

Priručnik za upravljanje intelektualnim kapitalom u tvrtkama

...ključni izazov ekonomije 21. stoljeća je **definiranje, upravljanje, mjerenje, unapređivanje i vrednovanje znanja** i njegovog ekonomski relevantnog pojavnog oblika, **intelektualnog kapitala...**



HRVATSKA
GOSPODARSKA
KOMORA

Zajednica za
unapređivanje
intelektualnog kapitala

Zagreb, studeni 2004.



ljudi



organizacija



potrošači

Priručnik za upravljanje intelektualnim kapitalom u tvrtkama

...ključni izazov ekonomije 21. stoljeća je **definiranje, upravljanje, mjerenje, unapređivanje i vrednovanje znanja** i njegovog ekonomski relevantnog pojavnog oblika, **intelektualnog kapitala...**

III. dopunjeno izdanje



HRVATSKA
GOSPODARSKA
KOMORA

Zajednica za
unapređivanje
intelektualnog kapitala

Zagreb, studeni 2004.

Sadržaj

1.	Uvod	5
2.	Zašto pročitati knjigu?	7
3.	Upravljanje IK - a zašto?	9
4.	Ekonomski kontekst	11
5.	Uočeni trendovi	13
6.	Stvaranje vrijednosti - cilj poslovanja	17
7.	Intelektualni kapital	21
8.	Klasifikacija IK	23
9.	Upravljanje IK	31
10.	Vrednovanje IK	35
11.	Faze upravljanja IK	39
12.	Upravljanje znanjem	41
13.	Primjeri iz prakse	47
14.	Pojmovnik	49
	Izvori - literatura	59



Uvod

Budućnost je u našim glavama i u našim rukama. Industrijsko društvo uzmiče pred novim digitalnim društvom, odnosno elektronskim i virtualnim zajednicama koje su orijentirane na umrežavanju i upravljanju znanjem. Zbog toga je važno anticipirati nove trendove, izgrađivati vizije i strategije koje će se realizirati suvremenim upravljačkim instrumentima.

Inovativnim kompanijama upravljaju inovativni direktori koji potiču svoje zaposlene i nagrađuju njihove ideje. Ključne su dvije komponente: fokus i sloboda. Fokuseranje na temeljne djelatnosti (core activity) i utvrđivanje kritičnih pozicija za stvaranje nove dodane vrijednosti (value added) te sloboda odnosno, opunomoćivanje (empowerment) zaposlenika u okvirima participacijskih odnosa. Fokus usmjerava organizacijsko djelovanje te označava buduću tržišnu poziciju, a sloboda djelovanja omogućava kreativnost, inovativnost, samostalno odlučivanje i preuzimanje rizika.

Da bi uspješno poslovala tvrtka bi kontinuirano morala preispitivati:

- Kako poslujemo u ovom trenutku?
- Koje su naše konkurentne sposobnosti?
- Kakvo bi naše poslovanje moglo ili trebalo biti?
- Što žele naši klijenti?
- Koje klijente želimo i možemo imati?
- Bi li nedostajali klijentima da nestanemo?
- Kojim segmentima tržišta treba pokloniti pažnju?
- Koja sposobnost tvori srž našeg poslovanja?
- Kako gledamo na tehnologiju i inovaciju?
- Kako menadžment traži nove mogućnosti i smanjuje slabosti?
- Kako upravljamo strateškim promjenama i inovacijama?
- Koje poteze povlači neposredno konkurencija ?
- Koje su naše slabosti ?

- Kakve nas promjene očekuju u demografskom, političkom i tehnološkom pogledu?

To su pitanja kojima bi se trebao baviti intelektualni kapital svake tvrtke. Upravo da bi omogućili djelovanje u tom smjeru stavljamo vam na raspolaganje ovaj priručnik.

Cilj ovog priručnika je da se gospodarstvenicima i svim onima koji stvaraju ekonomsko okružje na jednostavan način približi problematika intelektualnog kapitala kako bi se uspješno nosili sa izazovima koji hrvatsko gospodarstvo čeka tijekom tranzicije u «ekonomiju znanja».



Zašto pročitati knjigu?

Čitajući ovaj priručnik steći ćete pregled o tome:

- koji trendovi su uvjetovali razvoj koncepcije IK
- što pospješuje stvaranje vrijednosti
- kako kvalificirati i vizualizirati intelektualni kapital
- koji su ključni pojmovi «nove ekonomije»
- zašto i kako se upravlja nematerijalnom imovinom
- kako se može mjeriti performansa intelektualnog kapitala
- što obuhvaća upravljanje znanjem
- kako neke tvrtke upravljaju IK

Voditi tvrtku u današnje doba vrlo je kompleksno i teško. Osim nepredvidive okoline, oštre konkurencije i zahtjevnih kupaca, opstanak je neizvjestan i uvelike ovisi o svakodnevnom mobiliziranju i naj-

manje iskre inteligencije u tvrtki.

(Matsushita)

Ako tvrtke nemaju pravu sliku stanja u kojoj se nalaze, nemaju ni šansu da krenu dalje.

(Porter)

Ono što se ne može mjeriti, time ne možete ni upravljati - If you can't measure it you can't manage it.

(R. Kaplan)

Vrijednost suvremenog poslovanja je u informacijama, ljudima, inovativnosti i marketingu.

(Ernst Yang)

Vrhunska kvaliteta, razumna cijena i dobra usluga samo predstavljaju ulaznicu na tržište. No, to vam nije dovoljno za pobjedu. Morate nešto izmisliti, jer ćete u suprotnom umrijeti.

(Tom Peters)



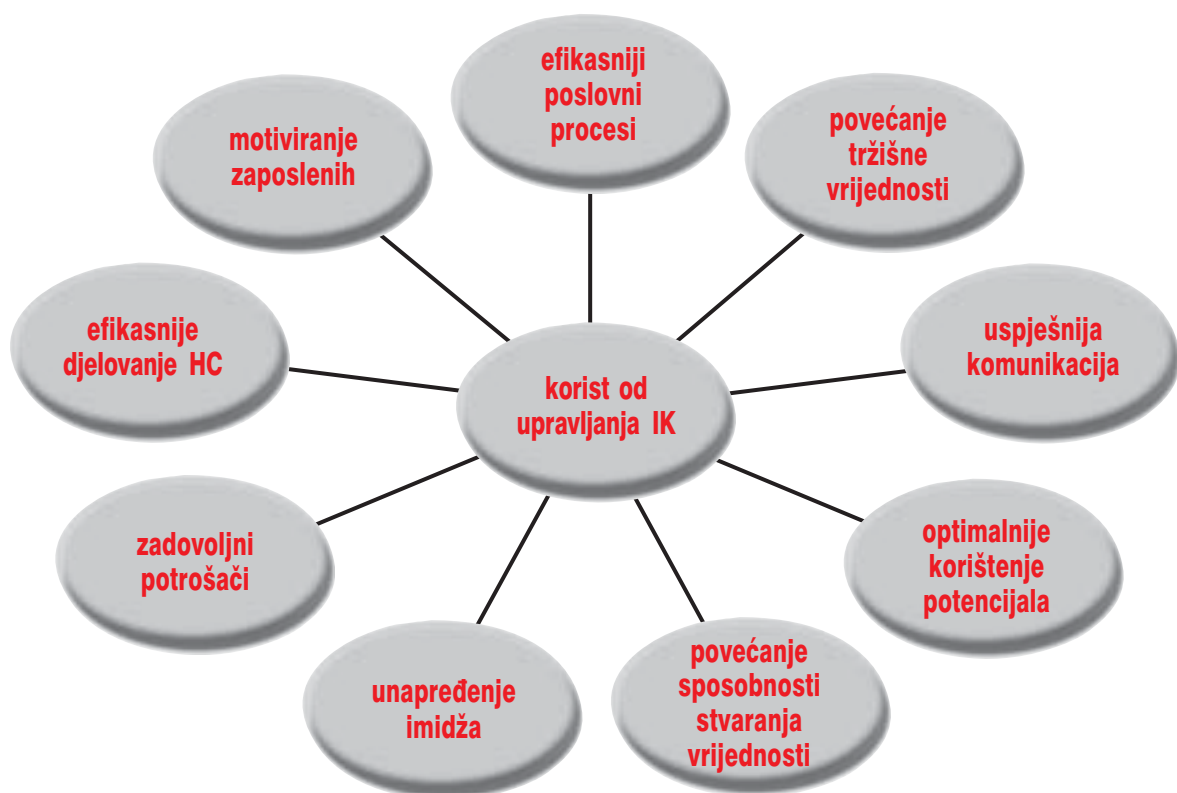
Upravljanje intelektualnim kapitalom - a zašto?

Jer svaka tvrtka raspolaže znanjem, sposobnostima, vrijednostima i prepoznatljivostima koje se mogu pretvoriti u vrijednost na tržištu.

Ako upravljanje tim resursom može pridonijeti **konkurentnoj prednosti**, **podizanju produktivnosti** i

povećanju tržišne vrijednosti onda to nije izbor, nego potreba. Stoga nije pitanje «**da li**» nego «**kako**» upravljati intelektualnim kapitalom.

Oduvijek se na ovaj ili onaj način upravljalo nematerijalnim faktorima. Ono što je **ново** je **disci-**



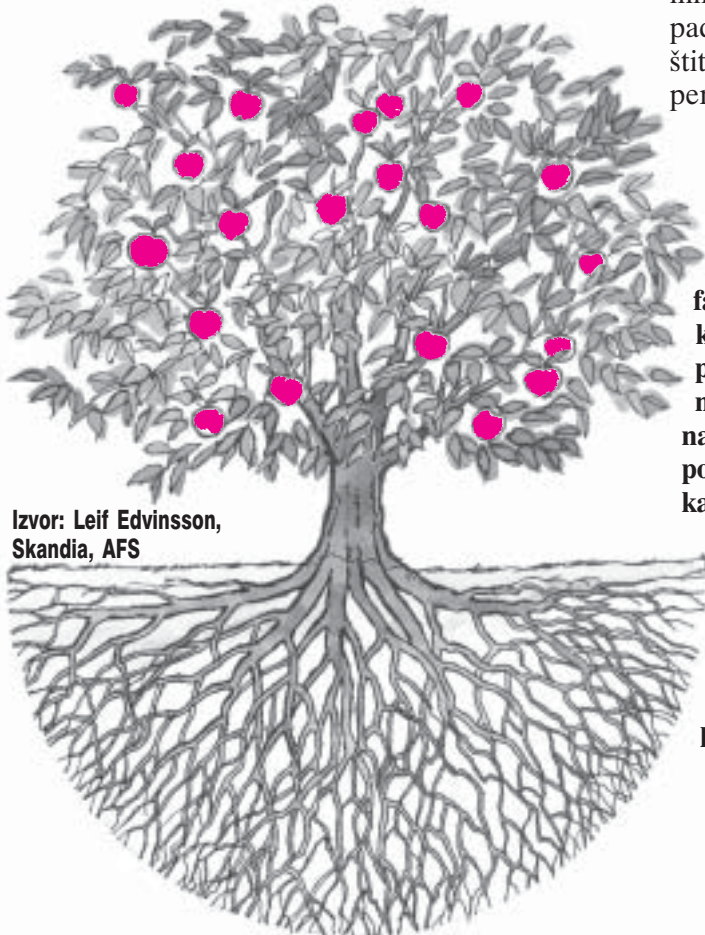
pliniran i sustavan pristup u tretiranju intelektualnog kapitala kao ključnog resursa suvremenog poslovanja. To se odnosi na djelotvorno upravljanje nematerijalnim vrijednostima, odnosno faktorima unutar tvrtke, koji unapređuju intelektualnu imovinu, s krajnjim ciljem ostvarivanja svjetske konkurentnosti, odnosno izvrsnosti.

Upravljanje intelektualnim kapitalom **podrazumijeva fokusiranje aktivnosti tvrtke prema budućnosti, tj. jačanje njenih sposobnosti uz eliminiranje slabosti što predstavlja stalno unapređivanje poslovanja.**

Zamislimo da je tvrtka voćka.

Sve ono što je vidljivo, dakle deblo, grane i urod drveća najjače plijene pozornost pa se taj aspekt, naravno, pažljivo njeguje i unapređuje, o tome se izvješćuje (financijski iskazi, bilance) i na osnovi toga voćka se i prodaje. No, kako bi potencijalni kupac bolje prosudio o mogućnostima drveća da dugoročno urodi zdravim i obilatim urodom trebale bi mu dodatne informacije koje nisu lako dostupne. Skriveno su u korijenju i vitalnim žilama unutar debla i grana drveća. Okus voćki i boja listova pokazuju samo to koliko je drvo zdravo u tom trenutku. No, što se događa s korijenjem drveća, protokom vitalnih sokova? Truli korijen, koji propada pod zemljom, lako može uništiti drvo koje danas tako zdravo i perspektivno izgleda.

U tome je i bit upravljanja intelektualnim kapitalom. Briga i unapređenje onih nevidljivih, za sutrašnje poslovanje ključnih faktora (korijenje, tokovi sokova...), danas je uglavnom prepuštena pojedinačnom entuzijazmu. No, to treba biti svakodnevna aktivnost jednaka onoj koja se posvećuje fizičkom/financijskom kapitalu. Na analizi tog resursa rade desetine zaposlenih: financijski direktor, šef računovodstva, glavni i sporedne knjigovođe, saldakontisti, skladištari, itd. A tko brine o intelektualnom kapitalu, o korjenu naše tvrtke?



Izvor: Leif Edvinsson,
Skandia, AFS



Ekonomski kontekst

U zadnjih petnaest godina 20. stoljeća došlo je do niza **tehnoloških, gospodarskih, političkih i društvenih promjena** koje su bile tako temeljite da su prouzročile **strukturalne promjene u gospodarskim sustavima, konfiguracijama tvrtki, njihovim međusobnim odnosima, individualnom i radnom okružju te načinu komuniciranja**. Radikalne **inovacije** na području telekomunikacija, informacijskih tehnologija te u biotehnologiji, uz korištenje novih industrijskih materijala, proizvodnih tehnologija i dizajna **omogućili su ponudu proizvoda i usluga** koji su prije nekoliko godina bili nezamislivi.

Nadalje, razvoj **informacijske i tele-komunikacijske tehnologije** uzrokuje povećanje udjela informacija i znanja, kako u proizvodnim teh-

nologijama tako i u proizvodima što utječe na način komuniciranja i organiziranja (Internet, Intranet).

Zapravo **to povećanje udjela znanja u novoostvarenoj vrijednosti je glavno obilježje** prijelaza iz industrijskog doba u novu ekonomiju koja se još i naziva **ekonomijom znanja** (knowledge economy), **jer su informacije i znanje ključni čimbenik poslovnog uspjeha**: znati što, znati kako, znati gdje i znati kada (know-what, know-how, know-where, know-when).

Stoga je ključni izazov ekonomije 21. stoljeća **definiranje, upravljanje, mjerenje, unapređivanje i vrednovanje znanja** i njegova ekonomski relevantnog pojavnog oblika, **intelektualnog kapitala**.



Uočeni trendovi

PRVI TREND

Prvi uočljivi trend u gospodarstvu razvijenih zemalja je da se gospodarski rast sve više temelji na uslužnim djelatnostima, a sve manje na materijalnoj proizvodnji. Dakle, kreće se **od materijalnog ka nematerijalnom stvaranju vrijednosti**. Bit modernog poslovanja je da se poslovna strategija usmjeri **ka stvaranju vrijednosti** umjesto prema kontroli troškova.

U SAD-u su 1986. godine investicije u nematerijalnu imovinu prvi put premašile vrijednost fizičkih (predmetnih) sredstava, a u zadnjih 25 godina se u SAD-u udio nematerijalnog sektora u bruto domaćem proizvodu povećao s 50 na 85%. Cijela proizvodnja, mjerena u tonama, u SAD-u je nešto malo veća od one prije 100 godina. Slični su podaci i za Europu, gdje su u prosjeku 65-70% cjelokupnih djelatnosti uslužne djelatnosti.

Osim što se smanjio udio materijalne proizvodnje, ta proizvodnja je

sama po sebi sve češće utemeljena na znanju, npr. kreativnost dizajna ili formuliranje znanja. Tako su prije 15 godina, pred tehnički zahtjevnim sektorima u raspodjeli ukupnih troškova, zgrade i materijali sudjelovali s približno 80 % .

Danas su ti troškovi u cjelokupnoj raspodjeli gotovo zanemarivi jer se inputi, koji se temelje na znanju, npr. sposobnost rada, odnosi s kupcima, imidž, brand, inovativno trženje i prodaja, uključeni sa 60 % u vrijednosti automobila i s 95% u vrijednosti mikročipova.

To omogućuje automatizacija, robotizacija, odnosno kompjutorski upravljana proizvodnja i dizajn. Suvremene tehnologije omogućuju proizvodnju za poznatog kupca. Takva proizvodnja nekada je bila privilegija, npr. brodogradnje ili industrije zrakoplova. Individualizirana proizvodnja danas je prisutna u brojnim proizvodima, a posebno uslužnim granama. Najpoznatiji primjer je kompanija Levis koja, uz ostalo, izrađuje jeans odjeću po

mjerama tj. zahtjevima individualnog kupca.

DRUGI TREND

za prijelaz iz industrijske epohe u eru znanja važno je **povećavanje kvalifikacijske zahtjevnosti rada** i nastanak „umnog radnika“ (knowledge worker). To se, prije svega, odnosi na profesionalne intelektualne tvrtke u tehnološko zahtjevnim branšama, a ne na nisko kvalificirani i slabo plaćeni rad u malo-prodaji ili lokalima brze prehrane. Povećanje kvalifikacijske zahtjevnosti rada nije značajno samo za intelektualne djelatnosti, nego i za proizvodnju koja sve više ovisi o intelektualnom inputu. (Zapažanjem i uklanjanjem grešaka prije kontrole proizvoda smanjit će se uvelike troškovi otpada, multifunkcionalni timovi u fazi pripreme proizvoda sprečavaju nepotrebne funkcionalne izmjene za vrijeme proizvodnje...)

TREĆI TREND

je najuočljiviji u tvrtkama koje **poslovanje temelje na znanju i zahtjevnim tehnologijama**. U svojoj knjizi «Budućnost kapitalizma» Lester Thurow prikazao je razvoj 12 najvećih tvrtki u SAD-u od početka 20. st. (poljoprivredni ili proizvodi sektor). Preživio je samo General Motors zahvaljujući iznimnoj sposobnosti prilagođavanja znanstvenim i tehnološkim trendovima. Nadalje, od 500 najvećih tvrtki po rang listi «Fortune» iz 1955. godine (naj-

većeg američkog ekonomskog časopisa), danas posluje samo oko 30% mega tvrtki.

Interaktivna multimedijaska industrija prošle godine prihodila je 10% ukupnog društvenog proizvoda SAD, a vrijednost njene prodaje na kraju 2005. godine iznosila bi 1,47 milijardi USD. Ministarstvo rada predviđa da će do 2005. godine većina novih radnih mjesta proizaći iz sektora koji se temelje na visokoobrazovnim i tehnološko zahtjevnim intelektualnim djelatnostima. U znatnom broju slučajeva radi se o malim i srednjim tvrtkama.

ČETVRTI TREND

je **smanjenje udjela neobrazovanih industrijskih radnika u ukupnom radnom stanovništvu**. U SAD-u će do 2002. godine udio industrijskih djelatnika iznositi oko 15 % ukupne radne snage, a u Velikoj Britaniji oko 18%. U Engleskoj je od 1979. zabilježeno najveće povećanje zdravstvenih djelatnika (2,5 milijuna), u financijskom sektoru (1 milijun) i poslovnom savjetovanju (650 000). Tony Blair je upozorio na podatak da će modni dizajn otvoriti veći udio novih radnih mjesta, nego automobilska industrija i brodogradnja. Smanjile su se plaće radnika u »plavim kutama,« a **povećale su se visoko i srednje kvalificiranih radnika**.

Prije 20 godina prosječni diplomant u SAD-u primao je plaću koja je bila za 32-49% veća od plaće radnika sa završenom srednjom ško-

lom. Godine 1993. ta je razlika bila 71%- 89%, 1975. godine prosječna plaća muškaraca sa završenom srednjom školom iznosila je 28.000 USD, a danas iznosi samo 20.500 USD.

PETI TREND

je nevjerojatan razvoj **informatijske tehnologije**, posebice osobnih računala i informacijskog umreženja: internet, intranet i ekstranet. Godine 1975. bilo je svega 50.000 računala, danas ih je već oko 140 milijuna.

Kompjuterska tehnologija počela je doprinosti povećanju produktivnosti nakon što se preusmjerila na komunikaciju što je revolucioniralo i globaliziralo financijska

tržišta, omogućilo drugačije, nove (manje horizontalne i virtualne) organizacijske oblike i načine komuniciranja vezane za IT sustave. Unaprijeđeni prihodi opravdavajući su velike investicije u tehničku infrastrukturu, premda postoje problemi uzrokovani nespremnošću za redistribuciju moći koja je nužna.

Svi trendovi u svom uzajamnom djelovanju utjecali su na proces preobrazbe iz industrijskog prema postindustrijskom društvu koje se naziva **informatijsko**, a koje je zapravo **na znanju utemeljeno društvo**. Ta transformacija, među ostalim, mijenja ulogu tradicionalnih proizvodnih faktora: zemlje, rada i kapitala.



Stvaranje vrijednosti - cilj poslovanja

Upravljanje intelektualnim kapitalom nije samo svrha za sebe, nego uvijek mora biti u funkciji stvaranja vrijednosti. Stoga je neizbježno dodati nekoliko riječi i na tu temu.

Danas je poslovna logika osposobljavati tvrtku da **raste i dugoročno stvara vrijednost**. No problem je što tradicionalni indikatori uspješnosti poslovanja kao porast UP, tržišni udio, tehnološko vodstvo, cash flow i profit, zapravo **ne pružaju informacije o tome da li tvrtke stvaraju vrijednost za dioničare i vlasnike ili ne**. Tek onda kada tvrtka stvara više od onoga što je investirano u resurse može se govoriti o stvaranju vrijednosti. Dioničarima je stoga u interesu da poslovna strategija bude usmjerena k tom cilju i da mjerni sustavi reflektiraju sposobnost menadžmenta da taj cilj i ostvari.

Međutim, sve jači pritisak i odgovornost prema dioničarima i zaposlenima uvjetuju **fokus na stvaranje vrijednosti kao novom kriteriju uspješnosti poslovanja** (istra-

živanja na burzama ukazuju na usku vezu između efikasnosti stvaranja vrijednosti i tržišne vrijednosti tvrtke).

Cilj je dugorončno unapređivanje sposobnosti. Investiranjem u resurse (pogotovo u humani kapital, koji predstavlja ključni faktor stvaranja vrijednosti u suvremenom poslovanju) i pojačanom mobilizacijom unutrašnjih potencijala tvrtke, prije svega nematerijalnih.

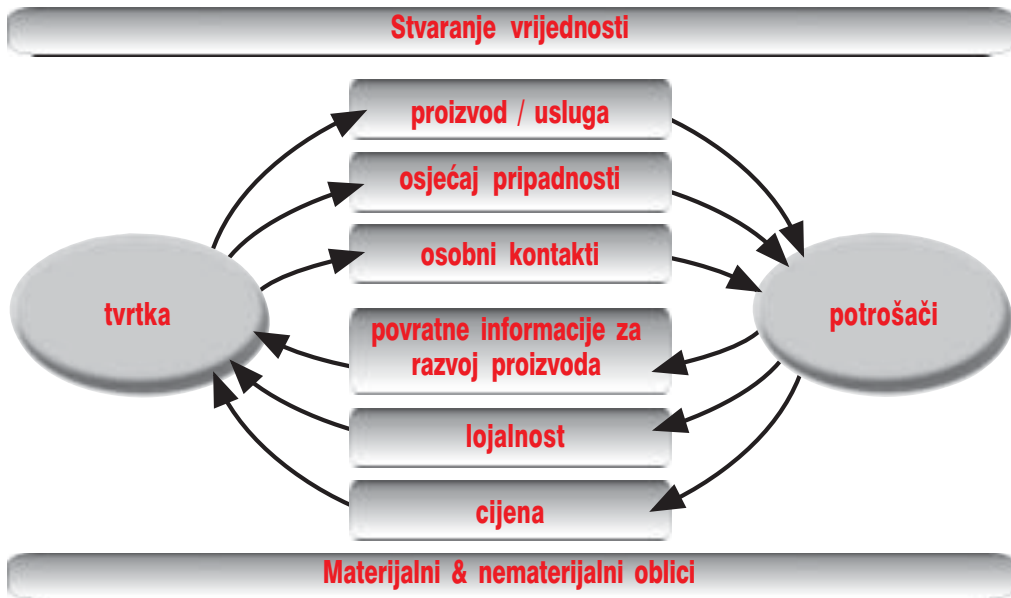
Osnovna pretpostavka za menadžment stvaranja vrijednosti unutar tvrtke je da se svi dopirnosi stvaranju ali i razaranju vrijednosti mogu jednoznačno mjeriti i pripisati odgovornima, što često uvjetuje novu organizacijsku podjelu. Osim toga **procesi planiranja i odlučivanja moraju biti usmjereni prema stvaranju vrijednosti**, a dogovornost i odlučivanje treba spustiti na sve niže nivoe, budući se **vrijednost stvara i uništava ujedno na najvišim ali i na najnižim razinama**. Operativni menadžment u pravilu osim kontrole troškova može i treba zajedno sa top menadž-

mentom identificirati mogućnosti za podizanje efikasnosti stvaranja vrijednosti. U procesu unapređenja efikasnosti stvaranja vrijednosti treba mobilizirati sav raspoloživ intelektualni potencijal tvrtke kako bi se stvorila maksimalna vrijednost (za dioničare i vlasnike). Većina tvrtki koja poseže za novim sustavima u stanju su aktualnog stresa, jer su u problemima. To je šteta, jer pravovremenom orijentacijom menadžment kontrolira proces stvaranja vrijednosti i umjesto sanacije, može usmjeriti sve snage na kontinuirano unapre-

đenje efikasnosti stvaranja vrijednosti.

Iznimno je važno uzeti u obzir i **nematerijalno stvaranje vrijednosti** koje uvelike utječe na uspješnost poslovanja. Jednostavno rečeno: danas je prošlo vrijeme kad se vrijednost stvarala tako da je proizvođač proizvodio, a kupac bio sretan da ima što kupiti. Danas se vrijednost stvara u kompleksnim odnosima između ponude i potražnje, pri čemu ponuda nadmašuje potražnju.

Evo primjera suvremenog načina stvaranja vrijednosti:



Peter Drucker, poznati i uvijek inovativni teoretičar menadžmenta, opisao je tradicionalno poslovanje u smislu: "jeftino kupi, skuplje prodaj i razlika je tvoja zarada". U

tom pristupu zaradu smanjuju troškovi: što su oni manji, profit je veći. Odatle golema važnost u praćenju troškova u industrijskoj epohi.

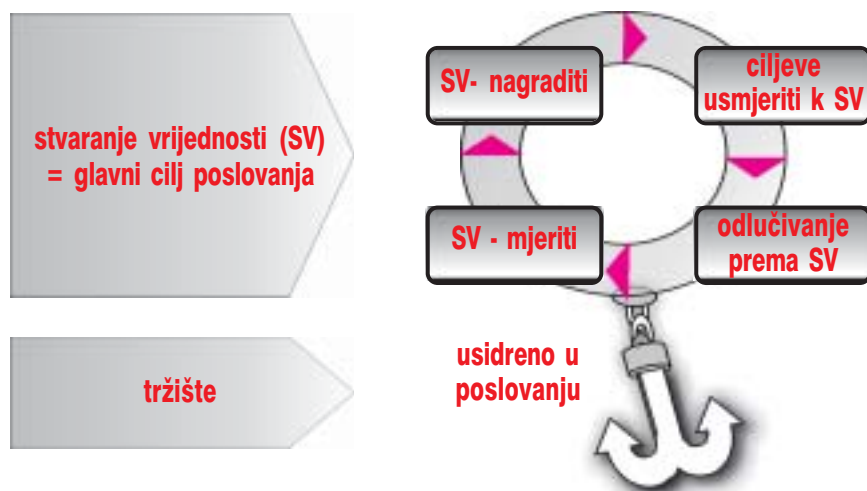
Novi pristup, međutim, definira poslovanje kao stvaranje vrijednosti (Value Added and Wealth) i koji je daleko kompleksniji od prethodnog. Kao što skica pokazuje, da bi se stvorili prihodi potrebno je vezu s kupcem postaviti na višu razinu. Bitno je shvatiti da je materijalni oblik stvaranja vrijednosti (prihod) uvjetovan nematerijalnim oblicima stvaranja vrijednosti. Tvrtka koja potiče na prvi pogled neopipljive, ali dugoročno učinkovite akcije, koje doprinose stvaranju nematerijalne vrijednosti zabilježit će i povećanje materijalne vrijednosti. Ključ je u stvaranju uzročno posljedične veze između ta dva oblika stvaranja vrijednosti.

Moglo bi se reći da je jedan od glavnih izazova za menadžment stvaranje uvjeta za uspješno generiranje **nematerijalne** vrijednosti (znanje, usluge, iskustva, bene-

ficije, brzina, kvaliteta, ugled) i njegovu **transformaciju u materijalne oblike** (prihod, profit, dodana vrijednost, dionice tržišna vrijednost)

Sustavno i ciljano **upravljanje stvaranjem vrijednosti** pretpostavlja da je ta koncepcija u organizaciji čvrsto usidrena kao **nadređeni cilj** poslovanja. Mora se svakodnevno «živjeti» na svim razinama poslovanja, poticati, nagrađivati, mjeriti i komunicirati.

Orijentacija prema stvaranju vrijednosti dugoročna je i ne uključuje kratkoročno podizanje profita. **Cilj je dugoročno unapređivanje sposobnosti tvrtke da stvara vrijednost**, a ostvaruje se investiranjem u resurse pri čemu je danas intelektualni kapital ključni faktor. Pri tome je nužno dijagnosticirati i stalno poboljšavati lanac dodane vrijednosti (value added chain).



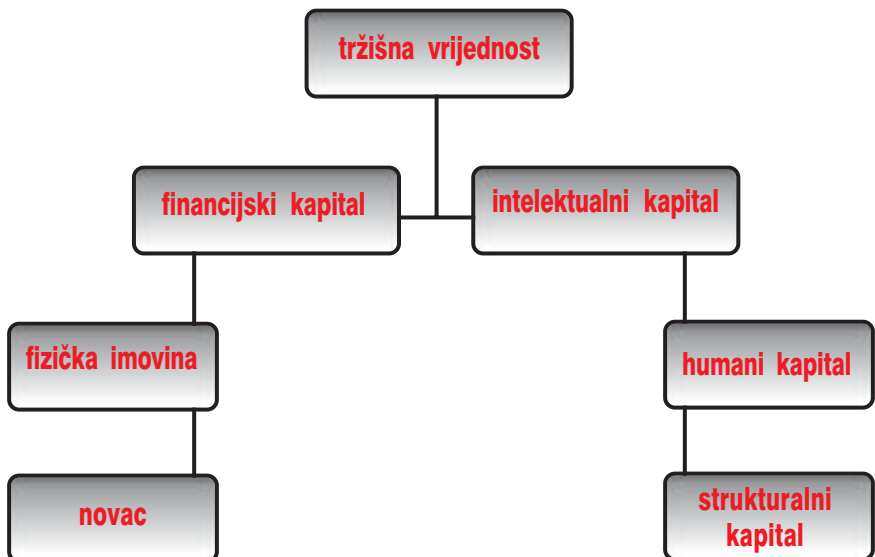


Intelektualni kapital

Što je to zapravo ono što se danas sve češće naziva intelektualni kapital ili nematerijalna imovina?

Urednik poslovnog tjednika "Fortune" Thomas Stewart, autor glasovite kolumne Leading Edge, opisao ga je kao: "Nešto, što se ne može opipati, ali te polako čini bogatim."

U stručnoj literaturi pojam "Intellectual capital-IC" koristi se kao sinonim za neopipljivu imovinu (neopipljive faktore poslovanja) tvrtke koja značajno utječe na uspjeh poslovanja, no nije eksplicitno izražena u bilancama (eventualno pod nazivom goodwill).



Tvrtkinu vrijednost ne čine samo fizički i financijski kapital, nego u velikom omjeru i intelektualni. Uzimimo kao primjer Microsoft, tvrtku koja je s limitiranim tradicionalnim resursima (fizičkim i financijskim kapitalom), ali značajnim udjelom intelektualnog kapitala stvorila enormnu dobit. Na **burzi je zabilježen svojevrsan paradoks**: 1999. godine Microsoftova knjigovodstvena vrijednost bila je višestruko niža od njegove tržišne vrijednosti. Ta razlika upozoravala je na činjenicu da vrijednost tvrtke uvjetuje nešto što se nigdje eksplicitno ne navodi, a vrijedi milijune.

Izraz «intelektualni» označava da je **izvor tog kapitala intelekt tj. znanje** u različitim oblicima, a susrećemo se s **njegova dva pojavna oblika**:

- **materijalnim** u obliku planova, nacрта, patenata, licenci, bazama podataka, priručnika, poslovnika,

korporacijskih standarda, kompjutorskih programa, itd. (explicit knowledge).

- **nematerijalnim**, koji je u glavama zaposlenih (znanje, vizije, sposobnost djelovanja, rješavanja problema, leadership, kultura, iskustvo...), a u literaturi se naziva skriveno znanje (tacit knoweledge)

Cilj svake tvrtke je da **tacitno, nematerijalno znanje pretvori u materijalno, eksplicitno znanje**, koje tada predstavlja vlasništvo tvrtke i nije otuđivo. Mogući načini su zapisi (npr. u raznim fazama projekta ključne spoznaje se bilježe kako bi se u slučaju odlaska jednog od stručnjaka rad mogao brže nastaviti jer će se novi kolega lakše uhodati). Ili u obliku mentorstva (u slučaju kada zaposleni sa ključnim znanjem i iskustvima prije odlaska u mirovinu prenose znanje na mlade kolege...).



Klasifikacija intelektualnog kapitala

8.1. Humani kapital (Human Capital- HC)

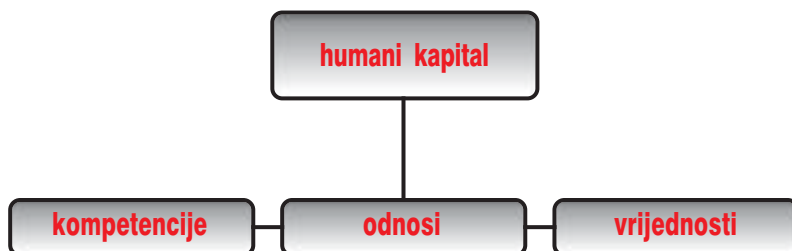
To su zaposleni sa cjelokupnim rasponom individualnog i kolektivnog znanja, sposobnosti, stavova, mogućnosti, ponašanja, iskustva i emocija.

Iznimno je važno istaknuti da zaposleni nisu sami po sebi humani kapital za poslodavca nego to postaju tek onda kada svoje **znanje i sposobnosti transformiraju u djela** (usklađena sa strategijom poslovanja), koja **doprinosu stvaranju (materijalne ili nematerijalne) vrijednosti za tvrtku** (dodana vrijednost, novi klijenti, bolji imidž, uspješnija organizacija

rada, profitabilan proizvod, novi proizvod i poboljšani proizvod).

Kompetencije:

Ponajprije, radi se o stručnoj sposobnosti zaposlenih, dakle da u danim okolnostima **znaju što, kako i kada**. Ta komponenta potiče se i u većini tvrtki kontinuirano unapređuje. Osim stručne, važna je tzv. **socijalna kompetencija**, koja se odnosi na uspješnost rada s drugim ljudima (npr. način ophođenja i komuniciranja, timski rad, uklapanje u kolektiv), te **komercijalna kompetencija**, koja označava sposobnost zaposlenih da svoje akcije usmjeravaju k stvaranju vrijednosti.



Odnosi:

Ovdje se ne radi o socijalnoj nego o ekonomskoj kategoriji suradnje. Ekonomski relevantni **samo su oni odnosi** kojima je krajnji cilj stvaranje vrijednosti. Što uspješnije zaposleni izgrađuju svrhovite odnose (**value creating relationships**) s kolegama, klijentima, partnerima ili drugim stručnjacima, tvrtka će bolje poslovati. Jer, samo u interakciji s drugima nastaje sinergijski efekt, a kolektivno znanje višestruko je veće od znanja pojedinaca. Jedan oblik relacijskog kapitala HC su takozvane **Communities of practice** (umreženi forum stručnjaka s ciljem efikasne razmjene znanja i iskustava u vidu rješavanja problema i stvaranja nove vrijednosti za tvrtku).

Vrijednosti:

Rad HC uvelike je uvjetovan postojećim individualnim i kolektivnim **vrijednosnim sustavima**. Govorimo o predodžbama zaposlenih o tome što se u njihovu kolektivitu stvarno cijeni i vrednuje, a što je nepoželjno ponašanje. Te predodžbe, iako često neartikulirane snažno utječu na načine, modele, sredstva i djelovanje zaposlenih. Vrijednosni sustavi direktna su posljedica načina rada i rukovođenja menadžmenta, a tvore osnovicu korporativne kulture

Ni jedan stručnjak, pa makar sa najboljim kvalifikacijama, ne može se smatrati humanim kapitalom dok svojim **doprinosom u stvaranju vrijednosti** ne uspijeva opravdati investicije u sebe (plaće, dopri-

nosi, treninzi, motivacijski programi).

U ekonomiji znanja **humani kapital (HC)** postaje **ključni čimbenik poslovanja**.

On svoje znanje i sposobnosti investira u tvrtku. Prema tome, neprimjereno je tretirati ga kao trošak. Naprotiv, **plaće, treninzi te razne beneficije** koje poslodavac izdava za zaposlene treba smatrati **investicijom**.

Tu dolazi do bitne transformacije u mentalnom sklopu poslodavaca i zaposlenih. Troškovi se po samoj logici poslovanja teže smanjiti što nikako nije slučaj s investicijama.

Smatra li poslodavac ulaganje u zaposlene investicijom **tražit će, ali i cijiniti njihov intelektualni doprinos**, što će stimulatивно djelovati na sve one koji «znaju i žele, a ne nemaju priliku», a uzdrmati one koji «imaju priliku, a ne žele i ne znaju». Logično je i očekivanje investitora na povrat od investicije, koje doduše nije kratkoročno isplativo, ali zato nosi znatno veću dobit od drugih ulaganja. **Da zaposleni nisu samo jedan od poslovnih sredstava pored strojeva, računala i zgrada**, bolno su spoznale one tvrtke koje su u valu reorganizacije (s ciljem smanjenja troškova i postizanja konkurentne prednosti) otpuštale zaposlene kao višak tako uvelike izgubile dragocjeni kapital (znanje, iskustvo, sposobnost, energiju, pa i “organizacijsku memoriju”).

Intelektualna sposobnost, kom-

binatorika, rješavanje problema (znanje), ustrajanost i inicijativa su odlike humanog kapitala koje ga itekako razlikuju od spajalice. Treba naglasiti kako je moguće mjeriti povrat sredstava.

Sposobni i angažirani ljudi smatraju se ključnom imovinom tvrtke, jer, dok su u radnom odnosu, njihov intelektualni input i rezultati rada “pripadaju” tvrtki. No, s obzirom na to da u svakom trenu mogu otići, njihovo znanje i sposobnosti treba na neki način pretvoriti u kolektivno znanje koje ostaje u trajnom vlasništvu tvrtke (npr. u obliku zapisa, baza podataka o potrošačima, prepričanih iskustava, izvješća, nacрта, programa, savjeta, mentorstva).

Stoga organizaciju poslovanja treba strukturirati na odgovarajući način, koji u pravilu podrazumije-

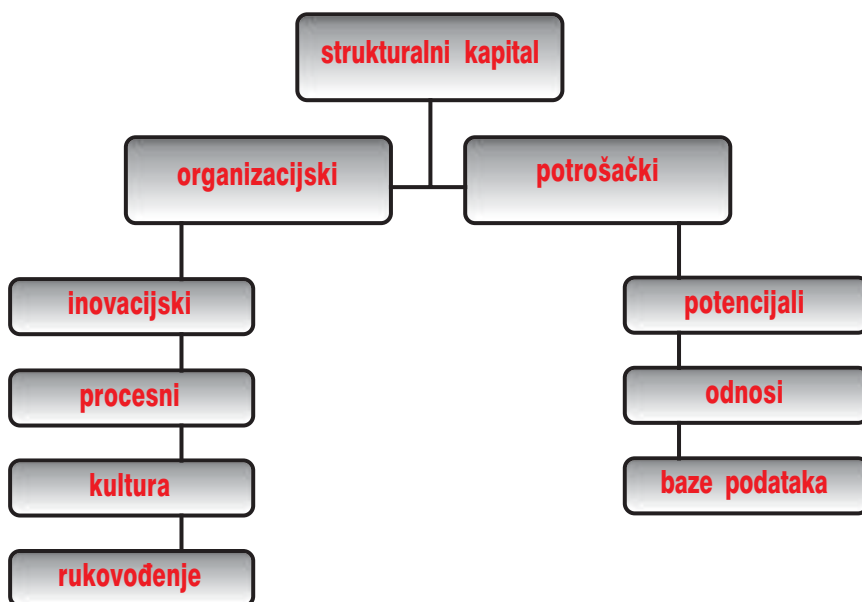
va decentralizaciju i veću autonomiju na nižim organizacijskim strukturama. Bitno je i uvažavanje te poticanje neformalnih odnosa koji omogućavaju učinkovito prenošenje znanja i iskustva te poticanje preuzimanja rizika i inicijativa. Nužna je uspostava fleksibilne i umrežene strukture.

Time smo već i zahvatili drugu komponentu IK, **strukturalni kapital**.

8.2 Strukturalni kapital (Structural Capital - SC)

SC je utjelovljenje i potporna infrastruktura HC. Razlikujemo dvije vrste tog kapitala: organizacijski i potrošački.

Tu se radi o svim **nematerijalnim faktorima koji ostaju u tvrtci kada zaposleni odu kući, a bitno doprinose poslovnom uspjehu:**



Organizacijski SC:

U njega se ubraja organizacijska struktura tvrtke, način rada, upravljački podsustavi, nacrti, sredstva kontroliranja, informacijski i komunikacijski sustavi, sustavi za upravljanje vrijednostima (financije, investicije, računovodstvo), razvoj, ophođenje sa zaposlenima, baze podataka, dokumentacija te intelektualna imovina: patenti, autorska prava, licence itd.

Taj kapital je sistematizirana i kodificirana sposobnost djelovanja organizacije.

Inovacijski

U tu kategoriju pripada sposobnost tvrtke da kontinuirano redefinira **ponudu proizvoda ili usluga** anticipirajući zahtjeve tržišta. Obuhvaća također sposobnost tvrtke da fleksibilno mijenja strukturu, sustave, procese i načine rada kada više ne podupiru optimalno stvaranje vrijednosti. U inovacijske procese spadaju sitna poboljšanja proizvodnih i uslužnih procesa, koja predlažu svi zaposlenici, ali i djelatnost odjela za istraživanje i razvoj, dizajniranje, marketinške aktivnosti i drugi koji **stvaraju nova primjenjiva znanja**.

Bitno je kod zaposlenih razviti svijest o tome da se inovativnost u tvrtki osim u odjelima za istraživanje i razvoj uglavnom manifestira putem usavršavanja postojećih struktura, načina rada, postojećeg proizvoda ili usluge. Prema tome je svakome dostupna i nužna vještina. Kako se radi o ključnom faktoru razvoja i napretka, bez sustavnog poticanja inovativnosti razvoj će biti prepušten slučaju. Sporadično poticanje ideja,

proizvoda, boje je nego ništa, ali nije dovoljno za brzi razvoj. Naime svaki razvoj počiva na inovativnosti, od individualne razine, razine tvrtki (tehnologije, proizvodi, procesi), do mezo razine (tehnološki i inovacijski centri, komunikacija, kooperacija, rješenja, odredbe) i makro razine (sukus inovativnosti na svim razinama). Bez razvijenog sustava poticanja i nagrađivanja inovativnosti neće biti niti motivacije kao ni razumijevanja za njenu važnost za razvoj.

Procesni

Tu pripadaju poslovni procesi (sve je proces - proizvodnja, učenje, komunikacija) i tehnike, kvaliteta, kadrovski programi itd. koji povećavaju učinkovitost proizvodnje i izrade proizvoda i usluga. (npr. ISO 9000), specifičan način organizacije procesa, komunikacijskih kanala.

Pri tome je važna uspostava procesa stalnog učenja i usavršavanja što uključuje utvrđivanje stručnih, iskustvenih te kreativnih potencijala zaposlenika kako bi se precizno i sustavno odredili potencijali te pozicije vezane uz daljnje unapređivanje intelektualnog kapitala, odnosno organizacijskog znanja.

Kultura

Iako kultura i rukovođenje nisu posebno izdvojeni u većini IK modela u svim zemljama u tranziciji predstavljaju kritične faktore poslovanja.

Moguća definicija kulture mogla bi glasiti: **kombinirani zbroj pojedinačnih mišljenja, zajedničkih vri-**

jednosnih sustava, stavova, normi i ponašanja.

Kultura je faktor koji funkcionira kao poluga za uspješniju realizaciju gospodarskih napora.

Razlikujemo tri aspekta:

konceptija menadžmenta o tome kakva bi kultura **trebala biti, stvarna kultura** (koja predstavlja kolektivni vrijednosni sustav), **te percepcija klijenata**, partnera i investitora.

Uspjeh ili neuspjeh poslovanja kao i uvođenja novih sustava upravljanja i mjerenja **uvelike ovisi o postojećoj kulturi**. Nju je najteže promijeniti jer se sustavno razvija tijekom vremena. Prema tome rukovodstvo mora uzeti u obzir taj aspekt i ozbiljno raditi na oblikovanju individualnih i kolektivnih vrijednosnih sustava koji predstavljaju bazu rada zaposlenih. Upravljanje intelektualnim kapitalom obuhvaća i **stvaranje i poticanje kulture učenja, rada, inovativnosti, učinkovite komunikacije i kooperacije te stalnog unapređivanja**. Bez adekvatnog sustava motiviranja i nagrađivanja teško se mogu očekivati pomaci u željenom smjeru. Za transformaciju organizacijske kulture od iznimne je važnosti koristiti menadžersku metodu upravljanja promjenama (change management).

Rukovođenje (Leadership)

Uloga top menadžmenta mogla bi se slikovito prikazati na sljedeći način: Bez magneta komadići željeza u kutiji razbacani su i okrenuti svaki u svom smjeru. Doda li se

magnet u kutiju svi komadići dobit će jedinstveni smjer. Na menadžmentu je dakle da kao magnet, što jasnije postavljajući i komunicirajući ciljeve, usmjeri tvrtku u odgovarajućem smjeru. Rukovodstvo je most između humanog, organizacijskog i potrošačkog kapitala. Djeluje u cilju stvaranja sukladnih i višestrukih efekata između strategije, strukture, sustava i kulture u poslu, na tržištu i radnoj okolini u kojoj tvrtka djeluje.

Treba naglasiti kako je **bitan element vodstva, odnosno vođe, artikulacija vizije i misije čiji se sadržaj disperzira na sve zaposlenike**. Suvremeni pristupi razvoju podrazumijevaju i stvaranje novih vrijednosti sa realizacijom strateškog plana. No bez jasno definirane vizije (što želimo biti i kako želimo izgledati), strategije (kako tamo mislimo stići), ciljeva (što kada treba učiniti), tome prilagođenog plana akcija (tko radi što), i identifikacije svakog gospodarstvenika sa vizijom i ciljevima (gdje sam ja u tome) nema jasnog usmjerenja a time niti prave snage. Pri tome treba napomenuti da je pojam budućnosti u dinamičkom smislu relativan pojam u zavisnosti od brzine promjena u okolini.

Brojni tržišni izazovi tu zadaću otežavaju, ali bez nje nije moguće opstati, tj. povećati tržišni udio.

Organizacijski kapital u cijelosti je vlasništvo tvrtke, a u bilanca ma se prikazuje samo jedan njegov dio - intelektualno vlasništvo.

Potrošački kapital (Customer Capital - CC)

Ključni je dio strukturalnog kapitala tvrtke i sastoji se od **odnosa s potrošačima (kupci, klijenti, gosti), baze podataka o potrošačima**, a u nekim slučajevima proširuje se i na odnose s dobavljačima i partnerima (tzv. relacijski kapital). Odnosi se na vrijednost koja potječe iz, a stvara se **kroz kontinuirani odnosa sa potrošačima** (dobavljačima, partnerima). **Potrošač je početak i završetak lanaca stvaranja vrijednosti (materijalni i nematerijalni)**. Opstanak svih uslužnih i proizvodnih djelatnosti ovisi o potrošaču, a začinjuje koliko malo pažnje se pridaje njegovu zadovoljstvu, zahtjevima i željama.

Iskustva su pokazala, **usmjeri li se tvrtka prema potrošačima mijenjaju se često ciljevi, proizvodi, usluge, organizacija i investicije**. To znači da bez fokusa na potrošače nema ciljane i učinkovite alokacije resursa, niti maksimalno efikasnog stvaranja vrijednosti. Naime, gospodarstvenici bez kontinuirane analize povratnih informacija sa strane potrošača nemaju pravu predodbu o tome da li su na pravom putu, kako učinkovito unaprjeđivati postojeće proizvode i usluge te u kojem smjeru mora ići razvoj novih. Pri tome valja napomenuti da je američko istraživanje pokazalo kako se mnoge tvrtke još uvijek rukovode svojim, internim željama i ambicijama umjesto onima potrošača.

Ozbiljno i sustavno bavljenje potrošačima omogućava pravovremeno reagiranje na nove trendove, ra-

zvoj inovativnih proizvoda, osposobljavanje i izobrazbu ljudi (prodaja, recepcija), služi kao referenca, utječe na imidž....

Cilj je “customer satisfaction”, dakle **zadovoljstvo kupca**, kroz zadovoljavanje njegovih potreba. Sa udjelom **dobane vrijednosti** koju nudimo uz kupljenu uslugu ili proizvod (jedinственost rješenja, inovativnost proizvoda, imidž, posebnost doživljaja, bonus, nagrada, popust, post prodajne usluge) raste i konkurentna sposobnost tvrtke. Stoga **upravljanje odnosima sa potrošačima** (Customer relationship management) treba imati isto tako važnu ulogu u strateškom i operativnom poslovanju kao upravljanje ljudima. Čak štoviše, pojedini teoretičari kupca nazivaju stvarnim korporacijskim poslodavcem.

Relacijski kapital (Relationship Capital)

Kako je konkurencija sve oštrija a potrošači sve zahtjevniji, **nužno je u proces planiranja i proizvodnje uključiti što više sudionika iz lanca stvaranja vrijednosti sa ciljem razmjene informacija i znanja i time efikasnijeg stvaranja vrijednosti i sigurnijeg opstanka na tržištu**.

Bez kvalitetnih multilateralnih odnosa sa ciljem učinkovitijeg stvaranja vrijednosti (value creating relationships), nema dovoljno snažnog sinergijskog efekta koji bi omogućio učinkovitije i inovativnije gospodarenje na nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini. Kako stvaranje “odnosa” nije skupa investicija nema opravdanja za “nekvalitetne” odnose koji razaraju ili

nedovoljno stvaraju vrijednost u odnosu na mogućnosti tvrtke.

Odnosi s dobavljačima i partnerima imaju posebnu ulogu jer su oni direktni sudionici u **sustavu stvaranja vrijednosti za krajnjeg korisnika, tj. potrošače**. Ti sustavi prelaze granice pojedinačne tvrtke i omogućavaju povezivanje različitih struka (specijalizacija). Osim logističke strukture u pogledu dobavljanja potrebnih resursa, važno je istaknuti povezivanje s distributerima, ponajprije, velikim trgovačkim lancima. S vremenom trgovačke kompanije postaju dominantne na tržištu, ali taj odnos mijenja digitalna ekonomija.

Imidž, ugled i brand su obilježja relacijskog kapitala.

Relacijski kapital sve se češće u modelima vizualizacije intelektualnog kapitala izdvaja iz strukturalnog kapitala i pojavljuje se kao samostalna kategorija koja obuhvaća i potrošački kapital. Također se uvrstavaju kategorije kao duhovni i kulturni kapital.

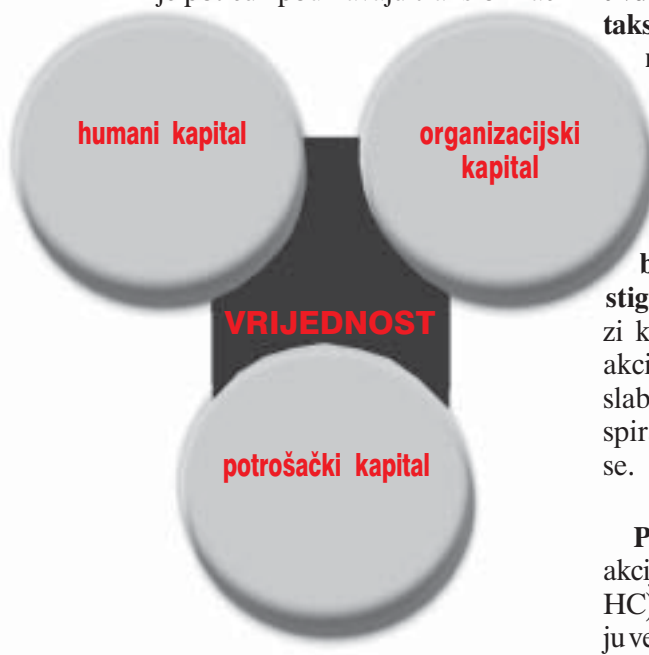
Valja imati na umu da postoje razni modeli kategorizacije IK kao i modeli mjerenja njegove učinkovitosti. Svi oni imaju za cilj da pomognu pri klasifikaciji nematerijalnih faktora poslovanja kako bi se njima lakše upravljalo.



Upravljanje intelektualnim kapitalom

Vrijednost za tvrtku stvara se **interakcijom između podvrsta intelektualnog kapitala (intra i interorganizacijski procesi)**. Stoga je bitno kontinuirano unapređivati performansu svake pojedinačne kategorije IK kao i načine njihovog međudjelovanja. Menadžment mora uvesti i podržati metode rada koje potiču i podržavaju transformaci-

ju individualnih sposobnosti u organizacijske vrijednosti i obrnuto (pri čemu se ostvareni sinergijski efekt sustavno podiže). Nadalje, mora raditi na uklanjanju inhibitornih faktora koji sprečavaju optimalno korištenje postojećih potencijala tvrtke. **Koncepcija IK i njena implementacija zahtijevaju novu perspektivu strateškog rukovodstva, novu taksonomiju, nove načine upravljanja i nove mjerne sustave.**



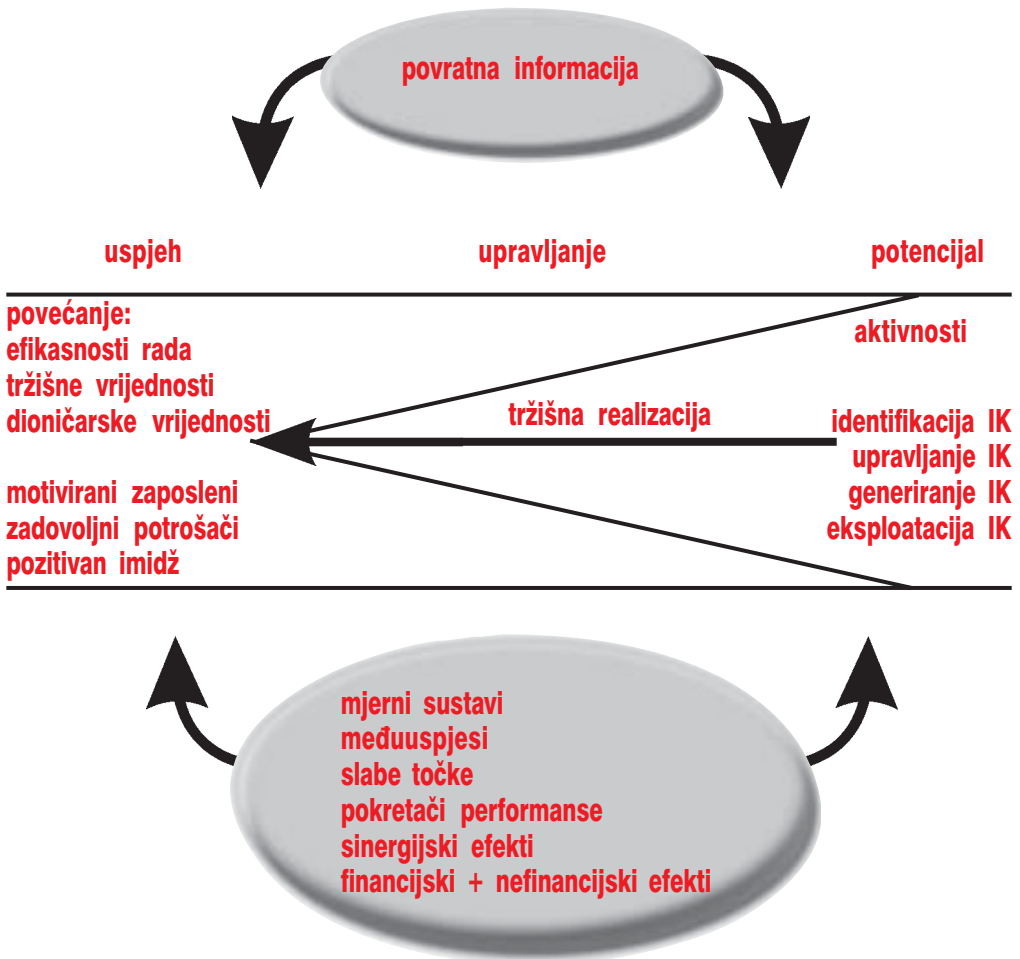
Kontinuiranim analiziranjem razloga za raskorak koji postoji između zadanih ciljeva, dakle **onoga “što bi trebalo biti” i onoga “što je u stvari postignuto”**, stječu se spoznaje na bazi kojih se mogu odrediti daljnje akcije. Kontinuiranim uklanjanjem slabih točaka stvara se pozitivna spirala unapređivanja performanse.

Primjer: Zaposleni pomoću interakcije s drugim stručnjacima (HC-HC) unapređuju znanje i izbjegavaju već učinjene greške, ako raspoložu

odgovarajućom tehničkom infrastrukturom (HC-SC) moći će svoje sposobnosti optimalno koristiti ne gubeći vrijeme nepotrebno. Na bazi analize povratnih informacija potrošača (CC-HC) dolazi se u suradnji s kolegama iz raznih odjela (HC-HC) do novih proizvoda. Iskustva projekta dokumentiraju se i pohranjuju u

bazu iskustava (HC-SC), kako bi prema potrebi koristile u drugom projektu...(SC-HC-CC).

U tu svrhu koriste se projektni menadžment, multifunkcionalni i virtualni timovi. Pri tome se moraju primjenjivati metode i principi upravljanja znanjem kao *poslovodne funkcije*.



Upravljanje HC-om na:

Individualnoj razini:

Uloga menadžmenta je da rad pojedinaca usklađuje s ciljevima tvrtke. Treba prepoznati individualne potencijale i naći načine kako ih optimalno koristiti za postizanje ciljeva tvrtke. Tome pripada i usmjeravanje pri usavršavanju i stvaranje pogodnih radnih uvjeta za efikasan rad pojedinaca.

Timskoj razini:

Menadžment prema potrebama određuje optimalne interdisciplinarne timove i pruža potrebnu podršku, infrastrukturu i okvirne uvjete radu tima. Raspon djelovanja je širok, a obuhvaća i uklanjanje inhibitornih faktora za produktivan

rad članova tima (*predrasude*, netrpeljivost, vrijeđanja). **Menadžeri utvrđuju timske uloge.**

Razini tvrtke:

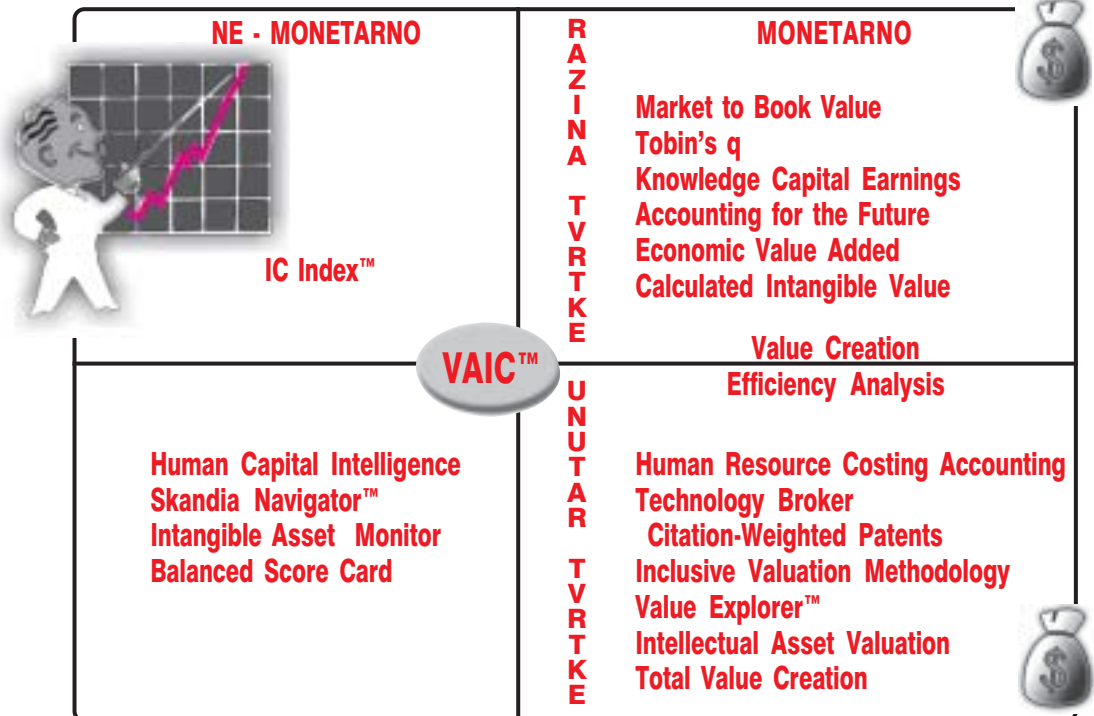
Postojećom strukturom odnosa (kulturom tvrtke) uvjetovani su **strahovi, konflikti**, motivacija i ponašanje zaposlenih. Menadžersko djelovanje odnosi se, među ostalim, na sustavno razmišljanje i kolektivnu percepciju (**osjećaj zajednice**), konflikt unutar organizacije i sustava (rang, utjecaj, moć), **motivaciju odjela, odgovornost**, interdisciplinarnu kooperaciju (prelazeći granice odjela ili projekta). Pri tome je bitno konflikte pretvoriti u instrument unapređivanja poslovnih i uslužnih procesa te uspostaviti slobodnu komunikaciju na svim razinama tvrtke.



Mjerenje intelektualnog kapitala

Mjerenje, dokumentiranje i evidentiranje sastavni su dijelovi svakog poslovanja. Bez mjernog sustava nema orijentacije ni u globalnom biznisu. Samo ako smo svjesni performansi resursa u prošlosti i sadašnjosti možemo razviti strategiju i us-

mjeriti snage na budućnost. **Ono što uspijevamo mjeriti, time uspješno upravljamo.** Zaposlenici se moraju osposobiti za samostalno mjerenje, odnosno praćenje realizacije organizacijskih ciljeva uz utvrđivanje vlastitog doprinosa. Vidljiva imovi-



Ovdje su navedene sve danas postojeće metode za mjerenje nevidljive imovine - intangible assets
(Karl Erik Sveiby: www.sveiby.com)

na tvrtke i financijski kapital uspješno se mjere i bilanciraju, jer je tradicionalni sustav mjerenja, zasnovan na masi, tijekom vremena razrađen do savršenstva. Za suvremeno poslovanje, osim financijskih parametara, bitne su i informacije o performansama intelektualnog kapitala.

Udio znanja u novoostvorenoj vrijednosti sve je veći, no, ta njegova uloga pri ostvarenju vrijednosti nije adekvatno zabilježena niti vrednovana u financijskim iskazima poslovanja tvrtki. Također zabrinjava već navedeni jaz između **knjigovodstvene vrijednosti tvrtki i njihove tržišne vrijednosti**, koji se posebno negativno odražava na informacijski i znanjem intenzivne djelatnosti (software, dizajn, ...), pri čemu su razmjeri od 1:10 (u korist tržišne vrijednosti dionica) već uobičajeni.

S obzirom na taj trend, dva su ključna pitanja:

- koju **informacijsku vrijednost imaju tradicionalna financijska izvješća** za postojeće i potencijalne investitore, upravu tvrtke, zaposlene i dioničare?
- **kako mjeriti intelektualni kapital i njegov doprinos?**

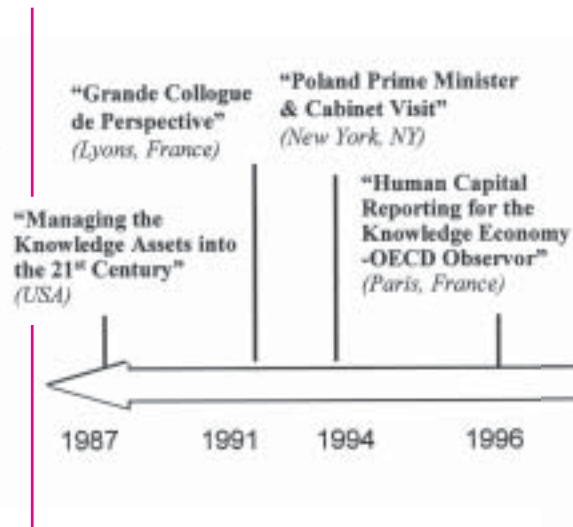
Na prvo pitanje najbolji odgovor pružit će iskustvo iz međunarodne gospodarske prakse, iz koje je problematika i proizašla. Detaljan odgovor na drugo pitanje zahtjeva zaseban članak pa ćemo se ograničiti na osnovne informacije. Ukrat-

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

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

Metode tržišne kapitalizacije: vrijednost IK izračunava se tako da se uzme razlika između tržišne i knjigovodstvene.

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.

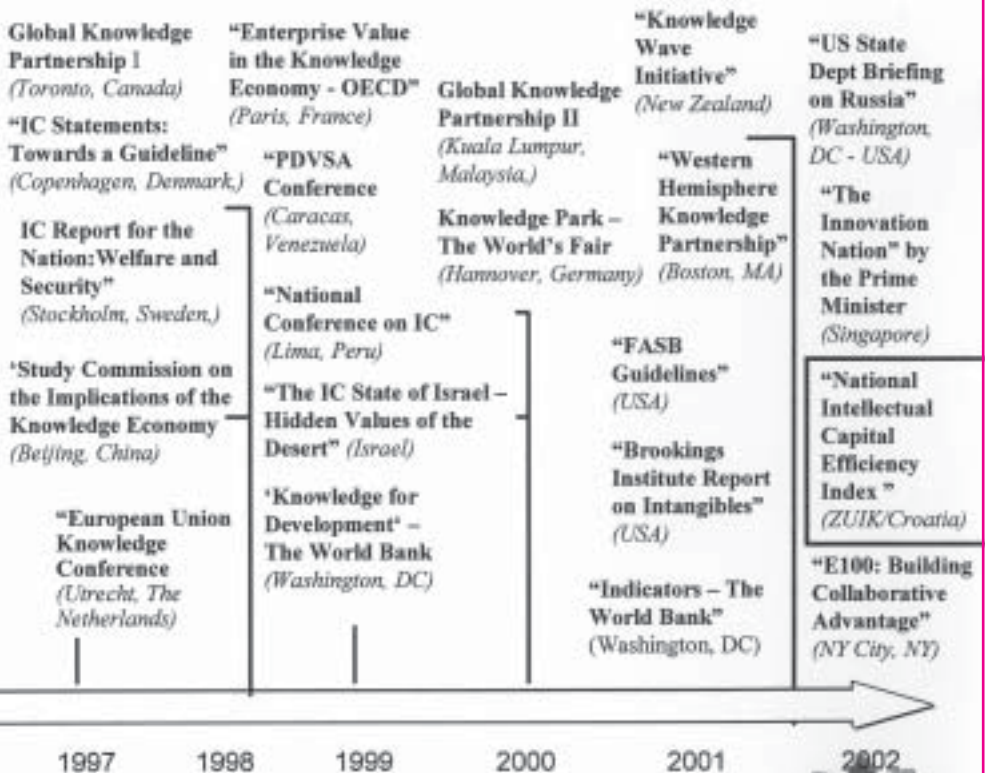


Sustavi uravnoteženih pokazatelja (BSC, Balanced Scorecard): razne komponente neopipljive imovine ili IK identificiraju se na bazi čega se stvaaju indikatori koji se iskazuju putem sustava uravnoteženih kartica ili u obliku grafova.

Treba napomenuti da je jedna od najprihvaćenijih mjernih me-

toda u svijetu VAICTM- metoda mjerenja uspješnosti IK, koju je izumio prof.dr. Ante Pulić, hrvatski ekonomist svjetskog ranga. Njena osobitost ogleda se u činjenici da je primjenjiva od najmanjih organizacijskih jedinica, njenih filijala, na razini tvrtke, unutar gospodarskih sektora pa sve do razine nacionalnog gospodarstva. To

Evolution of Knowledge Economies



znači da na svim tim razinama može precizno pratiti uspješnost intelektualnog kapitala u stvaranju vrijednosti.

Znanje i njegovo utjelovljenje, intelektualni kapital, nisu izravno prikazani u financijskim izvješćima (posljedica toga je i nedovoljna pažnja pri upravljanju tim resursom). Hrvatski računovodstveni standardi intelektualni kapital vode u obliku nepredmetnih dugoročnih sredstava čime se potvrđuje **nestvarnost** intelekta tj. znanja i njegovih derivata.

Do sada su izdane tri godišnje studije vezane za efikasnost intelektualnog kapitala u gospodarstvu, uvodeći nove kriterije uspješnosti na nacionalnoj, županijskoj i korporacijskoj razini.



Hrvatski doprinos mjerenu i upravljanju IK na nacionalnoj razini (nacionalni indeks)





Faze upravljanja IK

FAZA 1. Razviti svijest o važnosti tog resursa

Pristup je top - down. Postupno se svijest razvija kroz cijelu organizaciju putem literature, predavanja, diskusija i radionica. Samo ako svi shvate o čemu se radi i koju korist donosi (kolektivnu i osobnu) bit će spremni osim ideje prihvatiti i napore oko realizacije.

FAZA 2. Vizualizirati i kategorizirati IK tvrtke

Nužno je da to provede multidisciplinarni tim top menadžmenta kako bi se stekla sveobuhvatna slika stanja iz raznih perspektiva.

- **Kategorizacija** nematerijalnih faktora tvrtke prema IC- shemi (humani, strukturalni kapital, organizacijski, inovacijski kapital, relacijski, tj. potrošački kapital), a onda detaljnije (npr. socijalni i profesionalni aspekt HC)
- Analiza **postojećeg stanja** IK u tvrtki (snaga, slabost, potencijal, ograničavajući faktori). Definiranje razloga zašto je stanje takvo kakvo jest.

- Definiranje **ciljeva i željenog stanja** (uključujući i međufaze)
- Određivanje **ključnih nematerijalnih faktora**. Za razne branše ključni faktori bit će drugačiji (na primjer za ugostitelje je ključan, osim HC i CC)
- Određivanje **prioriteta** (fokus primarno staviti na glavne stvaraoce vrijednosti u tvrtki)
- Identificiranje **kritičnih faktora** (izdvajanje onih faktora koje treba primarno unaprijediti)
- Uvrštavanje u **postojeću strategiju** (dodatni fokus na nematerijalnim faktore znači kvalitetno proširenje strategije u vidu sveobuhvatnog upravljanja resursima)
- Izrada prikaza (da bi se neopipljivim faktorima lakše upravljalo bitna je svojevrсна vizualizacija, npr. u obliku nacрта ili grafa)

FAZA 3. Odrediti način upravljanja ključnim faktorima

Ne postoji opći način upravljanja IK. Svaka tvrtka jedinstvena je i pre-

ma tome mora sama razraditi svoj individualan način upravljanja IK koristeći postojeće modele samo kao bazu. Okosnica su u svakom slučaju sljedeće komponente: strategija, kultura, ljudi, tehnologija i tržišno okruženje. U toj fazi komunikacija ide odozdo gore.

FAZA 4. Uspostaviti mjerni sustav za performansu IK

Ono što se ne može mjeriti time se ne može niti upravljati. Da bi uspješno mogli upravljati neopipljivom imovinom bitno je **implementirati mjerne sustave za praćenje performanse neopipljivih faktora**. Najvažniji je kontinuitet. Bez obzira na polaznu situaciju (lošu ili dobru) samo kontinuirano preispitivanje, lociranje slabosti i njihovo unapređivanje vode prema uspjehu.

FAZA 5. Uvesti novi sustav izvješća

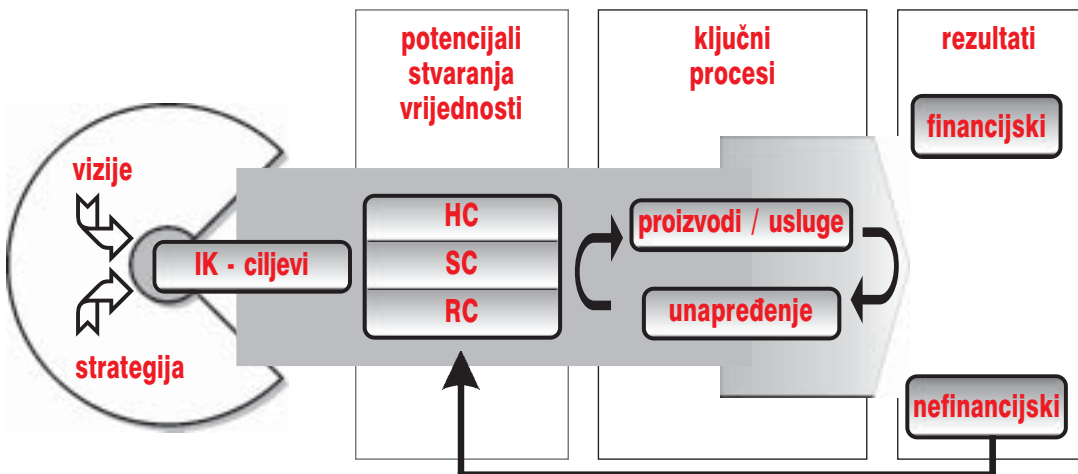
Ako ne raspravljamo o tome što se radi i što je učinjeno, ne možemo ni očekivati razumijevanje zaposlenih, a ni potencijalnih ulagača. Da

bismo usmjerili zaposlene moramo ih informirati o tome što se zbiva kako bi oni svoje akcije znali uskladiti sa situacijom. Eksterni reporting o IK (npr. u obliku dodatka godišnjeg izvješća) pomaže tvrtkama u tome da pruže detaljniji uvid u napore koji bi trebali omogućiti dugoročno uspješno poslovanje.

FAZA 6. Motiviranje zaposlenih

Mnogi ljudi boje se novog i nepoznatog jer se boje da će ih na neki način ugroziti. Što jasnije se prikažu **posljedice uvođenja novog sustava te moguće individualne i/ili kolektivne koristi od toga**, to će se lakše zaposleni identificirati s programom. Važnu ulogu imaju motivacijski programi te otvoreno suočavanje s mogućim strahovima. To je iznimno bitno jer u ekonomiji znanja svaku godinu do dvije dolazi do radikalnih strukturalnih transformacija.

Uprave tvrtki u tom pogledu moraju usvojiti odgovarajuću viziju, misiju, strategiju, politiku i kratkoročne ciljeve te ih disperzirati unutar cijele poslovne organizacije.





Proizvodni faktor - znanje

Znanje je baza intelektualnog kapitala tvrtke. Kako se izraz „znanje“ koristi dosta površno, kao sinonim za informaciju, podatak, inteligenciju ili mudrost trebalo bi prvo raščistiti o čemu je zapravo riječ kada govorimo o znanju.

PODATAK:

Predstavlja objektivni (međusobno neosporan) prikaz o nekom zbivanju ili stvari. Podatak je vidljiva razlika između alternativnih stanja i sustava. U ekonomskom kontekstu ga najčešće koristimo za strukturirani zapis neke transakcije.

Organizacija pohranjuje podatke u informacijskim sustavima kako bi zaposlenima omogućili njihovo korištenje. Prema **kvantiteti** se s time u vezi prate nastali troškovi, brzina ili sposobnost, koliko podataka je ubačeno u sustav, koliko brzo potrebne podatke možemo naći u bazi podataka. Prema **kvaliteti** nas zanima ispravnost (aktualnost), relevantnost i jasnoća, koli-

ko jednostavno pribavimo podatak kada nam treba i da li je razumljiv.

Svaka tvrtka treba podatke, pitanje je koje i koliko. Pregršt podataka samo otežava identifikaciju i razumijevanje onih podataka koji su za organizacijsko djelovanje značajni. Treba shvatiti da podaci nemaju i ne izražavaju ZNANJE. Oni su **goli prikaz stanja koje ne uključuje prosudbe ili interpretacije i stoga nije stimulans za djelovanje**. Podatak je nužna sirovina za izvođenje **informacija**.

INFORMACIJA:

Podatak kojem je korisnik (prijemnik) pridodao značenje, relevantnost i kontekst. Informacija uspostavlja vezu između stvari ili zbivanja i informiranog. Informacija oplemenjuje i oblikuje prijemnika. Podatak preobražavamo u informaciju kada mu **damo vrijednost koristeći ga za intelektualnu operaciju** (npr. kalkulaciju, kontekstualizaciju, kategorizaciju, korekciju).

Učinak informacije je da modificira očekivanja prijemnika te da potvrđuje ili mijenja njegovu percepciju. Što je veći stupanj spremnosti očekivanja, to je veća informativnost informacije.

Pri upravljanju informacijama razlikujemo kvantitativni i kvalitativni aspekt.

Prema **kvantiteti** tu se nalazi sposobnost povezivanja i transakcije: koliko e-mailova povežemo u integriranu cjelinu i koliko poruka je bilo poslano u nekom trenutku. Sa stanovišta **kvalitete** gleda se na korist i informativnost: da li mi je informacija omogućila novi pogled ili novo razumijevanje stanja ili olakšala odluku o nekom problemu ili njegovo razrješavanje.

ZNANJE:

Intuicija nam govori da je znanje šire od podataka i informacija te da obuhvaća oba pojma. To su informacije koje imaju vrijednost u interakciji s humanim kapitalom. Odnosi se na sposobnost ljudi da koriste informacije za rješavanje složenih problema i da bi se prilagodavali promjenama. Pojedinačna sposobnost da se savlada nepoznato. Sposobnost djelovanja (Karl-Erik Sveiby). Znanje se može klasificirati u dvije kategorije: izričito, eksplicitno znanje (SC) ili individualno, implicitno znanje (HC). (Ikujiro Nonaka).

Jednako kako je informacija podatak kojem je dodana vrijednost, tako je znanje informacija kojoj je

dodana vrijednosti da s njom obavljamo razne intelektualne operacije (npr. kontekstualno znanje, pretpostavljanje posljedica, povezivanje, prigovor). Posebna odlika znanja je u tome da je bliže djelovanju, negoli podatak ili informacija. **Znanje djeluje kao aktivator koje nas navodi na djelovanje.**

Sa gledišta komunikacije znanje dijelimo u dva oblika:

IMPLICITNO (skriveno)

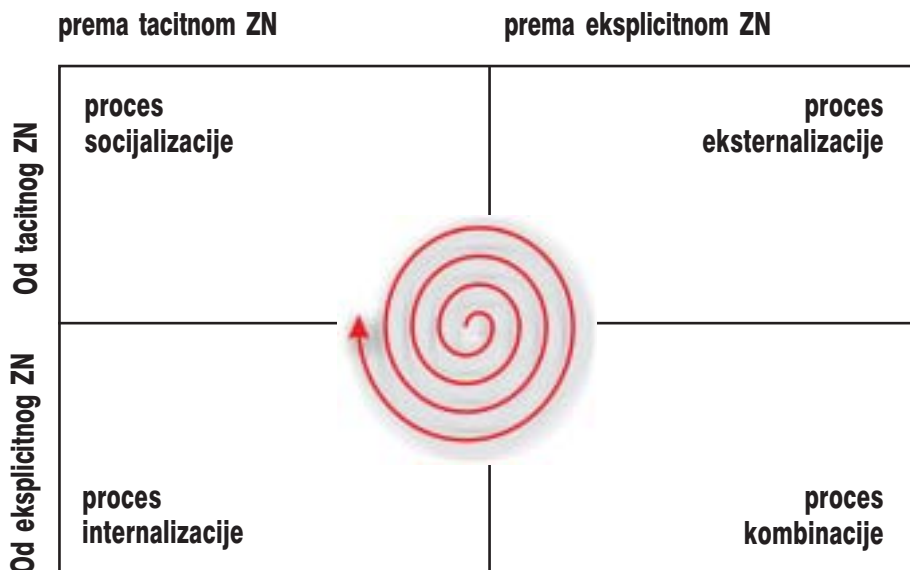
Odnosno, tacitno znanje je ono znanje koje je **neizrečeno intuitivno, iskustveno i praktično** (analogno). Ne može ga se prenositi bez zadržke jer ni jedna verbalizacija nije dovoljno sveobuhvatna (sviranje klavira, vožnja bicikla, prodajna sposobnost, popravak pipe).

EKPLICITNO (izraženo)

Znanje koje je moguće ponoviti ili mu je moguće dati neki formalni oblik (**formatirano ili formalizirano znanje**) koje omogućava njegovu prenosivost i opću razumljivost. To je deklarativno znanje (propozicijonalno) i znanje o djelovanju.

Znanje se prenosi interakcijom između implicitnog i eksplicitnog oblika znanja.

Proizvodnja informacija u punom je tijeku, a problem u međuvremenu ne predstavlja manjak, nego višak informacija. Da bi informacije zaista bile korisne bitno ih je selektirano tražiti i koristiti.



Izvor: prof. Hirotaka Takeuchi

Tu počinje upravljanje znanjem kao resursom. Ujedno možemo govoriti o primjenjivim i fundamentalnim znanjima koja obuhvaćaju implicitno i eksplicitno.

UPRAVLJANJE ZNANJEM

Suočene sa sve bržim promjenama tržišta i tehnologija tvrtke moraju poticati i razvijati fleksibilnost kako bi što uspješnije odgovarale na izazove novo nastalog okružja. To se postiže jačanjem intelektualnih sposobnosti zaposlenih i transferom znanja u procese stvaranja vrijednosti koji predstavljaju temelj za inovacije. **U gospodarskom kontekstu znanje nije apstraktan pojam. Odnosi se na stručno primjenjeno znanje i sposobnost pojedinca i grupe da pridonosi stvaranju materijalne i nematerijalne vrijednosti za tvrtku. Svrha upravljanja znanjem je**

stvaranje i umrežavanje individualnog znanja, transformacija individualnog u kolektivno znanje, te ciljano korištenje svih oblika znanja u procesima stvaranja vrijednosti. Proizvodni faktor znanje treba isto tako efikasno koristiti kao što su korišteni i tradicionalni proizvodni čimbenici (novac, sirovine).

Temeljni model upravljanja znanjem čine tri razine – razina znanja, razina podataka i razina djelovanja – u suradnji s **pet ključnih procesa** (informacijskim, dokumentacijskim, komunikacijskim, procesom primjene i procesom učenja).

Na **razini podataka** nalaze se svi podaci tvrtke koji predstavljaju dokumentirano tzv. eksplicitno kolektivno znanje. **Razina znanja**

predstavlja nedokumentiranu, implicitnu bazu znanja tvrtke i odnosi se na područja gdje u **obliku komunikacije** dolazi do socijalne interakcije. Tu spada i memorija zaposlenih.

Obje razine povezane su procesima dokumentiranja i informiranja. Putem konteksta i informacija zaposleni iz podataka generiraju implicitna znanja, dok se kroz dokumentiranje implicitno znanje ponovno pretvara u podatke i postaje eksplicitno.

Treća je **razina djelovanja** na kojoj se odvija **proces razvoja znanja i primjene znanja** u procesima stvaranja vrijednosti. Tijekom korištenja, znanje se na razini djelovanja pretvara u konkretna djela koja stvaraju vrijednost za tvrtku. Spoznajni proces (uspostavljanje uzročno-posljedičnih veza) nakon provedenih akcija omogućava učenje čime se proširuje postojeće korporacijsko znanje. **Na razini djelovanja** samo odgovarajući oblik procesa može jamčiti da znanje, stečeno putem spoznaja iz prošlih projekata, bude na raspolaganju timu za nove projekte.

Upravljanje znanjem za spomenute tri razine je sljedeće: **na razini podataka** ključna aktivnost je prije svega poticanje i podupiranje komunikacije i povezivanja podataka putem informacijske tehnologije. Nasuprot tome se **na razini znanja** samo kroz odgovarajuću

organizaciju i organizacijsku kulturu može postići kvalitetna razmjena i širenje – odnosno povezivanje znanja.

Na razini djelovanja samo odgovarajuće oblikovanje procesa može jamčiti da znanje, stečeno putem spoznaja iz prošlih projekata, stoji na raspolaganju timovima novih projekata.

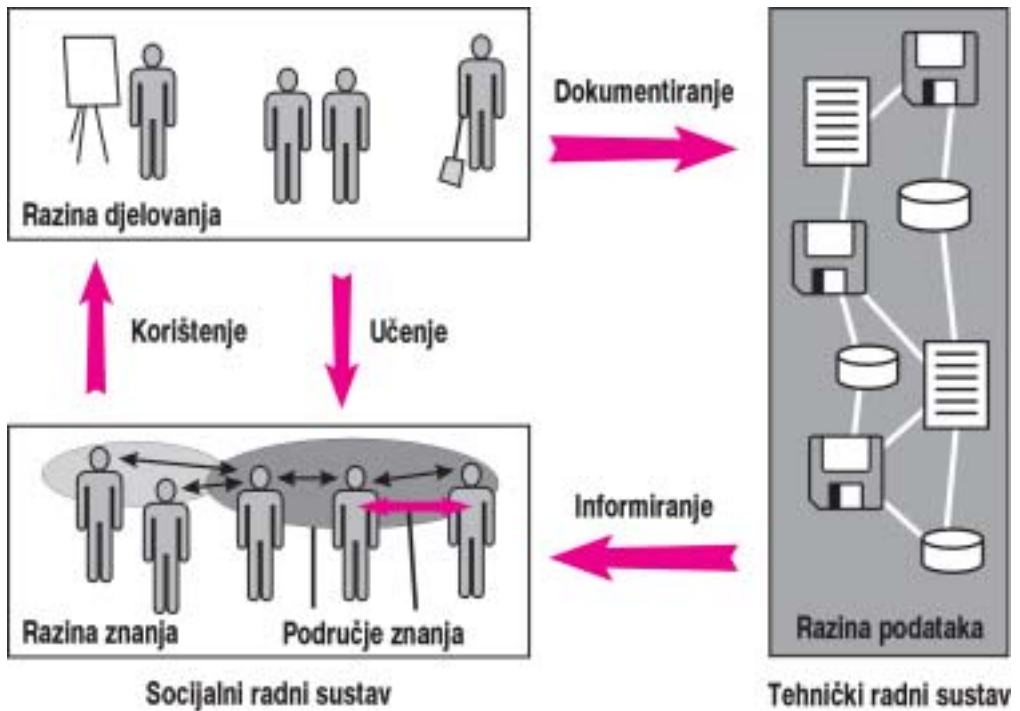
Upravljanje znanjem obuhvaća: *analizu postojećeg znanja, definiranje ciljeva znanja, generiranje i razvoj novog znanja, prijenos znanja (razmjena i širenje), korištenje znanja te mjerenje i vrednovanje znanja.*

Ponajprije je riječ o primjenjivim znanjima!

Neka od osnovnih pitanja relevantna za upravljanje znanjem su:

- Tko treba koje informacije?
- Tko je odgovoran za dokumentiranje najrazličitijih područja znanja?
- Što znamo o svojim potrošačima/klijentima?
- Tko aktualizira postojeće znanje i ocjenjuje povratne informacije potrošača?
- Kako se odvija transfer znanja među zaposlenima?
- Jesu li potrebne informacije na raspolaganju?
- Gubi li se vrijeme zbog nedostatka informacija?
- Koje promjene smo prošli u zadnjim godinama?
- Što smo naučili? Gdje smo to evidentirali?

- Kako stečeno iskustvo i znanje koristimo u svoju korist?
- Što znamo o svojim dobavljačima i distributerima?
- Kako funkcionira servisna služba?
- Što poduzimaju neposredni konkurenti?



Osnovni model upravljanja znanjem

Izvor: Skupina autora: Priručnik menadžment znanja - Wissensmanagementforum Austria



Primjeri iz prakse

Primjer 1:

AUSTROTEL, Austrija

Da bi se profilirali kao hotel koji je iznimno orijentiran na želje svojih gostiju, korporacija Austrotel odlučila je uvesti upravljanje intelektualnim kapitalom kako bi unaprijedili razinu usluga.

Cilj:

1. Transformacija usluga koje bi hotelu donijele konkurentnu prednost uz minimalna ulaganja
2. Unapređenje zadovoljstva gostiju
3. Konstanto unapređivanje slabih točaka (usluga)
4. Podizanje razine cjelokupne usluge u godinu dana

Strategija:

■ višemjesečno *anketiranje* i intenzivni *benchmarking* s tuzemnom i inozemnom konkurencijom. Da bi postojeći i potencijalni gosti aktivno sudjelovali u anketi dogovoren je *sustav nagrađivanja* (od noćenja, ručka i večere do jednodnevnog boravka s punim pansionom i fitness programom).

■ Na osnovi *povratnih informacija* proizašlih iz ankete i mogućnosti hotela razvijena je *strategija unapređivanja* poslovanja.

Operativne točke:

1. *Podizanje razine informacija* već kod rezervacija (info o događanjima u hotelu i okolici baš za vrijeme boravka gosta)
2. *Dodatne usluge* (rezervacije kazališnih karata, shuttel servis, informacije o novim restoranima)
3. *Unapređivanje tehnike razgovora* s gostima (argumentacija, rješavanje konfliktnih situacija, pozitivno izražavanje, telemarketing)
4. *Unapređivanje hotelijerske usluge* na bazi benchmarkinga
5. *Stvaranje baze znanja* (dobra i loša iskustva) za sve dijelove hotelskog poslovanja (noćenje, banket, restoran)
6. *Određivanje odgovorne osobe* za kontinuiranu *aktualizaciju potrebnih informacija, kontrolu kvalitete usluge, analizu povratnih informacija gostiju, stalno ažuriranje baze znanja*
7. *Određivanje mjernog sustava* za vizualizaciju uspjeha (vjer-

nost stalnih gostiju, više novih gostiju, povećani prihod, manje prigovora na..., veće zadovoljstvo gostiju sa...,)

8. i **vremenskog okvira**
9. Materijalni i nematerijalni **sustav motiviranja** suradnika da dijele iskustva i znanja te unaprijede svoju preformansu
10. Putem periodičnog biltena **širenje informacija** o postignutim uspjesima i neuspjesima (interno i eksterno)

Primjer 2:

AGIP- benzinske pumpe

Cilj:

1. Transformacija pumpi u **multifunkcionalne centre**: (osim benzina i servisa prodaja robe, gastronomska usluga i informacijski centar).
2. Unapređenje **zadovoljstva kupaca i partnera**- dobavljača
3. Povećanje **zarade** na svim poslovnim područjima

Faze:

Faza 1. U centrali se razvija **zajednička koncepcija** razrađuju detalji - najamnici kupuju 'znanje' od centrale. Putem operativnog sustava, tzv. *uslužnog plana* projekt se vodi iz centrale, pružaju informacije o svim relevantnim faktorima poslovanja (konkurenciji, strateške prednosti i mane, ciljne grupe u regijama)

Faza 2. Tehnološka baza: povezanost svake pumpe sa centralom (kompjuterska poduka)

Faza 3. Interaktivni trening: izmjena iskustva i učenje putem interneta, zajednički sastanci.

Faza 4. Kontinuirani **povrat informacija centrali** za stalno unapređivanje sustava (problematično rukovanje ili nezadovoljstvo kupaca)

Faza 5. Stvaranje **zajedničke baze znanja i iskustva** (sve pumpe sudjeluju aktivno u razmjeni, redovito se informiraju da ne ponove greške drugih ili da primijene pozitivna iskustva)

Faza 6. Vodeće pumpe u regijama preuzimaju **ulogu trenera**.

Primjer 3:

Hewlett Packard - INTRANET elektronski prodajni partner (ESP)

Cilj:

Bolja **informiranost prodavača** (o proizvodu, uvjetima, cijenama) uz **niže troškove** informacijskog materijala putem središnjeg mjesta za informiranje (stalno aktualizirane), **podizanje efikasnosti** (prava informacija u pravo vrijeme).

Realizacija:

Centrala na web-stranicama postavlja interaktivni prodajno-informativni sustav.

Uvijek **aktualni podatci** o proizvodu, prodajne strategije, promjenama cijena....

Mogućnost komunikacije sa sustavom (u 24 sata odgovori na sva pitanja) i kolegama u cijelom svijetu (virtualni timovi).

Motivirajući suradnike da komuniciraju putem sustava, izmjenjuju znanja, traže informacije unutar godine dana razvija se **sustav koji se stalno unapređuje** uz pomoću ljudi koji ga koriste.



Pojmovnik

Analiza uspješnosti stvaranja vrijednosti (Value Creation Efficiency Analysis)

Mjerni sustav koji pruža informacije o tome koliko uspješno su korišteni resursi, fizički/financijski i intelektualni kapital. (A.Pulić)

Agilnost intelektualnog kapitala (IC Agility)

Agilnost intelektualnog kapitala povezana je i s humanim i sa strukturnim kapitalom. Za humani kapital agilnost IK može npr. značiti sposobnost tvrtke da brzo reagira na nove situacije na tržištu. Za strukturni kapital agilnost IK može se npr. pokazati na fleksibilnosti određene baze podataka.

Baza podataka iskustava (Experience Database)

Baza podataka u kojoj su pohranjena iskustva iz projekata, dodijeljenih i provedenih zadataka, kontakata s klijentima i kupcima itd.

Baza potrošača (Customer Base)

Dokumentirani odnosi sa postojećim potrošačima na postojećem tržištu.

Brainstorming (engl.)

Generiranje i razmjena ideja u

grupi stručnjaka sa ciljem pronalazjenja optimalnog rješenja.

Cluster (engl.)

Izvorno znači roj ili jato ptica koje unatoč prividnom kaosu lete u vrlo jasno definiranom redu, uspostavom neverbalne komunikacije. Ova u odlučujućem trenutku sve ptice usmjerava u pravom smjeru. To je cilj clustera u gospodarstvu, putem dobro uigranih timova fleksibilno i brzo reagirati na nove trendove, što gospodarstvo jača i omogućava lakše međunarodno tržišno nadmetanje.

Dobitna situacija (win-win situation)

Rješenje, situacija u kojoj svi sudionici dobivaju. Nema dobitnika ili gubitnika. U novoj ekonomiji, kada i konkurenti ulaze u partnerstva kako bi bili jači nužno je težiti dobitničkim rješenjima za sve sudionike.

Dodana vrijednost (Value Added)

Objektivni rezultat poslovanja u novoj, na znanju baziranoj ekonomiji. Izračuna se tako da se od outputa (prihod) odbije input (troško-

vi svih roba, proizvoda, usluga i ostalog nabavljenog na tržištu, ne sadrži izdavanja za zaposlene).

Direktor intelektualnog kapitala (Intellectual Capital Director)

Visokopozicionirani menadžer koji je unutar uprave tvrtke odgovoran za korištenje i razvoj intelektualnog kapitala. (Leif Edvinsson bio je prvi imenovani direktor intelektualnog kapitala u svijetu, tvrtka SKANDIA, Švedska, a kod nas je to bio dr. Klaudio Tominović, iz tvrtke Uljanik - Pula).

Efikasnost stvaranja vrijednosti (Value Creation Efficiency)

Stave li se resursi u odnos sa poslovnim rezultatom – dodanom vrijednosti - dobije se efikasnost resursa tvrtke, regije ili nacionalne ekonomije.

Ekonomska dodana vrijednost (Economic Value Added (EVA®))

Dodana vrijednost koja nastaje nekim postupkom u nekom određenom razdoblju, nakon odbijanja svih troškova, uključujući osnovne troškove za cjelokupni uloženi ili posuđeni kapital. (Stern Stewart & Company.)

Eksplicitno znanje (Explicit Knowledge)

Eksplicitno znanje formalno je i sistematično, lako razumljivo i djeljivo u specifikaciji proizvoda, znanstvenim formulama ili kompjuterskim programima (Ikujiro Nonaka). Radi se o artikuliranom znanju - riječi koje izgovaramo, knjige koje čitamo, izvješća koja pišemo, podaci koje uspoređujemo (Hubert Saint-Onge).

Fokus na ljude (Human Focus)

Perspektiva zaposlenih. Grupa pokazatelja i omjera koja opisuje po-

jedinačno i kolektivno znanje, sposobnosti i mogućnosti.

Fokus na potrošača (Customer Focus)

Perspektiva potrošača i tržišta u poslu. Grupa pokazatelja i odnosa koja opisuje bazu potrošača i odnos s njima.

Financijski fokus (Financial Focus)

Grupa pokazatelja i odnosa koja opisuje sadašnje financijsko stanje tvrtke.

Financijski kapital (Financial Capital)

Vrijednost iskazana u bilanci.

Futurizing

Proaktivno stvaranje i kapitaliziranje na budućnem poslovanju.

Hipertekst organizacija (Hypertext Organisation)

Organizacija povezanih polja, koju čine sloj poslovnih sustava, sloj projektnih timova i sloj temeljen na znanju, koji se nalaze u međusobnoj interakciji. (Prema Nonaka i Konno 1993.)

Sloj poslovnih sustava ima klasičnu hijerarhijsku strukturu, dok je sloj projektnih timova strukturiran nehijerarhijski. Sloj projektnih timova može funkcionirati po modelu "paukove mreže" (spider's web of network), čime se multiplicira njihov radni i intelektualni potencijal. Efektivno vođenje timova može se postići na "Taskforce" postavkama. Sloj temeljen na znanju, koji se još naziva i priključna struktura, generira znanje za prethodna dva sloja. Priključna struktura ne mora biti formalizirana kao poseban organizacijski entitet, već se ona prepoznaje u

viziji i misiji kompanije. Njenu osnovu čine kultura rada i kultura komunikacije. U našim uvjetima su ova rješenja do izražaja došla u onim tvrtkama koje imaju direktora intelektualnog kapitala i proces transfera, primjene i stvaranja novog znanja.

Humani kapital (Human Capital)

Akumulirana vrijednost investiranja u obuku zaposlenih, njihove sposobnosti, znanje i budućnost. Pojam se odnosi na vrijednost onoga što pojedinac može proizvesti; humani kapital tako obuhvaća pojedinačnu vrijednost u ekonomskom smislu (Gary S. Becker). Može se opisati kao znanje i sposobnost zaposlenih da stvaraju odnose (sa suradnicima i klijentima) i vrijednost (materijalnu i nematerijalnu). Upravljanje ljudskim kapitalom uključuje i transformaciju iz pojedinačnog (HC) u kolektivno znanje (strukturalni kapital).

Idejni tim (Idea Group)

Specijalni tim koji je zadužen za kontinuirano skupljanje ideja od zaposlenih.

Implicitno znanje (Tacit Knowledge)

Implicitno znanje je visoko personalizirano, nije formalizirano. Teško se komunicira. Sadrži spoznaje, znanja, mentalne modele, uvjerenja i perspektive. (Ikujiro Nonaka)

Inovacija (Innovation)

Sposobnost stvaranja/kreiranja nove ideje ili postupka. Postoje dvije vrste inovacija: jedne koje se odnose na poboljšanje već postojećih proizvoda ili usluga i druge koje se odnose na stvaranje potpuno novih

proizvoda i usluga. Inovacije obično sadrže tri stupnja: pronalazak, pretvorba i komercijalizacija. U inovaciju spada i otkrivanje novih tržišta za već postojeće proizvode.

Inovacijski kapital (Innovation Capital)

Snaga kontinuiranog obnavljanja tvrtke izražena kao intelektualno vlasništvo, npr. zaštićena komercijalna prava, i ostala nematerijalna imovina i vrijednosti kao što su "recepti" znanja i poslovne tajne.

Intelektualni kapital (Intellectual Capital)

Konsolidacija strukturalnog i humanog kapitala, pokazuje sposobnost buduće zarade. (Leif Edvinsson)

Intelektualna sposobnost (Intellectual Ability)

Pojam koji predstavlja jedinstveni potencijal fizičkog i financijskog te humanog kapitala. Izražava se putem intelektualnog koeficijenta dodane vrijednosti (VAIC™) koji pokazuje efikasnost iskorištenog potencijala u tvrtki (financijskog i intelektualnog). (Ante Pulić i Austrijski tim za istraživanje IK)

Intelektualno vlasništvo (Intellectual Property)

Intelektualna imovina koja je legalno i komercijalno zaštićena kao što su: patenti, zaštitni znaci, autorska prava i poslovne tajne, know how, licence.

Inteligentno poduzetništvo (Intelligent Enterprising)

Karakterizirano globalnom poslovnom perspektivom, strateškim učnjem, ohrabrujućom kulturom unutar tvrtke koja omogućuje iskorak

dalje na krivulji razvoja. Navigacijski sustav koji upotpunjuje financijsko računovodstvo. „Recept“ znanja za inovativnu transformaciju vrijednosti i vrijednosnih sustava.

Intranet zajednica (Intra Community)

Interesna zajednica unutar interne elektronske mreže tvrtke. Članstvo je jasno definirano (eksperti iz raznih područja), a raspravlja se o relevantnim temama za poslovanje.

Iskustvena zajednica (Communities of practice)

Umreženi forum stručnjaka sa ciljem efikasne razmjene znanja i iskustava u vidu rješavanja problema i stvaranja nove vrijednosti za tvrtku. Jedan oblik socijalnog kapitala.

Koeficijent uspješnosti stvaranja dodane vrijednosti (Value Added Intellectual Coefficient)

Pokazuje sposobnost resursa da stvaraju vrijednost. Zajednički indikator koji objedinjuje performansu fizičkog i financijskog te intelektualnog kapitala. (A. Pulić)

Ključni pokazatelj performanse (Key Performance Indicator (KPI))

Specifični odnos (relacija) ili karakteristika koja se koristi za mjerenje postignutog outputa ili rezultata. Npr. efikasnost stvaranja vrijednosti humanog kapitala.

Ključni faktor uspješnosti (Key Success Factor (KFC))

Faktori koji su presudni za postizanje strateških ciljeva/vizija. Ključni pokretač stvaranja vrijednosti u tvrtki.

Ključna aktivnost (Core Activity)

Aktivnosti koje odlučujuće utječu na

postizanje poslovnog uspjeha. Među mnogim aktivnostima tvrtke ključne aktivnosti su one koje najviše doprinose stvaranju vrijednosti.

Korporacijska memorija (Corporate Memory)

Sposobnost tvrtke da prenosi i stvara nova iskustva kao dio strukturalnog kapitala. Sposobnost prisjećanja i opozivanja što je potrebno i kad je potrebno. (Bob Johansen).

Kavana znanja (Knowledge Caffe)

Metafora koja upućuje na činjenicu da “radnici znanja” (knowledge workers) ne rade isključivo u kancelarijama nego čak i u neobičnoj radnoj okolini kao što je kavana.

Kultura (Culture)

Kombinirani zbroj pojedinačnih mišljenja, kolektivnog vrijednosnog sustava i normi (Hubert Saint-Onge). Komponenta organizacijskog (strukturalnog) kapitala.

Lanac stvaranja vrijednosti (Value Added Chain)

Odnosi sa dobavljačima i partnerima (druge tvrtke, poljoprivrednici, mali i srednji poduzetnici) imaju značajnu ulogu za tvrtke, kako su oni direktni sudionici u sistemu stvaranja vrijednosti za krajnjeg korisnika tj. potrošača. Ti sistemi prelaze granice pojedinačnog poduzeća i omogućavaju povezivanje različitih struka (specijalizacija). Pored logističke strukture u pogledu dobavljanja potrebnih resursa važno je istaći povezivanje s distributerima. Pretpostavka za uspješnu realizaciju lanca stvaranja vrijednosti je izgradnja kvalitetnog relacijskog kapitala (relationship capital) svih

sudionika u lancu uključujući i potrošače.

Marka zaštitni znak (Brand)

Imidž, ugled i brand su obilježja relacijskog kapitala.

Materijalna imovina (Tangible Asset)

Fizička ili novčana dobra. Uvijek povezana s područjem financija.

Multi funkcionalni tim (Cross Functional Team)

Tim koji se sastoji od članova iz različitih generacija struka, pozadina, djelovanja i kulture.

Na znanju osnovana ekonomija (Knowledge Economy)

Ekonomija u kojoj je znanje najvažniji ulazni faktor (input). Nova ekonomska teorija za ekonomiju znanja je – suprotno tradicionalnoj ekonomskoj teoriji – razvijena u i za eru znanja. (W.Brian Arthur i Paul Romer)

Na znanju osnovana zajednica (Knowledge Community)

Područje ili forum, npr. virtualno unutar elektronske mreže, gdje je znanje lako dostupno i prenosivo.

Nematerijalna imovina (Intangible Asset)

Imovina koja nije izražena u bilanci, ali pridonosi vrijednosti kompanije. IK sadrži nematerijalnu imovinu (dio strukturnog kapitala).

Neto dodana tržišna vrijednost (Market Value Added (MVA))

Razlika između tržišne vrijednosti i investiranog kapitala. Često mjerena kao kapitalizacija tržišta, a manje podređena dioničarskoj glavnici.

Odnos s potrošačima (Customer Relationship)

Postojeći i potencijalni poslovni

odnos s prošlim i sadašnjim potrošačima (kupcima/ klijentima).

Organizacija u obliku ribarske mreže (Fishnet Organization)

Sastavljena od pojedinaca organiziranih u male, privremene, vremenski fokusirane grupe (timove) s određenim zadatkom (Bob Johansen).

Ograđivanje intelektualnog kapitala (IC Hedging)

Strategija kojom se minimalizira rizik od nestajanja IK. Prvi korak u je njegova vizualizacija, a onda transformacija u strukturalni kapital.

Organizacija koja uči (Learning Organization)

Organizacije koje uče su tvrtke koje podržavaju čestu interakciju znanja i kapitaliziraju na bazi novogeneriranog znanja koje je pri tome stvoreno. Izgradnja takve tvrtke podrazumijeva promjenu kulture, struktura, procesa, vodstva i oblika tvrtke. (Peter M.Senge)

Organizacijski kapital (Organizational Capital)

Zaposleni, sustavno znanje, uključujući i sustave za poticanje inovacijske snage tvrtke i sposobnost stvaranja vrijednosti.

Performance Management

Korištenje informacija da pomognu u postavljanju usklađenih ciljeva, alociranju izvora, davanju prednosti projektima i aktivnostima, usklađivanju pojedinačnih projekata/aktivnosti sa strateškim poslovnim ciljevima.

Performance Measurement

Kontinuirani postupak procjenjivanja napretka spram izvršenju un-

aprijed određenih ciljeva.

Pokretač stvaranja vrijednosti (Value Driver)

Određeni aspekt tvrtke koji se identificira kao pokretač za stvaranje značajnije buduće vrijednosti; odnosi se na konkurentsku prednost tvrtke.

Pokazatelj intelektualnog kapitala (IC Indicator)

Pokazatelj izražen kao kvantitativni odnos kretanja pozicije, smjera i brzine ključnih faktora uspješnosti svake jedinice koja se mjeri.

Pravovremeni menadžment (Real Time Management)

Menadžment poslovanja u pravo vrijeme. Karakterizirano smanjenjem vremena potrebnog za reagiranja na nove okolnosti i očekivanja potrošača.

Profesionalna sposobnost (Professional Competence)

Ljudska sposobnost da iskoristi strukturni kapital pribavljen unutar i izvan organizacije za stvaranje vrijednosti.

Potencijal potrošača (Customer Potential)

Odnos sa novim potrošačima na postojećem i novom tržištu.

Potrošački kapital (Customer Capital)

Vrijednost baze potrošača i odnosa s potrošačima te potrošački potencijal. Komponenta strukturalnog kapitala.

Razmjena znanja (Knowledge Sharing)

Razmjena informacija preko formalnih i neformalnih sastanaka, razmjena dokumenata, podataka baziranih na elektronskoj mreži

(web-diskusija), itd., dovodi do porasta znanja prema zakonu rastućeg povrata. Razmjena informacija koja dovodi do transfera znanja.

Recept znanja (Knowledge Recipe)

Kodificirano ili izravno znanje koje zajedno s hardverom i softverom tvori temeljni faktor u ekonomiji znanja. Detaljan plan u društvu baziranom na znanju (Paul Romer).

Rukovođenje intelektualnim kapitalom (IC Leadership)

Most između humanog kapitala, organizacijskog kapitala i potrošačkog kapitala. Stvara sukladne i višestruke efekte između strategije, strukture, sustava i kulture u poslu, na tržištu i radnoj okolini u kojoj tvrtka djeluje. Može se prikazati pomoću neke vrste rukovodstvenog indeksa.

Sinergija (Synergy)

Zajedničko djelovanje pojedinih dijelova ili sudionika pri čemu je ukupni učinak veći od zbroja pojedinačnih učinaka.

Strategija znanja (Knowledge Strategy)

Strategija tvrtke za optimalizaciju unutarnjih i vanjskih zaliha kao i tijekom znanja s ciljem porasta intelektualnog kapitala.

Strateški cilj (Strategic Objective)

Strateški ciljevi koji su usklađeni s misijom. Visoko postavljeni ciljevi koji su podijeljeni na različita područja u rasteru balanced scorecard.

Stvaranje vrijednosti (Value Creation)

Glavni cilj suvremenog poslovanja. Unapređivanje i transformacija humanog kapitala, potrošačkog kapi-

tala i organizacijskog kapitala putem međusobne interakcije u financijsku i nefinancijsku vrijednost. Direktni rezultat toga sposobnosti zaposlenih da generiraju i primjenjuju znanje.

Strukturalni kapital (Structural Capital)

Potrošački i organizacijski kapital (inovacijski & procesni). Ono što ostaje u tvrtki kada humani kapital, odnosno zaposlenici odu. Rezultat uspješnosti intelektualnog kapitala u prošlosti. Potencijal za budući intelektualni kapital i stvaranje financijske vrijednosti. Sastoji se od komponenti koje stvaraju vrijednosti i koje ne stvaraju vrijednost. Ukupni zbroj nematerijalne imovine i nematerijalnih obveza. (Leif Edvinsson)

Sposobnost buduće zarade (Future Earnings Capability)

Sposobnost stvaranja vrijednosti i kapitaliziranja na bazi intelektualnog kapitala tvrtke.

Skrivena vrijednost (Hidden Value)

Vrijednost koja nije prikazana u bilanci, ali ipak pridonosi stvaranju vrijednosti organizacije, npr znanje. Ekvivalentno intelektualnom kapitalu. Vrijednost koja nije uključena u tržišnu vrijednost, ali je bitan dio intelektualne imovine tvrtke. Intelektualni potencijal tj. potencijal intelektualnog kapitala. (Leif Edvinsson)

(Talent pool, engl.)

Potencijal znanja (humani kapital u čekanju) koji postoji u svakom pojedincu, zaposleniku kompanije i građanu, da stvara vrijednosti za sebe, tvrtku ili društvo.

Tehnička infrastruktura (IT Asset)

Vrijednost hardwarea, softwera i elektronske mreže. Nije intelektualni kapital, ali je bitni «enabler» koji omogućava optimalan rad HC.

Tijekovi (Flows)

Transformacija intelektualnog kapitala u financijski kapital i obrnuto te unutarnji tijekovi intelektualnog kapitala (Intellectual Capital Services Ltd).

Tim (Team)

Grupa ljudi koja radi zajedno sa zajedničkom vizijom i ciljem.

Tobin's q

Pojam koji je razvio nobelovac James Tobin, uspoređujući tržišnu vrijednost dobara s troškom njihove zamjene. Za cijelu tvrtku "q" je relacija između tržišne vrijednosti tvrtke i troška zamjene njezinih materijalnih dobara (pojednostavljeno: računovodstvene vrijednosti). Visok odnos pokazuje visok potencijal intelektualnog kapitala.

Tro-generacijski tim (Three Generations Team)

Tim koji se sastoji od članova iz različitih generacija struka, pozadina, djelovanja i kulture.

Upravljanje informacijama (Information Management)

Proces koji omogućuje sintetiziranje, strukturiranje i dostupnost informacija.

Upravljanje intelektualnim kapitalom (IC Management)

Odnosi se na djelotvorno upravljanje transformacijama između humanog i strukturnog kapitala (iz HC u SC i obrnuto). Može se shvatiti i kao upravljanje tijekovima nematerijal-

nih vrijednosti unutar tvrtke. Zbir neophodnih procesa unutar tvrtke koji unapređuju intelektualnu imovinu kako bi se mogla prodati na tržištu. Menadžment intelektualnog kapitala povezuje strategiju znanja s mjenjenim sustavima unutar tvrtke. Baza za ICM je shema intelektualnog kapitala te znanje koje teče između humanog i strukturnog kapitala.

Upravljanje znanjem (Knowledge Management (KM))

Upravljanje znanjem uključuje upravljanje informacijama (eksplicitno znanje), upravljanje procesima (utjelovljeno znanje), upravljanje ljudima (individualno znanje), upravljanje aktivom (intelektualni kapital) i upravljanje inovacijama (transformacija znanja) (David Skyrme, Nick Willard).

Uspoređivanje (Benchmarking)

Usporedba sa konkurencijom radi pozicioniranja tvrtke u odnosu na slične.

Vodeći pokazatelj (Leading Indicator)

Proaktivni pokazatelji ranog upozorenja. U slučaju relacije uzrok - posljedica vodeći faktori uzrokuju posljedicu kod naknadnih pokazatelja. U prirodi pokazatelja je da bude vodeći u jednoj situaciji, a naknadni u drugoj.

Vrijednost (Value)

Mjerilo ljudske procjene neke pojave. Vrijednost dobara i usluga koja se može mjeriti preko količine novca ili drugih dobara ili usluga za koje se mogu razmijeniti. Vrijednost je ono što netko želi i spreman je platiti da to dobije.

Vrijednosni potencijal (Value Potential)

Kapital u čekanju, za buduće, moguće stvaranje vrijednosti.

Vrijednosni sustav (Value Sheme)

Predodžbe, implicitne ili eksplicitne, izražene kod pojedinaca ili grupe, koje utječu na izbor dostupnih načina, modela, sredstava i djelovanja.

Virtualni vrijednosni lanac (Virtual Value Chain)

Proces dodavanja vrijednosti za informacije i znanje: od sirovog podatka do upakiranog znanja.

Vrijednost odnosa koje uspostavlja humani kapital (Human Capital Relationship value)

Vrijednost stvorena u kombinaciji sa strukturnim kapitalom; ukupna dodana vrijednost tvrtke; dodana vrijednost po zaposlenom.

Vrijednost humanog kapitala (Human Capital Value)

Može se izraziti kao osnovna vrijednost, relacijska vrijednost i potencijalna vrijednost. Izdatci za zaposlene jedna su od mogućnosti procjene HK.

Vrijeme do potrošača (Time To Customer (TTC))

Vrijeme koje je potrebno od naruđbe potrošača do isporuke. Uključuje sve manipulacije i distribuciju.

Vrijeme do tržišta (Time To Market (TTM))

Vrijeme koje prođe od trenutka kada tvrtka definira potrebe potrošača do trenutka kada ga može upoznati s novim proizvodom ili uslugom ili novom generacijom već postojećih proizvoda ili usluga.

Vrijeme do tržišnog udjela (Time To Market Share)

Vrijeme koje prođe od trenutka kada je novi proizvod ili usluga dostupan potrošačima do trenutka kada poduzeće postiglo optimalni tržišni udio.

Znanje (Knowledge)

Informacije koje imaju vrijednost u interakciji s humanim kapitalom.

Sposobnost ljudi da koriste informacije za rješavanje složenih problema i da bi se prilagođavali promjenama. Pojedinačna sposobnost da se savlada nepoznato. Sposobnost djelovanja (Karl-Erik Sveiby). Znanje se može klasificirati u dvije kategorije: izričito, eksplicitno znanje ili individualno, implicitno znanje. (Ikujiro Nonaka).

Izvori - literatura

- Alle, V. (2002): *The Future of Knowledge*, Butterworth-Heinemann, Boston.
- Amidon, D. (2003): *The innovation SuperHighway*, Butterworth-Heinemann, Boston.
- Amidon, *The Ken Awakening - Das stille Erwachen*: Frankfurter Allgemeine Buch, 1999, Germany.
- Bontis, N. (2002): *World Congress on Intellectual Capital Readings*, Butterworth-Heinemann, Boston.
- Drucker, P. (1995): *The Information Executives Truly Need*, Harvard Business Review, 1-2 p. 54-62.
- Drucker, P. (1992): *The new society of organizations*, Harvard Business Review, 70 (5), p. 95-104.
- Edvinsson, L. (2002): *Korporacijska longituda: Navigacija ekonomijom znanja*, Differo, Zagreb.
- Edvinsson, L. and Malone M. S (1997): *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower*, Harper Business.
- Klein, D. A. (1998): *The Strategic Management of Intellectual Capital*, Butterworth-Heinemann, Boston.
- Lynn, B. E. (1998): *The Management of Intellectual Capital: The Issue and the Practice*, proceedings from *The 2rd World Congress on the Management of Intellectual Capital*, McMaster University, 21.-23. January 1998, The Society of Management Accountants of Canada 1/98, Hamilton, Ontario, Canada.
- Maček, M. (2000): *Intelektualni kapital*, Institut za IK, Ljubljana.
- Pulić, A. - Sundać D. (2001): *Intelektualni kapital - resurs 21 stoljeća*, IBCC, Rijeka.
- Saint-Onge, H. (1996): *Tacit Knowledge: The Key to the Strategic Alignment of Intellectual Capital, Strategy and Leadership*, March/April.
- Stewart, T. A. (1991): *Brainpower - The interview with Walter Wriston*, Fortune, June 3.
- Stewart, T. A. (1997): *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, New York, Doubleday/Currency.
- Stewart, T. A. (2001): *The Wealth of Knowledge: Intellectual Capital and the Twenty-first Century Organization*, New York, Doubleday/Currency.
- Sullivan, P. H. (1998): *Profiting from Intellectual Capital - Extracting Value from Innovation*, Wiley & Sons, 1998.
- Sveiby, K. E. (1998): *Measuring Intangibles and Intellectual Capital - An Emerging First Standard*, Internet version.
- Tapscott, D., Ticoll, D. and Lowy, A. (2000): *Digital Capital - Harnessing the Power of Business Webs*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- The Management of IC-The Issues and the Practice (CMA,CEFM)*: Society of MGMT Accountants, 1998, Canada.
- Wissensmanagement Praxishandbuch: Wissensmanagement Forum*, 2000, Austria.
- Words of Value*: Skandia, Ericsson, 1999, Sweden

Nakladnik: Hrvatska gospodarska komora

Autor: Karmen Jelčić

Stručni konzultanti: mr. Marinko Kovačić i mr. Matjaž Maček

Lektor: Sanja Sabljar

Dizajn i priprema za tisak: GENS' 94, Zagreb

Tisak: GIPA, Zagreb

© 2004, Centar za intelektualni kapital, Zagreb, Palmotićeve 76

www.cik-hr.com

ISBN 953-6207-47-8

www.biznet.hr
www.hgk.hr
www.cik-hr.com
www.zuik-hr.org

ISBN 953-6207-47-8



9 789536 207473