



**HRVATSKO DRUŠTVO MENADŽERA KVALITETE**

[www.hdmk.hr](http://www.hdmk.hr)

**ZBORNİK RADOVA**  
**Proceedings**

**14. međunarodni simpozij o kvaliteti**

**KVALITETOM**  
**PROTIV RECESIJE**

**14th International Symposium on Quality**

**QUALITY**  
**AGAINST RECESSION**

**21. – 22. ožujka, 2013.**  
**March 21st – 22nd, 2013**  
**Rovinj, Hrvatska/Croatia**

**HRVATSKO DRUŠTVO MENADŽERA KVALITETE**  
**CROATIAN QUALITY MANAGERS SOCIETY**

**14. međunarodni simpozij o kvaliteti**  
14<sup>th</sup> International Symposium on Quality

**KVALITETOM PROTIV RECESIJE**  
**QUALITY AGAINST RECESSION**

**ZBORNİK RADOVA**  
**PROCEEDINGS**

**Urednik:**  
Editor:

**Dr. sc. Miroslav Drljača**

Rovinj, Croatia  
21. – 22. ožujka 2013.  
March 21<sup>st</sup> – 22<sup>nd</sup>, 2013

**Organizator/Organizer**

HRVATSKO DRUŠTVO MENADŽERA KVALITETE  
CROATIAN QUALITY MANAGERS SOCIETY

E-mail: [info@hdmk.hr](mailto:info@hdmk.hr)

<http://www.hdmk.hr>

**Suorganizator/Co Organizer**

CZESTOCHOWA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY  
FACULTY OF MANAGEMENT  
INSTITUTE OF PRODUCTION ENGINEERING  
CZESTOCHOWA, POLAND

The Managers of Quality and Production Association  
Czestochowa, POLAND

**Izdavač/Publisher**

Hrvatsko društvo menadžera kvalitete, Zagreb  
Croatian Quality Managers Society, Zagreb

Radoslava Cimermana 36a

10 000 Zagreb

E-mail: [info@hdmk.hr](mailto:info@hdmk.hr)

<http://www.hdmk.hr>

**Za izdavača/For Publisher**

Dr. sc. Miroslav Drljača

**Urednik/Editor**

**Klasifikacija UDK & JEL/Classification U.D.C. & JEL**

Dr. sc. Miroslav Drljača

**Korice dizajn/Covering design**

mr. Nino Karamatić

**Tisak/Printing**

PRINTERA GRUPA

Sveta Nedelja

**Naklada/Issue**

350 primjeraka/copies

CIP – Katalogizacija u publikaciji

CIP zapis dostupan u računalnom katalogu Nacionalne i sveučilišne knjižnice  
u Zagrebu pod brojem 835457

CIP – Cataloguing in publication

CIP note accessible in computing catalogue in National and University Library  
in Zagreb, No. 835457

ISBN 978-953-57036-3-1

Copyright © 2013.

### **Organizacijski odbor/Organizing Committee**

- Dr. sc. Miroslav Drljača - predsjednik/president (Hrvatska/Croatia)  
Dr. inž. Renata Stasiak Betlejewska (Poljska/Poland)  
mr. Dubravka Bele, prof. (Hrvatska/Croatia)  
Anita Bešker, prof. (Hrvatska/Croatia)  
Dr. sc. Josip Čiček (Hrvatska/Croatia)  
Ante Jerković, dipl. oec. (Hrvatska/Croatia)  
mr. Nino Karamatić (Hrvatska/Croatia)  
Ljubica Kolbas, prof. (Hrvatska/Croatia)  
Prof. dr. sc. Nevenko Herceg (BiH/Bosnia and Herzegovina)  
Zvonimir Polanec, dipl. oec. (Hrvatska/Croatia)  
Sanja Rojčević, dipl. krim. (Hrvatska/Croatia)  
mr. sc. Ljiljana Tinodi (Hrvatska/Croatia)  
Nikolina Radeljak, dipl. ing. (Hrvatska/Croatia)

### **Uređivački odbor/Editorial Board**

- Dr. sc. Miroslav Drljača  
Dr. sc. Josip Čiček  
Prof. dr. sc. Marko Bešker

**Znanstveno uređivački odbor/  
Scientific, Editorial and Review Bord**

**Predsjednik/President**

Dr. sc. Josip ČIČEK - Bjelovar, Croatia

Prof. dr. sc. Ivanka AVELINI HOLJEVAC - *Faculty of Tourism and Hospitality Management Opatija, University of Rijeka, Croatia*; Dr. sc. Tomislav BAKOVIĆ - *Faculty of Economics and Business, University of Zagreb, Croatia*; Prof. dr. sc. Jani BARLE - *Faculty of Electrical Engineering, Mechanical Engineering and Naval Architecture, University of Split, Croatia*; Prof. dr. sc. Stipe BELAK - *Department of Economics, University of Zadar, Croatia*; Prof. dr. sc. Marko BEŠKER - *Croatian Quality Managers Society, Zagreb, Croatia*; Dr. sc. Krešimir BUNTAK - *State Office for Metrology, Croatia*; Doc. dr. sc. Zlata DOLAČEK ALDUK - *Faculty of Civil Engineering, University of Osijek, Croatia*; Prof. dr. sc. Pedro J. T. DOMINGUES - *Systems and Production Department, School of Engineering, University of Minho, Guimarães, Portugal*; Dr. sc. Miroslav DRLJAČA - *Croatian Quality Managers Society, Zagreb, Croatia*; Dr. Marilyn DYASON - *Quality Partnership Solutions Limited, Bedford, United Kingdom*; Prof. dr. sc. Vesna DUŠAK - *Faculty of Organization and Informatics Varaždin, University of Zagreb, Croatia*; Dr. sc. Dragutin FUNDA - *University of Applied Sciences, Zaprešić, Croatia*; Prof. dr. sc. Dragana GRUBIŠIĆ - *Faculty of Economics, University of Split, Croatia*; Prof. dr. sc. Miloš JELIĆ - *Institute Kirilo Savić, Beograd, Serbia*; Professor Emeritus Michael KAYE – *University of Portsmouth Business School, United Kingdom*; Doc. dr. sc. Živko KONDIĆ - *University of Applied Sciences, Varaždin, Croatia*; Prof. dr. sc. Tonči LAZIBAT - *Faculty of Economics and Business, University of Zagreb, Croatia*; Prof. dr. sc. Ivan MENCER, *Faculty of Economics, University of Rijeka, Croatia*; Prof. dr. sc. Sulejman META - *Faculty of Applied Science, State University of Tetovo, Macedonia*; Dr. sc. Ivica OSLIĆ - *Zagreb, Croatia*; Prof. dr. sc. Jerko PAVLIČEVIĆ - *Faculty of Agronomy and Food Technology, University of Mostar, Bosnia and Herzegovina*; Dr. sc. Diana PLANTIĆ TADIĆ - *University of Applied Sciences, Zagreb, Croatia*; Dr. sc. Jasminka SAMARDŽIJA - *Zagreb, Croatia*; Prof. dr. sc. Paulo Alexandre da Costa Araújo SAMPAIO - *Systems and Production Department, University of Minho, Portugal*; Dr. inž. Renata STASIAK BETLEJEWSKA - *Czestochowa University of Technology, Faculty of Management, Institut of Production Engineering, Czestochowa, Poland*; Prof. dr. sc. Sanja STEINER - *Faculty of Traffic Engineering, University of Zagreb, Croatia*; Prof. dr. sc. Victor Vladimirovič TIMCHENKO - *School of Management of the Herzen, State Pedagogical University of Russia, St. Petersburg, Russia*; Prof. dr. sc. Azis ŠUNJE - *School of Economics and Business, University of Sarajevo, Bosnia and Herzegovina*; Prof. dr. sc. Vidoje VUJIĆ - *Faculty of Tourism and Hospitality Management Opatija, University of Rijeka, Croatia*; Prof. dr. sc. Nenad VULIĆ - *Croatian Register of Shipping (CRS), Split, Croatia*.

Radovi objavljeni u Zborniku referiraju se u sekundarnim publikacijama/  
Papers published in this Proceedings book will be indexed in secondary publication:

*JEL – Journal of Economics Literature, EconLit, Pittsburg, USA*

**Pokrovitelji/Under the auspices of:**

Ministarstvo gospodarstva  
Ministarstvo zaštite okoliša i prirode  
Istarska županija  
Grad Rovinj  
Hrvatska gospodarska komora  
Hrvatska akreditacijska agencija  
Hrvatski zavod za norme  
Državni zavod za mjeriteljstvo  
Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Ekonomski fakultet u Zagrebu,  
(Poslijediplomski specijalistički studij Upravljanje kvalitetom)

**Medijski pokrovitelji/Media auspices of:**

Business.hr  
Lider, Zagreb  
Poslovni dnevnik, Zagreb  
Poslovni savjetnik, Zagreb  
Privredni vjesnik, Zagreb

**Donatori/Donors:**

Tvornica duhana Rovinj d.o.o., Rovinj  
Zračna luka Zagreb d.o.o, Zagreb  
Hrvatska gospodarska komora  
Oskar, Centar za razvoj i kvalitetu, Zagreb  
Turistička zajednice Zagrebačke županije

## SADRŽAJ/CONTENTS

Tematska cjelina: KVALITETOM PROTIV RECESIJE

*Thematic unit: QUALITY AGAINST RECESSION*

1. **Vladimir Okrepilov** – Rusija/*Russia*  
Quality as the Anti-Crisis Tool  
*Kvaliteta kao antikrizni instrument*  
Izvorni znanstveni rad/*Original scientific paper*..... 1
  
2. **Juhani Anttila** – Finska/*Finland*  
**Kari Jussila** – Finska/*Finland*  
Aiming at Competitive Products and Delighted Customers in the  
Time of Recession  
*U cilju konkurentnih proizvoda i zadovoljnih korisnika u vrijeme recesije*  
Pregledni članak/*Preliminary communication* ..... 9
  
3. **Anita Bešker** – Hrvatska/*Croatia*  
**Liliana Gaynullina** – Rusija/*Russia*  
**Nermin Zijadić** – Bosna i Hercegovina/*Bosnia and Herzegovina*  
Krizna poslovanja i kompetencije za kvalitetu  
*Business Crisis and Competence for Quality*  
Stručni članak/*Professional paper* ..... 37

Tematska cjelina: KVALITETA I KONKURENTNOST

*Thematic unit: QUALITY AND COMPETITIVENESS*

4. **Stanislaw Borkowski** – Poljska/*Poland*  
**Renata Stasiak Betelejewska** – Poljska/*Poland*  
Quality Management Determinants Based on Toyota Principles in the  
Managers and Workers Opinion  
*Odrednice upravljanja kvalitetom utemeljene na toyotinim principima*  
*prema mišljenju menadžera i radnika*  
Izvorni znanstveni rad/*Original scientific paper*..... 47
  
5. **Miroslav Drljača** – Hrvatska/*Croatia*  
Oblikovanje modela poslovnog upravljanja u skladu s modelima TQM-a  
*Business Management Model Designing in Accordance With the TQM Models*  
Izvorni znanstveni rad/*Original scientific paper*..... 59

6. **Elizabeta Marinković** – Hrvatska/Croatia  
**Dragana Grubišić** – Hrvatska/Croatia  
 Poslovna izvrsnost prema kriterijima EFQM modela  
*Business Excellence According to the EFQM Model Criteria*  
 Izvorni znanstveni rad/*Original scientific paper*..... 77
7. **Liliana Nitu** – Rumunjska/Romania  
**Lucian Daniel Nitu** – Rumunjska/Romania  
 Practical Results of Applying an Evaluation Model Based on a Set of Criteria  
 and Sub-Criteria to Evaluated Management System  
*Praktični rezultati primjene modela procjene utemeljenog na setu kriterija*  
*i podkriterija za procjenu integriranih sustava upravljanja*  
 Prethodno priopćenje/*Preliminary communication*..... 89
8. **Miloš Jelić** – Srbija/Serbia  
**Ana Aksentijević - Jelić** – Srbija/Serbia  
 The Development of New Leaders in Excellent Organizations  
*Razvoj novih lidera u izvrsnim organizacijama*  
 Prethodno priopćenje/*Preliminary communication*..... 103
9. **Krešimir Buntak** – Hrvatska/Croatia  
**Igor Klopotan** – Hrvatska/Croatia  
**Antun Benčić** – Hrvatska/Croatia  
 Analiza upravljanja ključnim čimbenicima relacijskog kapitala u funkciji  
 povećanja konkurentnosti poduzeća  
*Analysis of Relational Capital Key Factor's Management as a Function*  
*of Increasing the Enterprise Competitiveness*  
 Prethodno priopćenje/*Preliminary communication*.....113
10. **Elena N. Agapova** – Rusija/Russia  
**Elena N. Egorova** – Rusija/Russia  
**Ulja Kuznecova** – Rusija/Russia  
 Управление сопротивлением персонала при внедрении СМК  
*Conflict Management with the Implementation of Quality Management System*  
 Upravljanje konfliktom kod uvođenja sustava upravljanja kvalitetom  
 Pregledni članak/*Review*..... 123

## **ANALIZA UPRAVLJANJA KLJUČNIM ČIMBENICIMA RELACIJSKOG KAPITALA U FUNKCIJI POVEĆANJA KONKURENTNOSTI PODUZEĆA**

ANALYSIS OF RELATIONAL CAPITAL KEY FACTOR'S  
MANAGEMENT AS A FUNCTION OF INCREASING  
THE ENTERPRISE COMPETITIVENESS

**Dr. sc. Krešimir Buntak**

E-mail: kresimir.buntak@inet.hr

**Mr. sc. Igor Klopotan**

Veleučilište u Varaždinu

J. Križanića 33, 42 000 Varaždin, Hrvatska/Croatia

**Dr. sc. Antun Benčić**

41 000 Zagreb, Hrvatska/Croatia

UDK/UDC: 005.95/.96

JEL klasifikacija/JEL classification: L15; J24

Prethodno priopćenje/Preliminary communication

Primljeno: 16. prosinca, 2012./Received: December 16<sup>th</sup>, 2012

Prihvaćeno: 15. siječnja, 2013./Accepted: January 15<sup>th</sup>, 2013

### **SAŽETAK**

*Intelektualni kapital je postao ključni čimbenik konkurentske prednosti organizacije. Strukturiran i podijeljen na četiri područja: ljudski kapital, strukturni kapital, relacijski kapital i intelektualno vlasništvo, intelektualni kapital postaje posebno značajan i interesantan za tržišnu poziciju uzimajući u obzir zahtjeve sustavnosti i upravljanja cjelinom. Posebnu ulogu u tome ima područje relacijskog kapitala koje se još naziva i kapital kupca. Cilj rada je istražiti da li se i na koji način upravlja relacijskim kapitalom unutar intelektualnog kapitala u organizacijama u funkciji postizanja konkurentske prednosti i položaja na tržištu.*

**Ključne riječi:** intelektualni kapital, relacijski kapital, konkurentnost, upravljanje.

## 1. UVOD

Osnovne odrednice konkurentskih prednosti definirane su kroz dva ključna pojma, čime je definiran i stil i način upravljanja:

- troškovno vodstvo – osnovni cilj je ostvarivanje najnižih troškova poslovanja (i u proizvodnji i u distribuciji);
- diferencijacija – cilj je biti različit u usporedbi s konkurencijom i to ne samo nižim cijenama već i ostalim obilježjima proizvoda i usluga.

Upravljanje troškovima najčešći je izbor menadžmenta u pokušaju ostvarivanja konkurentске prednosti, no čini se mnogo bolja strategija diferencijacije koja u konačnici može dovesti do kvazimonopola što je i krajnji cilj svih lidera i vođa u poduzećima i organizacijama. No za to je potrebno uključivanje nekih drugih potencijala, najčešće nematerijalnih, koji nose sa sobom inovativnost i kreativnost. Iz tog razloga sve više se s pravom menadžment poduzeća okreće intelektualnom potencijalu kako bi njegovim upravljanjem u pravcu ostvarenja politike diferencijacije kapitalizirao svoje napore i osigurao konkurentnost i opstanak na tržištu. Cilj ovog rada je dokazati utjecaj upravljanja intelektualnim kapitalom na povećanje konkurentnosti analizom i sintezom dosadašnjih istraživanja, te provesti istraživanje da li se i u kojoj mjeri upravlja intelektualnim kapitalom, odnosno jednim od njegovih strukturnih dijelova – relacijskim kapitalom, u Republici Hrvatskoj. Za provedbu istraživanja zadane su nulta i istraživačka hipoteza, kao i radne hipoteze. Nulta hipoteza glasi:

### **H0: Konkurentnost organizacije nije u korelaciji s upravljanjem intelektualnim kapitalom.**

Nastavno na nultu hipotezu, a u funkciji dokaza njene valjanosti, obavit će se istraživanje s radno istraživačkom hipotezom:

### **H1: Konkurentnost organizacije u korelaciji je s upravljanjem intelektualnim kapitalom.**

Uz hipotezu za istraživanje će se koristiti i slijedeće radne teze:

1. Upravljanje relacijskim kapitalom direktno utječe na upravljanje intelektualnim kapitalom.
2. Za uspješno upravljanje relacijskim kapitalom važno je definirati i odabrati ključne parametre.
3. U organizacijama u Republici Hrvatskoj nedovoljno se upravlja relacijskim kapitalom što utječe na njihovu konkurentnost.

## 2. DEFINIRANJE I ULOGA INTELEKTUALNOG KAPITALA U ORGANIZACIJI

Koncept intelektualnog kapitala pojavio se početkom devedesetih godina dvadesetog stoljeća kad je tržišna vrijednost poduzeća počela višestruko nadilaziti njegovu knjigovodstvenu vrijednost ukupne materijalne i financijske imovine. Premda su se neka istraživanja provodila i prije, revoluciju na području proučavanja intelektualnog kapitala izazvao je Thomas A. Stewart (eng.), i danas jedan od vodećih istraživača na tom području, udarivši temelje novom konceptu. Stewart definira intelektualni kapital kao:<sup>1</sup> „*Znanje, vještine i sposobnosti zaposlenih; od istraživačkog tima pa sve do manualnih radnika koji su razvili tisuću različitih načina za poboljšanje efikasnosti poduzeća. Intelektualni kapital je kolaboracija; zajedničko učenje poduzeća i njegovih klijenata, koja stvara čvrstu sponu između njih i koja osigurava njihovu dugoročno uspješnu poslovnu suradnju.*“

Istraživači na području obranjivih konkurentnih prednosti poduzeća došli su do zaključka da je ono što neko poduzeće zna, način na koji to svoje znanje koristi i brzina kojom može usvojiti nova znanja jedino što poduzeću danas daje trajno obranjivu konkurentnu prednost. Međutim, iako se i većina menadžera suvremenih, znanjem – intenzivnih, poduzeća slaže s ključnom ulogom znanja kao izvora konkurentne prednosti, mali broj ih zna kako na efikasan način pronaći to znanje unutar svojih poduzeća te kako ga upotrijebiti i upravljati njime u funkciji stvaranja nove vrijednosti tj. kako to znanje pretvoriti u svoj intelektualni kapital. Pritom je ključno shvatiti da dokle god nismo stvorili višak vrijednosti, odnosno kapitalizirali intelektualni kapital, do tada je on samo potencijal koji, zbog neadekvatnog upravljanja njime, generira trošak. Izraz “intelektualni” označava da je izvor tog kapitala intelekt tj. znanje u različitim oblicima, a susrećemo se s njegova dva pojavna oblika materijalnom (Explicit Knowledge (eng.) i nematerijalnom (Tacit Knowledge (eng.)). Osim znanja zaposlenih (ljudski kapital) teorija intelektualnog kapitala temeljena je i na strukturalnom i kapitalu klijenata (Bontis; Edvinsson i Malone; Roos; Stewart)<sup>2</sup>, a kao četvrti temeljni aspekt čini intelektualno vlasništvo koje je zbog svog sve većeg značaja izašlo iz strukturnog kapitala (Buntak).<sup>3</sup> Ključno je za intelektualni kapital da ima ulogu potencijala stvaranja viška vrijednosti u organizaciji koji će se ostvariti upravo onoliko koliko će se uspješno

<sup>1</sup> Marko Kolaković, “Teorija intelektualnog kapitala,” *Ekonomski pregled*, Vol. 54, No. 11-12, Zagreb, 2003, str. 925-944.

<sup>2</sup> Ibid.

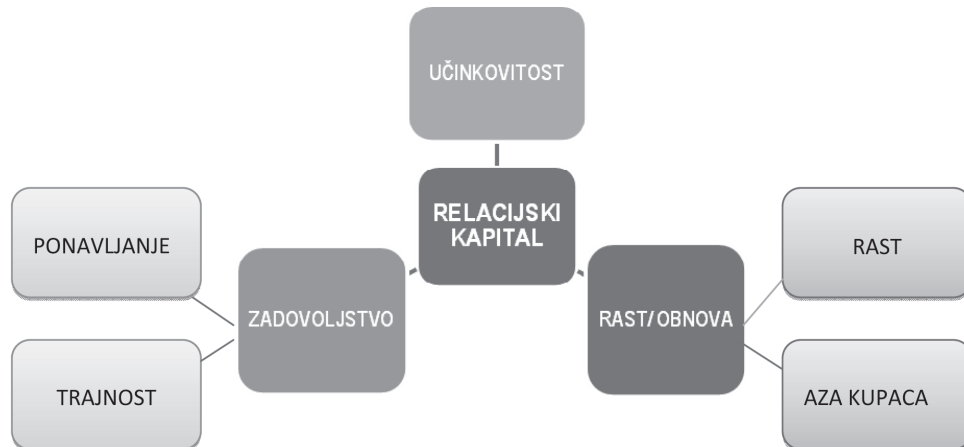
<sup>3</sup> Krešimir Buntak, *Model definiranja i upravljanja ključnim parametrima intelektualnog kapitala u organizaciji*, Disertacija, EFSA, Sarajevo, 2010.

i upravljati intelektualnim kapitalom. Stoga podjela intelektualnog kapitala koja se analizira unutar ovog rada ima strukturu koja se dijeli na: ljudski kapital, strukturni (ili organizacijski) kapital, relacijski (ili potrošački) kapital i intelektualno vlasništvo. Budući je interes u ovom radu fokusiran na relacijski kapital, na slici 1 prikazana je i njegova struktura.

### 3. UTJECAJ INTELEKTUALNOG KAPITALA NA KONKURENTNOST ORGANIZACIJE

Ključna karakteristika svake uspješne organizacije koja želi opstati na tržištu je konkurentska prednost, koja postoji kada je poduzeće djelotvornije i uspješnije od konkurenata. Ukoliko poduzeće želi stvoriti konkurentsku prednost, treba znati način kako ostvariti konkurentsku prednost. Dok je prijašnja ekonomska znanost tvrdila da u okruženju treba uočiti postojanje resursa koje bi iskoristila u konkurentske borbi, nova ekonomska znanost tvrdi da se konkurentska prednost ne pronalazi u okruženju nego se proizvodi.<sup>4</sup>

Slika 1. Struktura relacijskog kapitala



Izvor: Izradili autori.

Na taj način svako poduzeće može proizvesti konkurentsku prednost bilo kada i bilo gdje. “Stara ekonomija“ je osnove svoje konkurentske sposobnosti nalazila u jeftinoj radnoj snazi, sirovinama, energiji, tehnologiji, mehanizaciji,

<sup>4</sup> Dragomir Sundać, *Prilozi za novu ekonomsku znanost*, Verzal, Rijeka, 1998, str. 118.

a kasnije i automatizaciji, dok “nova ekonomija” svoju konkurentnost temelji na visokim tehnologijama, znanju i inovacijama, novom (globalnom) povezivanju (umrežavanju) i strateškom udruživanju krupnih poduzeća - multinacionalnih i transnacionalnih kompanija i korporacija. Konkurentska prednost poduzeća tako počiva na brendovima (tržišnim markama) i reputaciji/imidžu/identitetu poduzeća, patentima, zaštitnim znacima (trademarks), standardima i dizajnu (kao oblicima intelektualnog vlasništva) te odnosima sa zaposlenicima, kupcima, dobavljačima i ostalim poslovnim partnerima - ukratko, na novim oblicima parametara kvalitete. Zahtjevno je i gotovo nemoguće ponavljati i kopirati proces stvaranja dugoročnih odnosa između poduzeća i njegovih potrošača i poslovnih partnera, kao ni unutar poduzeća među zaposlenicima i menadžmentom. Rezultati tih procesa, poput lojalnosti, povjerenja i reputacije nisu mobilni (u smislu da ih je jednostavno kopirati) i nije ih moguće kupiti, te stoga oni postaju vrijedni izvor za postizanje konkurentske prednosti poduzeća. Još jedan važan mehanizam stvaranja konkurentske prednosti također je: unaprjeđenje kvalitete, uvođenje inovacija i razvijanje aktivnosti istraživanja i razvoja. Inovacije, tj., uvođenje novih ili usavršenih proizvoda i procesa koji su za poduzeće novi, vrlo su dobar pokazatelj unutrašnje poduzetničke dinamike poduzeća. Rezultati procesa inovacija jesu patenti, kapital koji je moguće zaštititi (iako je to dosta težak i skup posao) od kopiranja od strane konkurencije te na taj način osigurati održivu konkurentsku prednost. Održiva konkurentska prednost cilj je svakog poduzeća, jer osigurava iznadprosječnu dobit koja osigurava ono što je imperativ u današnjem konkurentnom poslovnom svijetu: samoodržanje, te stalni rast i razvitak gospodarskog subjekta - organizacije. Može se reći da je upravo održiva konkurentska prednost rezultat kontinuiranog uspješnog upravljanja intelektualnim kapitalom u organizaciji. Kako bi uspješno proizvodilo i održalo konkurentsku prednost, poduzeće treba posjedovati visoke dinamičke sposobnosti:

- moći zapažanja promjenjivih tržišnih zahtjeva i tendencija;
- formulacije vizije budućnosti poduzeća i sposobnost korekcije planova u skladu s
- promjenama na tržištu;
- razvoja potrebnih ključnih sposobnosti za ostvarivanje konkurentske prednosti;
- realizacija postupaka restrukturiranja u cilju jačanja tržišne pozicije uz podršku svih zaposlenih.

Upravljanje znanjem je prepoznato kao temeljna aktivnost za stjecanje, razvoj i održivost intelektualnog kapitala u poduzeću, a time i održive konkurentske prednosti. Upravo je primarno upravljanje znanjem koje je usmjereno

na stvaranje uvjeta u poduzeću koji omogućuju prikupljanje, razmjenu, transformaciju postojećeg znanja, kao i stvaranje novoga znanja - sve u cilju maksimizacije intelektualnog kapitala, pomoću kojega poduzeće osigurava održivu konkurentsku prednost na tržištu. Pritom je ključno za intelektualni kapital da bude u interaktivnom odnosu sa znanjem kako bi mogao stvarati održivu konkurentsku prednost (slika 2). Organizacije posjeduju različite vrste znanja: znanstveno i tehnološko znanje, znanje o tržištu 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 znanje koje se može usvojiti jedino iskustvom, tzv. "learning by doing" (učeći radeći). Teško ga je odnosno gotovo nemoguće kopirati, jer se nalazi u glavama umnih radnika - 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 njihovim uspješnim upravljanjem moguće je postići održivu konkurentsku prednost. Kao ekonomski resurs znanje se uporabom ne troši, nego mu se vrijednost neprekidno povećava; uporabom znanja ne troši se mnogo energije i ne uništava okolina. Ugradnjom znanja u realizaciji proizvoda i usluge povećava se dodana vrijednost proizvoda i usluge.

Slika 2. Interakcija znanja, intelektualnog kapitala i konkurentnosti [4]



Izvor: Dragomir Sundać i Nataša Švast, *Intelektualni kapital – temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća*, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva RH, Zagreb, 2009, str. 94.

Za razliku od klasičnih resursa, intelektualni kapital kao resurs nije ograničen i ne može biti iscrpljen, stoga korištenjem tog resursa dobit raste neprekidno posebno s aspektom primjene novih znanja. Zato bi se moglo reći da na resurs znanje gotovo da ne utječe zakon padajućih (graničnih) prinosa, već zakon (eksponencijalno) rastućih prinosa.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Dragomir Sundać i Nataša Švast, *Intelektualni kapital – temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća*, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva RH, Zagreb, 2009, str. 94.

## 4. REZULTATI PROVEDENOG ISTRAŽIVANJA

U cilju dokazivanja ili odbacivanja radne hipoteze, provedeno je istraživanje zavisnosti upravljanja relacijskim kapitalom i konkurentne sposobnosti organizacije. Dobiveni su rezultati koji se navode dalje u tekstu.

### 4.1. Cilj i metode istraživanja

Cilj istraživanja je dokazati radnu hipotezu vezanu uz zavisnost upravljanja relacijskim kapitalom na konkurentnost organizacije. Iz tog razloga provedeno je istraživanje putem ankete i interview-a na slučajnom uzorku s naglaskom na poduzeća i organizacije u Hrvatskoj i njenom okruženju. Za izbor ključnih indikatora izrađena je anketa u kojoj su predloženi svi do sad poznati indikatori upravljanja relacijskim kapitalom prema Wagneru.<sup>6</sup> Istraživanje je pokrilo pet definiranih područja na uzorku od po 10 organizacija. Na taj način dobilo se niz odgovora vezanih uz već prije definirana pitanja i probleme vezane uz ocjenu i odnos ključnih parametara za upravljanje relacijskim kapitalom kroz pet kategorija djelatnosti, kao i pokazatelji vezani uz upravljanje relacijskim kapitalom u tim organizacijama. Nakon provedene ankete izvršila se statistička analiza dobivenih rezultata metodama deskriptivne statistike i regresijske analize. Na taj način se postavila podloga za donošenje zaključaka. Za dokazivanje postavljenih teza rada, odabrano je pet gospodarskih grana prema J. Woodward:<sup>7</sup> pojedinačna i maloserijska proizvodnja, procesna industrija, uslužne djelatnosti i logistika, usluga javne uprave, komunalna i javna poduzeća.

### 4.2. Analiza rezultata istraživanja ključnih čimbenika relacijskog kapitala

Nakon provedene ankete i statističke obrade podataka za odabranih pet gospodarskih grana izvršena je analiza ključnih parametara ljudskog kapitala kroz tri odabrane značajke:

1. Pet najznačajnijih indikatora za izabrano područje u strukturi relacijskog kapitala;
2. Postavljanje ciljeva za pojedine indikatore (planiranje);
3. Praćenje postavljenih indikatora (praćenje i upravljanje).

---

<sup>6</sup> T. J. Wagner, *The Measurement of Human Intellectual Capital in the United States Air Force*, Air Force Institute of technology, Wright-Patterson Air Force Base, Ohio, 1998.

<sup>7</sup> Joan Woodward, *Industrial Organization: Theory and Practice*, Oxford University Press, London, 1965.

Tablica 1. Izabrani indikatori područja relacijskog kapitala

RELACIJSKI KAPITAL – IZBOR KLJUČNIH INDIKATORA		
PODRUČJE	GRUPACIJA	INDIKATORI
RAST/OBNOVA	RAST	Broj sklopljenih ugovora 52% Pokrivenost tržišta 40% Broj kupaca 28% Prosječan broj kupaca 26% Tržišni udio 22%
	BAZA KUPACA	Broj posjeta kupaca organizaciji 28% Ocjena kupaca 26% Udio velikih kupaca 20% Mogućnost korištenja telefona 20% Struktura kupaca po godinama 20%
UČINKOVITOST		Godišnja prodaja po kupcu 30% Osjetljivost cijene 28% Udio na tržištu i pokrivenost tržišta 20% Smanjenje vremena reakcije na pritužbe 20% Prodaja po kupcu 18%
ZADOVOLJSTVO	PONAVLJANJE	Zadovoljstvo kupaca 46% Indeks zadovoljstva kupaca 32% Učestalost ponovljenih narudžbi 30% Indeks zadovoljstva 28% Gubitak kupaca 20%
	TRAJNOST	Prosječno vrijeme trajanja ugovora 34% Prosječno vrijeme trajanja partnerskih odnosa 26%

Izvor: Izradili autori.

U tablici 1 su prikazani ključni indikatori kroz svih pet strukturnih elemenata relacijskog kapitala. Budući je vrlo značajno u procesu upravljanja relacijskim kapitalom definirati ciljeve, kako bi se moglo uspješno upravljati intelektualnim kapitalom, ispitanici su se trebali izjasniti imaju li ili nemaju postavljene ciljeve i prate li ih unutar svog poslovanja. Za broj sklopljenih ugovora ciljeve postavljaju u 85% slučajeva, a prate u 65%. Pokrivenost tržišta postavljeni su kao cilj u 75% ispitanih organizacija, a prati njezino ostvarenje 70%. Kod broja kupaca u 93% organizacija se postavljaju, a prate ciljevi u 79%. Za prosječan broj kupaca 77% ispitanika postavlja ciljeve, a prati 85%. Tržišni udio je u 64% anketa cilj koji se postavlja i prati u odnosu na 22% ispitanika koji su izabrali taj indikator. Za broj posjeta kupaca organizaciji ciljeve postavljaju i prate u 36% slučajeva. Procjena kupaca postavljena je kao cilj u 45% ispitanih organizacija, a prati njezino ostvarenje 85%. Kod udjela velikih kupaca u 70% organizacija se postavljaju i prate ciljevi. Za moguć-

nost korištenja telefona 40% ispitanika postavlja ciljeve, a prati 30%. Struktura kupaca po godinama je u 33% anketa cilj koji se postavlja, a prati u 22% u odnosu na 18% ispitanika koji su izabrali taj indikator. Za godišnju prodaju po kupcu ciljeve postavlja 73% ispitanika, a prate u 80% slučajeva. Osjetljivost cijene postavljena je kao cilj u 79% ispitanih organizacija, a prati njezino ostvarenje 71%. Kod udjela na tržištu i pokrivenost tržišta u 90% organizacija se postavljaju i prate ciljevi. Za smanjenje vremena reakcije na pritužbe 80% ispitanika postavlja i prati ciljeve. Struktura prodaje po kupcu je u 67% anketa cilj koji se postavlja, a prati u 89% u odnosu na 18% ispitanika koji su izabrali taj indikator. Za zadovoljstvo kupca ciljeve postavljaju 74%, a prate u 61% slučajeva. Indeks zadovoljnih kupaca postavljen je kao cilj u 63% ispitanih organizacija, a prati njezino ostvarenje 50%. Kod učestalosti ponovljenih narudžbi u 33% organizacija se postavljaju i prate ciljevi. Za indeks zadovoljstva 79% ispitanika postavlja ciljeve, a prati 43%. Gubitak kupaca je u 30% anketa cilj koji se postavlja, a prati u 50% u odnosu na 20% ispitanika koji su izabrali taj indikator. Analiza provedene ankete u području strukturnog kapitala, grupacije zadovoljstvo, područja trajnost, za definirane indikatore daje:

1. Prosječno vrijeme trajanja ugovora 34%;
2. Prosječno vrijeme trajanja partnerskih odnosa s kupcem 26%.

Ostali indikatori nisu bili definirani. Za prosječno vrijeme trajanja ugovora ciljeve postavlja 65% ispitanika i prati u 47% slučajeva. Prosječno vrijeme trajanja partnerskih odnosa s kupcem postavljeno je ciljem u 62% ispitanih organizacija, a 46% prati ostvarenje.

## 5. ZAKLJUČAK

Nakon provedenog istraživanja i izvršene analize može se generalno zaključiti da upravljanje intelektualnim kapitalom, odnosno relacijskim kapitalom kao jednim od njegovih strukturnih dijelova, utječe na konkurentnost i konkurentni položaj organizacije na tržištu. Za uspješnu realizaciju istraživačkog rada kao prvi korak definirane su nulta i radna hipoteza rada. Nakon provedenog istraživanja i dobivenih rezultata može se zaključiti da je dokazana radno istraživačka hipoteza (H1), kao i pomoćne radne teze. Temeljem toga moguće je izvesti ove zaključke:

1. Upravljanje relacijskim kapitalom direktno utječe na upravljanje intelektualnim kapitalom, a time i na konkurentnost;
2. Za uspješno upravljanje relacijskim kapitalom važno je definirati i odabrati ključne parametre;

3. U organizacijama u Republici Hrvatskoj nedovoljno se upravlja relacijskim kapitalom što utječe na njihovu konkurentnost.

Općenito, upravljanje intelektualnim kapitalom, odnosno relacijskim kapitalom kao njegovim strukturnim dijelom, omogućuje osiguranje konkurentne prednosti kroz strategiju diferencijacija (cilj je biti različit u usporedbi s konkurencijom i to ne samo nižim cijenama već i ostalim obilježjima proizvoda/usluga) čime je definiran stil te način upravljanja.

### **Summary:**

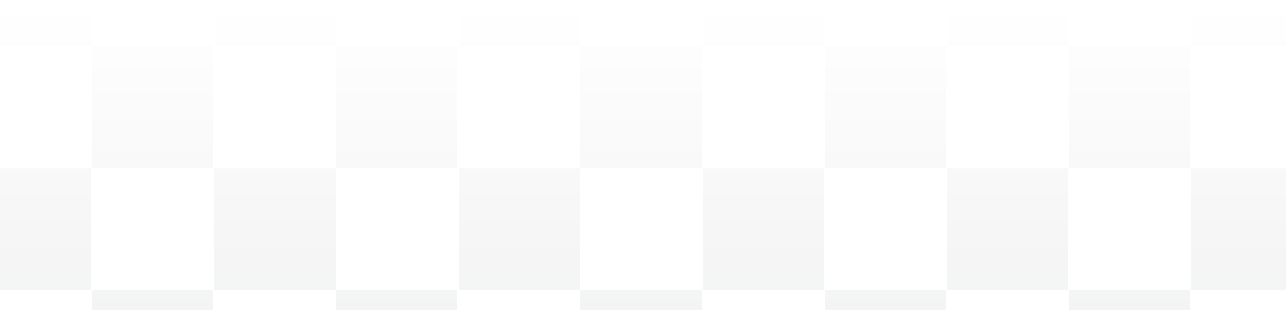
#### ANALYSIS OF RELATIONAL CAPITAL KEY FACTOR'S MANAGEMENT AS A FUNCTION OF INCREASING THE ENTERPRISE COMPETITIVENESS

*Intellectual capital has become a key factor in the organization's competitive advantage. Structured and divided into four areas: human capital, structural capital, relational capital and intellectual property, intellectual capital becomes especially important and interesting for the market position by taking into account the requirements of management and systematic whole. A special role in this area has the relational capital, which is also called the purchaser's (customer's) equity. The idea of this paper is to investigate whether and how to manage relational capital within the intellectual capital in organizations in order to achieve competitive advantage and market position.*

**Key words:** intellectual capital, relational capital, competition, management.

## **6. LITERATURA**

1. Buntak, K., *Model definiranja i upravljanja ključnim parametrima intelektualnog kapitala u organizaciji*, Disertacija, EFSA, Sarajevo, 2010.
2. Kolaković, M., "Teorija intelektualnog kapitala," *Ekonomski pregled*, Vol. 54, No. 11- 12, Zagreb, 2003.
3. Sundać, D., *Prilozi za novu ekonomsku znanost*, Verzal, Rijeka, 1998.
4. Sundać, D. i Nataša Švast, *Intelektualni kapital - temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća*, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva RH, Zagreb, 2009.
5. Wagner, T. J., *The Measurement of Human Intellectual Capital in the United States Air Force*, Air Force Institute of technology, Wright-Patterson Air Force Base, Ohio, 1998.
6. Woodward, J., *Industrial Organization: Theory and Practice*, Oxford University Press, London, 1965.



**ISBN 978-953-57036-3-1**  
**CIP 835457**