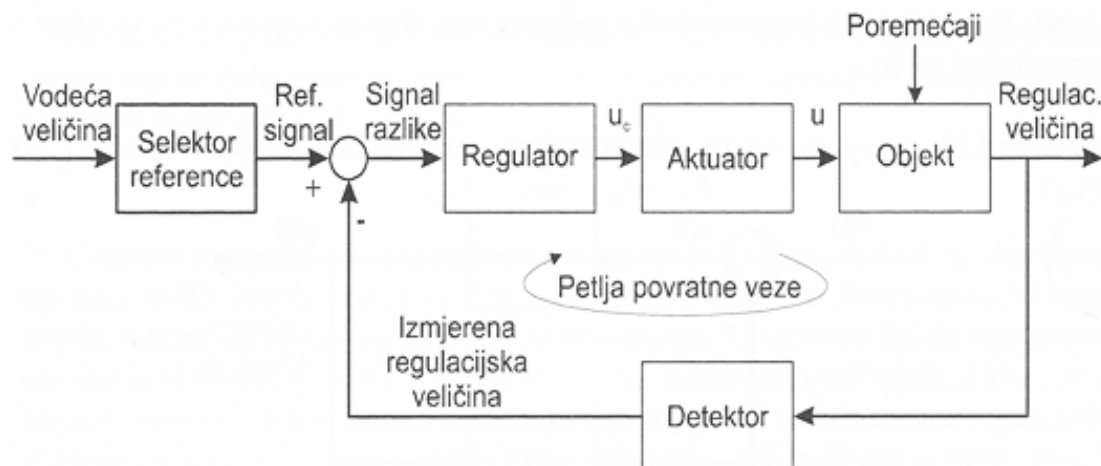
Izvor: Prilagođeno prema <http://www.archimedeshsz.ch/KVP>

Da bi to bilo moguće, potrebno je stalno nadograđivati ljudski kapital, najlakše procesnim metodama stalnog usavršavanja (CIP ili KVP2). Kako bi njegova vrijednost bila prepoznata i pravilno usmjeravana, uz današnje metode vrednovanja i određivanja vrijednosti ljudskog kapitala, npr. VAIC<sup>TM</sup>, moguće je uvijek izmjeriti njegovu uspješnost i time reagirati u slučaju neefikasnosti. Ovakav kompleksan pristup opet zahtijeva nadogradnju znanja *hard skill* radnika po *IT*, *bio* ili *nano* laboratorijima, kao i *hard skill* menadžera obučavanih po metodama stare ekonomije.

## 6.2. Utjecaj ljudskog faktora

Kao ključan element, i polazišna osnova za sve dosad navedeno, svugdje se pojavljuje utjecaj čovjeka kao voditelja ili člana tima. U matematičkim, kemijskim ili fizikalnim proračunima, sve je vezano uz jasno zadano ponašanje sustava, svaka varijabla je već od prije provjerena i sa poznatim ishodištem, pa kad su parametri ispravno uvršteni, sustav je tada lijepo pratiti, i na njega utjecati, bilo zadanim algoritmom bilo ljudskom rukom.

Slika 18. Dijagram sustava upravljanja u zatvorenom krugu



Izvor: Koroman, V.: Složeni sustavi upravljanja, HRBI, Zagreb

Ako isti, jednostavni dijagram upravljanja primijenimo u organizacijskom obliku, a svaki *akumulator* energije zamijenimo članom tima u nekom poslovnom okruženju, pojavit će se

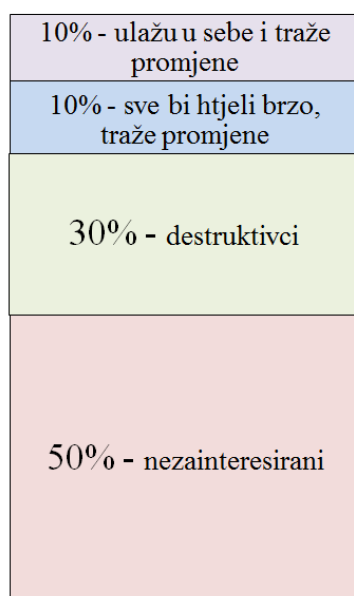
utjecaj ljudskog faktora na koji je nemoguće utjecati automatizmom nekog sustava. Svaki će član unijeti svojstven i karakteran poremećaj koji može djelovati negativno.

Zato je od izuzetne važnosti znati prepoznati potrebe i uskladiti karakter i osobine suradnika, članova i timova. Svaki suradnik ili član tima mora posjedovati vještine koje se same po sebi zahtijevaju zbog prirode posla te interdisciplinarnog pristupa poslu. Ujedno mora imati mentalne sposobnosti kako umjesto koristi ne bi unosio smetnju u tim ili sustav u kojem djeluje. Kako se od timova traži da postanu pobjednički timovi, što ne ide bez kreativnosti, koja pak zahtijeva inteligenciju i mentalnu sposobnost, po novijem pristupu i emocionalnu inteligenciju, koju je moguće pobuditi obrazovanjem<sup>50</sup>.

### 6.3 Vođenje – Leadership

Postoji mnogo teoretskih praktični uputa o vođenju (voditeljstvu) te načinu i polju korištenja, vremenu, smjeru i svrsishodnosti primjene. Razvoj lidera također spada u sferu intelektualnog kapitala, pa je i u tom polju vidljiv razvoj i poboljšanje. Jedna od funkcija takovog vođenja je aktiviranje neaktivnog sloja društva.

Slika 19. Struktura aktivnosti



Izvor: prilagođeno prema Vujić, V.: Socijalne ovisnosti i pojave

<sup>50</sup> Čoraklo Biruški, D.: **Primjenjena psihologija**, Školska knjiga, Zagreb, 2009. p. 73



Tacitno ili skriveno znanje koje neaktivno stoji u donjoj polovici piramide, potrebno je prebaciti prema gore, kako bi se popravio, povećao udio aktivnog društva i time stvorio IK, čime bi generalno dobili na vrijednosti u svim sferama društva.

Stavljajući funkciju lidera i/ili menadžera (lider = voditelj, a menadžer = upravitelj<sup>51</sup>) u svu dosad navedenu problematiku, može se primijetiti da suvremenoj univerzalnoj potrebi ne odgovara menadžer koji teži pukom zgrtanju kapitala (vođa). Zbog kompleksnosti, bilo financijskih, bilo socioloških visokih vrijednosti današnjih zadataka i ciljeva, potrebno je u svakom slučaju nastojati eliminirati ili bar smanjiti pogreške menadžera ili lidera (zbog visoke cijene takvih pogrešaka).

Time svaki takav menadžer/lider predstavlja ključni čimbenik uspješnosti poduzeća ili društva kao cjeline, te čini njihovu pokretačku snagu. Da bi se to postiglo, potrebno je i u području menadžera, u piramidi aktivnosti pokrenuti kretanje prema gore. Prirodna sfera te piramide upućuje da i u području menadžera ima neaktivnih.

Općenito liderstvo je moguće podijeliti na četiri razine kvalitete<sup>52</sup>:

1. Egocentrični lider – cilj im stvaranje isključivo osobne koristi
2. Uspješni lideri – odlični u hard skill znanjima
3. Lideri koji služe – osim hard skill, samoinicijativno razvijaju nova umijeća, neovisna o njihovim bazičnim znanjima
4. Obnovitelji – uz bazična znanja odlično obvladali i novim znanjima, ne rade zbog vlastitog interesa, cilj im je opće dobro.

Prema tome, može se naglasiti da postoji potreba za motiviranim menadžerima i liderima spremnim na preuzimanje odgovornosti, promjenu zatečenog stanja, djelovanja u lokalnoj i široj zajednici. Ujedno i sami moraju raditi na sebi, krenuvši ka obogaćivanju osobnih vrijednosti, sposobnosti razvijanja drugačije percepcije, istraživanju, cijelo-životnom učenju i javnoj aktivnosti, čime svojim primjerom vizualiziraju i stvaraju stvarne vrijednosti, potrebne za sam

---

<sup>51</sup> Petar, S.: **Inteligencija poslovne promjene**, ŠK, Zagreb, 2013.,

<sup>52</sup> Jaworski, J.; The Advent of Stage IV Leadership. [https://www.google.hr/?gfe\\_rd=cr&ei=M8v1U-SqBcmg8wfEjoG4BA&gws\\_rd=ssl#](https://www.google.hr/?gfe_rd=cr&ei=M8v1U-SqBcmg8wfEjoG4BA&gws_rd=ssl#) (11.9.2014.)

materijalni razvoj i sigurnost društva. Kako bi uspjeli u navedenom, preporučljivo je držati se sljedećeg plana<sup>53</sup>:

1. Identificirati strateške ciljeve,
2. Definirati glavne procese i odgovornosti,
3. Pojednostaviti hijerarhiju,
4. Osnovati multidisciplinarne timove,
5. Aktivirati CRM,
6. Uvesti mjerljivost učinka,
7. Motivirati suradnike,
8. Ovlastiti suradnike, osloboditi ideje i dobiti *snagu kolektivnog razmišljanja*.

Primijenimo li takav ili bar sličan pristupa na primjer RH, ulaganje u liderstvo, razvijanje sposobnosti za prelazak u višu razinu, te razvijanje svijesti o cjelini, te će dovesti do aktiviranja ljudskih resursa, promijene paradigme opće nemoći, i uspostave klime društveno odgovornog liderstva u gospodarskoj i političkoj praksi.

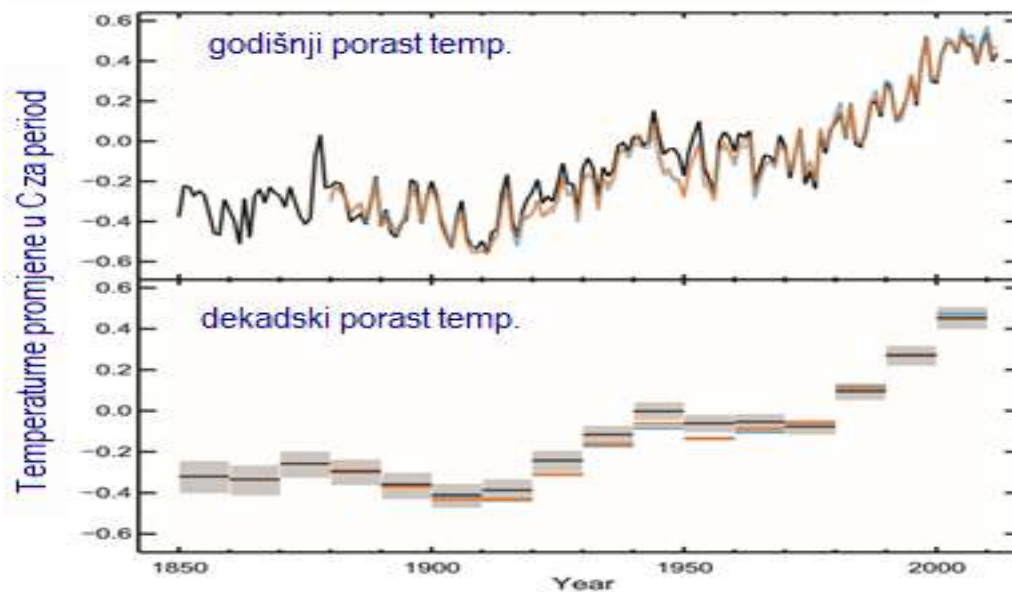
#### **6.4. Utjecaj intelektualnog kapitala na prirodu**

Međuovisnost različitih znanja možemo usporediti s međuovisnostima u prirodnim pojavama. Porast aktivnosti čovjeka stvorila je industrijsku revoluciju, koja je uzrokovala umjetno globalno zagrijavanje Zemlje. Oscilacija temperature Zemlje događa se ciklički u rasponu od 60 godina, a trenutna faza pada temperature spriječena je zbog porasta temperature utjecajem industrije.

---

<sup>53</sup> Petar, S.; Lidestvo služenjem, qLife, Rijeka 2009., p. 24

Grafikon 7. Povećanje temperature zraka utjecajem industrijske revolucije 1850. – 2012.



Izvor: prilagođeno prema IPCC, 2013: Summary for Policymakers. In: Climate Change 2013:

Umjesto prirodnog pada, bilježimo porast temperature, koji je stvorio klimatske poremećaje u vidu stvaranja klimatskih blokada<sup>54</sup>, povećanja temperature zraka i razine mora, što je već uzrokovalo katastrofalne štete. Daljnje projekcije predviđaju povećanje temperature zraka za 1,1°C, i visine mora za od 32 - 63cm<sup>55</sup>. Ovaj poremećaj u prirodi može poremetiti uzlet koji je predviđen šestim Kondratjevljevim ciklusom, te ga treba promatrati kao poseban rizik.

Sa stanovišta razvoja intelektualnog kapitala, bit će potrebno definirati i implementirati mjere prilagođavanja i ublažavanja ovih kritičnih posljedica. Zemlje sa višim BDP-om (a time i višim HC, SC, VAIC<sup>TM</sup> koeficijentima) kao i uvijek, promptno su reagirale, i već daju neka rješenja u obliku brana (London, Venecija) čime uključuju široku lepezu znanstvenika u stvaranje rješenja koja će kasnije prodavati zemljama sa manjim BDP-om.

---

<sup>54</sup> Krželj.,M.: Utjecaj klimatskih promjena na morski okoliš. Paediatr Croat 2010; 54 (Supl 1): 18-23

<sup>55</sup> Orlić., M.: Opažanje i interpretacija klimatskih promjena, PPP. ,Zagreb., 2014., p. 25

## 6.5. Intelektualni kapital u suvremenoj Hrvatskoj

Promatranjem ovih podataka uviđa se da je za rješavanje svih budućih zadataka potreban holistički pristup, što podrazumijeva veliku obrazovnu bazu koja mora objedinjavati proizvodni i obrazovni sektor. U velikim, javnim poduzećima u Hrvatskoj kadrovske su službe u uglavnom obezvrijeđene i svedene na operativno-administrativne poslove, čime je kvaliteta njihovog rada srezana upravo u njihovom najkreativnijem području i ne odlučuju o kadrovskom upravljanju, dok u velikim poduzećima, novonastalim uslijed procesa privatizacije, kadrovska funkcija najčešće ni ne postoji kao cjelovita funkcija<sup>56</sup>. Samim time, slabo su iskorištena skrivena znanja zaposlenih.

U javnim poduzećima i dalje postoji zamjetan broj menadžera obrazovanih uglavnom u socijalističkom razdoblju, uz karakteristiku inertnosti i nefleksibilnosti, dok u privatiziranim poduzećima većinu čine obrazovani nakon pretvorbi i transformacija, a orijentirani su na tržišne zahtjeve<sup>57</sup>. Rezultat nefleksibilnih i neupućenih menadžera je i loše upravljanje intelektualnim kapitalom, te neuspjeh stvaranja učeće organizacije, dok prilagodljivi menadžeri imaju povoljnije rezultate, čime se dokazuje da je znanje dio društvenog i civilizacijskog kapitala.

Tabela 4. Zaposleni u RH prema stupnju obrazovanja 31. ožujak, 2010.

Ukupno <i>Total</i>	Stupanj stručnog obrazovanja <i>Educational attainment</i>							
	visoko <i>University degree</i>	više <i>Non-university college degree</i>	srednje <i>Secondary school education</i>	niže <i>Basic school education</i>	VKV <i>Highly skilled</i>	KV <i>Skilled</i>	PKV <i>Semi-skilled</i>	NKV <i>Unskilled</i>
1 109 016	210 070	91 255	531 877	33 933	21 874	115 040	25 712	79 255

Izvor: prilagođeno prema Statistički ljetopis 2011. Statistical Yearbook, p. 135.

Skromno poboljšanje može se vidjeti iz priložene tabele, gdje je 2011. godine postotak potrebnih, visoko obrazovanih 27,9% od ukupno zaposlenih (210.070), dok je 2006. godine taj udio iznosio 24,4%<sup>58</sup>.

<sup>56</sup> Jambrek, I., Penić, I.,: **Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima** – ljudski faktor, p. 1201

<sup>57</sup> Čoraklo Biruški, D., **Primjenjena psihologija**, Školska knjiga, Zagreb, 2009.p. 318

<sup>58</sup> Sundać, D.,Fatur- Krmptić I.,: **Vrijednost ljudskoga kapitala u Hrvatskoj** - usporedba s odabranim europskim.

## 6.6. Strategija ljudskog kapitala RH

Zahvaljujući programu Europske unije za Hrvatsku IPA Komponenta IV – Razvoj ljudskih potencijala EuropeAid/127435/D/SER/HR, napravljene su strategije razvoja ljudskog kapitala, temeljene na regionalnom pristupu za Republiku Hrvatsku. Spuštajući razinu odgovornosti na niže, lokalne strukture, ovdje je prikazana kratka usporedba sličnih regija u strukturi nezaposlenosti visoko obrazovnog kadra.

### 6.6.1. Strategija i razvoj ljudskog kapitala Grada Zagreba

Grad Zagreb kao najjače gospodarsko središte i tržište Hrvatske, ostvaruje skoro trećinu BDP-a Republike Hrvatske. Ne ulazeći u detaljnu analizu svih parametara, ovdje su navedeni neki pokazatelji iz Strategija za razvoj ljudskih potencijala za 2011. Grada Zagreba. BDP Zagreba iznosi gotovo 100 milijardi kuna, uz BDP po stanovniku na razini 16,766 eura, što je 73,6% iznad prosjeka Hrvatske.

Prednosti Zagreba prema drugima najviše se očituju po veličini i kvaliteti industrijskog kapaciteta, veličini tržišta, dobroj povezanosti sa svijetom, kvalitetnom poslovnom infrastrukturom, kvalitativnim i kvantitativnim prednostima obrazovnog sustava. Zbog ekonomske krize bilježi se pad aktivnosti na svim razinama, pa je tako broj zaposlenih u industriji je gotovo prepolovljen (smanjenje sa 108 na 56 tisuća zaposlenih). Grad Zagreb obilježava sljedeće<sup>59</sup>:

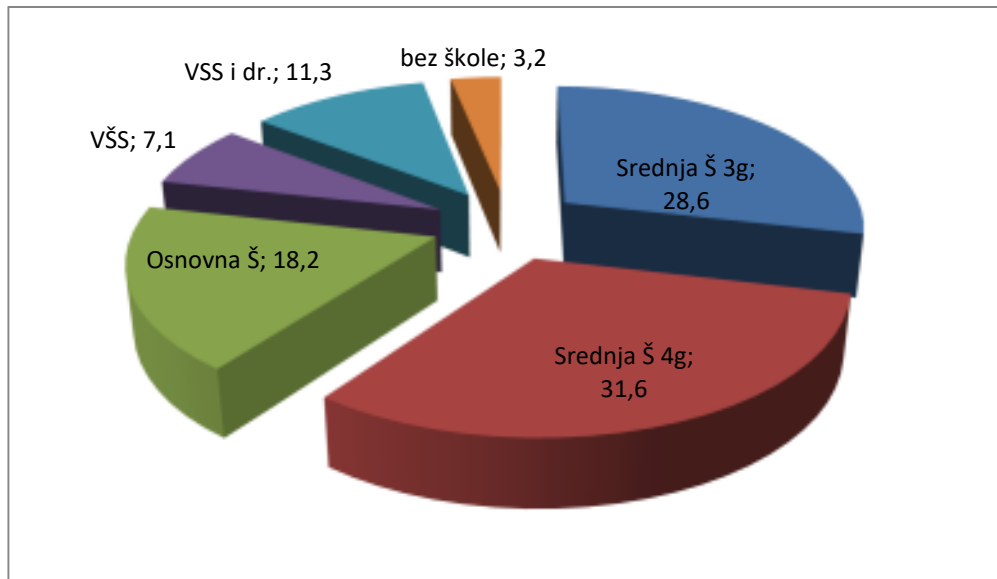
- najveći udio u bruto dodanoj vrijednosti Grada Zagreba ostvaruje se u poslovnim uslugama - djelatnostima financijskog posredovanja, poslovanja nekretninama, iznajmljivanja i ostalim poslovnim uslugama,
- industrijske djelatnosti i građevina čiji udio bilježi pad,
- javne i osobne usluge, sa tendencijom smanjenja aktivnosti

---

Ekonomski pregled, p 135, Zagreb, 2009.

<sup>59</sup> Strategija za razvoj ljudskih potencijala Grada Zagreba, srpanj 2011., p. 10

Slika 20. Struktura nezaposlenosti prema stupnju obrazovanja 2013.



Izvor: prilagođeno prema Registrirana nezaposlenost i zapošljavanje u gradu Zagrebu, 2013.

Zanimljiv je podatak da je 58.000 zaposlenih (15% zaposlenosti Zagreba) registrirano u djelatnostima usluga temeljenim na znanju, što znači da je udio zaposlenosti u tim djelatnostima veći nego u prerađivačkoj industriji.

Prema potrebama poslodavaca<sup>60</sup>, najveći udio prijavljenih potreba za radnicima po zanimanja odnosio se na stručnjake i znanstvenike (25,6%), uslužna i trgovačka zanimanja (24,9%), inženjere, tehničare i srodna zanimanja (14,9%), jednostavna zanimanja (10,7%), zanimanja u obrtu i pojedinačnoj proizvodnji (10,1%) te na uredske i šalterske službenike (9,5%).

### 6.6.2. Strategija i razvoj ljudskog kapitala Varaždinske županije

Prema strategiji razvoja ljudskih potencijala Varaždinske županije, BDP u iznosu od 9.268 EUR po stanovniku peti je po rangu u Republici Hrvatskoj, odnosno za 44,7% ispod najvećeg u Gradu Zagrebu. U Varaždinskoj županiji prevladavaju naselja do 1.000 stanovnika, u kojima

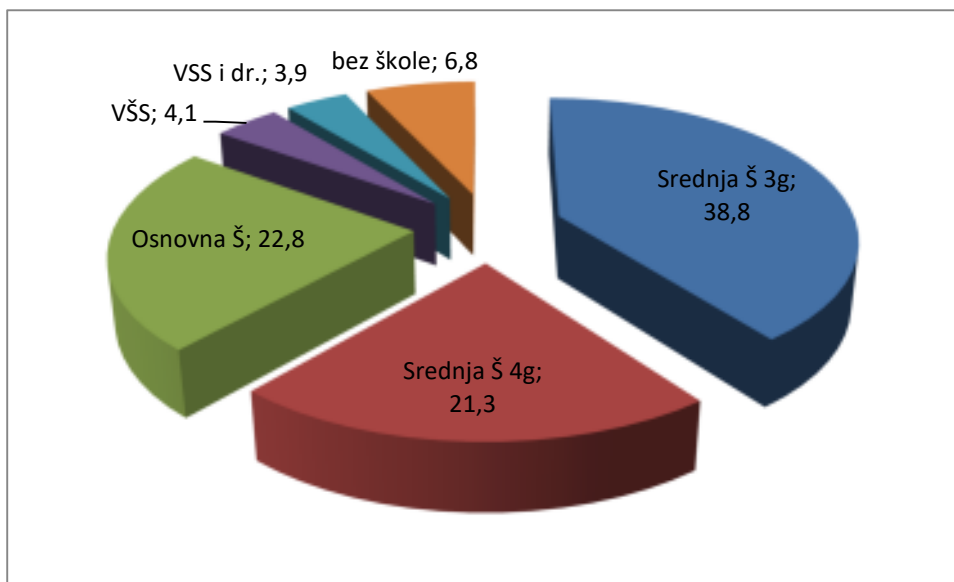
---

<sup>60</sup> Strategija za razvoj ljudskih potencijala Grada Zagreba, Zagreb, 2011, p. 27

živi gotovo polovica ukupnog stanovništva, pa postoji problem prometne povezanosti. Naselja su pretežito ruralnih obilježja, a većina središnjih naselja u općinama nema snagu nositelja razvoja svojeg područja. Djelatnosti koje predstavljaju su<sup>61</sup>:

- prerađivačka industrija, radno intenzivna, primanja do 25% niža u odnosu na državni prosjek,
- građevinarstvo, bilježi pad aktivnosti,
- trgovina, također u padu,
- poljoprivreda i turizam.

Grafikon 8. Obrazovna struktura nezaposlenih za Županiju Varaždinsku 2013.



Izvor: Strategija razvoja ljudskih potencijala Varaždinske županije, p. 8

Prema usporedbi s ostalim županijama u Republici Hrvatskoj, Varaždinska županija se nalazi među tri regije (uz Istarsku županiju i Grad Zagreb) koje imaju najmanju stopu registrirane nezaposlenosti (14,2%), no struktura zapošljavanja vezana je uz radno intenzivnu prerađivačku industriju, te se otvaraju samo proizvodna radna mjesta (KV radnici), dok su potrebe za VSS, VŠ i SSS smanjene.

---

<sup>61</sup> Strategija razvoja ljudskih potencijala Varaždinske županije, 2011., p. 15

### 6.6.3 Usporedba

Uspoređujući dvije susjedne, demografski i geografski slične županije, može se primijetiti da je u Zagrebačkoj županiji puno manje nezaposlenih VSS, zbog jačeg BDP i industrije više dodane vrijednosti koja zahtijeva takvu radnu snagu, te je veći udio u nezaposlenosti SSS.

U Varaždinskoj županiji, (koja je i inače među slabijim po broju VSS), najveći broj nezaposlenih također je SSS. Najveći rast nezaposlenosti u 2010., bilježe kategorije osoba sa završenom višom školom, 1. stupnjem fakulteta i stručnim studijem (39,6%)<sup>62</sup>. Uzrok toga moguć je u jačanju visokoškolskog obrazovnog sustava, i padu industrijske, nisko dohodovne proizvodnje za koju je taj kadar obrazovan.

Uz sličnu stopu nezaposlenosti, Zagrebačka regija, koja ima veći udio zaposlenih u obrazovanju nego u industriji, postiže puno veći BDP od Varaždinske županije, koja za ostvarivanje svog slabog BDP-a traži uglavnom KV radnu snagu.

Početni stupanj intelektualnog kapitala obje regije počeo je u istom povijesnom razdoblju, ali se u Zagrebačkoj županiji, zbog kontinuiranog postojanja i podrške visokoobrazovnih ustanova razvio u današnji oblik, i nadalje zahtijeva veća razina što se vidi iz potreba poslodavaca.

## 6.7. Opažanja u involviranju promjena

Mnoge pojave mogu poremetiti važnost neprekidnog učenja, formiranja učeće organizacije, te stvaranja općeg nekreativnog okruženja, a ovdje su odabrane dvije.

### 6.7.1. Teorija implicitnog reda

Dolazak do nekog rješenja može ukazivati da je problem jednostavno riješen *sam od sebe* po teoriji implicitnog reda gdje dva sustava promatraju problem iz različitih aspekata<sup>63</sup>, pa zbog toga izgleda kao da su preko problema nekako međusobno povezani, da međusobno komuniciraju i surađuju, postupno se usklađuju i djeluju zajednički. Proizlazi da se problem rješava na načina da djelovanjem u drugoj dimenziji (ovdje intelektualni kapital), neizravnim načinom uzrokuje rješavanje problema, iako nismo izravno radili na njemu ili.

---

<sup>62</sup> Strategija razvoja ljudskih potencijala Varaždinske županije, 2011., p. 5

<sup>63</sup> Bohm, D., ; **Cjelovitost i implicitni red**, Kruzak, Zagreb, 2008., p. 183



Primjerice, radom na matematičkim logičkim nizovima i matricama došli smo do modela rješavanja ekonomskih zadataka, u području projekt menadžmenta. Dakle, problem se već nekako riješio kombiniranjem sustava koji ionako već djeluje neovisno do našeg upletanja, što je netočno, jer bez ikakve aktivnosti ne bi bilo ni rješenja.

### 6.7.2. Pojava sinkroniciteta

Drugi primjer je pojava sinkroniciteta koji predstavlja "smislenu koincidenciju dva ili više događaja koju povezuje nešto drugo a ne samo slučajnost"<sup>64</sup>, pa nam se čini da se problem riješio sam od sebe, ili na temelju akauzalnosti, (matematičke vjerojatnosti 1:25), što može stvoriti lošu paradigmu da se stvari opet rješavaju bez intenzivnijeg intelektualnog uključivanja. No ti se događaji, kad stvari sjednu same na svoje mjesto, pojavljuju (češće) kolektivno, unutar grupe ili tima<sup>65</sup>, što opet ukazuje na vrijednost timskog rada kao dijela IK-a i učeće organizacije 21. stoljeća.

Loša paradigma iz obje teorije može biti potpomognuta i krivo tumačenim tekstom iz hrvatske književnosti, iz kajkavštine prevedeno kao „uvijek je bilo, da je nekako bilo“<sup>66</sup> kojim se autor ruga ustaljenosti, neobrazovanosti tadašnjeg društva, a koje je takvim pristupom ujedno bilo kontrolirano i svedeno na jeftinu, manualnu radnu snagu. U to vrijeme intelektualni kapital nije ni postojao kao vrijednost, već se znanje predstavljalo kao bogomdana ili prirodna karakteristika pojedinca.

Prema navedenom, intelektualni kapital društva mora funkcionirati na procesnom pristupu stalne dogradnje znanja, bez obzira na privid da se događaji odvijaju i bez sudjelovanja intelektualne zajednice.

---

<sup>64</sup> Jung, C.G.: Sinkronicitet, [https://www.google.hr/?gfe\\_rd=cr&ei=M8v1U-SqBcmg8wfEjoG4BA&gws\\_rd=ssl#tektualne zajednice](https://www.google.hr/?gfe_rd=cr&ei=M8v1U-SqBcmg8wfEjoG4BA&gws_rd=ssl#tektualne%20zajednice).

<sup>65</sup> Jaworski, J.: **Sinkronicitet, unutarnji put liderstva**, Dvostruka duga, Čakovec, 2014., p. 17

<sup>66</sup> Krleža, M., **Balade Petrice Kerempuha, Khevenhiller**, Ljevak, Zagreb, 2005. p. 113

## 7. ZAKLJUČAK

Ovim je radom, uz nekoliko primjera iz prakse, pokazana potreba stalnog razvoja IK, želimo li upravljanje odnosom s klijentima postaviti i održavati na najboljoj razini, čime se potvrđuje hipoteza rada. Dobro postavljen proces upravljanja odnosom s klijentima, odrazit će se pozitivno u svim narednim poslovnim procesima, što potvrđuje pomoćnu hipotezu rada.

Uz potvrđene hipoteze došlo se do dodatnih zaključaka:

- Novi temeljni resursi poslovanja oslanjaju se na znanje, upravljanje znanjem i intelektualnim kapitalom.
- Znanje i intelektualni kapital postali su glavni resursi budućeg razvoja i opstanka.
- Informacija kao prijenos znanja koje će se koristiti u nekom procesu, mora biti pravilno sastavljena, poslana i protumačena.
- Informacije i podaci sve više ovise o informatičkim vještinama.
- Informacije i podaci sve više ovise o komunikacijskim vještinama.
- Komunikacijski procesi bitni su za pravilno korištenje informacija i podataka.
- Poznavanje, shvaćanje i korištenje ovakvih mješovitih, po klasičnoj diobi različitih disciplina, olakšat će mnoge nesporazume, i pomoći u budućim procesima medijacija, sprečavanja konflikta ili tek jednostavnih poslovnih pregovora.
- Upravljanje odnosom sa klijentima ne mora biti usmjeren isključivo na trgovinu, već je poželjno postojeća znanja primijeniti u ostalim djelatnostima, zbog procesnog pristupa i kontinuiranog ispravljanja putem povratnih informacija od strane klijenata.
- Pasivnost u ponašanju i zanemarivanje novo nastalih potreba mogu u konačnici rezultirati radikalnim posljedicama po poduzeća, gradove, države i na kraju održivost razvoja.
- Potrebne promjene neće se dogoditi same, već će na njih utjecati (i biti pod utjecajem) ljudi koji će znati i htjeti sudjelovati u procesima promjena, što zahtjeva promptnu reakciju društva, a ovisi o količini apsorbiranog znanja u tom istom društvu.
- Za uspješno upravljanje odnosima s klijentima potrebna je visoka svijest o odgovornosti svih struktura menadžmenta, a proces stalnog poboljšanja procesu uvođenja promjena u kompaniji, preduvjet je za čuvanje i stvaranje vrijednosti.

Radeći iskorak iz strogo prihodovnog ili tehničkog pristupa stvaranja, može se zaključiti da su tradicionalna znanja u obliku *hard skills* i *soft skills*, zaista povezani kao i *svijest* i *tvar*, u svijetu koji nas okružuje. Kako nam je tvar, kao pojam materijalnog svakako, sve više potrebna zbog sve većih potreba čovječanstva, tako nam je i za cjelovitost, te uravnoteženje tog omjera, izuzetno bitno razvijati intelektualni kapital, interdisciplinarno povezan kroz odnos i međudnos sa klijentima.

Ovisno od opće razvijenosti društva, do potrebnih sirovina za fizičku, materijalnu proizvodnju, danas je relativno lako doći, kao i za financiranje takvog pothvata, zbog dostupnosti kapitala, roba i usluga, te samog transporta. Veći problem nalazi se u pronalaženju i stvaranju ljudskog kapitala koji će poštujući navedene trendove, biti u stanju proizvoditi najbolje, najbrže i ono što nitko ne proizvodi, i ono što će se u budućnosti tek otkriti i trebati.

Stvaranje lidera koji će biti u stanju razumjeti navedenu problematiku dugotrajan je proces kojem se treba posvetiti šira obrazovna zajednica, i uskladiti ga sa prije spomenutim poslovnim i prirodnim ciklusima. Tu treba primjenjivati procesni pristup stalne kontrole i poboljšanja s aktualnim stanjem društva, civilizacijskim vrijednostima, znanošću i primjerima iz povijesnih događaja koji se ne koriste na ogovarajući način.

Za sve to potrebno je mijenjati ustaljena uvjerenja i stvarati društvo obrazovano na temelju cjelovitog pristupa.

Pojednostavljeno rečeno, maksimalno ulagati u sve slojeve obrazovanja i stručno znanstvene discipline, kako bi postojeća znanja i inovacije sinergijskim efektom nadoknadile društveno tehnološki zaostatak.

## Popis literature

### Knjige

1. Bačun, D., Matešić, M., Omazić, M.: **Leksikon održivog razvoja**, Hrvatski poslovni svijet za održivi razvoj, Zagreb, 2012
2. Boban, V.: **Počela govorne komunikacije**, DAN, Zagreb, 2003.
3. Bohm, D.: **Cjelovitost i implicitni red**, Kruzak, Zagreb, 2008.
4. Čoraklo-Biruški, D.: **Primijenjena psihologija**, Školska knjiga, Zagreb, 2009.
5. Jaworski, J.: **Sinkronicitet**, unutarnji put liderstva, Dvostruka duga, Čakovec, 2014
6. Maxwell J.C.: **17 neospornih pravila za uspješan Timski rad**, Katarina Zrinski, Varaždin, 2003.
7. Müller, J., Srića, V.: **Upravljanje odnosom s klijentima**, Delfin, Zagreb, 2005.
8. North, K.: **Upravljanje znanjem – Vođenje poduzeća usmjereno prema znanju**, Naklada Slap, Zagreb, 2008.
9. Petar, S.: **Sastankom do cilja**, Školska knjiga, Zagreb, 2013.
10. Petar, S., Ilijaš-Jurinić, B.: **Intelektualni kapital**, Politehnika Pula, Pula, 2013.
11. Petar, S., Perkov, D.: **Inteligencija poslovne promjene**, Školska knjiga, Zagreb, 2013.
12. Pulić, A., Sundać, D.: **Intelektualni kapital**, International Business Counseling Center d.o.o, Rijeka, 2001.
13. Senge, P. M.: **Peta disciplina: Principi i praksa učeće organizacije**, Mozaik knjiga, Zagreb, 2001.
14. Šimović, V., Zovko, V., Bobera, D.: **Projektni menadžment i informacijska potpora**, Visoka Škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti Baltazar Adam Krčelić, Zaprešić, 2011.
15. Vujić, V.: **Menadžment promjena**, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Rijeka, 2008.
16. Vujić, V.: **Menadžment ljudskog kapitala**, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2008 (treće izdanje)
17. Zelenika, R.: **Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela**, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2000.

## Skripte

18. Kovačević, V.: **Alati\_za\_povecanje\_kreativnosti\_REVERSAL**, Silabus predavanja, 2103.
19. Krželj., M.: **Utjecaj klimatskih promjena na morski okoliš**, Paediatr Croat 2010; 54 (Supl 1): 18-23
20. Orlić., M.: **Opazanje i interpretacija klimatskih promjena**, PPP. ,Zagreb, 2014., p. 25
21. Petar, S.: **Ekonomija stvaranja vrijednosti**, Silabus predavanja, 2103.
22. Petar, S.: **Izazovi modernog menadžmenta**, Silabus predavanja, 2014.
23. Tominović, K.: **Menadžment procesima**, Silabus predavanja, Politehnika Pula, 2013./14
24. Tominović , K.: **Tim, timski rad i stvaranje vrijednosti**, Politehnika Pula, digitalni oblik, Pula, 2009.
25. Tominović, K.: **Virtualna organizacija**, Visoka tehničko–poslovna škola s. p. j., Pula, 2012.

## Internet

26. Demo CRM aplikacija: <http://www.igost-informatika.hr/produkti/protel-spe/spe-tutorial>  
(22.9.2014.)
27. Disruptive technologies: Advances that will transform life, business, and the global economy;  
(20.9.2014.)<https://www.google.hr/webhp?tab=Tw&ei=YtxbVNqqH4PPOIK8gegH&ved=0CAcQqS4oAQ#> (2.9.2014.)
28. IDC analiza CRM poduzeća, <http://www.greentechmedia.com/articles/read/report-analytics-tops-utility-list-of-future-needs> (30.9.2013)
29. <http://www.pon.harvard.edu/hnp/>
30. Jaworski, J.: The Advent of Stage IV Leadership.  
[https://www.google.hr/?gfe\\_rd=cr&ei=M8v1U-SqBcmg8wfEjoG4BA&gws\\_rd=ssl#](https://www.google.hr/?gfe_rd=cr&ei=M8v1U-SqBcmg8wfEjoG4BA&gws_rd=ssl#)  
(11.9.2014.)
31. [http://www.archimedes-hsz.ch/Dokumente/Vortrag\\_Nov\\_07/KVP-Workshop.pdf](http://www.archimedes-hsz.ch/Dokumente/Vortrag_Nov_07/KVP-Workshop.pdf)  
(8.2.2014.)
32. Joseph Schumpeter, <http://www.princeton.edu/~tleonard/papers/McCraw.pdf> (1.9.2013.)
33. Jung,C.G.: Sinkronicitet-načelo neuzročnog povezivanja,  
[https://www.google.hr/?gfe\\_rd=cr&ei=M8v1U-SqBcmg8wfEjoG4BA&gws\\_rd=ssl#tektualne zajednice](https://www.google.hr/?gfe_rd=cr&ei=M8v1U-SqBcmg8wfEjoG4BA&gws_rd=ssl#tektualne_zajednice).
34. [https://www.google.hr/?gfe\\_rd=cr&ei=M8v1U-SqBcmg8wfEjoG4BA&gws\\_rd=ssl#](https://www.google.hr/?gfe_rd=cr&ei=M8v1U-SqBcmg8wfEjoG4BA&gws_rd=ssl#),  
(12.9.2014.)
35. <http://www.climatechange2013.org/> (IPCC, 2013: Summary for Policymakers. In: Climate Change 2013: The Physical Science Basis. Contribution of Working Group I to the Fifth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change [Stocker, T.F., D. Qin, G.-K. Plattner, M. Tignor, S.K. Allen, J. Boschung, A. Nauels, Y. Xia, V. Bex and P.M. Midgley (eds.)]. Cambridge University Press, Cambridge, United Kingdom and New York, NY, USA, ( 22.9.2104.)

36. Marušnik, B.: Ljudski resursi u fazi društveno ekonomskog razvoja  
Socioeconomica – The Scientific Journal for Theory and Practice of Socioeconomic  
Development Vol. 1, N  
[http://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBoQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.socioeconomica.net%2FBarbara\\_Marusnik.pdf&ei=SO8yVM\\_5ILDY7Aaa2ICIDw&usg=AFQjCNHBlxxUEymSnWorxig98zhj5DjkT](http://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBoQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.socioeconomica.net%2FBarbara_Marusnik.pdf&ei=SO8yVM_5ILDY7Aaa2ICIDw&usg=AFQjCNHBlxxUEymSnWorxig98zhj5DjkT)  
(28.6.2014.)
37. Kuda ide CRM,  
<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:2ExwDfbk77gJ:www.skladistenje.com/category/crm/+&cd=2&hl=hr&ct=clnk&gl=hr>, (8.10.2014.)
38. Odnos inovacija po Kondratjevljevim ciklusima, BLUE ECONOMY WORLD SUMMIT  
2012 ( Berlin 15. – 17.10.2012); <http://krisenbegleiter.wordpress.com/2012/04/06/imag-sprach-mit-prof-ernst-ulrich-von-weizacker/> (20.7.2014.)
39. Osnovna načela pregovaranja:  
<http://www.seemf.eu/files/pages/10%20Osnovna%20nacela%20pregovaranja.Tavcar.BC.S.pdf> (11.11.2013.)
40. Prikaz prvih Kondratjevjevih ciklusa, [http://www.focus.de/fotos/die-kondratieff-zyklen-1-bis-3\\_id\\_3121651.html](http://www.focus.de/fotos/die-kondratieff-zyklen-1-bis-3_id_3121651.html) (26.08.2013)
41. Prikaz Kondratjevjevih ciklusa sa financijskim obimom; [http://www.rosenheimer-ruhestandsplaner.de/newsletter\\_april-74205.html](http://www.rosenheimer-ruhestandsplaner.de/newsletter_april-74205.html), (13.05.2014.)
42. Poduzeće za izradu hotelskih CRM aplikacija, <http://www.igost-informatika.hr/reference>  
REGISTIRANA NEZAPOSLENOST I ZAPOŠLJAVANJE U GRADU ZAGREBU I Z  
AGREBAČKOJ ŽUPANIJI 2013.,[http://www.hzz.hr/UserDocsImages/Stanje\\_na\\_trzzist\\_u\\_rada\\_Grada\\_Zagreba\\_i\\_Zagrebacke\\_zupanije\\_u\\_lipnju\\_2013.pdf](http://www.hzz.hr/UserDocsImages/Stanje_na_trzzist_u_rada_Grada_Zagreba_i_Zagrebacke_zupanije_u_lipnju_2013.pdf), (3.9.2014.)
43. Reference kupaca CRM,  
[http://matik.hr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=71&Itemid=97](http://matik.hr/index.php?option=com_content&view=article&id=71&Itemid=97)  
(7.11.2014)
44. Rupčić, N., Pritužbe kupaca: dar s neba, [https://www.google.hr/?gfe\\_rd=cr&ei=M8v1U-SqBcmg8wfeJoG4BA&gws\\_rd=ssl#](https://www.google.hr/?gfe_rd=cr&ei=M8v1U-SqBcmg8wfeJoG4BA&gws_rd=ssl#) (18.8.2014.)

45. Severović, K., ; Upravljanje odnosima s klijentima kao izvor informacija za oblikovanje i poboljšanje usluga, doktorski rad, FOI, Varaždin, 2013.,  
[https://www.google.hr/?gfe\\_rd=cr&ei=M8v1U-SqBcmg8wfEjoG4BA&gws\\_rd=ssl#](https://www.google.hr/?gfe_rd=cr&ei=M8v1U-SqBcmg8wfEjoG4BA&gws_rd=ssl#)  
(5.8.2014.)
46. Srića, V.; Osam novih izazova modernog vremena,  
[https://www.google.hr/?gfe\\_rd=cr&ei=M8v1U-SqBcmg8wfEjoG4BA&gws\\_rd=ssl#](https://www.google.hr/?gfe_rd=cr&ei=M8v1U-SqBcmg8wfEjoG4BA&gws_rd=ssl#)  
(14.7.2104.)
47. Strategija za razvoj ljudskih potencijala Grada Zagreba,  
<http://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0CCAQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.zagreb.hr%2FUserDocsImages%2Fstrategija%2520upravljanja%2520ljudskim%2520potencijalima%2520Grada%2520Zagreb.a.doc&ei=LhxIVLKQOIuaygPUzIL4CQ&usg=AFQjCNHAFhAU4fDKzd2JmRkoUCd3O9vCJw> (3.9.2014)
48. Vlah Mirolović, N.: Neki aspekti socijalnih sukoba,  
[https://www.google.hr/?gfe\\_rd=cr&ei=M8v1U-SqBcmg8wfEjoG4BA&gws\\_rd=ssl#](https://www.google.hr/?gfe_rd=cr&ei=M8v1U-SqBcmg8wfEjoG4BA&gws_rd=ssl#)  
(14.11.2013.)



## Ostali izvori

49. Cota, B.; 21. tradicionalno savjetovanje Hrvatskog društva ekonomista, Opatija 2013.
50. Češnjaj, N. i drugi: Intelektualni kapital kao jedan od čimbenika stvaranja vrijednosti, Timski projektni zadatak, Pula 2013.
51. Franić, K.T.,; Upravljanje odnosom s klijentom 1, Power Point prezentacija, Politehnika Pula, 2013.
52. Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva: Intelektualni kapital – temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća, ZT Zagraf, 2009.
53. Obzor, biznis-tehno, Večernji list, 7.9.2013.
54. Priručnik za upravljanjem intelektualnim kapitalom, HKG i CIK, Zagreb, 2001
55. Petar, S., Kako prodat sebe, PP prezentacija
56. Petar, S.,: Liderstvo služenjem, qLife, Rijeka, 2009.
57. Strategija razvoja ljudskih potencijala Varaždinske županije, 2011.
58. Sundać, D., Krmpotić, F.; Vrijednost ljudskoga kapitala u Hrvatskoj - usporedba s odabranim europskim. Ekonomski pregled, 60 (7-8) 315-331, Zagreb, 2009.
59. Vukmir B.,: Strategija i taktika pregovaranja, RRiF, Zagreb, 2001.
60. Zelenika, R., Pupovac, D.,: Intelektualni kapital - razvojni resursi, EKONOMSKI PREGLED, 52 (9-10) 1034-1052 Rijeka, 2001.

## Popis ilustracija

Slika 1. Struktura intelektualnog kapitala .....	17
Slika 2. Struktura ljudskog kapitala .....	18
Slika 3. Strukturalni kapital poduzeća.....	19
Slika 4. Relacijski ili potrošački kapital.....	20
Slika 5. Početni Kondratjevljevi ciklusi.....	23
Slika 6. Prikaz svih ciklusa i financijskog obima po ciklusu.....	24
Slika 7. Udio inovacija u pojedinim ciklusima .....	25
Slika 8. Menadžerski alati .....	31
Slika 9. Pad cijene tvrdog diska .....	33
Slika 10. Komunikacijski proces.....	39
Slika 11. Tehnika Reversal u win-win pregovaranju .....	43
Slika 12. Problem izvana.....	47
Slika 13. Različitošć proizvoda od usluga .....	53
Slika 14. Cjelokupnost djelovanja.....	53
Slika 15. Podjela CRM-a.....	56
Slika 16. Povezanost disciplina.....	60
Slika 17. Prikaz paralelnog napretka disciplina .....	61
Slika 18. Dijagram sustava upravljanja u zatvorenom krugu.....	62
Slika 19. Struktura aktivnosti .....	63
Slika 20. Struktura nezaposlenosti prema stupnju obrazovanja 2013.....	69

## **Popis grafikona**

Grafikon 1. Tržišna vrijednost poduzeća .....	15
Grafikon 2. Udio neopipljive imovine u poslovanju od 1975.-2005. godine.....	16
Grafikon 3. Efikasnost intelektualnog kapitala(ICE) Hrvatske za razdoblje 2003-2009.....	21
Grafikon 4. Globalni promet podacima i umreženi uređaji .....	28
Grafikon 5. Procijenjeni utjecaj tehnologija 2025.u bill \$ godišnje.....	32
Grafikon 6. Dijagram zadovoljstva kupaca.....	52
Grafikon 7. Povećanje temperature zraka utjecajem industrijske revolucije 1850. – 2012. ....	66
Grafikon 8. Obrazovna struktura nezaposlenih za Županiju Varaždinsku 2013.....	70

## **Popis tabela**

Tabela 1. Pozitivne i negativne strane sukoba .....	44
Tabela 2. Oblici pregovaranja .....	46
Tabela 3. Četiri moguće pregovaračke pozicije .....	49
Tabela 4. Zaposleni u RH prema stupnju obrazovanja 31.ožujak, 2010. ....	67

## Životopis

Neven Češnjaj rođen je 9. rujna 1966. u Varaždinu, gdje završava srednju školu Metalski Elektro Centar, smjer industrijska elektronika. U Zagrebu upisuje Fakultet Prometnih Znanosti, te završava VI stupanj Cestovni promet, smjer Tehnologija.

Deset godina proveo je na poslovima uvoza i veleprodaje profesionalnih građevinskih alata i materijala, gdje se upoznao s problematikom prodaje i nabave. Pet godina radio je na održavanju medicinske elektronike, te svih elektroničkih i elektrotehničkih uređaja.

Kao predstavnik njemačkih proizvođača čelika, pet godina proveo je na veleprodaji čeličnih materijala na području bivše Jugoslavije, te je upoznat sa načinom rada u internacionalnom okruženju i takvoj kulturi rada, usvajajući principe B2B/B2C, marketinga, i virtualnog poslovanja.

Kako bi navedeno iskustvo nadogrudio novim i praktičnim znanjima, 2012.godine upisao je specijalistički stručni studij Kreativni menadžment u procesima.

## Popis oznaka i kratica

BDP	Bruto domaći proizvod
CSR	Corporate Social Responsibility
IT	Informatičke tehnologije
IK	Intelektualni kapital
SAD	Sjedinjene Američke Države
MINGORP	Ministarstvo Gospodarstva, rada i poduzetništva Republike Hrvatske
CRM	Customer relation managment (Upravljanje odnosom s klijentima)
VAIC™	Value Added Intellectual Capital Trade mark (Ukupni Intelektualni koeficijent dodavanja vrijednosti)
HGK	Hrvatska Gospodarska Komora
ICE	Intellectual Capital Efficiency (efikasnost intelektualnog kapitala)
SFA	Sales Force Automatization,(Automatizirana prodaja)
CSS	Customer Service and Suport (Podrška i servis za kupce),
EMA	Enterprise Marketing Automatization (Automatiziran marketing)
OLAP	Online Analitical Processing (Analiza u realnom vremenu)
F2F	Face to face ( licem u lice, komunikacija uglavnom u prodaji)
CIP	Continus Improvement Proces (Proces stalnog poboljšanja)
KVP2	Kontinuirliche Verbesserungsprozess, (Proces stalnog poboljšanja)
PCDA	Plan, Do, Check, Action, (Planiranje, Izvršenje, Provjera, Poboljšanja)
CIK	Centar za Intelektualni Kapital, Zagreb