

# Upravljanje intelektualnim kapitalom u području socijalne skrbi

---

**Vratović, Mirjana**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2016**

*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:212:067909>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-04**



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**  
**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ**  
**„KREATIVNI MENADŽMENT U PROCESIMA“**

**MIRJANA VRATOVIĆ**

**UPRAVLJANJE INTELEKTUALNIM**  
**KAPITALOM U PODRUČJU SOCIJALNE SKRBI**

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD**

**Pula, studeni 2016.**

**POLITEHNIKA PULA**  
**VISOKA TEHNIČKO – POSLOVNA ŠKOLA S P.J.**  
**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ**  
**„KREATIVNI MENADŽMENT U PROCESIMA“**

**UPRAVLJANJE INTELEKTUALNIM**  
**KAPITALOM U PODRUČJU SOCIJALNE SKRBI**

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD**

Kolegij: Menadžment procesima

Mentori: Prof. dr. sc. Klaudio Tominović, dipl. ing.  
Dr. sc. Mirjana Dragaš, dipl.ek.

Student: Mirjana Vratović

Indeks br:0136

**Pula, studeni 2016.**

## Sadržaj

<b>SAŽETAK.....</b>	<b>1</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>1</b>
<b>1. UVOD.....</b>	<b>2</b>
1.1. Opis i definicija problema.....	2
1.2. Cilj i svrha rada.....	3
1.3. Hipoteza rada.....	3
1.4. Metode rada.....	4
1.5. Struktura rada.....	4
<b>2. SUVREMENO POSLOVNO OKRUŽENJE I STVARANJE VRIJEDNOSTI U USTANOVAMA SOCIJALNE SKRBI.....</b>	<b>5</b>
2.1. Značajke nove ekonomije.....	5
2.2. Povezanost intelektualnog kapitala sa socijalnim i ekonomskim stanjem.....	11
<b>3. INTELEKTUALNI KAPITAL - TEMELJNI ČIMBENIK RAZVOJA DRUŠTVA... </b>	<b>13</b>
3.1. Povijesni razvoj teorije intelektualnog kapitala.....	14
3.2. Definicije intelektualnog kapitala.....	17
3.3. Struktura intelektualnog kapitala.....	19
3.3.1. Ljudski kapital.....	21
3.3.2. Strukturalni kapital.....	22
3.3.3. Potrošački kapital.....	24
<b>4. UPRAVLJANJE I MJERENJE INTELEKTUALNOG KAPITALA.....</b>	<b>27</b>
4.1. Važnost upravljanja intelektualnim kapitalom.....	28
4.2. Faze upravljanja intelektualnog kapitala.....	32
4.3. Mjerenje intelektualnog kapitala.....	36
4.3.1. Skandia Navigator.....	38
4.3.2. The Balanced Scorecard.....	38
4.3.3. VAIC™ metoda mjerenja uspješnosti intelektualnog kapitala.....	39
<b>5. EFIKASNOST INTELEKTUALNOG KAPITALA U USTANOVAMA SOCIJALNE SKRBI.....</b>	<b>46</b>
5.1. Dom za odrasle osobe Vila Maria, Pula.....	46
5.2. Izračun efikasnosti intelektualnog kapitala u Domu za odrasle osobe Vila Maria	48
5.3. Opći podaci o Domu za odrasle osobe Zemunik.....	62
5.4. Izračun efikasnosti intelektualnog kapitala u Domu za odrasle osobe Zemunik ...	63
5.5. Komparacija efikasnosti intelektualnog kapitala Doma za odrasle osobe Vila Maria Pula i Doma za odrasle osobe Zemunik.....	77

<b>6. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>85</b>
<b>7. PREPORUKE ZA POBOLJŠANJE.....</b>	<b>88</b>
<b>POPIS LITERAURE .....</b>	<b>89</b>
<b>POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA .....</b>	<b>92</b>

## SAŽETAK

Globalizacijom društva došlo je do niza promjena koje imaju veliki utjecaj na poduzeća, gospodarstvo, ali i na samo društvo u cjelini. Djelujući u promjenljivoj i veoma neizvjesnoj okolini poduzeća stoga moraju razvijati sposobnosti učenja i prilagođivanja takvim uvjetima poslovanja. Ta se sposobnost učenja i prilagođavanja, u novoj ekonomiji, veže uz intelektualni kapital, kao važnog čimbenika stvaranja vrijednosti. Intelektualni kapital se može procijeniti, moguće je njime upravljati i stalno unapređivati. Analiziranje intelektualnog kapitala, spoznaja njegovih specifičnosti i važnosti u ustanovama socijalne skrbi ima za cilj poboljšati karakteristike te kvalitativno unaprijediti socijalnu skrb kao jednu od istaknutih djelatnosti.

Ključne riječi: intelektualni kapital, ustanove socijalne skrbi, kvalitativno unaprijediti, čimbenik stvaranja vrijednosti.

## SUMMARY

The globalisation of society brought series of changes that have great influence on companies, economy and the society as a unite. As working in a very variable and uncertain environment, the companies must develop an ability to learn and adjust to the business conditions. This ability to learn and adjust, in this new economy, is associated to the intellectual capital which is the main factor of creating values. The intellectual capital can be assessed, it is possible to rule with it and constantly improve it. The analysis of the intellectual capital, the knowledge of its specifics and its importance in social welfare institutions has the goal to improve the characteristics and to qualitatively improve social welfare as one of the highlighted activities.

Keywords: intellectual capital, social welfare institutions, qualitatively improve, factor of creating values.

# 1. UVOD

Posljednjih nekoliko godina, intelektualni kapital, zauzima značajno mjesto kao osnovni resurs koji poduzeću osigurava konkurentsku prednost. Poduzeća koja su naučila da upravljaju znanjem kao alatom budućnosti, mogu sebi da predvide veoma svjetlu budućnost. Znanje je vrijednije i moćnije od prirodnih resursa, ogromnih tvornica ili mnoštva bankovnih računa. U skoro svim sferama poslovanja, uspjeh postižu poduzeća koja imaju najbolje informacije, ali koje ih istovremeno znaju najbolje i najefikasnije iskoristiti i njima upravljati.

Doba globalnoga gospodarstva obilježava intelektualni kapital, kao najznačajniji čimbenik proizvodnje u svim sektorima narodnoga gospodarstva, jer on pokreće sve ostale proizvodne čimbenike.

Intelektualni kapital je izrazito kvalitetan i značajan resurs koji je lociran u ljudima, sustavima, kupcima i korisnicima. Intelektualni kapital je nešto što se ne može materijalno odrediti, ali može stvarati bogatstvo i konkurentsku prednost. Intelektualni kapital stvara dodatnu vrijednost u organizaciji i značajno utječe na dugoročnu profitabilnost i konkurentnost poduzeća, međutim prilično ga je teško izmjeriti i knjigovodstveno pratiti.

Brže promjene tržišta i veća brzina inovacija (koje za posljedicu imaju pad cijena, kraće životne cikluse proizvoda, individualizaciju potreba klijenata, nastanak novih poslovnih polja i djelatnosti itd.) iziskuju od poduzeća da brže postanu bolja. Za to se trebaju mobilizirati svi resursi znanja u poduzeću.

## 1.1. Opis i definicija problema

Aktualna globalna financijska i ekonomska kriza preobrazila je cjelokupnu svjetsku ekonomiju i otvorila nove izazove i perspektive. Niko si više ne može priuštiti ponašanje koje nije u skladu sa okolinom, neulaganjem u razvoj intelektualnog kapitala i nerazlikovanjem od konkurenata. Upravo zbog navedenog, potrebno je tražiti modalitete koji bi mogli pomoći, ne samo da se poduzeća orijentiraju ka tržištu, već i da takvu orijentaciju iskoriste kao način za ostvarenje dugoročno održive konkurentске prednosti. Iz toga proizlazi da je zadatak suvremenog menadžmenta upravljati znanjem koje posjeduje, pretvoriti ga u intelektualni

kapital, stvarajući sinergijsku vezu između mogućnosti i kreativnosti, inovativnosti i sposobnosti vlastitih radnika, potpomognutih svim ostalim resursima.

Kako globalizacija sustavno utječe na sve razine nekog društva tako se mijenjaju obilježja i rasprostranjenost problema kao što su obespravljenost, socijalna isključenost, siromaštvo, invaliditet itd. Iz tih razloga i ustanove socijalne skrbi trebaju sve više voditi računa o tome da budu u tijeku s aktualnim zbivanjima, da se radnici kontinuirano obrazuju te da internacionaliziraju svoje obrazovanje. Što znači da treba više nego ikada razvijati osjetljivost i toleranciju na različitosti, upoznavati se s "novim" poteškoćama kako bi mogli istražiti postojeće resurse u zajednici i potražiti kreativna rješenja.

Rad se, kao temeljnim problemom, bavi analizom stanja i efikasnosti intelektualnog kapitala te usporedbom rezultata efikasnosti korištenja temeljnih resursa u ustanovama socijalne skrbi.

## **1.2. Cilj i svrha rada**

Cilj specijalističkog diplomskog rada je na primjeru iz prakse definirati upravljanje intelektualnim kapitalom te ukazati na njegovu važnost. Posebna pozornost posvećuju se prikazu mjerenja veličine intelektualnoga kapitala.

Svrha specijalističkog diplomskog rada je uspješno svladavanje sadržaja studija "Kreativni menadžment u procesima", te primjenom odgovarajućih metoda, tehnika i mjernog sustava izvršiti analizu upravljanja intelektualnim kapitalom u Domu za odrasle sobe Vila Maria, Pula.

## **1.3. Hipoteza rada**

Samo prepoznavanjem značaja znanja i sustavnim upravljanjem intelektualnim kapitalom može se stvarati nova vrijednost i u ustanovama socijalne skrbi.



## **1.4. Metode rada**

U izradi specijalističkog diplomskog rada korištene su ove znanstvene metode:

- metoda deskripcije,
- metoda analize,
- metoda sinteze,
- grafička metoda,
- metoda kompilacije i
- metoda komparacije.

## **1.5. Struktura rada**

Specijalistički diplomski rad je koncipiran u sedam podglavlja.

U prvom poglavlju dat je uvod u temu i problematiku rada. Navodi se opis i definicija problema, cilj i svrha rada, te postavljena hipoteza. Nadalje su navedene korištene metode i opis strukture rada.

Drugo poglavlje obrađuje suvremeno poslovno okruženje. Prikazuje znanje kao bazu intelektualnog kapitala, te njegovu povezanost sa socijalnim i ekonomskim stanje.

U trećem poglavlje prikazan je pojam intelektualnog kapitala kao temeljnog čimbenika razvoja društva, njegov povijesni razvoj i struktura.

Četvrto poglavlje bavi se važnošću upravljanja i mjerenja intelektualnog kapitala, navedene su faze upravljanja kao i neke od metoda mjerenja, navedena je metoda koja se koristila pri izračunu efikasnosti intelektualnog kapitala u Domu za odrasle osobe Vila Maria, Pula.

U poglavlju pet izračunata je efikasnost intelektualnog kapitala korištenjem VAIC metode u Domu za odrasle osobe Vila Maria, Pula i Domu za odrasle osobe Zemunik, te napravljena je usporedba rezultata obje ustanove.

Zaključak je iznesen u šestom poglavlju, gdje su date spoznaje do kojih se došlo obradom teme.

Na temelju rezultata obrađenog specijalističkog diplomskog rada izrađeni su prijedlozi za poboljšanja, u sedmom poglavlju.

Zatim slijedi popis korištene literature, kao i popis slika, tablica i grafikona koji se javljaju u radu.

## 2. SUVREMENO POSLOVNO OKRUŽENJE I STVARANJE VRIJEDNOSTI U USTANOVAMA SOCIJALNE SKRBI

Tijekom povijesnog razvoja ljudskog društva mijenjala se je uloga znanosti, ali i uloga čovjeka kao glavnog pokretača promjena. Za vrijeme prve znanstveno-tehnološke revolucije, čovjek - radnik bio je glavni pokretač promjene, a za proizvodnju je bilo važno iskustvo. Glavna uloga znanosti u ovom periodu bila je analizirati što se dogodilo i kako nešto radi. Dok je za vrijeme druge znanstveno-tehnološke revolucije, iskustvo je zamijenjeno znanjem te u toj fazi znanost je pokretačka, a nositelj razvoja jest čovjek - stručnjak.

### 2.1. Značajke nove ekonomije

Postignuća treće tehnološke revolucije tj. inovacije na području informacijsko-komunikacijskih i proizvodnih tehnologija te prirodnih znanosti omogućile su i ubrzale razvoj globalizacije i prijelaz iz tradicionalne ekonomije u “novu“ ekonomiju koja se još i naziva “ekonomija znanja“ (Engl. Knowledge Economy).<sup>1</sup>

Tri su bitna elementa nove ekonomije:<sup>2</sup>

- Unos znanja u proizvode i usluge - kvaliteta proizvoda i usluga je sve značajnija. Cijene padaju s većom proizvodnjom tj. ponudom na tržištu u klasičnim industrijskim uvjetima, dok u suvremenom poslovanju padaju (vremenski) s povećanjem informacijskog sadržaja unutar proizvoda ili usluge. Cijena proizvoda s većim udjelom znanja pojedinačno raste u odnosu na proizvode s manje ugrađenog znanja.
- Rad je dobio sasvim novu poziciju u proizvodnji. Ovisno o sposobnostima zaposlenika, ista količina rada sada može proizvesti sasvim drugačije poslovne rezultate u usporedbi s poslovanjem u kojem je ista količina rutinskog rada proizvodila određenu količinu proizvoda.
- Izmijenila se struktura troškova - u klasičnoj ekonomiji troškovi proizvodnje su iznosili 80% od ukupnih troškova, a ostali troškovi 20%. Sada se taj omjer sasvim promijenio i proizvodni troškovi su sve niži. Poduzeća su težila čim većoj proizvodnji i većem prihodu, a praćenje troškova, kako materijalnih, tako i troškova osoblja dovedeno je do

<sup>1</sup>Sundać, D., Švast, N.: **Intelektualni kapital**, Temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Zagreb, 2009.

<sup>2</sup>Petar, S.: Predavanja iz kolegija **:Ekonomija stvaranja vrijednosti**, Politehnika Pula - Visoka tehničko-poslovna škola, Pula, akademska godina 2015./2016.

perfekcije. Suprotno tome, važnost tih troškova i takvog mjerenja uspješnosti poslovanja danas je marginalna.

Uvođenje informatizacije i automatizacije u proizvodne procese te primjena drugih prirodnih znanosti rezultirali su sasvim novim konceptom industrijske proizvodnje. Klasični čimbenici proizvodnje: zemlja, rad i kapital više nisu ključni ekonomski resursi. Sada to mjesto pripada znanju.

Osnovna značajka nove ekonomije je pomak od opipljivih inputa i outputa ka neopipljivim.<sup>3</sup>

U svijetu koji se sve više globalizira pod utjecajem postignuća treće znanstveno-tehnološke revolucije, poduzeća se suočavaju s porastom unutarnje i vanjske kompleksnosti. Vanjska kompleksnost rezultat je vanjskih čimbenika: općih promjena u društvu, promjena očekivanja kupaca i dioničara, sve veće internacionalizacije posla i sve veće konkurencije, dok je unutarnja kompleksnost (kao rezultat utjecaja vanjskih čimbenika) rezultat: mnogoslojnosti proizvodnje i uporabe učinaka (stupanj diverzifikacije, širina proizvodnog asortimana, struktura kupaca i dr.), visoke razine specijalizacije, veličine poduzeća, sve zahtjevnijih kadrova (potreba za kontinuiranom motivacijom, razvojem i kreativnošću na poslu), i dr.

Poduzeća su kontinuirano izložena promjenama (novim problemima i novim prilikama), tržišta su zasićena - ponuda je veća od potražnje, životni vijek proizvoda i usluga se skraćuje, informacije o okruženju su nesigurne (zbog brzih promjena), prognoze su sve manje upotrebljive.

Promijenjeni uvjeti poslovanja zahtijevaju i promjenu u načinu djelovanja poduzeća. Poduzeća su prisiljena konstantno usavršavati svoje proizvode i pronalaziti nove putove do sve zahtjevnijih kupaca/klijenata. Sve je manje vremena za učinkovitu reakciju na promjene. Od reakcije na promjene od poduzeća se očekuje proaktivan odnos tj. da se danas pripreme za promjene koje će sutra doći.

Zbog sve prisutnijih problema koordinacije i integracije, koji se pojavljuju zbog povećane dinamike okruženja, stagnirajućih tržišta, brzih tehnoloških promjena i sve kraćeg životnog vijeka proizvoda, sve je teže osigurati unutarnji sklad između pojedinih organizacijskih dijelova, koji se različito razvijaju. Problem je gubitak preglednosti nad cjelinom posla.

---

<sup>3</sup>Vidoje, V.: **Menadžment ljudskog kapitala**, Sveučilište u Rijeci-Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Rijeka, 2008.

Stoga je glavni izazov za poduzeća kako iskoristiti nove mogućnosti suočavajući se istovremeno s neočekivanim rizicima, intenzivnom globalnom konkurencijom i sve zahtjevnijim kupcima/klijentima.<sup>4</sup>

Uvjeti poslovanja poduzeća na početku 21. stoljeća sve su složeniji. Zbog globalne promjene odnosa i potražnje sve težim postaje ispuniti zahtjeve za visokim obujmom zaposlenosti, kvalitetnim, ekološko prihvatljivim proizvodima, visokim razinama profita, kao i zadovoljstvom svih interesno utjecajnih skupina.

Devedesetih godina, ponuda u nekim sektorima premašuje potražnju i do 30%. Poduzeća su prisiljena usavršavati svoje proizvode i pronalaziti nove načine privlačenja kupaca, odnosno kontinuirano stvarati novu dodanu vrijednost i to unapređenjem efikasnosti, ali i efektivnosti.

Položaj suvremenoga poduzeća u okruženju se mijenja, a manifestira se kao potreba provođenja slijedećih promjena<sup>5</sup>:

- od poduzeća usredotočenog na proizvodnju prema poduzeću usredotočenom na tržište,
- od poduzeća u konkurentskoj okolini prema poduzeću u pregovaračkoj okolini, uz jačanje odrednica suradničkoga menadžmenta,
- od slučajne inovacije prema sustavnom upravljanju inovacijama,
- od izoliranoga pogleda na poslovanje poduzeća prema sustavnom pristupu sagledavanju cjeline poslovanja poduzeća,
- od centralizacije prema decentralizaciji upravljanja, i
- od dominantnih hijerarhija prema dominantnim mrežnim strukturama, kako unutar poduzeća, tako i u odnosu na interesno utjecajne skupine, i
- od koncentracije na trenutne događaje jačati procese kontinuiranoga učenja na individualnoj, timskoj i organizacijskoj razini.

U posljednjem desetljeću informacijska tehnologija, načinila je golem napredak koji je omogućio porast opsega i brzine svjetskog poslovanja još neviđen u današnjoj ekonomskoj povijesti.

---

<sup>4</sup>Sundać, D., Švast, N.: **Intelektualni kapital**, Temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Zagreb, 2009. , str. 12.

<sup>5</sup>Veselica, V.: Razumijevanje poduzeća i njegovo financiranje; Zlatna knjiga najuspješnijih poduzetnika 2000; <[http://www.zapi.hr/hrv/knjige/zk5\\_2htm](http://www.zapi.hr/hrv/knjige/zk5_2htm)>, (03.10.2016.)

Informacijska i komunikacijska tehnologija omogućuju danas ekonomskim subjektima reorganizaciju procesa stvaranja vrijednosti u skladu s nadolazećim tržišnim promjenama. Vrijeme i novac koji se nekad trošilo na vođenje poslovanja, zahvaljujući informacijskoj tehnologiji ulažu se danas u istraživanje i razvoj novih proizvoda i usluga.

Razvitkom i poboljšanjem modernih komunikacijskih tehnologija postalo je lakše, brže i jeftinije uspostavljati i održavati odnose s partnerima diljem svijeta.<sup>6</sup>

Zahvaljujući napretku treće znanstveno-tehnološke revolucije, u poslovnom okruženju dolazi i do čitavog niza drugih značajnih promjena.

Neke značajke poslovanja poduzeća postepeno odlaze, jer nisu više dovoljne da bi poduzeće bilo konkurentno, a neke značajke dolaze koje postaju temeljne da bi poduzeće ostvarilo konkurentnost i dugoročno ga zadržalo u suvremenom društvu. Te značajke se mogu svesti na slijedećih nekoliko primjera te su prikazane na slijedećim slikama od 1 do 6.

**Slika 1:** Izvjesnost, vjerojatnost, turbulencija, kaos i neizvjesnost



Izvor: Sundać, D., Švast, N.: **Intelektualni kapital**, Temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Zagreb, 2009., str. 13.

Nekad su promjene bile spore, te se stoga moglo u budućoj proizvodnji većinu dosta toga predvidjeti. U današnjem svijetu promjene su toliko brze, da dovode neizvjesnost glede toga što će poduzeće proizvoditi za 3, 5 i više godina.<sup>7</sup>

<sup>6</sup>Lazibat, T., Kolaković, M.: **Međunarodno poslovanje u uvjetima globalizacije**, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2004., str. 141. - 146.

<sup>7</sup>Sundać, D., Švast, N.: **Intelektualni kapital**, Temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Zagreb, 2009., str. 13.

**Slika 2:** Nacionalno i svjetsko gospodarstvo



Izvor: Sundać, D., Švast, N.: **Intelektualni kapital**, Temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Zagreb, 2009., str. 14.

Manja poduzeća bila su nekada profitabilna na nacionalnim tržištima. Tehnologija danas u svijetu čini proizvodnju snažnu po obimu i kvaliteti, na takav način da tek u okvirima svjetskog tržišta donosi veliku profitabilnost. Ne samo kroz prodaju, nego i pronalaženje poslovnih partnera za kooperaciju u proizvodnji ili uslužnoj djelatnosti.<sup>8</sup>

**Slika 3:** Nacionalni i internacionalni menadžment



Izvor: Sundać, D., Švast, N.: **Intelektualni kapital**, Temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Zagreb, 2009., str. 15.

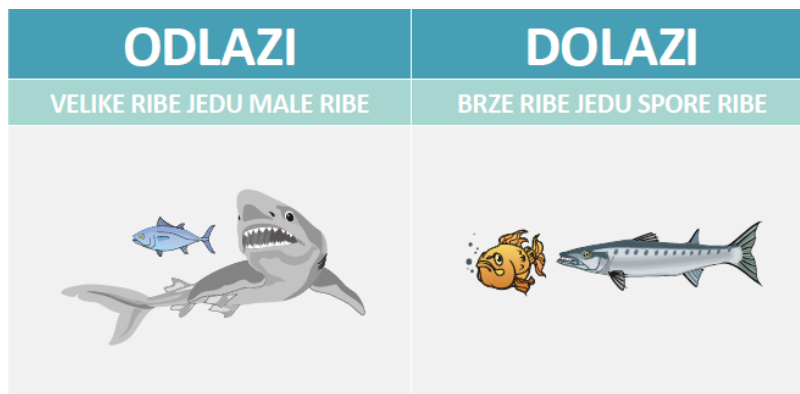
Nacionalno gospodarstvo dozvoljavalo je da menadžment poduzeća bude nacionalan. Menadžeri poduzeća trebali su dobro poznavati nacionalno tržište i gospodarstvo. Za odvijanje poslovanja na međunarodnom tržištu u uvjetima međunarodnog poslovnog okruženja, potreban je internacionalni menadžment, koji dobro poznaje uvjete na međunarodnim tržištima.<sup>9</sup>

<sup>8</sup>Ibidem, str. 14.

<sup>9</sup>Ibidem, str. 15.

Veličina poduzeća ima odraz na kapacitete proizvodnje. U Europskoj Uniji danas mala i srednja poduzeća predstavljaju okosnicu proizvodnje prema zaposlenosti i prema stvaranju novonastale vrijednosti.<sup>10</sup>

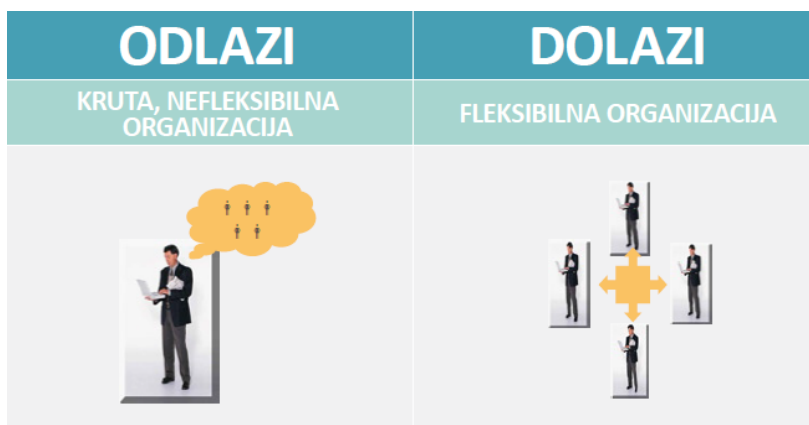
**Slika 4 :** Velike i brze ribe



Izvor: Sundać, D., Švast, N.: **Intelektualni kapital**, Temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Zagreb, 2009., str. 18.

Na brze i nagle promjene na tržištu proaktivno poduzeće mora reagirati vrlo brzo. Nije bitno ako je poduzeće veliko i moćno, nego brzo i fleksibilno na promjene.<sup>11</sup>

**Slika 5:** Nefleksibilna i fleksibilna organizacija



Izvor: Sundać, D., Švast, N.: **Intelektualni kapital**, Temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Zagreb, 2009., str. 19.



Organizacija poduzeća mora biti prilagođena promjenama koje poduzeće mora u cilju konkurentnosti prihvaćati, stoga nestaje kruta organizacija, a dolazi fleksibilna organizacija.<sup>12</sup>

<sup>10</sup> Ibidem, str. 16.

<sup>11</sup> Ibidem, str. 18.

<sup>12</sup> Ibidem, str. 19.

**Slika 6:** Rutinski i kreativni rad

ODLAZI	DOLAZI
PRETEŽNO IZVRŠNI I RUTINSKI RAD	PRIPREMNI I KREATIVNI RAD
	

Izvor: Sundać, D., Švast, N.: **Intelektualni kapital**, Temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Zagreb, 2009., str. 21.

Temeljem rutinskog rada u današnjim uvjetima poslovanja uspjeh nije moguće ostvariti. Kriterij za ostvariti uspjeh je u stalnim nužnim promjenama i koje su usmjerene na: prilagođavanje novim uvjetima u poslovnom okruženju, poboljšanjem postojećih proizvoda, usluga i proizvodnih procesa, i na stvaranje novih proizvoda, usluga i proizvodnih procesa. Kreativnost je rezultat mentalnog procesa stvaranja novih ideja, pristupa, aktivnosti ili konkretnih stvari koji sadrže originalnost. Donosi promjene i početna je točka inovativnosti.<sup>13</sup>

## 2.2. Povezanost intelektualnog kapitala sa socijalnim i ekonomskim stanjem

Ljudski kapital je u posljednjih dvanaestak godina izuzetno aktualna tema. Jedan od razloga je i to što je Europska unija stavila pred sebe jedan vrlo ambiciozan cilj - postati, u roku od 10 godina, jednom od najkonkurentnijih i najdinamičnijih ekonomija na svijetu koja se zasniva na znanju.<sup>14</sup>

U sklopu toga, bolonjom se trebalo doprinijeti tom razvoju, no brojni podaci i kritike upućene su upravo nerazvijenoj mobilnosti i neusklađenosti obrazovnih sustava.

Taj je cilj bio ambiciozan, ne samo iz razloga što je postavio velik cilj za jednu zajednicu koja se sastoji od vrlo velikog broja različitih zajednica, već i iz razloga što taj cilj zahtijeva velike

<sup>13</sup>Ibidem. str. 21.

<sup>14</sup>Pedagogija- <http://www.pedagogija.hr/ekvilibrij/drustveni-kapital-i-obrazovanje.html> (30.10.2016.)



strukturalne promjene unutar sustava, a poznato je da velike strukturalne promjene ne prevladavaju sve zemlje podjednako te dolazi do mogućih neusklađenosti unutar istog smjera.<sup>15</sup>

Povećanje ulaganja u ljudski kapital, odnosno u obrazovanje, sve je češće predmet rasprava ekonomskih politika brojnih zemalja koje tendiraju razvitku. Ljudski kapital raste proporcionalno s razinom obrazovanja stanovništva neke zajednice. Ta obrazovanost ne znači samo formalno obrazovanje (osnovno, srednje i visoko), već i cjeloživotno obrazovanje s do/prekvalifikacijama, i dr.<sup>16</sup>

Također bitna je i socijalno zdravstvena pripravnost stanovništva. Stoga, ako se govori o investiranju u ljudski kapital, ne govori se samo o investiranju u obrazovanje i kvalifikacije, već i povećanje same radne sposobnosti i proizvodnosti pojedinca kroz bolje zdravstvene i socijalne sustave.<sup>17</sup>

Ljudski i društveni kapital dvije su sfere koje se u idealnom slučaju nadopunjuju jer razina obrazovanja i odgojno-obrazovne institucije imaju zadaću i povećanje društvenog kapitala. Obrazovanje stvara popratne netržišne učinke kao na primjer: lakši pristup informacijama, veću brigu o vlastitom zdravlju, aktivnije sudjelovanje u društvenom životu što u krajnjem efektu potiče aktivnije, odgovornije i kritičnije ponašanje građana, izbor demokratske vlasti i ostvarivanje vladavine prava.<sup>18</sup>

Brojne studije pokazuju kako su mladi i obrazovaniji ljudi puno spremniji angažirati se za opće dobro od neobrazovanih.<sup>19</sup>

Iz toga slijedi da obrazovanje kod ljudi treba razvijati kritičnost, ali i povjerenje, jer ako obrazovani čovjek diže razinu ljudskog kapitala, trebao bi biti spremniji za udruživanje s drugim ljudima u rješavanju društvenih i ekonomskih problema zajednice, držeći se određenih normi. To nadalje utječe na proporcionalni rast društvenog kapitala. Bitno je naglasiti kako se vrste kapitala ne mogu gledati separirano, već ih treba promatrati kao koheziju, ako ona postoji. U slučaju da kohezija ne postoji, treba nastojati stvaranju istog.<sup>20</sup>

---

<sup>15</sup>Ibidem

<sup>16</sup>Babić Z.: **Participacija i ulaganje u obrazovanje u Hrvatskoj**, Privredna kretanja i ekonomska politika, 2005., Vol.14., No.101., str. 28.

<sup>17</sup> Ibidem, str. 29.

<sup>18</sup>Ulaganja u ljudski kapital i cjeloživotno

obrazovanje<[https://repozitorij.efzg.unizg.hr/islandora/object/efzg:503/datastream/PDF/download/kovacevic\\_nikoli\\_na\\_efzg\\_2015\\_zavrs\\_struc%20\(2\).pdf](https://repozitorij.efzg.unizg.hr/islandora/object/efzg:503/datastream/PDF/download/kovacevic_nikoli_na_efzg_2015_zavrs_struc%20(2).pdf)>(28.10.2016.)

<sup>19</sup>Zrinščak S. :**Mladi i obrazovaniji ljudi spremniji su se angažirati za opće dobro**, Civilno društvo 5, Zagreb, 2005., str. 7.

<sup>20</sup>Ibidem, str. 8.

Obrazovani čovjek puno će bolje iskoristiti prirodne resurse za stvaranje fizičkih kako bi stekao financijski kapital što ujedno znači i više novaca za zajednicu, koja potom može investirati u ljudski kapital.

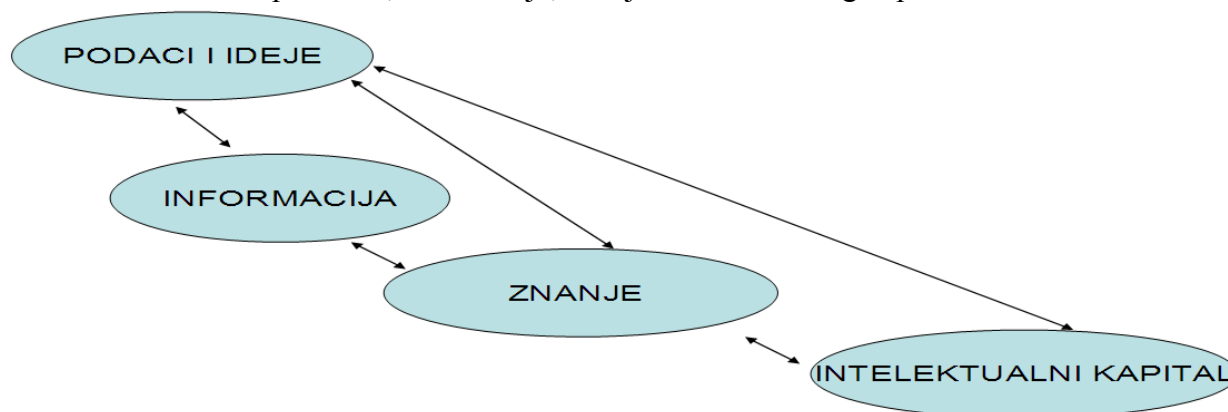
Nepovezana zajednica, unatoč visokim razinama drugih kapitala, ne napreduje ukoliko nema razvijen društveni kapital koji objedinjuje sve ostale vrste. Objedinjavanje svih vrsta predstavlja idealni sustav koji teži uspjehu.<sup>21</sup>

### 3. INTELEKTUALNI KAPITAL - TEMELJNI ČIMBENIK RAZVOJA DRUŠTVA

Povezanost između podataka, znanja, informacija i intelektualnog kapitala (slika broj 7) objašnjavaju V. Srića i J. Muller na slijedeći način:

Kada su podaci koje posjedujemo relevantni, tj. kada ih možemo iskoristiti, oni za nas postaju informacije. Kada shvatimo njihovu međupovezanost i međuovisnost te kontekst u kojem se nalaze, tj. kada razvijemo određeno razumijevanje o njima, tada ih možemo nazvati znanjem. Kada se znanje pretvori u akciju, odnosno upotrijebljeno je za stvaranje vrijednosti tada ono postaje intelektualni kapital (engl. Intellectual Capital).

**Slika 7:** Međudnos podataka, informacija, znanja i intelektualnog kapitala



Izvor: Petar, S.: **Predavanja iz kolegija Ekonomija stvaranja vrijednosti**, Politehnika Pula-Visoka tehničko-poslovna škola, Pula, 2015/2016.

<sup>21</sup>Ulaganja u ljudski kapital i cjeloživotno obrazovanje<[https://repozitorij.efzg.unizg.hr/islandora/object/efzg:503/datastream/PDF/download/kovacevic\\_nikolina\\_efzg\\_2015\\_zavrs\\_struc%20\(2\).pdf](https://repozitorij.efzg.unizg.hr/islandora/object/efzg:503/datastream/PDF/download/kovacevic_nikolina_efzg_2015_zavrs_struc%20(2).pdf)>(28.10.2016.)

Premda je pojam intelektualni kapital poznat već godinama, sam koncept je razvijen u proteklom desetljeću. Intelektualni kapital predstavlja sumu svega što svi unutar poduzeća znaju (znanje zaposlenih) i što poduzeću omogućava stvaranje konkurentne prednosti na tržištu. „Intelektualni kapital predstavlja sva znanja koja posjeduje neka organizacija, a koja su osnova njezine konkurentne prednosti. Obuhvaća sav intelektualni materijal neke organizacije, znanja, vještine, iskustvo, informacije, intelektualno vlasništvo (patenti i sl.), poznavanje tehnologije i procesa, tj. sve ono što organizacija može iskoristiti za stvaranje vrijednosti.“<sup>22</sup>

Može se zaključiti da informacija i znanje postaju temeljni čimbenik učinkovitog i profitabilnog poslovanja, te rasta i razvoja gospodarskih subjekata u uvjetima suvremenog poslovanja.<sup>23</sup>

### 3.1. Povijesni razvoj teorije intelektualnog kapitala

Sredinom prošlog stoljeća počeli su ekonomski analitičari govoriti o nevidljivim čimbenicima uspješnosti poslovanja. Idućih par dekada posvećuje se više pažnje i daje se veće značenje praćenju zaposlenih kao ključnim i kritično manjkavim resursima poslovanja u procesu stvaranja dodatne vrijednosti i zadržavanja konkurentne prednosti.

Resurs poduzeća je sve ono što se može smatrati kao prednost za poduzeće. Odnosno, resursi organizacije uključuju svu imovinu, sposobnosti, organizacijske procese, svojstva, informacije i znanje koje kontrolira, a koji joj omogućuju da koncipira i primijeni strategije koje poboljšavaju njezinu efikasnost i efektivnost. Resursi se dijele na opipljive i neopipljive resurse.

Promjenom načina poslovanja, poduzeća se sve više okreću neopipljivim resursima kojima stvaraju konkurentsku prednost. U neopipljive resurse, kao najvažniji resurs, ubrajaju se ljudski resursi. Navedeni resursi kao i svaki drugi resursi poduzeća moraju zadovoljavati određene kriterije: moraju biti vrijedni, rijetki, neimitativni te bez strateških ekvivalenata.<sup>24</sup> Ljudski resursi zadovoljavaju sve navedene kriterije i baš iz toga razloga sve češće postaju predmetom znanstvenih istraživanja. Poduzeća se sve više interesiraju za ljudske resurse i njihov razvoj, kao vitalni interes ne samo razvoja i uspješnosti poslovanja nego i samog opstanka poduzeća. Vlasnici se okreću pronalasku kvalitetnih i ustrajnih radnika, a sve manje obraćaju pažnju na materijalnu imovinu koja nije jedinstvena te se lako imitira. Navedeno pokazuje i

---

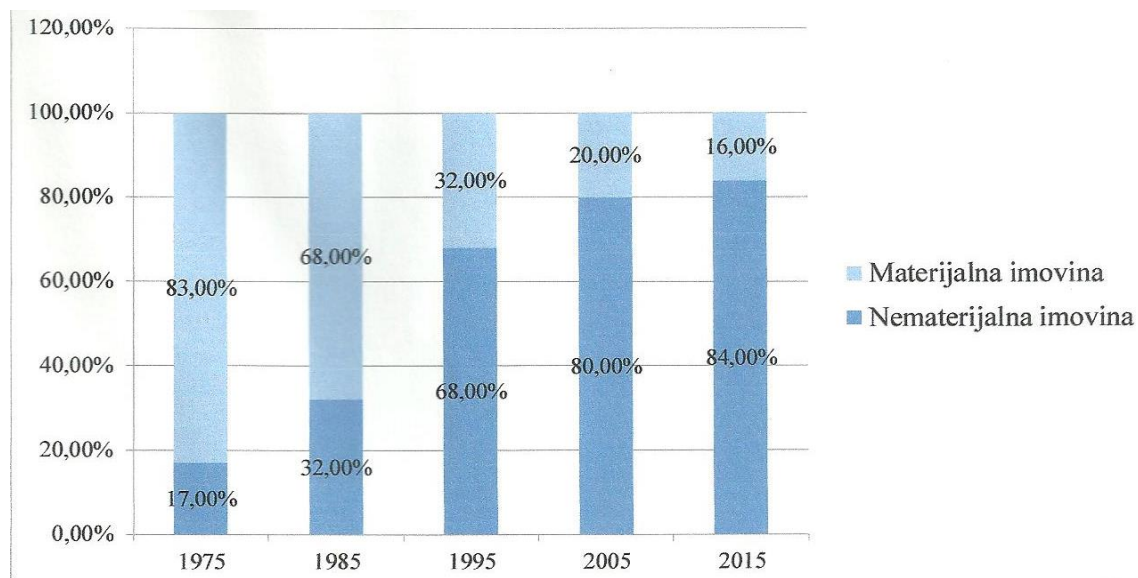
<sup>22</sup>Mikić, M., et al.: **Ekonomski leksikon**, Leksikografski zavod "Miroslav Krleža" i Masmmedia, Zagreb, 2011., str. 312.

<sup>23</sup>Petar, S.: Predavanja iz kolegija: **Ekonomija stvaranja vrijednosti**, Politehnika Pula - Visoka tehničko-poslovna škola, Pula, akademska godina 2015./2016.

<sup>24</sup>Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, F., Pološki Vokić, N.: **Temelji menadžmenta**, Zagreb, 2008., str. 202.

istraživanje udjela materijalne i nematerijalne imovine u ukupnoj tržišnoj vrijednosti vodećih svjetskih korporacija u posljednjih nekoliko desetljeća (grafikona 1).

**Grafikon 1:** Udjeli materijalne i nematerijalne imovine u ukupnoj tržišnoj vrijednosti vodećih svjetskih korporacija u posljednjih nekoliko desetljeća



Izvor: Ocean Tomo LLC, *Annual Study of Intangible Asset Market Value from Ocean Tomo LLC*, <http://www.oceantomo.com/2015/03/04/2015-intangible-asset-market-value-study/>. (20.10.2016.)

Zanimljivo je usporediti, kako se u poduzećima mijenjao omjer materijalne i nematerijalne imovine krajem 20.-tog i početkom 21.-og stoljeća.

Prema promatranim podacima, iz grafikona 1, može se vidjeti kako se u poduzećima mijenjao omjer materijalne i nematerijalne imovine. Udio materijalne imovine, u ukupnoj tržišnoj vrijednosti poduzeća u vodećim svjetskim korporacijama, u periodu od 1975.g. do 2015.g. smanjen je sa 83% na svega 16%. Poduzeća koja se bave intelektualnim radom, te koja koriste visoku tehnologiju imaju najveću razliku između knjigovodstvene i tržišne vrijednosti.

Krajem prošlog stoljeća bila je jasno razvidna promjena poslovnog okruženja. Kupac, sada puno bogatiji znanjem, zahtjeva veću kvalitetu usluga i proizvoda, te više vrijednosti za svoj novac. To dovodi do sustavnih restrukturiranja poduzeća u cilju zadovoljavanja potreba tržišta.<sup>25</sup>

<sup>25</sup> Kolaković, M.: **Teorija intelektualnog kapitala**, Ekonomski pregled, vol. 54, No. 11 -12, Zagreb, 2003., <[http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=40500](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=40500)>, (10.10.2016.)

Danas mnoge male organizacije posjeduju samo znanje, i upravo zahvaljujući njemu uspješno posluju, jer je znanje danas primarna sirovina i rezultat ekonomskih aktivnosti.

Većina menadžera slaže se da je znanje izvor konkurentske prednosti, te ga implementiraju u proizvodnji nove vrijednosti, tj. intelektualni kapital. Takvim razvojem intelektualnog kapitala uspijeva se na globalnom tržištu zadovoljiti potrebe suvremenih potrošača. Suočeni sa sve bržim promjenama tržišta i tehnologija, poduzeća neminovno moraju poticati i razvijati fleksibilnost kako bi što uspješnije odgovarala na izazove novonastalog okruženja. To se postiže tako što se jačaju intelektualne sposobnosti zaposlenih i znanje prenosi u procese stvaranja vrijednosti, koji je temelj za inovacije.

„Ljudski resursi svake organizacije predstavljaju njenu najveću vrijednost.“<sup>26</sup>

Teorija smatra da se stvaranje vrijednosti događa kao rezultat pretvaranja jednog oblika kapitala u drugi. Na primjer, kada ljudska sposobnost (ljudski kapital) stvara nove poslovne procese (strukturalni kapital) što rezultira boljom uslugom za kupca (potrošački kapital).<sup>27</sup>

U gospodarskom kontekstu znanje nije apstraktan pojam. Tu je riječ o stručnom primijenjenom znanju i sposobnostima pojedinaca i skupina da pridonese stvaranju materijalne i nematerijalne vrijednosti za poduzeće. Poduzeća posjeduju različite vrste znanja: znanstveno i tehnološko znanje, znanje o tržištima i potrošačima, znanje o izvorima i dobavljačima materijala i ostalih sastavnih dijelova, znanje i sposobnosti svojih zaposlenika, itd. Neke oblike znanja (kodificirano znanje) moguće je kupiti na tržištu ili pribaviti ulaganjima u aktivnosti poput istraživanja i razvoja. Međutim, za razliku od kodificiranog, materijaliziranog znanja, postoji i tacitno (skriveno) znanje koje se može usvojiti jedino iskustvom.

Tacitno (skriveno) znanje je teško pa i nemoguće kopirati, jer se nalazi u glavama djelatnika i upravo je zato ono ključni izvor konkurentske prednosti poduzeća. Općenito, znanje je jedinstveni resurs: nema nikakvih ograničenja (za razliku od svih ostalih resursa, ograničeno je samo ljudskim umom) i stoga pruža beskrajne mogućnosti za razvoj i njegovim uspješnim upravljanjem moguće je postići održivu konkurentsku prednost.

Kao ekonomski resurs znanje se upotrebom ne troši, nego mu se vrijednost neprekidno povećava; uporabom znanja ne troši se mnogo energije i ne uništava okolina. Uvođenjem znanja u proizvode i usluge povećava se dodana vrijednost proizvoda i usluge.

---

<sup>26</sup> Srića, V.: **Inventivni menadžer, putokazi za hrvatsku gospodarsku obnovu**, Croman, MEP Consult, Zagreb, 1994., str. 115.

<sup>27</sup> Kolaković, M.: Teorija intelektualnog kapitala, <URL: <http://hrcak.srce.hr/file/40500>> (10.10.2016.)

Razvitku teorije intelektualnog kapitala pridonijela su tri različita izvora.<sup>28</sup>

- prvi izvor je „japanska škola“ na čelu sa svojim predvodnikom Hiroyuki Itamiem koji je naglašavao važnost nematerijalne imovine za suvremena poduzeća. Njegova dalekovidnost i jasnoća stavova značajno su pridonijeli definiranju pojma nematerijalne imovine;
- drugi izvor je japanski znanstvenik Ikujiro Nonaka koji se bavio problematikom upravljanja znanja koji je smatrao da organizacijsko znanje ne može kreirati poduzeće, već pojedinci koji u njemu rade i stvaraju nova znanja;
- treći izvor koji je važan za koncepciju intelektualnog kapitala je Scott R. Sweetland koji je naglasak davao proučavanju ljudskog kapitala.

Nakon tri navedena izvora uslijedilo ih je još podosta, međutim temeljni razvitak teorije i samu srž obuhvatila su upravo tri spomenuta izvora.

### **3.2. Definicije intelektualnog kapitala**

„Intelektualni kapital predstavlja znanje zaposlenih kao izvor razvoja, a „nose“ ga u sebi – eksperti, istraživači i drugi potencijalni pokretači inovacija koji stvaraju inovativne ideje, a koje se dalje pretvaraju u dugotrajnu vrijednost poduzeća.“<sup>29</sup> Značajne elemente proučavanja znanja i intelektualnog kapitala nalazimo kod brojnih poznatih ekonomista 20. stoljeća. Šira upotreba i popularnost termina intelektualni kapital započinje tek nakon Stewartova članka iz 1991.g., pa se upravo ta godina smatra “rođenjem” koncepcije intelektualnog kapitala. Stewart u tome povijesnom članku, definira intelektualni kapital 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”. To je znanje zaposlenih; istraživačkog tima stručnjaka ili znanje manualnih radnika koji su razvili tisuću različitih načina za poboljšanje efikasnosti neke tvornice. Intelektualni kapital predstavlja znanje, kao dinamičan ljudski proces, transformirano u nešto vrijedno za poduzeće (Stewart, 1997., str. IX).

---

<sup>28</sup> Ibidem, str. 930. – 931.

<sup>29</sup> Vujić, V.: **Menadžment ljudskog kapitala**, Sveučilište u Rijeci-Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Rijeka, 2008., str. 51.

„Na osnovi Stewartovih postavki i brojni su drugi autori u proteklome desetljeću (Klein i Prusak, 1994.; Bontis, 1996.; Brooking, 1996.; Saint-Onge, 1996.; Edvinsson i Malone, 1997.; Sveiby, 1997.; Sullivan, 1998.; i dr.) iznijeli neke definicije intelektualnog kapitala kao što su:

- Intelektualni je kapital zbroj kolektivnog znanja, iskustva, stručnosti, sposobnosti, i vještina poduzeća o tome kako ostvariti veće rezultate, pružiti bolje usluge ili stvoriti druge neopipljive vrijednosti za poduzeća;
- Intelektualni kapital jesu znanja koja postoje unutar poduzeća i kojima se može koristiti za kreiranje konkurentskih prednosti – drugim riječima, to je suma svega što svi zaposleni znaju i što izoštrava konkurentске prednosti poduzeća;
- Intelektualni kapital obuhvaća sposobnosti poduzeća; njegove neopipljive resurse; sposobnosti, znanja, stručnosti i potencijal njegovih zaposlenika i dioničara u poduzeću;
- Intelektualni su kapital neopipljivi materijal i odnosi koji su bili ili mogu biti formalizirani, obuhvaćeni i usmjereni prema proizvodnji imovine veće vrijednosti;
- Intelektualni je kapital znanje koje može biti pretvoreno u profit;
- Intelektualni kapital jest razlika između knjigovodstvene vrijednosti i tržišne vrijednosti poduzeća (računovodstveno praćenje intelektualnog kapitala).

Autori u definicijama pokušavaju naglasiti jasnu distinkciju između znanja i intelektualnog kapitala. U biti i intelektualni kapital predstavlja znanje kao dinamičan ljudski proces, ali tek kada su znanje i inteligencija primijenjeni i transformirani u nešto vrijedno za poduzeće i njegove potrošače, znanje postaje vrijedna imovina, tj. intelektualni kapital poduzeća. U suprotnome, to znanje ostaje tek neiskorišteni intelektualni potencijal.<sup>30</sup>

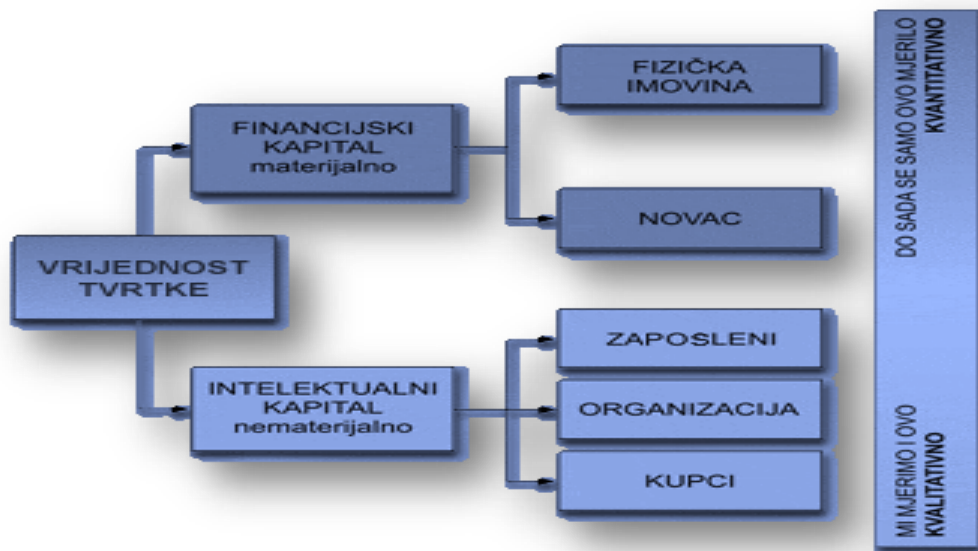
---

<sup>30</sup> Kolaković, M.: **Teorija intelektualnog kapitala**, Op. cit., str. 935. – 936.

### 3.3. Struktura intelektualnog kapitala

Suvremeno se poduzeće sastoji od dva ključna kapitala: materijalnog (vidljivog) kapitala u koji spadaju fizička imovina i novac, te od nematerijalnog (nevidljivog) kapitala, odnosno od intelektualnog kapitala, koji „...predstavlja sposobnost zaposlenih da svoja znanja pretvore u tržišne vrijednosti.“<sup>31</sup> Na slici 8 prikazani su elementi iz kojih se sastoji suvremeno poduzeće.

**Slika 8:** Struktura suvremenog poduzeća



Izvor: Ukratko o anizi efikasnosti stvaranja vrijednosti, <[www.cik-hr.com/djelatnost\\_vaic.html](http://www.cik-hr.com/djelatnost_vaic.html)>(22.10.2016.)

Većina teoretičara priklonila se stavu da se intelektualni kapital sastoji od slijedeće strukture:

- ljudskog kapitala (Human Capital – HC, sposobnosti i vještine zaposlenih koje se razvijaju),
- strukturalnog (organizacijskog) kapitala (Structural Capital – SC, strukturalna sposobnost poduzeća za korištenje čovjekovog intelekta i inovativnosti za stvaranje bogatstva) i
- potrošačkog (relacijskog) kapitala (Customer Capital - CC, prepoznavanje potreba potrošača radi donošenja poslovnih odluka o proizvodu), čijom se interakcijom stvara vrijednost za poduzeće.

Tržišnu vrijednost poduzeća obuhvaća njena opipljiva i neopipljiva imovina, kao što je prikazano na slici 9.

<sup>31</sup>Petar,S.;Ilijaš,J.,B.: op.cit., str.2



**Slika 9:** Model intelektualnog kapitala



Izvor: Kolaković, M.: Teorija intelektualnog kapitala, Ekonomski pregled, <<http://hrcak.srce.hr/file/40500>>(21.10.2016.)

Sva tri dijela intelektualnog kapitala mogu se izmjeriti i mogu poslužiti kao osnovica za daljnja investiranja.

Ulozi intelektualnog kapitala najviše je pažnje posvetio Leif Edvinsson, koji je u osiguravajućoj kući Skandia, zajedno sa svojim suradnicima razvio model praćenja intelektualnog kapitala pod nazivom Skandia Navigator. Na slici 10, prikazana je shema tržišne vrijednosti kompanije Skandia, tzv. Skandia Navigator.

**Slika 10:** Tržišna vrijednost kompanije Skania tzv. Skania Navigator



Izvor: Kolaković, M.: **Teorija intelektualnog kapitala**, Ekonomski pregled, <<http://hrcak.srce.hr/file/40500>>(21.10.2016.)

I prema modelu Skandia Navigator, tržišnu vrijednost poduzeća čine financijski i intelektualni kapital, koji se dijeli na ljudski i strukturalni kapital. Strukturalni kapital se dalje dijeli na potrošački i organizacijski kapital, a on se dalje dijeli na inovacijski i procesni kapital. Inovacijski se kapital dijeli na intelektualno vlasništvo i neopipljivu imovinu.

Koliko će u pojedinom poduzeću biti zastupljena pojedina vrsta intelektualnog kapitala, zavisi prvenstveno od djelatnosti kojom se poduzeće bavi, no važno je da za stvaranje dodane vrijednosti mora postojati interakcija između svih vrsta kapitala.

U suvremenom poslovanju, uz intelektualni kapital, važna je i uloga financijskog kapitala, samo što je njezino učešće u suvremenim poduzećima u tendenciji smanjivanja.

### 3.3.1. Ljudski kapital

„Ljudski kapital pokretač je intelektualnog kapitala. Odnosi se na akumuliranu vrijednost investicija u obrazovanje, stručnost i budućnost svih zaposlenika i menadžment, te njihovu sposobnost da svoje znanje, vještine i iskustvo (kao rezultat navedenih investicija) transformiraju u aktivno stvaranje dodatne vrijednosti za poduzeće. Pojedini stručnjaci proširuju

definiciju ljudskog kapitala, te osim znanja, iskustva i vještina, pridodaju individualne karakteristike kao što su: kreativnost, inovativnost, motivacija, stavovi (o životu, o poslovanju,...), marljivost, odgovornost, upornost, samoinicijativnost, uspješnost u komunikaciji, sposobnost rješavanja problema, kritičko promišljanje, samostalno učenje, fleksibilnost i adaptibilnost, tj. sposobnost djelovanja u različitim situacijama u cilju stvaranja materijalnih i nematerijalnih sredstava.<sup>32</sup>

„Ljudski kapital je u novijoj ekonomskoj teoriji naziv za ulaganje u povećanje sposobnosti čovjeka za obrazovanjem, stručnošću, talentom, vještinom i znanjem stvaralački djeluje i sve više pridonosi ukupnoj proizvodnji ili nekoj drugoj kreativnoj djelatnosti. Ljudski kapital se ne može kupiti na tržištu, već samo steći ulaganjem u čovjeka: obrazovanjem, stručnim usavršavanjem, zdravstvenom zaštitom, informatizacijom i migracijom. T.A.Stewart uključuje u ljudski kapital i patente, duhovne procese, upravljačka umijeća, informatizacijske tehnologije, saznanja o kupcima i prodavačima, praćenja tržišta i znanstvenih istraživanja.“<sup>33</sup>

Specifičnost ljudskog kapitala kao nematerijalne imovine poduzeća je u tome što poduzeća ne posjeduju zaposlene ljude već samo iznajmljuju njihove usluge. Krajem radnog dana ljudski kapital napušta poduzeće. Stoga je tacitno (skriveno) znanje najznačajniji izvor konkurentske prednosti poduzeća jer je “uskладиšteno“ u glavama pojedinaca, a karakteristike su mu: vrijednost, rijetkost, i nemogućnost imitiranja. Skriveno – tacitno znanje svako bi poduzeće trebalo nastojati pretvoriti u eksplicitno, kodificirano tj. materijalizirano znanje koje postaje vlasništvom poduzeća i pretvara se u strukturalni kapital. Poduzeće može na taj način višestruko iskorištavati to znanje, zaštititi ga, iznajmljivati ili čak prodati.

### 3.3.2. Strukturalni kapital

Strukturalni kapital je utjelovljenje ljudskog kapitala i njegova infrastrukturna podrška. Za razliku od ljudskog kapitala, strukturalni kapital je moguće kvantificirati i vrijednosno odrediti. Strukturalni kapital predstavlja sve čimbenike koji u poduzeću ostaju nakon što zaposlenicima prestane radni odnos u poduzeću. Ti čimbenici obuhvaćaju: intelektualno vlasništvo poduzeća i organizacijske procese.

Na slijedećoj slici prikazano je što sve sačinjava strukturalni kapital.

---

<sup>32</sup> Sundać, D., Švast, N.: Op. cit., str. 38. – 39.

<sup>33</sup> Mikić, M., et al.:Op. cit.,str. 475.

**Slika 11:** Strukturalni kapital



Izvor: Sundać, D., Švast, N.: Intelektualni kapital – temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća, MGRIP, Zagreb, 2009., p. 43.

Iz slike 11, vidi se da se strukturalni kapital, prema autorima Sundać i Švast, sastoji od intelektualnog vlasništva i organizacijskih procesa.

**Intelektualno vlasništvo poduzeća** je cjelokupno materijalizirano, kodificirano znanje: patenti, licence, autorska prava, franšize, software programi i sav ostali materijalizirani vrijednosni ljudski kapital.

Pod **organizacijskim procesima** strukturalnog kapitala podrazumijevaju se: planovi, pismene strategije, nacrti, priručnici i poslovnici, pravila i organizacijski koncepti kao sredstva kontroliranja, upravljački podsustavi (poput ISO i HACCP standarda), informacijsko-komunikacijski sustavi (BI sustavi), poslovne aplikacije, sustavi za upravljanje (sustavi za upravljanje ljudskim potencijalima, sustavi za upravljanje odnosima s kupcima tzv. CRM sustavi, sustavi za istraživanje i razvoj, financijsko-računovodstveni sustavi,...), baze podataka i svi ostali raznovrsni dokumenti koji: identificiraju organizaciju poslovanja u

poduzeću i organizacijsku kulturu, olakšavaju sistematizaciju i standardizaciju procesa, te podržavaju poslovne operacije i zaposlenike.<sup>34</sup>

Da bi poduzeće podržalo dobru organizacijsku kulturu, potrebno je da ima definiranu viziju, misiju i ciljeve poslovanja poduzeća, mora imati menadžment koji će održavati dobre odnose sa zaposlenicima, sa ciljem da oni budu motivirani, te otvoreni prema novim idejama. Važno je da menadžment podržava suradnju, te da podržava osjećaj pripadnosti. Primjenom organizacijske kulture, ne traži se krivac, već se rješava problem, čime se postiže da se zaposlenik identificira s poduzećem, što ima za posljedicu da postane kreativan, inovativan i produktivan. Ukoliko poduzeće nema jasno definirane ciljeve, sav potencijal intelektualnog kapitala neće postići uspjeh, te će poduzeće doživjeti neuspjeh.

### 3.3.3. Potrošački kapital

Potrošački ili relacijski kapital je ključni dio strukturalnog kapitala poduzeća, predstavlja odnose između strateških poslovnih jedinica poduzeća, te međudnose između poduzeća i vanjske okoline (potrošači, distributeri, partneri i sve ostale interesne skupine iz vanjskog okruženja poduzeća).

Konkretno, potrošački kapital moguće je grupirati u tri kategorije:<sup>35</sup>

1. Poslovne mreže,
2. Brand (tržišna marka),
3. Potrošači tj. odnos poduzeća s njima.

Kvalitetna komunikacija između strateških poslovnih jedinica - prodajnih, marketinških, elektroničkih i distribucijskih mreža - ključna je za održavanje kvalitetnih odnosa s potrošačima, poslovnim partnerima, distributerima, dobavljačima, i svim ostalim posrednicima. U uvjetima snažne konkurencije imidž poduzeća tj. korporacijski identitet ima iznimno važnu ulogu u osvajanju i zadržavanju potrošača.

Pozicioniranost korporacijskog imidža/identiteta u suvremenom poslovnom okruženju u najvećoj mjeri ovisi o brandu (tržišnoj marki). Brand je skup opipljivih, vidljivih komponenti i neopipljivih komponenti nekog proizvoda ili usluge.

---

<sup>34</sup>Sundać, D., Švast, N.: Op. cit., str. 43. – 44.

<sup>35</sup>Ibidem, str. 46. – 57.

Principi po kojima se vode najuspješniji globalni brandovi.<sup>36</sup>

- Prepoznatljivost,
- Konzistentnost (vizualna, verbalna, taktilna,...),
- Emocije (brand mora simbolizirati obećanje kojem će ljudi vjerovati da će, ispuniti i koje žele biti dio – vrijednosti i težnje. Cilj je lojalnost potrošača),
- Jedinstvenost (“veliki brandovi predstavljaju velike ideje”),
- Adaptibilnost (globalni brandovi moraju respektirati lokalne potrebe, želje i ukuse),
- Vodstvo/Management (Management kompanije mora razvijati, korporacijsku kulturu tako da brand bude vidljiv u svemu što radi),
- Vrhunski proizvodi, procesi i ljudi,
- Fokusiranost na potrošača,
- Beskompromisna etična praksa i
- Kontinuirani fokus na kreativnost i inovacije.

U današnjim poslovnim uvjetima zadovoljan potrošač je imperativ za uspjeh. Pridobivanjem lojalnih potrošača poduzeća osiguravaju dugoročno veće prihode i povećanje profita, čak i u kriznim trenucima (npr. izlazak novog ili čak sličnog konkurentskog proizvoda nižeg cjenovnog ranga). Uspjeh potrošačkog/relacijskog kapitala vezan je prije svega uz jak i dobro razvijeni ljudski potencijal poduzeća - jer se srž kontakata s poslovnim suradnicima i potrošačima odvija kroz ljude i ljudski potencijal (uz povjerenje i poznavanje), te snagu i lojalnost kod odnosa s potrošačima.

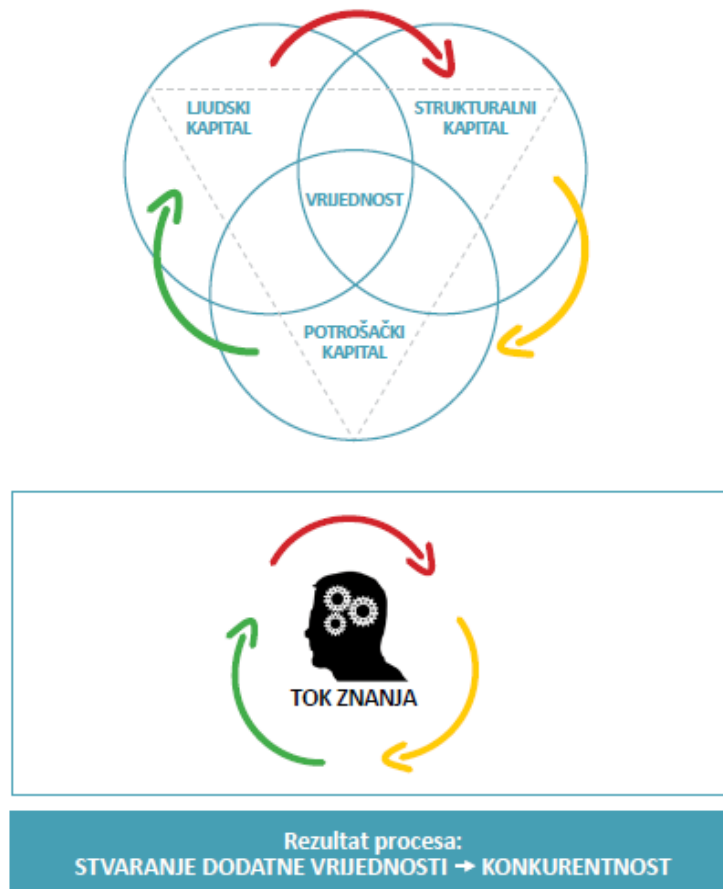
Glavni indikatori uspješnosti relacijskog kapitala očituje se u prepoznatljivosti branda na tržištu, povjerenjem i zadovoljstvom kupaca, pozitivnim identitetom poduzeća, ponovnim poslovanjem, dolaskom novih potrošača, financijskom dobrobiti i cjenovnom konkurentnosti.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> Ibidem, str. 52.

<sup>37</sup> Ibidem, str. 56.

**Slika 12:** Sinergijska veza sastavnih elemenata intelektualnog kapitala



Izvor: Sundać, D., Švast, N.: **Intelektualni kapital**, Temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Zagreb, 2009., str. 57.

„Potrošački kapital je usko vezan za ljudski kapital. Opasnost od gubitka konkurentske prednosti je manja ukoliko ga poduzeće integrira sa strukturalnim kapitalom. Sva tri sastavna dijela intelektualnog kapitala nalaze se u stalnoj interaktivnoj/međuutjecajnoj vezi sa sinergijskim učinkom (slika broj 12).“<sup>38</sup>

<sup>38</sup> Ibidem

## 4. UPRAVLJANJE I MJERENJE INTELEKTUALNOG KAPITALA

Svako poduzeće ima na raspolaganju znanje, sposobnosti, vrijednosti i prepoznatljivosti koje se mogu pretvoriti u vrijednost na tržištu. Ako upravljanje tim vrijednostima može steći konkurentsku prednost, podignuti produktivnost i povećati tržišnu vrijednost organizacije onda uopće nije upitna potreba za upravljanjem intelektualnog kapitala. Vrijednost se djelomično stvara interakcijom između podvrsta intelektualnog kapitala. Stoga je bitno kontinuirano unapređivati performansu svake pojedinačne kategorije intelektualnog kapitala kao i načine njihovog međudjelovanja. Zadatak je suvremenih poduzeća uspostaviti menadžment koji će omogućiti da se upotrijebiti znanje koje poduzeće posjeduje, pretvoriti ga u intelektualni kapital, stvarajući sinergijsku vezu između informacijsko - komunikacijske tehnologije i kreativnosti, te inovativnosti i sposobnosti vlastitih djelatnika, potpomognutih svim ostalim resursima.

Upravljanjem intelektualnim kapitalom (engl. intellectual capital management) predstavlja stratešku aktivnost koja pozitivno mijenja djelotvornost poduzeća. Aktivnosti menadžmenta usmjerene na povezivanje i integriranje različitih komponenti intelektualnog kapitala, multipliciranje njihove interakcije, te uz klasični kapital stvaranje vrijednosti.<sup>39</sup>

Upravljanje intelektualnim kapitalom ne smije biti samo sebi svrhom, nego uvijek mora biti usmjereno na to da stvara vrijednost. Upravljanje intelektualnim kapitalom pomaže u otkrivanju skrivenog ili nedovoljno iskorištenog dijela znanja unutar poduzeća. Ako poduzeće upravlja intelektualnim kapitalom znači da je shvatilo ulogu i značenje svojih zaposlenih u postizanju konkurentске prednosti, odredilo ključne sposobnosti u okruženju radi postizanja strateških ciljeva, razvilo sustav za kreiranje i stjecanje novih znanja i vještina, razvilo sustav vrednovanja rada i nagrađivanja zaposlenih, te poticanja i ohrabrivanja učenja i stjecanja novog znanja.<sup>40</sup>

Pristup upravljanju nematerijalnim vrijednostima, odnosno upravljanju intelektualnim kapitalom kao ključnim resursom suvremenog poslovanja mora biti discipliniran i sustavan da bi se dosegla konkurentska prednost odnosno izvrsnost na svjetskoj razini.

---

<sup>39</sup>Kolaković, M.: **Virtualna ekonomija**, Strategija, Zagreb, 2010., str. 36.

<sup>40</sup>Ibidem



## 4.1. Važnost upravljanja intelektualnim kapitalom

"Nova će se vrijednost ubuduće stvarati ponajprije iz nematerijalnih dobara kao što su ljudi, njihova znanja i mreže njihovih veza i odnosa, savezništava, njihove kulture, internog znanja, utemeljenih naputaka i savjeta itd; dakle na longitudinalnoj dimenziji. Samo će nam znanja omogućiti stvaranje trajnih vrijednosti i zbog toga intelektualni kapital predstavlja novo bogatstvo naroda."<sup>41</sup>

Znanje pruža mogućnost da stvorimo bolji svijet globalne ekonomije. Na taj način najbolje možemo dijeliti svoje ograničene pričuve. Intelektualni kapital u ekonomiji znanja vrlo je bitan za vrijednost korporacije, kao i organizacija te pojedinaca koji su u njoj izravno povezani. Neopipljive vrijednosti važne su za produktivnost i konkurenciju kako nacija tako i organizacija.

Današnja nova ekonomija stvara vrijednosti kroz neopipljivu sferu intelektualnoga kapitala što zahtijeva nove načine gledanja na stvari kao i izražavanja onoga što vidimo i osjećamo. Ukoliko se koncept ekonomije znanja raščlani dolazimo do shvaćanja da zapravo trgujemo znanjem.

Značaj upravljanja intelektualnim kapitalom predstavlja činjenica da svaka organizacija raspolaže znanjem, sposobnostima, vrijednostima i prepoznatljivostima koje se mogu pretvoriti u vrijednost na tržištu. Ako upravljanje tim resursom može donijeti konkurentsku prednost, podizanje produktivnosti i povećanje tržišne vrijednosti, onda to nije izbor, nego potreba. Oduvijek se na ovaj ili onaj način upravljalo nematerijalnim faktorima. Ono što je novo je discipliniran i sistemski pristup u tretiranju intelektualnog kapitala kao ključnog resursa suvremenog poslovanja. To se odnosi na djelotvorno upravljanje nematerijalnim vrijednostima, odnosno faktorima unutar organizacije, koji unapređuju intelektualnu imovinu, s krajnjim ciljem ostvarivanja svjetske konkurentnosti koja omogućuje profitabilno poslovanje. Upravljanje intelektualnim kapitalom podrazumijeva fokusiranje aktivnosti organizacije prema budućnosti, tj. jačanje njenih sposobnosti uz eliminiranje slabosti, što predstavlja stalno unapređivanje poslovanja.<sup>42</sup>

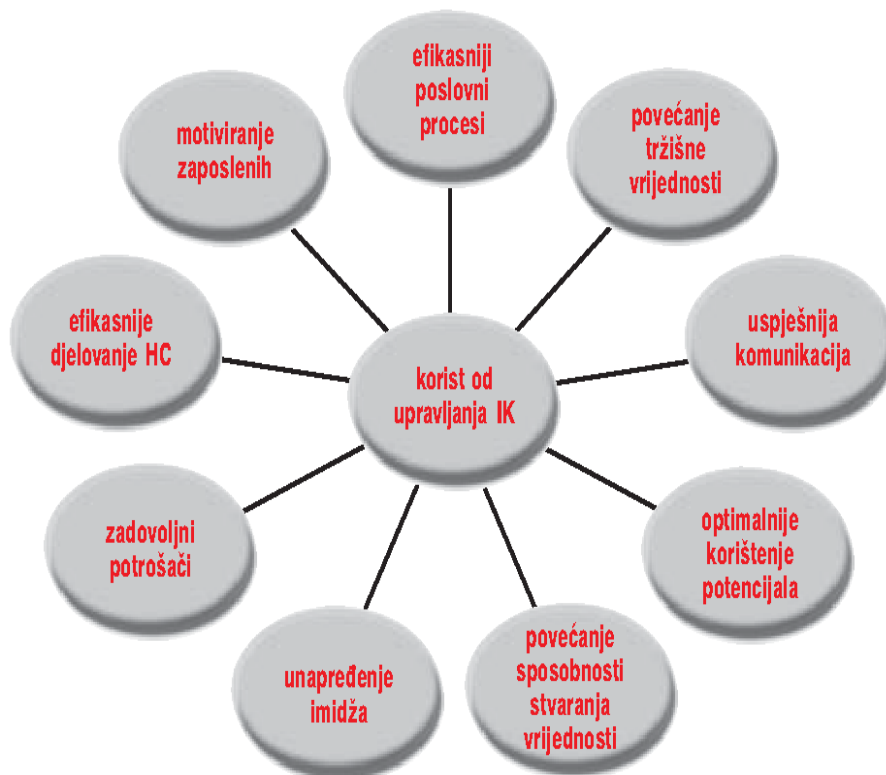
Na slici 13, prikazana je korist od upravljanja intelektualnim kapitalom.

---

<sup>41</sup> Edvinsson, L.: **Korporacijska Longituda - Navigacija ekonomijom znanja**, Iterum, Zagreb, 2003., str. 14.

<sup>42</sup> Pravdić, P., Kučinar, R.: Značaj upravljanja intelektualnim kapitalom <<http://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/2334-816X/2015/2334-816X1501011P.pdf>>(25.10.2016.)

**Slika 13:** Korist od upravljanja intelektualnim kapitalom



Izvor: Jelčić, K.: Priručnik za upravljanje intelektualnim kapitalom u tvrtkama, HGK, ZUIK, Zagreb, studeni 2004., p. 9 <<http://www.hgk.hr/wpcontent/files-mf/priručnikointelektualnomkapitalu.pdf>> (25.10.2016.)

Iz slike 13 vidljivo je da upravljanje intelektualnog kapitala rezultira višestrukom koristi kao što je podizanje produktivnosti, povećanje tržišne vrijednosti, dugoročno unaprjeđivanje sposobnosti, briga i unapređenje nevidljivih, ali za buduće poslovanje ključnih čimbenika.

Cilj svakog suvremenog poduzeća trebao bi biti dugoročno unaprjeđivanje sposobnosti na način da stvara vrijednost, a to je moguće ostvariti samo investiranjem u resurse pri čemu intelektualni kapital predstavlja ključni resurs.<sup>43</sup>

Na budućem tržištu postojat će samo dvije vrste poduzeća: ona koje **ne koriste** intelektualni kapital u svakodnevnom poslovanju sa neizvjesnom sudbinom, stihijskim razvojem, onečišćenom okolinom i lokalnim i regionalnim djelovanjem. Druga vrsta će biti ona koja **koriste** intelektualni kapital u svakodnevnom poslovanju te se uspješnije suočavaju s novim izazovima i sve brojnijom konkurencijom, koja maksimalno iskorištavaju nove resurse, djeluju globalno, optimalno iskorištavaju vlastite potencijale, povećavaju sposobnost

<sup>43</sup> Jelčić, K.: Op. cit., str. 17.

stvaranja vrijednosti, unapređuju imidž poduzeća, koja dobivaju nove i zadržavaju postojeće potrošače, postižu uspješniju komunikaciju unutar i izvan strukture organizacije, te povećavaju tržišnu vrijednost.

Proučavanje intelektualnog kapitala je proučavanje ključnih vrijednosti organizacije. U tome je i suština upravljanja intelektualnim kapitalom. Briga i unapređenje onih nevidljivih, za sutrašnje poslovanje ključnih faktora, danas je uglavnom prepuštena pojedinačnom entuzijazmu. Međutim, to bi trebalo da bude svakodnevna aktivnost, jednaka onoj koja se posvećuje fizičkom/financijskom kapitalu.<sup>44</sup>

Nije potrebno posebno naglašavati da danas konkurentska prednost kompanije ovisio tome koliko uspješno ona upotrebljava znanje svojih zaposlenika i naročito kako brzo može naučiti i usvojiti nešto novo. Prema procjenama<sup>45</sup> najveći dio znanja, između 50 i 95% i to eksplicitnog i iskustvenog, prenosi se usmenom, izravnom komunikacijom. Pritom se velik dio znanja izgubi, pa uglavnom kompanije upotrebljavaju oko 20% svog organizacijskog znanja. Naravno da je danas u nesmiljenoj konkurentske utakmici važno pronaći i zadržati ostatak neiskorištenog znanja u kompaniji i pretvoriti ga u intelektualni kapital. Sustavno prikupljanje i uporaba znanja u cilju generiranja novih ideja postiže se stvaranjem odgovarajućeg okruženja u kojem uporaba novih informacijsko-komunikacijskih tehnologija (ICT) znatno olakšava svladavanje tog problema.

Sposobnost kontinuiranog generiranja novih ideja i stvaranje inovativnih proizvoda karakteristika je uspješnih kompanija. Za njih inovacija predstavlja dio strategije poslovanja. One posjeduju odgovarajuću "plitku" modernu ustrojstvenu organizacijsku strukturu i menadžment koji potiče inovativni ustroj. Temelj kreativnosti i inovativnosti postiže se i stvaranjem timova koji se sastoje od ljudi različitih profila, što je preduvjet za kreiranje različitih pitanja i generiranje novih ideja. S obzirom da se do inovacije u pravilu ne dolazi u kratko vrijeme bitno je da menadžment ne očekuje brze rezultate, već da sustavno usmjerava i razvija zacrtanu politiku te podupire aktivnosti bitne za praktičnu provedbu upravljanja znanjem kao što su:<sup>46</sup>

- poticanje kreativnosti, timskog rada i istraživačkog pristupa poslovanju organiziranje neformalnih događaja i stvaranje neformalne radne okoline,
- održavanje sastanaka na kojima se razmjenjuju stajališta, ideje i znanje,

---

<sup>44</sup>Ibidem

<sup>45</sup> Spremić, M., **Upravljanje znanjem od teoretskog modela do praktičnog pristupa**, Računovodstvo, revizija i financije, br. 9/2001., str. 131.

<sup>46</sup>Spremić, M., op. cit. pod 6., str 132.

- organiziranje rasprava i radionica,
- primjena benchmarking tehnika, brainstorminga i sl. metoda,
- ulaganje u istraživačke studije i razvoj,
- redovito analiziranje poslovnih procesa,
- samostalno razvijanje novog znanja ali i kupovanje znanja,
- organiziranje treninga i ostalih vidova obrazovanja zaposlenika,
- stvaranje projektne dokumentacije,
- učenje iz završenih projekata,
- provođenje "cost-benefit" analize projekata,
- uporaba znanja izvan organizacije (knjige, studije, znanstvene institucije),
- prikupljanje, pohrana i analiza informacija o kupcima, dobavljačima i partnerima,
- razvijanje poduzetničke organizacijske kulture,
- motiviranje zaposlenika nagrađivanjem, fondovima i sl.,
- razvijanje odgovarajuće tehnološke infrastrukture - informacijskog sustava znanja uz uporabu intraneta i interneta,
- upotreba BI tehnologije.

Radikalne inovacije u području telekomunikacija, informacijskih tehnologija, uz korištenje novih industrijskih materijala, proizvodnih tehnologija i dizajna, omogućile su ponudu proizvoda i usluga koje su prije nekoliko godina bili nezamislivi. Također, razvoj informacijske i telekomunikacijske tehnologije uzrokuje povećanje djela informacija i znanja, kako u proizvodnim tehnologijama, tako i u proizvodima koji su utjecali na način komuniciranja i organiziranja. Zapravo, to povećanje djela znanja novonastale vrijednosti je glavno obilježje prijelaza iz industrijskog doba u novu ekonomiju, jer su informacije i znanje ključni faktor poslovnog uspjeha: znati što, znati kako, znati gdje i znati kada (*know-what, know-how, know-where, know-when*). Zato je ključni izazov ekonomije 21. stoljeća - definiranje, upravljanje, mjerenje, unapređivanje i vrednovanje znanja i njegovog ekonomski relevantnog pojavnog oblika, intelektualnog kapitala.<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup>Pravdić, P., Kučinar, R.: Značaj upravljanja intelektualnim kapitalom < <http://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/2334-816X/2015/2334-816X1501011P.pdf> >(25.10.2016.)

## 4.2. Faze upravljanja intelektualnog kapitala

Upravljanje znanjem naziva se menadžment znanja. Dr. sc. Vujić kaže da menadžment znanja integrira eksplicitno zapisano znanje (informacijski menadžment), zatim implementirano znanje (procesni menadžment), a potom implicitno (kadrovski menadžment), te preoblikovano znanje (menadžment inovacija) i menadžment vlasništva ili dobara (intelektualni kapital).

Kako bi se mogao postaviti menadžment vlasništva, poduzeća prvotno moraju afirmirati intelektualni kapital u poduzeću. Afirmacija je proces koji teče slijedećim tijekom:<sup>48</sup>

- razvijanje svijesti o važnosti intelektualnog kapitala,
- identifikacije i kategorizacije cjelokupne nematerijalne imovine poduzeća prema sastavnim elementima intelektualnog kapitala i
- određivanje i vizualizacija načina upravljanja ključnim faktorima.

Na tablici 1 slijedi prikaz upravljanja intelektualnim kapitalom u poduzeću.

**Tablica 1:** Prikaz upravljanja intelektualnim kapitalom u poduzeću

TEMELJ	POTENCIJAL STVARANJA DODATNE VRIJEDNOSTI	KLJUČNI PROCESI	REZULTATI
VIZIJA	LJUDSKI KAPITAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Razvijanje svijesti o važnosti intelektualnog kapitala</li> <li>- Identificiranje i kategoriziranje cjelokupne nematerijalne imovine poduzeća prema sastavnim elementima intelektualnog kapitala</li> <li>- Određivanje i vizualizacija načina upravljanja ključnim faktorima</li> </ul>	<b>MATERIJALNI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Financijska izvješća</li> <li>- Količina novoprodučenih proizvoda i usluga</li> <li>- Broj novih potrošača</li> <li>...</li> </ul>
MISIJA	STRUKTURALNI KAPITAL		<b>NEMATERIJALNI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Imidž poduzeća</li> <li>- Povećanje zadovoljstva potrošača</li> <li>- Lojalnost potrošača</li> <li>- Vjernost zaposlenika</li> </ul>
CILJEVI	POTROŠAČKI/ RELACIJSKI KAPITAL		

Izvor: Sundać, D., Švast N.: Intelektualni kapital - temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća, MGRIP, Zagreb, 2009., str. 78.

Kao što je vidljivo iz tablice 1, za afirmaciju upravljanja intelektualnim kapitalom primarno je postavljanje jasne vizije i misije, te definiranje ciljeva što poduzeće želi postići u

<sup>48</sup>Sundać, D., Švast N., op.cit., p. 76.

budućem poslovanju. Kada poduzeće temelji strategiju na intelektualnom kapitalu, a cilj je ostvariti konkurentnu prednost, tada je strategija usmjerena na stvaranje efikasnog i inovativnog okruženja u poduzeću, stvaraju se proaktivne organizacijske strukture, intelektualno snažna radna snaga, te oformljuje se vizionarski menadžment. Postoje 4 obilježja strategije temeljene na intelektualnom kapitalu, a to su jedinstvenost, održivost, nemogućnost replikacije i visoki stupanj primjenjivosti.<sup>49</sup>

Da bi jedno poduzeće uspješno upravljalo svojim intelektualnim kapitalom mora proći kroz pojedine faze u kojima se razvija upravljanje. U nekim poduzećima je neophodno obuhvatiti sve faze i temeljno ih integrirati, dok u pojedinim poduzećima to ide puno brže i jednostavnije zbog više čimbenika kao npr. mlada radna snaga, implementirana informacijsko - komunikacijska tehnologija, razvijen sistem usavršavanja, fleksibilna struktura koja omogućava brzo prilagođavanje i slično.

Faze upravljanju jesu:<sup>50</sup>

**1. Razvijanje svijesti** – pristupa se od vrha menadžmenta prema zaposlenicima. Ova faza je poznata i kao top –down faza. Putem literatura, predavanja ili radionica, menadžment podiže svijest svih zaposlenika o intelektualnom kapitalu;

**2. Vizualizacija** – koja ima za cilj kategorizirati nematerijalne faktore tvrtke prema elementima intelektualnog kapitala. Nužno je da to sprovede multidisciplinarni tim top-menadžmenta kako bi se stekla sveobuhvatna slika stanja iz raznih perspektiva.

Kako bi poduzeće moglo definirati strategiju temeljenu na intelektualnom kapitalu, prvo mora identificirati i kategorizirati svu nematerijalnu imovinu koju posjeduje prema sastavnim elementima intelektualnog kapitala, kao i indikatore uspjeha. Primjeri nekih sastavnih elemenata i indikatora intelektualnog kapitala, dani su u slijedećoj tablici 2.

---

<sup>49</sup>Ibidem, p. 79.

<sup>50</sup>Hrvatska gospodarska komora: Priručnik za upravljanje intelektualnim kapitalom u tvrtkama, III dopunjeno izdanje, ZUIK, Zagreb, studeni 2004., str. 39,40.

**Tablica 2:** Neki elementi i indikatori individualnog kapitala

<b>LJUDSKI KAPITAL</b>
Broj zaposlenika
Nivo edukacije
Fluktuacija zaposlenika (%)
Prosječno trajanje zaposlenja (u god.)
Postotak troškova radne snage u odnosu na ukupnih troškova (u % i HRK)
Dužina trajanja edukacije zaposlenika (u jednoj godini)
Troškovi edukacije zaposlenika (u HRK)
Stvaranje novo-dodane vrijednosti po zaposleniku
Profitabilnost po zaposleniku
<b>STRUKTURALNI KAPITAL</b>
Troškovi investicije u ICT tehnologiju po zaposleniku (u HRK)
Broj baza podataka
Broj patenata
Zarada od licenci
<b>RELACIJSKI/POTROŠAČI KAPITAL</b>
Broj poslovnih partnera
Broj novih potrošača u ovoj godini
Profitabilnost po potrošaču
Stanje imidža Vašeg poduzeća
Frekventnost ponovnih narudži
Broj posjeta Vašem website-u

Izvor: Sundać, D., Švast N.: Intelektualni kapital - temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća, MGRIP, Zagreb, 2009., p. 80.

Identifikacija intelektualnog kapitala stvara mogućnost menadžmentu da ostvari ciljeve poduzeća poboljšanjem sposobnosti, kvalitetno isplanira razvoj i istraživanje, definira plan edukacije zaposlenika, omogućuje provođenje benchmarking-a<sup>51</sup>, te proširuje bazu znanja u cilju izbjegavanja ponavljanja aktivnosti.

Izrada prikaza, da bi se neopipljivim faktorima lakše upravljalo, bitna je svojevrsna vizualizacija, npr. u obliku nacрта ili grafike.

<sup>51</sup> Benchmarking (eng. mjerenje, uspoređivanje) je proces utemeljen na ideji da se vlastito poslovanje dinamički komparira s najjačim konkurentima (ne nužno izravnim) i na temelju dobivenih saznanja, unaprijedi

**3. Određivanje načina upravljanja ključnim faktorima** – svako poslovanje poduzeća je individualno, tako da ne postoji jedan, sveopći način upravljanja intelektualnim kapitalom, već menadžment mora voditi računa o strategiji, kulturi, ljudima, tehnologiji i tržišnom okruženju. U toj fazi komunikacija je u smjeru down-up.<sup>52</sup>

**4. Uspostava mjernog sustava** – mora se implementirati mjerni sustav za praćenje performansa neopipljivih faktora, kako bi se u slučaju potrebe mogla modificirati postojeća vizija, misija i strategija poduzeća. Najvažniji je kontinuitet. Bez obzira na polaznu situaciju (lošu ili dobru), samo kontinuirano preispitivanje, lociranje slabosti i njihovo unapređivanje vodi prema uspjehu.

**5. Uvođenje sustava izvješćivanja** – potrebno je definirati interno i eksterno izvještavanje, kako bi se moglo pratiti što je učinjeno, što treba učiniti ili poboljšati. Eksterni izveštaj o intelektualnom kapitalu (npr. u obliku dodatka godišnjeg izveštaja) pomaže firmama u tome da pruže detaljniji uvid u napore koji bi trebali omogućiti dugoročno uspješno poslovanje.

**6. Motiviranje zaposlenih** – kako bi se lakše prebrodile posljedice uvođenja novog sustava, važno je uvesti sustav motivacije kako bi se zaposlenici mogli otvoreno suočavati sa strahovima.

Menadžment znanja ima za cilj da se poveća efikasnost i efektivnost jedne organizacije, omogućavajući zaposlenima na svim nivoima da korištenjem svog znanja, iskustva i svojih vještina, dođu do pravih informacija koje će omogućiti postizanje cilja organizacije. To je najefektivnije korištenje intelektualnog kapitala nekog posla.

Razvoj jedne organizacije u budućnosti zavisiti će od toga da li ona dovoljno novca ulaže u obuku i razvoj svojih zaposlenih koji su najveća dragocjenost koju kompanija posjeduje. Ljudski kapital, odnosno intelektualni kapital, treba da bude najvažnija točka prilikom strategijskog planiranja u jednoj organizaciji. Ni najmodernija informacijska tehnologija, ni najveći i najsuvremeniji računar ne mogu da zamjene čovjeka i njegovo znanje i sposobnost da to znanje adekvatno upotrijebi. Znanje koje zaposleni posjeduje i pravilni menadžment znanja, osnova su za postizanje konkurentske prednosti jedne organizacije.

---

<sup>52</sup>Važnost upravljanja intelektualnim kapitalom < <http://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/2334-816X/2015/2334-816X/2015/2334-816X1501011P.pdf> > (30.10.2016)



Ljudski resurs, odnosno, intelektualni kapital je ključni faktor pretvaranja komparativnih u konkurentske prednosti.

### 4.3. Mjerenje intelektualnog kapitala

Sposobnost poduzeća mjeri se sposobnošću stvaranja nove vrijednosti koja zavisi od efikasnosti humanog, strukturalnog i financijskog kapitala.

Poduzeća koji stvaraju nove vrijednosti veoma je važan segment mjerenja, dokumentiranja i evidentiranja. Ako ne postoji mjerni sustav nema orijentacije naspram ostalih u branši, ne postoji mjesto na ljestvici gdje se poduzeće nalazi. Samo svjesnošću performansi resursa iz prošlosti i sadašnjosti moguće je formirati strategiju, viziju i misiju za budućnost. Suvremeno poslovanje, osim financijskih parametara, zahtjeva i izmjerenu vrijednost intelektualnog kapitala. Razlog takvom pristupu leži u činjenici da postoji jaz između knjigovodstvene vrijednosti tvrtke i njihove tržišne vrijednosti.

Poduzeća koja prepoznaju vrijednost intelektualnog kapitala razvijaju načine za upravljanje njime i njegovo mjerenje. Ona pokušavaju naći izravnu vezu između njihova intelektualnog kapitala i njihovog financijskog rezultata. Unatoč tome što se većina poduzeća još muči pronaći vlastiti intelektualni kapital i shvatiti njegove vrijednosti, mnogi pokušavaju naći mjerila za njegovo mjerenje.<sup>53</sup>

Svako poduzeće bi trebalo razviti svoj vlastiti proces vrednovanja intelektualnog kapitala u zavisnosti od svojih potreba i specifičnosti.

Postoje monetarni i nemonetarni mjerni sustavi koji su primjenjivi na raznim nivoima poslovanja, unutar tvrtke kao i na makro razini. Prema K. Erik Sveibiju, poznatom stručnjaku na području mjerenja, postoji osnovna klasifikacija mjerenja:

**Direktne IK metode:** procjenjuje se novčana vrijednost nematerijalne imovine pri čemu se identificiraju razne komponente. Nakon identifikacije pristupa se vrednovanju tih elemenata, ili pojedinačno ili u agregiranom stanju.

**Metode tržišne kapitalizacije:** vrijednost intelektualnog kapitala izračunava se tako da se uzme razlika između tržišne i knjigovodstvene.

---

<sup>53</sup> Kolaković M.: **Intelektualni kapital poduzeća i njegovo mjerenje**, Računovodstvo, revizija i financije br 9.,2009.

**Povrat od uloženog:** u određenom razdoblju ostvarena prosječna dobit/dodana vrijednost (prije oporezivanja) dijeli se sa prosječnom materijalnom/nematerijalnom imovinom. Rezultat je tvrtkin povrat od uloženog koji je moguće usporediti sa prosjekom branše.<sup>54</sup>

Najpoznatije metode praćenja neopipljive imovine poduzeća i modela mjerenja intelektualnog kapitala su:

- 1) **HRA** (engl. Human Resource Accounting – Računovodstvo ljudskih resursa) je starija metoda koja stavlja naglasak na veliku ulogu ljudskog kapitala u rezultatima poduzeća. HRA je stoga važna za kasniji razvoj mjerenja intelektualnog kapitala.
- 2) **EVA<sup>TM</sup>** (engl. Economic Value Added – Ekonomska dodana vrijednost) – najpoznatija metoda za mjerenje uspješnosti poslovanja. Prikazuje ekonomski profit, pri čemu učinkovito upravljanje intelektualnom imovinom utječe na povećanje EVA-e.
- 3) **Balanced Score Card (BSC)** je tehnika analize dizajnirana tako da prati provođenje organizacijske misije i poslovne strategije u zadane ciljeve, prebacuje težište sa čisto financijskih indikatora uspješnosti ka indikatorima za praćenje nevidljivih čimbenika uspjeha.
- 4) **Scandia Navigator** je namijenjen za vrednovanje meke imovine poduzeća i izvješćivanje, mjeri intelektualni kapital pomoću 160 indikatora (od toga 91 za mjerenje intelektualnog kapitala i 73 za tradicionalno financijsko mjerenje poslovnih rezultata).
- 5) **VAIC<sup>TM</sup>** (Value Added Intellectual Capital) – metoda mjerenja intelektualnog kapitala, koju je izumio hrvatski ekonomist prof. dr. sc. A. Pulić.

Prepoznavanje, razvijanje i mjerenje intelektualnog kapitala nekom od priznatih metoda i upravljanje njime ključ je stvaranja i održavanja konkurentske prednosti, na lokalnoj i svjetskoj razini.<sup>55</sup>

Intelektualni kapital je kategorija koju "nikad" neće biti moguće savršeno precizno izmjeriti. Upravo ta nemogućnost točnog brojčanog izražavanja posljedica je što još uvijek nije određena metoda koju bi svako poduzeće moglo prihvatiti kao standard za mjerenje intelektualnog kapitala.

---

<sup>54</sup>Jelčić, K.: **Priručnik za upravljanje intelektualnim kapitalom u tvrtkama**, HGK, ZUIK, Zagreb, studeni 2004., str. 36.

<sup>55</sup>Ćulumović, I.: Mjerenje uspješnosti intelektualnog kapitala metodom BSC, časopis Techne 13, Politehnika-Pula, p.36. <[http://www.politehnika-pula.hr/\\_download/repository/Techne\\_br13\\_svibanj\\_2012.pdf](http://www.politehnika-pula.hr/_download/repository/Techne_br13_svibanj_2012.pdf)> (23.05.2016.)

U nastavku su detaljnije opisane Scandia Navigator, Balanced Score Card (BSC) i VAIC<sup>TM</sup> metoda, kojom se mjeri uspješnost intelektualnog kapitala pri izradi ovog rada, što je prikazano u slijedećem poglavlju.

#### 4.3.1. Skandia Navigator

Leif Edvinsson je predložio način mjerenja skrivenih dinamičkih faktora koji pored «vidljivih» faktora sudjeluju u stvaranju vrijednosti i uspjehu poduzeća. Model nazvan Skandia Navigator prema velikoj osiguravajućoj kući Skandia u Švedskoj definira intelektualni kapital kao sumu i/ili funkciju:<sup>56</sup>

- ljudskog kapitala (znanja, vještine, inovacije, sposobnost rješavanja problema kod ljudi kao i vrijednosti, kulturu i filozofiju kompanije) i
- strukturalnog kapitala (hardware, software, baze podataka, organizacijska struktura, patenti, marke i sve ostalo što podupire zaposlenike u obavljanju njihova posla).

Skandia Navigator kao mjera intelektualnog kapitala u ukupnoj vrijednosti organizacije izražava se indeksom koji se temelji na financijskim podacima (ukupan prihod, profit), podacima o kupcima (posjete kupcima, udio zaključenih poslova), o procesu (vrijeme obrade, informatička tehnologija), podacima o razvoju (obrazovanje, zadovoljstvo zaposlenika) i ljudskom kapitalu (troškovi zaposlenika, upravljanje). Taj se pokazatelj redovito koristi od 1998. godine kao mjera vrijednosti kompanije.<sup>57</sup>

#### 4.3.2. The Balanced Scorecard

Balanced Scorecard je upravljački sustav (ne samo mjerni sustav) koji omogućuje organizacijama da iskristaliziraju svoju viziju i strategiju te da ih prevedu u akciju. Ovaj mjerni i upravljački sustav uključuje pokazatelje napretka i zaostajanja, usredotočujući se pritom na prilike unutar i izvan poduzeća.

---

<sup>56</sup>Kluger S.: **Kvaliteta i intelektualni kapital organizacije**, Stručni članak, 6. Hrvatska konferencija o kvaliteti, Opatija, 2005. str.4.

<sup>57</sup>Ibidem

Metoda je razvijena u SAD-u i koristi se kao sustav za praćenje tekućih karakteristika organizacije i rezultata ostvarenih nastojeći poboljšati rezultate. Sustav uzima viziju i strategiju organizacije kao polaznu poziciju na kojoj postavlja ciljeve poduzeća te sustavnim praćenjem nastoji ostvariti postavljene ciljeve.

Koriste se i financijski i nefinancijski pokazatelji razvrstani u četiri kategorije:

- Financije,
- Unutrašnji poslovni procesi,
- Potrošači i
- Rast organizacije, učenje i inovacije.

Balanced Scorecard bi trebao biti nešto više od običnog skupljanja različitih izmjerenih veličina. Na kraju, sve izmjerene veličine trebaju se povezati kroz jedan uzročno – posljedični lanac koji u konačnici utječe na financijski rezultat poslovanja. Stoga, s vremenom menadžeri trebaju pratiti da li je strategija koju su izabrali pravilno primijenjena (što mora biti vidljivo iz pojedinih mjerenja), te provjeravati da li su postavke u svezi sa uzročno – posljedičnim efektom bile ispravne. Ako odgovarajući financijski rezultati nisu ostvareni, to znači da je stvarni uzročno – posljedični proces drugačiji od pretpostavljenog, ili je vremensko zaostajanje duže nego što je predviđeno.<sup>58</sup>

Specifične mjere ili pokazatelji koje organizacija izabere unutar svake perspektive je rezultat procesa unutrašnjih konzultacija i postignutog konsenzusa za određenu organizaciju. Sustav nije dizajniran za precizno mjerenje intelektualnog kapitala, iako se određeni pokazatelji mogu i u tu svrhu iskoristiti.<sup>59</sup>

#### 4.3.3. VAIC<sup>TM</sup> metoda mjerenja uspješnosti intelektualnog kapitala

VAIC<sup>TM</sup> metoda, primijenjena je kao informacijski sustav koji mjeri uspješnost stvaranja vrijednosti u tvrtkama. Menadžmentu omogućava praćenje i upravljanje resursima kao što su fizički i financijski kapital i intelektualni kapital, kao ključni faktor suvremenog

---

<sup>58</sup> Lolić, D.: **Efikasnost intelektualnog kapitala i njegov utjecaj na profitabilnost poduzeća**, Diplomski rad, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split, 2011., str. 20.

<sup>59</sup> Ibidem

poslovanja. Baza za analizu je standardna financijska dokumentacija poduzeća.<sup>60</sup>

Ova analiza počiva na dva ključna resursa poslovanja: fizičkom/financijskom i intelektualnom kapitalu. Oba se tretiraju ravnopravno kao investicija i u funkciji su stvaranja vrijednosti. Intelektualni kapital neke tvrtke sastoji se od svih zaposlenih (humani kapital), njihove organizacije (strukturalni kapital) i sposobnosti da stvaraju vrijednost, što se evaluira na tržištu.

Osobitost VAIC<sup>TM</sup> metode je u tome što je primjenjiva od najmanjih organizacijskih jedinica, njenih poslovnih jedinica na razini tvrtke pa sve do razine nacionalnog gospodarstva. Korist ove metode je u tome da je usmjerena na stvaranje vrijednosti, a ne na kontrolu troškova. Ipak, VAIC<sup>TM</sup> ne pruža precizne upute o potrebnim promjenama u upravljanju tvrtke, već je sredstvo za skeniranje stanja stvaranja vrijednosti.

Korist od VAIC<sup>TM</sup> analize unutar tvrtke:

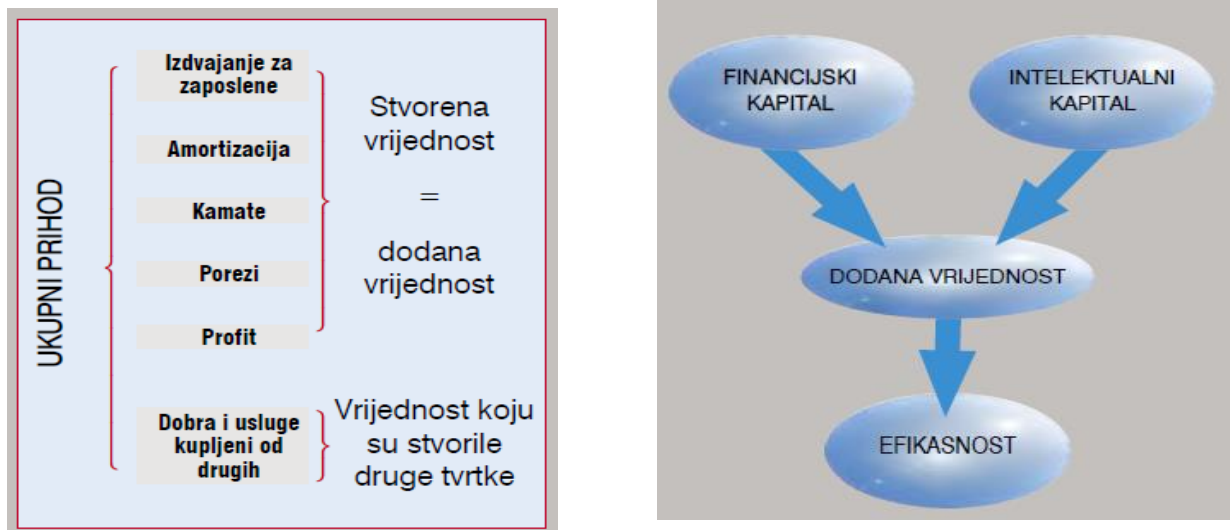
- Definiranjem sposobnosti stvaranja vrijednosti te efikasnosti resursa po poslovnim jedinicama - ovisno o potrebama i veličini to mogu biti druge tvrtke u vlasništvu koncerna, poslovnice, filijale ili odjeli pa i projekti – vidi se kako one stoje u odnosu jedna na drugu.
- Njihovo pozicioniranje u odnosu na prosjek tvrtke pokazuje da li spuštaju ili dižu korporacijsku efikasnost (ona predstavlja prosjek koji se sastoji od boljih i lošijih efikasnosti poslovnih jedinica unutar tvrtke).
- Lociranje mjesta u tvrtki gdje «vrijednost curi» pruža menadžmentu nužnu orijentaciju za unapređenje stanja (stanje na tim mjestima posljedica je kompleksnih uzročno posljedičnih odnosa koje valja analizirati).
- Spuštanje VAIC<sup>TM</sup> analize na niže razine i lociranje kritičnih mjesta omogućava ciljano djelovanje menadžmenta i podizanje efikasnosti (podizanjem efikasnosti na nižim nivoima utječe se na podizanje efikasnosti na korporacijskoj razini).
- Opcija VAIC<sup>TM</sup> simulacije omogućava jednostavno simuliranje ishoda pri promjeni parametara koje menadžmentu omogućava lakše donošenje odluka i proaktivno djelovanje.

Izračunavanje i stvaranje dodane vrijednosti prikazano je na slici 14.

---

<sup>60</sup>Centar za ekonomiku , Analiza uspješnosti stvaranja vrijednosti, <[http://www.cik-hr.com/djelatnost\\_vaic\\_vaic.html](http://www.cik-hr.com/djelatnost_vaic_vaic.html) > (17.10.2016.)

**Slika 14:** Dodana vrijednost u odnosu na ukupni prihod i stvaranje dodane vrijednosti



Izvor: Pulić, A.: *Intelektualni kapital, Uspješnost na nacionalnoj, županijskoj i poduzetničkoj razini 1.-9.2005.*, HGK, Fina, Zagreb, veljača 2006. p.2.<[http://www.cik-hr.com/da/IK%201-9\\_2005.pdf%20](http://www.cik-hr.com/da/IK%201-9_2005.pdf%20)>(24.05.2016.)

Dodana vrijednost je stvorena vrijednost koja se izračunava tako da se od ukupnih prihoda odbije input (npr. materijal, usluga, energija, odnosno sve što u tvrtku dolazi izvana), što je vidljivo na slici 14.<sup>61</sup>

U stvaranju dodane vrijednosti sudjeluju dva ključna resursa: fizički i financijski, te intelektualni. Kako bi se izračunali indikatori efikasnosti, svaki resurs se stavlja u odnos sa postignutom vrijednosti.

Indikatori efikasnosti ukazuju na to koliko je nove vrijednosti stvoreno po svakoj novčanoj jedinici uloženoj u resurse. Zbrojem ovih indikatora dobiva se jedinstveni indikator VAIC, koji ukazuje na ukupnu efikasnost tj. intelektualnu sposobnost tvrtke. Viši indikator pokazuje da je menadžment kvalitetnije iskoristio postojeće potencijale.

Efikasnost intelektualnog kapitala pokazuje koliko se stvara dodane vrijednosti na jednu novčanu jedinicu uloženu u zaposlene.

U nastavku se daje postupak izračuna koeficijenta opće efikasnosti stvaranja vrijednosti - VAIC™.

Kod izračuna efikasnosti intelektualnog kapitala važno je pratiti poslovni rezultat odnosno dodanu vrijednost. Dodana vrijednost stvorena poslovanjem tvrtke izračunava se

<sup>61</sup>Centar za intelektualni kapital: Ukratko o analizi efikasnosti stvaranja vrijednosti,<<http://www.cik-hr.com/djelatnostvaic.html>>, (24.10.2016.)

tako da se od ukupnog prihoda odbiju dobra i usluge kupljena od drugih.

### **Izračun dodane vrijednosti – VA**

$$VA = OUT - IN$$

Ili

$$VA = OP + IZ + AM$$

gdje je:

OP – operativni profit,

IZ – izdavanje za zaposlene,

AM – amortizacija.

**VA** – dodane vrijednosti je objektivni pokazatelj uspješnosti poslovanja poduzeća.

**Humani kapital (HC)** opisuje se kao znanje i sposobnost zaposlenih da stvaraju odnose (sa suradnicima i klijentima) i vrijednost kako materijalnu tako i nematerijalnu.

$$HC = \text{izdvajanje za zaposlene}$$

**Strukturalni kapital (SC)** je zbroj nematerijalne imovine i nematerijalnih obveza, može se i opisati kao ostatak u tvrtki, nakon odlaska humanog kapitala odnosno zaposlenika iz tvrtke. Vrijednost strukturalnog kapitala ovisan je o kreiranoj vrijednosti i obrnuto je proporcionalan humanom kapitalu. U koliko je manji udio humanog kapitala u stvaranju vrijednosti to je veći udio strukturalnog kapitala.

$$SC = VA - HC$$

gdje je:

SC – strukturalni kapital – obrnuto proporcionalan humanom kapitalu (što više humani kapital ima udjela u dodanoj vrijednosti, to manje udjela ima strukturalni kapital i obratno).

VA – dodana vrijednost,  
HC – izdavanja za zaposlene.

**Korišteni fizički i financijski kapital (CE)** – sva korištena materijalna sredstva i svi oblici financijskih sredstava iskazani u bilanci ili knjigovodstvena vrijednost imovine tvrtke.

$$CE = \text{Korišteni fizički i financijski kapital}$$

Kako bi se izračunali indikatori efikasnosti, svaki resurs se stavlja u odnos sa postignutom vrijednosti.

Iz odnosa dodane vrijednosti i izdvajanja za zaposlene dobiva se indikator **efikasnosti humanog kapitala (HCE)**.

$$HCE = VA / HC$$

gdje je:

HCE – koeficijent efikasnosti humanog kapitala – pokazuje koliko je jedna novčana jedinica uložena u zaposlene stvorila dodane vrijednosti.

VA – dodana vrijednost,  
HC – izdavanje za zaposlene.

Na temelju odnosa tvrtkinog strukturalnog kapitala i dodane vrijednosti dobiva se indikator **efikasnosti strukturalnog kapitala (SCE)**.

$$SCE = SC / VA$$

gdje je:

SCE – efikasnost strukturalnog kapitala – pokazuje udio strukturalnog kapitala u stvaranju vrijednosti,

SC – strukturalni kapital,  
VA – dodana vrijednost.



Izračun **efikasnosti intelektualnog kapitala (ICE)** dobiva se zbrajanjem efikasnosti humanog kapitala i strukturalnog kapitala.

$$ICE = HCE + SCE$$

gdje je:

ICE – koeficijent efikasnost intelektualnog kapitala – pokazuje koliko efikasno intelektualni kapital stvara vrijednost,

HCE – koeficijent efikasnosti humanog kapitala,

SCE – koeficijent efikasnosti strukturalnog kapitala.

Stavljanjem u odnos korišteni fizički i financijski kapital i novostvorene vrijednosti dobiva se indikator **efikasnosti korištenog fizičkog i financijskog kapitala (CEE)**.

$$CEE = VA / CE$$

gdje je:

CEE – koeficijent efikasnosti korištenog financijskog kapitala – pokazuje koliko je jedna novčana jedinica uložena u CE stvorila dodane vrijednosti,

VA – dodana vrijednost,

CE – korišteni fizički i financijski kapital.

Nakon izračuna efikasnosti intelektualnog kapitala, dodamo efikasnost korištenog fizičkog i financijskog kapitala, kao rezultat dobijemo **opću efikasnost stvaranja vrijednosti (VAIC<sup>TM</sup>)**.

$$VAIC^{TM} = ICE + CEE$$

gdje je:

VAIC<sup>TM</sup> – koeficijent opće efikasnosti stvaranja vrijednosti – kao agregirani indikator, pokazatelj je uspješnosti korištenja svih resursa i predstavlja intelektualnu sposobnost procesa, poslovno-proizvodnog sustava, složenog sustava ili gospodarstva u cjelini<sup>62</sup>.

Pokazuje ukupnu efikasnost poduzeća, i predstavlja njezinu intelektualnu sposobnost,

---

<sup>62</sup>Tominović, K.: Predavanja iz kolegija "**Menadžment procesima**", Politehnika Pula - Visoka tehničko-poslovna škola, Pula, akademska godina 2015./2016.

odnosno iskazuje koliko je nove vrijednosti stvoreno na svaku uloženu jednu novčanu jedinicu u resurse. Ovaj indikator jednostavno pokazuje koliko je nove vrijednosti stvoreno na svaku novčanu jedinicu uloženu u temeljne resurse.

Primjenom indikatora efikasnosti uvodi se kontrola stvaranja vrijednosti.

Kako bi se dobila opća orijentacija u pogledu efikasnosti intelektualnog kapitala, postoje kriteriji koji vrijede na svim razinama poslovanja, od procesa, jedinica, tvrtke, kompanije, regije, ili nacije. Kriteriji su prikazani u tablici 3.

Tablica 3: Referentne vrijednosti efikasnosti intelektualnog kapitala

<b>Efikasnost</b>	<b>Opis razine efikasnosti</b>
<b>2,5</b>	(ili više) Znak je uspješnog poslovanja i ostvaruju ga, prije svega, kompanije iz konkurentnih sektora. To je donja granica efikasnosti za srednjoročnu sigurnost poslovanja i radnih mjesta, te za intenzivno ulaganje u nove proizvode i usluge.
<b>2</b>	Minimum je za uspješno poslovanje u većini sektora, stvara se dovoljno vrijednosti da se podmire zaposleni, amortizacija, kamate bankama, porezi državi, dividenda vlasnicima, a ostaje i za ulaganja u razvoj.
<b>1,75</b>	Poslovanje je u relativno dobrom stanju, ali ne garantira dugoročniju sigurnost, podmiruju se sve obveze, no nedostaje za ulaganja u poslovanje, neizvjesna budućnost.
<b>1,25</b>	Zabrinjavajuće, ugrožen opstanak, ne stvara se dovoljno vrijednosti pa neki inputi nisu podmireni kao niti sve obveze prema stakeholdersima.
<b>1</b>	Vrlo zabrinjavajuće, na rubu opstanka, nedostavno za podmirenje svih inputa koji su potrebni za operativno poslovanje – s tom efikasnošću namirena su jedino izdvajanja za zaposlene.
<b>Manje od 1,00</b>	Nije stvoreno vrijednosti niti za podmirenje obveza prema zaposlenima

Tominović, K.: Predavanja iz kolegija Poslovno proizvodni proces, "POLITEHNIKA PULA-Visoka tehničko-poslovna škola", Pula, akademska godina 2012./2013.

Prikaz u tablici br. 3 ukazuje na to da ukoliko je efikasnost manja od 1 tada nije stvoreno vrijednosti ni za podmirenje obveza prema zaposlenima. Kako bi se poslovanje smatralo uspješnim minimum vrijednosti je 2. Za sigurnost i budućnost tvrtke odnosno gospodarstva potrebno je sustavno pratiti stvaranje vrijednosti, te težiti efikasnosti stvaranja vrijednosti većoj od 2,5.

Ako prihvaćamo da je humani kapital (HC) pokretač stvaranja vrijednosti u suvremenoj ekonomiji onda postaje ključni resurs, a njegovu sposobnost stvaranja vrijednosti moramo mjeriti i pratiti. Na primjer, ako analiza ukazuje na to da je efikasnost humanog kapitala (HCE) 2,5, to znači da je svaka kuna uloženu u zaposlene stvorila 2,5 kuna

nove vrijednosti. Ovo je važna informacija za sve koji su uključeni u proces stvaranja vrijednosti: menadžment, zaposlene, vlasnike itd.

VAIC<sup>TM</sup> ne pruža detalje o tome koje promjene su potrebne u upravljanju tvrtke ili ekonomije. VAIC<sup>TM</sup> je sredstvo za identifikaciju stanja stvaranja vrijednosti. Stoga je poželjno da se kombinira sa drugim menadžerskim alatima.

## **5. EFIKASNOST INTELEKTUALNOG KAPITALA U USTANOVAMA SOCIJALNE SKRBI**

Nakon obrade metoda mjerenja intelektualnog kapitala, u ovom poglavlju, nakon općih podataka o Domu za odrasle osobe Vila Maria, Pula, izrađen je izračuna opće efikasnosti Doma metodom VAIC<sup>TM</sup>. Nakon čega je izvršena komparacija opće efikasnosti sa Domom za odrasle osobe Zemunik. Podaci o poslovanju su objavljeni na web stranici ustanova i korišteni su za izradu rada. Izračun opće efikasnosti stvaranja vrijednosti izradila je autorica.

### **5.1. Dom za odrasle osobe Vila Maria, Pula**

Dom za odrasle osobe Vila Maria je javna ustanova u nadležnosti Ministarstva demografije, obitelji, mladih i socijalne politike, čiji je osnivač Republika Hrvatska. Dom je osnovan 2001. godine, a pruža usluge skrbi odraslim osobama s mentalnim oštećenjem.

Dom pruža sljedeće socijalne usluge odraslim osobama s mentalnim oštećenjem:<sup>63</sup>

- usluga smještaja (dugotrajni i privremeni)
- usluga boravka (cjelodnevni i poludnevni)
- usluga organiziranog stanovanja uz podršku i
- usluge pomoći u kući.

Dom za odrasle osobe Vila Maria smješten je u Puli, na adresi Šišanska cesta 2. Dom je smješten u adaptiranoj vili i novom modernom objektu, a okružen je velikim uređenim

---

<sup>63</sup>Statut Doma za odrasle osobe Vila Maria,Pula, Upravno vijeće, 2015.

parkom (slika 16). Usluge se pružaju odrasloj osobi s mentalnim oštećenjem, koja bez stručne pomoći ne može organizirati i savladati svoju svakodnevnicu.

**Slika 15:** Dom za odrasle osobe Vila Maria, Pula



Izvor: <http://www.dom-vilamaria.hr/>

Smještajni kapacitet doma je 195 korisnika o kojima skrbi 73 radnika. Broj zaposlenih temelji se na utvrđenim normativima za izvršenje poslova i radnih zadataka, a sukladno Pravilniku o minimalnim uvjetima za pružanje socijalnih usluga.

Korisnik socijalne usluge ostvaruje prava po načelima socijalne skrbi: slobode izbora u skladu s individualnim potrebama, uključenosti u zajednicu, pravodobnog dobivanja usluge, poštivanja ljudskih prava i integriteta korisnika, zabrane diskriminacije, informiranosti o pravima i uslugama, sudjelovanja u donošenju odluka, tajnosti i zaštite osobnih podataka, poštivanja privatnosti i podnošenja pritužbi.

Broj zaposlenih po organizacionim jedinicama prikazan je u tablici 4.

**Tablica 4:** Rekapitulacija zaposlenih po odjelima i stručnoj spremi

ODJEL	NK	PKV	KV/SSS	VKV	VŠS	VSS	UKUPNO
Ravnatelj i radna mjesta pod neposrednim rukovođenjem ravnatelja	-	-	2	-	2	1	5
Odjel psihosocijalnog rada, radne terapije i izvaninstitucijske skrbi	-	1	3	-	4	2	10
Odjel brige o zdravlju i njege	-	11	22	-	2	-	35
Odjel prehrane i pomoćni tehničkih poslova	2	6	12	2	1	-	23
<b>UKUPNO</b>	<b>2</b>	<b>18</b>	<b>39</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>73</b>

Izvor: Autorica prema: Dom za odrasle osobe Vila Maria, Pula: Godišnja financijska izvješća

Prema tablici 4 može se vidjeti da je zastupljenost djelatnika svih stručnih sprema zbog specifičnosti i raznolikosti zanimanja, odnosno poslova i zadatka koji su nužni za funkcioniranje ustanove.

## 5.2. Izračun efikasnosti intelektualnog kapitala u Domu za odrasle osobe Vila Maria

Teorijskom obradom teme prikazana je važnost efikasnog upravljanja intelektualnim kapitalom u suvremenom poduzetništvu. Danas ne postoje proizvodi koji na tržište dolaze samo zahvaljujući proizvodnji, proizvodnja je u strukturi cijene sve manja i manja. Izražena je nematerijalna vrijednost u obliku sposobnosti zaposlenika da osmisle nove poboljšane proizvode i usluge ili da ih učine zanimljivim i korisnim krajnjim korisnicima. Zaposlenici svojim znanjima, umijećima i sposobnostima definiraju ciljeve, kreiraju radni proces, te određuju organizacijsku strukturu i organizacijski ustroj. Kreatori su, nositelji i čimbenici svih temeljnih funkcija i procesa svake organizacije, ciljeva i zadaća, radnih procesa koji predstavljaju sustav osmišljenih i svrhovitih djelatnosti od osobnog pa do društvenog interesa.

Efikasnost intelektualnog kapitala izračunat će se na temelju izvještaja o poslovanju Doma za odrasle osobe Vila Maria, Pula u razdoblju od 31.12.2011. do 31.12.2015. godine.

Izračunavanje opće efikasnosti stvaranja vrijednosti - VAIC<sup>TM</sup>, kreće od izračunavanja dodane vrijednosti (VA), koja pokazuje koliko je stvoreno nove vrijednosti u poslovanju i to tako da se od ukupnih prihoda oduzmu ukupni troškovi ne računajući izdvajanja za zaposlene. Financijski podaci za 2011., - 2015. god., za Dom za odrasle osobe Vila Maria, prikazani su u slijedećoj tablici 5.

**Tablica 5:** Financijski podaci od 2011. - 2015. za Dom za odrasle osobe Vila Maria, Pula, u kunama

<b>Dom za odrasle osobe Vila Maria, Pula</b>	<b>2011.</b>	<b>2012.</b>	<b>2013.</b>	<b>2014.</b>	<b>2015.</b>
Ukupni prihodi	10.615.438	11.395.363	11.863.912	11.133.296	10.912.405
Ukupni rashodi	10.618.910	11.397.978	11.868.965	11.132.778	10.895.250
Troškovi osoblja	6.916.495	6.891.464	6.722.209	6.602.022	6.526.578
Amortizacija	2.010.469	2.123.030	2.208.467	2.343.343	2.420.918
Dobit	- 3.472	- 2.615	- 5.053	518	17.155

Izvor: Autorica prema: Dom za odrasle osobe Vila Maria: Godišnja financijska izvješća.

## Izračun dodane vrijednosti – VA, od 2011.-2015. godine

$$VA = OUT - IN$$

Ili

$$VA = OP + IZ + AM$$

$$VA_{2011} = 10.615.438 - (10.618.910 - 6.916.495 - 2.010.469)$$

$$VA_{2011} = \mathbf{8.923.492 \text{ kn}}$$

$$VA_{2011} = -3.472 + 6.916.495 + 2.010.469$$

$$VA_{2011} = \mathbf{8.923.492 \text{ kn}}$$

$$VA_{2012} = 11.395.363 - (11.397.978 - 6.891.464 - 2.123.030)$$

$$VA_{2012} = \mathbf{9.011.879 \text{ kn}}$$

$$VA_{2012} = -2.615 + 6.891.464 + 2.123.030$$

$$VA_{2012} = \mathbf{9.011.879 \text{ kn}}$$

$$VA_{2013} = 11.863.912 - (11.868.965 - 6.722.209 - 2.208.467)$$

$$VA_{2013} = \mathbf{8.925.623 \text{ kn}}$$

$$VA_{2013} = -5.053 + 6.722.209 + 2.208.467$$

$$VA_{2013} = \mathbf{8.925.623 \text{ kn}}$$

$$VA_{2014} = 11.133.296 - (11.132.778 - 6.602.022 - 2.343.343)$$

$$VA_{2014} = \mathbf{8.945.883 \text{ kn}}$$

$$VA_{2014} = 518 + 6.602.022 + 2.343.343$$

$$VA_{2014} = \mathbf{8.945.883 \text{ kn}}$$

$$VA_{2015} = 10.912.405 - (10.895.250 - 6.526.578 - 2.420.918)$$

$$VA_{2015} = \mathbf{8.964.651 \text{ kn}}$$

$$VA_{2015} = 17.155 + 6.526.578 + 2.420.918$$

$$VA_{2015} = \mathbf{8.964.651 \text{ kn}}$$

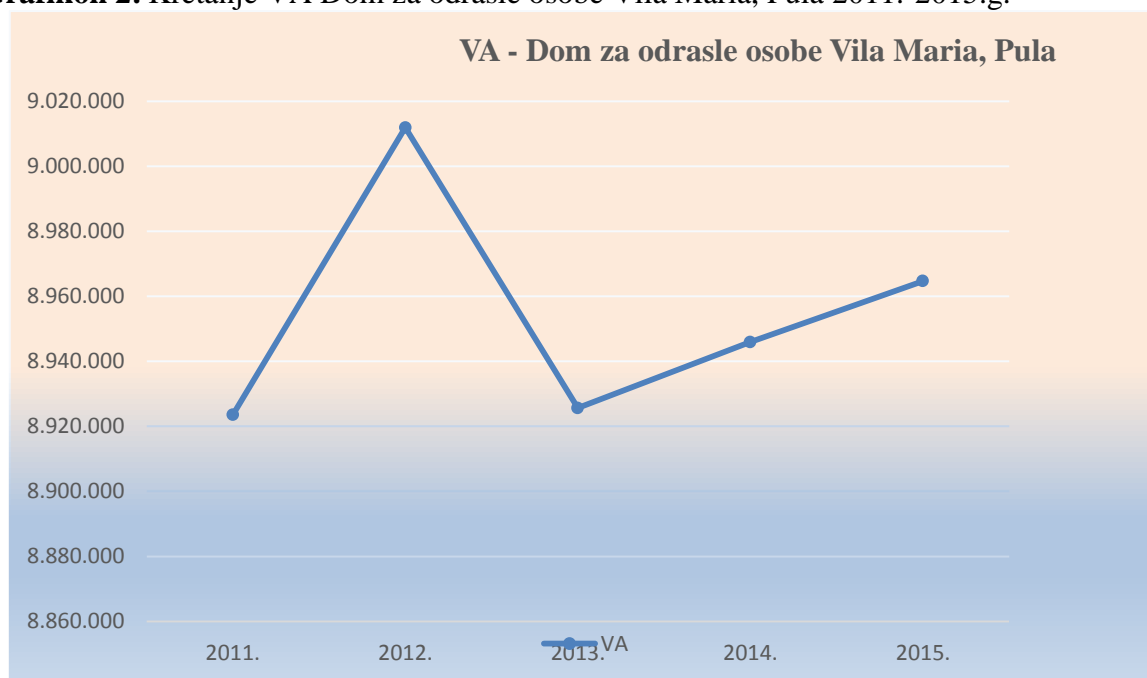
U tablici 6 je prikaz kretanje VA za Dom za odrasle osobe Vila Maria u pet godina i to od 2011 – 2015 godine

**Tablica 6:** Rezultat VA Dom za odrasle osobe Vila Maria, Pula 2011. - 2015.g., u kunama

Dom za odrasle osobe Vila Maria, Pula	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
VA	8.923.492	9.011.879	8.925.623	8.945.883	8.964.651

Izvor: Autorica

**Grafikon 2:** Kretanje VA Dom za odrasle osobe Vila Maria, Pula 2011.-2015.g.



Izvor: Autorica

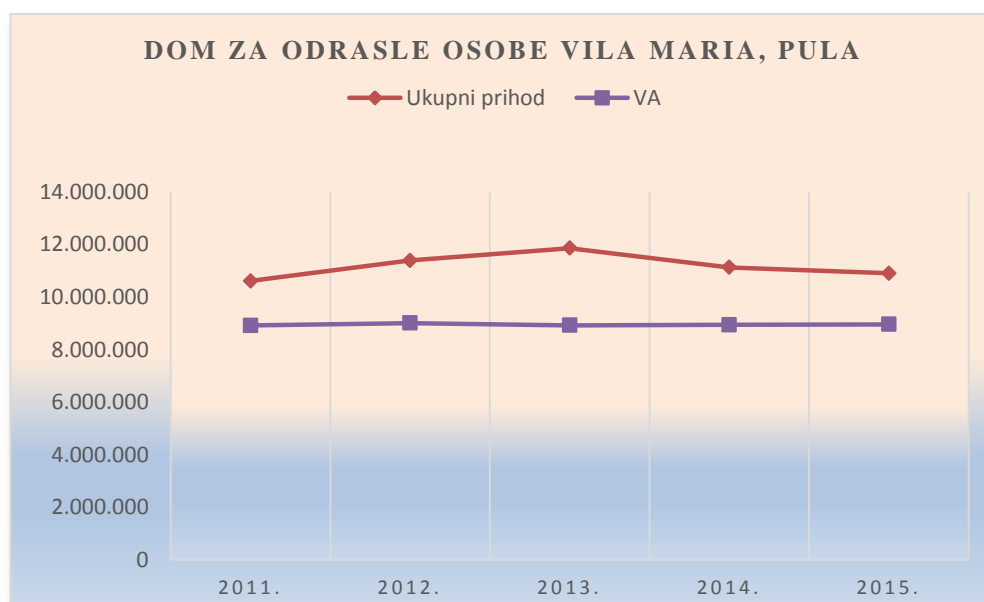
Kao što se može vidjeti iz tablice 6 i grafikona 2, dodana vrijednosti varira svake godine, te u 2012. godini dodana vrijednost ima najveću vrijednost.

**Tablica 7:** Kretanje poslovnog prihoda Doma za odrasle osobe Vila Maria, Pula i VA 2011.- 2015. g., u kunama

Dom za odrasle osobe Vila Maria, Pula	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
<b>Ukupni prihod</b>	<b>10.615.438</b>	<b>11.395.363</b>	<b>11.863.912</b>	<b>11.133.296</b>	<b>10.912.405</b>
<b>VA</b>	<b>8.923.492</b>	<b>9.011.879</b>	<b>8.925.623</b>	<b>8.945.883</b>	<b>8.964.651</b>

Izvor: Autorica

**Grafikon 3:** Kretanje poslovnog prihoda Doma za odrasle osobe Vila Maria, Pula i VA 2011. - 2015. g.



Izvor: Autorica

Stavljanjem u omjer dodanu vrijednost i ukupnih prihoda, može se vidjeti (tablica 7 i grafikon 3) da rastom prihoda raste i dodana vrijednost.

### **Humani kapital (HC)**

**Humani kapital (HC)** opisuje se kao znanje i sposobnost zaposlenih da stvaraju odnose (sa suradnicima i klijentima) i vrijednost kako materijalnu tako i nematerijalnu. Predstavlja izdvajanje za zaposlene.

$$HC = \text{izdvajanje za zaposlene}$$

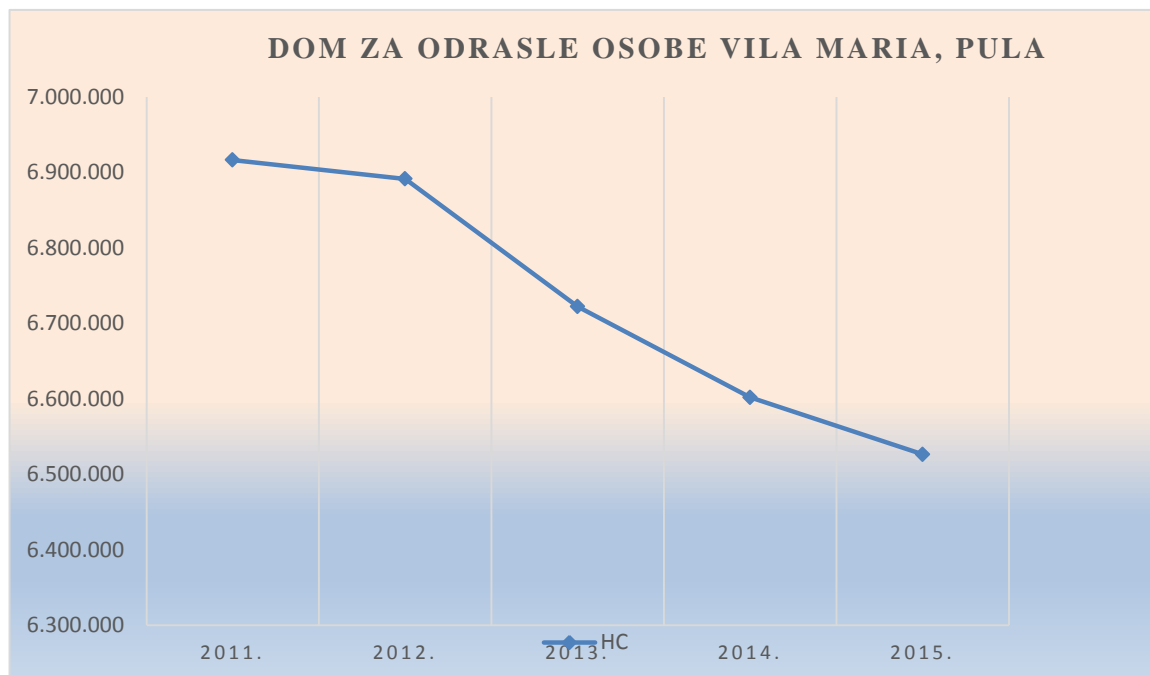


**Tablica 8:** HC Dom za odrasle osobe Vila Maria, Pula 2011. - 2015. g., u kunama

Dom Vila Maria, Pula	2011.	2012.	2013.	2014	2015
HC	6.916.495	6.891.464	6.722.209	6.602.022	6.526.578

Izvor: Autorica

**Grafikon 4:** Kretanje HC Dom za odrasle osobe Vila Maria, Pula 2011. - 2015. g.



Izvor: Autorica

Vrijednost humanog kapitala je najviša 2011. te zatim iz godine u godinu pada, te u 2015. god. ima najmanju vrijednost što je za 6% manje nego u 2011. godini. Navedeno je u skladu sa kretanjima izdvajanja za zaposlene, te vidljivo iz tablice 8, a uočljivije iz grafikona br. 4.

#### Izračun strukturalnog kapitala (SC)

**Strukturalni kapital (SC)** je zbroj nematerijalne imovine i nematerijalnih obveza, može se i opisati kao ostatak u tvrtki, nakon odlaska humanog kapitala odnosno zaposlenika iz tvrtke. Vrijednost strukturalnog kapitala ovisan je o kreiranoj vrijednosti i obrnuto je proporcionalan humanom kapitalu. Ukoliko je manji udio humanog kapitala u stvaranju vrijednosti to je veći udio strukturalnog kapitala.

$$SC = VA - HC$$

$SC_{2011} = 8.923.492 - 6.916.495$

$SC_{2011} = 2.006.997$  kn

$SC_{2012} = 9.011.879 - 6.891.464$

$SC_{2012} = 2.120.415$  kn

$SC_{2013} = 8.925.623 - 6.722.209$

$SC_{2013} = 2.203.414$  kn

$SC_{2014} = 8.945.883 - 6.602.022$

$SC_{2014} = 2.343.861$  kn

$SC_{2015} = 8.964.651 - 6.526.578$

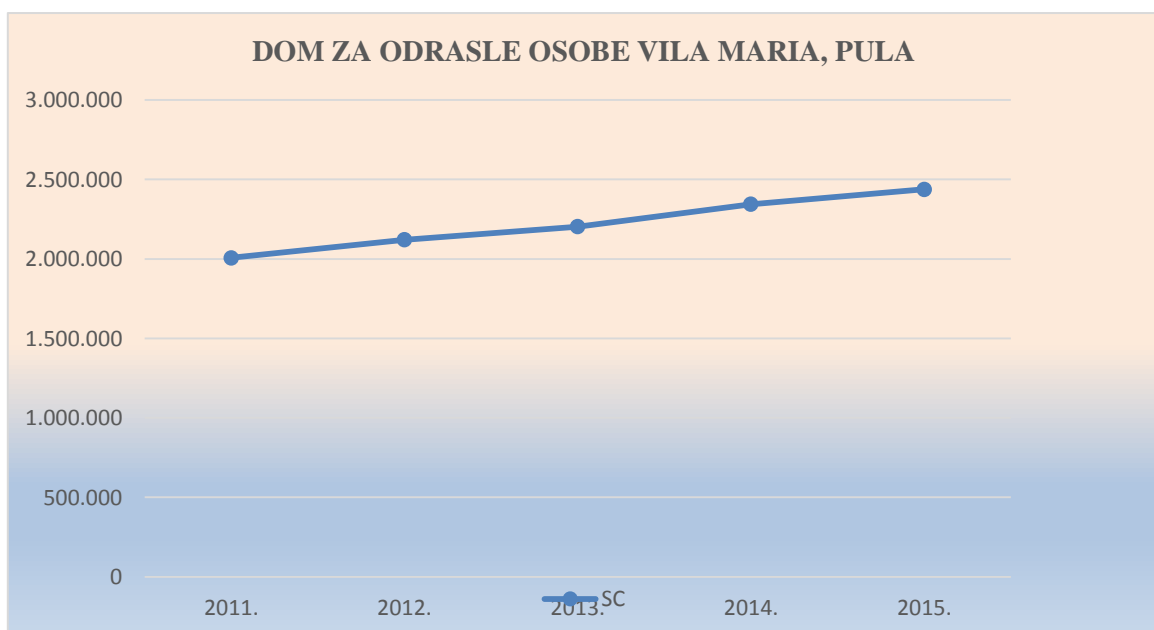
$SC_{2015} = 2.438.073$  kn

**Tablica 9:** Rezultat SC Dom za odrasle osobe Vila Maria, Pula 2011. - 2015. g., u kunama

Dom za odrasle osobe Vila Maria, Pula	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
SC	2.006.997	2.120.415	2.203.414	2.343.861	2.438.073

Izvor: Autorica

**Grafikon 5:** Kretanje SC Doma za odrasle osobe Vila Maria, Pula 2011. - 2015. g.



Izvor: Autorica

Strukturalni kapital je zavisna veličina jer ovisi o tome koliko je kreirano vrijednosti. Iz rezultata prikazanih u tablici 9, vidljivo je da je vrijednost strukturalnog kapitala rasla iz godine u godinu te najveća je u 2015. godini, dok je najmanja u 2011. godini. Vrijednost humanog i strukturalnog kapitala su obrnuto proporcionalni, što manji humani kapital ima udjela u dodanoj vrijednosti, to više udjela ima strukturalni kapital.

**Korišteni fizički i financijski kapital (CE)** – sva korištena materijalna sredstva i svi oblici financijskih sredstava iskazani u bilanci ili knjigovodstvena vrijednost imovine tvrtke.

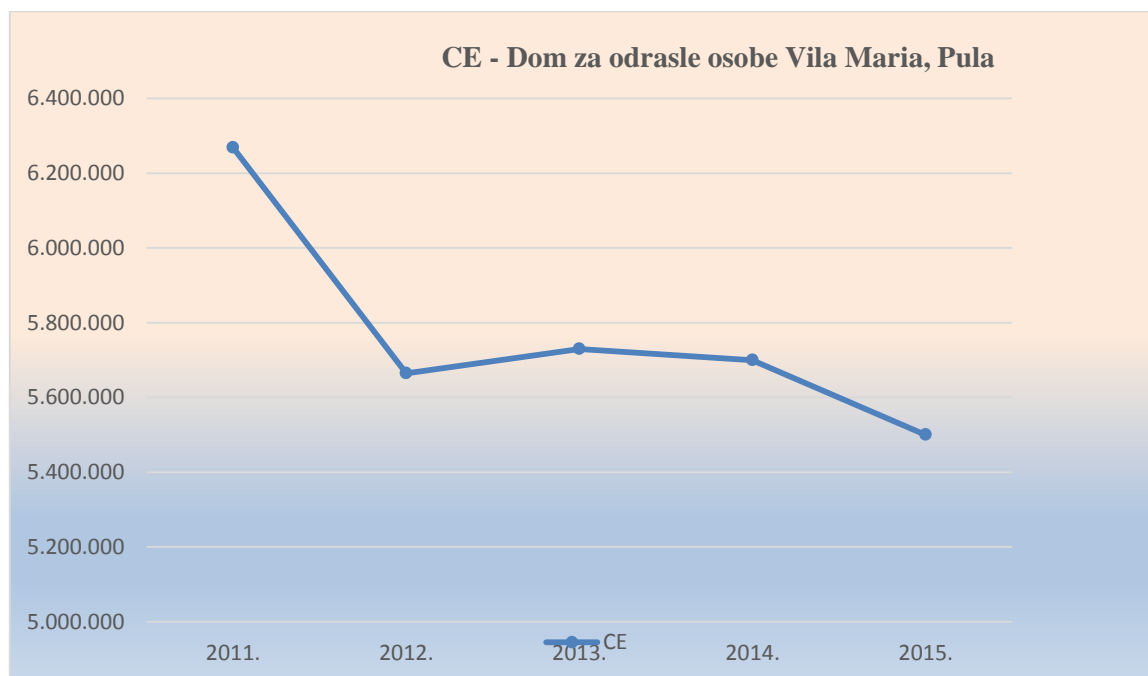
***CE = Korišteni fizički i financijski kapital***

**Tablica 10:** CE Dom za odrasle osobe Vila Maria, Pula 2011. – 2015. g., u kunama

Dom za odrasle osobe Vila Maria, Pula	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
CE	6.268.420	5.664.341	5.729.458	5.699.748	5.500.082

Izvor: Autorica

**Grafikon 6:** Kretanje CE Dom za odrasle osobe Vila Maria, Pula 2011. - 2015. g.



Izvor: Autorica

Najveća korištena materijalna sredstva što je vidljivo iz prikazane tablice 10 i grafikona 6, bila su 2011. godine, a najniža 2015.

### Izračun HCE – efikasnost humanog kapitala

$$HCE = VA / HC$$

$$HCE_{2011} = 8.923.492 / 6.916.495$$

$$HCE_{2011} = \mathbf{1,290}$$

$$HCE_{2012} = 9.011.879 / 6.891.464$$

$$HCE_{2012} = \mathbf{1,307}$$

$$HCE_{2013} = 8.925.623 / 6.722.209$$

$$HCE_{2013} = \mathbf{1,327}$$

$$HCE_{2014} = 8.945.883 / 6.602.022$$

$$HCE_{2014} = \mathbf{1,355}$$

$$HCE_{2015} = 8.964.651 / 6.526.578$$

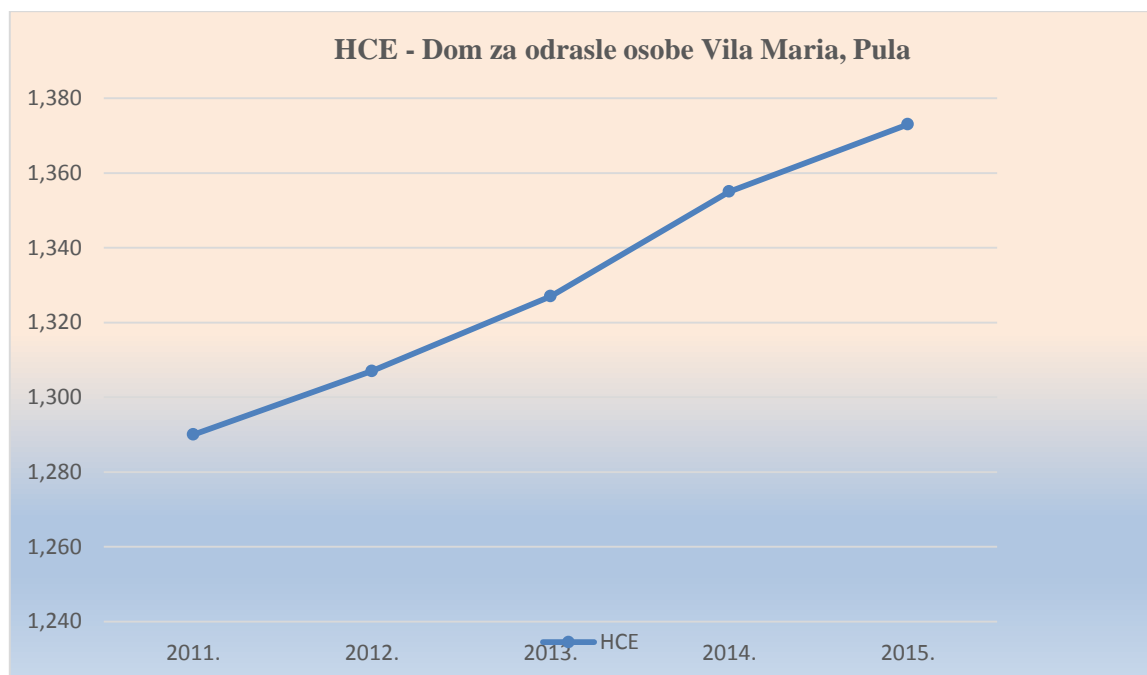
$$HCE_{2015} = \mathbf{1,373}$$

**Tablica 11:** HCE Dom za odrasle osobe Vila Maria, Pula 2011. – 2015. g.

Dom za odrasle osobe Vila Maria, Pula	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
HCE	1,290	1,307	1,327	1,355	1,373

Izvor: Autorica

**Grafikon 7:** Kretanje HCE Dom za odrasle osobe Vila Maria, Pula 2011. - 2015. g.



Izvor: Autorica

Tablica 11, te grafikon 7 prikazuje indikator efikasnosti humanog kapitala. Efikasnost humanog kapitala je indikator koji pokazuje koliko je jedna kuna Doma za odrasle osobe Vila Maria, Pula uložena u zaposlene stvorila dodane vrijednosti. Prema navedenom, 2011. g. na 1 kn uloženu u zaposlenika stvoreno je 1,290 kn dodane vrijednosti. Zatim ta vrijednost stalno raste i povećava se iz godine u godinu, te u 2015. na 1 kunu uloženu u zaposlene stvoreno je 1,373 kn dodane vrijednosti.

#### Izračun efikasnosti strukturalnog kapitala (SCE)

$$SCE = SC / VA$$

$$SCE_{2011} = 2.006.997 / 8.923.492$$

$$SCE_{2011} = \mathbf{0,224}$$

$$SCE_{2012} = 2.120.415 / 9.011.879$$

$$SCE_{2012} = \mathbf{0,235}$$

$$SCE_{2013} = 2.203.414 / 8.925.623$$

$$SCE_{2013} = \mathbf{0,246}$$

$$SCE_{2014} = 2.343.861 / 8.945.883$$

$$SCE_{2014} = \mathbf{0,262}$$

$$SCE_{2015} = 2.438.073 / 8.964.651$$

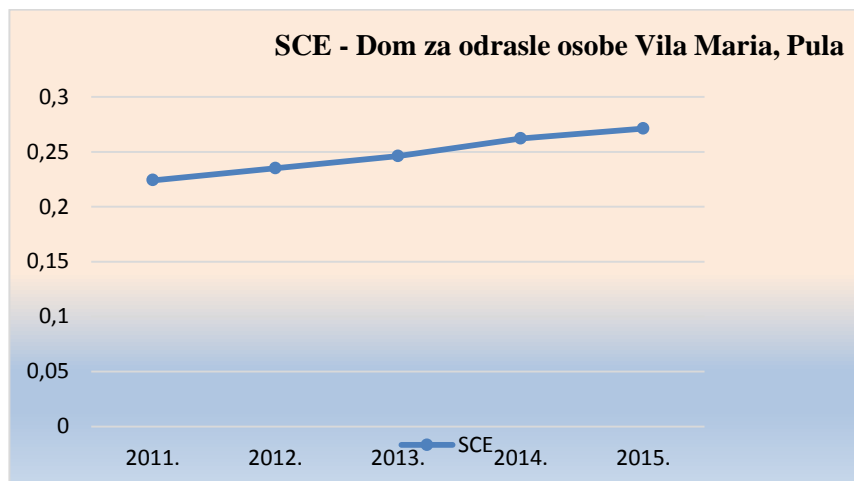
$$SCE_{2015} = \mathbf{0,271}$$

**Tablica 12:** SCE Dom za odrasle osobe Vila Maria, Pula 2011. – 2015. g.

Dom za odrasle osobe Vila Maria, Pula	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
SCE	0,224	0,235	0,246	0,262	0,271

Izvor: Autorica

**Grafikon 8:** Kretanje SCE Dom za odrasle osobe Vila Maria, Pula 2011. - 2015. g.



Izvor: Autorica

Prema tablici 12 i grafikonu 8 vidljiv je udio strukturalnog kapitala u stvaranju vrijednosti. Efikasnost strukturalnog kapitala je indikator koji ukazuje udio strukturalnog kapitala u stvaranju vrijednosti. Prema dobivenim rezultatima vidljivo je da efikasnost raste iz godine u godinu te u 2015. g. dostiže najveću vrijednost.

## Izračun efikasnosti intelektualnog kapitala (ICE)

$$ICE = HCE + SCE$$

$$ICE_{2011} = 1,290 + 0,224$$

$$ICE_{2011} = \mathbf{1,514}$$

$$ICE_{2012} = 1,307 + 0,235$$

$$ICE_{2012} = \mathbf{1,542}$$

$$ICE_{2013} = 1,327 + 0,246$$

$$ICE_{2013} = \mathbf{1,573}$$

$$ICE_{2014} = 1,355 + 0,262$$

$$ICE_{2014} = \mathbf{1,617}$$

$$ICE_{2015} = 1,373 + 0,271$$

$$ICE_{2015} = \mathbf{1,644}$$

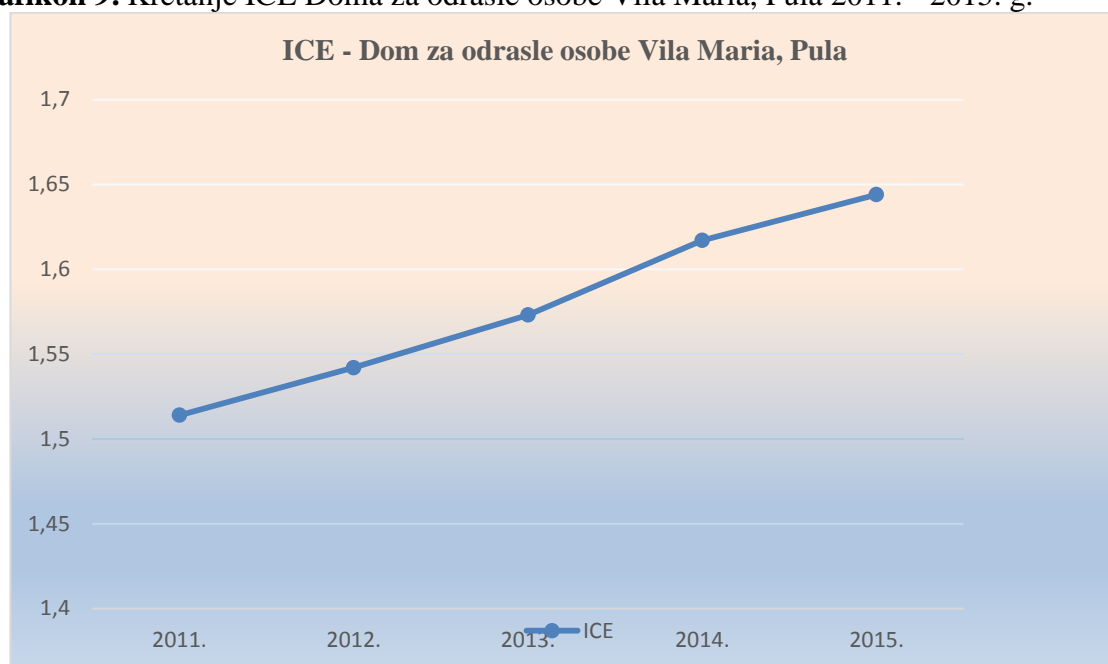
**Tablica 13:** ICE Dom za odrasle osobe Vila Maria, Pula 2011. – 2015. g.

Dom za odrasle osobe Vila Maria, Pula	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
ICE	1,514	1,542	1,573	1,617	1,644

Izvor: Autorica

Efikasnost intelektualnog kapitala je indikator koji pokazuje koliko efikasno intelektualni kapital Doma stvara vrijednosti.

**Grafikon 9:** Kretanje ICE Doma za odrasle osobe Vila Maria, Pula 2011. - 2015. g.



Izvor: Autorica

Iz tablice 13 i grafa 9 vidi se da se efikasnost kreće od najniže vrijednosti 1,514 u 2011. godini kada počinje rasti iz godine u godinu, te najveću vrijednost dostiže u 2015. god. i iznosi 1,644. Indikator je u korelaciji sa pribrojnicima, tj sa efikasnosti humanog kapitala i efikasnosti strukturalnog kapital.

#### **Izračun efikasnosti korištenog fizičkog i financijskog kapitala (CEE)**

$$CEE = VA / CE$$

$$CEE_{2011} = 8.923.492 / 6.268.420$$

$$CEE_{2011} = \mathbf{1,423}$$

$$CEE_{2012} = 9.011.879 / 5.664.341$$

$$CEE_{2012} = \mathbf{1,590}$$

$$CEE_{2013} = 8.925.623 / 5.729.458$$



$CEE_{2013} = 1,557$

$CEE_{2014} = 8.945.883 / 5.699.748$

$CEE_{2014} = 1,569$

$CEE_{2015} = 8.964.651 / 5.500.082$

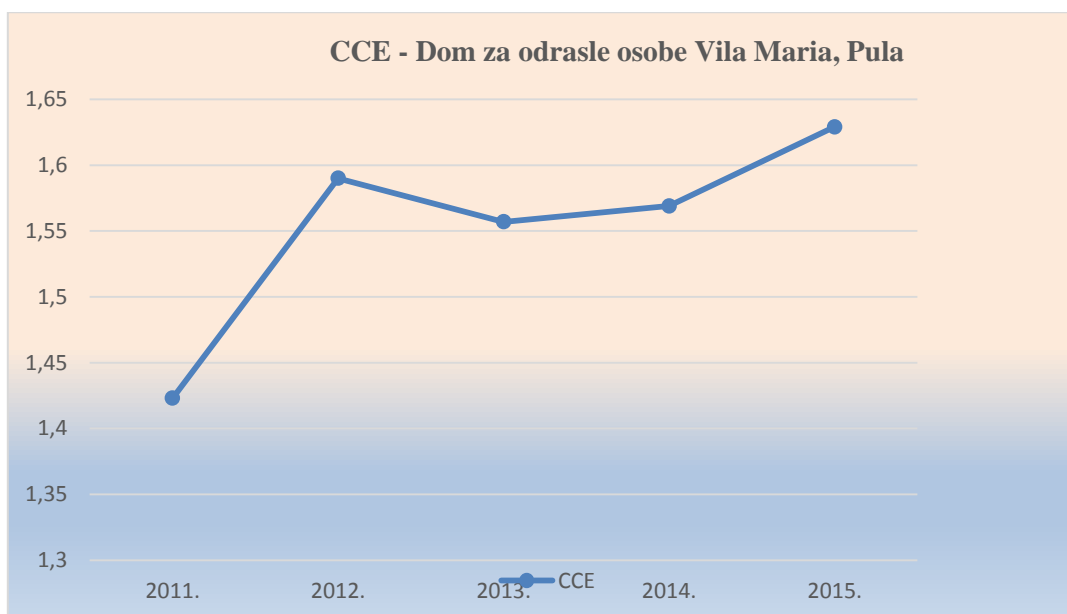
$CEE_{2015} = 1,629$

**Tablica 14:** CEE Dom za odrasle osobe Vila Maria, Pula 2011. – 2015. g.

Dom za odrasle osobe Vila Maria, Pula	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
CEE	1,423	1,590	1,557	1,569	1,629

Izvor: Autorica

**Grafikon 10:** Kretanje CEE Dom za odrasle osobe Vila Maria, Pula 2011. – 2015. g.



Izvor: Autorica

Efikasnost korištenog fizičkog i financijskog kapitala je indikator koji pokazuje koliko je jedna kuna uložena u korišteni fizički i financijski kapital stvorila dodane vrijednosti. Iz tablice 14 i grafikona 10 vidi se da je u 2011. g. jedna kuna uložena u korišteni fizički i financijski kapital stvorila 1,423 kn dodatne vrijednosti, što je najmanja vrijednost od

promatranih godina. Dok se najviše dodane vrijednosti stvorilo u 2015. g. i to 1,629 kn.

### Izračun opće efikasnosti stvaranja vrijednosti (VAIC<sup>TM</sup>)

$$VAIC^{TM} = ICE + CEE$$

$$VAIC^{TM}_{2011} = 1,514 + 1,423$$

$$VAIC^{TM}_{2011} = \mathbf{2,937}$$

$$VAIC^{TM}_{2012} = 1,542 + 1,590$$

$$VAIC^{TM}_{2012} = \mathbf{3,104}$$

$$VAIC^{TM}_{2013} = 1,573 + 1,557$$

$$VAIC^{TM}_{2013} = \mathbf{3,130}$$

$$VAIC^{TM}_{2014} = 1,617 + 1,569$$

$$VAIC^{TM}_{2014} = \mathbf{3,186}$$

$$VAIC^{TM}_{2015} = 1,644 + 1,629$$

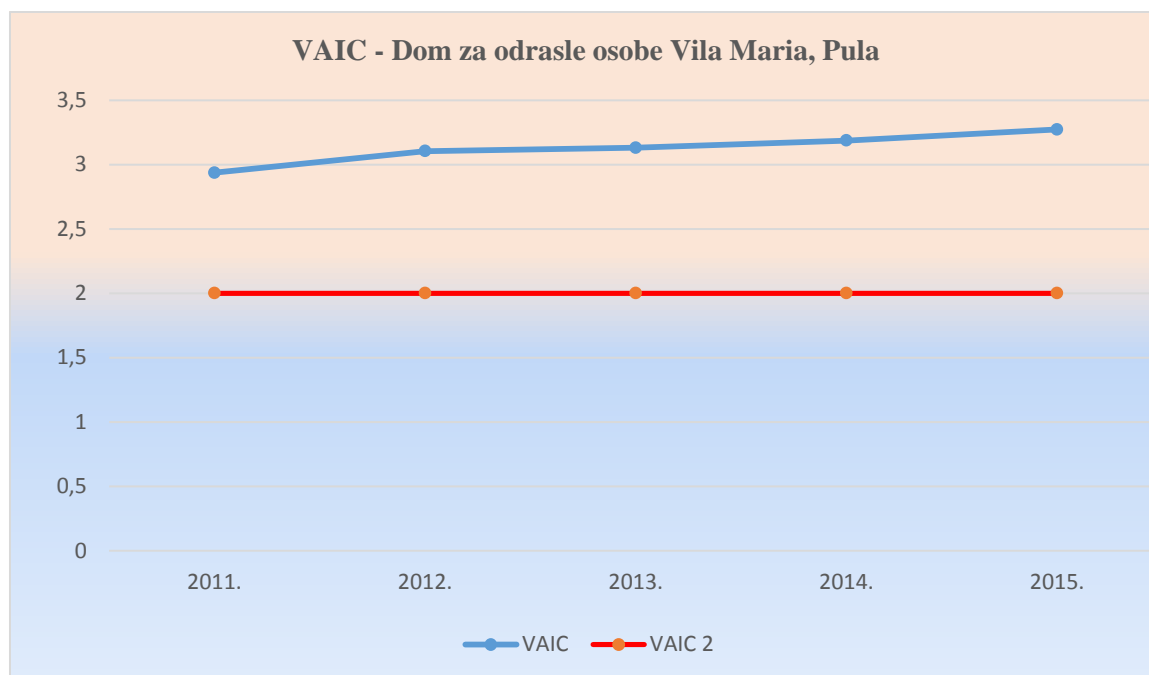
$$VAIC^{TM}_{2015} = \mathbf{3,273}$$

**Tablica 15:** VAIC Dom za odrasle osobe Vila Maria, Pula 2011. – 2015. g.

Dom za odrasle osobe Vila Maria, Pula	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
VAIC <sup>TM</sup>	2,937	3,104	3,130	3,186	3,273

Izvor: Autorica

**Grafikon 11:** Kretanje VAIC Dom za odrasle osobe Vila Maria, Pula 2011. – 2015. g.



Izvor: Autorica

Iz izračuna VAIC<sup>TM</sup> za 2011- 2015.g. (tablica 15 i grafikon 11)) može se vidjeti kretanje indikatora opće efikasnosti, odnosno intelektualne sposobnosti ustanove. Rezultati pokazuju da je VAIC<sup>TM</sup> u sve tri promatrane godine veći od 2,5. Tako u 2011.g. VAIC<sup>TM</sup> iznosi 2,937, te nakon toga svake godine bilježi rast i 2015. g iznosi 3,273, što je **11%** više nego u 2011. g. te predstavlja temelj uspješnog poslovanja, ukoliko se trend povećanja zadrži i u budućnosti.

Pri tome treba imati u vidu da na efikasnost temeljnih resursa, a posebno na efikasnost intelektualnog kapitala utječu i organizacijski oblici koji omogućavaju korištenje znanja, umijeća i talenata ljudi.

### **5.3. Opći podaci o Domu za odrasle osobe Zemunik**

Dom za odrasle osobe Zemunik osnovan je 1998. god. kao javna ustanova socijalne skrbi sa sjedištem u Zemuniku Donjem. Osnivač ustanove je Republika Hrvatska, a prava i dužnosti osnivača obavlja Ministarstvo demografije, obitelji, mladih i socijalne politike.

Dom pruža usluge skrbi izvan vlastite obitelji psihički bolesnoj odrasloj osobi kojoj nije potrebno bolničko liječenje, a skrb joj se ne može pružiti u vlastitoj obitelji ili osigurati na drugi način.

Djelatnost Doma je:<sup>64</sup>

- u okviru stalnog smještaja pruža slijedeće usluge: stanovanje i prehranu, brigu o zdravlju, njegu, održavanje osobne higijene i pomoći pri održavanju svakodnevnih aktivnosti, usluge socijalnog rada, psihosocijalne rehabilitacije, radne terapije, usluge organiziranja slobodnog vremena, pratnje i organiziranog prijevoza savjetodavnog rada i drugih programa u lokalnoj sredini u cilju poboljšanja kvalitete života psihički bolesnih odraslih osoba

- usluge dnevnog boravka i organiziranog stanovanja,

- usluge pomoći i njege u kući.

Dom može obavljati i druge djelatnosti koje služe obavljanju osnovne djelatnosti u svrhu radne terapije korisnika (izrada ručnih radova, ukrasnih predmeta, cvjetnih i povrtnih sadnica i dr.).

Broj zaposlenih u Domu na dan 31.12.2015. godine iznosio je 56 djelatnika, koji se brinu o 154 korisnika socijalne skrbi.

Djelatnost obavlja na površini od 40 000 m<sup>2</sup>. Djelatnost se obavlja u četiri odvojene zgrade. Okućnica doma okružena je maslinikom, voćnjakom, cvijećem te mediteranskim biljem lavande, kadulje i ružmarina.

#### **5.4. Izračun efikasnosti intelektualnog kapitala u Domu za odrasle osobe Zemunik**

Prema godišnjim financijskim izvješćima za 2011., 2012., 2013., 2014. i 2015. godinu izrađena je tablica sa potrebnim podacima za izračun efikasnosti intelektualnog kapitala u Domu za odrasle osobe Zemunik.

---

<sup>64</sup>Dom za odrasle osobe Zemunik <[http://dom-zemunik.hr/web/?page\\_id=13](http://dom-zemunik.hr/web/?page_id=13)> (02.11.2016.)

**Tablica 16:** Financijski podaci od 2011. - 2015. za Dom za odrasle osobe Zemunik, u kunama

<b>Dom za odrasle osobe Zemunik</b>	<b>2011.</b>	<b>2012.</b>	<b>2013.</b>	<b>2014.</b>	<b>2015.</b>
Ukupni prihodi	9.604.458	9.673.586	9.022.415	8.832.339	8.762.638
Ukupni rashodi	9.604.458	9.668.602	9.029.164	8.819.720	8.767.870
Troškovi osoblja	5.377.400	5.310.716	5.019.468	4.147.010	4.122.195
Amortizacija	6.118.657	6.467.762	6.855.523	7.361.817	7.708.149
Dobit	0	4.984	-6.749	12.619	-5.232

Izvor: Autorica prema: Dom za odrasle osobe Zemunik.: Financijska izvješća, <<http://www.dom-zemunik.hr>> (02.11.2016.)

U tablici 16 prikazani su financijski podaci koji su korišteni za izračun opće efikasnosti intelektualnog kapitala Doma za odrasle osobe Zemunik.

#### **Izračun dodane vrijednosti - VA**

$$VA = OUT - IN$$

$$VA = OP + IZ + AM$$

$$VA_{2011} = 9.604.458 - (9.604.458 - 5.377.400 - 6.118.657)$$

$$VA_{2011} = \mathbf{11.496.057 \text{ kn}}$$

$$VA_{2011} = 0 + 5.377.400 + 6.118.657$$

$$VA_{2011} = \mathbf{11.496.057 \text{ kn}}$$

$$VA_{2012} = 9.673.586 - (9.668.602 - 5.310.716 - 6.467.762)$$

$$VA_{2012} = \mathbf{11.783.462 \text{ kn}}$$

$$VA_{2012} = 4.984 + 5.310.716 + 6.467.762$$

$$VA_{2012} = \mathbf{11.783.462 \text{ kn}}$$

$$VA_{2013} = 9.022.415 - (9.029.164 - 5.019.468 - 6.855.523)$$

$$VA_{2013} = \mathbf{11.868.242 \text{ kn}}$$

$$VA_{2013} = -6.749 + 5.019.468 + 6.855.523$$

$$VA_{2013} = \mathbf{11.868.242 \text{ kn}}$$

$$VA_{2014} = 8.832.339 - (8.819.720 - 4.147.010 - 7.361.817)$$

$$VA_{2014} = \mathbf{11.521.446 \text{ kn}}$$

$$VA_{2014} = 12.619 + 4.147.010 + 7.361.817$$

$$VA_{2014} = \mathbf{11.521.446 \text{ kn}}$$

$$VA_{2015} = 8.762.638 - (8.767.870 - 4.122.195 - 7.708.149)$$

$$VA_{2015} = \mathbf{11.825.112 \text{ kn}}$$

$$VA_{2015} = -5.232 + 4.122.195 + 7.708.149$$

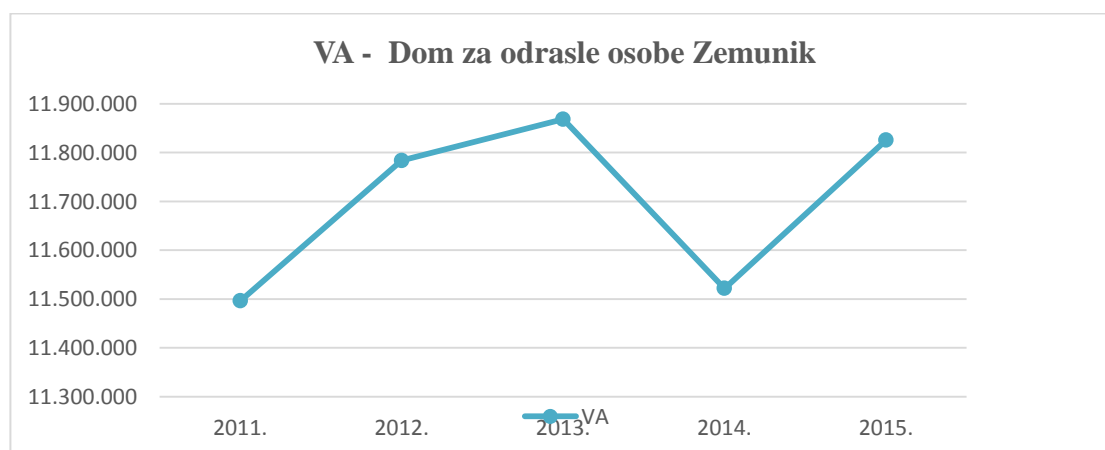
$$VA_{2015} = \mathbf{11.825.112 \text{ kn}}$$

**Tablica 17:** Rezultat VA Dom za odrasle osobe Zemunik 2011. - 2015.g., u kunama

Dom za odrasle osobe Zemunik	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
VA	11.496.057	11.783.462	11.868.242	11.521.446	11.825.112

Izvor: Autorica

**Grafikon 12:** Kretanje VA Dom za odrasle osobe Zemunik 2011.- 2015.g.



Izvor: Autorica

Iz grafikona 12 i tablice 17 vidljivo je da dodana vrijednost raste svake godine, te u 2013. je porasla za 3,2% u odnosu na 2011. god. Nakon toga bilježi nagli pad u 2014. na razinu stvorene vrijednosti 2011. god., te 2015. god. opet raste i dostiže vrijednost stvorenu u 2013. godini.

### Humani kapital (HC)

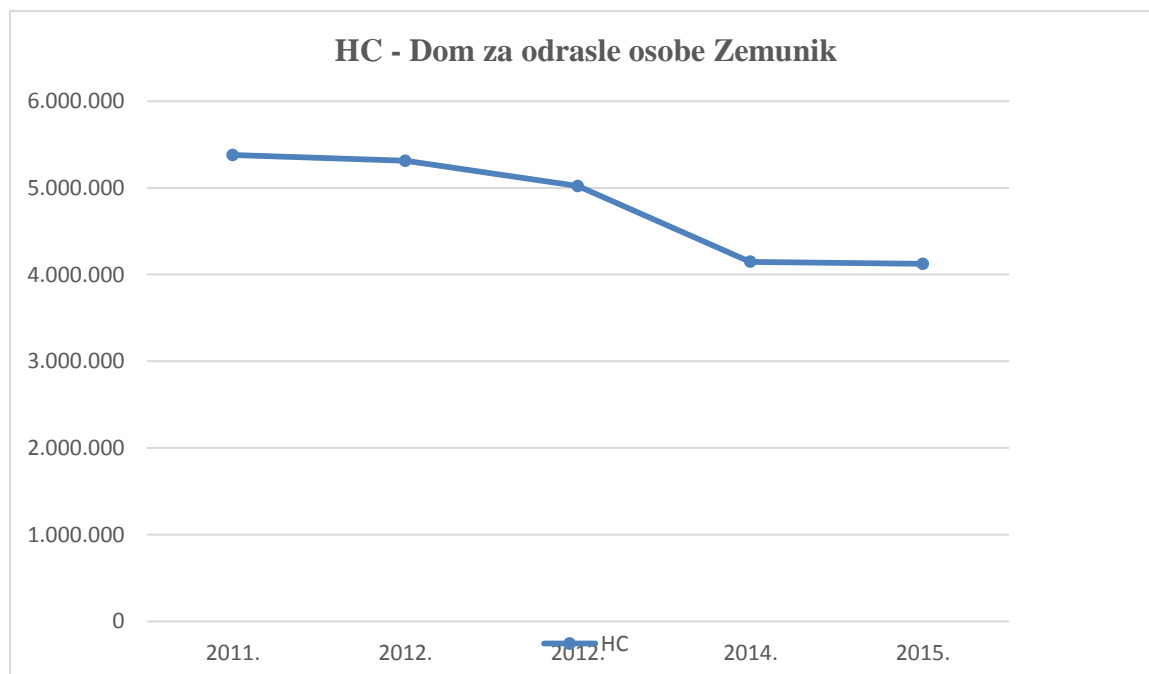
*HC = izdvajanje za zaposlene*

**Tablica 18:** HC Dom za odrasle osobe Zemunik 2011. - 2015.g., u kunama

Dom za odrasle osobe Zemunik	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
HC	5.377.400	5.310.716	5.019.468	4.147.010	4.122.195

Izvor: Autorica

**Grafikon 13:** Kretanje HC Dom za odrasle osobe Zemunik 2011. - 2015. g.



Izvor: Autorica

Humani kapital ima najvišu vrijednost u 2011 godini kao što je vidljivo iz tablice 18 i grafikona 13. Zatim svake godinu pada u odnosu na prethodnu, te 2015. ima najmanju vrijednost što je za 6% manje nego 2011. godine.

### Izračun strukturalnog kapitala (SC)

$$SC = VA - HC$$

$$SC_{2011} = 11.496.057 - 5.377.400$$

$$SC_{2011} = \mathbf{6.118.657 \text{ kn}}$$

$$SC_{2012} = 11.783.462 - 5.310.716$$

$$SC_{2012} = \mathbf{6.472.746 \text{ kn}}$$

$$SC_{2013} = 11.868.242 - 5.019.468$$

$$SC_{2013} = \mathbf{6.848.774 \text{ kn}}$$

$$SC_{2014} = 11.521.446 - 4.147.010$$

$$SC_{2014} = \mathbf{7.374.436 \text{ kn}}$$

$$SC_{2015} = 11.825.112 - 4.122.195$$

$$SC_{2015} = \mathbf{7.702.917 \text{ kn}}$$

**Tablica 19:** SC Dom za odrasle osobe Zemunik 2011. - 2015.g., u kunama

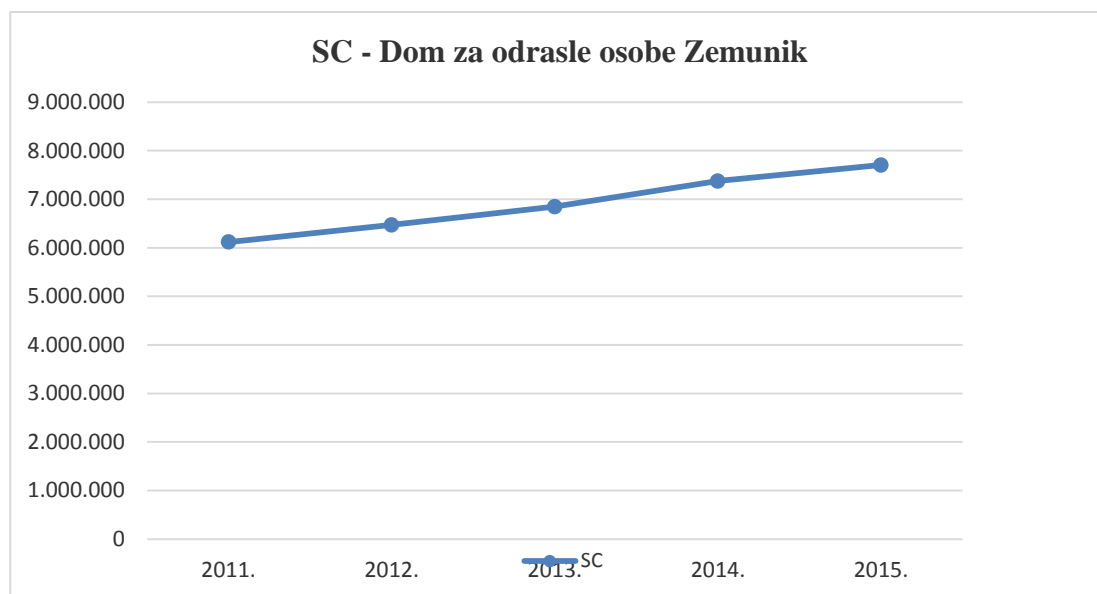
<b>Dom za odrasle osobe Zemunik</b>	<b>2011.</b>	<b>2012.</b>	<b>2013.</b>	<b>2014.</b>	<b>2015.</b>
<b>SC</b>	<b>6.118.657</b>	<b>6.472.746</b>	<b>6.848.774</b>	<b>7.374.436</b>	<b>7.702.917</b>

Izvor: Autorica

Strukturalni kapital je zavisna veličina jer ovisi o tome koliko je kreirano vrijednosti. Vrijednost humanog i strukturalnog kapitala su obrnuto proporcionalni, što više humani kapital ima udjela u dodanoj vrijednosti, to manje udjela ima strukturalni kapital.



**Grafikon 14:** Kretanje SC Dom za odrasle osobe Zemunik 2011. - 2015. g.



Izvor: Autorica

Iz grafikona 14 vidljivo je da vrijednost strukturalnog kapitala iz godine u godinu raste, te u 2015. dostiže najveću vrijednost što je za 25,8 % više nego u 2011. godini.

#### Korišteni fizički i financijski kapital (CE)

**CE = Korišteni fizički i financijski kapital**

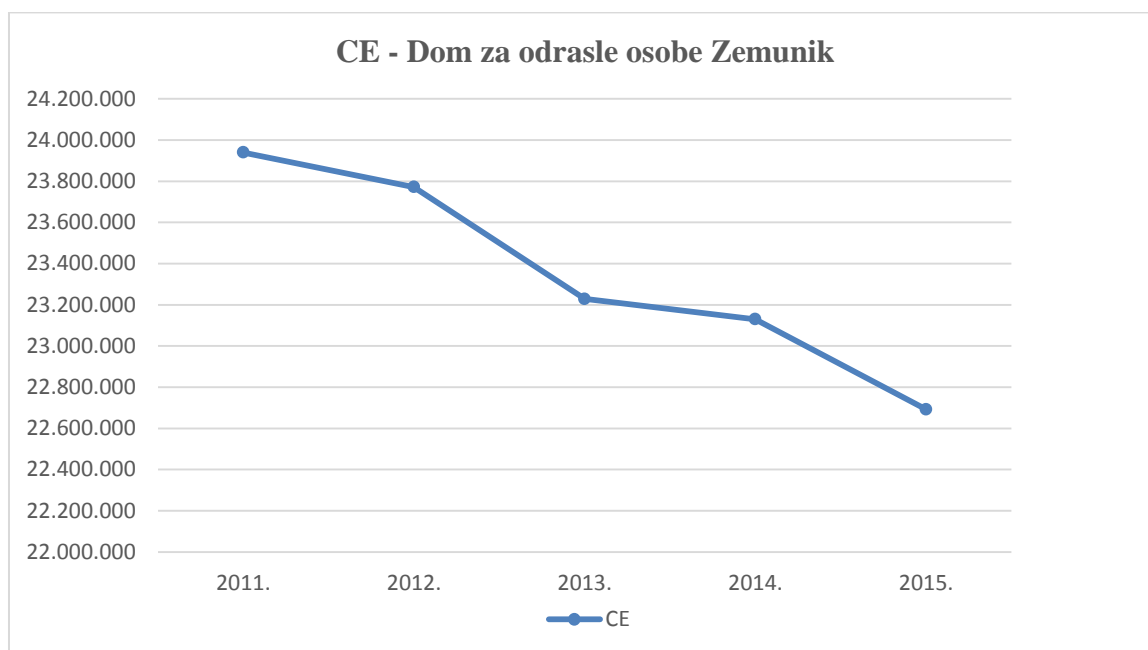
**Tablica 20:** CE Dom za odrasle osobe Zemunik 2011. - 2015.g., u kunama

Dom za odrasle osobe Zemunik	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
CE	23.939.764	23.772.015	23.228.768	23.130.042	22.692.070

Izvor: Autorica

Korišteni fizički i financijski kapital se odnosi sva korištena materijalna sredstva i sve oblike financijskih sredstava iskazanih u bilanci, što predstavlja knjigovodstvenu vrijednost imovine tvrtke.

**Grafikon 15:** Kretanje CE Dom za odrasle osobe Zemunik 2011. - 2015. g.



Izvor: Autorica

Korišteni fizički i financijski kapital pada iz godine u godinu, kao što je vidljivo iz tablice 20 i grafikona 15, te njegove vrijednosti u 2015. god. bilježi pad za 5,3% u odnosu na vrijednost 2011. godine.

#### **Izračun HCE – efikasnost humanog kapitala**

$$HCE = VA / HC$$

$$HCE_{2011} = 11.496.057 / 5.377.400$$

$$HCE_{2011} = \mathbf{2,137}$$

$$HCE_{2012} = 11.783.462 / 5.310.716$$

$$HCE_{2012} = \mathbf{2,218}$$

$$\text{HCE}_{2013} = 11.868.242 / 5.019.468$$

$$\text{HCE}_{2013} = \mathbf{2,364}$$

$$\text{HCE}_{2014} = 11.521.446 / 4.147.010$$

$$\text{HCE}_{2014} = \mathbf{2,778}$$

$$\text{HCE}_{2015} = 11.825.112 / 4.122.195$$

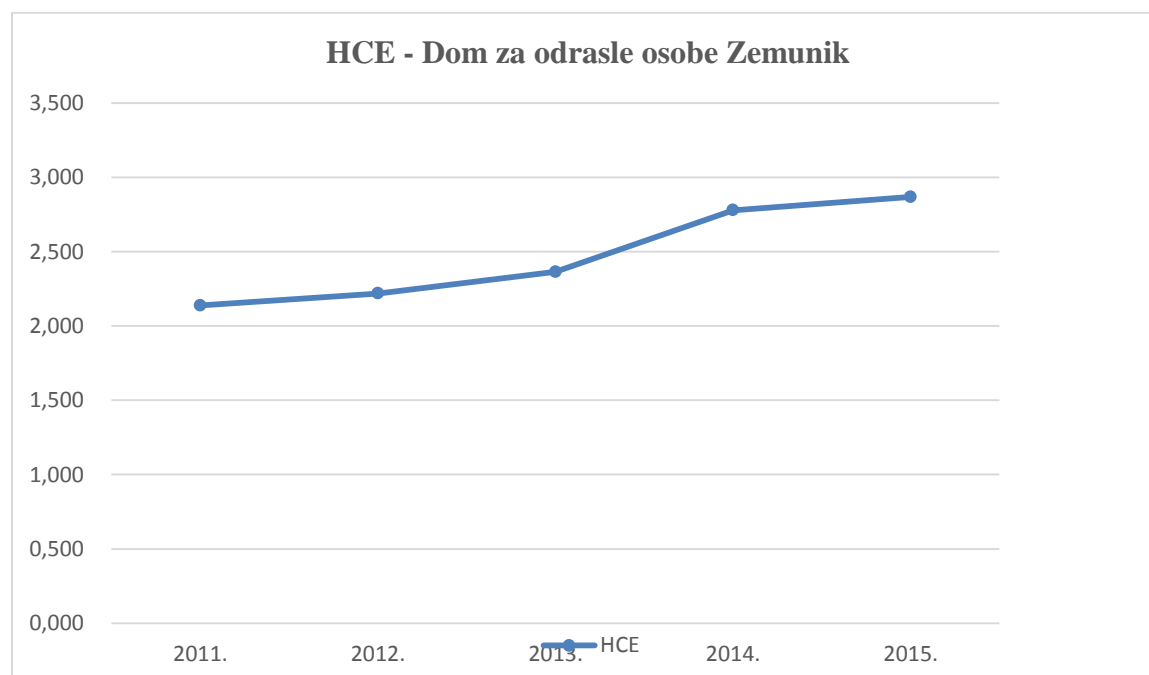
$$\text{HCE}_{2015} = \mathbf{2,868}$$

**Tablica 21:** HCE Dom za odrasle osobe Zemunik 2011. – 2015. g.

Dom za odrasle osobe Zemunik	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
HCE	2,137	2,218	2,364	2,778	2,868

Izvor: Autorica

**Grafikon 16:** Kretanje HCE Dom za odrasle osobe Zemunik 2011. - 2015. g.



Izvor: Autorica

Iz grafikona 16 i tablice 21 vidljivo je kretanje efikasnosti humanog kapitala. Vrijednost raste iz godine u godinu, te u 2011. godini na 1 kn uloženu u zaposlenike stvoreno je 2,137 kn dodane vrijednosti, da bi u 2015. g. dostigla vrijednost od 2,868, što je za 34,2% više nego u 2011. godini.

### Izračun efikasnosti strukturalnog kapitala (SCE)

$$SCE = SC / VA$$

$$SCE_{2011} = 6.118.657 / 11.496.057$$

$$SCE_{2011} = \mathbf{0,532}$$

$$SCE_{2012} = 6.472.746 / 11.783.462$$

$$SCE_{2012} = \mathbf{0,549}$$

$$SCE_{2013} = 6.848.774 / 11.868.242$$

$$SCE_{2013} = \mathbf{0,577}$$

$$SCE_{2014} = 7.374.436 / 11.521.446$$

$$SCE_{2014} = \mathbf{0,640}$$

$$SCE_{2015} = 7.702.917 / 11.825.112$$

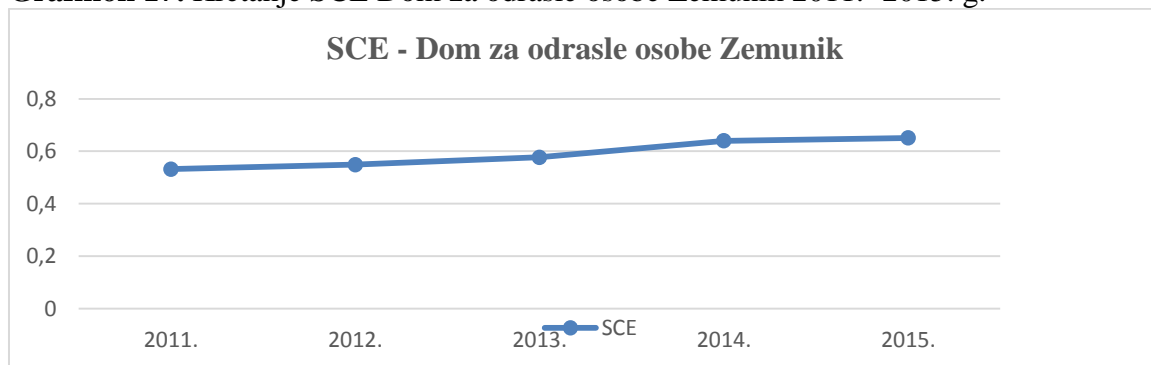
$$SCE_{2015} = \mathbf{0,651}$$

**Tablica 22:** SCE Dom za odrasle osobe Zemunik 2011. – 2015. g.

Dom za odrasle osobe Zemunik	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
SCE	0,532	0,549	0,577	0,640	0,651

Izvor: Autorica

**Grafikon 17:** Kretanje SCE Dom za odrasle osobe Zemunik 2011.- 2015. g.



Izvor: Autorica

Iz tablice 22 i grafa 17 vidi se kretanje efikasnost strukturalnog kapitala koji pokazuje udio strukturalnog kapitala u stvaranju vrijednosti. Iz rezultata je vidljiv stalni rast svake godine, te u 2015 godini dobiva najveću vrijednost, koja iznosi 0,651, što je povećanje za 22,3% od 2011. godine.

#### Izračun efikasnosti intelektualnog kapitala (ICE)

$$ICE = HCE + SCE$$

$$ICE_{2011} = 2,137 + 0,532$$

$$ICE_{2011} = \mathbf{2,669}$$

$$ICE_{2012} = 2,218 + 0,549$$

$$ICE_{2012} = \mathbf{2,767}$$

$$ICE_{2013} = 2,364 + 0,577$$

$$ICE_{2013} = \mathbf{2,941}$$

$$ICE_{2014} = 2,778 + 0,640$$

$$ICE_{2014} = \mathbf{3,418}$$

$$ICE_{2015} = 2,868 + 0,651$$

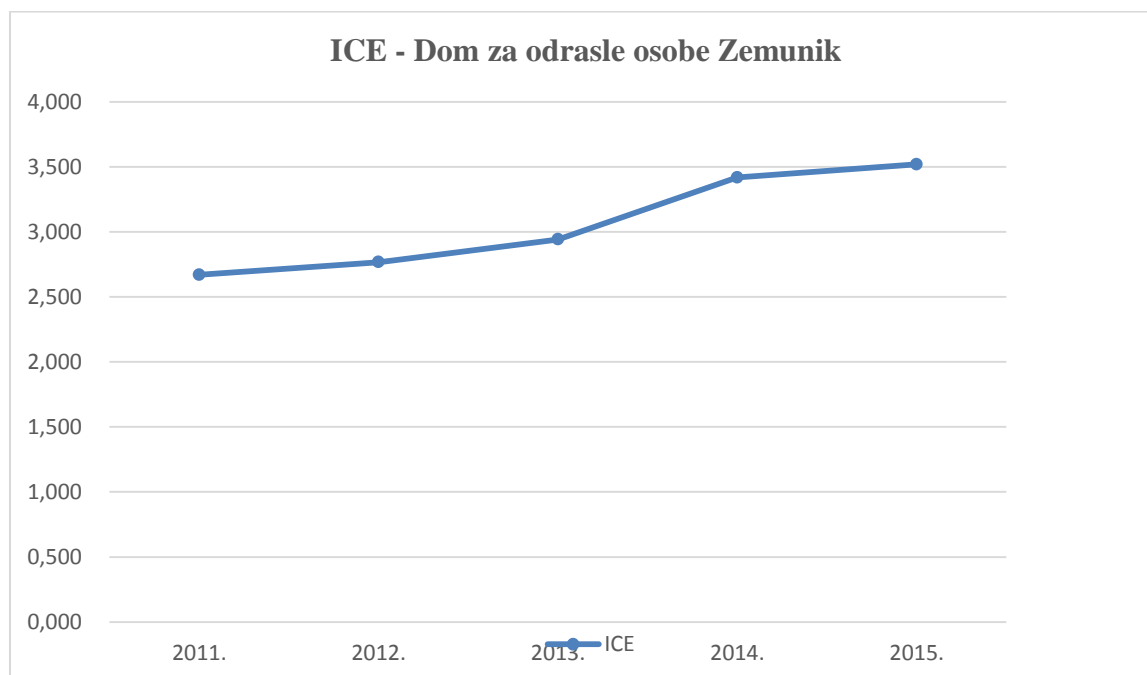
$$ICE_{2015} = \mathbf{3,519}$$

**Tablica 23:** ICE Dom za odrasle osobe Zemunik 2011. – 2015. g.

<b>Dom za odrasle osobe Zemunik</b>	<b>2011.</b>	<b>2012.</b>	<b>2013.</b>	<b>2014.</b>	<b>2015.</b>
<b>ICE</b>	<b>2,669</b>	<b>2,767</b>	<b>2,941</b>	<b>3,418</b>	<b>3,519</b>

Izvor: Autorica

**Grafikon 18:** ICE Dom za odrasle osobe Zemunik 2011. - 2015. g.



Izvor: Autorica

Dobiveni rezultati koji su vidljivi iz grafa 18 i tablice 23 pokazuju rastuću efikasnost intelektualnog kapitala u svih pet promatranih godina. U 2015. godini ta vrijednost iznosi 3,519.

## Izračun efikasnosti korištenog fizičkog i financijskog kapitala (CEE)

$$CEE = VA / CE$$

$$CEE_{2011} = 11.496.057 / 23.939.764$$

$$CEE_{2011} = \mathbf{0,480}$$

$$CEE_{2012} = 11.783.462 / 23.772.015$$

$$CEE_{2012} = \mathbf{0,495}$$

$$CEE_{2013} = 11.868.242 / 23.228.768$$

$$CEE_{2013} = \mathbf{0,510}$$

$$CEE_{2014} = 11.521.446 / 23.130.042$$

$$CEE_{2014} = \mathbf{0,498}$$

$$CEE_{2015} = 11.825.112 / 22.692.070$$

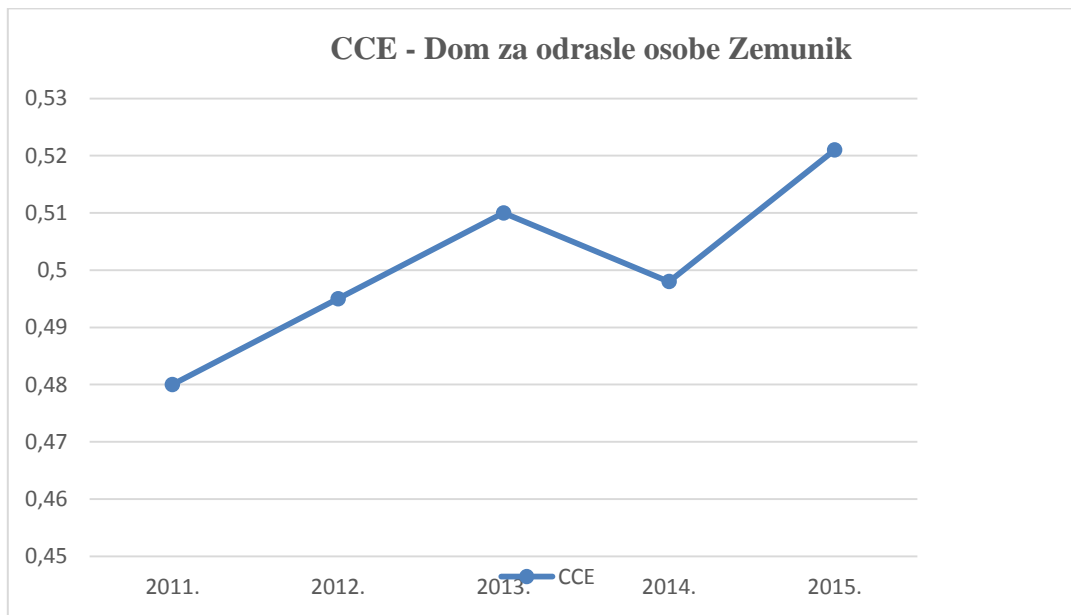
$$CEE_{2015} = \mathbf{0,521}$$

**Tablica 24:** CEE Dom za odrasle osobe Zemunik 2011. – 2015. g.

Dom za odrasle osobe Zemunik	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
CEE	0,480	0,495	0,510	0,498	0,521

Izvor: Autorica

**Grafikon 19:** CEE Dom za odrasle osobe Zemunik 2011. – 2015. g.



Izvor: Autorica

Iz tablice 24 i grafikona 19 vidljivo je da je 2011. g. 1 kn uložena u korišteni fizički i financijski kapital stvorila 0,480 kn dodatne vrijednosti, što je i najmanja vrijednost u pet promatranih godina. Nakon toga stvorena vrijednost raste do 2014. god. kada blago pada, a zatim opet raste i dostiže najveću vrijednost u 2015. g. i to 0,521.

#### Izračun opće efikasnosti stvaranja vrijednosti (VAIC<sup>TM</sup>)

$$VAIC^{TM} = ICE + CEE$$

$$VAIC^{TM}_{2011} = 2,669 + 0,480$$

$$VAIC^{TM}_{2011} = \mathbf{3,149}$$

$$VAIC^{TM}_{2012} = 2,767 + 0,495$$

$$VAIC^{TM}_{2012} = \mathbf{3,262}$$

$$VAIC^{TM}_{2013} = 2,941 + 0,510$$

$$VAIC^{TM}_{2013} = \mathbf{3,451}$$

$$VAIC^{TM}_{2014} = 3,418 + 0,498$$



$$VAIC^{TM}_{2014} = 3,916$$

$$VAIC^{TM}_{2015} = 3,519 + 0,521$$

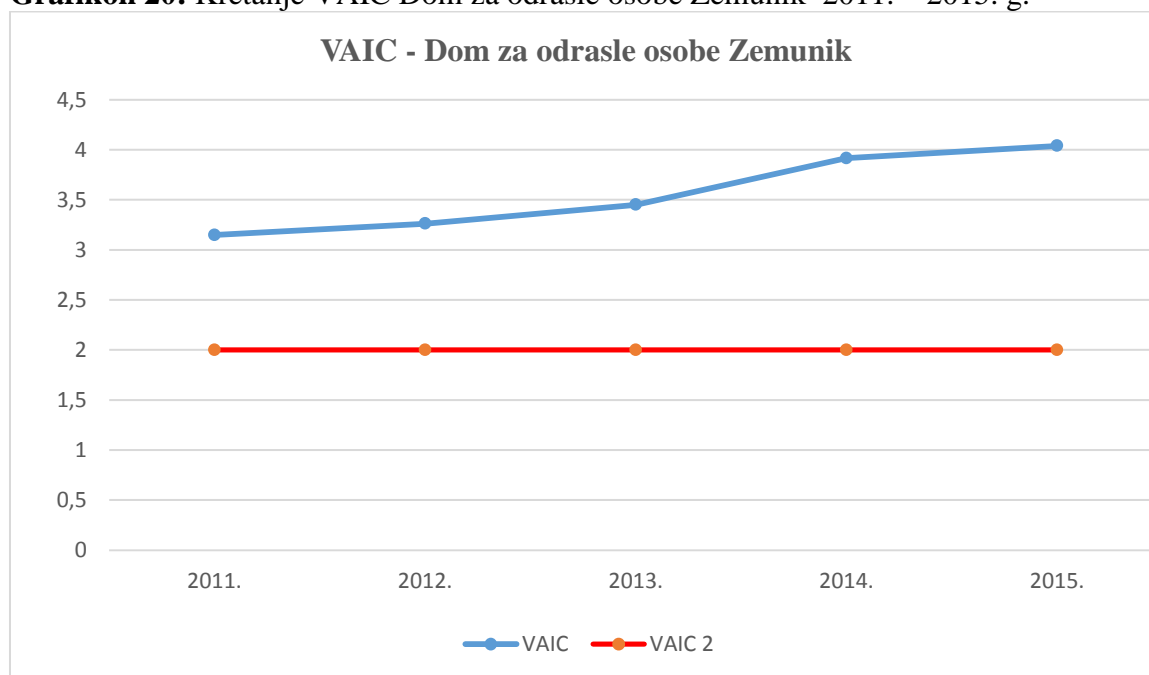
$$VAIC^{TM}_{2015} = 4,040$$

**Tablica 25:** VAIC Dom za odrasle osobe Zemunik 2011. – 2015. g.

Dom za odrasle osobe Zemunik	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
VAIC <sup>TM</sup>	3,149	3,262	3,451	3,916	4,040

Izvor: Autorica

**Grafikon 20:** Kretanje VAIC Dom za odrasle osobe Zemunik 2011. – 2015. g.



Izvor: Autorica

Rezultati VAIC<sup>TM</sup> za 2011.god.- 2015.godine pokazuju stalan rast, a vrijednosti su svih pet godina iznad 2, odnosno 2,5 što je znak uspješnog poslovanja i donja granica efikasnosti za srednjoročnu sigurnost poslovanja i radnih mjesta. Ta je vrijednost najveća u 2015. god. i iznosi 4,040. Može se zaključiti da je menadžment u 2015.g. kvalitetnije iskoristio postojeće potencijale, jer je VAIC u 2015.g. veći za 28,2% u odnosu na 2011. godinu.

## 5.5. Komparacija efikasnosti intelektualnog kapitala Doma za odrasle osobe Vila Maria Pula i Doma za odrasle osobe Zemunik

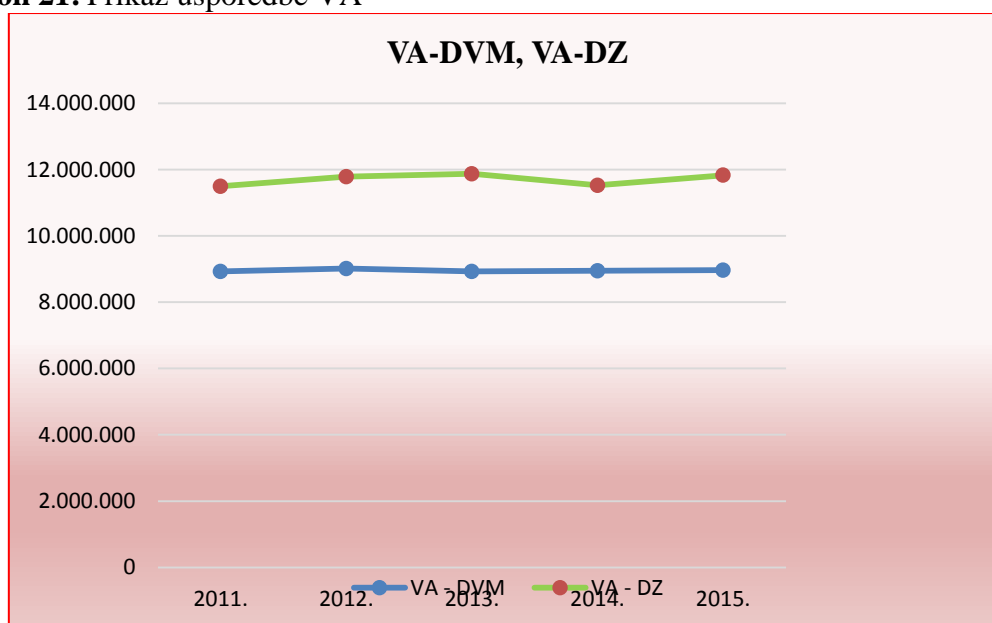
Sve aktivnosti poduzeća moraju biti usmjerene na efikasno upravljanje svim resursima koje posjeduje, kako bi se moglo razvijati, te ostvarivati bolje poslovne rezultate i biti bolji na tržištu od svojih konkurenata, mada u poslovanju određenih tvrtki postoji niz specifičnosti na koje je teško utjecati. Nakon što se izračunala efikasnost korištenja resursa Doma za odrasle osobe Vila Maria, Pula, kako bi se moglo usporediti sa konkurencijom, izračunata je efikasnost korištenja resursa i za Dom za odrasle osobe Zemunik. U cilju analize i definiranja pozicije Doma za odrasle osobe Vila Maria, Pula, u nastavku slijedi usporedba svih indikatora.

**Tablica 26:** Usporedba VA Doma za odrasle osobe Vila Maria, Pula i Doma za odrasle osobe Zemunik od 2011. - 2015. g., u kunama

Godina / VA ustanova	Dom za odrasle osobe Vila Maria, Pula	Dom za odrasle osobe Zemunik
2011.	8.923.492	11.496.057
2012.	9.011.879	11.783.462
2013.	8.925.623	11.868.242
2014.	8.945.883	11.521.446
2015.	8.964.651	11.825.112

Izvor: Autorica

**Grafikon 21:** Prikaz usporedbe VA



Izvor: Autorica

Iz tablice 26 i grafikona 21, vidljivo je da je Dom za odrasle osobe Zemunik u svih pet promatranih godina ostvaruje veću dodanu vrijednost od Doma za odrasle osobe Vila Maria, Pula. U 2011. godini ta vrijednost je veća za 28,8%, dok je 2013. godine veća za 32,9% što je i najveća razlika od tih godina.

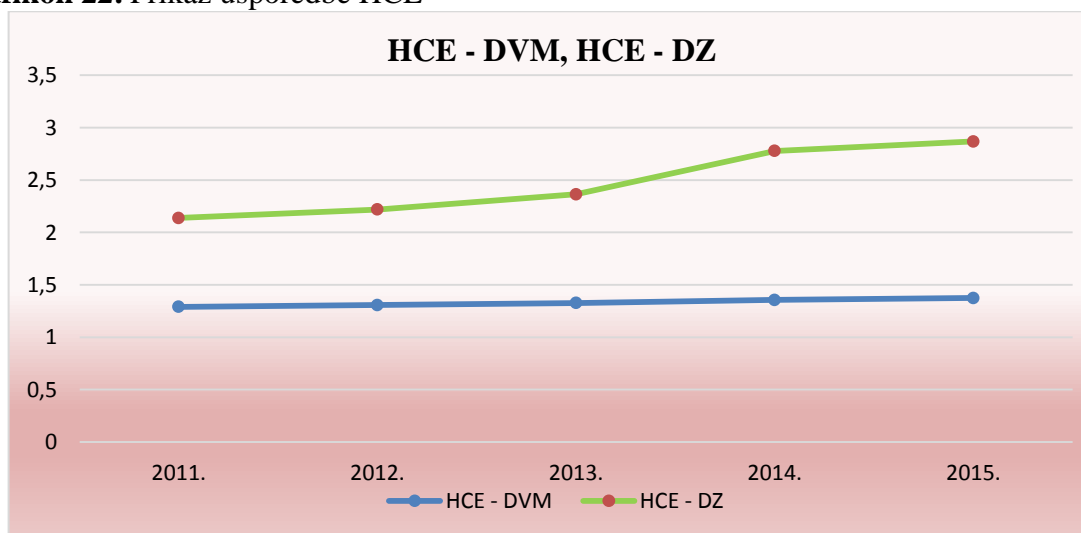
### Usporedba HCE

**Tablica 27:** HCE Doma za odrasle osobe Vila Maria, Pula i Doma za odrasle osobe Zemunik 2011. - 2015. g.

Godina / HCE ustanova	Dom za odrasle osobe Vila Maria, Pula	Dom za odrasle osobe Zemunik
2011.	1,290	2,137
2012.	1,307	2,218
2013.	1,327	2,364
2014.	1,355	2,778
2015.	1,373	2,868

Izvor: Autorica

**Grafikon 22:** Prikaz usporedbe HCE



Izvor: Autorica

Pokazatelji efikasnosti humanog kapitala, vrijednosti iz tablice 27 i grafikona 22, pokazuju da zaposlenici Doma za odrasle osobe Zemunik kroz svih pet promatranih godina stvaraju veću dodanu vrijednost od Doma za odrasle osobe Vila Maria, Pula.

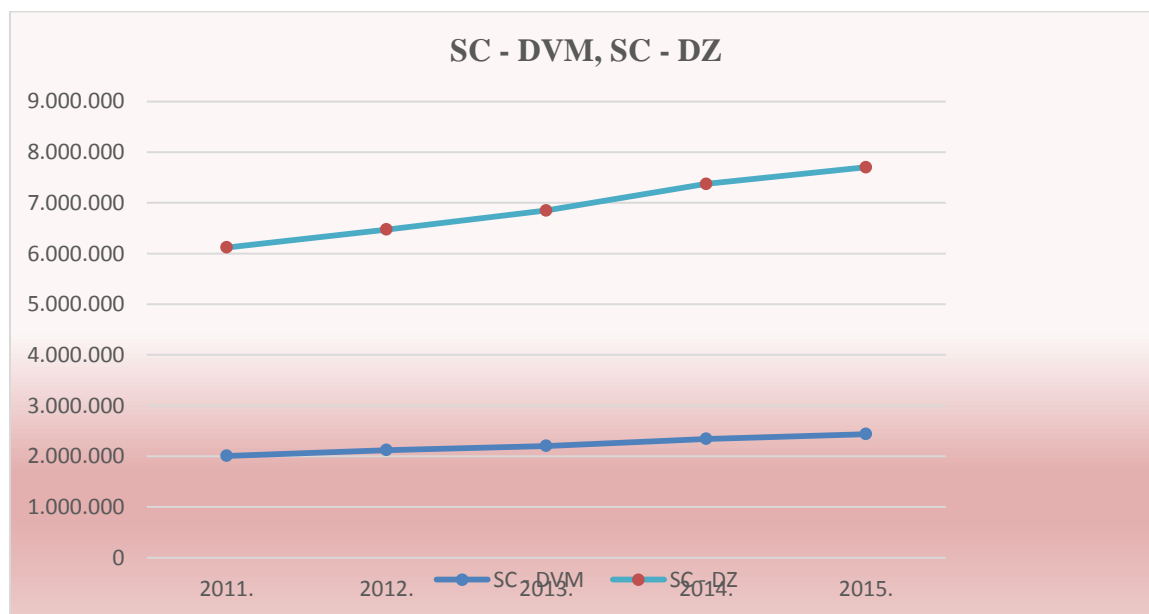
## Usporedba SC

**Tablica 28:** SC Doma za odrasle osobe Vila Maria, Pula i Doma za odrasle osobe Zemunik 2011. - 2015. g., u kunama

Godina / SC ustanova	Dom za odrasle osobe Vila Maria, Pula	Dom za odrasle osobe Zemunik
2011.	2.006.997	6.118.657
2012.	2.120.415	6.472.746
2013.	2.203.414	6.848.774
2014.	2.343.861	7.374.436
2015.	2.438.073	7.702.917

Izvor: Autorica

**Grafikon 23:** Prikaz usporedbe SC



Izvor: Autorica

Strukturalni kapital je obrnuto proporcionalan humanom kapitalu, što znači da što više humani kapital ima udio u dodanoj vrijednosti, to manje ima udjela strukturalni kapital. Iz prikazanih vrijednosti na tablici 28 i grafikonu 23 može se vidjeti da je vrijednost strukturalnog kapitala Doma za odrasle osobe Zemunik veća od Doma za odrasle osobe Vila Maria, Pula.

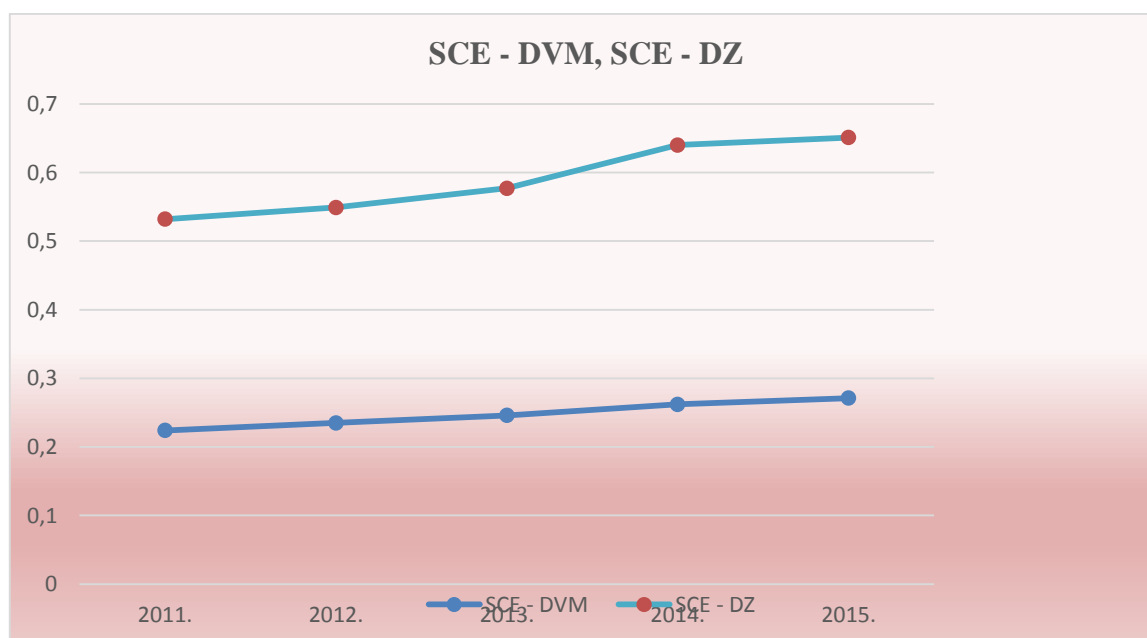
## Usporedba SCE

**Tablica 29:** SCE Doma za odrasle osobe Vila Maria, Pula i Doma za odrasle osobe Zemunik 2011. - 2015. g.

Godina / SCE ustanova	Dom za odrasle osobe Vila Maria, Pula	Dom za odrasle osobe Zemunik
2011.	0,224	0,532
2012.	0,235	0,549
2013.	0,246	0,577
2014.	0,262	0,640
2015.	0,271	0,651

Izvor: Autorica

**Grafikon 24:** Prikaz usporedbe SCE



Izvor: Autorica

Iz tablice 29 i grafikona 24 pokazuje se efikasnost strukturalnog kapitala koji pokazuje udio strukturalnog kapitala u stvaranju vrijednosti, te se može zaključiti da je u stvaranju vrijednosti prema ovim pokazateljima više sudjeluje strukturalni kapital Doma za odrasle osobe Zemunik.

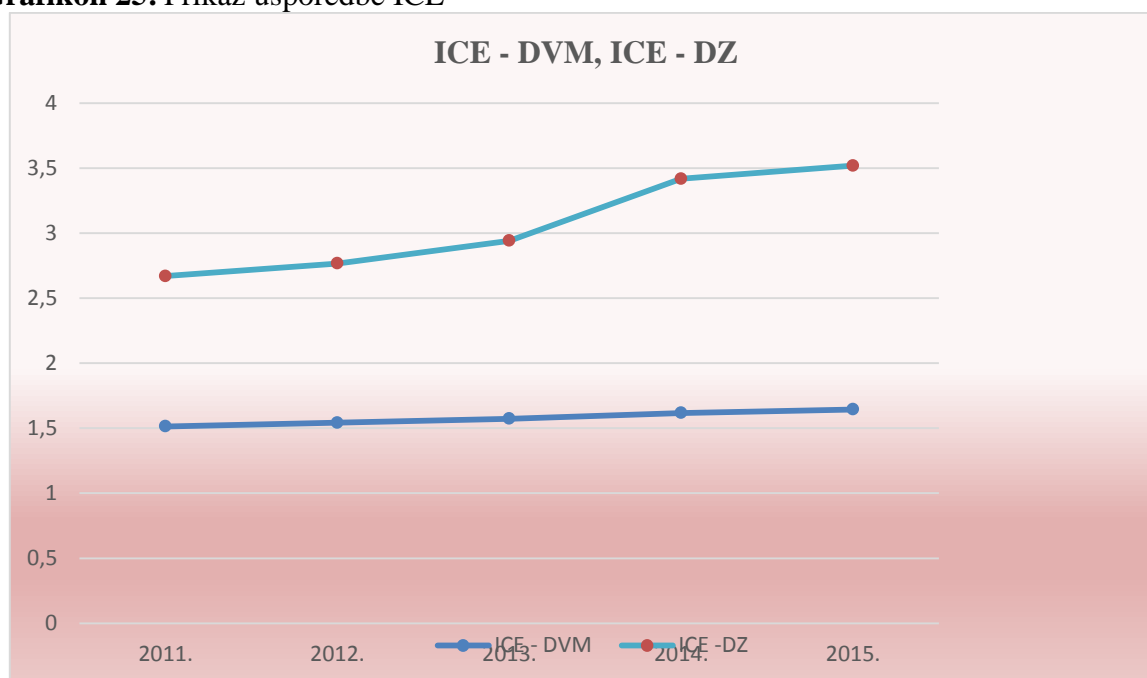
## Usporedba ICE

**Tablica 30:** ICE Doma za odrasle osobe Vila Maria, Pula i Doma za odrasle osobe Zemunik 2011. - 2015. g.

Godina / ICE ustanova	Dom za odrasle osobe Vila Maria, Pula	Dom za odrasle osobe Zemunik
2011.	1,514	2,669
2012.	1,542	2,767
2013.	1,573	2,941
2014.	1,617	3,418
2015.	1,644	3,519

Izvor: Autorica

**Grafikon 25:** Prikaz usporedbe ICE



Izvor: Autorica

Efikasnost intelektualnog kapitala pokazuje koliko efikasno intelektualni kapital, koji posjeduje ustanova, stvara vrijednost. Što je indikator veći, to je efikasnost bolja. Iz tablice 30 i grafikona 25 vidljiv je odnos pokazatelja Doma za odrasle osobe Zemunik i Vila Maria, Pula. Dom za odrasle osobe Zemunik ima veći indikator što znači da intelektualni kapital koji posjeduje ta ustanova više stvara vrijednosti, to jest efikasnije upravlja njime. Efikasnost iz godine u godinu raste, te je naspram Doma za odrasle osobe Vila Maria, Pula, veća od 76% u 2011. god., do 114% u 2015. godini.

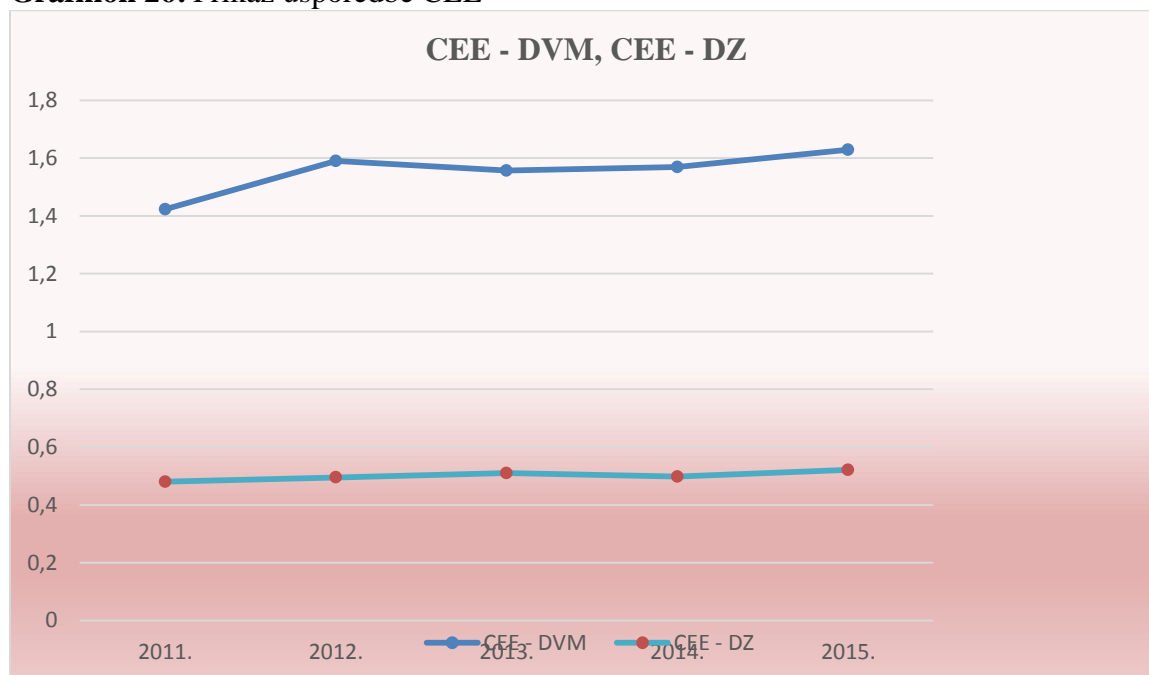
## Usporedba CEE

**Tablica 31:** CEE Doma za odrasle osobe Vila Maria, Pula i Doma za odrasle osobe Zemunik 2011. - 2015. g.

Godina / CEE ustanova	Dom za odrasle osobe Vila Maria, Pula	Dom za odrasle osobe Zemunik
2011.	1,423	0,480
2012.	1,590	0,495
2013.	1,557	0,510
2014.	1,569	0,498
2015.	1,629	0,521

Izvor: Autorica

**Grafikon 26:** Prikaz usporedbe CEE



Izvor: Autorica

Indeks efikasnosti financijskog kapitala pokazuje koliko jedna novčana jedinica uložena u fizički i financijski kapital poduzeća stvori dodane vrijednosti. Iz rezultata u tablici 31 i grafikonu 26 vidljivo je da Dom za odrasle osobe Zemunik na svaku uloženu kunu stvori manje vrijednosti od Doma Vila Maria, Pula. U 2011. godini Dom Vila Maria, Pula je na jednu uloženu kunu stvorio 1,423 kn dodane vrijednosti, dok je u 2015. god. to je poraslo, te na 1 kn uloženu stvorio je 1,629 kn, što znači da u prosjeku 30% bolje koristi financijski kapital.

## Usporedba VAIC™

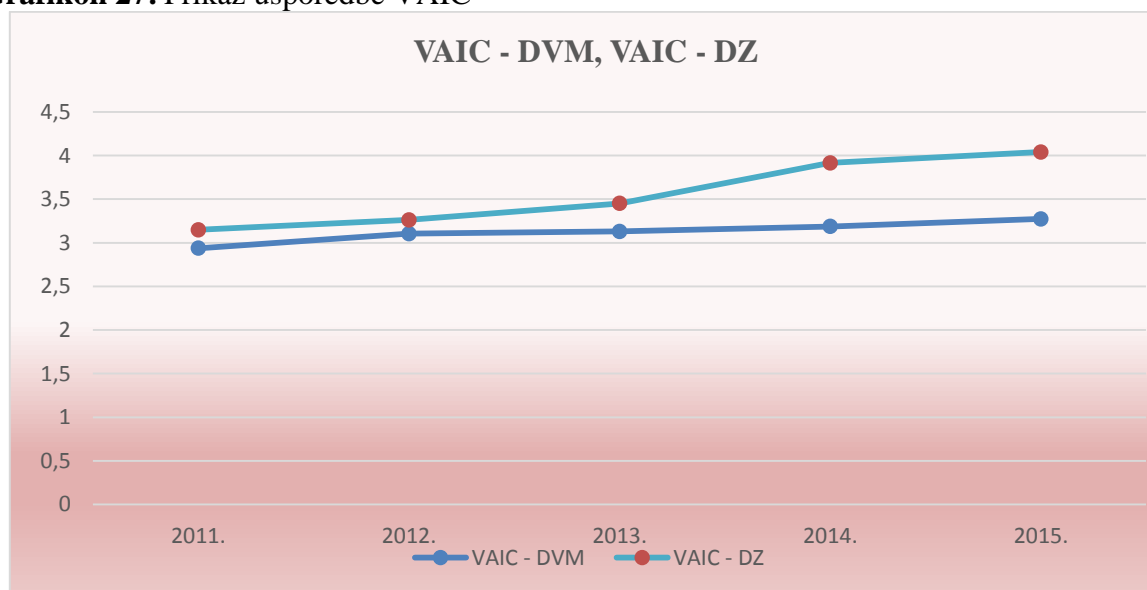
Nakon izračuna svih indikatora, u tablici 32 i grafikonu 25 daje je usporedba VAIC™ indikatora opće efikasnosti intelektualnog kapitala.

**Tablica 32:** VAIC Doma za odrasle osobe Vila Maria, Pula i Doma za odrasle osobe Zemunik 2011. - 2015. g.

Godina / VAIC™ ustanova	Dom za odrasle osobe Vila Maria, Pula	Dom za odrasle osobe Zemunik
2011.	2,937	3,149
2012.	3,104	3,262
2013.	3,130	3,451
2014.	3,186	3,916
2015.	3,273	4,040

Izvor: Autorica

**Grafikon 27:** Prikaz usporedbe VAIC



Izvor: Autorica

Iz tablice 32 i grafikona 27 zaključuje se da Dom za odrasle osobe Vila Maria, Pula ima lošiju opću efikasnost intelektualnog kapitala od Doma za odrasle osobe Zemunik. Mada je indikator VAIC™ i u jednoj i drugoj ustanovi u svih pet promatranih godina iznad 2,5 što predstavlja donju granicu sposobnosti stvaranja nove vrijednosti, te ima trend rasta indikatora iz godine u godinu. Taj tren rasta je u Domu za odrasle osobe Zemunik izraženiji u 2014. i 2015. godini, te za 20% je veći nego u Domu Vila Maria, Pula.



Prema obrađenim indikatorima kod obje ustanove postoji trend rasta svih indikatora efikasnosti iz godine u godinu, osim kod efikasnosti financijskog kapitala (CEE) koji u 2013., i 2014. godini blago pada, da bi u 2015. godini dostigao najveću vrijednost od svih promatranih godina, gdje je u prednosti Dom za odrasle osobe Vila Maria, Pula. Analiza ostalih indikatora efikasnosti intelektualnog kapitala pokazuje da je u prednosti Dom za odrasle osobe Zemunik.

Važno je istaknuti da se ovdje radi o javnim ustanovama u vlasništvu Republike Hrvatske, gdje se izdvajanja za zaposlene uglavnom temelje na vladinim uredbama i kolektivnim ugovorima, kao i specifičnostima u poslovanju, uz koje se vezuje broj zaposlenih prema utvrđenim normativima. To sve ima utjecaj na efikasnost humanog kapitala kao i na ukupnu intelektualnu sposobnost stvaranja novih vrijednosti.

## 6. ZAKLJUČAK

Na temelju razrade teme diplomskog rada "Upravljanje intelektualnim kapitalom u području socijalne skrbi" došlo se do slijedećih spoznaja i zaključaka:

- humani kapital je ključni faktor u ekonomiji 21. st, ekonomiji znanja,
- stvaranje nove vrijednosti je temelj ekonomije znanja, koja u fokus stavlja znanje, efikasnost intelektualnog kapitala, radnike znanja i njihovu kreativnost,
- za razliku od klasične ekonomije, u kojoj je najvažnije praćenje troškova i postizanje što veće produktivnosti rada u poslovanju, u suvremenoj ekonomiji vrijednost se stvara pomoću intelektualnog kapitala odnosno nematerijalnih faktora,
- ulaganje u čovjeka i njegovo znanje postaje ključ uspjeha u uvjetima globalnog poslovanja i potrebe za stalnom fleksibilnošću.
- intelektualni kapital je pokretač razvoja ne samo poduzeća, nego i globalnog gospodarstva i društva u cjelini,
- ulaganje u čovjeka, njegovo znanje i šire, u intelektualni kapital donosi poduzeću više koristi od bilo kojih drugih investicija,
- danas konkurentnu prednost poduzeća stvaraju temeljeći svoje poslovanje na znanju, inovacijama, brendovima, imidžu, te kvalitetnom interakcijom sa okolinom i poslovnim partnerima,
- efikasno upravljanje intelektualnim kapitalom je preduvjet ostvarivanja konkurentne prednosti i održivog razvoja
- intelektualni kapital je neopipljiva imovina koja u sebi sadrži sveukupnost znanja jednog poduzeća: humani, potrošački i strukturalni kapital,
- sinergijsko djelovanje elemenata intelektualnog kapitala stvara dodanu vrijednost,
- samo ona nematerijalna imovina (pa tako i znanje) koja stvara dodanu vrijednost za poduzeće i omogućava njegov razvoj predstavlja intelektualni kapital,
- intelektualni kapital predstavlja znanje transformirano u vrijednost za poduzeće,
- znanje koje ne stvori vrijednost ostaje neiskorišteni ljudski potencijal, te ga je potrebno otkriti i staviti u funkciju stvaranja vrijednosti,
- stoga je potrebno upravljati znanjem kako bi se otkrilo, pohranjivalo, prenosilo i koristilo, te stvaralo novo znanje u svrhu rasta i razvoja intelektualnog kapitala, stvaranja vrijednosti i uspješnosti poduzeća,

- intelektualni kapital postaje odlučujući strateški čimbenik u suvremenoj ekonomiji znanja i njegovo prepoznavanje i upravljanje ključ je uspjeha u 21. stoljeću,
- da bi se intelektualnim kapitalom moglo upravljati potrebno ga je mjeriti,
- tradicionalni računovodstveni načini mjerenja nematerijalne imovine nisu adekvatni,
- svako poduzeće bi trebalo razviti svoj vlastiti proces vrednovanja intelektualnog kapitala u zavisnosti od svojih potreba i specifičnosti,
- postoji više metoda mjerenja intelektualnog kapitala, neke od metoda su Skandia Navigator, BCS metoda i VAIC<sup>TM</sup> metoda,
- VAIC<sup>TM</sup> omogućuje mjerenje efikasnosti korištenja temeljnih resursa u svrhu izračuna opće efikasnosti stvaranja nove vrijednosti, te omogućuje pregled gdje se u sustavu stvara a gdje razara vrijednost,
- za dobivanje opće orijentacije u pogledu efikasnosti intelektualnog kapitala, postoje kriteriji koji vrijede na svim razinama poslovanja, od procesa, jedinica, tvrtke, kompanije, regije, ili nacije,
- u hrvatskim ustanovama socijalne skrbi nedovoljna se pozornost posvećuje teorijskom istraživanju i praktičnoj implementaciji koncepcije intelektualnog kapitala, a posebice mjerenju i upravljanju istim,
- stoga je potrebno neprestano ulagati u znanje zaposlenika i ne gledati na to ulaganje kao na trošak jer ono najviše doprinosi stvaranju vrijednosti,
- potrebno je zaposlenike motivirati kako bi bili inovativni i čim više doprinosili stvaranju intelektualnog kapitala i vrijednosti,
- analiza efikasnosti intelektualnog kapitala izvršena je za Dom za odrasle osobe Vila Maria, Pula i Dom za odrasle osobe Zemunik, za 2011. - 2015. godine,
- indikator efikasnosti intelektualnog kapitala ICE Doma za odrasle osobe Vila Maria, Pula ima tendenciju rasta iz godine u godinu u odnosu na prvu promatranu godinu (2011.)te u 2015. godini ima najveću vrijednost,
- indikator opće efikasnosti stvaranja vrijednosti VAIC<sup>TM</sup> Doma Vila Maria, Pula također najveću vrijednost postiže u 2015. godini,
- opća efikasnost stvaranja vrijednosti VAIC<sup>TM</sup> u svih pet promatranih godina ima vrijednost indikatora opće efikasnosti veću od 2,5. Tako u 2011. g. VAIC<sup>TM</sup> iznosi 2,937, te nakon toga svake godine bilježi rast i u 2015. g. iznosi 3,273, što je **11%**

- više nego u 2011. godini te predstavlja temelj uspješnog poslovanja, ukoliko se trend povećanja zadrži i u budućnosti,
- rezultati VAIC<sup>TM</sup> Doma za odrasle osobe Zemunik, za 2011.god.- 2015.godinu pokazuju stalan rast, a vrijednosti su svih pet godina iznad 2, odnosno 2,5 što je znak uspješnog poslovanja i donja granica efikasnosti za srednjoročnu sigurnost poslovanja i radnih mjesta. Ta je vrijednost najveća u 2015. god. i iznosi 4,040. Može se zaključiti da je menadžment u 2015.g. kvalitetnije iskoristio postojeće potencijale, jer je VAIC u 2015.g. veći za **28,2%** u odnosu na 2011. godinu,
  - nakon usporedbe indikatora opće efikasnosti, zaključuje se da Dom za odrasle osobe Vila Maria, Pula ima lošiju opću efikasnost intelektualnog kapitala od Doma za odrasle osobe Zemunik,
  - indikator VAIC<sup>TM</sup> i u jednoj i drugoj ustanovi u svih pet promatranih godina iznad 2,5 što predstavlja donju granicu sposobnosti stvaranja nove vrijednosti, te ima trend rasta indikatora iz godine u godinu. Taj tren rasta je u Domu za odrasle osobe Zemunik izraženiji u 2014. i 2015. godini, te za 20% je veći nego u Domu Vila Maria, Pula,
  - promatrane su javne ustanove u vlasništvu Republike Hrvatske koje imaju svoje specifičnosti u poslovanju, ali bez obzira na specifičnosti vrlo je važno da su sposobne stvarati vrijednost kao i kompetentne i zadovoljne radnike na opće zadovoljstvo korisnika.

Obradom teme „*Upravljanje intelektualnim kapitalom u području socijalne skrbi*“, te na temelju zaključaka došlo se do potvrde postavljene hipoteze i to *samo prepoznavanjem značaja znanja i sustavnim upravljanjem intelektualnim kapitalom može se stvarati nova vrijednost i u ustanovama socijalne skrbi.*

## **7. PREPORUKE ZA POBOLJŠANJA I DALJNI RAD**

Analizom je pokazano da Dom za odrasle osobe Vila Maria, Pula efikasno upravlja intelektualnim kapitalom, međutim, kako bi unaprijedila svoje poslovanje i procese, te dugoročno poboljšala sposobnost stvaranja nove dodane vrijednosti i opće efikasnosti intelektualnog kapitala potrebno je:

- definirati strategiju razvoja ustanove,
- razvijanje svijesti o važnosti intelektualnog kapitala,
- uspostaviti i pratiti sustav mjerenja opće efikasnosti stvaranja vrijednosti, kako bi se moglo kreirati rješenja kojima bi se eventualni trend pada preusmjerio u ponovni rast odnosno ukupno podizala opća efikasnost stvaranja vrijednosti,
- nakon mjerenja uspostaviti mjere i akcije za efikasnije stvaranje vrijednosti,
- pratiti i analizirati (jednom godišnje) efikasnost stvaranja vrijednosti na svim razinama u ustanovi, kako bi se ustanovilo gdje se stvara, a gdje razara stvaranje vrijednosti,
- rezultate opće efikasnosti intelektualnog kapitala u stvaranju nove vrijednosti komparirati sa vrijednostima na svim razinama, godišnje,
- raditi na usmjeravanju temeljnih resursa u podizanju efikasnosti intelektualnog kapitala u stvaranju nove vrijednosti.

## POPIS LITERAURE

### Knjige:

1. Babić Z.: **Participacija i ulaganje u obrazovanje u Hrvatskoj**, Privredna kretanja i ekonomska politika, 2005.
2. Edvinsson, L.: **Korporacijska Longituda - Navigacija ekonomijom znanja**, Iterum, Zagreb, 2003.
3. Hrvatska gospodarska komora: **Priručnik za upravljanje intelektualnim kapitalom u tvrtkama**, III dopunjeno izdanje, ZUIK, Zagreb, studeni 2004.,
4. Jelčić, K.: **Priručnik za upravljanje intelektualnim kapitalom u tvrtkama**, HGK, ZUIK, Zagreb, studeni 2004.,
5. Kolaković, M.: **Virtualna ekonomija**, Strategija, Zagreb, 2010.
6. Lazibat, T., Kolaković, M.: **Međunarodno poslovanje u uvjetima globalizacije**, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2004.
7. Marušnik, B. **Upravljanje znanjem s posebnim osvrtom na efikasnost humanog kapitala**, časopis Techne 13,
8. Mikić, M., et al.: **Ekonomski leksikon**, Leksikografski zavod "Miroslav Krleža" i Masmedia, Zagreb, 2011.
9. Nort, K., : **Upravljanje znanjem – Vođenje poduzeća usmjereno prema znanju**, Naklada SLAP, Jastrebarsko, 2008.
10. Pulić A.: **Principi efikasnosti intelektualnog kapitala**, Hrvatska gospodarska komora, Zagreb, svibanj, 2008.
11. Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, F., Pološki Vokić, N., **Temelji menadžmenta**, Zagreb, 2008.
12. Srića, V.: **Inventivni menadžer, putokazi za hrvatsku gospodarsku obnovu**, Croman, MEP Consult, Zagreb, 1994.
13. Sundać, D., Švast, N.: **Intelektualni kapital**, Temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Zagreb, 2009 .
14. Vujić, V.: **Menadžment ljudskog kapitala**, Sveučilište u Rijeci-Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Rijeka, 2008.

15. Zelenika, R.: **Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog dijela**, Ekonomski fakultet u Rijeci, 1998.
16. Zrinščak S. :**Mlađi i obrazovaniji ljudi spremniji su se angažirati za opće dobro**, Civilno društvo 5, Zagreb, 2005., str. 7.

#### **Ostali izvori:**

17. Centar za ekonomiku : Analiza uspješnosti stvaranja vrijednosti, <[http:// www.cik-hr.com/djelatnost\\_vaic\\_vaic.html](http://www.cik-hr.com/djelatnost_vaic_vaic.html) >
18. Centar za intelektualni kapital: Ukratko o analizi efikasnosti stvaranja vrijednosti,<<http://www.cik-hr.com/djelatnostvaic.html>>
19. Čulumović, I.: Mjerenje uspješnosti intelektualnog kapitala metodom BSC, časopis Techne 13, Politehnika-Pula,p.36.<[http://www.politehnika-pula.hr/\\_download/repository/Techne\\_br13\\_svibanj\\_2012.pdf](http://www.politehnika-pula.hr/_download/repository/Techne_br13_svibanj_2012.pdf)
20. Dom za odrasle osobe Vila Maria, Pula, < <http://www.dom-vilamaria.hr/planovi-i-izvjesca-o-radu>>(15.10.2016.)
21. Dom za odrasle osobe Zemunik ,<<http://www.dom-zemunik.hr> > (02.11.2016.)
22. Kluger S.: Kvaliteta i intelektualni kapital organizacije, Stručni članak, 6. Hrvatska konferencija o kvaliteti, Opatija, 2005.
23. Kolaković M.: Intelektualni kapital poduzeća i njegovo mjerenje, Računovodstvo, revizija i financije br 9, 2009.
24. Statut Doma za odrasle osobe Vila Maria, Pula,2015.
25. Kolaković, M.: Teorija intelektualnog kapitala, Ekonomski pregled, vol. 54, No. 11 -12, Zagreb, 2003., <[http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=40500](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=40500)
26. Lolić, D.: Efikasnost intelektualnog kapitala i njegov utjecaj na profitabilnost poduzeća, Diplomski rad, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split, 2011.
27. Ocean Tomo LLC: >(20.10.2016.)
28. Pedagogija- <http://www.pedagogija.hr/ekvilibrij/drustveni-kapital-i-obrazovanje.html>

29. Petar, S.: Predavanja iz kolegija „Ekonomija stvaranja vrijednosti“, Politehnika Pula - Visoka tehničko-poslovna škola, Pula, akademska godina 2015./2016.
30. Pravdić, P., Kučinar, R.: Značaj upravljanja intelektualnim kapitalom<<http://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/2334-816X/2015/2334-816X1501011P.pdf>>
31. Spremić, M., Upravljanje znanjem od teoretskog modela do praktičnog pristupa, Računovodstvo, revizija i financije, br. 9/2001.
32. Tominović K.: Predavanja iz kolegija "Menadžment procesima", Politehnika Pula - Visoka tehničko-poslovna škola, Pula, akademska godina 2015./2016.
33. Ulaganja u ljudski kapital i cjeloživotno obrazovanje<[https://repositorij.efzg.unizg.hr/islandora/object/efzg:503/datastream/PDF/download/kovacevic\\_nikolina\\_efzg\\_2015\\_zavrs\\_struc%20\(2\).pdf](https://repositorij.efzg.unizg.hr/islandora/object/efzg:503/datastream/PDF/download/kovacevic_nikolina_efzg_2015_zavrs_struc%20(2).pdf)>
34. Važnost upravljanja intelektualnim kapitalom<<http://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/2334-816X/2015/2334-816X/2015/2334-816X1501011P.pdf>>
35. Veselica, V.: Razumijevanje poduzeća i njegovo financiranje; Zlatna knjiga najuspješnijih poduzetnika 2000., <[http://www.zapi.hr/hrv/knjige/zk5\\_2htm](http://www.zapi.hr/hrv/knjige/zk5_2htm)>



# POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA

## POPIS SLIKA:

Slika 1: Izvjesnost, vjerojatnost , turbulencija, kaos i neizvjesnost .....	8
Slika 2: Nacionalno i svjetsko gospodarstvo.....	9
Slika 3: Nacionalni i internacionalni menadžment.....	9
Slika 4 : Velike i brze ribe.....	10
Slika 5: Nefleksibilna i fleksibilna organizacija .....	10
Slika 6: Rutinski i kreativni rad.....	11
Slika 7: Međuodnos podataka, informacija, znanja i intelektualnog kapitala.....	13
Slika 8: Struktura suvremenog poduzeća .....	19
Slika 9: Model intelektualnog kapitala.....	20
Slika 10: Tržišna vrijednost kompanije Skania tzv. Skania Navigator .....	21
Slika 11: Strukturalni kapital.....	23
Slika 12: Sinergijska veza sastavnih elemenata intelektualnog kapitala.....	26
Slika 13: Korist od upravljanja intelektualnim kapitalom .....	29
Slika 14: Dodana vrijednost u odnosu na ukupni prihod i stvaranje dodane vrijednosti .....	41
Slika 15: Dom za odrasle osobe Vila Maria, Pula.....	47

## POPIS TABLICA:

Tablica 1: Prikaz upravljanja intelektualnim kapitalom u poduzeću .....	32
Tablica 2: Neki elementi i indikatori individualnog kapitala.....	34
Tablica 3: Referentne vrijednosti efikasnosti intelektualnog kapitala .....	45
Tablica 4: Rekapitulacija zaposlenih po odjelima i stručnoj spremi.....	47
Tablica 5: Financijski podaci od 2011. - 2015. za Dom za odrasle osobe Vila Maria, Pula, u kunama .....	48
Tablica 6: Rezultat VA Dom za odrasle osobe Vila Maria, Pula 2011. - 2015.g., u kunama..	50
Tablica 7: Kretanje poslovnog prihoda Doma za odrasle osobe Vila Maria, Pula i VA 2011.- 2015. g., u kunama .....	51
Tablica 8: HC Dom za odrasle osobe Vila Maria, Pula 2011. - 2015. g., u kunama .....	52
Tablica 9: Rezultat SC Dom za odrasle osobe Vila Maria, Pula 2011. - 2015. g., u kunama..	53
Tablica 10: CE Dom za odrasle osobe Vila Maria, Pula 2011. – 2015. g., u kunama .....	54
Tablica 11: HCE Dom za odrasle osobe Vila Maria, Pula 2011. – 2015. g.....	55
Tablica 12: SCE Dom za odrasle osobe Vila Maria, Pula 2011. – 2015. g. ....	57
Tablica 13: ICE Dom za odrasle osobe Vila Maria, Pula 2011. – 2015. g. ....	58
Tablica 14: CEE Dom za odrasle osobe Vila Maria, Pula 2011. – 2015. g. ....	60
Tablica 15: VAIC Dom za odrasle osobe Vila Maria, Pula 2011. – 2015. g.....	61
Tablica 16: Financijski podaci od 2011. - 2015. za Dom za odrasle osobe Zemunik, u kunama .....	64
Tablica 17: Rezultat VA Dom za odrasle osobe Zemunik 2011. - 2015.g., u kunama.....	65
Tablica 18: HC Dom za odrasle osobe Zemunik 2011. - 2015.g., u kunama .....	66

Tablica 19: SC Dom za odrasle osobe Zemunik 2011. - 2015.g., u kunama .....	67
Tablica 20: CE Dom za odrasle osobe Zemunik 2011. - 2015.g., u kunama.....	68
Tablica 21: HCE Dom za odrasle osobe Zemunik 2011. – 2015. g.....	70
Tablica 22: SCE Dom za odrasle osobe Zemunik 2011. – 2015. g.....	71
Tablica 23: ICE Dom za odrasle osobe Zemunik 2011. – 2015. g. ....	73
Tablica 24: CEE Dom za odrasle osobe Zemunik 2011. – 2015. g. ....	74
Tablica 25: VAIC Dom za odrasle osobe Zemunik 2011. – 2015. g. ....	76
Tablica 26: Usporedba VA Doma za odrasle osobe Vila Maria, Pula i Doma za odrasle osobe Zemunik od 2011. - 2015. g., u kunama .....	77
Tablica 27: HCE Doma za odrasle osobe Vila Maria, Pula i Doma za odrasle osobe Zemunik 2011. - 2015. g.....	78
Tablica 28: SC Doma za odrasle osobe Vila Maria, Pula i Doma za odrasle osobe Zemunik 2011. - 2015. g., u kunama.....	79
Tablica 29: SCE Doma za odrasle osobe Vila Maria, Pula i Doma za odrasle osobe Zemunik 2011. - 2015. g.....	80
Tablica 30: ICE Doma za odrasle osobe Vila Maria, Pula i Doma za odrasle osobe Zemunik 2011. - 2015. g.....	81
Tablica 31: CEE Doma za odrasle osobe Vila Maria, Pula i Doma za odrasle osobe Zemunik 2011. - 2015. g.....	82
Tablica 32: VAIC Doma za odrasle osobe Vila Maria, Pula i Doma za odrasle osobe Zemunik 2011. - 2015. g.....	83

#### POPIS GRAFIKONA:

Grafikon 1: Udjeli materijalne i nematerijalne imovine u ukupnoj tržišnoj vrijednosti vodećih svjetskih korporacija u posljednjih nekoliko desetljeća .....	15
Grafikon 2: Kretanje VA Dom za odrasle osobe Vila Maria, Pula 2011.-2015.g. ....	50
Grafikon 3: Kretanje poslovnog prihoda Doma za odrasle osobe Vila Maria, Pula i.....	51
Grafikon 4: Kretanje HC Dom za odrasle osobe Vila Maria, Pula 2011. - 2015. g.....	52
Grafikon 5: Kretanje SC Doma za odrasle osobe Vila Maria, Pula 2011. - 2015. g.....	53
Grafikon 6: Kretanje CE Dom za odrasle osobe Vila Maria, Pula 2011. - 2015. g. ....	54
Grafikon 7: Kretanje HCE Dom za odrasle osobe Vila Maria, Pula 2011. - 2015. g. ....	56
Grafikon 8: Kretanje SCE Dom za odrasle osobe Vila Maria, Pula 2011. - 2015. g.....	57
Grafikon 9: Kretanje ICE Doma za odrasle osobe Vila Maria, Pula 2011. - 2015. g.....	59
Grafikon 10: Kretanje CEE Dom za odrasle osobe Vila Maria, Pula 2011. – 2015. g. ....	60
Grafikon 11: Kretanje VAIC Dom za odrasle osobe Vila Maria, Pula 2011. – 2015. g.....	62
Grafikon 12: Kretanje VA Dom za odrasle osobe Zemunik 2011.- 2015.g.....	65
Grafikon 13: Kretanje HC Dom za odrasle osobe Zemunik 2011. - 2015. g.....	66
<b>Grafikon 14:</b> Kretanje SC Dom za odrasle osobe Zemunik 2011. - 2015. g.....	68
Grafikon 15: Kretanje CE Dom za odrasle osobe Zemunik 2011. - 2015. g. ....	69
Grafikon 16: Kretanje HCE Dom za odrasle osobe Zemunik 2011. - 2015. g. ....	70
Grafikon 17: Kretanje SCE Dom za odrasle osobe Zemunik 2011.- 2015. g.....	72
Grafikon 18: ICE Dom za odrasle osobe Zemunik 2011. - 2015. g.....	73

Grafikon 19: CEE Dom za odrasle osebe Zemunik 2011. – 2015. g.....	75
Grafikon 20: Kretanje VAIC Dom za odrasle osebe Zemunik 2011. – 2015. g.....	76
Grafikon 21: Prikaz usporedbe VA.....	77
Grafikon 22: Prikaz usporedbe HCE.....	78
Grafikon 23: Prikaz usporedbe SC.....	79
Grafikon 24: Prikaz usporedbe SCE.....	80
Grafikon 25: Prikaz usporedbe ICE.....	81
Grafikon 26: Prikaz usporedbe CEE.....	82
Grafikon 27: Prikaz usporedbe VAIC.....	83