

# Poslovno okruženje i intelektualni kapital

---

**Sundać, Dragomir; Škalamera-Alilović, Dunja; Babić, Mirjana**

**Authored book / Autorska knjiga**

*Publication status / Verzija rada:* **Published version / Objavljena verzija rada (izdavačev PDF)**

*Publication year / Godina izdavanja:* **2016**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:192:140160>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-23**



SVEUČILIŠTE U RIJECI  
**EKONOMSKI FAKULTET**

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the University of Rijeka, Faculty of  
Economics and Business - FECRI Repository](#)



Prof. dr. sc. Dragomir Sundać  
Doc. dr. sc. Dunja Škalamera - Alilović  
Dr. sc. Mirjana Babić

# POSLOVNO OKRUŽENJE I INTELEKTUALNI KAPITAL



Ekonomski fakultet  
Faculty of Economics



Sveučilište u Rijeci  
University of Rijeka



## POSLOVNO OKRUŽENJE I INTELEKTUALNI KAPITAL

- Autori:** Prof. dr. sc. Dragomir Sundać  
Doc. dr. sc. Dunja Škalamera-Alilović  
Dr. sc. Mirjana Babić
- Izdavač:** Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet u Rijeci
- Za izdavača:** Prof. dr. sc. Heri Bezić, dekan
- Recenzenti:** Prof. dr. sc. Marija Bušelić, Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković”, Sveučilište Juraja Dobrile u Puli  
Prof. dr. sc. Mirjana Dragičević, Ekonomski fakultet Zagreb,  
Sveučilište u Zagrebu
- Lektorica:** Denisse Mandekić, prof.
- Oblikovanje korica:** Ljiljana Zuanni, dipl. oec.
- Grafička priprema:** Tempora Rijeka
- Tisak:** Zambelli Rijeka

Objavljivanje ove znanstvene knjige odobrilo je Povjerenstvo za izdavačku djelatnost Sveučilišta u Rijeci Odlukom – Klasa: 602-09/15-01/08, Ur. br.: 2170-57-03-15-3.

Sveučilište u Rijeci sufinanciralo je objavljivanje ove znanstvene knjige projektnim potporama 13.02.1.2.04 i 13.02.1.2.09.

CIP – Katalogizacija u publikaciji

SVEUČILIŠNA KNJIŽNICA RIJEKA

UDK 005.336.4:339.13

339.13:005.336.4

SUNDAĆ, Dragomir

Poslovno okruženje i intelektualni kapital <Elektronička građa> / Dragomir Sundać, Dunja Škalamera-Alilović, Mirjana Babić. – Rijeka : Ekonomski fakultet Sveučilišta, 2016.

Dostupno i u tiskanom obliku. – Bilješka o autorima. – Bibliografija.

ISBN 978-953-7813-25-3

1. Škalamera-Alilović, Dunja 2. Babić, Mirjana

I. Intelektualni kapital – Konkurentne prednosti II. Intelektualni kapital – Gospodarstvo

130827054

ISBN 978-953-7813-25-3

Prof. dr. sc. **Dragomir Sundać**  
Doc. dr. sc. **Dunja Škalamera-Alilović**  
Dr. sc. **Mirjana Babić**

# POSLOVNO OKRUŽENJE I INTELEKTUALNI KAPITAL



EKONOMSKI FAKULTET U RIJECI

RIJEKA, 2016.



# ZAHVALA

Ova knjiga nastala je kao rezultat želje da mladim ljudima i našim studentima poklonimo nešto najvrijednije: ZNANJE.

Tako su autori prof. dr. sc. Dragomir Sundać, doc. dr. sc. Dunja Škalamera-Alilović i dr. sc. Mirjana Babić poklonili svoje višegodišnje istraživanje i tekst za ovu knjigu.

Prof. dr. sc. Mirjana Dragičević, redoviti profesor Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu vam je poklonila recenziju.

Prof. dr. sc. Marija Bušelić, redoviti profesor Fakulteta ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković” Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli vam je također poklonila recenziju.

Prof. dr. sc. Heri Bezić, dekan Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci potpomogao je uređivanje i pripremu knjige za tisak.

Prof. dr. sc. Mira Dimitrić, redoviti profesor Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, voditelj projekta Koncepti i metode troškovnog i upravljačkog računovodstva u javnom sektoru Republike Hrvatske financijski je potpomogla tisak knjige.

Prof. dr. sc. Nada Karaman Aksentijević, redoviti profesor Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, voditelj projekta Ljudski potencijali i ekonomski razvoj Hrvatske potpomogla je izdavanje knjige kupovinom opreme.

Ljiljana Zuanni, dipl. oec. vam je poklonila dizajn korica knjige.

Kao nositelj ideje o ovoj knjizi svima se srdačno zahvaljujem na datom doprinosu.

Prof. dr. sc. Dragomir Sundać,  
redoviti profesor i znanstveni savjetnik





# PREDGOVOR

Svjedoci smo toga da kada se gleda gospodarski razvoj možemo uočiti da na jednom geografskom prostoru koji dijele dvije ili više država, jedna država je dvostruko materijalno bogatija od druge.

S pravom se ekonomska znanost pita:

Što je to učinilo da je jedna zemlja od druge bogatija kada te zemlje dijele jedan prostor: šume, polja, jezera, mora, ...?

U posljednjih tridesetak godina rastu spoznaje da je ključni činitelj toga – te različitosti – poslovno okruženje koje ima jedna zemlja u odnosu na drugu. Tako neke zemlje imaju povoljno poslovno okruženje koje pogoduje: investicijama, radu, inovativnostima, poslovnim odnosima, i svojevrsnoj demokraciji; dok u drugim zemljama to nije tako – postoje manje povoljni uvjeti. Rekli bismo, manje povoljno poslovno okruženje.

Navedeni razlozi doveli su u ekonomskoj znanosti, pa time i obrazovanju ekonomista, potrebu izučavanja i razumijevanja poslovnog okruženja kao značajnog čimbenika gospodarskog razvoja.

Tako je već ranih devedesetih godina na Ekonomskom fakultetu u Rijeci uveden kolegij: Poslovno okruženje. Bilo je to vrijeme u kojem je mali broj fakulteta u svijetu imao „hrabrosti” to učiniti, jer je znanje o toj problematici bilo skromno.

Danas, nakon više od dvadeset i pet godina postoji puno više istraživanja i spoznaja, te je došlo vrijeme da se o tome može napisati knjiga koja bi u sebi okupila sve bitne dosadašnje spoznaje. Iako je ovo jedna od rijetkih knjiga u ekonomskoj znanosti o poslovnom okruženju, bilo bi dobro da bude prihvaćena kao hrabar pokušaj autora da stave na uvid domaćoj i svjetskoj javnosti, znanstvenicima, stručnjacima, a posebno studentima, spoznaje do kojih se došlo.

Istovremeno s istraživanjem poslovnog okruženja postavilo se pitanje: A što je to što u poslovnom okruženju tvori najjaču silu – pokreće poslovno okruženje?

Istraživanja su pokazala da je to intelektualni kapital koji to čini kako na razini poduzeća tako i na razini nacionalnih gospodarstava, pa i na razini međunarodnih ekonomskih odnosa. Zbog toga je intelektualnom kapitalu dana posebna pozornost u drugom dijelu knjige.

Isto tako, kako je poslovno okruženje još uvijek nedovoljno definirano i istraženo, jednako se to može reći i za intelektualni kapital.

Sve navedeno sada daje priliku i povod za istraživanje i ekspliciranje kategorije intelektualnog kapitala povezanog s poslovnim okruženjem. Istraživanja su, nadalje, pokazala da su gospodarski razvijenije one države koje imaju u svom poslovnom okruženju bolje razvijen intelektualni kapital u: poduzećima, regijama, pa i na nacionalnoj razini.

Uostalom, na svjetskoj ekonomskoj sceni postupno nestaje ekonomija koja je utemeljena na radu, a nastaje ekonomija koja je utemeljena na znanju. Tako proizvodni procesi od radnih procesa prerastaju u znanstvene procese, rekli bismo u intelektualne procese.

Materijalna osnovica ekonomije utemeljene na znanju je intelektualni kapital.

Iz svega izrečenog proizlazi utemeljenje da se napiše knjiga koja bi prezentirala dva značajna i kolateralno povezana ekonomska fenomena kao što su poslovno okruženje i intelektualni kapital.

Oba ekonomska fenomena su razvojno procesna i traže da ih se kao takve promatra. Ova knjiga je put u tom razvojnom procesu.

Sve navedeno potencirano je činjenicom da ne možemo biti zadovoljni sadašnjim gospodarskim stanjem u Republici Hrvatskoj. Velike promjene su pred nama kako u poslovnom okruženju Republike Hrvatske tako i u formiranju intelektualnog kapitala kroz znanstvene i fakultetske institucije u Republici Hrvatskoj. Mi, autori ove knjige svoja znanja dajemo našim studentima i svima zainteresiranima da sutra živimo bolje i zadovoljnije.

Autori

# KAZALO

ZAHVALA .....	V
PREDGOVOR .....	VII
1. UVOD .....	1
2. KVALITETA POSLOVNOG OKRUŽENJA KAO PRETPOSTAVKA RAZVOJA INTELEKTUALNOG KAPITALA .....	3
2.1. EVOLUCIJA TEORIJSKIH PRISTUPA POSLOVNOM OKRUŽENJU .....	4
2.1.1. Racionalna ili klasična perspektiva .....	5
2.1.2. Perspektiva društvenih odnosa .....	7
2.1.3. Teorije poduzeća kao otvorenog sustava .....	9
2.1.3.1. Institucionalna teorija i ekonomska teorija organizacije .....	10
2.1.3.2. Teorija ovisnosti o resursima .....	14
2.1.3.3. Model populacijske ekologije .....	16
2.1.3.4. Teorija strukturne kontingencije .....	18
2.1.3.5. Teorija strateškog izbora .....	22
2.1.4. Perspektiva akcije ili naznake sinteze postojećih pristupa .....	26
2.2. ZNAČAJ I ULOGA POSLOVNOG OKRUŽENJA ZA FUNKCIONIRANJE PODUZEĆA .....	29
2.2.1. Atributi poslovnog okruženja .....	30
2.2.1.1. Izdašnost poslovnog okruženja .....	32
2.2.1.2. Kompleksnost poslovnog okruženja .....	33
2.2.1.3. Dinamičnost poslovnog okruženja .....	35
2.2.2. Sektori poslovnog okruženja .....	37
2.2.2.1. Udaljeno poslovno okruženje – PEST analiza .....	39
2.2.2.2. Okruženje zadatka ili konkurentsko okruženje .....	49
2.2.3. Neizvjesnost poslovnog okruženja .....	53
2.2.3.1. Objektivni i perceptivni pristup neizvjesnosti poslovnog okruženja .....	53
2.2.3.2. Razvoj perceptivnog koncepta neizvjesnosti poslovnog okruženja .....	58

2.3. POSLOVNO OKRUŽENJE I USPJEŠNOST POSLOVANJA PODUZEĆA ...	63
2.3.1. Poslovno okruženje kao tijek informacija .....	65
2.3.1.1. Uloga informacija o okruženju u donošenju odluka u poduzeću .....	66
2.3.1.2. Faze u analizi poslovnog okruženja poduzeća .....	68
2.3.2. Proces motrenja (skeniranja) okruženja .....	71
2.3.2.1. Frekvencija i važnost motrenja .....	79
2.3.2.2. Izvori motrenja .....	81
2.3.2.3. Formalizacija motrenja .....	84
2.3.3. Uspješnost poslovanja poduzeća .....	89
2.3.3.1. Financijske mjere uspješnosti poslovanja poduzeća .....	91
2.3.3.2. Nefinancijske mjere uspješnosti poslovanja poduzeća .....	92
2.3.4. Veza između motrenja poslovnog okruženja i uspješnosti poslovanja poduzeća .....	95
2.3.4.1. Primitivno motrenje poslovnog okruženja .....	99
2.3.4.2. <i>Ad hoc</i> motrenje poslovnog okruženja .....	99
2.3.4.3. Reaktivno motrenje poslovnog okruženja .....	100
2.3.4.4. Proaktivno motrenje poslovnog okruženja .....	100
2.3.4.5. Interaktivan odnos poduzeća s poslovnim okruženjem ....	101
<b>3. ZNAČAJ I ULOGA INTELEKTUALNOG KAPITALA U SUVREMENOM POSLOVNOM OKRUŽENJU .....</b>	<b>103</b>
3.1. NOVA EKONOMIJA .....	109
3.1.1. Utjecaj tehničkotehnoloških promjena na gospodarstvo .....	112
3.1.2. Tehnološke revolucije .....	114
3.1.3. Nova teorija gospodarskog razvoja .....	121
3.2. ULOGA ZNANJA U SUVREMENOM GOSPODARSTVU .....	124
3.2.1. Pojam znanja i proces njegovog nastanka .....	126
3.2.2. Taksonomija znanja .....	129
3.2.3. Karakteristike znanja kao ekonomskog resursa .....	135
3.2.4. Upravljanje znanjem .....	139
3.3. INTELEKTUALNI KAPITAL PODUZEĆA – NACIONALNIH EKONOMIJA .....	147
3.3.1. Razvoj koncepcije intelektualnog kapitala .....	149
3.3.2. Pojmovno određenje i čimbenici intelektualnog kapitala .....	154
3.3.2.1. Ključni čimbenik razvoja nacionalnih ekonomija – intelektualni kapital .....	156
3.3.2.2. Struktura intelektualnog kapitala poduzeća .....	161

3.3.3. Upravljanje intelektualnim kapitalom .....	167
3.3.4. Metode mjerenja intelektualnog kapitala .....	180
3.3.5. Intelektualni kapital – ključni čimbenik suvremene razvojne politike .....	190
<b>4. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>197</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>199</b>
<b>POPIS TABLICA .....</b>	<b>215</b>
<b>POPIS GRAFIKONA .....</b>	<b>215</b>
<b>POPIS SHEMA .....</b>	<b>216</b>
<b>BILJEŠKE O AUTORIMA .....</b>	<b>217</b>



Proučavanje intelektualnog kapitala i poslovnog okruženja kao relevantnih čimbenika u funkcioniranju poduzeća i nacionalnih ekonomija zaokupilo je pažnju znanstvenika tek krajem prošlog stoljeća. Mnogostruki aspekti dinamičnog razvoja ekonomija u drugoj polovici XX. stoljeća pridonijeli su afirmaciji interaktivnog shvaćanja međudjelovanja poduzeća i relevantnog poslovnog okruženja, prvenstveno putem aktivacije njegovog intelektualnog kapitala.

Uspješnost poduzeća u uvjetima ubrzanog tehnološkog razvoja, globalizacije i tranzicije stoga se mora promatrati s redefiniranih polaznih osnova. Više nipošto nije dovoljno analizirati unutarnji ustroj i upravljanje tzv. „opipljivim resursima poduzeća”. Spomenuti procesi, koji nedvojbeno pridonose kompleksnosti i dinamičnosti okruženja, postaju nužna preokupacija poduzeća. Konkurentnost, kako poduzeća tako i cijele nacionalne ekonomije, je pod izravnim utjecajem čimbenika koji proizlaze iz političkih, ekonomskih, društvenih, tehnoloških i tržišnih promjena koje se događaju u relevantnom poslovnom okruženju. Samo se poduzeća i nacionalne ekonomije osnažene visokim udjelom intelektualnog kapitala u ukupnoj imovini mogu hvatati u koštac s opasnostima i pretvarati ih u prilike. Današnja svjetska ekonomija se sastoji od nacionalnih ekonomija čije su učinkovitosti u ekonomskoj sferi vrlo različite. Objašnjenja kako nastaju dispariteti u uspješnosti među ekonomijama, ali i među pojedinim subjektima unutar pojedinih ekonomija, bez obzira na isti stupanj spoznaje o ekonomskim procesima, nisu jednoznačna. Međutim, mnogi upućuju upravo na presudnu ulogu kvalitete dvaju čimbenika koji čine okosnicu interesa ovoga rada: intelektualni kapital i poslovno okruženje.

Kompleksnost i promjenjivost poslovnog okruženja nameću nužnost novog poimanja činitelja koji utječu na opstanak, strukturu i donošenje odluka u poduzećima. Značajne promjene u poslovnom okruženju moraju biti popraćene odgovarajućim akcijama intelektualnog kapitala poduzeća da ne bi nastala napetost koja tjera poduzeće da ponovno uspostavi sklad s promijenjenim okolnostima u okruženju. Temelj akcije je menadžerska spoznaja o problemu čiji je uzrok u

okruženju te aktivacija svih, naročito intelektualnih resursa i sposobnosti poduzeća vezanih uz uočavanje, interpretaciju i inkorporiranje poticajnih elemenata iz poslovnog okruženja u poduzeće. Slične napetosti se događaju na razini funkcioniranja nacionalnih ekonomija, a rješenja su također u stvaranju i mobiliziranju takvog nacionalnog intelektualnog kapitala koji može afirmirati zemlju u globalnom poslovnom okruženju – areni konkurentnosti nacionalnih ekonomija.

Donositelji odluka na nacionalno-ekonomskoj razini stvaranjem nacionalnog obrazovnog sustava imaju priliku postaviti najvažniji okvir razvoja nacionalnog intelektualnog kapitala. Bogate zemlje će samo uz pomoć intelektualnog kapitala imati pretpostavke za interaktivnost u odnosu s globalnim poslovnim okruženjem, i kao zadovoljni radno aktivni pojedinci, i kao uspješna poduzeća s dugoročnim pozitivnim razvojnim trendovima, ali i kao poželjne nacionalne zajednice koje su poticaj, a ne ograničenje za razvoj svojih ljudi i poduzeća.

Predstaviti i objasniti dva ključna fenomena globalne ekonomske perspektive: poslovno okruženje i intelektualni kapital, temeljni je cilj ove knjige. U prvome dijelu prikazat će se sustavni pristup poslovnom okruženju. U drugome dijelu prikazat će se razvoj, značaj i uloga intelektualnog kapitala kao temeljnog faktora ekonomije i društva utemeljenog na znanju. Sinergija koja nastaje u takvom međuodnosu poslovnog okruženja i intelektualnog kapitala može objasniti razloge uspješnosti vodećih svjetskih kompanija i nacionalnih ekonomija.



# KVALITETA POSLOVNOG OKRUŽENJA KAO PRETPOSTAVKA RAZVOJA INTELEKTUALNOG KAPITALA

## 2

Istraživanje poslovnog okruženja kao relevantnog čimbenika u funkcioniranju poduzeća zaokupilo je pažnju znanstvenika tek 60-ih godina prošloga stoljeća. Prije toga, u fokusu istraživanja bilo je isključivo unutrašnje funkcioniranje poduzeća. Mnogostruki aspekti dinamičnog razvoja ekonomija u drugoj polovici XX. stoljeća, naročito redefinirana uloga faktora rada kroz koncept intelektualnog kapitala, pridonijeli su afirmaciji interaktivnog shvaćanja međudjelovanja poduzeća i njegovog poslovnog okruženja.

Uspješnost poduzeća u uvjetima ekonomije znanja, koja se očituje u ubrzanom tehnološkom razvoju, globalizaciji i tranziciji, mora se stoga promatrati s redefiniranih polaznih osnova. Više nipošto nije dovoljno analizirati unutarnji ustroj i upravljanje resursima poduzeća. Spomenuti procesi, koji nedvojbeno pridonose kompleksnosti i dinamičnosti okruženja, postaju nužna preokupacija poduzeća. Konkurentnost, kako poduzeća tako i cijele nacionalne ekonomije, je pod izravnim utjecajem čimbenika koji proizlaze iz političkih, ekonomskih, društvenih, tehnoloških i tržišnih promjena koje se događaju u relevantnom poslovnom okruženju poduzeća.

Današnja svjetska ekonomija sastoji se od nacionalnih ekonomija vrlo različitih učinkovitosti u ekonomskoj sferi. Objašnjenja kako nastaju dispariteti u uspješnosti među ekonomijama, ali i među pojedinim subjektima unutar pojedinih ekonomija, bez obzira na isti stupanj spoznaje o ekonomskim procesima, nisu jednoznačna. Suvremena istraživanja pokušavaju rasvijetliti ulogu i povezanost čimbenika iz poslovnog okruženja s procesima u poduzeću, naročito u pogledu upravljanja intelektualnim kapitalom.

Stoga se čini opravdanim znanstvenim metodama istražiti sve aspekte poslovnog okruženja na temelju kojih se može pozitivno i izravno utjecati na mogućnosti korištenja intelektualnog kapitala u interaktivnom pristupu poduzeća poslovnom okruženju, te time znanstveno utemeljeno objasniti diferencijaciju u ekonomskoj uspješnosti kako poduzeća tako i nacionalnih ekonomija.

Shodno navedenom, u ovom dijelu će posebna pažnja biti posvećena sljedećim temama: 1) evolucija teorijskih pristupa poslovnom okruženju, 2) značaj i uloga poslovnog okruženja za funkcioniranje poduzeća, 3) poslovno okruženje i uspješnost poslovanja poduzeća.

## 2.1. EVOLUCIJA TEORIJSKIH PRISTUPA POSLOVNOM OKRUŽENJU

Poslovno okruženje kao predmet istraživanja je novijega datuma. Prva istraživanja koja su se bavila poduzećem i njegovim funkcioniranjem relativno su zanemarivala ulogu okruženja. To znači da je istraživački zadatak bio racionalizirati procese unutar samog poduzeća s ciljem određivanja najboljeg načina unutarnjeg ustrojstva poduzeća. Svi proizvodni čimbenici bili su tretirani jednako; radu, tj. čovjeku i intelektualnom kapitalu koji proizlazi iz njegovog djelovanja u poduzeću, pripadala je jednaka razina značaja kao i zemlji i kapitalu. Taj pristup je nazvan racionalnom ili klasičnom perspektivom i predmet je objašnjenja u prvome dijelu ovoga potpoglavlja.

Daljnje zanemarivanje značaja poslovnog okruženja kronološki je nastavljeno i u teorijama koje su svoj fokus preusmjerile na jedan proizvodni čimbenik i njegovu ključnu ulogu u poduzeću. Radi se o ljudskom faktoru, tj. o društvenim obilježjima rada za koje su autori tog teorijskog pravca držali da imaju ključnu ulogu u funkcioniranju poduzeća i u njegovim ekonomskim performansama. Stoga je takav pristup nazvan perspektivom društvenih odnosa i predmet je objašnjenja u drugome dijelu ovoga potpoglavlja.

Poslovno okruženje i međuodnos poduzeća i poslovnog okruženja eksplicitno postaju predmet istraživanja tek šezdesetih godina dvadesetoga stoljeća. U tom smislu se razvijaju različiti pristupi i argumentacije. Svima je zajedničko prihvaćanje teze o poslovnom okruženju kao bitnom čimbeniku koji utječe na funkcioniranje i uspješnost poduzeća. S obzirom da je poslovno okruženje središnji koncept ovoga dijela knjige, logično je da će navedeni pristupi, obuhvaćeni zajedničkim nazivom 'teorije poduzeća kao otvorenog sustava', biti detaljnije obrađeni nego dvije prethodno navedene preteče teorije.

U posljednjem dijelu ovoga potpoglavlja prikazat će se teorije koje su usmjerene sintezama različitih postavaka iz više pristupa. Jedna od relativno novijih teorija koja se javlja pod nazivom 'teorija ograničenog strateškog izbora' bit će polazna osnova konceptualizacije poslovnog okruženja u ovoj knjizi i bit će objašnjena na kraju ovoga potpoglavlja.

Da bi se uočio značaj svake pojedine obrađene teorije iz prizme proučavanja poslovnog okruženja, pokazat će se da se one jedna od druge značajno razlikuju

kroz različite konceptualizacije sljedećih dimenzija (Nohria, Gulati, 1994: 529): (1) poduzeća; (2) poslovnog okruženja; (3) individua koje čine poduzeće; (4) odnosa koji nastaje između poduzeća i njegova okruženja u različitom prostoru i vremenu.

### 2.1.1. Racionalna ili klasična perspektiva

Početni istraživački naponi kojima se tragalo za teorijom koja bi objašnjavala fenomen poduzeća dogodili su se krajem XIX. stoljeća. U to je doba poslovno okruženje bilo prvenstveno pod utjecajem znanosti i primjene znanstvenih dostignuća na brzi razvoj novih tehnika i tehnologija. To su bile „udarne igle” razvoja procesa industrijalizacije i masovne proizvodnje. Glavni interes znanstvenika bio je usmjeren na potragu za adekvatnim načinima odvijanja proizvodnih procesa. Pod utjecajem inoviranih tehnoloških aspekata proizvodnje, znanstvena promišljanja o poduzeću neizbježno su pokušala preslikati dominantni inženjerski način razmišljanja i primijeniti ga na sve aspekte poslovnog procesa, a ne samo na proizvodnju. Zajednička tema takvih analitičkih modela bio je jedan jedini najbolji način kako proizvoditi (stvarati profit) (Parker, Lewis, 1995: 216). Temeljna pretpostavka bila je klasična racionalnost ekonomskih subjekata te je stoga i logičan naziv ‘racionalna ili klasična perspektiva’.

Model industrijskog poduzeća i racionalizacija svih procesa koji se unutar njega odvijaju fascinirao je istraživače predstavnike klasične perspektive. U Europi je najznačajniji doprinos dao Max Weber, a u Americi Frederick Taylor. Obojica su (Weber kroz elaboraciju moderne birokracije, a Taylor kroz načela znanstvenog upravljanja poduzećem) pokušala u svojim radovima opisati univerzalne postulate modernog poduzeća, tj. idealan način njihova funkcioniranja.

Industrijsko poduzeće predstavljalo je simbol i prototip razvoja prema modernom društvu. Primarna zadaća istraživača bila je identificirati i objasniti koncept formalnog poduzeća koje je usmjereno eksplicitno postavljenim ciljevima i koje je instrument za ekonomsko postizanje postavljenih ciljeva. Weberova moderna birokratska struktura može se prikazati kroz sedam karakterističnih varijabla pomoću kojih se može proučavati poduzeće (Aldrich, 1979: 1013): (1) specijalizacija; (2) formalizacija i standardizacija; (3) decentralizacija; (4) hijerarhija; (5) ograničene nagrade za zaposlene; (6) univerzalni standardi učinka i (7) mogućnosti napredovanja karijere. Weberove strukturne karakteristike su uopćene dimenzije koje se mogu primijeniti na bilo koje poduzeće. Istraživanja su pokazala (Aldrich, 1979: 10) da dimenzije variraju neovisno jedna o drugoj, da nisu značajno korelirane među različitim populacijama poduzeća, te se stoga, najčešće, i zasebno proučavaju. Međutim, učinkovitost idealne moderne birokracije

u kojoj su navedene strukturne značajke dovedene do ekstrema ostvaruje se eliminacijom ili barem kontrolom svih utjecaja iz poslovnog okruženja. To znači da je temeljna odrednica birokratski vođenog poduzeća provođenje kontrole na temelju racionalnog korištenja informacija. Poslovno okruženje jest, ili je bilo shvaćeno kao danost ili se smatralo da se snage iz poslovnog okruženja mogu predvidjeti. Iako je birokraciju prikazao kao idealnu formu, svakako superiorniju, Weber je također kritički ukazao na činjenicu da birokracija može sama sebi postati smislom i kao sociolog ju je nazvao „željeznim kavezom” za čovječanstvo.

Weberovi radovi pisani su na njemačkom jeziku i nisu bili dostupni široj javnosti sve do sredine XX. stoljeća pa se u međuvremenu na američkom tlu razvio pristup znanstvenog upravljanja poduzećem koji je utemeljio Frederick Taylor. To je, prije svega, praktičan pristup kojim se značajno povećava učinkovitost i produktivnost u poduzećima. Taylor je utvrdio četiri široko postavljena načela znanstvenog upravljanja poduzećem (Taylor prema Nohria, Gulati, 1994: 532). Prvo se odnosi na razvoj znanosti o radu – zakona, pravila i formula koje trebaju zamijeniti pravilo „od oka”.

Drugo podrazumijeva znanstvenu selekciju i razvoj kompetencija radnika. Treće načelo je uspješno spajanje prva dva – znanosti o radu i znanstveno odabranih i obučeni radnika. Četvrto načelo je jednakomjerna podjela rada i radnika koji su subjekti izvršavanja radnih zadataka, i menadžera koji su subjekti osmišljavanja radnih zadataka i procesa.

U nastavku se analizira uloga četiri ključne dimenzije (navedene u najavi potpoglavlja). Prva – poduzeće, bila je središnji interes istraživača racionalne perspektive. Može se reći da su oni otvorili ortodoksnu „crnu kutiju”, ali samo da bi zaključili da je i njezina unutrašnjost sazdana na statičnim, mehanicistički determiniranim pretpostavkama apsolutne racionalnosti i potpunog znanja *homo oeconomicusa*.

Što se tiče koncepta poslovnog okruženja u klasičnoj perspektivi, on je ispušten kao jedinica analize. Implicitno je on prisutan, osobito u svojoj znanstveno-tehnološkoj dimenziji. Činjenica je da su mnogi autori klasične perspektive (Taylor, Fayol) djelovali u sličnim poslovnim okruženjima (američka i francuska metalurška industrija) (Parker, Lewis, 1995: 228), i ona su kao takva, statički, shvaćana kao danost.

Utjecaj individua na funkcioniranje poduzeća sveden je na čovjeka kao izvršitelja radnih zadataka ili čovjeka kao racionalnog znanstvenika koji definira radne zadatke preciznošću inženjera. Može se uvidjeti da je i pristup individuama statički, te su ljudi tretirani kao danost u sustavu znanstvenog upravljanja. Nema prostora za njihove individualne značajke i kreativnost, interakciju i razvoj.

Fenomen odnosa poduzeća i poslovnog okruženja, i to u uvjetima stalne i kompleksne dinamičnosti, nije predmet razmatranja klasičara. Primjerice, Peukert (2004: 987) kao temeljni nedostatak Weberovog pristupa ističe nedostatak interpretacije racionalnog djelovanja u specifičnim poslovnim okruženjima. Dujanić (1991: 51) smatra da razlozi zbog kojih klasičari tretiraju poduzeće kao zatvoreni sustav leže u jednostavnosti promjena u poslovnom okruženju u vrijeme nastanka klasične teorije. Rezultat je strogo formalni koncept poduzeća, neelastičan na promjene u poslovnom okruženju. Zapostavljeno je proučavanje načina na koji se poslovno okruženje može mijenjati i kako ono može utjecati na funkcioniranje poduzeća.

### 2.1.2. Perspektiva društvenih odnosa

Perspektiva društvenih odnosa nastaje kao kontrapunkt i odgovor na ideje klasične teorije. Stoga se često u literaturi naziva neoklasičnom teorijom. Ako bi se moglo reći da su istraživači klasičari bili fascinirani dobrim stranama formalnog pristupa poduzeću, onda se kod nove generacije uočava jasan transfer interesa prema „tamnoj strani” birokracije. Počinje se dovoditi u pitanje postavka da se poduzeće može smatrati nekom vrstom „stroja” u kojemu su individue „lako zamjenjivi dijelovi” (Nohria, Gulati, 1994: 535). Nasuprot tomu, smatraju da neformalne strukture u poduzeću predstavljaju njegov najvažniji dio. Poduzeće proučavaju kao društveni sustav koji određuju odnosi među pojedincima koji čine poduzeće.

Začetak ideje o poduzeću kao sustavu društvenih odnosa pripisuje se poznatim Hawthorneovim studijama i rezultirajućem Hawthorneovom efektu (McQuarrie, 2005: 232). Navedeni eksperimenti o utjecaju osvjetljenja na produktivnost radnika rezultirali su, naime, povećanom produktivnošću u obje grupe promatranih radnika, i u temeljnoj i u kontrolnoj. Takav efekt objašnjava se ponosom koji radnici osjećaju zato jer su odabrani za istraživanje i tada nastoje dati sve od sebe na radnom mjestu. Komentirajući zapanjujuće rezultate navedenih eksperimenata koji su još uvijek bili u tijeku, Mayo (1930: 176) ukazuje na nužan zaokret u istraživanju:

*Ne možemo individue učiniti glupima; možemo ih učiniti nezadovoljnima, psiho-neurotičnima ili uznemirenima. Hitno je nužno da industrija prida isto toliko pažnje proučavanju ljudske dimenzije kao što je pridala proučavanju materijalne dimenzije. Institucionalizacijom adekvatnih istraživanja, psiholoških, fizioloških i društvenih, društvo se ne treba bojati industrijske mehanizacije.*

Iako je bilo mnogo kritika navedenih studija, Sonnenfeld (prema McQuarrie, 2005: 234) smatra da se svi nedostaci moraju sagledati u svjetlu nedvojbeno

korisnog novog pristupa koji se suprotstavio tada općeprihvaćenom znanstvenom menadžmentu i koji je radno okruženje tumačio kao društveni, a ne samo kao proizvodni sustav.

Brojna istraživanja društvenih odnosa u poduzeću koja su uslijedila rezultirala su odgovarajućom elaboracijom i artikulacijom što to zapravo znači, smatrati poduzeće društvenim sustavom. U tom smislu, bilo je najvažnije razlikovati formalno i neformalno u poduzeću. Formalna struktura smatrala se izrazom svjesne logike troškova i učinkovitosti. S druge strane, neformalna struktura je izraz spontane logike ljudskih osjećaja i potreba.

Da bi se neformalna struktura mogla smisljeno pojmiti, neophodno je razumjeti strukturu tzv. „primarnih grupa” koje su konstrukcijski elementi poduzeća. To su male grupe ljudi unutar poduzeća koje su definirane recipročnim vezama u aktivnostima, interakcijama i osjećajima. Njihovi odnosi se manifestiraju kao norme, statusni odnosi i odnosi moći. Oblici koje njihovi odnosi poprimaju mogu se objasniti jednostavnim elementarnim zakonima društvenog ponašanja (Mayo, Homans prema Nohria, Gulati, 1994: 535).

Osim takvog redukcionističkog pristupa koji je prihvaćen i prenesen u ekonomsku teoriju korisnosti, mnogi teoretičari iz ove skupine podupirali su i unaprijeđivali holističko razumijevanje poduzeća kao društvenog sustava. Pozicija poslovnog okruženja unutar teorija društvenih odnosa svakako je dio holističke metodologije, iako i tamo u vrlo ograničenom dometu. Tako, primjerice, Parsons (1956.a i 1956.b) smatra da se struktura bilo kojeg društvenog sustava (od primarnih grupa, poduzeća do nacionalne ekonomije) može razumjeti pomoću njegovih funkcionalnih značajki. Četiri su glavne funkcije koje svaki društveni sustav mora ispunjavati: (1) adaptacija (nabava resursa), (2) ostvarenje ciljeva (postavljanje i implementacija), (3) integracija (veze sustava i podsustava) i (4) latentnost (kultura i vrednote sustava). Unutar takvog koncepta društvenih odnosa u poduzeću kao jednom od društvenih sustava, poslovno okruženje nalazi svoje mjesto kao viša razina sustava s kojim se poduzeće određenim vezama integrira. Funkcija integracije provodi se kroz tzv. „funkcionalno ugnježdavanje”<sup>1</sup> manjih podsustava unutar većih sustava. Integrativnost svakog društvenog sustava, pa tako, naravno, i poduzeća, tada omogućuje i definiranje odnosa poduzeća i njegovog poslovnog okruženja. Istovremeno, adaptacija sustava provodi se u odnosu na poslovno okruženje, i ono je funkcionalizirano kao izvor resursa.

Specifičnost konceptualizacije poduzeća kao prve od četiri ključne dimenzije unutar perspektive društvenih odnosa ogleda se u razumijevanju poduzeća kao

---

<sup>1</sup> engl. *functional nesting*

primarno društvenog sustava. Društvenost poduzeća ogleda se u neformalnoj strukturi poduzeća kojoj se pridaje centralni značaj.

Iako su neki autori, kao već navedeni Parsons, donekle, uglavnom implicitno, obradili poslovno okruženje u svojim radovima, to je bila više iznimka nego pravilo. Ni predstavnici perspektive društvenih odnosa nisu eksplicitno proučavali poslovno okruženje te se može zaključiti da je, kao i kod klasičara, poslovno okruženje ispušteno kao jedinica analize.

Treća ključna dimenzija – individue koje čine poduzeće – je područje glavnog doprinosa perspektive društvenih odnosa. Čovjek je u žarištu zanimanja autora; kako odnosi među ljudima kao samostalna varijabla utječu na uspješnost poduzeća kao društvenog sustava – to je bilo temeljno istraživačko pitanje. Dani su mnogi odgovori i preporuke, od teorije X i Y (mehanički vs. humani pristup), sudjelovanja zaposlenika u odlučivanju, motivacije, komunikacije i sličnih aspekata bitnih u međusobnoj interakciji ljudi u poduzeću. Ne ulazeći u korisnost bilo koje preporuke ili teorije, nedvojbeno se može reći da je najveći doprinos upravo u fokusiranju pažnje na čovjeka kao jedinstvenog proizvodnog čimbenika koji je vođen svojim aktivnim principom u ekonomiji.

U onoj mjeri u kojoj su se neoklasičari bavili poslovnim okruženjem, ono je smatrano širim društvenim sustavom unutar kojega se smjestilo poduzeće. Budući da su individue proučavali holistički, to je značilo da se *homo oeconomicus* ne može odvajati od *homo sociusa*, tj. sve funkcije individue su integrirane unutar nje same te individua tako aktivno sudjeluje i u poduzeću i u okruženju. Tako je okruženje „ulazilo i izlazilo” iz poduzeća kroz ljude koji su bili njegov sastavni dio.

### 2.1.3. Teorije poduzeća kao otvorenog sustava

Sredinom dvadesetoga stoljeća, mnoga interdisciplinarna istraživanja počela su se baviti modelima otvorenih sustava pa se intelektualnom prethodnicom teorija poduzeća kao otvorenog sustava može smatrati opća teorija sustava (Nohria, Gulati, 1994: 537). Osnovna teza koju se objašnjava je da većina bioloških i društvenih jedinki ima kvalitete sustava, te stoga mogu biti bolje objašnjene ako se istražuju njihovi podsustavi i veze među njima.

Nadovezujući se na tu tezu, teoretičari poduzeća kao otvorenog sustava (ili šire, bilo koje organizacije) su smatrali da ono može biti bolje shvaćeno i objašnjeno kao društveni sustav koji djeluje kao podsustav svog poslovnog okruženja. Otud i temeljni preokret prema istraživanju poslovnog okruženja koje s poduzećem tvori aktivnu međuvezu te stoga može oblikovati i utjecati na strukturu i ponašanje poduzeća.

Prije pojave koncepta otvorenog sustava, teoretičari su se bavili sudionicima (radnicima, grupama radnika, menadžerima) ili procesima (motivacija, kontrola) unutar poduzeća. Zanimariva pažnja posvećivala se poslovnom okruženju unutar kojeg poduzeće djeluje. Kada bi i bilo zamijećeno kao čimbenik, poslovno okruženje se uglavnom opisivalo kao izvor nevolja (Scott, 2004: 5).

Evolucija teorije poduzeća (i općenito organizacije) u posljednjoj četvrtini dvadesetoga stoljeća obilježena je upravo zanimanjem za poslovno okruženje. Tijekom tog razdoblja, znanstvenu potvrdu su sve više dobivali različiti uvidi u brojne načine na koje su poslovno okruženje i poduzeće isprepleteni.

Jedan za drugim, javljali su se različiti teorijski koncepti koji su tu isprepletenost pokušavali objasniti. Iako je raznorodnost istraživanja unutar pojedinih, u nastavku prikazanih teorija, nedvojbena, upravo je naglasak na poslovno okruženje i njegovu ulogu u životu poduzeća ono što im je svima zajedničko. Važan znanstveni doprinos svih pristupa poduzeću kao otvorenom sustavu je i usredotočenost na adaptibilnost poduzeća kroz vrijeme. Takva je teza posljedica pretpostavke o ključnom utjecaju okruženja na nastanak poduzeća, iz čega proizlazi da se i poduzeća moraju mijenjati kao odgovor na stalno mijenjanje okruženja kroz vrijeme. Ono u čemu se pojedini pristupi razlikuju je doza „determinizma” (Nohria, Gulati, 1994: 538) u odnosu na okruženje. Tako se različite koncepcije kreću od apsolutnog determinizma, tj. okruženje u potpunosti određuje poduzeće (populacijska ekologija) do apsolutne fleksibilnosti i adaptibilnosti poduzeća u odnosu na utjecaj iz okruženja (teorija strateškog izbora).

U nastavku će biti obrađeni najznačajniji pristupi i ukratko objašnjen njihov doprinos u rasvjetljavanju uloge poslovnog okruženja u funkcioniranju poduzeća u suvremenim ekonomijama.

### ***2.1.3.1. Institucionalna teorija i ekonomska teorija organizacije***

Institucionalna ekonomska teorija može se smatrati jednim od najraznorodnijih teorijskih pravaca. Opseg različitih predmeta i različitih metoda istraživanja institucionalista izuzetno je velik. Različitost varijanta je toliko velika da i sami institucionalisti (Scott prema Nohria, Gulati, 1994: 540) kažu: „Kada neki istraživač najavi da će provoditi institucionalnu analizu, pitanje koje slijedi trebalo bi biti: *Prema kojoj verziji?*”. Najčešće se institucionalistima smatraju predstavnici tzv. „starog institucionalizma” (u daljnjem tekstu OIE<sup>2</sup>), dok se teoretičarima ekonomske teorije organizacije smatraju predstavnici tzv. „novog institucionalizma” (u daljnjem tekstu NIE<sup>3</sup>).

---

<sup>2</sup> engl. *Old Institutional Economics*

<sup>3</sup> engl. *New Institutional Economics*



Od svojih začetaka pa do danas, sadržaj interpretacije suvremenog ekonomskog sustava od strane znanstvenika OIEa prilično je ujednačen: smatraju da je temeljna odrednica funkcioniranja suvremene ekonomije korporacija koja dominira poslovnim svijetom.

Ekonomski sustav je zapravo korporativni sustav, što znači da je došlo do značajne institucionalizacije tržišne ekonomije (Samuels, 1988: 1). Zato se nastojalo koherentno prikazati ekonomske procese unutar i kao dio kompleksnog društvenog sustava, ali i obraditi njihovu interakciju.

Institucionalisti pokušavaju doći do eksplicitnih odnosa i recipročnih interakcija dijelova sustava, kao i interakcije dijelova sa cjelinom sustava. Upravo se ta recipročnost interakcija često nalazi u središtu njihovih teorijskih istraživanja. Smatraju da je vrlo problematično, čak neprihvatljivo, putem različitih klasifikacija činiti razliku među tzv. ekonomskim i neekonomskim faktorima i između ekonomskih i društvenih procesa (Kapp, 1988: 72). Neekonomski motivi nisu za njih tek puki čimbenici koji se upliću u djelovanje ekonomskih zakona, već su ključan dio ukupne situacije koja se mora uzeti u obzir kada se želi doći do pravog objašnjenja ekonomskog života i do ekonomskih zakona koji njime upravljaju. Time daju prvoklasan značaj poslovnom okruženju i interakciji ekonomskih subjekata sa svojim poslovnim okruženjem.

OIE ne tretira ekonomske zakone kao neodređene u prostoru i vremenu. Baveći se pitanjima ekonomske politike, OIE nije u potrazi za univerzalnim, prirodnim zakonima, već za rješenjima primjenjivim u određenom vremenu, na određenom mjestu i u određenoj situaciji (Witte, 1988: 31). Stoga se ekonomija treba baviti mnogo širim spektrom problema, i to međuovisnostima velikog broja varijabla unutar dinamičkog procesa ljudskih i društveno-kulturnih odnosa koji proizlaze iz promjenjivih načina proizvodnje, raspodjele i društvene reprodukcije. Time se odbacuje bilo kakav specifičan model ponašanja kao kriterij diferencijacije ekonomske analize ili kao odrednica obuhvata i pristupa istraživanju. Umjesto toga, potrebno je prihvatiti određeni skup međusobno povezanih dinamičnih problema koji nastaju pri zadovoljavanju individualnih potreba i javnih ciljeva kao osnovu pristupa istraživanju (Kapp, 1988: 72–73).

Objedinjujući teorijski instrument neoinstitucionalne analize je koncept transakcijskih troškova (TCT<sup>4</sup>) koji su odraz nesigurne kontrole resursa (Eggertsson, 2000: 148). Kontrolni problem nastaje zbog konkurencije za rijetke resurse. Načini rješavanja sporova oko rijetkih resursa su vrlo raznoliki. To mogu biti privatni nadzor i razmjena na tržištu, ali i izravna državna raspodjela ili društveno vlasništvo;

---

<sup>4</sup> engl. *Transaction Cost Theory*

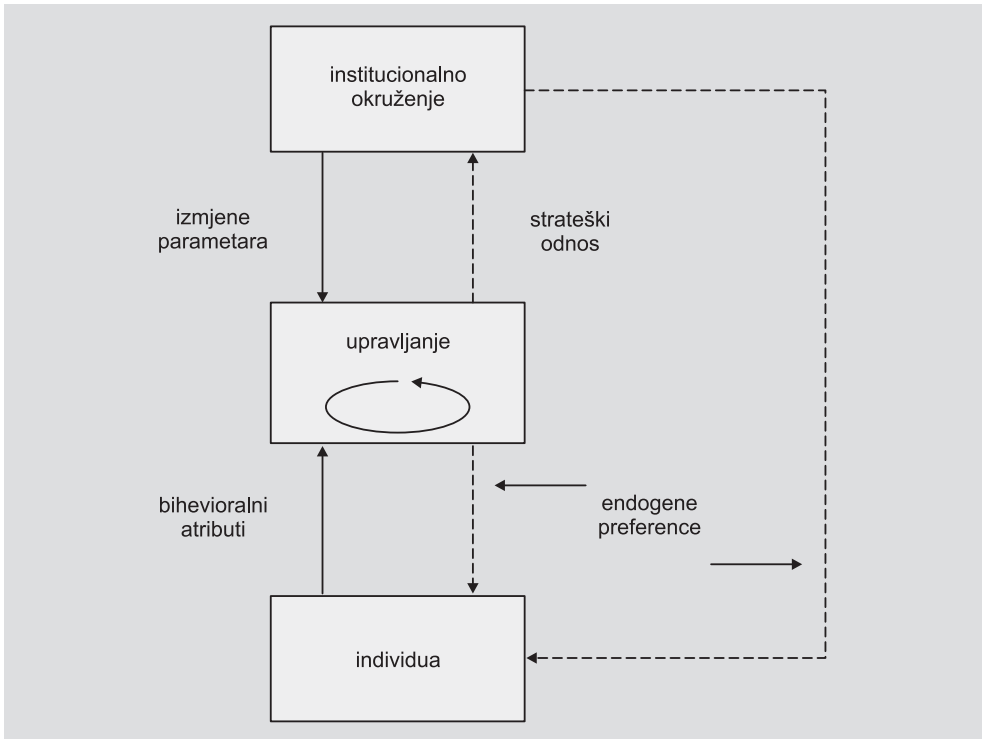
na kraju krajeva, to mogu biti i krađa i fizički obračun. U svakom društvu postoji razrađena mapa prava, dužnosti i postupaka koji određuju mehanizme razrješavanja konkurencije za rijetke resurse. Iz tih složenih i kompleksnih odnosa nastaju transakcijski troškovi oni su posljedica skupih kontrolnih sustava, kao i troškova mjerenja i provedbe kontrole ugovornih odnosa kojima se može izraziti svaka ekonomska aktivnost.

Rad nobelovca Olivera E. Williamsona (2009.) često se interpretira kao jedan od najznačajnijih doprinosa razvoju paradigme nove institucionalne ekonomije (npr. Eggertsson, 1994: 6; Terberger, 1994: 23; Coase, 1992: 713; Alchian, Woodward, 1988: 65; Hart, 1995: 158). Metodološki se nastoji čim više koristiti aparatom neoklasične ekonomije, a sadržajno nastoji razviti teoriju transakcijskih troškova, nastavljajući se na temeljne doprinose nobelovca Coasea (1991.) o transakcijskim troškovima.

Doprinosi istraživanja TCT-a u najvećoj se mjeri odnose na razumijevanje poduzeća, motiva zašto postoji i mehanizama kako funkcionira u okruženju u kojemu institucije više nisu (kao kod ortodoksije) nepromjenjiva danost, već također imaju svoju dinamiku postojanja i razvoja. Poduzeće se također više ne tretira kao „crna kutija”, već se smatra da sve organizacijske i upravljačke varijacije unutar poduzeća itekako utječu na njegovu uspješnost i potencijal za maksimizaciju profita. Pristup TCT-a se sastoji u tome da svaka situacija koja se može izraziti kroz ugovorni odnos može ujedno biti analizirana putem transakcijskih troškova. Upravljanje ugovornim odnosima, putem kojih funkcionira poduzeće, jest glavna preokupacija TCT-a, ali se to upravljanje ne odvija izolirano. Ono je s jedne strane ovisno o institucionalnom okruženju, a s druge strane o karakteristikama ponašanja individua, ekonomskih djelatnika. Stoga, ako se uspoređuju dva različita subjekta istraživanja, njihova će pojedinačna uspješnost ovisiti o varijacijama tih dvaju čimbenika institucija i ponašanja individua (Škalamera-Alilović, 2001: 61).

Navedenu međuovisnost Williamson grafički prikazuje putem tzv. „troslojne sheme” unutar koje je vidljiva integracija poslovnog okruženja (kao institucionalnog okruženja) u istraživački fokus. Također se pridaje značaj individui kao nositelju aktivnog principa poduzeća. Treći fokus se odnosi na sâmo poduzeće i na važnost upravljačkih procesa unutar njega, ali i na važnost međudnosa poslovnog okruženja i poduzeća.

Shema 1: Troslojna shema



**Izvor:** Williamson, O.E. 1995. Transaction cost economics and organization theory. U: Williamson, O.E. (ur.), *Organization theory*. New York: Oxford University Press, 213.

Prema predloženom modelu, predmet proučavanja je upravljanje ekonomskom organizacijom kao što je poduzeće. Funkcioniranje poduzeća ograđeno je s jedne strane makroelementima koji su utjelovljeni u institucionalnom okruženju i mikroelementima s druge strane, a to su pojedinci, ekonomski djelatnici. Punim strelicama su obilježeni temeljni utjecaji na upravljanje. Dakle, institucionalno okruženje određuje parametre, odnosno pravila igre nekog ekonomskog sustava. To podrazumijeva i da se izmjena parametara obavlja na makrorazini, odnosno u institucionalnom okruženju. Takvim izmjenama se izravno utječe i na izmjenu troškova upravljanja sustavom ugovornih odnosa u poduzeću te tada dolazi i do diferenciranja razine uspješnosti ovisno o promijenjenim pravilima igre. Drugi temeljni utjecaj dolazi od strane djelovanja mikroelementa ovoga kauzalnog modela, a to je individua. Način njezinog djelovanja na upravljanje određen je bihevioralnim atributima: ograničenom racionalnošću i oportunističkim. Kružna strelica unutar područja upravljanja upućuje na postavku da organizacija za TCT nije „crna kutija”, već ima svoju vlastitu unutrašnju dinamiku koja je također jedan

od izvora diferencijacije uspješnosti pojedinih ekonomskih subjekata. Organizacija, odnosno poduzeće je, prema pristupu TCT-a, skup ugovora, i ako transakcijski troškovi rastu, onda dolazi do zamjene u korist upravljane koordinacije (Demsetz, 1997: 6). To se događa samo u slučaju kada troškovi ugovora nužnih za formiranje poduzeća ne nadilaze povećanje transakcijskih troškova.

Proučavanje povratnih učinaka (na slici označenih isprekidanim strelicama) manje je zastupljeno unutar TCT-a. Povratni učinak organizacije na okruženje ima strateški karakter, tako da kroz političke procese (npr. lobiranje) organizacije mogu u određenoj mjeri utjecati na modifikacije institucionalnog uređenja kako bi se time unaprijedila uspješnost i na mikrorazini (poduzeće) i na makrorazini (nacionalna ekonomija). Povratni efekti na individu u ostvaruju se i s razine upravljanja ekonomskom organizacijom i s razine institucionalnog okruženja. U prvom slučaju, utjecaj se provodi kroz npr. metode marketinga ili nekih oblika edukacije (Williamson, 1995: 214) i time se mijenjaju endogene preferencije individue. U drugom slučaju, isti učinak ima utjecaj institucionalnog okruženja koji daje dimenziju društvene uvjetovanosti preferencija pojedinca, ekonomskog djelatnika.

Analizirajući institucionalizam, može se zaključiti da se ono što je zajedničko objema navedenim strujama tiče upravo poslovnog okruženja. Naime, smatraju da poduzeće mora uzimati u obzir i utjecaje iz institucionalnog okruženja (regulatorne, normativne, kulturne) na svoje funkcioniranje. Poduzeće mora proučavati svoje okruženje i nastojati uspostaviti strateški odnos prema institucionalnom okruženju mehanizmima upravljanja, tj. prilagoditi mu se.

### ***2.1.3.2. Teorija ovisnosti o resursima***

Pristup resursne ovisnosti također naglašava važnost i koristi koje poduzeće ima ako se prilagodi svom poslovnom okruženju. Začetnici teorije ovisnosti o resursima su Pfeffer i Salancik (1978.). Ponašanje poduzeća objašnjavaju činjenicom da ona nastoje smanjiti svoju ovisnost o drugim organizacijama iz okruženja. Poduzeće se, naime, natječe za oskudne resurse i time biva ograničeno od strane okruženja. Istraživači pristupa ovisnosti o resursima objasnili su tako cijeli niz različitih međuovisnosti koje mogu nastati među poduzećima, i svaka od njih može imati različite posljedice za poduzeće. Kakve će one biti, ovisi o različitim odnosima moći koji proizlaze iz različitih intenziteta međuovisnosti. Dakle, ekonomska razmjena može stvarati različite odnose moći, a ekonomska ovisnost može potaknuti politička rješenja. Stoga je ključna pretpostavka da, uz ekonomsko okruženje, na poduzeće bitno i neodvojivo utječe i političko okruženje putem mehanizama moći. Zato menadžeri ne trebaju upravljati samo strukturom poduzeća, već i poslovnim okruženjem, da bi smanjili ovisnost i pokušali stvoriti

takvu poziciju moći koja im stvara prednost u odnosu na druge (Scott, 2004: 6). U međusobnim odnosima, poduzeća mogu imati veću ili manju moć jedno prema drugom, i to tako da ili kontroliraju resurse koji su potrebni drugima, ili pokušavaju smanjiti svoju ovisnost o drugima u odnosu na resurse koji im trebaju.

Tri čimbenika utječu na razinu ovisnosti poduzeća o nekim određenim resursima (Kreiser, Marino, 2002: 898): *prvo*, koliki je sveukupni značaj određenog resursa za poduzeće; *drugo*, koliko je rijedak određeni resurs i *treće*, kakva je konkurencija među poduzećima za kontrolu nad određenim resursom. Sva tri faktora zajedno određuju ukupnu razinu ovisnosti poduzeća o pojedinom resursu. Prema teoriji ovisnosti o resursima, strateške opcije poduzeća su u velikoj mjeri određene poslovnim okruženjem. Budući da poduzeća ovise o poslovnom okruženju iz kojeg nabavljaju resurse, ona moraju provoditi takve strategije koje će im omogućiti da dođu do željenih resursa. Stoga poslovno okruženje prema poduzeću postavlja visok stupanj determinizma.

Strategije prilagodbe koje poduzeće koristi u odnosu na poslovno okruženje mogu se svrstati u dvije skupine (Nohria, Gulati, 1994: 541). U prvu spadaju strategije kojima se poduzeća pokušavaju zaštititi i smanjiti svoju ovisnost o poslovnom okruženju gomilanjem zaliha, predviđanjem potrebnih *inputa* te neometanim upravljanjem tijekom proizvodnog procesa kroz vrijeme. Druga skupina strategija je premošćenje vanjskih ovisnosti modifikacijom granica poduzeća, kako na formalan tako i na neformalan način. To podrazumijeva različite strategije kao što su spajanja, pripajanja, savezi, zajednički članovi upravnih odbora i mnoštvo neformalnih veza među poduzećima.

Osnovna kritika prema teoriji ovisnosti o resursima odnosi se na diskrepanciju između teorijske i empirijske verifikacije postavljenih hipoteza. Naime, teorija se uglavnom fokusira na ponašanje pojedinačnog poduzeća, a empirija na razinu industrijske grane.

Konceptualizacija okruženja samo kao izvora resursa također je nedostatak jer ograničava relevantno poslovno okruženje poduzeća samo na njegov operativni dio. To uključuje one poslovne subjekte s kojima je poduzeće u doticaju pri nabavci resursa, dok zanemaruje dimenzije udaljenog okruženja.

Može se zaključiti da je argumentacija teorije ovisnosti o resursima na neki način opovrgavala uspješnost kao osnovnu orijentaciju ekonomskih pristupa i postavila tezu da struktura i aktivnost poduzeća proizlaze iz njegovog mjesta u mreži odnosa razmjene i iz nejednakosti u odnosima moći koje iz toga proizlaze.

Stoga se smatra primjerenim zajedno s teorijom ovisnosti o resursima prikazati doprinose teorije mreža. Osnovna postavka je da položaj poduzeća u mreži

odnosa, kao i struktura same mreže poduzeća, utječu na ishode i ponašanje poduzeća (Scott, 2004: 6). Društveni kontakti poduzeća čine njegovo okruženje i modificiraju njegovo posljedično ponašanje. Primarni mehanizam putem kojeg se to odvija je društveni utjecaj. Teoretičari mreža proučavaju formalne i neformalne odnose među poduzećima i ostalim entitetima s kojima su poduzeća u vezi, a koji služe za razmjenu resursa i informacija. Granovetter (prema Nohria, Gulati, 1994: 543) naglašava da nije dovoljno promatrati samo izravne veze među sudionicima u mreži (odnosni aspekt), već treba proučavati i strukturu cijele mreže koja nije „vidljiva” s pozicije pojedinog sudionika, nego samo ako se sustav proučava kao cjelina (strukturni aspekt).

Odnosni aspekt teorije mreže nadovezuje se na istraživanja resursne ovisnosti i nadopunjuje ih. S druge strane, strukturni aspekt otklanja problem nesagledavanja udaljenog okruženja. Upravo holistički pristup strukturi mreže, kao samostalnom entitetu više razine analize, od samog poduzeća tvori udaljeno poslovno okruženje poduzeća.

### **2.1.3.3. Model populacijske ekologije**

Poput ostalih teorijskih obrazaca otvorenog sustava, i model populacijske ekologije nastao je sedamdesetih godina dvadesetoga stoljeća. Hannan i Freeman (1977.) začetnici su navedene teorije koja predstavlja krajnji determinizam u smislu odnosa poduzeća i poslovnog okruženja te mogućnosti prilagodbe pojedinog poduzeća svom poslovnom okruženju.

Smatraju da su prethodne teorije preuveličavale mogućnosti pojedinog poduzeća da se korjenito transformira kao odgovor na promjene u poslovnom okruženju. Stoga predlažu da istraživači koji su zainteresirani za proučavanje promjena svoj interes preusmjere s pojedinačnog poduzeća na populacije poduzeća iste tipologije. Razlog tomu je što fundamentalne promjene najčešće znače zamjenu jedne tipologije poduzeća drugom. Kasnija istraživanja istih autora (prema Scott, 2004: 6) su obuhvaćala dinamiku populacija, tj. načine na koje nastaju nove tipologije poduzeća, kako se razvijaju, međusobno konkuriraju i kako im opada značenje tijekom dugih vremenskih razdoblja.

Dinamika razvoja različitih tipologija pojedinih populacija poduzeća objašnjava se procesom koji se odvija u tri faze (Aldrich, 1979: 35): varijacija, selekcija i retencija. Svrha modela je da pruži konceptualni okvir za razumijevanje kako se poduzeća mijenjaju da bi bila u što boljem suglasju (engl. *fit*) sa svojim poslovnim okruženjem. Kod procesa varijacije, novi varijeteti poduzeća nastaju slučajnim i namjernim događajima i potpuno je svejedno koji od njih je izvor varijacije. Što je veća heterogenost i broj varijacija, ima više mogućnosti da dođe do suglasja s

kriterijima selekcije koje nameće poslovno okruženje. Drugi proces, selekcija, ključan je u argumentaciji teorije populacijske ekologije. Smatra se da postoji diferencirana selekcija među tipologijama populacija poduzeća. Neke tipologije su odabrane od strane poslovnog okruženja da prežive, a neke nisu. Treći proces se odnosi na replikaciju odabranih forma kroz vrijeme sve do novog procesa varijacije i selekcije.

Važan element u pristupu populacijske ekologije je činjenica da se poduzeća smatraju kompleksnim sustavima koji imaju golemo ograničenja glede fleksibilnosti i brzine odgovora na promjene u poslovnom okruženju. Karakterizira ih značajna inercija (Hannan prema Silva S., Teixeira, Silva M., 2005: 261). Za pritiske koji stvaraju inerciju odgovorni su interna strukturalna uređenja poduzeća i ograničenja iz poslovnog okruženja. Interna ograničenja obuhvaćaju npr. nepovratne troškove – primjerice, prethodne investicije u tvornice i opremu (engl. *sunk costs*), ograničenja u primanju informacija, interne političke prepreke reorganizaciji i ograničenja proizašla iz vlastite tradicije i povijesti poduzeća. Ograničenja iz poslovnog okruženja obuhvaćaju pravne i fiskalne barijere ulaska i izlaska iz grane, eksterna ograničenja dostupnosti informacijama i ograničenja legitimiteta. Da bi se moglo razumjeti i objasniti inerciju, pristup populacijske ekologije je nužan, naročito kroz fazu selekcije.

U jednom od ključnih djela koja objašnjavaju teoriju populacijske ekologije, *Organizations and Environments*, Aldrich (1979: 55) navodi tri ključne razlike, između ostalog, između pristupa i populacijske ekologije. Prvo, središnji fokus populacijske ekologije je na poslovnom okruženju, a ne na internim aspektima poduzeća kao što su *leadership* ili menadžment. Drugo, razinu analize podiže na populaciju poduzeća koja se sastoji od velikog broja poduzeća jedne tipologije. Treće, uzima u obzir povijesni kontekst unutar kojeg nastaju poduzeća, s time da se posebna pozornost posvećuje političkoj i ekonomskoj dimenziji poslovnog okruženja.

Metodološke specifičnosti objašnjava i Hannan (2005: 51) te navodi četiri posebnosti empirijskih istraživanja koja se provode po konceptu populacijske ekologije: (1) za istraživanje se odabiru populacije poduzeća i onda se istražuje njihova cjelovita povijest; (2) prikupljaju se povijesni podaci o životu svih pojedinih poduzeća koja čine populaciju, a to uključuje kako velika i poznata poduzeća, tako i mala i nebitna; (3) bilježe se detaljne informacije o načinu ulaska i izlaska – raspuštanje, pripajanje, transformacija, i to za svako poduzeće; i (4) ocjenjuju se učinci karakteristika poduzeća, populacije i okruženja na obrasce ulaska i izlaska.

Pristup populacijske ekologije izazvao je mnogo kontroverza i kritike (Nohria, Gulati, 1994: 542). Model je kritiziran zbog preuske definicije organizacijske forme

(poduzeća) te preširoke definicije populacija. Nadalje, kritičari smatraju da teorija ima ograničenu kauzalnost. Nedovoljno se objašnjavaju uvjeti nastanka novih organizacijskih forma te kako se ti uvjeti odražavaju na opstanak tih novih varijeteta tipologija poduzeća. Također, ne objašnjavaju se uvjeti pod kojima i neefikasni organizmi pokazuju obilježja preživljavanja, kao, primjerice, kod monopolske kontrole resursa.

Bez obzira na spomenute kritike, ovaj je pristup održao svoju specifičnost sve do danas. Istraživanja o poslovnom okruženju i njegovom utjecaju na poduzeća (Davis, Marquis, 2005: 334) pokazala su da od 1990. g. većina istraživača napušta ideju kumulativnog rada unutar neke pojedine paradigme, osim istraživača iz grupe populacijskih ekologa. Njihova istraživačka pitanja proizlaze izravno iz logike teorije populacijske ekologije – zavisne varijable uvijek su stopa nastanka i nestanka poduzeća, a nezavisne varijable su varijable poslovnog okruženja – primjerice, konkurencija, promjene u poslovnom okruženju, državna regulacija.

#### ***2.1.3.4. Teorija strukturne kontingencije***

Od navedenih i obrađenih teorijskih pristupa koji tretiraju poduzeće kao otvoreni sustav i time daju primarni značaj poslovnom okruženju, kronološki je prva nastala u šezdesetim godinama dvadesetoga stoljeća, teorija strukturne kontingencije. Relativno veliki broj autora je u istom razdoblju došao do sličnih zaključaka (Woodward, Lawrence i Lorsch; Galbraith, prema Scott, 2004: 5).

Temeljna postavka novog pristupa je da su sva poduzeća ovisna o poslovnom okruženju zbog nabave resursa. Međutim, različita poduzeća funkcioniraju u različitim relevantnim poslovnim okruženjima koja se međusobno razlikuju po kompleksnosti i neizvjesnosti. Posljedično, i strukture poduzeća se moraju međusobno razlikovati. Promatrali su variranje struktura poduzeća, ponajprije kao funkciju njihovog tehnološkog okruženja, iako uočavaju i značaj ekonomskog, geografskog i kulturnog okruženja (Lawrence, Lorsch, 1967: str. 3-4). Smatraju da su ona poduzeća koja su strukturno u najboljem suglasju sa svojim relevantnim, specifičnim poslovnim okruženjem ujedno i najuspješnija.

Temeljna postavka pristupa je da se uspješnost može postići na više načina, za razliku od klasičnog pristupa koji je zagovarao teoriju da postoji jedan najbolji način. U tom smislu, razvoj različitih pristupa unutar teorije kontingencije predstavlja alternativu potrazi za univerzalnim načelima (Zeithaml, V., Varadarajan, Zeithaml, C., 1988: 58). Umjesto toga, istraživači se koncentriraju i proučavaju ključne odnose ovisno o pojedinoj situaciji. Reducira se golemi broj mogućih kombinacija utjecaja i istraživač odabire ključne varijable i međuodnose.



Ellis, Tamar i Shenkar (2002: 51) smatraju da se teorija strukturne kontingencije može reducirati u sljedeću formulu: poslovno okruženje / tehnologija / neizvjesnost su u korelaciji sa strukturom poduzeća, i to tako da turbulentno okruženje / tehnološka jedinica / visoka neizvjesnost rezultiraju organskom strukturom, a suprotni uvjeti rezultiraju mehanicističkom strukturom. U svakom slučaju, što je u navedenom smislu bolje suglasje (engl. *fit*) između poduzeća i zahtjeva njegovog relevantnog okruženja, tim je poduzeće uspješnije.

Mogu se stoga uočiti različiti varijeteti uspješnosti, a prema strukturnoj kontingenciji takvo variranje nije slučajno. Uspješnost ovisi o prikladnom spoju kontingencijskih čimbenika (različitih situacijskih uvjeta u različitim relevantnim poslovnim okruženjima) sa stvaranjem unutrašnjeg uređenja poduzeća, tj. njegove strukture. Zeithaml, V., Varadarajan i Zeithaml, C. (1988: 40) navode da pristup strukturne kontingencije daje teorijske i praktične doprinose na način da se: (1) identificiraju važne kontingencijske varijable koje su različite u različitim poslovnim okruženjima; (2) grupiraju slična poslovna okruženja prema navedenim kontingencijskim varijablama i (3) određuju najuspješnija unutrašnja uređenja poduzeća ili odgovori prema poslovnom okruženju za svaku definiranu grupu sličnih poslovnih okruženja. Navedeni proces izgradnje teorije sadrži u sebi tri vrste varijabla: varijable kontingencije (poslovnog okruženja), varijable odgovora (odnos poduzeća i poslovnog okruženja) i varijable uspješnosti (poduzeća). Kontingencijske varijable predstavljaju situacijske karakteristike (relevantno poslovno okruženje); egzogene su u odnosu na promatrano poduzeće. Smatra se da je mogućnost kontrole ili manipulacije tih varijabla od strane poduzeća u najboljem slučaju ograničena i indirektna. Varijable odgovora predstavljaju aktivnost poduzeća ili njegovih menadžera u odnosu na trenutne ili predviđene kontingencijske faktore. Varijable uspješnosti su zavisne mjere i predstavljaju različite, specifične aspekte uspješnosti koji se smatraju pogodnim za vrednovanje suglasja između kontingencijskih varijabla i varijabla odgovora, a sve u odnosu na specifičnu situaciju koja se istražuje.

U početnom razdoblju razvoja, teorija strukturne kontingencije bila je naširoko prihvaćena iz najmanje dva razloga (Tosi, Slocum, 1994: 9). Prvo, logika na kojoj teorija počiva je vrlo čvrsta. Zdravorazumsko je shvaćanje da ne postoji samo jedan najbolji način upravljanja poduzećem. Drugo, rezultati prvih empirijskih istraživanja Burnsa i Stalkera (1961.), Woodwarda (1965.) i Lawrencea i Lorsch (1967.) bili su na prvi pogled konvergentni s postavkama teorije. Radovi Thompsona (1967.) i Galbraitha (1977.) unaprijedili su teorijski obrazac na način da su se rani rezultati mogli teorijski utemeljiti. Kasniji radovi ukazali su, međutim, na neke probleme koji su tražili rješenja. Problemi su bili i konceptualne i empirijske prirode. S teorijskog gledišta, kritizirane su determinističke pretpostavke koncepta

uspješnosti, „mutna” konceptualizacija varijabla i nedostatak specifičnosti u odnosima između varijabla te nedostatak dimenzije kulture u teoriji. Nadalje, mnoga empirijska istraživanja koja su uslijedila davala su, u najboljem slučaju, ograničenu potvrdu teorije. Međutim, navedeni nedostaci nisu bili takvog raspona da bi se teorija odbacila. Dakle, sažeto rečeno, većina kritika išla je u dva smjera (Tos, Slocum, 1994: 10): temeljni koncepti nisu u potpunosti jasni i, drugo, odnosi među konceptima nisu dovoljno specificirani. Nejasnost temeljnih koncepata je velik nedostatak jer se, bez određenog konsenzusa oko definicija koncepata, odnosi među njima ne mogu otkriti pomoću empirijskih istraživanja. Stoga je nužno pojasniti tri ključne dimenzije modela: uspješnost, poslovno okruženje i suglasje (između poduzeća i poslovnog okruženja).

Definiranje uspješnosti poduzeća može biti problematično s dva gledišta (Tosi, Slocum, 1994: 12). Prvo se odnosi na širi ili uži obuhvat definicije. Širi obuhvat podrazumijeva da je poduzeće uspješno ako uspijeva preživjeti, što znači da se uspijeva prilagoditi svom relevantnom poslovnom okruženju. Takav pristup zagovaraju populacijski ekolozi. U istraživanjima teoretičara strukturne kontingencije, uspješnost se uglavnom definira s gledišta užeg obuhvata pojma, tj. poduzeće je uspješno ako je profitabilno. Profitabilnost je primarni indikator uspješne adaptacije poduzeća ako je društveni kontekst strukturiran na temeljima tržišne ekonomije. Dakle, u tom slučaju, kriterij uspješnosti poduzeća odražava šire društvene vrijednosti koje su u skladu s prevladavajućom ekonomskom filozofijom. No, multidimenzionalnost pojma uspješnosti predstavlja veći problem. S obzirom na različita gledišta, može se reći da uspješnost ima barem tri dimenzije: (1) efikasnost, koja proizlazi iz vještine kombiniranja resursa u proizvodnom procesu i nastavno se pretvara u profitabilnost, (2) zadovoljstvo sudionika u radnim procesima; primjerice, plaće, sigurnost, kvaliteta života na radnom mjestu i (3) neki općeniti, društveno odgovorni ishod. U dinamičkom smislu, uspješno poduzeće mora obraćati pozornost na sve tri dimenzije. Navedene ishode priželjkuju tri temeljne različite interesne skupine: vlasnici preferiraju profitabilnost, radnici i menadžeri zadovoljstvo radnim mjestom, a šira društvena zajednica društvenu odgovornost. Očito je da postoji tranzitivnost ishoda, odnosno da se sva tri ishoda ne mogu maksimizirati istovremeno. Sva tri ishoda su pod utjecajem menadžera i u konačnici uključuju procjene na temelju individualnih vrijednosti. Pri procjenjivanju i određivanju kombinacije sva tri ciljna ishoda, menadžeri se služe određenim kriterijima (često neartikuliranim), procjenjuju ih i pokušavaju smisljeno integrirati.

U već spomenutom ključnom djelu kontingencijske teorije *Organization and Environment*, Lawrence i Lorsch (1967.) su krenuli od pretpostavke da poduzeća stupaju u interakciju s različitim poslovnim okruženjima koja imaju određene

atribute. U njihovom radu, sektori su bili tehnološko i tržišno okruženje, a mjereni atributi su bili neizvjesnost u poslovnom okruženju i stopa promjene poslovnog okruženja. U daljnjim radovima je primjetno da su mnogi autori teoriju kontingencije uglavnom temeljili na granskom i operativnom okruženju, dakle onom koje je bliže samom poduzeću. Stoga je i jedna od glavnih zamjerki (Nohria, Gulati, 1994: 539) teoriji strukturne kontingencije da obraća pažnju samo na instrumentalno ili okruženje zadatka (engl. *task environment*), a da zanemaruje sektore institucionalnog ili udaljenog okruženja (političko-pravni, ekonomski, društvenokulturni i tehnološko-znanstveni). Neki (Thompson prema Tosi, Slocum, 1984.) su i potpuno ispuštali analizu sektora poslovnog okruženja i bavili se samo atributima poslovnog okruženja. No, teorija mora sadržavati oboje, i opseg sektora poslovnog okruženja i različite attribute pojedinih sektora. Pretpostavka strukturne kontingencije bila je jednosmjernan odnos: poslovno okruženje → poduzeće, što znači da pojedina karakteristika poslovnog okruženja utječe na sva poduzeća na sličan način. Takva pretpostavka i njezino odbacivanje doveli su do razvoja novog teorijskog usmjerenja unutar strukturne kontingencije – strateškog izbora (Child, 1972.), kojemu se posvećuje posebna pažnja u idućem dijelu potpoglavlja.

Suglasje između poduzeća i poslovnog okruženja (kongruentnost ili engl. *fit*) duboko je ukorijenjeni koncept u literaturi različitih teorijskih obrazaca koji obrađuju poslovno okruženje. Pretpostavka je da će, ako postigne višu razinu suglasja sa svojim poslovnim okruženjem, poduzeće biti i uspješnije. Kategorija suglasja je središnji pojam i u većini radova strukturne kontingencije. Međutim, Tosi i Slocum (1984: 16) smatraju da oko koncepta suglasja postoje metodološki i teorijski problemi. U metodološkom smislu, korištenje jednostavnih statističkih metoda (koeficijenti korelacije i općenito bivarijatna statistika) predstavlja očit problem ako se žele donositi zaključci o potencijalno kompleksnim odnosima. Zato se predlaže uporaba multivarijantnih tehnika koje bi mogle testirati višestruke kontingencije. U teorijskom smislu, treba obratiti pozornost na postavku da je uspješnost poduzeća veća ako je suglasje s poslovnim okruženjem bolje. Takav model suglasja je relativno jednostavan; ne može diferencirati različite kriterije uspješnosti (primjerice, opstanak ili profitabilnost). S druge strane, postoji i poteškoća da je nezavisna varijabla – poslovno okruženje polarizirana na dva ekstrema; najčešće je prikazana kroz koncept neizvjesnosti poslovnog okruženja (niska-visoka). Na poteškoću vremenskog zaostajanja i paradoksa nesuglasja između poduzeća i poslovnog okruženja ukazuju Ellis, Almor i Shenkar (2002: 72). Smatraju da je suglasje nemoguće postići zbog temeljnog redoslijeda događaja koji se odnose na prilagodbu poduzeća promjenjivim uvjetima. Naime, vremenski raskorak između promjena poslovnog okruženja i strukturnih odgovora poduzeća uzrokuje paradoks nesuglasja. U tom smislu, poduzeća se nikada ne mogu u

potpunosti prilagoditi karakteristikama poslovnog okruženja. Donositelji odluka obrađuju informacije, što rezultira nekim strateškim izborom o novoj strukturi koja bi se trebala bolje prilagoditi novim zahtjevima poslovnog okruženja. No, dok završe procesi obrade informacija i donošenja odluka te njihove implementacije u poduzeće, poslovno okruženje se ponovno mijenja.

Dakle, poduzeća koja žele barem približno biti u suglasju sa svojim poslovnim okruženjem moraju kontinuirano prilagođavati svoje procese i mijenjati i prilagođavati svoju strukturu. Dujanić, Sundać i Zrilić (1997.) navedena temeljna obilježja suvremenih poduzeća nazivaju fleksibilnošću i adaptibilnošću.

Iako je teorija strukturne kontingencije nastala prva među navedenim teorijama otvorenog sustava, (Donaldson prema Scott, 2004: 5) do danas je ostala najutjecajnija. Razlozi tomu leže u činjenici da je ova teorija vrlo praktično primjenjiva u situacijama kada se želi unaprijediti poslovanje pojedinog poduzeća.

### **2.1.3.5. Teorija strateškog izbora**

Novi pristup, nazvan teorijom strateškog izbora (engl. *strategic choice*), razvio je John Child (1972.) u vrlo utjecajnom članku *Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice*. Neki autori (Nohria, Gulati, 1994: 539) smatraju strateški izbor samo jednom od kontingencija s kojom se poduzeće susreće i time uvrštavaju Childov doprinos u teorije strukturne kontingencije. No, za pristup poslovnom okruženju koji je razvijen u ovoj knjizi, Childov doprinos je od iznimne važnosti jer njegov pristup čini temelj na kojemu su se tijekom posljednjih dvadeset godina razvijala daljnja teorijska i empirijska istraživanja s ciljem objašnjavanja interaktivnog odnosa između poduzeća i poslovnog okruženja.

Na kontinuumu determinizma u odnosu poduzeće – poslovno okruženje, strateški izbor čini drugu krajnost (u odnosu na populacijsku ekologiju). Krajnost populacijske ekologije čini teza da poslovno okruženje određuje nastanak, opstanak i nestanak poduzeća te da poduzeće uopće nije u mogućnosti utjecati na uvjete u okruženju. Krajnost strateškog izbora odnosi se na aktivnu ulogu menadžera koji imaju moć u poduzeću i njime upravljaju. Strateški izbor se definira kao proces u kojem nositelji moći u poduzeću odlučuju o smjerovima strateških aktivnosti (Child, 1972: 2). Strateški izbor se odnosi i na relevantno poslovno okruženje unutar kojeg poduzeće djeluje. Menadžment donosi strateške izbore putem proaktivnih i reaktivnih inicijativa unutar mreže internih i eksternih odnosa poduzeća. Pretpostavka je da uspješan strateški izbor zahtijeva iskazivanje moći, i stoga se prvenstveno smatrao političkim fenomenom. Uspoređujući navedene postavke s modelom strukturne kontingencije, može se uočiti značajan odmak od funkcionalističkog pristupa kojim se poduzeće prilagođava i postiže veće ili manje

suglasje sa svojim poslovnim okruženjem. Odmak je ponajprije u proaktivnoj ulozi poduzeća koje strateškim izborima utječe na poslovno okruženje. Hrebiniak i Joyce (1985: 336) razvijaju, međutim, matricu tipologije adaptacije poduzeća, kombinirajući determinizam poslovnog okruženja i strateški izbor. Smatraju da objašnjavanje promjena koje nastaju u poduzeću, bilo onih koje određuje poslovno okruženje ili samo poduzeće, predstavlja neprihvatljive teorijske obrasce. Oba teorijska pristupa skreću istraživačku pažnju s onoga što je od ključne važnosti: interaktivna priroda odnosa između poduzeća i poslovnog okruženja u procesima adaptacije.

Osim navedenog, originalni model je imao glavni nedostatak u definiranju obuhvata poslovnog okruženja. Poslovno okruženje pretpostavljalo je, naime, samo okruženje zadatka ili konkurentsko okruženje (engl. *task, competitive environment*). Ono što je bilo zanemareno su sektori udaljenog okruženja (političko-pravni, ekonomski, društveni i tehnološki trendovi u udaljenom okruženju). Stoga Child 1997. u članku *Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect* redefinira svoj polazni model. Prihvaća poziciju ograničenog strateškog izbora<sup>5</sup> (izraz prvi put upotrijebljen u Bluedorn, Johnson, Cartwright i Barringer, 1994: 202). Takav unaprijeđeni koncept nadalje služi kao jedna od polaznih pozicija za razvoj pristupa koevolucije poduzeća i poslovnog okruženja koji djelomično sintetizira postavke strateškog izbora i institucionalizma.

U nastavku će se objasniti temeljne karakteristike revidiranog Childovog modela ograničenog strateškog izbora prema radu iz 1997. g. U analizi strateškog izbora postavljaju se tri temeljna interesa (Child, 1997: 49): (1) priroda agenture<sup>6</sup> i izbora, (2) priroda poslovnog okruženja i (3) priroda odnosa između poduzeća, tj. njegovih agenata – donositelja odluka i poslovnog okruženja.

Analiza prirode agenture odnosno čovjeka kao agenta poduzeća pokazuje da ograničenja u strateškom izboru nisu postavljena samo izvana (iz poslovnog okruženja), već proizlaze i iz determinizma akcije<sup>7</sup>, političkih procesa unutar samog poduzeća i iz informacijskih ograničenja (nesavršene informacije). Identifikacija navedenih ograničenja strateškom izboru nadopunjuje ograničenja koja proizlaze iz poslovnog okruženja. To služi da bi se objasnilo zašto poduzeća čine diferencirane strateške izbore iako posluju u istom poslovnom okruženju.

---

<sup>5</sup> engl. *constrained strategic choice*

<sup>6</sup> Agentom se smatra donositelj odluka u poduzeću i on obavlja izbor među politikama, vođen razinom uspješnosti koja se očekuje od poduzeća. Denominacija „strateški” odražava značenje koje neka odluka ima u poduzeću kao cjelini.

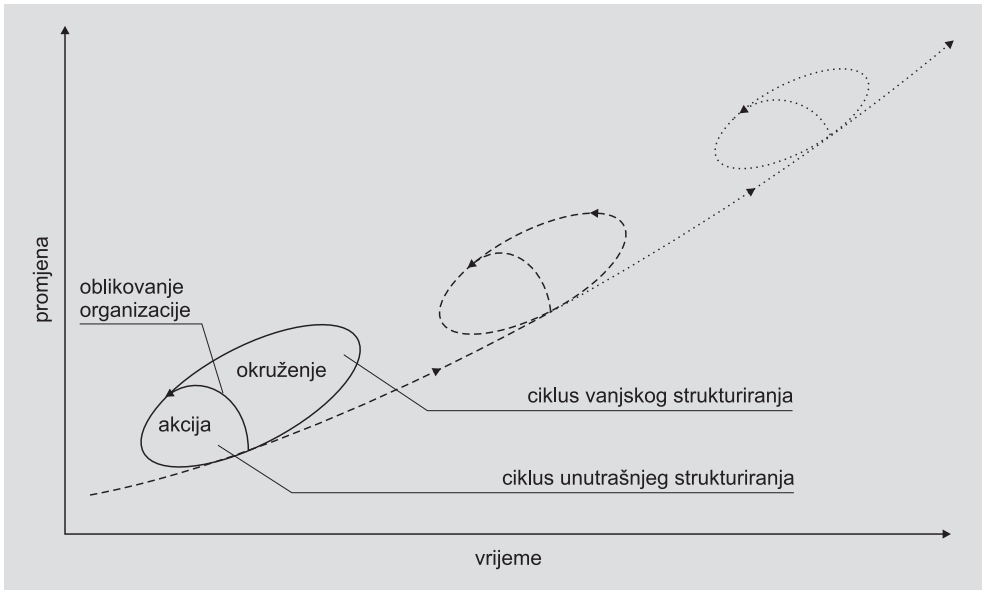
<sup>7</sup> Odnosi se na mogućnost da se akcije koje provodi donositelj odluka u poduzeću odabiru prema njegovim ugrađenim preferencijama, kao i njegovim sustavima obrade informacija, tj. prema njegovim imanentnim kognitivnim strukturama (Whittington prema Child, 1997: 49).

Prema teoriji ograničenog strateškog izbora, priroda poslovnog okruženja je dualnog karaktera. Dok je u originalnoj verziji naglašena samo subjektivna percepcija poslovnog okruženja donositelja odluka, u reformiranoj teoriji prihvaća se i objektivna dimenzija poslovnog okruženja. Takav zaokret proizlazi iz proširenog obuhvata pojma poslovnog okruženja koji, osim konkurentskog, sada sadrži i udaljene sektore okruženja. Iz takve definicije obuhvata poslovnog okruženja proizlaze proaktivni i reaktivni aspekt donošenja odluka. Naime, smatra se da donositelji odluka imaju ograničenu autonomnost prema poslovnom okruženju. Autonomna može biti odluka o ulazu u neki sektor i s time povezan odabir relevantnog poslovnog okruženja. Jednom kada takva odluka bude donesena, okruženje poprima objektivna obilježja koja utječu na poslovanje poduzeća.

Međutim, poduzeće još uvijek može, ali samo ograničeno, utjecati na takva objektivna obilježja: (1) kroz subjektivnu interpretaciju – percepciju donositelja odluka o poslovnom okruženju (što ono jest i koje opasnosti odnosno mogućnosti donosi za poduzeće) i (2) kroz interaktivan odnos s poslovnim okruženjem. To prvenstveno podrazumijeva različite interakcije i pregovaranje između aktera koji se nalaze u poduzeću i aktera iz poslovnog okruženja. Utjecaj iz poduzeća prema poslovnom okruženju uvijek će biti ograničen relativnom moći institucija iz poslovnog okruženja.

Priroda odnosa između poduzeća i poslovnog okruženja sadrži interaktivnu i dinamičku dimenziju. Iako se prihvaća objektivitet poslovnog okruženja, istodobno postoji i međusobno prožimanje poduzeća i poslovnog okruženja. Tomu pridonosi suradnja unutrašnjih i vanjskih aktera, i granice poduzeća nisu više dugoročna danost. Raznim oblicima suradnje kroz strateške saveze, kraćeg ili dužeg vijeka trajanja, djelomično se internalizira poslovno okruženje. Dinamička dimenzija odnosa poduzeća prema poslovnom okruženju očituje se kroz kontinuirani proces definiranja i redefiniranja strukture poduzeća. Taj je odnos početno predodređen danim spoznajnim okvirom sudionika. Međutim, kroz odnose s akterima iz poslovnog okruženja, spoznajni okvir aktera u poduzeću se redefinira pod utjecajem povratne sprege koja nastaje kroz interaktivni odnos s poslovnim okruženjem. Taj dinamični kontinuirani proces Child je prikazao kroz slijed: *informacije* → *evaluacija* → *učenje* → *izbor* → *akcija* → *ishod* → *povrat informacija*. Unutar procesa postoje dva ciklusa: unutrašnje strukturiranje, tj. adaptacija poduzeća, i vanjsko strukturiranje, tj. utjecaj na poslovno okruženje i/ili adaptacija na uvjete iz poslovnog okruženja. Oba ciklusa su dinamičkog karaktera i potiču promjene. Objašnjeni model je prikazan na sljedećoj shemi.

## Shema 2: Strateški izbor i evolucija organizacija



**Izvor:** Child, J. 1997. *Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect*, *Organization Studies*, 18(1), 71.

Promjene izazivaju dva zamašnjaka. Prvi je proces kojim sudionici procjenjuju situacije u kojima se nalaze i formuliraju i reformuliraju svoje nakane s obzirom na te situacije. Drugi je proces pregovaranja među različitim sudionicima s namjerom da nađu zajedničko rješenje. Uvjeti se neprekidno mijenjaju, stvarajući poticaj sudionicima da odgovore na promjene. Istodobno se odgovori sudionika također modificiraju s obzirom na utjecaj koji oni sami imaju na situaciju, kao i s obzirom na utjecaj do kojeg dolaze pregovaranjem s ostalim sudionicima. To dovodi do evolucije poduzeća tijekom vremena. Rastući trend prikazuje sve veći intenzitet promjena. Kroz ovaj evolutivni model, ograničeni strateški izbor sadrži i proaktivno i reaktivno djelovanje. To znači da ostavlja prostor za teorijsku utemeljenost izbora i ograničenja. Modelom se također odbacuju eksplanatorne krajnosti determinizma i voluntarizma kao suviše i zavaravajuće ekstremne varijante teorija poduzeća kao otvorenog sustava. Predstavlja prikladan izbor teorijskog okvira za utvrđivanje veze između uspješnosti poduzeća i interaktivnog odnosa poduzeća i poslovnog okruženja.

Može se zaključiti da su kroz dinamičan razvoj svih teorija poduzeća kao otvorenog sustava u posljednjoj četvrtini dvadesetoga stoljeća istraživači uspijevali objasniti sve više različitih uvida u poslovno okruženje i njegov utjecaj na poduzeće i vezu s njim.

### 2.1.4. Perspektiva akcije ili naznake sinteze postojećih pristupa

Iako posljednjih tridesetak godina nije bilo obilježeno istim kreativnim intenzitetom kao razdoblje nastanka obrađenih teorijskih pristupa, znanstveno područje koje se bavi odnosom između poduzeća i poslovnog okruženja se nastavilo razvijati. Na temeljima svojih prethodnika, istraživači su davali doprinose produbljujući i proširujući originalne postavke i pokušavajući protumačiti sličnosti i razlike, konvergencije i divergencije pojedinih pristupa.

Integracija racionalnog, ekonomskog i strateškog pristupa u institucionalnu analizu jedan je od pokušaja sinteze prethodno suprotstavljenih teorija (Fernández-Alles, Valle-Cabrera, 2006: 510). Autori smatraju da takva integracija pruža objašnjenje: (1) promjene, (2) konkurentske prednosti i (3) ponašanja poduzeća. Promjena se više ne promatra deterministički, u smislu da poduzeća pasivno prihvaćaju pritiske iz poslovnog okruženja. U tom smislu, integracija teorija strateškog izbora i institucionalizma treba objasniti promjenu kroz procesnost i longitudinalnost. Istraživanja moraju biti: višegodišnja (longitudinalna); konformizam poduzeća poslovnom okruženju mora se proučavati zajedno sa strateškim izborom poduzeća; zajedno se moraju proučavati promjene u tehnološkom i institucionalnom sektoru poslovnog okruženja; strateška strana institucionalnih odgovora mora se uzeti u obzir; nužno je prikupiti više empirijskih dokaza; istraživanja moraju ocjenjivati utjecaj institucionalnog poslovnog okruženja na uspješnost poduzeća. Konkurentske prednosti stvaraju se kroz mogućnost da menadžeri interpretiraju i odgovaraju na institucionalne mehanizme iz poslovnog okruženja. Legitimitet poduzeća i njegova institucionalna ukorijenjenost<sup>8</sup> (s obzirom na dionike i institucije) omogućavaju smanjenje transakcijskih troškova, i time stvaranje konkurentske prednosti. Naposljetku, kombiniranje racionalne i institucionalne perspektive omogućuje bolje razumijevanje načina na koji se poduzeća ponašaju.

U svom relativno često citiranom radu, Christine Oliver (1991.) primjenjuje konvergentne uvide institucionalne teorije i teorije ovisnosti o resursima na predviđanje strateških odgovora na institucionalne procese. Razvija tipologiju strateških odgovora koji variraju prema razini otpora poduzeća: od pasivnog konformizma do proaktivne manipulacije. Sljedeći primjer sinteze je razvoj hibridnog teorijskog okvira putem kojega Silva, S., Teixeira i Silva, V. (2005.) pokušavaju rekonceptualizirati poduzeće i njegovu ulogu u dinamičnom procesu ekonomskog razvoja, i to putem sinteze nekih ključnih postavka evolutivnog pristupa i pristupa populacijske ekologije. Navedena sinteza osobito se odnosi na ulogu učenja i znanja te kognitivnih kapaciteta ekonomskih agenata u poduzeću (ljudski kapital).

---

<sup>8</sup> engl. *embeddedness*



Scott (2004: 10–13) prikazuje nove trendove koji obilježavaju suvremeni razvoj istraživanja poduzeća i poslovnog okruženja. Navodi tri bitna trenda promjena poduzeća: (1) promjena granica poduzeća, (2) promjena strategija poduzeća i (3) promjena procesa moći. Granice poduzeća su u posljednjim desetljećima postale otvorenije i fleksibilnije. Nema jasnog i dugoročnog razgraničenja između poduzeća i poslovnog okruženja. Primjerice, stalna radna mjesta zamjenjuju se privremenim, povremenim zapošljavanjem, radom na ugovor, radom za vrijeme trajanja projekta. Poduzeća sastavljaju timove za različite projekte koji su često sastavljeni od članova iz više različitih poduzeća ili institucija. Stvaraju se strateški savezi među poduzećima, klasteri i mreže jače ili slabije povezanih poduzeća. Takvi razvojni trendovi ne znače nestajanje granica, već promjene u obuhvatu, sastavu i trajanju granica. S time je usko povezan trend promjena načina kako poduzeća uspostavljaju odnose prema poslovnom okruženju. U sedamdesetim godinama dvadesetoga stoljeća to je bila strategija internalizacije, „usisavanja” elemenata iz okruženja u strukturu poduzeća, što je najbolje potkrijepljeno primjerima horizontalnih i vertikalnih integracija i stvaranjem golemih korporacija. Danas je trend suprotan; prevladava strategija eksternalizacija. Poduzeća se raspadaju u manje jedinice, ili se dijelovi koji nisu sržna kompetencija<sup>9</sup> prodaju, ili se poslovi prepuštaju drugim poduzećima (engl. *outsourcing*). Strategija eksternalizacije vodi k većem osloncu na tržišne mehanizme nego na unutrašnje sustave kontrole. Hijerarhije se zamjenjuju decentraliziranim i horizontalnim sustavima, naročito u brzorastućim novim sektorima. Jačanje tržišta kapitala dovodi do promjene u investitorima, tako da su privatni investitori danas uglavnom zamijenjeni prevladavajućim institucionalnim investitorima (mirovinski, investicijski fondovi). Svojom velikom moći, menadžeri fondova pariraju profesionalnim korporacijskim elitama. S druge strane, povezanost korporativnih i političkih elita kroz procese lobiranja i financiranja izbornih kampanja nikada nije bila veća. Sve navedene promjene imaju golem utjecaj na redefiniranje paradigme odnosa poduzeća i poslovnog okruženja. Scott (2004: 14) smatra da je nakon razdoblja suprotstavljenih teorija sve plodonosnija suradnja i sinteza među teorijama. Istraživači su zauzeli umjerenije stavove i u radovima iznose istraživačke koncepte koji imaju izraženu dimenziju integrativnosti. Postoji određen stupanj približavanja ili djelomične sinteze pojedinih koncepata između modela strukturne kontingencije (koji su više orijentirani na aktere) i model populacijske ekologije i institucionalizma (koji više odražavaju strukturni pristup). Nadalje, populacijski ekolozi prihvatili su i uključili u svoje modele neke institucionalističke argumente. Produktivno približavanje ostvareno je i između modela ovisnosti o resursima i institucionalizma (Oliver, 1991.); argumenti teorije mreža inkorporiraju se u teoriju ovisnosti o resursima, populacijsku ekologiju i

<sup>9</sup> engl. *core competence*

institucionalizam (Haverman prema Scott, 2004: 14). Dosad suprotstavljeni stavovi različitih teoretičara o adekvatnoj razini, tj. jedinici analize (poduzeće ili setovi poduzeća ili populacije ili područja) sada konvergiraju u stav da je svaki od navedenih uvida komplementaran drugom i da se međusobno nadopunjuju. Sve su navedene razine analize poželjne i potrebne da bi se adekvatnije razumjela kompleksna priroda i realnost funkcioniranja poduzeća i ekonomije.

Evidentno je da istraživanja o poduzeću postaju sve interdisciplinarnija; uključuju se sociolozi, psiholozi, pravnici, istraživači političkih znanosti; čak se uključuju i biološki principi (Aspara, Lamberg, Tikkanen, 2012.).

Internacionalizacija istraživanja o poduzeću i poslovnom okruženju predstavlja posebno značajno područje usmjeravanja istraživačkog napora. Novi i različiti oblici upravljanja istražuju se s obzirom na različite razvojne modele diljem svijeta. U tom smislu se posebno istražuju fenomeni poduzeća i poslovnog okruženja u integracijama kao što je Europska unija. Različito se konceptualiziraju i objašnjavaju modeli funkcioniranja poduzeća u, primjerice, kineskoj ekonomiji ili u tranzicijskim ekonomijama Srednje, Istočne i Jugoistočne Europe (Young et al., 2014.). Vodeći računa o navedenom velikom diverzitetu u poduzećima i poslovnim okruženjima, Davis i Marquis (2005.) uočavaju pomak od istraživanja proizašlih iz paradigma (dedukcija) prema istraživanjima proizašlim iz uočenog problema. Istraživanjima proizašlim iz paradigma smatraju ona čiji predmet istraživanja proizlazi izravno iz teorijskih problema. Istraživanjima proizašlim iz uočenog problema smatraju radove koji su okrenuti događajima u svijetu. To ne znači da istraživanja trebaju dati rješenja problema s kojima su suočeni menadžeri, već dati objašnjenje događaja putem odgovora na pitanja „zašto?”. S druge strane, radovi proizašli iz paradigma počinju s hipotezama koje se izvode iz teorije koja treba imati elemente općosti. Međutim, analizirajući 89 članaka iz *Administrative Science Quarterly* (1991. – 2001.), došli su do zaključka da je u velikoj većini (89 %) prisutan eklektični teorijski pristup; čak ih smatraju teorijski agnostičkim. Smatraju da sljedeći korak u razvoju teorije nije pronalazak neke jedinstvene sinteze i sveobuhvatne paradigme, već pomak prema teoretiziranju o promjenama u svijetu koje je temeljeno na mehanizmima. Pod mehanizmom smatraju set/grupu elemenata koji su međusobno povezani i koji proizvode efekt koji nije svojstven nijednom dijelu zasebno. Cilj takvog teoretiziranja nije predvidjeti, već objasniti.

Perspektivu akcije objašnjavaju Nohria i Gulati (1994: 551) kao mogući odgovor na pitanje o budućnosti istraživanja poduzeća i poslovnog okruženja. Smatraju da rani teoretičari – klasičari nisu pridavali značaj ni poslovnom okruženju niti ulozi razlika među individua koje čine poduzeće. Neoklasičari su se usredotočili na individue, ali su zanemarili poslovno okruženje i poduzeće kao

formalnu strukturu. Teoretičari poduzeća kao otvorenog sustava usredotočili su se na poslovno okruženje, a često zanemarivali razvoj novih i bogatijih koncepata o strukturi poduzeća i ulozi individua. Stoga treba proučavati simultane odnose između poduzeća, poslovnog okruženja i individua (aktera, agenata u poduzeću). Pažnju valja usmjeriti na proučavanje kako pojedine individue – donositelji odluka, menadžeri – koriste retoriku o poduzeću i njegovom poslovnom okruženju, tj. kako percipiraju poduzeće i poslovno okruženje, i kako te percepcije koriste da potaknu kolektivnu aktivnost svih sudionika u poduzeću. Na taj način će u žarištu biti procesi koji uzrokuju nastajanje, reproduciranje i mijenjanje obrazaca odnosa između individua, poduzeća i poslovnog okruženja.

## 2.2. ZNAČAJ I ULOGA POSLOVNOG OKRUŽENJA ZA FUNKCIONIRANJE PODUZEĆA

Cjelokupno poslovno okruženje sazdano je od mnogih, različitih snaga koje utječu jedna na drugu, ali potencijalno i na svako funkcionalno područje u poduzeću. Međutim, ni poduzeće nije potpuno bespomoćno kada se suočava sa snagama iz poslovnog okruženja. Naprotiv; ponekad ono vrlo snažno može utjecati na snage iz poslovnog okruženja. Također, poslovni subjekti su fleksibilne institucije koje se općenito prilagođavaju sadašnjim i budućim snagama iz poslovnog okruženja, i to na način da održavaju svoju snagu i vitalnost za suočavanje s nepovoljnim promjenama.

Poteškoća u istraživanju međuutjecaja poduzeća i poslovnog okruženja proizlazi upravo iz mnoštva različitih snaga od kojih je ono sazdano. Tijekom posljednjih dvadeset godina učinjeni su značajni istraživački naponi ne bi li se konstrukt poslovnog okruženja definirao i operacionalizirao. Razvoj znanstvenih spoznaja o poslovnom okruženju obilježen je sve kompleksnijim konstruktima. Kompleksnost se sastoji u korištenju multidimenzionalnih alata te postoji bojazan (Kreiser, Marino, 2002.) da se moć objašnjavanja takvih konstrukata kroz sve veću kompleksnost značajno smanji.

Da bi se objasnili značaj i uloga poslovnog okruženja na funkcioniranje poduzeća, nužno je ponajprije definirati poslovno okruženje, a potom odgovoriti na pitanje zašto je poslovno okruženje značajno za poduzeće. Autori na čije se doprinose ovo objašnjenje nadovezuje prihvaćaju definiciju poslovnog okruženja Roberta Duncana (1972: 314). Pod poslovnim okruženjem smatra se sveukupnost materijalnih i društvenih čimbenika koji se izravno uzimaju u obzir pri donošenju odluka u poduzeću. Takvo poimanje znači da postoje i čimbenici unutar granica poduzeća koji se moraju smatrati okruženjem. S obzirom na lokaciju čimbenika, diferencira se interno i eksterno poslovno okruženje. Interno okruženje obuhvaća

one relevantne materijalne i društvene čimbenike unutar granica poduzeća koje individue u poduzeću izravno uzimaju u razmatranje u procesu donošenja odluka unutar tog sustava. Eksterno okruženje sastoji se od onih relevantnih materijalnih i društvenih čimbenika izvan granica poduzeća koji se izravno uzimaju u obzir. Dakle, sve izvan poduzeća prema čemu se svjesno usmjeruje pažnja pri donošenju odluka tvori poslovno okruženje nekog poduzeća. Svako pojedino poduzeće ima svoje relevantno poslovno okruženje. Važno je napomenuti da je predmet proučavanja u ovom djelu poslovno okruženje s eksternog aspekta.

Proučavanje poslovnog okruženja u ovako integralnom smislu vrlo je otežano zbog već spomenute brojnosti čimbenika iz poslovnog okruženja koji su važni za poduzeća. Stoga su autori u posljednjih trideset godina dali velike doprinose u disagregaciji konstrukta poslovnog okruženja. Zajednički je stav većine autora da različito djelovanje brojnih čimbenika iz relevantnog poslovnog okruženja poduzeća utječe na razinu neizvjesnosti poslovnog okruženja (Škalamera-Alilović, 2008.). Tako centralitet u dosadašnjim istraživanjima poslovnog okruženja pripada mjerenju neizvjesnosti poslovnog okruženja i uspostavljanju veze s različitim aspektima funkcioniranja poduzeća.

Razvoj spoznaja o okruženju vodio je od jednostavnijih ka kompleksnijim definicijama i mjerenjima neizvjesnosti poslovnog okruženja. Danas, iako ima mnogo različitih podjela, temeljna se razlika čini između atributa i sektora poslovnih okruženja kroz koje se sagledava neizvjesnost. Atributi, često nazivani i dimenzijama, predstavljaju uopćenu karakteristiku poslovnog okruženja kao cjeline ili nekog njegovog posebnog dijela. S druge strane, pomoću istraživanja se razvijala mapa sadržajnih elemenata iz poslovnog okruženja koji su bitni za poduzeće. Elementi su se grupirali u sadržajno jednoznačno koncipirane natpojmove – misaone konstrukte. Na taj se način razvio koncept sektora poslovnog okruženja. U nastavku se stoga sintetiziraju najvažnije spoznaje o atributima i sektorima poslovnog okruženja, što predstavlja kategorijalnu osnovicu poslovnog okruženja kao discipline. U posljednjem dijelu ovoga potpoglavlja se prikazuje međusobna povezanost proučavanja atributa i sektora u definiranju neizvjesnosti poslovnog okruženja.

### **2.2.1. Atributi poslovnog okruženja**

Različiti su autori definirali i objašnjavali različit broj atributa, tj. dimenzija poslovnog okruženja. Primjerice, Aldrich (1979: 63-70) opisuje šest dimenzija: kapacitet, homogenost-heterogenost, stabilnost-nestabilnost, koncentraciju-disperziju, konsenzus-disenzus u domeni (nije relevantno za poduzeća, već za neke druge vrste organizacija) i turbulentnost. Također se opaža da su u mnogim

istraživanjima isti atributi nazivani različitim imenima. No, proučavanje literature navodi na zaključak da su se izdiferencirale tri dimenzije ili atributa koji su zajednički velikom broju kako teoretičara tako i empiričara poslovnog okruženja: kapacitet, kompleksnost i dinamičnost. Dimenzije su prikazane dihotomski, kao dva ekstrema na jednom kontinuumu. Rezultati mnogih istraživanja su različite tipologije kojima se te dimenzije kombiniraju. Takvi rezultati najčešće se metodološki prezentiraju kroz matrice  $2 \times 2$  koje su inače vrlo zastupljene među autorima teorije strukturne kontingencije.

U sljedećoj tablici prikazani su radovi i pristupi autora koji su dali doprinose definiranju atributa poslovnog okruženja.

Tablica 1: Atributi poslovnog okruženja

Najznačajniji radovi o okruženju	Izdašnost <sup>10</sup>	Kompleksnost	Dinamičnost
Duncan (1972.)		jednostavnost- -kompleksnost	statičnost- -dinamičnost
Child (1972.)	neliberalnost <sup>11</sup>	kompleksnost	varijabilnost
Aldrich (1979.)	kapacitet konsenzus- -disenzus	homogenost- -heterogenost koncentracija- -disperzija	stabilnost- -nestabilnost turbulentnost
Dess i Beard (1984.)	izdašnost	kompleksnost	dinamičnost
Sharfman i Dean (1991.)	izdašnost	kompleksnost	dinamičnost
Tan i Litschert (1994.)	neprijateljskost	kompleksnost	dinamičnost

Izvor: Kreirali autori

Iz pregleda u tablici 1. vidljivo je da je došlo do konvergencije u literaturi oko broja i naziva dimenzija ili atributa poslovnog okruženja koji utječu na razinu neizvjesnosti u relevantnom poslovnom okruženju poduzeća.

U nastavku će biti prikazan razvoj konceptualizacije atributa poslovnog okruženja.

<sup>10</sup> engl. *munificence*

<sup>11</sup> engl. *illiberability*

### ***2.2.1.1. Izdašnost poslovnog okruženja***

Raspoloživost resursa u poslovnom okruženju odražava se kroz dimenziju izdašnosti poslovnog okruženja. Termin 'kapacitet' koristi u svojoj podjeli Aldrich (1979: 63), i pod time podrazumijeva relativnu razinu resursa dostupnih poduzeću u njegovom poslovnom okruženju. U tom smislu se razlikuju bogatija i oskudnija okruženja. Iako poduzeća imaju bolji pristup resursima u bogatijim okruženjima, takva situacija privlači druga poduzeća. Resursima oskudna okruženja pogodna su za nastanak „nemilosrdne borbe” među konkurentima. Tada poduzeća moraju promicati operativnu učinkovitost ili seliti u bogatija poslovna okruženja. Poduzeća su neprekidno u potrazi za načinima prevladanja resursnih ograničenja iz okruženja s ciljem ostvarivanja stabilnosti poslovanja i rasta.

Izdašnost slično definira i Starbuck (prema Dess i Beard, 1984: 55), kao domet u kojemu poslovno okruženje može podržavati održivi rast, a takvom razumijevanju komplementarna je i Childova (1972.) neliberalnost poslovnog okruženja. Za vrijeme rasta poduzeća stvaraju viškove resursa, koje onda mogu koristiti u razdobljima oskudnosti kao zaštitu.

Sharfman i Dean (1991: 685) upozoravaju da u mnogim definicijama izdašnosti nije istaknut kritični aspekt – konkurencija za resurse. Aldrich (1979.) implicitno tretira konkurenciju kroz konsenzus i disenzus, a Tan (2002.) kroz neprijateljski stav. Rast industrije ne može biti dovoljan pokazatelj izdašnosti. Naime, neko tržište s niskim stopama rasta može biti vrlo izdašno ako u njemu dominira svega nekoliko sudionika. Isto tako, brzo rastuće industrije mogu biti ograničavajuće za pojedino poduzeće ako je prisutno mnoštvo konkurenata. To je osobito važno za tržišnu strukturu monopolističke konkurencije. Naime, sve dok se radi o početnoj fazi monopolističke konkurencije, mali broj sudionika ostvaruje natprosječne profite, što privlači nove sudionike u granu. Ako je brzina ulaska novih konkurenata veća od brzine rasta grane, resursi u tom poslovnom okruženju neizbježno postaju oskudni i ono postaje neprijateljsko za poduzeće. To onda utječe i na opadanje uspješnosti pojedinog poduzeća. Sharfman i Dean (1991: 687) uključuju konkurenciju u konstrukt izdašnosti kroz dvije nove varijable razine konkurentnosti. Prvo, smatraju da je razina konkurencije u nekoj industrijskoj grani veća što se veći broj poduzeća nađe na popisu osam vodećih kroz određeno vrijeme. To znači da pozicije pojedinog poduzeća nisu čvrste, da je konkurencija živa i da se kroz vrijeme izmjenjuju poslovni subjekti koji su vodeći u grani. Drugo, velike i stalne promjene u tržišnim udjelima pojedinih poduzeća također označavaju visok stupanj rivaliteta i nisku lojalnost kupaca, a time i veću razinu konkurencije. Nedostatak navedenih pristupa atributu izdašnosti je isključiva orijentacija na okruženje zadatka, odnosno konkurentsko okruženje, a zanemarivanje sektora udaljenog okruženja.

Nadalje se može uočiti da se u suvremenim uvjetima može očekivati smanjenje značaja resursne dostupnosti (izdašnost). Razlozi tomu mogu biti u relativno visokoj globaliziranosti svjetskih ekonomija, te posvemašnjoj jednostavnosti pristupa materijalnim (suvremeni transport) i nematerijalnim resursima (suvremene informacijsko-komunikacijske tehnologije).

Iako se u literaturi (Kreiser, Marino, 2002: 901) razlikuju dva izvora neizvjesnosti: informacijska i resursna, pa se stoga dimenzija izdašnosti svrstava pod resursnu, u ovome djelu se takva distinkcija odbacuje. Polazi se od teze da je informacija također ekonomski resurs (Pulić, Sundać, 2001: 26) te se i dimenzija izdašnosti, a time i cijeli konstrukt neizvjesnosti poslovnog okruženja, pripisuje i informacijskoj neizvjesnosti. Većina istraživanja definirala je i mjerila atribut izdašnosti samo na razini konkurentskog okruženja. Upravo modifikacijom pristupa atributu izdašnosti kao čimbeniku informacijske neizvjesnosti proširuje se mogućnost shvaćanja značaja izdašnosti, ne samo konkurentskog već i svih sektora udaljenog okruženja. Informacije predstavljaju osnovni *input* koji poduzeće pribavlja iz udaljenog okruženja, dok se, osim informacija, materijalni i ljudski resursi pribavljaju iz konkurentskog okruženja. Stoga, da bi se potpunije sagledali učinci izdašnosti poslovnog okruženja na poduzeće, nužno je primijeniti pristup koji uključuje i informacijsku neizvjesnost kako na konkurentsko tako i na udaljeno poslovno okruženje poduzeća.

### **2.2.1.2. Kompleksnost poslovnog okruženja**

Poimanje dimenzije kompleksnosti poslovnog okruženja najutjecajnijih teoretičara poslovnog okruženja (Child, 1972.; Duncan, 1972.; Aldrich, 1979.; Dess, Beard, 1984.; Sharfman Dean, 1991.; Tan, Litschert, 1994.) proizlazi iz konceptualizacije koju je 1967. godine prvi naznačio Thompson u svom djelu *Organizations in Action* (prema Kreiser, Marino, 2002: 899). Atribut kompleksnosti naziva dimenzija heterogenost/homogenost. Heterogeno poslovno okruženje sastoji se od mnogo elemenata koji su po prirodi različiti, a homogeno poslovno okruženje sadrži vrlo slične elemente. To znači da su stupanj sličnosti ili različitosti među elementima koji čine poslovno okruženje, te njihov broj, kriteriji određenja kompleksnosti poslovnog okruženja.

Dimenziju homogenost-heterogenost u navedenom smislu preuzeo je Aldrich (1979: 66), ali je definirao i dimenziju koncentracija-disperzija koja se također može interpretirati u smislu kompleksnosti. Naime, koncentraciju-disperziju kao stupanj definira koliko su resursi jednakomjerno raspoređeni kroz različite dijelove poslovnog okruženja, ili koliko su koncentrirani na pojedinim lokacijama. Vidljivo je da koncentriranost resursa na samo nekim dijelovima poslovnog okruženja

ujedno vodi k manjem broju sličnih elemenata koji čine poslovno okruženje, a time i homogenosti poslovnog okruženja. Isto tako, rasprostranjenost resursa kroz cijeli niz dijelova poslovnog okruženja vodi množini elemenata u poslovnom okruženju, a time i heterogenosti poslovnog okruženja. Stoga je utemeljeno smatrati da se radi o razvedenoj percepciji i objašnjenju atributa kompleksnosti poslovnog okruženja. Dodatno, Aldrich (1979: 72) smatra da povećanje strukturne kompleksnosti poslovnog okruženja povećava potrebu za strateškim aktivnostima poduzeća.

Duncan (1972: 315) sagledava kompleksnost poslovnog okruženja kroz dimenziju jednostavnost-kompleksnost. Pod jednostavnim poslovnim okruženjem podrazumijeva ono u kojem donositelji odluka bivaju suočeni s malim brojem sličnih čimbenika koji se nalaze u nekoliko komponenata poslovnog okruženja (navedene komponente smatraju se u ovom djelu različitim sektorima poslovnog okruženja). Objedinjuje tri karakteristike: brojnost, sličnost i lokaciju čimbenika pri definiranju ovog atributa. Brojnost i sličnost se odnose na interpretaciju heterogenosti, a lokacija na interpretaciju disperzije elemenata koji čine relevantno poslovno okruženje poduzeća. Množi broj elemenata ( $F$ ) s kvadriranim brojem komponenata ( $C^2$ ), a rezultat naziva indeksom kompleksnosti poslovnog okruženja. Kvadriranjem uvodi u formulu i karakteristiku sličnosti, odnosno različitosti čimbenika, smatrajući da, ako se čimbenici nalaze u više različitih komponenata (sektora poslovnog okruženja), njihova će različitost biti veća.

Iako su i Dess i Beard (1984: 57) kompleksnost poslovnog okruženja pretpostavljali kao multidimenzionalnu kategoriju, rezultati njihovog istraživanja poduprli su samo geografsku koncentraciju čimbenika kao statistički bitnu da čini atribut. Time je njihova definicija kompleksnosti postala jednodimenzionalni konstrukt. Kritički nadograđujući njihove spoznaje, Sharfman i Dean (1991: 686) kroz svoje istraživanje nalaze potvrdu da, osim koncentracije, na razinu kompleksnosti poslovnog okruženja utječe i raznolikost čimbenika u poslovnom okruženju te intenzitet znanja potreban za razumijevanje poslovnog okruženja. Budući da je istraživanje bilo orijentirano samo na konkurentsko okruženje, mjera raznolikosti odnosila se na broj različitih kategorija proizvoda i usluga koji se nude u nekoj industrijskoj grani, a intenzitet znanja postotkom zastupljenosti znanstvenika i inženjera u radnoj snazi. Kompleksnost poistovjećuju sa situacijom koju je „teže razumjeti”, a kompleksnim poslovnim okruženjima smatraju one industrijske grane koje su manje geografski koncentrirane, zapošljavaju više znanstvenika i inženjera, i u kojima postoji veći broj kategorija proizvoda.

Kako navode Suh, Key i Munchus (2004: 1004), koncept kompleksnosti poslovnog okruženja proučavan je i pod sljedećim imenima: „analizabilnost” (Daft, Weick, 1984.), „neizvjesnost efekta” (Milliken, 1987.) i „predvidljivost” (Boyd, Fulk, 1996.).



Među znanstvenicima postoji konsenzus o važnosti atributa kompleksnosti poslovnog okruženja te se smatra da veća kompleksnost uzrokuje veću neizvjesnost. Kompleksnost umnožava zahtjeve za znanjem u poduzeću o relevantnom poslovnom okruženju. Napretkom četvrte znanstvenotehnoške revolucije, sve je veći udio znanjem intenzivnih poduzeća u mikroekonomskoj strukturi nacionalnih ekonomija (Pulić, Sundać, 2001: 65) te se povećanje razine kompleksnosti relevantnog poslovnog okruženja svakog poduzeća *a priori* postavlja kao činjenica. Veliki broj poveznica stvara se između poduzeća i okruženja, i zadaća upravljanja tim poveznicama ima primarni značaj za poduzeća. Razvoj informacijsko-komunikacijskih tehnologija omogućuje sve uspješnije obavljanje te zadaće. Stoga identifikacija izvora kompleksnosti u svim sektorima okruženja postaje nužnost u svakodnevici poduzeća.

### 2.2.1.3. Dinamičnost poslovnog okruženja

Među istraživačima poslovnog okruženja najmanje ima spora oko atributa dinamičnosti poslovnog okruženja. Bez obzira na to kojim se terminom služili, sadržaj je komplementaran. Već su Emery i Trist (prema Lozada, Calantone, 1996: 20) u svom pionirskom radu o poslovnom okruženju iz 1965. godine *The Causal Texture of Organizational Environments* smatrali da stupanj stabilnosti okruženja ima presudan značaj. Razvili su koncept turbulentnosti poslovnog okruženja kao mjeru promjena koje se događaju u čimbenicima ili komponentama relevantnog poslovnog okruženja poduzeća. Ovakvo poimanje je u potpunosti preuzeo i Aldrich (1979: 69) koji smatra da se turbulentnost poslovnog okruženja povećava s većom međusobnom uzročno-posljedičnom povezanošću elemenata u poslovnom okruženju. Takvo stanje smatra teško razumljivim za menadžere te je posljedično otežano predviđanje i planiranje u uvjetima turbulentnog okruženja.

Druga Aldrichova dimenzija koja se također može svrstati pod dinamičnost je stabilnost/nestabilnost pod kojom smatra brzinu i učestalost promjena elemenata u poslovnom okruženju. Ako su elementi stalni duže vrijeme, poslovno okruženje se smatra stabilnim; ako se elementi učestalo mijenjaju, radi se o nestabilnom okruženju.

Navedene Aldrichove dvije dimenzije samo su poddimenzije jednog atributa Duncana (1972.) i Childa (1972.). Kod Duncana se radi o dimenziji statičnost-dinamičnost, a kod Childa o varijabilnosti. Općenito, za Duncana statičnost poslovnog okruženja predstavlja mjeru u kojoj faktori u poslovnom okruženju ostaju isti tijekom vremena. Dvije poddimenzije odražavaju stupanj promjena postojećih čimbenika (Aldrichova turbulentnost) i učestalost ili frekvenciju izmjena čimbenika u okruženju (Aldrichova nestabilnost). Jedinствена mjera dinamičnosti onda je prosjek dviju poddimenzija. S druge strane, prema Childu (1972: 12),

varijabilnost se odnosi na interval pouzdanosti u odnosu na percepciju neizvjesnosti poslovnog okruženja. Ako je za donositelja odluka percipirano relevantno poslovno okruženje izraženog varijabiliteta, njegova predviđanja o neizvjesnosti poslovnog okruženja imaju veći interval pouzdanosti, tj. teže mu je predvidjeti razinu neizvjesnosti. Izraženi varijabilitet znači da su stupanj i frekvencija promjena u poslovnom okruženju veliki. U suprotnom se slučaju radi o statičnom poslovnom okruženju. Takvo okruženje karakteriziraju male ili nikakve promjene kroz vrijeme. U tom slučaju, mali je interval pouzdanosti prognoze menadžera o neizvjesnosti relevantnog poslovnog okruženja. Dakle, i Childov koncept varijabiliteta sukladan je Duncanovim dvjema poddimenzijama dinamičnosti: stupnjem i frekvencijom promjena u poslovnom okruženju poduzeća.

Proučavajući dotadašnje radove o poslovnom okruženju, Dess i Beard (1984: 56) su zaključili da dinamičnost obilježavaju mnoge promjene koje se ne događaju po nekom vidljivom obrascu te su time i relativno nepredvidljive. Nemogućnost predviđanja promjena najviše utječe na povećanje neizvjesnosti poslovnog okruženja. Poduzeća koriste razne taktike u svom poslovanju da bi sama kreirala poslovno okruženje koje je lakše predvidjeti. Tome, primjerice, služe tamponiranje<sup>12</sup>, tajni sporazumi, dugoročni ugovori i vertikalne integracije. Dinamičnija poslovna okruženja, baš kao i kompleksnija, zahtijevaju od poduzeća stalan proces učenja i mijenjanja usporedo s istim tempom kao što se mijenjaju i elementi iz poslovnog okruženja.

Osim navedenih termina, u literaturi se još pod istim značenjem pojavljuju i diskontinuitet i volatilnost poslovnog okruženja (Bourgeois, 1980: 35). U istoj studiji se pokazalo da upravo atribut dinamičnosti poslovnog okruženja objašnjava više varijance percipirane neizvjesnosti poslovnog okruženja u odnosu na ostale attribute. Dujanić, Sundać i Zričić (1997: 127) smatraju turbulentnost temeljnom značajkom suvremenog poslovnog okruženja upravo zato što se kontinuirano i brzo mijenja. Posljedično, neizvjesnost poslovnog okruženja smatraju neizbježnom pri donošenju poslovnih odluka, „jer su točne, potpune i pravovremene informacije o zbivanjima o okolini izvanredno rijetka pojava, a pritom se javljaju i teškoće u interpretaciji i ocjeni pravog značenja događaja u okolini” (*ibid.*).

Kod dinamičnosti, kao i kod prethodna dva atributa, uočava se da su se autori u ranijim radovima bavili isključivo konkurentskim okruženjem, a iz analize potpuno ispuštali sektore udaljenog okruženja. Razvojem spoznaja o poslovnom okruženju, kao i stalnim porastom dinamičnosti i kompleksnosti suvremenog poslovnog okruženja, u istraživanja su uključeni i elementi iz udaljenog poslovnog okruženja koji su predmet detaljnije obrade u sljedećem dijelu potpoglavlja.

---

<sup>12</sup> engl. *buffering*

Atributi izdašnosti, kompleksnosti i dinamičnosti poslovnog okruženja iskristalizirali su se kao zajednički u većini teorijskih i empirijskih istraživanja poslovnog okruženja. Kao što je navedeno, terminološki su se pojavljivali u različitim izvedenicama. Bez obzira na brojnost različitog nazivlja, u sadržaju i interpretaciji pojedinih atributa (za neke autore – dimenzija – i tu se radi samo o semantičkoj razlici), među autorima nema bitnih nesuglasja.

### 2.2.2. Sektori poslovnog okruženja

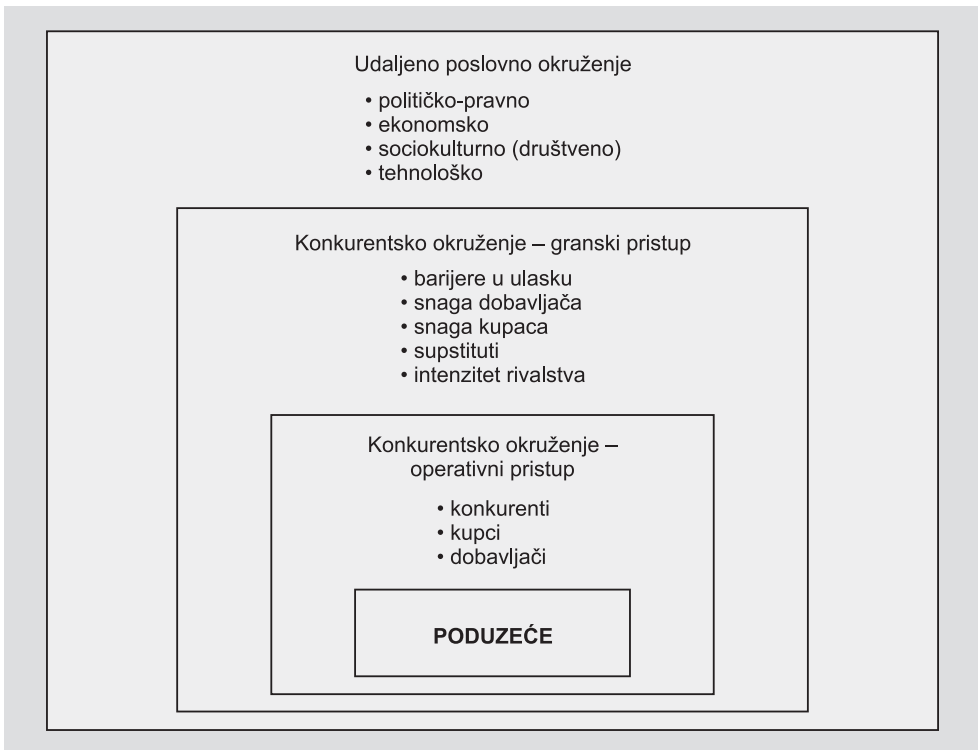
Početna istraživanja (Duncan, 1972., Child, 1972.) tretirala su poslovno okruženje kao jedinstven entitet. U kasnijim je radovima došlo do dekompozicije poslovnog okruženja na sektore, od kojih svaki može imati specifičan utjecaj na donošenje odluka u poduzeću, kao i na aktivnosti koje posljedično poduzima poduzeće (Daft, Sormunen, Parks, 1988: 124). Do razdvajanja poslovnog okruženja na više različitih sektora došlo je zbog velike kompleksnosti i međupovezanosti mnoštva čimbenika iz poslovnog okruženja (Sundać, Škalamera-Alilović, Bezić, 2010.). Smatra se da postoje dva široka segmenta poslovnog okruženja koja se nazivaju udaljeno<sup>13</sup> i konkurentsko<sup>14</sup> okruženje, ponekad nazvano i okruženje zadatka (Bourgeois, 1980., Sawyerr, 1993., Pearce, Robinson, 1997., Ebrahimi, 2000.). Konkurentsko okruženje predstavlja sloj ili segment najbliži poduzeću i uključuje sektore s kojima poduzeće ulazi u izravne transakcije. Ono utječe na svakodnevne operacije u poduzeću kao i na ostvarivanje ciljeva poduzeća; stoga sadrži sektore: konkurenti, kupci i dobavljači. Vanjski sloj ili segment je udaljeno ili opće okruženje koje se odnosi na one sektore koji posredno utječu na poduzeće i, prema navedenim autorima, uključuje političko-pravni, ekonomski, sociokulturni i tehnološki sektor. Za pojedino poduzeće ponekad dolazi i do drukčije interpretacije pojedinih sektora okruženja. Primjerice, za proizvođačka poduzeća, dio tehnološkog sektora poslovnog okruženja predstavlja okruženje zadatka. S druge strane, za banke, koje su po prirodi poslovanja usko vezane uz mnoge regulatorne institucije u društvu, dio političko-pravnog okruženja može predstavljati okruženje zadatka. Također, neki autori (npr. Hitt, Ireland, Hoskisson, 2015: 40) izdvajaju demografski sektor kao poseban sektor udaljenog okruženja, dok drugi (npr. Worthington, Britton, 2015.; Lawrence, Weber, J.S.J., Weber, J., 2013.) uključuju demografske čimbenike u društveni sektor udaljenog poslovnog okruženja. Prema Pearceu i Robinsonu (2014: 67), ekološki čimbenici se izdvajaju u poseban sektor udaljenog okruženja, dok se u većini ostalih citiranih djela društvena briga za okoliš smatra dijelom društvenog, ali i političko-pravnog sektora poslovnog okruženja (regulativa iz područja zaštite okoliša).

<sup>13</sup> engl. *remote environment, general environment*

<sup>14</sup> engl. *task environment*

Autori prihvaćaju uobičajenu dekompoziciju poslovnog okruženja na udaljeno i konkurentsko. Percipiranje konkurentskog okruženja može se, s gledišta pojedinog poduzeća, razlučiti na granski pristup i operativni pristup. Granski podrazumijeva objašnjavanje čimbenika zajedničkih za sva poduzeća u grani, a operativni objašnjava specifičnosti konkurenata, kupaca i dobavljača za pojedino poduzeće. Fokus analize udaljenog poslovnog okruženja je budućnost, analiza granskog konkurentskog okruženja pridonosi razumijevanju čimbenika i uvjeta koji utječu na profitabilnost poduzeća, a analiza operativnog konkurentskog okruženja omogućava predviđanje dinamike akcije i namjera, prije svega konkurenata, ali i kupaca i dobavljača te, nastavno, odgovora poduzeća (Hitt et al., 2015: 36). Navedenu dekompoziciju poslovnog okruženja slikovito prikazuje shema 3.

Shema 3: Sektori poslovnog okruženja poduzeća



**Izvor:** Prilagodili autori prema Pearce, J.A., Robinson, R.B. 2014. *Strategic Management: Planning for Domestic & Global Competition*, 14. izdanje. Chicago: McGraw-Hill/Irwin, 63.

U nastavku slijedi objašnjenje čimbenika koji čine svaki pojedini sektor poslovnog okruženja.

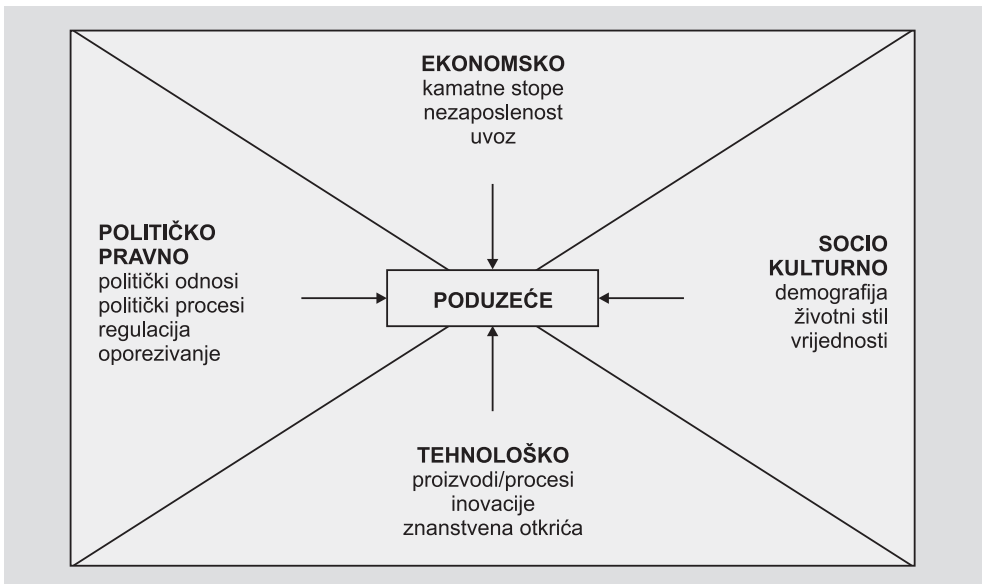
### 2.2.2.1. Udaljeno poslovno okruženje – PEST analiza

Razumijevanje poslovnog okruženja nužno je donositeljima odluka u poduzeću da bi mogli prilagoditi ponašanje poduzeća u cilju uspješnijeg poslovanja. Udaljeno poslovno okruženje sastoji se od gotovo neograničenog broja čimbenika koji potječu izvan granica operativne situacije pojedinog poduzeća. Ujedno se može reći da čimbenici u udaljenom poslovnom okruženju postoje neovisno o postojanju pojedinog poslovnog subjekta (Pearce, Robinson, 2014: 62).

Udaljeno poslovno okruženje predstavlja za poduzeće izvor mogućnosti, opasnosti i ograničenja, ali vrlo je rijedak slučaj da samo poduzeće može imati neki značajan utjecaj na čimbenike koji su dio udaljenog poslovnog okruženja. Dakle, utjecaj udaljenog poslovnog okruženja na poduzeće je jak, a utjecaj pojedinog poduzeća na udaljeno poslovno okruženje je uglavnom slab. Mnogobrojnost čimbenika utemeljila je već spominjanu podjelu udaljenog poslovnog okruženja na sektore, prema nekim autorima nazvanu i segmentima (Lawrence et al., 2013: 107, Hitt et al., 2015: 35). Naziv PEST analiza dolazi od akronima pojedinih sektora: političko-pravni (P), ekonomski (E), sociokulturni (S) i tehnološki (T) sektor.

Shema 4 prikazuje podjelu udaljenog poslovnog okruženja na četiri osnovna sektora.

Shema 4: Udaljeno poslovno okruženje poduzeća



**Izvor:** Prilagodili autori prema Lawrence, A., Weber, J.S.J., Weber, J. 2013. *Business and Society: Stakeholders, Ethics, Public Policy*. New York: McGraw Hill, 107.

Važno je razumjeti da udaljeno poslovno okruženje, kako je prikazano na shemi 4, predstavlja sustav međusobno povezanih sektora, i to na način da je svaki povezan sa svakim i da svaki utječe na svakog. Primjerice, ako se analizira razvoj genetskog inženjeringa, nove spoznaje i osnovni pokretač tog razvoja svakako leže u tehnološkom sektoru; utjecaj je nadalje vidljiv i u ekonomskom sektoru unutar kojega se formiraju nova poduzeća. No, oko komercijalizacije dostignuća iz područja genetike vode se političke rasprave i donosi se relevantno zakonodavstvo; dakle, uključen je i političko-pravni sektor. Naposljetku, postoje i pitanja vezana uz genetski inženjering, koja su predmet rasprave i putem kojih dolazi do promjena u sociokulturnom sektoru poslovnog okruženja.

PEST analiza je najčešće upotrebljavani pristup pri uzimanju u obzir utjecaja iz poslovnog okruženja na poduzeće. Njome se samo okvirno definira područje koje je utjecajno, a svaki pojedini podsektor sastoji se od niza čimbenika koji nisu isti za svako pojedino poduzeće; čak nisu ni jednaki za isto poduzeće tijekom vremena. Naime, ključ za razumijevanje PEST analize, kao i općenito analize poslovnog okruženja, jest relevantnost poslovnog okruženja. Mora se napomenuti da se PEST analiza, osim u poduzeću, može koristiti za analizu na još dvije razine: grane djelatnosti i nacionalne ekonomije. Upravo o perspektivi analize (pojedino poduzeće – mikro, pojedina grana ekonomije – mezo, ili pojedina nacionalna ekonomija – makro), ovisit će i skup čimbenika koji tvore svaki pojedini sektor udaljenog okruženja. Evidentno je da nema jedinstvenog popisa, već se on nastoji utvrditi specifično pri provođenju svake pojedine analize.

PEST nije rigorozna analitička tehnika, već široko postavljeni koncept ili okvir za sagledavanje promjena u udaljenom okruženju koje mogu utjecati na pojedino poduzeće. Dakle, žarište je na onim promjenama u poslovnom okruženju poduzeća koje su važne za poslovanje, a ne samo promjenama općenito. To znači da neka općenito velika promjena u društvu može neznatno utjecajati na pojedino poduzeće, dok, s druge strane, neka pojedina promjena, koja za društvo ima mali značaj, može imati presudno značenje za pojedino poduzeće.

Osim same promjene, bitno je analizirati uzroke promjena. Naime, jedna od opasnosti PEST analize (Macmillan, Tampoe, 2000: 98), kao i mnogih drugih analitičkih sredstava, je primarni oslonac na podatke, događaje, trendove iz prošlosti. Svaki trend u konačnici ima svoj kraj, ali točke promjene trendova teško je predvidjeti. U tom smislu, anegdotski dokazi (pojedinačni, povremeni, od slučaja do slučaja) mogu biti vrlo značajni i mogu ukazati na iznimke koje upućuju na novi trend.

PEST analiza je po svojoj prirodi vrlo općenita i stoga je teško postaviti jasna pravila kako ju je najbolje primjenjivati u različitim situacijama. Kvaliteta je u

izravnoj vezi s kvalitetom aktivnosti koje se provode tijekom analize, tj. kvalitetom procesa motrenja poslovnog okruženja poduzeća.

### ***Političko-pravno okruženje***

Političko-pravno poslovno okruženje je područje u kojem se organizacije i interesne grupe natječu za pažnju i resurse, uključujući zakone i regulacije koji vode te interakcije (Fahey, Narayanan prema Hitt et al., 2015: 43). U biti, ovaj sektor predstavlja načine na koje država i državne institucije utječu na poduzeća, kao i načine na koje poduzeća pokušavaju utjecati na državu i državne institucije. Taj sektor je podložan stalnim promjenama i utječe na prirodu konkurencije. Smjer promjena i stabilnost političko-pravnog okruženja je jedna od glavnih preokupacija ključnih donositelja odluka u poduzeću, osobito u procesu formulacija strategija poduzeća (Pearce, Robinson, 2014: 65). Politički čimbenici definiraju pravno-regulatorne parametre unutar kojih poduzeća moraju poslovati. Oni mogu biti dvojaki. Najčešće predstavljaju ograničenja za poduzeća kao što su porezni zakoni, radno zakonodavstvo, propisi o minimalnim nadnicama, propisi vezani uz zaštitu okoliša (Mance, Škalamera-Alilović, 2013.), državni utjecaji na cijene i sl. Međutim, ponekad je političko-pravna aktivnost usmjerena na zaštitu poduzeća, npr. patentnim pravima, programima državnih poticaja, poreznim rasterećenjima za istraživanja i razvoj i sl.

Politički procesi prethode promjenama pravno-regulatornih parametara; stoga poduzeća moraju biti usredotočena na općenite političke promjene kao što su: promjena političke klime u zemlji, efekti europske integracije, promjene vlasti, promjene u raspodjeli svjetske ekonomske i političke moći. S druge strane, osobita pozornost mora se pridavati specifičnom zakonodavstvu i regulaciji koji su bitni za pojedino poduzeće. Promjene u legislativi imaju tendenciju događati se u ciklusima od nekoliko godina (Macmillan, Tampoe, 2000: 96). Nove ideje se u početku uočavaju kao politička preokupacija, iza koje slijede rasprava, definiranje politika i dokumenata, dok u konačnici promjene ne budu pretočene u zakone. To znači da poduzeća mogu donekle unaprijed predviđati moguće promjene u zakonodavstvu, i u tom stadiju mogu pokušati utjecati na konačni zakonodavni ishod.

Regulacija poslovanja, a osobito mijenjanje regulacije poslovanja, od presudnog je značenja za mnoge industrijske grane (npr. financijske usluge). Mijenjanje propisa (npr. usklađivanje s propisima Europske unije) uglavnom se najavljuje više godina prije nego što stvarno stupi na snagu, tako da poduzeća opet mogu predvidjeti buduće trendove prije nego što se novi propisi počnu primjenjivati u praksi. Nerijetko novi propisi imaju i mnoge učinke koji su različiti i po jačini i po sadržaju od onoga što je kreator namjeravao postići (Sundać, Škalamera-Alilović, 2005.).

Primjeri varijabla iz političkog okruženja čije promjene i trendovi mogu biti u središtu interesa donositelja odluka iz poduzeća uključuju, primjerice, sljedeće (Schwab, 2014., *International Institute for Management Development* [IMD], 2014.)<sup>15</sup>:

- troškove korupcije (koliko je utjecaj nelegalnih plaćanja zbog utjecaja na vladine politike, zakone ili regulaciju na povećanje troškova onih koji ne obavljaju takva plaćanja),
- neovisnost sudstva (u kojoj mjeri je sudstvo nezavisno od političkih utjecaja članova vlade, državne uprave, građana ili poduzeća) (Škalamera-Alilović, Dimitrić, 2015.a),
- troškovi kriminala (u kojoj mjeri slučajevi kriminala i nasilja ili organizirani kriminal uzrokuju povećanje troškova poslovanja),
- neformalni sektor (u kojoj mjeri se poslovanje odvija u sivoj ekonomiji),
- mito u javnom sektoru (koliko je učestalo podmićivanje radi dobivanja poslova na javnim natječajima, radi utjecaja na sudove, radi utjecaja na porezne vlasti),
- efikasnost zakonodavnih tijela (koliko je efikasan nacionalni parlament kao zakonodavna i nadzorna institucija),
- političke stranke (koliko razumiju ekonomske izazove današnjice),
- vladine politike (koliko su vladine politike prilagodljive na promjene u ekonomiji).

Politička aktivnost također ima veliki utjecaj na poslovno okruženje mnogih poduzeća kroz ulogu države kao dobavljača (prirodni resursi, npr. državno poljoprivredno zemljište) ili kupca (država je veliki potrošač širokog spektra proizvoda i usluga).

Primjeri pravnih varijabla, na zakonu utemeljenog utjecaja države na predmet analize, uključuju:

- protumonopolsko zakonodavstvo (koliko je protumonopolsko zakonodavstvo djelotvorno u zaštiti i poticanju konkurencije),
- porezno zakonodavstvo (koliko je ukupno porezno opterećenje),
- radno zakonodavstvo (koliko je fleksibilno radno zakonodavstvo),
- razina regulacije (kolika je regulacija, npr. strogost regulatornih standarda o kvaliteti roba i usluga),

---

<sup>15</sup> Primjeri varijabla su preuzeti i prilagođeni iz globalnih istraživanja konkurentnosti prema metodologiji WEF-a (Svjetski ekonomski forum – *World Economic Forum*) i IMD-a (Međunarodni institut za razvoj menadžmenta – *International Institute for Management Development*); dostupno na [www.weforum.org](http://www.weforum.org) i [www.imd.org](http://www.imd.org)



- vlasnička prava (koliko su jasno definirana i zakonom zaštićena vlasnička prava),
- trgovinske barijere (koliko carinske i necarinske barijere ograničavaju konkurentnost uvoznih roba),
- državni poticaji (kao postotak BDP-a),
- kontrola cijena (u kojoj mjeri utječe na formiranje cijena u ekonomiji).

Što je nestabilniji politički sustav i što je viši stupanj regulacije u ekonomiji (Škalamera-Alilović, Dimitrić, 2015.b), tim će i političko-pravni sektor poslovnog okruženja biti zahtjevniji za motrenje od strane donositelja odluka u poduzeću, kako u pogledu intelektualnog napora, tako i u pogledu uloženog vremena i kapitala.

### ***Ekonomsko okruženje***

Ekonomsko poslovno okruženje odnosi se na prirodu i smjer kretanja nacionalne ekonomije u kojoj posluje poduzeće. Razumljivo je da zdravlje nacionalne ekonomije mora utjecati na performase pojedinih poduzeća i grana u njoj. Stoga je proučavanje čimbenika koji čine ekonomsko poslovno okruženje sastavni dio motrenja poslovnog okruženja čiji *output* služi donositeljima odluka u poduzeću.

Promjene i trendovi makroekonomskog okruženja koji imaju strateške učinke na poduzeće odnose se na učinke cikličkog kretanja nacionalnog gospodarstva, modele svjetske trgovine, tečajevе valuta, promjene na tržištima kapitala (Macmillan, Tampoe, 2000: 96). Ekonomski ciklusi utječu na sva poduzeća u nacionalnoj ekonomiji, ali ne uvijek istom brzinom i ne na isti način. Ima grana čije je poslovanje negativno korelirano s recesijom (primjerice, industrije zabave i stručnog obrazovanja) (Wright, Pringle, Kroll, 1994: 20).

U doba globalizacije, poduzeća u svim nacionalnim ekonomijama svijeta, a osobito u malim otvorenim ekonomijama, moraju proučavati i stanje i trendove u drugim zemljama. Integracijski procesi u Europi pojačavaju važnost međunarodne perspektive ekonomskog poslovnog okruženja.

Ekonomski čimbenici koji tvore ekonomsko poslovno okruženje su temeljni makroekonomski pokazatelji, kao što su, između ostalih:

- kretanje BDP-a (konzistentan rast BDP-a općenito povoljno djeluje na poduzeća jer dolazi do povećane potražnje za proizvodima i uslugama zbog povećanih izdataka za potrošnju),
- inflacija (visoke stope inflacije općenito uzrokuju ograničenja u poslovanju poduzeća, nestabilnost cijena uzrokuje nemogućnost kvalitetnog donošenja odluka o *inputima* i *outputima* zbog poremećenih relativnih cijena),

- kamatne stope (kretanje kratkoročnih kamatnih stopa utječe na kretanje potražnje za proizvodima i uslugama, a kretanje dugoročnih kamatnih stopa utječe na odluke o financiranju poduzeća),
- valutni tečajevi (promjene tečajeva iskrivljuju ekonomske ishode poslovnih transakcija među poduzećima različitih monetarnih suvereniteta, utječu na odluke o lokaciji proizvodnih pogona i poduzeća),
- raspoloživost kapitala (utječe na poticanje ili ograničavanje novih poduzetničkih pothvata),
- financijska tržišta i bankarski sektor (utječu na stabilnost makroekonomskih uvjeta u nacionalnoj ekonomiji).

Na makroekonomsku situaciju u nekoj nacionalnoj ekonomiji ključno utječu mnoge državne institucije kao što su centralna banka i ministarstvo financija pa se može zaključiti da je međupovezanost između čimbenika političko-pravnog i ekonomskog poslovnog okruženja velika.

### ***Sociokulturno okruženje***

Društveni čimbenici koji utječu na poslovanje poduzeća obuhvaćaju tradiciju, vrijednosti, društvene trendove i različita očekivanja koja društvo postavlja poduzećima. Primjerice, tradicionalna je kupnja za vrijeme Božića; vrijednosti su individualna sloboda i jednake mogućnosti; društveni trend je starenje stanovništva; očekivanja se odnose na različite zahtjeve mnogobrojnih interesnih grupa (vlasnici poduzeća, zaposlenici, menadžeri, kreditori, potrošači, javnost) prema poduzeću (Wright et al., 1994: 23). Promjene spomenutih čimbenika iz društvenog poslovnog okruženja nastaju pod utjecajem kulture, demografije, religije, obrazovanja, ekologije. Kružni tijek navedenog međutjecaja prikazan je na shemi 5.

Već je u pristupnom dijelu potpoglavlja (cf. 2.2.2.) navedeno da neki autori, zbog autonomnih učinaka koje imaju na poslovno okruženje, izdvajaju demografske i ekološke čimbenike kao zasebne. Stoga se čini opravdanim podijeliti društveni sektor poslovnog okruženja u tri podsektora: (1) demografski, (2) društvena briga za okoliš i (3) društveni u užem smislu koji obuhvaća sve ostale čimbenike iz poslovnog okruženja koji su sociokulturnog karaktera.

Pearce i Robinson (2014: 65) identificiraju tri smjera dubokih društvenih promjena u suvremenom društvu. Pod prvom drže ulazak velikog dijela ženske radne snage na tržište rada. To nije utjecalo samo na politike plaća i zapošljavanja u poduzećima, već je promjena životnog stila obitelji u kojima je žena zaposlena dovela i do stvaranja nove i povećanja postojeće potražnje za mnogim proizvodima i uslugama. Drugom bitnom društvenom promjenom drže ubrzano povećanje

### Shema 5: Sociokulturni sektor poslovnog okruženja



**Izvor:** Kreirali autori prema Pearce, J.A., Robinson, R.B. 2014. *Strategic management: Planning for Domestic & Global Competition*, 14. izdanje. Chicago: McGraw-Hill/Irwin, 64.

interesa potrošača i zaposlenih za različite aspekte kvalitete života. To je dovelo do različitih novih zahtjeva zaposlenika (uz uobičajene zahtjeve za povećanjem nadnica) kao što su primjerice: godišnji odmori, neplaćeni dopusti, fleksibilno radno vrijeme, mogućnosti cjeloživotnog obrazovanja. Trećom ključnom promjenom drže pomak u dobnoj strukturi stanovništva uzrokovan kontrolom rađanja s jedne strane i napretkom medicine i posljedičnim dužim životnim vijekom čovjeka. Oba utjecaja rezultirala su starenjem stanovništva. To s jedne strane dovodi do značajnih promjena u potražnji, ali i do poteškoća u održavanju postojećih sustava mirovinskog osiguranja.

Varijable koje čine društveno poslovno okruženje u užem smislu su primjerice:

- kvaliteta obrazovnog sustava (koliko obrazovni sustav odgovara potrebama tržišne ekonomije),
- važnost društvene odgovornosti poduzeća (koliko su učestali formalizirani kodeksi ponašanja i drugi aspekti društvene odgovornosti poduzeća),
- zapošljavanje žena (koliko su žene izjednačene s muškarcima u zapošljavanju na bolje plaćenim i važnijim poslovima),
- odljev mozgova (koliko često talentirani ljudi traže mogućnosti u drugim zemljama),

- etičko ponašanje poduzeća (koliko je razvijena korporativna etika, tj. etičko ponašanje u interakcijama s javnim službenicima, političarima i drugim poduzećima).

Iz opisa varijabla može se zaključiti da se radi o teško mjerljivim kategorijama te se podaci o takvim čimbenicima mogu prikupljati samo kao subjektivni stavovi anketiranih. Stoga je uobičajeno da institucije kao što su WEF i IMD imaju baze podataka koje se osim od tzv. „čvrstih” podataka<sup>16</sup>, sastoje i od „mekih”<sup>17</sup> podataka prikupljenih intervjuiranjem ili anketiranjem poslovne zajednice, tj. donositelja odluka u poduzeću.

Demografski podsektor se, s druge strane, sastoji od statističkih podataka (čvrsti podaci) koji se periodički prikupljaju u velikoj većini zemalja svijeta, istim ili sličnim metodologijama, i uključuje, primjerice, sljedeće varijable:

- prirodni prirast,
- dobnu strukturu stanovništva,
- zemljopisnu distribuciju stanovništva,
- očekivani životni vijek,
- etničku strukturu stanovništva,
- distribuciju dohotka u populaciji.

Društvena briga za okoliš povećava se tijekom posljednjih nekoliko desetljeća i postaje za neka poduzeća od ključnog značenja. Zakonodavni okvir postavlja minimalne uvjete ponašanja poduzeća prema prirodnom okolišu. Međutim, konkurentna poduzeća s dugoročnim razvojnim planovima će pri investiranju u opremu svakako morati postavljati više standarde. Naime, postoji rizik od pooštavanja zakonske regulative u razdoblju u kojemu se očekuje povrat investicije, i to uvjetuje pomno planiranje i zadovoljavanje viših ekoloških standarda od trenutno obvezujućih (Macmillan, Tampoe, 2000: 97).

Ekološke varijable bitne za proučavanje intenziteta društvene brige za okoliš su, primjerice, sljedeće:

- izvješćivanje o zaštiti okoliša (koliko je široko u primjeni i koliko je učinkovito podnošenje podataka poduzeća o utjecaju na okoliš, npr. emisiji štetnih tvari),
- efikasnost u korištenju energije (koliko je prioritetna tranzicija prema novim i obnovljivim izvorima energije),

---

<sup>16</sup> engl. *hard data*

<sup>17</sup> engl. *soft data*

- jasnoća i stabilnost ekoregulacije (koliko je dosljedno i pošteno provođena regulativa zaštite okoliša),
- uloga zajednice u razvojnim projektima (koliko se nositelji razvojnih projekata konzultiraju i traže potporu zajednice na koju projekt potencijalno ima određeni ekološki učinak),
- zaštita okoliša u poslovnom planiranju (koliko su važni dugoročni ekološki utjecaji, primjerice globalno zatopljenje, pri razvoju poslovnih projekata u poduzeću).

Za poduzeća je vrlo zahtjevna zadaća prevoditi društvene promjene u poslovne utjecaje. Neke promjene, primjerice demografske, mogu biti jednostavnije za modeliranje i predviđanje, dok druge, kao što je promjena preferencija potrošača pod utjecajem mode, mogu biti iznenadne i vrlo teško predvidljive. Informirane procjene utjecaja društvenih promjena, međutim, neprijeporno mogu pomoći u procesima donošenja odluka o budućem poslovanju poduzeća.

### ***Tehnološko okruženje***

Suvremeno poslovno okruženje velikim dijelom oblikuju, i na njega utječu, svekolike i sveobuhvatne tehnološke promjene. Identifikacija uspješnosti, kako čovjeka tako i društva, primarno kroz materijalnost, utjecala je na golem napredak tehnika i tehnologija u posljednjih 200 godina (cf. 3.1.1. i 3.1.2.).

Prema Puliću i Sundaću (2001: 6) mogu se identificirati četiri znanstveno-tehnološke revolucije kroz povijest. Većina društava zapadnoga civilizacijskog kruga nalazi se u stadiju treće, informatičke revolucije, s naznakama početka četvrte, znanstvene revolucije.

Za poduzeća, učinci promjena u tehnološkom poslovnom okruženju vidljivi su prvenstveno kroz nove proizvode, nove procese i nove materijale. Stoga prema Hittu, Irelandu i Hoskinsu (2015: 46), tehnološki sektor poslovnog okruženja uključuje institucije i aktivnosti koje sudjeluju u stvaranju novog znanja, kao i u pretvaranju novog znanja u nove proizvode, procese i materijale.

Da bi poduzeće bilo u stanju izbjegavati situacije da u bilo kojem dijelu svog poslovanja bude zastarjelo te da umjesto stagnacije i zastarijevanja promovira inovativnost, ono mora biti svjesno tehnoloških promjena koje bi mogle utjecati na njegovu granu poslovanja, ili čak na generalni način poslovanja svih poduzeća. To znači da nije dovoljno istraživati i biti informiran o graničnim istraživanjima iz područja temeljne tehnologije poslovanja koja se upotrebljava u nekom proizvodnom procesu poduzeća. Naime, mnoga nova otkrića kao što je bila mikroelektronika, tj. računalo i internet, revolucionizirala su informacijsko-komunikacijski

proces među ljudima i time utjecala na promjene u poslovnim procesima svih poduzeća na svijetu. Također, promjena koja može utjecati na pojedino poduzeće često nastaje izvan industrijske grane na koju djeluje. Stoga je iznimno važno da donositelji odluka u poduzeću posvećuju pažnju upravo udaljenom segmentu tehnološkog okruženja, budu informirani o najnovijim znanstvenim otkrićima, tako da mogu pravodobno uočiti potencijalne prilike i opasnosti za svoje poduzeće. To je tim važnije što se više skraćuje vrijeme potrebno za komercijalizaciju nekog znanstvenog otkrića (Pulić, Sundać, 2001: 12). Posljedično, prodor nove tehnologije može iznenadno i dramatično utjecati na poslovno okruženje pojedinog poduzeća, cijele industrijske grane, ili čak više njih. Mogu biti potaknuta nastajanja sofisticiranih novih tržišta i proizvoda, ili se može značajno skratiti očekivani vijek trajanja nekog tvorničkog postrojenja (Pearce, Robinson, 2014: 66). Stoga sva poduzeća, a osobito ona koja posluju u turbulentnim industrijama, s visokim stopama rasta (tzv. tehnološki industrijski sektor), moraju nastojati čim bolje razumjeti kako postojeća tehnološka unaprjeđenja i mogući napredak u budućnosti mogu utjecati na odnosno poduzeće.

Primjeri varijabla koje čine tehnološki sektor poslovnog okruženja su podaci dobiveni i statističkim mjerenjem, ali i podaci na temelju percepcija donositelja odluka u poduzeću, i to su, između ostalih:

- broj patenata (na milijun stanovnika)
- broj pretplatnika mobilne telefonije (na sto stanovnika)
- broj korisnika interneta (na tisuću stanovnika)
- tehnološka spremnost (koliko se poduzeća mogu nositi s vodećima u svijetu po ugrađenoj tehnologiji)
- kapacitet za inovacije (koliko poduzeća uspijevaju sama razvijati vlastita istraživanja na temelju kojih stvaraju nove proizvode i procese)
- ulaganja u istraživanje i razvoj (u usporedbi s međunarodnim konkurentima)
- kvaliteta znanstveno-istraživačkih institucija (u usporedbi s internacionalno najboljima).

Proboji novih tehnologija često za poduzeća mogu značiti i potpuno odumiranje industrijske grane jer dolazi do pomaka cjelokupne potražnje prema supstitutima proizašlim iz novih otkrića (Škalamera-Alilović, 2007.). Stoga je kroz interaktivan odnos s poslovnim okruženjem bitno da poduzeće takve promjene može predvidjeti i prilagoditi svoje poslovanje novim uvjetima, pa čak ponekad i samo utjecati na stvaranje novih uvjeta poslovanja. Ključni rezultat analize udaljenog poslovnog okruženja – PEST analize je identifikacija očekivanih značajnih

promjena i trendova među čimbenicima iz poslovnog okruženja. Fokus je na budućnosti, a time i na određivanju novih mogućnosti i opasnosti iz udaljenog poslovnog okruženja za poduzeće. Na taj je način neupitno postizanje, prvenstveno dugoročnih, razvojnih ciljeva.

Da bi poduzeće moglo biti uspješan akter takve budućnosti, jednako je važna učinkovitost svakodnevnih operacija pa time i dostizanje kratkoročnoprofitnih ciljeva poduzeća. Odlučujući značaj za operativnu učinkovitost ima dobro razumijevanje konkurentskog okruženja poduzeća. Ono se odnosi na prostor u kojemu se obavljaju svakodnevni zadaci poduzeća, a čine ga subjekti iz poslovnog okruženja s kojima poduzeća u svakodnevnom poslovanju stupaju u izravan (kupci i dobavljači) ili neizravan kontakt (konkurenti na tržištu).

### ***2.2.2.2. Okruženje zadatka ili konkurentsko okruženje***

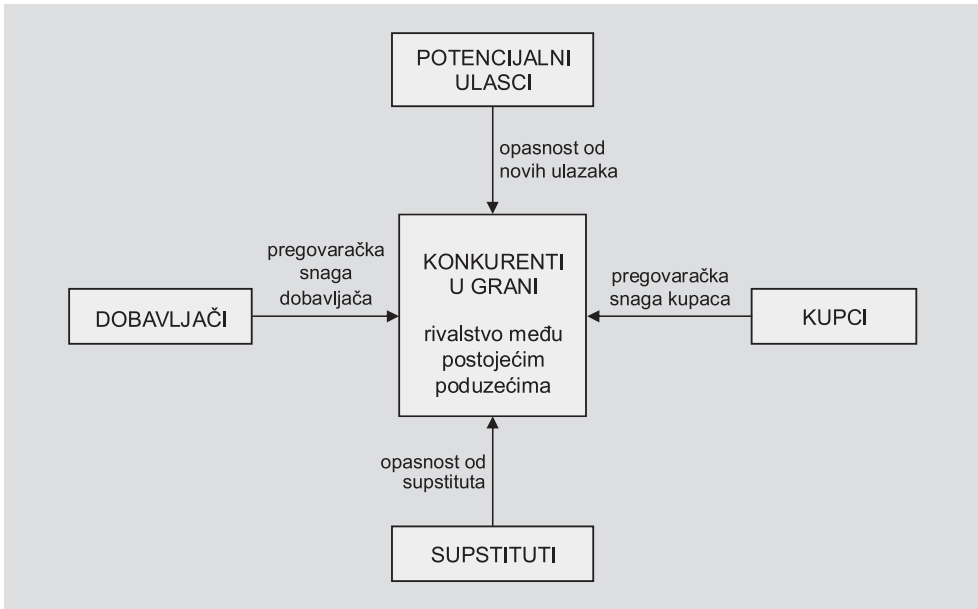
Percepcija donositelja odluka u poduzeću o okruženju zadatka može se razmatrati na dvije razine. U slučaju kada se razmatraju snage iz okruženja koje djeluju na sve sudionike u nekoj industrijskoj grani, radi se o granskom pristupu. Osnovna odrednica granskog pristupa je da se pojedini čimbenici iz bližeg okruženja ne konkretiziraju na neki specifičan subjekt, već da se analiziraju čimbenici na višoj razini apstrakcije. Dakle, generalizira se učinak pojedinog čimbenika na sva poduzeća koja čine neku industrijsku granu. Drugu razinu analize okruženja zadatka čine konkretni subjekti koji su bitni za operacije pojedinog poduzeća. Zato se ta druga razina i naziva operativnim pristupom.

#### ***Granski pristup – Porterov model***

Najčešće upotrebljavani alat za analizu poslovnog okruženja prema granskom pristupu je Porterov model pet snaga (1980: 4). Posebna pozornost prije primjene navedenog modela treba biti posvećena definiranju grane. S aspekta poduzeća, grana ne mora predstavljati neku nacionalnom nomenklaturu definiranu industriju. U smislu granskog pristupa analizi poslovnog okruženja, radi se o definiranju specifičnog područja poslovanja unutar kojega neko poduzeće djeluje, što se ne mora uvijek poklapati s formalno definiranim industrijskim granama nacionalne ekonomije. Prema Porteru (1980: 5), granu čini grupa poduzeća koja proizvode proizvode koji su jedan drugom bliski supstituti.

Ekonomске snage koje djeluju unutar pojedine grane i utječu na profitabilnost i atraktivnost nekog područja poslovanja prema Porteru (1980: 3-33) čine: (1) opasnost od novih ulazaka u granu, (2) intenzitet rivalstva među postojećim konkurentima, (3) pritisci supstituta, (4) pregovaračka moć kupaca i (5) pregovaračka moć dobavljača. Navedeni model prikazan je na shemi 6.

## Shema 6: Porterov model pet snaga



Izvor: Porter, M. 1980. *Competitive Strategy*. New York: Free Press, 4.

Opasnost od ulaska novih konkurenata u granu je visoka kada se grana čini atraktivnom i kada su barijere ulasku niske. Grane su atraktivne ako postojeća poduzeća u grani imaju visoku profitabilnost. Barijere ulaska su, primjerice, visoki zahtjevi za kapitalom, oskudne vještine, značaj diferencijacije proizvoda ili poteškoće u pristupu kanalima distribucije. Ako su barijere ulasku relativno niske, onda opasnost od novih ulazaka čini pritisak na cijene u grani i može određivati način i veličinu ulaganja potrebnih da bi se odvrtilo potencijalne nove konkurente.

Opasnost od supstituta je visoka ako se potrebe kupaca mogu zadovoljiti kupnjom nečega drugog umjesto proizvoda dotične grane. Veličina opasnosti od supstituta se umanjuje ako postoje visoki troškovi zamjene ili ako je odnos cijene i kvalitete postojećih supstituta loš. Teorijski je lakše definirati supstitut, ali u praksi odrediti je li nešto supstitut, ili je jednostavno proizvod nekog od konkurenata, nije jednostavna zadaća i uvelike ovisi o ranije razmatranom definiranju područja djelovanja (grane) poduzeća.

Pregovaračka snaga kupaca je velika u slučaju kada su kupci u mogućnosti lako zamijeniti dobavljače, i tada zahtijevaju rabate ili dodatne usluge da bi i dalje naručivali od istih dobavljača. Kupci imaju moć i onda kada su relativno koncentrirani, tj. kada ih je manji broj u odnosu na veći broj dobavljača. Snaga kupaca je



velika i kada uspiju razviti vlastite robne marke proizvoda, kao što to čine veliki trgovački lanci, i time stvaraju relativnu neovisnost u odnosu na robne marke i reputaciju proizvođača.

Pregovaračka snaga dobavljača je velika u slučaju kada je teško promijeniti dobavljača zbog dodatnih troškova, ili kada je količina koju dobavljači isporučuju grani samo mali dio ukupnog *outputa* dobavljača, kao i kada je ograničena supstitutivnost *inputa*.

Stupanj intenziteta rivalstva među postojećim konkurentima određen je čimbenicima kao što su stopa rasta grane, tendencija prema prekapacitiranosti i jačina robnih maraka.

Općenito se Porterov model smatra snažnim alatom za uvid u gransko poslovno okruženje, no prema Macmillanu i Tampoeu (2000: 104), postoje i neke druge snage koje također bitno utječu na gransko poslovno okruženje. Navode nekoliko: važnost utjecaja države i regulacije na pojedine grane, značaj različitih interesnih grupa kroz njihovu moć lobiranja i sve brža promjena mode i prevrtljivost (osobito mlađe i bogate populacije), naklonosti prema robnim markama i različitim stilovima života. No, treba uzeti u obzir da se uvidom u udaljeno poslovno okruženje (PEST) mogu obuhvatiti navedene snage i njihov utjecaj na određeno područje poslovanja ili pojedinačno poduzeće.

### ***Operativni pristup***

Operativni pristup okruženju zadatka ili tzv. „operativno poslovno okruženje” odnosi se na čimbenike u konkurentskoj situaciji koji utječu na uspješnost poduzeća u pribavljanju nužnih resursa ili na profitabilan plasman proizvoda ili usluga poduzeća na tržište (Pearce, Robinson, 2014: 88). Najvažniji među operativnim čimbenicima poslovnog okruženja su konkurenti, kupci i dobavljači poduzeća. Od ostalih operativnih čimbenika mogu se još kao bitni spomenuti kreditori, kao dobavljači financijskih sredstava, i ljudski resursi, kao dobavljači faktora rada.

Da bi poduzeće moglo ocijeniti utjecaj koji iz operativnog poslovnog okruženja dolazi od strane konkurenata, nužno je izraditi profil svakoga od glavnih konkurenata. Takav profil omogućit će poduzeću točnije predviđanje svojih kratkoročnih i dugoročnih potencijala za rast i profitabilnost. Pearce i Robinson (2014: 88) navode niz kriterija koje treba uzeti u obzir pri stvaranju profila konkurenata. Između ostalih, to su: tržišni udio, širina asortimana, učinkovitost distribucije proizvoda, cjenovna konkurentnost, učinkovitost reklamiranja promocije, lokacija i starost postrojenja, kapacitet i produktivnost, iskustvo, troškovi sirovina, financijska pozicija, relativna kvaliteta proizvoda, relativne prednosti u

istraživanju i razvoju, kvaliteta zaposlenika, imidž. Prema kojim će se kriterijima analizirati pojedini konkurent, ovisi o specifičnoj situaciji i poduzeću. Isto tako, neće u svakoj situaciji pojedini kriterij imati jednaku važnost.

Drugi čimbenik operativnog okruženja – kupci također je vrlo važan za svako poduzeće. Tradicionalni način analize kupaca (Pearce, Robinson, 2014: 88) je putem segmentacije prema sljedećim varijablama: zemljopisnoj, demografskoj, psihografskoj i bihevioralnoj. Razvijanje profila sadašnjih i potencijalnih kupaca unaprijeđuje sposobnost poduzeća da predvidi promjene u operativnom poslovnom okruženju koje se odnose na promjene uzoraka potražnje. Razvoj informacijsko-komunikacijskih tehnologija omogućio je potpuno novu dimenziju u razumijevanju ponašanja kupaca, njihovom profiliranju i predviđanju promjena potražnje. Kompjutorska tehnologija omogućila je, naime, implementaciju modela upravljanja odnosima s kupcima – CRM<sup>18</sup> u poduzeća. Mogućnost registracije informacija pri svakom kontaktu s kupcem stvara golema skladišta podataka koja se onda sofisticiranim metodama (npr. OLAP<sup>19</sup> i rudarenje podataka<sup>20</sup>) obrađuju i stvara se informacijski output velike vrijednosti za razumijevanje ovog važnog dijela operativnog poslovnog okruženja. Sustav suvremene poslovne inteligencije omogućuje poduzeću simuliranje odnosa „jedan na jedan” pri svakom kontaktu s kupcem, stvaranje bliskosti i odnosa suradnje, i na taj način djelomično blijedi oštra granica između poduzeća i poslovnog okruženja. No, suvremeni CRM sustavi su vrlo skupi te se zasad implementiraju u sustave s velikim brojem kupaca, kao što su bankarstvo i maloprodaja. No ipak, valja pretpostaviti da će tehnološke osnove CRM-a s vremenom postati dostupnije puno širem krugu poduzeća i grana poslovanja.

Treći čimbenik operativnog okruženja su dobavljači poduzeća. Kvalitetni partnerski odnosi između poduzeća i dobavljača iznimno su važni za dugoročno preživljavanje i uspjeh poduzeća. Model partnerskog poduzeća je u posljednje vrijeme sve više zaživio. Od poduzeća se očekuje fleksibilnost i adaptibilnost, a to je ostvarivo samo na temelju pouzdanog odnosa s dobavljačima.

U sedam prikazanih sektora (PEST, konkurenti, kupci i dobavljači), za svako je poduzeće potrebno ocjenjivati attribute (izdašnost, kompleksnost i dinamičnost) poslovnog okruženja da bi se percipirala razina neizvjesnosti u pojedinom sektoru, kao i u poslovnom okruženju poduzeća kao cjelini te tome prilagodila i formulirala strategija poslovanja poduzeća.

---

<sup>18</sup> engl. *Customer Relationship Management*

<sup>19</sup> engl. *Online Analytical Processing*

<sup>20</sup> engl. *Data Mining*

### 2.2.3. Neizvjesnost poslovnog okruženja

Dosadašnja analiza u ovom potpoglavlju bavila se dekompozicijom poslovnog okruženja na određene misaone konstrukte: attribute i sektore, s ciljem lakšeg poimanja jednog takvog sveobuhvatnog pojma. Već je prethodno navedeno da na poduzeće zapravo utječe njegovo relevantno okruženje, i to razina neizvjesnosti s kojom se poduzeće suočava u interakciji sa svojim relevantnim poslovnim okruženjem. Stoga neizvjesnost poslovnog okruženja predstavlja objedinjujući logički okvir za operacionalizaciju poslovnog okruženja i kao svoje elementarne dimenzije sadržava upravo attribute objašnjene u potpoglavlju 2.2.1. Dakle, do neizvjesnosti u poslovnom okruženju dolazi zbog njegove dinamičnosti, kompleksnosti i nedovoljne izdašnosti. S druge strane, poslovno okruženje se sadržajno cijepa na sektore koji imaju različita obilježja i različiti stupanj neizvjesnosti. Za istraživanje poslovnog okruženja to znači da se neizvjesnost sagledava propitujući dinamičnost, kompleksnost i izdašnost kroz sve relevantne sektore poslovnog okruženja. Nakon dezagregacije učinaka poslovnog okruženja, slijedi smisljeno ujedinjavanje elemenata da bi se čim bolje označio generalni konstrukt, a to je poslovno okruženje. Stoga se u nastavku prikazuje upravo razvoj operacionalizacije neizvjesnosti u istraživanjima poslovnog okruženja.

Teorijska (osim već navedenih, primjerice Boyd, Dess, Rasheed, 1993.; Bourgeois, 1980.; Choo, 2001.; Daft, Weick, 1984.; Suh, Key, Munchus, 2004.) i empirijska istraživanja (primjerice, Temtime, 2004.; Zahra, Neubaum, Huse, 1997.; Kuivalainen, Sundquist, Puumalainen, Cadogan, 2004.; Alexandrova, 2004.) koja su se bavila proučavanjem neizvjesnosti poslovnog okruženja su mnogobrojna. Pregled literature ne omogućuje sintezu neke općeprihvaćene definicije neizvjesnosti poslovnog okruženja, a još manje neke njezine univerzalne mjere. U opsežnom prikazu i klasifikaciji dosad u literaturi upotrijebljenih operacionalizacija definicija neizvjesnosti, Ellis, Almor i Shenkar (2002: 57–61) su sastavili listu od 146 različitih mjera. Klasificirali su ih u skupine koje se uglavnom poklapaju s tri obrađena atributa poslovnog okruženja (kompleksnost, dinamičnost i izdašnost).

Razlika koja uzrokuje razmimoilaženje autora u načinima definiranja i mjerenja su dva bitno različita pristupa: objektivno ili arhivsko mjerenje poslovnog okruženja i, s druge strane percipirana, neizvjesnost poslovnog okruženja.

#### 2.2.3.1. *Objektivan i perceptivan pristup neizvjesnosti poslovnog okruženja*

Objektivno sagledavanje poslovnog okruženja (primjerice Dess, Beard, 1984. i Anderson, Tushman, 2001.) tipično se temelji na podacima iz specifične industrijske grane i prikladno je za utvrđivanje strukturnih razlika među različitim

granama. Podaci za tako definirane mjeritelje dostupni su iz arhivskih izvora, što ujedno olakšava repliciranje istraživanja i provjeru hipoteza od strane ostalih kvalificiranih znanstvenika i međusobnu komparaciju dobivenih rezultata. Nedostatak je što nema operacionaliziranih mjera na razini udaljenih sektora poslovnog okruženja, već samo na razini konkurentskog okruženja. Drugi nedostatak je nemogućnost istraživanja povratne sprege, odnosno utjecaja poduzeća na poslovno okruženje. Objektivni pristup omogućuje razvoj istraživanja na pretpostavci apsolutne objektivnosti poslovnog okruženja i neizbježnosti da se poduzeće u svakom trenutku mora, i drugo niti ne može, prilagođavati danostima iz poslovnog okruženja. Takav pristup negira koncepciju poduzeća kao otvorenog sustava u aktivnoj dvosmjernoj vezi sa svojim relevantnim poslovnim okruženjem. U tom smislu, objektivni pristup nije prikladan za interpretaciju interaktivnog odnosa između poduzeća i njegovog relevantnog poslovnog okruženja.

Drugi pristup istraživanju poslovnog okruženja sastoji se u mjerenju percepcija istraživačkim pitanjima koja se postavljaju osobama iz poduzeća, najčešće menadžerima, koji se nazivaju ključnim pružateljima informacija<sup>21</sup>. U tom slučaju, istraživač je u mogućnosti interpretirati poslovno okruženje poduzeća s gledišta donositelja odluka u poduzeću. Takav pristup također omogućuje izravan uvid u ponašanje poduzeća prema svom relevantnom poslovnom okruženju. Pristup percipirane neizvjesnosti poslovnog okruženja proizlazi iz postavke da je za funkcioniranje poduzeća važnije kakve su percepcije donositelja odluka o poslovnom okruženju nego objektivna realnost poslovnog okruženja. Bourgeois (1980: 35) kritički naziva takav stav „netočnošću koja ignorira znanje dostupno iz industrijske ekonomike i teorije marketinga. Što je još važnije, isključivo oslanjanje na percipirano poslovno okruženje tjera istraživača da proučava psihološku stranu neizvjesnosti per se, radije nego fenomene izvan poduzeća, čime se upravo negira sam koncept eksternog poslovnog okruženja.”

Stoga zagovara stav da su oba pristupa potrebna, ovisno o vrstama odluka koje se donose. Smatra da su objektivne mjere relevantnije kada je u pitanju selekcija domene (tj. odabir područja poslovanja), dok su mjere percepcija adekvatnije za odluke koje se odnose na navigaciju domenom (tj. upravljanje poslovanjem u već odabranim područjima). Slične dokaze iznose i novija istraživanja (Lueg, Borisov, 2014.).

Argument u korist mjera percepcije poslovnog okruženja iznose Sutcliffe i Huber (1998: 796). Tvrde da je percipirana neizvjesnost poslovnog okruženja od središnjeg značaja za teorije koje se bave utjecajem poslovnog okruženja na aktivnosti poduzeća i na ishode tih aktivnosti. U specifičnom smislu smatraju da je

---

<sup>21</sup> engl. *key informants*

dokazano da percipirana neizvjesnost okruženja ima važne implikacije na funkcioniranje poduzeća, kao i ključnu ulogu u odnosu na uspješnost poduzeća.

Daljnja istraživanja (Sutcliffe, Weber, 2005: 29) u kojima se testirao utjecaj točnosti percepcija donositelja odluka o okruženju na uspješnost poduzeća dala su iznenađujuće rezultate. Točnost percepcija utvrđivala se, naime, njihovom sukladnošću s arhivskim mjerama poslovnog okruženja. Suprotno očekivanom, dokazana je statistički značajna negativna korelacija između točnosti percepcija o poslovnom okruženju i uspješnosti poduzeća. Uspješnija su bila ona poduzeća čiji su glavni donositelji odluka imali netočna znanja o poslovnom okruženju. Slične, ali statistički nesignifikantne veze (suprotne postavljenoj hipotezi) dobio je u svojem istraživanju i McCabe (1990.). Naime, pokušao je dokazati nužnost podudaranja objektivnih mjera i percepcija donositelja odluka o poslovnom okruženju u dvije industrijske grane. No rezultati nisu poduprli takvu hipotezu. To može biti još jedan argument koji dokazuje veći značaj interpretacije poslovnog okruženja nego točnosti znanja o poslovnom okruženju.

Sinteza različitih uvida u poslovno okruženje prikazana je u tablici 2.

Tablica 2: Tri pogleda na poslovno okruženje

Perspektive	Dimenzije	Operacionalizacija definicija
Eksterna: objekti	udaljeno poslovno okruženje i konkurentsko poslovno okruženje	nije operacionalizirano  kupci, konkurenti, dobavljači
Eksterna: atributi	kompleksnost, heterogenost i dinamičnost i izdašnost	broj komponenti u poslovnom okruženju i stupanj promjene i kapacitet i rast
Interna: percepcije	percipirana neizvjesnost okruženja	nedostatak informacija, znanje o ishodima odluka, mogućnost procjene utjecaja okruženja na uspješnost poduzeća

**Izvor:** Obrada autora prema Bourgeois, L.J. III. 1980. *Strategy and Environment: A Conceptual Integration*. *Academy of Management Review*, 5(1), 35.

Iz tablice je vidljiv temeljni nedostatak objektivnog pristupa, a odnosi se na nemogućnost operacionalizacije varijabla iz udaljenog poslovnog okruženja. Percepcije su interni aspekt jer su njihovi nositelji aktivni sudionici u poduzeću. Međutim, upravo njihove vlastite percepcije svih sektora relevantnog poslovnog okruženja pretežno imaju utjecaj na odnos poduzeća prema okruženju.

Više je autora istraživalo podudarnost između arhivskih i mjera percepcije, i dokazano je da među njima postoji relativno mala korelacija (Boyd, Dess, Rasheed, 1993: 204). Oba pristupa opterećena su ograničenjima koja se sustavno prikazuju u tablici 3.

Tablica 3: Mjerenje poslovnog okruženja: ograničenja pristupa

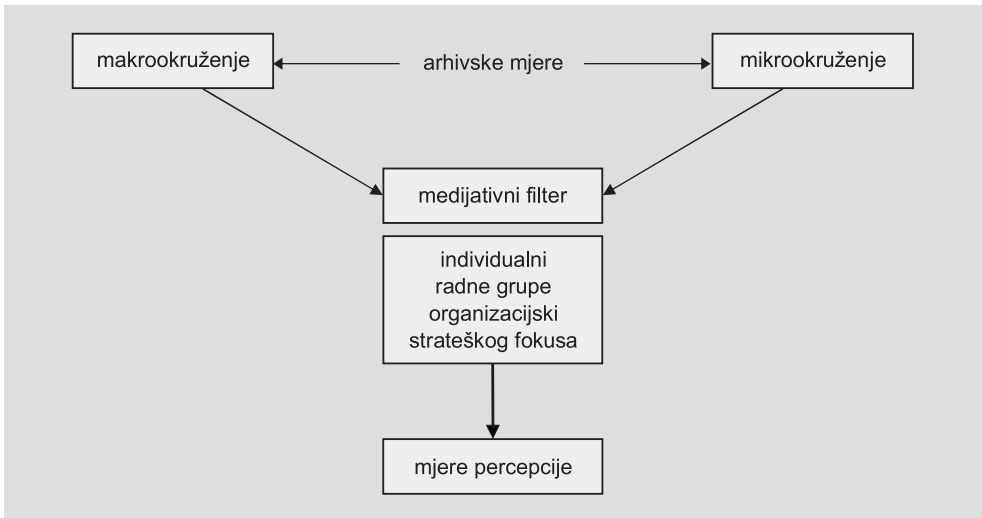
Ograničenje/ Problem	Opis	Implikacije
<b>Arhivske mjere</b>		
Agregiranje podataka	Agregiranje podataka više poduzeća da bi se formirali indikatori na razini grane	Smanjena mogućnost uopćavanja i točnost nalaza zbog: <ul style="list-style-type: none"> <li>– grana može sadržavati heterogene grupe poduzeća.</li> <li>– društva s ograničenom odgovornošću ne mogu biti uključena.</li> </ul>
Recentnost	Svi podaci, neovisno o tome kada su se dogodili, imaju jednaku važnost.	Donositelji odluka će vjerojatnije obraćati više pozornosti događajima iz neposredne prošlosti u odnosu na događaje od prije deset godina.
Korespondentnost	Nedostatak korespondentnosti između teorijskog konstrukta i njegove mjere.	Netočni zaključci o vezama između konstrukata mogu dovesti do lažnih rezultata i interpretacija.
<b>Mjere percepcije</b>		
Mogućnost uopćavanja	Uopćavanje rezultata na širu populaciju (deskriptivna generalizacija) ili korištenje varijabla iz istraživanja da se generalizira o širem konceptu (teorijska generalizacija).	Rezultati jednog istraživanja specifični su u odnosu na situaciju i limitirani varijablama koje su korištene kao mjere ključnih konstrukata.

Ograničenje/ Problem	Opis	Implikacije
Pouzdanost i valjanost	Istraživači često koriste skale kojima nedostaje pouzdanosti i valjanosti.	Dovodi do pogrešnih empirijskih rezultata i posljedično krivih interpretacija.
Izvor varijacije	Većina mjernih instrumenata daje isti ponder različitim segmentima poslovnog okruženja pri formiranju mjera poslovnog okruženja.	Važnost segmenata u poslovnom okruženju varira prema granama, a čak i unutar pojedine grane tijekom vremena.
<b>Arhivske i mjere percepcije</b>		
Nekonzistentno nazivlje	Ista dimenzija ili atribut poslovnog okruženja nazvana različitim imenima u različitim istraživanjima, ili različita istim imenom.	Otežana usporedivost među istraživanjima, kao i kumulativna izgradnja teorije.

**Izvor:** Boyd, B.K., Dess, G.G., Rasheed, A.M.A. 1993. Divergence between Archival and Perceptual Measures of the Environment: Causes and consequences. *Academy of Management Review*, 18(2), 207.

Divergenciju arhivskih i mjera percepcije Boyd, Dess i Rasheed (1993: 212) objašnjavaju uz pomoć općeg modela okruženja prikazanog shemom 7.

Shema 7: Opći model okruženja



**Izvor:** Boyd, B.K., Dess, G.G., Rasheed, A.M.A. 1993. Divergence between Archival and Perceptual Measures of the Environment: Causes and consequences. *Academy of Management Review*, 18(2), 212.

Prema prikazanom modelu, dva su objašnjenja divergencije. Prvi se odnosi na razinu specifičnosti pri konceptualizaciji poslovnog okruženja. U tom smislu, arhivske mjere se operacionaliziraju na široj razini koja obuhvaća industrijsku granu. S druge strane, mjere percepcije se uobičajeno odnose na užu jedinicu analize, a to je poduzeće ili čak neki njegov dio. Drugo objašnjenje uzima u obzir čimbenike koji utječu na obje vrste mjera, a ti čimbenici su bitno različiti. Tome pogoduje medijativni filter između arhivskih i mjera percepcije. To znači da na arhivske mjere utječu čimbenici industrijske grane, a na mjere percepcije, osim čimbenika grane, značajan utjecaj imaju čimbenici iz neposrednog poslovnog okruženja poduzeća, tj. njegovog operativnog okruženja ili okruženja zadatka. Usto, informacije iz granskog i operativnog okruženja obrađuju se kroz medijativni filter. On sadrži individualne kognitivne čimbenike, varijable na razini radnih grupa i poduzeća te strateški fokus poduzeća. Iz navedenog proizlazi da su oba pristupa važna u proučavanju poslovnog okruženja. Njihova relativna prikladnost ovisi o konkretnom uvidu koji se želi imati. Dess, Boyd i Rasheed (1993: 221) smatraju da su arhivske mjere najprimjerenije pri analizi eksternih ograničenja koja se postavljaju poduzeću, tako da ih trebaju primjenjivati istraživači koji su orijentirani na **ishode** poduzeća. Ona istraživanja koja su orijentirana na **aktivnosti** poduzeća, kao što je prikupljanje informacija za donošenje odluka o poduzeću, veće će koristi imati od uporabe mjera percepcije.

Objašnjavanje interakcije između poslovnog okruženja i poduzeća primjenom teorijskog okvira ograničenog strateškog izbora nameće korištenje perceptivnog pristupa neizvjesnosti poslovnog okruženja.

### ***2.2.3.2. Razvoj perceptivnog koncepta neizvjesnosti poslovnog okruženja***

Iako je neizvjesnost poslovnog okruženja već od 1970-ih često istraživani koncept, u znanstvenoj zajednici još nema ni približnog konsenzusa o njegovom definiranju i mjerenju. Razlog tomu su nekonzistentni rezultati empirijskih istraživanja neizvjesnosti. Milliken (1987: 133) navodi da se problemi javljaju zbog nedovoljne pouzdanosti i valjanosti empirijskih istraživanja, ali i zbog nemogućnosti dokazivanja veze između objektivne i percipirane neizvjesnosti poslovnog okruženja (cf. 2.2.3.1.). U fokus svog istraživanja stavlja dezagregaciju percipirane neizvjesnosti okruženja (PNO)<sup>22</sup> na tri različite vrste: neizvjesnost stanja, efekta i odgovora. Navedene tri vrste neizvjesnosti doživljavaju donositelji odluka u poduzeću kada pokušavaju razumjeti (stanje), dati smisao<sup>23</sup> (efekt) i poduzeti

<sup>22</sup> engl. *Perceived Environmental Uncertainty (PEU)*

<sup>23</sup> engl. *sensemaking*



aktivnosti (odgovor) u vezi s uvjetima u eksternom poslovnom okruženju. Osnovna ideja u pozadini ove podjele je u činjenici da se izvor neizvjesnosti ne diferencira samo u odnosu na specifične dijelove (sektore) poslovnog okruženja. Naime, navedene različite vrste neizvjesnosti pridonose razumijevanju prirode neizvjesnosti s kojom se suočavaju donositelji odluka.

Neizvjesnost stanja poslovnog okruženja podrazumijeva situaciju u kojoj donositelji odluka percipiraju poslovno okruženje ili jedan njegov dio smatraju nepredvidljivim. To ujedno znači da ne razumiju kako se komponente poslovnog okruženja mijenjaju ili mogu mijenjati. Neizvjesnost stanja ujedno je konceptualno najbližnja pojmu percipirane neizvjesnosti okruženja, kako se uglavnom koristi u literaturi. Milliken (1987: 137) navodi dva razloga naziva „neizvjesnost stanja”: *prvo*, to je jedina od tri neizvjesnosti koja se odnosi izravno na nepredvidljivost stanja u svijetu koji okružuje poduzeće; i *drugo*, na taj način se konfuzija svodi na najmanju moguću mjeru, jer su drugi istraživači dotad tu vrstu neizvjesnosti nazvali „percipirana neizvjesnost okruženja”.

Neizvjesnost efekta odnosi se na sposobnost individue da predvidi kakav će utjecaj događaji i promjene u poslovnom okruženju imati na odnosno poduzeće. Definira se kao nemogućnost predviđanja utjecaja budućeg stanja ili promjene poslovnog okruženja na poduzeće. Neizvjesnost efekta uključuje nedostatak razumijevanja uzročno-posljedičnih odnosa, odnosno implikacija na buduće poslovanje poduzeća.

Neizvjesnost odgovora povezana je s pokušajem razumijevanja koje sve opcije ima poduzeće, kako vrednovati i koristiti te opcije. Definira se kao nedostatak znanja o alternativama odgovora poduzeća i/ili nemogućnost predviđanja vjerojatnih posljedica odabira određene alternative. Dakle, donositelji odluka bit će suočeni s ovom vrstom neizvjesnosti okruženja u procesu formulacije i odabira strategija.

Objašnjena teorijska dezagregacija konstrukta neizvjesnosti poslovnog okruženja koju je u citiranom radu utemeljila Milliken smatra se unaprjeđenjem Duncanovog (1972.) poimanja percipirane neizvjesnosti poslovnog okruženja (Gerloff, Muir, Bodensteiner, 1991: 752).

U tablici 4. su usporedno prikazane definicije sastavnica percipirane neizvjesnosti okruženja (PNO) prema Duncanu (1972.) i Millikenovoj (1987.).

Tablica 4: Usporedba definicija sastavnica PNO-a

Duncan	Milliken
1. Nedostatak informacija o čimbenicima iz poslovnog okruženja povezanim s danom situacijom donošenja odluke.	1. Neizvjesnost stanja – nepredvidljivost okruženja ili nekih njegovih dijelova.
2. Neznanje o ishodu određene odluke.	2. Neizvjesnost efekta – nesposobnost predviđanja utjecaja promjena okruženja na poduzeće.
3. Nesposobnost pouzdanog određivanja vjerojatnosti utjecaja čimbenika iz poslovnog okruženja na uspjeh/ neuspjeh.	3. Neizvjesnost odgovora – nedostatak znanja o opcijama poduzeća / nesposobnost predviđanja posljedica odabira opcije.

Izvor: Uredili autori prema Gerloff, E.A., Muir, N.K., Bodensteiner, W.D., 1991. Three components of perceived environmental uncertainty: An exploratory analysis of the effects of aggregation. *Journal of Management*, 17(4), 751.

Iz prikazane usporedbe je vidljivo da postoji sličnost između dva navedena pristupa. Različitost je u tome što je Duncan kombinirao sva tri elementa i od njih sastavio kompozitni pokazatelj percipirane neizvjesnosti okruženja. S druge strane, Milliken smatra da se tri sastavnice moraju proučavati odvojeno jer obilježavaju različite situacije neizvjesnosti. Svaka je percepcijski fenomen i razlikuju se jedna od druge prema vrsti informacija za koje donositelji odluka u poduzeću smatraju da im nedostaju.

Gerloff, Muir i Bodensteiner (1991.) proveli su istraživačku analizu dezagregiranog konstrukta Millikenove koja je potvrdila diferencijaciju učinkovitosti donositelja odluka temeljem tri različite vrste neizvjesnosti.

Teorijsko utemeljenje svoga stava Milliken (1990.) razvija na modelu Dafta i Weicka (1984.). Smatra da njezine tri vrste neizvjesnosti odgovaraju trofaznom modelu poduzeća kao interpretativnog sustava koji će biti prikazan shemom 8.

Shema 8: Odnosi između motrenja, interpretacije i učenja poduzeća



Izvor: Daft, R.L., Weick, K.E., 1984. Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 286.

Prikazani se model usmjerava na opisivanje procesa kroz koje donositelji odluka u poduzeću percipiraju, interpretiraju i pokušavaju odgovoriti na promjene u vanjskom okruženju poduzeća, te se time i tri vrste neizvjesnosti mogu mapirati na predloženi model. Korelacija između procesa motrenja poslovnog okruženja (koji je predmet obrade u sljedećem potpoglavlju) i neizvjesnosti stanja (odnosno percipiranje neizvjesnosti okruženja – PNO) je odnos na kojemu se temelji interaktivnost između poduzeća i njegovog relevantnog okruženja, temeljem kojeg dolazi do bitnih implikacija u uspješnosti poduzeća. Stoga prikazano teoretsko uporište veze između poslovnog okruženja poduzeća (PNO) i interakcije poduzeća s njegovim poslovnim okruženjem kroz proces motrenja predstavlja važan okvir unutar kojega se moraju razmatrati strateške odluke u poduzeću.

Radovi koji empirijski obrađuju fenomen percipirane neizvjesnosti okruženja (npr. Gartner, Liao, 2012.; Parnel et al., 2012.; May, Stewart, Sweo, 2000.; Sawyerr, Ebrahimi, Luk, 2003.; Elenkov, 1997.a; Temtime, 2004.; Garg, Walters, Priem, 2003.; Boyd, Fulk, 1996.; Ebrahimi, 2000.) utemeljuju koncept na sličan način kao što je prethodno prikazano. To znači da Duncanu (1972.) pripadaju zasluge za iniciranje istraživanja PNO-a i da prihvaćaju ograničenja na koja je ukazala Millikenova (1987.). Time se PNO definira kao umnožak percipirane kompleksnosti sektora (PKS) i percipirane dinamičnosti sektora (PDS) poslovnog okruženja. Dimenziju strateške važnosti pojedinog sektora poslovnog okruženja u model su unijeli Daft, Sormunen i Parks (1988.) u svom iznimno citiranom članku *Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: an empirical study*. Donositelji odluka, naime, nisu jednako zainteresirani za sve sektore poslovnog okruženja. Na temelju prosudbe o utjecaju pojedinog sektora na stratešku neizvjesnost poduzeća, pojedine sektore percipiraju kao značajnije. Tako se dolazi do pojma percipiranog značaja sektora (PZS) koji se odnosi na resursnu ovisnost (a ne izdašnost), odnosno koliko (a ne koliko teško?) određeni sektor poslovnog okruženja priskrbljuje resurse za postizanje ciljeva poduzeća (Temtime, 2004: 220). Ponderiranjem percipirane neizvjesnosti pojedinog sektora okruženja percipiranim značajem sektora tvori se konstrukt percipirane strateške neizvjesnosti (PSN).

Prikazani pristup se modificira i uzimanjem u obzir dimenzije izdašnosti. Naime, različit učinak ima značaj sektora poslovnog okruženja, kako je prikazano u prethodnom odjeljku, od izdašnosti svakog pojedinog sektora poslovnog okruženja u smislu dostupnosti resursa iz pojedinog sektora, bez obzira na strateški značaj tog sektora za poslovanje poduzeća. Smatra se da je neizvjesnost pojedinog sektora poslovnog okruženja veća ako je veća njegova dinamičnost i kompleksnost te manja izdašnost (odnosno, čim je otežanija dostupnost resursa). Time se u model uvodi nova varijabla – izdašnost, koja izravno utječe na neizvjesnost u

pojedinom sektoru poslovnog okruženja, paralelno s njegovom dinamičnošću i kompleksnošću. Navedena dopuna proizlazi iz teorijske obrade atributa poslovnog okruženja (cf. 2.2.1.). Tek se tako formulirana neizvjesnost ponderira s percipiranim značajem sektora.

Rekapitulirajući navedeno, prikazat će se model strateške neizvjesnosti za pojedini sektor poslovnog okruženja proizašao iz prethodno obrađenih teorijskih radova i primijenjen u prethodno navedenim empirijskim studijama, uključujući i upravo spomenutu modifikaciju:

$$PSN = PZS \times PNS \quad (1)$$

gdje je

$$PNS = PKS + PDS - PIS \quad (2)$$

iz čega proizlazi da je

$$PSN = PZS \times (PKS + PDS - PIS) \quad (3)$$

pri čemu kratice označavaju sljedeće pojmove:

*PSN* = percipirana strateška neizvjesnost pojedinog sektora poslovnog okruženja

*PZS* = percipirani značaj pojedinog sektora poslovnog okruženja

*PNS* = percipirana neizvjesnost pojedinog sektora poslovnog okruženja

*PKS* = percipirana kompleksnost pojedinog sektora poslovnog okruženja

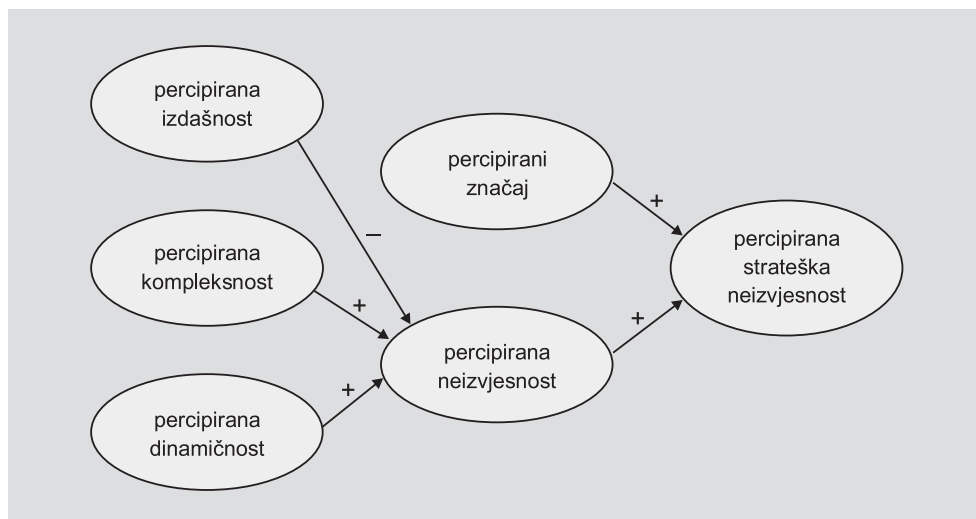
*PDS* = percipirana dinamičnost pojedinog sektora poslovnog okruženja i

*PIS* = percipirana izdašnost pojedinog sektora poslovnog okruženja.

Percipirana strateška neizvjesnost cjelokupnog poslovnog okruženja predstavlja jednostavan prosjek percipiranih strateških neizvjesnosti svih sektora poslovnog okruženja.

Slijedi shematski prikaz (shema 9) modela percipirane strateške neizvjesnosti poslovnog okruženja.

Shema 9: Model percipirane strateške neizvjesnosti poslovnog okruženja



**Izvor:** Modificirali i prilagodili autori prema Daft, R. L., Sormunen, J., Parks, D. 1988. Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: an empirical study. *Strategic Management Journal*, 9(2), 127.

Putem prikazanog modela mogu se istražiti, kroz ovo poglavlje teorijski utemeljene, elementarne sastavnice koncepta poslovnog okruženja: atributi i sektori. Time se stvara pretpostavka za proučavanje međudnosa poduzeća i njegovog poslovnog okruženja s ciljem objašnjavanja takvog međudnosa koji vodi uspješnijem poslovanju poduzeća.

### 2.3. POSLOVNO OKRUŽENJE I USPJEŠNOST POSLOVANJA PODUZEĆA

Ekonomska efikasnost postiže se kroz alokaciju resursa na alternative koje rezultiraju najboljim ekonomskim ishodima za poslovni subjekt. Stoga je kratko-ročan cilj poduzeća kao temeljnog ekonomskog subjekta ostvarivanje profita. Dugoročno to znači da profitabilna poduzeća imaju uvjete za održivi rast i razvoj. Međutim, u uvjetima XXI. stoljeća mora se napomenuti da je ta temeljna premisa dovedena u pitanje. Upitno je ostvarenje održivog rasta i razvoja svjetske ekonomske strukture u uvjetima neoliberalističke globalizacije. Sundać i Rupnik (2005: 43) definiraju sadašnju globalizaciju kao „skup procesa (npr. regionalna ekspanzija kapitala, automatizacija i specijalizacija proizvodnje, organizacijski koncepti ekonomije, itd.), od kojih svaki ima, kako primarne (prije svega ekonomske), tako i sekundarne efekte (različite neekonomske), istovremeno s oba

predznaka (oni mogu biti pozitivni ili negativni)". Održivi rast i razvoj je ugrožen jer se od primarnih učinaka (ekonomskih) samo fokusira na profit; uopće se ne analiziraju neekonomski učinci globalizacije. Autori smatraju da su to temeljni razlozi turbulentnog i neuravnoteženog razvoja nacionalnih ekonomija diljem svijeta (Sundać, Rupnik, 2005: 44). Za poduzeće to znači da je njegov održivi rast i razvoj ugrožen ako zanemaruje sile iz udaljenog okruženja koje imaju utjecaj i na neekonomske ishode poslovanja, i fokusira se samo na aktere u operativnom okruženju koji prvenstveno utječu na profitabilnost poduzeća.

Resurse poduzeće dobavlja iz svog poslovnog okruženja pa je upravljanje odnosima s poslovnim okruženjem među prvim zadaćama svakog poduzeća. Sundać i Pulić (2001: 23) smatraju da se pod utjecajem procesa treće tehnološke revolucije (koja počiva na preobražaju društva radi novih informacijskih mogućnosti) mijenjaju i preobražavaju sve znanosti, uključujući ekonomsku, i nastaje Nova ekonomska znanost. Osim tradicionalnih čimbenika proizvodnje (zemlja, rad, kapital), u suvremenoj ekonomiji kakvu objašnjava Nova ekonomska znanost sve veću, pa i odlučujuću važnost, dobivaju novi čimbenici ekonomskog razvoja kao što su informacija, prostor i vrijeme (Sundać, Pulić, 2001: 23). Oni postaju komplementarni klasičnim čimbenicima i mijenjaju hijerarhiju ekonomskih pojmova i kategorija. Navedeno je slikovito prikazano u shemi 18 (cf. 3.1.3.).

To znači da u suvremenim uvjetima proizvodnje postaje važnije resursima upravljati, nego ih posjedovati. Za upravljanje resursima je od elementarnog značaja informacijski sustav, iz čega proizlazi da informacija postaje ekonomski resurs. Sundać, Pulić (2001: 26) definiraju specifične značajke informacije kao ekonomskog resursa: 1. upotrebljavanjem se ne troši, nego joj se povećava vrijednost za primatelja; 2. koristi ju više korisnika odjednom; 3. korištenjem informacija ne troši se mnogo energije; 4. korištenjem informacija ne djeluje se štetno na okolinu; 5. korištenje informacija ograničeno je ljudskim umom; 6. informacija se može sažimati; 7. informacija se prenosi velikom brzinom; 8. obradom informacija dobiva se znanje i 9. informacija se može razmjenjivati, a da se pritom ne potroši ili „izgubi” za davatelja informacije. Navedene značajke ukazuju na mnogobrojne prednosti informacije nad klasičnim resursima. Naročito važnom se smatra značajka da se obradom informacija dobiva znanje.

Prema Sundać i Fatur Krmpotić (2007: 258), znanje predstavlja širi pojam od podataka i informacija i stoga ih ono obuhvaća. Razliku između podataka i informacija čine postupci kategorizacije, izračuna, korekcije i sažimanja koji se provode nad podacima kao nesređenim zapisima koji sami za sebe nemaju nikakvu vrijednost. S druge strane, isti autori (Sundać, Fatur Krmpotić, 2007: 257) znanje definiraju kao sposobnost ljudi da koriste informacije za rješavanje složenih problema i prilagođavanje promjenama. Budući da problemi i promjene za

poduzeće nastaju velikim dijelom u poslovnom okruženju, to znači da transformacija informacija o poslovnom okruženju u znanje o poslovnom okruženju omogućuje akumulaciju intelektualnog kapitala u poduzeću, odnosno znanja koje se može pretvoriti u vrijednost. Time se uspostavlja čvrsta sprega između poslovnog okruženja i uspješnosti poslovanja poduzeća preko upravljanja znanjem o poslovnom okruženju u poduzeću i njegovom transformacijom u intelektualni kapital – temeljni stvaratelj nove vrijednosti u suvremenim poduzećima.

U tom smislu, upravljanje poslovnim okruženjem prvenstveno se postavlja kao problem upravljanja informacijama iz poslovnog okruženja. Takav pristup odnosu poduzeća prema poslovnom okruženju već je Aldrich (1979: 122) okarakterizirao pristupom poslovnom okruženju kao tijeku informacija.

### 2.3.1. Poslovno okruženje kao tijek informacija

Suvremeni ekonomski razvoj dovodi do novih izvora rasta i razvoja, kako za poduzeće tako i za nacionalne ekonomije. Audretsch i Thurik (2001: 209) nazivaju to tranzicijom od upravljane prema poduzetničkoj ekonomiji, koja je više temeljena na novom faktoru, znanju, nego na tradicionalnim – zemlji, radu i kapitalu. Novo znanje je sve prije negoli izvjesno i pouzdano. Ono je inherentno rizično i tipične su i značajne informacijske asimetrije koje se javljaju kako unutar poduzeća tako i među različitim poduzećima.

Ključnu ulogu u prevladavanju poteškoća u poduzeću koje proizlaze iz proliferacije novih znanja u poslovnom okruženju imaju donositelji odluka u poduzeću. Mijenjaju se temeljne uloge lidera u poduzeću (Dess, Picken, 2000: 19). Da bi mogli pozicionirati svoje poduzeće tako da uspješno konkurira u poslovnom okruženju XXI. stoljeća, glavni donositelji odluka – lideri, moraju se manje osloniti na tradicionalne strukture i kontrole, a svoje napore fokusirati na pet ključnih prioriteta: (1) korištenje strateške vizije da motiviraju i inspiriraju, (2) osnaživanje<sup>24</sup> zaposlenih na svim razinama, (3) akumulacija i dijeljenje internog znanja, (4) prikupljanje i integriranje vanjskih informacija, (5) prkošenje *statusu quo* i omogućavanje kreativnosti. Četvrti od navedenih prioriteta tretira obuhvat i integraciju poslovnog okruženja kao tijeka informacija u poduzeće. To znači da poduzeće mora postati svjesno svog poslovnog okruženja, ali i osjetljivo na sve relevantno što se događa oko njega. Stoga ključno pitanje za uspješnost poduzeća postaje kako poduzeće prikuplja i interpretira relevantne informacije iz poslovnog okruženja, transformira ih u znanje i integrira novo znanje o poslovnom okruženju u interne procese donošenja odluka.

---

<sup>24</sup> engl. *empowering* (ovlastiti, osposobiti)

### 2.3.1.1. Uloga informacija o okruženju u donošenju odluka u poduzeću

Da bi informacije o poslovnom okruženju mogle pridonositi učinkovitosti procesa donošenja odluka, u poduzeću se mora izgraditi „kultura svjesnosti poslovnog okruženja” (Dess, Picken, 2000: 27). Njeno stvaranje podrazumijeva usmjeravanje na pet ključnih elemenata:

- (1) **Prioritet.** Prikupljanje i dijeljenje informacija o poslovnom okruženju mora postati prioritet u poduzeću i dio njegove organizacijske kulture.
- (2) **Sudjelovanje.** Svi u poduzeću moraju sudjelovati, a osobito oni zaposlenici čiji je djelokrug upravo na granici poduzeća s poslovnim okruženjem (kupcima, dobavljačima i konkurentima), kao što su npr. prodajno osoblje, referenti nabave, menadžeri.
- (3) **Fokus.** Napor mora biti fokusiran, što znači da se u poduzeću ne mora znati baš sve što se u poslovnom okruženju događa, već ono što je bitno i relevantno.
- (4) **Proces.** Moraju postojati interni procesi kojima se brzo i točno mogu komunicirati informacije unutar poduzeća, ispravno interpretirati i isporučiti onima koji imaju zadaću i odgovornost za poduzimanje odgovarajućih aktivnosti.
- (5) **Motivacija.** Zaposleni moraju biti motivirani da sudjeluju i pridonose. To znači da se mogu koristiti formalni poticaji, nagrade, ali i pozitivna informacijska povratna sprega o prinosu individue u razumijevanju poslovnog okruženja i njegovog utjecaja na poduzeće.

Obrada informacija u poduzeću obavlja se da bi se (1) dao smisao poslovnom okruženju, (2) kreiralo novo znanje i (3) donijele odluke (Choo, 2001: 15).

Smislenost je potaknuta promjenama u poslovnom okruženju koje stvaraju diskontinuitet u odnosu na tijek iskustva koje uključuje ljude i aktivnosti u poduzeću. Ljudi daju smisao poslovnom okruženju na temelju svojih vjerovanja na koja vežu informacije u veće strukture značenja, ili na temelju aktivnosti koje obavljaju u poduzeću i razvijaju značenje oko njih, modificirajući strukture upravo da bi dali značenje onome što obavljaju (Weick prema Choo, 2001: 16).

Tri su vrste znanja koje posjeduje poduzeće (Choo, 2001: 16): *tacitno* (osobno znanje stečeno kroz duže razdoblje obavljanja posla, pri čemu individua razvija osjećaj i sposobnost da donosi intuitivne procjene o uspješnom obavljanju aktivnosti), *eksplicitno* (formalno izraženo korištenjem sustava simbola) i *kulturno* (vjerovanja prisutna u poduzeću za koja se smatra da su točna, a temelje se na iskustvu, promatranju i refleksiji o poduzeću i o poslovnom okruženju). Poduzeća kontinuirano uz pomoć informacija iz poslovnog okruženja kreiraju nova znanja



kombinacijom osobnog, tacitnog znanja kreativnih individua i zajedničkog, eksplisitnog znanja u poduzeću.

Potpuno racionalno donošenje odluka zahtijeva prikupljanje i obradu informacija na način koji nije izvediv ni u jednom poduzeću. U stvarnosti, donošenje odluka u poduzeću udaljava se od ideala racionalnosti zbog: (1) nejasnih ili konfliktnih ciljeva u situaciji donošenja odluke ili (2) neizvjesnosti oko metoda i procesa kojima se ciljevi trebaju postići. Ako je jasnoća ciljeva i procedura visoka, radi se o načinu ograničene racionalnosti<sup>25</sup>. Tada donositelji odluka pojednostavljaju prikaz problemske situacije i rješenja koja se tada nude su dobra rješenja, a ne optimalna. Proces optimizacije primjenom ograničene racionalnosti transformira se u proces zadovoljavanja<sup>26</sup>. To je proces koji nastaje na temelju ograničene sposobnosti kalkuliranja ekonomskog djelatnika – donositelja odluke. Sastoji se u postupnom kretanju prema sve boljim ishodima, za razliku od optimalnog ishoda kao jedinog odgovarajućeg cilja (Škalamera-Alilović, 2001: 52). Koncept je razvio Herbert Simon u poznatom djelu iz 1974. *Administrative Behaviour*.

Drugi slučaj je kada su ciljevi jasni, ali metode za njihovo postizanje nisu. Donošenje odluka postaje vrlo dinamičan proces, s mnogo unutarnjih i vanjskih čimbenika koji prekidaju i mijenjaju tempo i smjer procesa donošenja odluka. Takav način naziva se procesnim (Mintzberg prema Choo, 2001: 18).

Treći način, politički, nastaje kada različite grupe suprotstavljaju svoje ciljeve, i onda su odluke i aktivnosti rezultat pregovaranja među sudionicima od kojih svaki zastupa vlastiti interes. U četvrtom slučaju, kada su nejasni i ciljevi i procedure, radi se o anarhičnom načinu. Situacije donošenja odluka sastoje se od nezavisnih tijekova problema, rješenja, sudionika, a različiti izbori nastaju i nestaju. Odluka se donosi kada se suoče problemi, rješenja, sudionici i izbori. Kada se to dogodi, rješenja se spajaju s problemima, a problemi s izborima koje donose trenutno prisutni sudionici koji imaju interes, vrijeme i energiju za donošenje tih izbora.

Pribavljanje i korištenje informacija jedan je od temelja donošenja odluka u poduzeću (Frishammar, 2003: 318). To se naročito odnosi na strateške odluke pod kojima se podrazumijevaju one koje se bave dugoročnom usmjerenošću poduzeća i osnova im je postići prednosti za poduzeće. U svojoj empirijskoj studiji, Frishammar (2003.), pokušavajući objasniti upravo ulogu informacija u strateškom donošenju odluka u poduzeću, odgovara na pitanja zašto?, što?, kako? i gdje? toga važnog procesa. Rezultati upućuju na to da poduzeća koriste informacije u procesu strateškog donošenja odluka da bi reducirala ili otklonila neizvjesnost (zašto?). Sva proučavana poduzeća pri donošenju strateških odluka koriste se i „mekim” (vizije,

<sup>25</sup> engl. *bounded rationality*

<sup>26</sup> engl. *satisficing*

ideje, kognitivne strukture) i „čvrstim” (numeričkim) informacijama, u različitim kombinacijama i količinama, u različitim trenucima, ovisno o različitoj odluci (što?). Poduzeća više koriste informacije koje su sama potraživala od onih kojima su slučajno bila izložena, iako obje vrste smatraju važnima (kako?). U konačnici, upućuje se na korištenje i unutarnjih i vanjskih, i formalnih i neformalnih izvora. Jedino se kupci kao izvor informacija za donošenje odluka izdvajaju po važnosti u svim promatranim poduzećima.

Može se zaključiti da su donošenje odluka u poduzeću i aktivnosti koje iz toga proizlaze rezultat prikupljanja i interpretiranja informacija iz poslovnog okruženja (cf. model Dafta i Weicka prikazan shemom 8). Međutim, svaki put kada poduzeće poduzme neku aktivnost, poslovno okruženje se mijenja i tako započinje ciklus prilagodbe (učenja) poduzeća, prikupljanja informacija, interpretacije i ponovnog učenja (Hough, White, 2004: 781). Stoga i proces analize poslovnog okruženja spada među složene i strateški najvažnije procese unutar poduzeća. Bolje razumijevanje procesa analize poslovnog okruženja može proizaći iz njegove raščlambe na faze.

### **2.3.1.2. Faze u analizi poslovnog okruženja poduzeća**

Većina poduzeća suočava se s poslovnim okruženjem koje svakodnevno postaje sve dinamičnije, kompleksnije, a po obuhvatu globalno, što znači da je poduzećima sve teže interpretirati poslovno okruženje. Da bi se uspješno suočila s često nejasnim i nepotpunim informacijama iz poslovnog okruženja, poduzeća se bave aktivnostima koje se mogu jedinstveno nazvati procesom analize poslovnog okruženja (Hitt et al., 2015: 38).

Proces analize poslovnog okruženja prema Faheyu i Narayananu (prema Lawrence et al., 2013: 110) obuhvaća četiri aktivnosti:

- (1) motrenje (skeniranje), koje podrazumijeva identificiranje signala upozorenja koji upućuju bilo na potencijalne promjene u poslovnom okruženju, bilo na promjene koje su već u tijeku,
- (2) praćenje (*monitoring*), koje se bavi otkrivanjem značenja kroz neprekidno proučavanje specifičnih trendova i modela u poslovnom okruženju,
- (3) predviđanje, koje obuhvaća razvoj projekcija očekivanih ishoda, temeljeno na praćenim promjenama i trendovima, i
- (4) procjenu, kojom se interpretira utjecaj i važnost promjena za poduzeće.

Prva faza, motrenje poslovnog okruženja, predstavlja aktivnost kojom se mjeri stupanj interaktivnosti između poduzeća i poslovnog okruženja. Kao ključna aktivnost za razumijevanje utjecaja poslovnog okruženja na uspješnost poduzeća bit će posebno obrađena u sljedećoj cjelini (cf. potpoglavlje 2.3.2). Ovdje se može spomenuti terminološka problematika prevođenja na hrvatski jezik. U izvorima na engleskome jeziku koji prevladavaju u literaturi o poslovnom okruženju za navedenu se aktivnost, naime, koristi termin *environmental scanning* ili skeniranje okruženja. U prijevodu na hrvatski jezik odlučilo se za izraz „motrenje okruženja”, iako se na taj način gubi atribut intenziteta motrenja koji je sadržan u terminu na engleskome jeziku. U domaćoj literaturi (Buble et al., 1997: 87) skeniranje se prevodi kao dubinsko, detaljno ili oštro snimanje, promatranje ili motrenje predmeta ili pojave, kontekstualno kao oštro motrenje okruženja. Mogućim prijevodom smatra se i termin „pažljivo motrenje”; međutim, zbog jednostavnosti iskaza priklonilo se izrazu – motrenje. U daljnjim potpoglavljima će se stoga termini skeniranje i motrenje naizmjenice koristiti kao sinonimi.

Druga faza procesa analize poslovnog okruženja nastupa kada su se potencijalne promjene i trendovi u poslovnom okruženju identificirali. Tada je nužno pratiti slijed događaja, a *monitoring* poduzeću omogućuje nadgledanje važnih razvoja događaja te mu time omogućuje brži i uspješniji odgovor na njih. Isto tako, omogućuje donositeljima odluka razlučiti prave od lažnih signala. Nakon identifikacije signala tijekom skeniranja, prije nego što se donesu odluke o aktivnostima poduzeća, signali se moraju verificirati kao stvarne promjene u poslovnom okruženju. Ponekad treba i duže vrijeme za razumijevanje i verifikaciju trendova, pa je i proces praćenja kompleksan i dugotrajan. Uspješno praćenje treba rezultirati specifičnim opisima trendova i modela koji se događaju, identifikacijom specifičnih trendova koji iziskuju dodatno praćenje i identifikacijom područja koja iziskuju dodatno skeniranje (Lawrence et al., 2013: 111).

Predviđanje predstavlja treću fazu procesa analize poslovnoga okruženja. Za razliku od skeniranja i *monitoringa*, koji se bave opisivanjem relevantnog poslovnog okruženja u nekom određenom trenutku, predviđanje je okrenuto budućnosti. Dakle, nužno je da donositelji odluka pokušaju projicirati događaj u poslovnom okruženju na temelju rezultata skeniranja i *monitoringa*. Neki trendovi u poslovnom okruženju su lakše predvidljivi. To su prvenstveno demografske promjene i trendovi koji iz njih proizlaze; primjerice, predviđeni broj studenata. S druge strane, mnoge buduće situacije i okolnosti događaju se naglo i neočekivano. Unatoč nejasnoćama i problemima koji se javljaju pri svakom predviđanju, suvremena poduzeća raspoznaju značaj i vrijednost predviđanja. Usto, donositeljima odluka na raspolaganju su i mnoge suvremene tehnike predviđanja i implementacije rezultata predviđanja u poslovne procese.

Informacije stečene kroz prve tri faze analize poslovnog okruženja treba u konačnici procjenjivati i interpretirati da bi se odredilo kako trendovi i promjene u poslovnom okruženju mogu utjecati na poduzeće, što dalje služi kao temelj određivanju aktivnosti poduzeća u odnosu na donesenu procjenu. Bez posljednje faze, analize poslovnog okruženja, cjelokupno znanje o poslovnom okruženju koje su stekli analitičari u poduzeću ostalo bi bez smisla, kao što se ni investicija uložena u prethodne aktivnosti ne bi mogla oploditi.

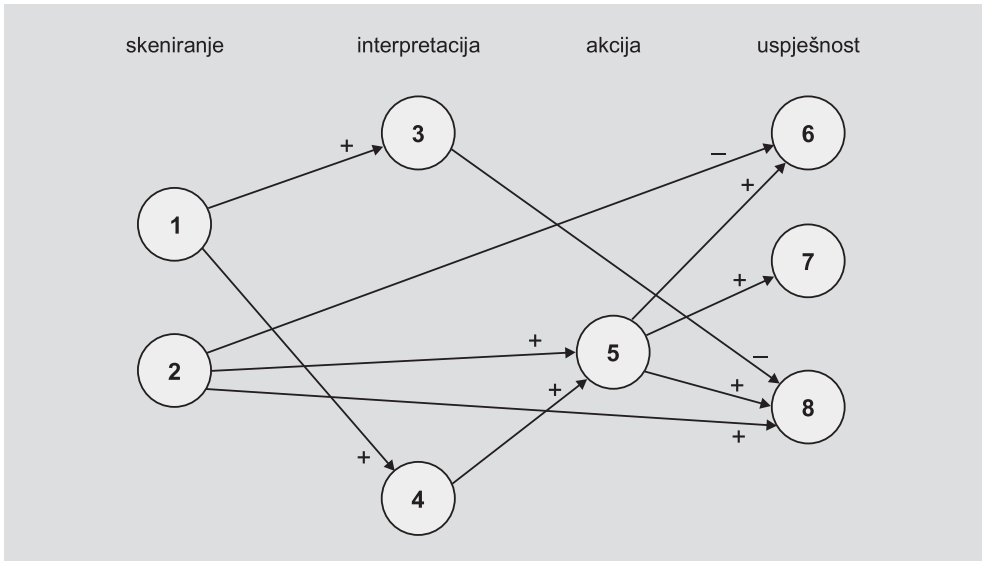
Iako je podjela procesa analize poslovnog okruženja na faze svrsishodna u objašnjavanju, ipak u praksi dolazi, kako do preklapanja pojedinih aktivnosti, tako i do simultanog odvijanja nekih, a ponekad i svih navedenih faza. Ako se uzme za primjer faznost motrenje – interpretacija – učenje/strateški izbor/akcija/odgovor (Child, 1972.; Daft, Weick, 1984.; Milliken, 1990.; Thomas, Clark, Gioia, 1993.), takav pristup odgovara pretpostavci da poduzeća trebaju uskladiti svoje unutarnje kompetencije s vanjskim prilikama. Međutim, ponekad je teško odvajati „čisto” skeniranje od interpretacije. Razlog tomu leži u postavci da oni koji skeniraju ulaze u aktivnost skeniranja s već definiranim kategorijama. To znači da je vjerojatno da oni koji skeniraju aktivno traže prilike i prijetnje ili, u najmanju ruku, simultano interpretiraju informacije i klasificiraju ih u kategorije prilike ili prijetnje. Iz toga proizlazi da je manje vjerojatno da prate linearan slijed aktivnosti, tj. da prvo prikupljaju informacije skeniranjem, a tek onda ih interpretiraju (Bluedorn et al., 1994: 217).

U navedenom modelu skeniranje i interpretacija spadaju u kognitivne procese koji prethode aktivnosti, a to zajedno predstavlja model smislenosti poduzeća koji prema Thomasu, Clarku i Gioi (1993.) izravno utječe na ishode, odnosno uspješnost poduzeća. U svom empirijskom istraživanju dokazali su statistički signifikantne veze između svih elemenata modela.

Fazu skeniranja mjere varijable: opseg korištenja informacija pri pojedinoj strateškoj odluci (1) i izvor informacija (eksterni ili interni) (2). Fazu interpretacije mjere varijable: pozitivnost strateške situacije (3), stupanj sposobnosti kontrole strateške situacije (4). Fazu akcije mjeri varijabla stupnja promjene proizvoda i usluga (5). Uspješnost poduzeća mjere tri varijable: priljev novih klijenata (6), iskorištenost kapaciteta kao mjere efikasnosti (7) i profit (8), kao financijska mjera uspješnosti.

Navedene značajne utjecaje između varijabla i njihov smjer (proporcionalan + ili obrnuto proporcionalan –) mogu se uočiti na sljedećoj shemi odnosa između varijabla smislenosti (faze: skeniranje, interpretacija, akcija) i varijabla uspješnosti.

Shema 10: Odnosi između varijabla smislenosti i uspješnosti



**Izvor:** Prilagodili autori prema Thomas, J.B., Clark, S.M., Gioia, D.A. 1993. Strategic sensemaking and organisational performance: linkage among scanning, interpretation, action outcomes. *Academy of Management Journal*, 36(2), 256.

Odnos između skeniranja i interpretacije ukazuje na to da se, u slučaju povećanog korištenja širokog spektra informacija, povećava i vjerojatnost da donositelji odluka interpretiraju situacije na način da poduzeću predstavljaju priliku za dobitak. Isto tako, veća je vjerojatnost da će interpretirati poslovno okruženje tako da ga bolje mogu kontrolirati, odnosno da znatnije na njega mogu utjecati. Iz toga nadalje proizlazi da taj mogući utjecaj pozitivno djeluje na akciju (izmjene u proizvodima i uslugama), što se dalje opet značajno odražava na sve aspekte uspješnosti.

Očito je da proces motrenja poslovnog okruženja značajno utječe na ishode poduzeća; stoga se tretira kao katalizator/pospješitelj odnosa između poslovnog okruženja i uspješnosti poduzeća. Mjeri stupanj interaktivnosti poduzeća s poslovnim okruženjem; dakle, čim je skeniranje zastupljenije, pospješuje se odnos između poslovnog okruženja i poduzeća.

### 2.3.2. Proces motrenja (skeniranja) okruženja

Informacije predstavljaju „sirovinu” nužnu za rad donositelja odluka u poduzeću (Auster, Choo, 1994: 607). Veliki dio tih nužnih informacija predstavlja spoznaje o poslovnom okruženju poduzeća. Stoga upoznavanje i učenje o razvoju

događaja i trendova u poslovnom okruženju predstavlja jednu od ključnih aktivnosti donositelja odluka u poduzeću. Imperativ je poduzeća da odgovara racionalno na impulse iz poslovnog okruženja, da mu se prilagođava, da stupa s njim u interaktivan odnos, čak i da samo utječe na mijenjanje poslovnog okruženja. Jedna od osnovnih metoda kojom poduzeće to postigne je motrenje (skeniranje) poslovnog okruženja.

Postoji mnogo konceptualizacija procesa motrenja okruženja. Najčešće citirane definicije motrenja okruženja su Aguilarova (1967.) i Hambrickova (1981.a). Aguilar je bio pionir u istraživanju procesa motrenja poslovnog okruženja. Već 1967. godine objavio je knjigu *Scanning the Business Environment (Motrenje poslovnog okruženja)* koja je nezaobilazna polazna točka svih daljnjih istraživača koji su se bavili motrenjem okruženja. Skeniranje poslovnog okruženja definira kao „aktivnost sjećanja informacija o događajima i odnosima u vanjskom okruženju poduzeća, znanje kojih pomaže vršnom menadžmentu pri njegovom zadatku zacrtavanja budućeg tijeka akcije poduzeća” (Aguilar, 1967: 1). Prema Hambricku (1981.a: 255), skeniranje je proces spoznaje o događajima i trendovima iz poslovnog okruženja poduzeća. Lauzen (1995: 187) smatra motrenje u tom smislu komunikacijskom aktivnošću.

Skeniranje poslovnog okruženja je proces prikupljanja informacija koji sâm po sebi nije strateški. Samo motrenje poslovnog okruženja ne pomaže poduzeću da se prilagodi svome poslovnom okruženju. Ono mora biti u kontekstu procesa upravljanja događajima i tada se prevodi u strateško donošenje odluka. Analiza i utjelovljenje rezultata skeniranja u poruke i planove poduzeća čini prikupljene informacije strateškima (Lauzen, 1995: 190).

Većina autora se slaže (Costa, 1995: 5) da su glavne funkcije procesa motrenja poslovnog okruženja sljedeće:

- spoznati događaje i trendove u eksternom poslovnom okruženju,
- uspostaviti odnose među njima,
- dati smisao podacima,
- ekstrahirati temeljne implikacije za donošenje odluka i razvoj strategija.

Poduzeća mogu prikupljati različite informacije i na različite načine. Prema Lawrenceu et al. (2013: 108), poduzeće može motriti:

- (1) trendove koji se događaju u društvu, vladi i ostalim segmentima poslovnog okruženja,
- (2) sporna pitanja koja se pojavljuju u području djelovanja poduzeća, nekom sektoru ekonomije ili u nacionalnoj ekonomiji u kojoj poduzeće posluje,

(3) glavne sudionike (*stakeholderi*) koji su važni za poduzeće sada, ili se čini da će biti važni za poduzeće u budućnosti.

Analizom trenda pokušavaju se razumjeti i ekstrapolirati implikacije i posljedice sadašnjih trendova u budućnosti. Takva analiza osobito je važna za poduzeća koja imaju proizvode vrlo dugog životnog vijeka.

Analiza spornih pitanja uključuje pažljivu procjenu specifičnih preokupacija koje utječu ili mogu utjecati na poduzeće. Budući da je većina poduzeća suočena s brojnim spornim pitanjima u okruženju, valja postaviti prioritete u smislu vjerojatnosti nastanka nekog spornog događaja i intenziteta utjecaja koji bi imao na poduzeće. Matrica za identifikaciju prioriteta aktivnosti poduzeća po nekom spornom pitanju prikazana je shemom 11.

Shema 11: Identifikacija prioriteta – analiza spornih pitanja

		Utjecaj spornog događaja na poduzeće		
		jak	srednji	slab
Vjerojatnost nastanka spornog događaja	visoka			
	srednja			
	niska			

visoki prioritet za akciju  
 niski prioritet za akciju  
 srednji prioritet za akciju

**Izvor:** Lawrence, A., Weber, J.S.J., Weber, J. 2013. *Business and Society: Stakeholders, Ethics, Public Policy*. New York: McGraw Hill, 109.

Analiza spornih pitanja može se koristiti s analizom trenda da bi se tako dobila točnija slika o trenutačnim spornim pitanjima i njihovom vjerojatnom razvoju u budućnosti.

Analiza glavnih sudionika usmjerava poduzeće na motrenje ljudi, grupa i organizacija koje se nalaze u poslovnom okruženju. Na taj način poduzeće može bolje razumjeti sporna pitanja važna glavnim sudionicima, te može bolje predvidjeti kakvi će zahtjevi biti postavljeni poduzeću u budućnosti.

U praksi, poduzeća provode sve tri vrste analiza te ih pokušavaju integrirati u jedinstven pogled prema poslovnom okruženju.

Tipologiju načina skeniranja dao je na temelju empirijskog istraživanja i Aguilar (1967.), teoretski su ju razvili Daft i Weick (1984.), a empirijski replicirao i dalje elaborirao Choo (2001.). Opći model motrenja okruženja temelji se na dvije dimenzije:

- (1) mogućnost analize poslovnog okruženja<sup>27</sup> (možemo li analizirati ono što se događa u okruženju?) i
- (2) prodornost<sup>28</sup> poduzeća u okruženje (namećemo li se aktivno okruženju da bismo prikupili informacije?).

Poduzeća koja smatraju da mogu analizirati svoje poslovno okruženje su ona koja percipiraju događaje i procese u poslovnom okruženju kao određive i mjerljive. Takva poduzeća pokušavaju izvesti točne interpretacije poslovnog okruženja kroz sustavno prikupljanje informacija i njihovu analizu. U suprotnom slučaju, poduzeća koja percipiraju svoje okruženje takvim da ga nije moguće analizirati, sama mogu kreirati i uspostavljati vlastitu interpretaciju poslovnog okruženja za koju vjeruju da je razumna i da može objasniti događanja iz prošlosti i uputiti na buduće akcije (Choo, 2001: 11). Na stupanj mogućnosti analize poslovnog okruženja, prema Daftu i Weicku (1984: 287), utječu karakteristike poslovnog okruženja i prethodno iskustvo donositelja odluka u interpretaciji poslovnog okruženja, a prema Choo (2001: 12) stupanj percipirane neizvjesnosti poslovnog okruženja te razina dostupnih znanja i informacija o poslovnom okruženju, koja vrlo često varira u različitim sektorima nacionalne ekonomije.

Što se tiče druge dimenzije, poduzeća koja aktivno prodiru u poslovno okruženje su ona koja alociraju značajne resurse na traženje informacija, kao i na testiranje i manipuliranje svojim poslovnim okruženjem. Druga krajnost su pasivna poduzeća koja prihvaćaju bilo kakve informacije koje im pristižu iz poslovnog okruženja i isključivo na temelju njih interpretiraju poslovno okruženje (Choo, 2001: 13). Razloge različitoj razini prodornosti poduzeća u poslovno okruženje Daft i Weick (1984: 288) vide u stupnju konflikta između poduzeća i poslovnog okruženja. Taj argument ima podlogu u teoriji ovisnosti o resursima, pa tako smatraju da, u uvjetima neprijateljskog poslovnog okruženja, poduzeća više alociraju resurse u motrenje okruženja da bi ublažila utjecaj rijetkih resursa na poslovanje. Osim navedenog, Choo (2001: 15) smatra da na razinu prodornosti poduzeća u okruženje utječu veličina poduzeća i s time povezana inercija,

---

<sup>27</sup> engl. *analyzability*

<sup>28</sup> engl. *intrusiveness*



raspoloživost resursa za aktivno motrenje poslovnog okruženja, prethodno iskustvo u motrenju i interpretiranju poslovnog okruženja i dostupnost akcije, odnosno komunikacijskih kanala preko kojih poduzeće može utjecati na poslovno okruženje.

U odnosu na navedena dva kriterija, razvija se matrica sa četiri načina skeniranja prikazana shemom 12.

Shema 12: Načini motrenja poslovnog okruženja

pretpostavke o poslovnom okruženju	nije moguće analizirati	NEUSMJERAVANO PROMATRANJE	KREIRANJE
	moguće analizirati	UVJETOVANO PROMATRANJE	TRAŽENJE (ISTRAŽIVANJE)
		pasivno	aktivno
Prodornost poduzeća u poslovno okruženje			

**Izvor:** Prilagodili autori prema Aguilar, F.J., 1967. *Scanning the Business Environment*. New York: MacMillan, Daft, R.L., Weick, K.E., 1984. *Toward a model of organizations as interpretation systems*. *Academy of Management Review*, 9(2), 284-295. i Choo, C.W., 2001. *Environmental scanning as information seeking and organizational learning*. *Information Research*, 7(1), 137.

Neusmjeravano promatranje je način motrenja onih poduzeća koja percipiraju da ne mogu analizirati svoje okruženje i istodobno ne prikupljaju aktivno informacije iz okruženja. Potrebe za informacijama su loše definirane, traženje informacija je na kauzalnoj osnovi i oportunističko, a korištenje informacija se primarno svodi na reduciranje visoke razine nejasnosti poslovnog okruženja.

U slučaju uvjetovanog promatranja, radi se o motrenju onih poduzeća koja percipiraju da je moguće analizirati okruženje, ali su u tome pasivna. Potrebe za informacijama odnose se na mali broj relativno poznatih problema ili područja, obično općeprihvaćenih u industrijskoj grani. Traženje informacija provodi se standardnim postupcima, često iz vanjskih formalnih izvora koje prihvaćaju svi u grani. Korištenje informacija vodi k novim pravilima uz pomoć kojih se dolazi do mogućih interpretacija o poslovnom okruženju.

Kreiranje je način motrenja poslovnog okruženja u slučaju kada poduzeće percipira da nije moguće analizirati okruženje, ali se poduzeća istodobno aktivno

nameću poslovnom okruženju da bi utjecala na događaje i ishode. Potrebe za informacijama odnose se na eksperimentiranje i testiranje poslovnog okruženja, što znači identificiranje područja u koja bi se uspješno moglo intervenirati. Traženje informacija uglavnom se svodi na vanjske izvore i kanale koje je poduzeće stvorilo, isprobavanjem novih načina ponašanja koja onda uzrokuju informacijsku povratnu spregu. Informacije se koriste da bi se reducirala neizvjesnost poslovnog okruženja i podvrglo testu postojeća pravila ponašanja u poslovnom okruženju.

Istraživanje kao način motrenja poslovnog okruženja poduzeća se događa kada poduzeće percipira poslovno okruženje kao moguće za analizu, i to aktivno i čini prikupljajući „čvrste” skupine činjenica o poslovnom okruženju. Potrebe za informacijama su temeljene na dobro definiranim i strukturiranim ciljevima prikupljanja, široko postavljenim, detaljnim i kontinuiranim. Traženje informacija uključuje formalne studije, uglavnom kvantitativne analize, istraživanja tržišta, znanstveno utemeljene rezultate. U te svrhe, takva poduzeća često imaju posebno formirane odjele. Informacije se koriste kroz logične i racionalne postupke, sistemsku analizu i kvantitativne tehnike. Ovaj način zahtijeva i ulaganje značajnih resursa u proces motrenja poslovnog okruženja.

Eksplicirana tipologija načina motrenja poslovnog okruženja poduzeća uspješno je i empirijski testirana (Choo, 2001: 28).

Na aktivnosti koje čine proces motrenja poslovnog poduzeća utječu i određeni interni čimbenici poduzeća. Correia i Wilson (2001) metodom studije slučajeva (19 poduzeća) identificirali su četiri čimbenika i istražili njihov utjecaj na motrenje poslovnog okruženja i njihov međuodnos. Prvu skupinu čine individualni čimbenici: (1) informacijska svjesnost i (2) izloženost informacijama, a drugu čimbenici poduzeća: (3) informacijska klima i (4) eksternost<sup>29</sup>.

Prvi čimbenik, informacijska svjesnost, odnosi se na stavove prema aktivnostima vezanima uz informacije. Označava vrijednost koju se pripisuje informacijama. Ovaj čimbenik je nastao iz konceptata kao što su osobni osjećaj za odgovornost donositelja odluka prema motrenju okruženja i komunikacijski uzorci koje razvijaju individue. Svim slučajevima je zajedničko da postoji suglasje da je uloga informacija od vitalnog značaja u poslovanju; dakle, visoka informacijska svjesnost na istraživanom uzorku poduzeća.

Izloženost informacijama označava frekvenciju prilika za kontakt s dobro informiranim ljudima u informacijama bogatim poslovnim okruženjima. Kategorija je proizašla iz analize umrežavanja kontakata donositelja odluka. Počiva na konceptima „zaposlenika za premošćivanje granica poduzeća”<sup>30</sup> i „čuvara vrata i

<sup>29</sup> engl. *outwardness*

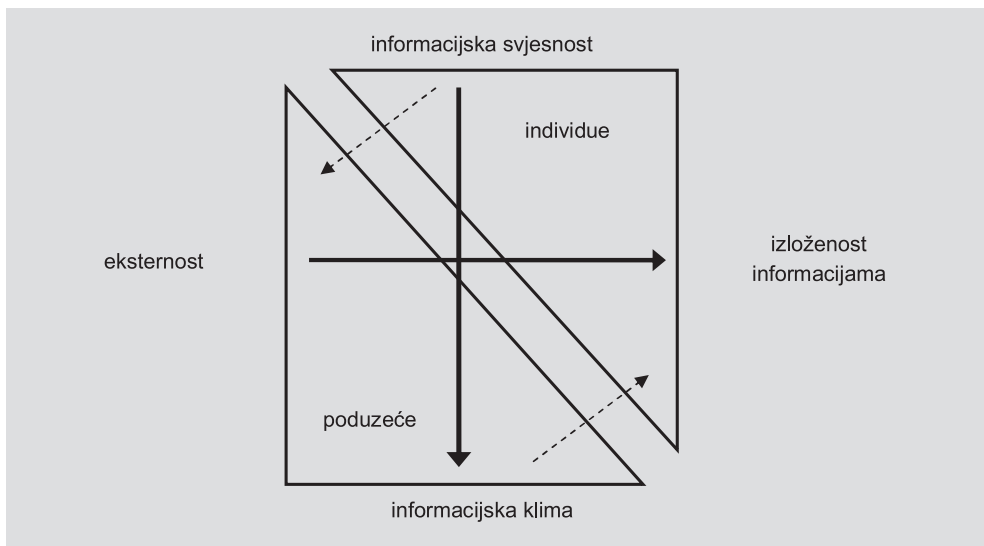
<sup>30</sup> engl. *boundary spanning personnel*

informativskih zvijezda”<sup>31</sup> (Correia, Wilson, 1997: 20). Istraživanje je pokazalo da ovisi o poziciji i ulozi individue unutar poduzeća, ali i da je vrlo povezano s informativskom klimom i eksternošću poduzeća (faktori 3 i 4).

Na razini poduzeća identificiran je čimbenik ‘informativska klima’ koji značajno utječe na proces motrenja poslovnog okruženja poduzeća. Informativska klima je skup uvjeta koji određuju pristup i korištenje informacija u poduzeću. Procjenjuje se kroz implementiranu informativsku infrastrukturu koja uključuje procese, tehnologije i ljude koji se koriste za pridobivanje i bavljenje informacijama (prikupljanje, organiziranje, omogućavanje dostupnosti i diseminacija informacija). Pokazalo se da je organizacijska kultura pri oblikovanju informativske infrastrukture ključna za posljedičnu informativsku klimu.

Eksternost poduzeća odnosi se na otvorenost poduzeća prema eksternom poslovnom okruženju, propusnost poduzeća za utjecaje iz poslovnog okruženja, ali i na kapacitet poduzeća da utječe na poslovno okruženje. Procjenjuje se vezama poduzeća sa znanstveno-istraživačkim organizacijama, suradnjom poduzeća s regulatornim tijelima i sudjelovanjem poduzeća u razvojnim programima lokalne zajednice. Odnosi između objašnjenih čimbenika prikazani su na shemi 13.

Shema 13: Odnosi između čimbenika koji utječu na skeniranje poslovnog okruženja



**Izvor:** Correia, Z., Wilson, T.D. 2001. Factors influencing environmental scanning in the organizational context. *Information Research*, 7(1), 25.

<sup>31</sup> engl. *gatekeeping and information stars*

Iz prikazane sheme je vidljivo da postoje dva jača (pune strelice) i dva slabija (isprekidane strelice) utjecaja među identificiranim čimbenicima procesa motrenja poslovnog okruženja. Što je veća eksternost poduzeća, odnosno njegova dvosmjerna otvorenost prema poslovnom okruženju, tim će i individue koje djeluju u poduzeću biti izloženije informacijama. Drugi osnovni međuodnos razvija se od individualne informacijske svjesnosti koja određuje i informacijsku klimu. Što je više pojedinaca u poduzeću na višoj razini informacijske svjesnosti, tim će i razina informacijske klime poduzeća biti bolja. Istraživanje je također pokazalo da postoje indikacije da poduzeća u kojima donositelji odluka imaju izraženu informacijsku svjesnost pospješuju eksternost u svojim poduzećima. Druga naznaka međutjecaja odnosi se na tezu da, u poduzećima u kojima je stvorena stimulirajuća informacijska klima, izloženost individua informacijama raste.

Drugi autori u svojim istraživanjima također povezuju koncept organizacijske kulture s procesom motrenja poslovnog okruženja. Saxby, Parker, Nitse i Dishman (2002: 33) teorijski dalje unapređuju model načina motrenja poslovnog okruženja, prikazan na shemi 12, te svakom od četiri objašnjena načina motrenja pripisuju specifičnu organizacijsku kulturu. Način neusmjeravanog promatranja opisuju kulturom klana koju obilježavaju atributima kohezije, participacije, timskoga rada i obiteljskog osjećaja. Način uvjetovanog promatranja opisuju kulturom hijerarhije koju obilježavaju atributima reda, pravila i uniformnosti. Način kreiranja opisuju kulturom adhokracije koju obilježavaju atributima poduzetništva, kreativnosti i prilagodljivosti. U konačnici, istraživanje kao način motrenja poslovnog okruženja poduzeća opisuju tržišnom kulturom koju obilježavaju atributima konkurentnosti i ciljnosti.

Druga tri istraživanja potenciraju značaj specifičnosti nacionalne dimenzije organizacijske kulture kao posebnih obilježja donositelja odluka u poduzećima neke zemlje i posljedične razlike u procesu motrenja poslovnog okruženja poduzeća (Elenkov, 1997; Elenkov, 1997.a; Sawyerr, Ebrahimi, Thibodeaux, 2000.). Kao dvije temeljne dimenzije organizacijske kulture u prvom i trećem istraživanju uzimaju se udaljenost moći (mjera nejednakosti moći između nadređenog i podređenog) i izbjegavanje neizvjesnosti (mjera intenziteta tjeskobe<sup>32</sup> o budućim događajima koji neko društvo može tolerirati) (Hofstede prema Sawyerr et al., 2000: 98). Prema navedenim kriterijima u prvoj studiji, koja se odnosi na specifičnosti Rusije, ocijenjeno je da je udaljenost moći velika (moć je uglavnom koncentrirana u rukama glavnih direktora), kao i mjera izbjegavanja neizvjesnosti (donositelji odluka pokazuju visoku razinu tjeskobe o budućnosti kroz tendenciju da budu nervozni, emocionalni i agresivni) (Elenkov, 1997: 112). Rezultati iz Nigerije upućuju na specifičnosti organizacijske kulture nerazvijenih zemalja, pri

---

<sup>32</sup> engl. *anxiety*

čemu je udaljenost moći velika (nedostatak povjerenja u podređene i autokratsko vođenje), a izbjegavanje neizvjesnosti nisko (sudbinski stavovi i preokupacija s trenutnim) (Sawyer et al., 2000: 98). Treća studija se bavi utjecajima specifičnosti Bugarske na organizacijsku kulturu i time na modificirane načine motrenja poslovnog okruženja poduzeća u odnosu na američke (kojima se bavi većina do danas provedenih studija) (Elenkov, 1997.a: 291). Primjerice, naglašava da su kulturološke norme vrlo važne kod slavenskih naroda i da je tipična tendencija bugarskih donositelja odluka da ne pobijaju standardne načine djelovanja kojima bi se istaknuli u mnoštvu. Polazeći od takve pretpostavke, dokazuje da najveću stratešku neizvjesnost u Bugarskoj izazivaju snage političko-pravnog sektora poslovnog okruženja, za razliku od zapadnih studija gdje je najviša razina strateške neizvjesnosti uvijek vezana uz sektore okruženja zadatka (konkurenti, kupci, dobavljači). Također dokazuje da postoje sustavne razlike između percepcije strateške neizvjesnosti i rezultirajućeg procesa motrenja poslovnog okruženja između američkih i bugarskih donositelja odluka u poduzeću.

Iako je već dugo jednoznačno definirana aktivnost s poznatim elementima, motrenje poslovnog okruženja nije široko rasprostranjeno među poduzećima i načini motrenja poslovnog okruženja značajno se razlikuju od poduzeća do poduzeća (Costa, 1995: 5). Postoji više kriterija po kojima se mogu razlikovati načini motrenja poslovnog okruženja, kao što su: frekvencija, važnost, izvori i formalizacija procesa motrenja poslovnog okruženja poduzeća. Različiti pristupi konceptualizirali su proces motrenja poslovnog okruženja kroz različite kombinacije navedenih kriterija, pokušavajući definirati različite modele i mjeriti njihov utjecaj na različite aspekte poslovanja poduzeća. U nastavku će biti ukratko prikazani pojedinačni kriteriji kroz istraživanja u kojima su se koristili kao mjeritelji motrenja poslovnog okruženja poduzeća.

### **2.3.2.1. Frekvencija i važnost motrenja**

Frekvenciju i važnost motrenja prvi je operacionalizirao Donald Hambrick (1982.), profesor na Sveučilištu Columbia, u svom veoma poznatom i, u području motrenja poslovnog okruženja, gotovo u svim radovima citiranom članku *Environmental Scanning and Organizational Strategy*. Do tada se smatralo da je motrenje poslovnog okruženja teško mjeriti budući da se radi o fragmentiranoj, neformalnoj, *ad hoc* aktivnosti donositelja odluka (Aguilar, 1967: 17). Stoga se poteškoćom u mjerenju skeniranja poslovnog okruženja smatra (Hambrick, 1982: 163): (1) teško promatranje procesa skeniranja na bilo kakav sustavan način i (2) sami donositelji odluka otežano točno opisuju svoje ponašanje pri provođenju skeniranja poslovnog okruženja poduzeća.

Hambrick je prvotno, u svom radu iz 1982., osim frekvencije i važnosti koristio i treću metodu za mjerenje motrenja poslovnog okruženja: metodu sati. Tom se metodom određivao postotak vremena od ukupnog skeniranja po određenim sektorima i ukupan prosječan tjedni broj sati koji donositelji odluka provode skenirajući poslovno okruženje. Hambrick (1982: 164) je utvrdio vrlo visoku pouzdanost sva tri indikatora statističkom metodom test – ponovni test. No, 1984. godine, istraživači Fahr, Hoffman i Hegarty proveli su konfirmatornu faktorsku analizu koja nije poduprla treći indikator skeniranja poslovnog okruženja – vrijeme (prema Boyd, Fulk, 1996: 8). Otada je u većini istraživanja (iznimke Yunggar, 2005.; Boynton, Gales, Blackburn, 1993.) odbačen koncept vremena u mjerenju skeniranja (primjerice Jogaratnam, Law, 2006.; Temtime, 2004.; Sawyerr et al., 2003.; May et al., 2000.; Daft et al., 1988; Boyd i Fulk, 1996.), a zadržani su frekvencija i važnost, koji su u navedenoj analizi dobili jaku statističku potvrdu (Bluedorn et al., 1994: 212).

Frekvencija je vremenska učestalost poklanjanja pažnje događajima i trendovima u poslovnom okruženju poduzeća. Povezana je s pravodobnošću, relevantnošću i količinom informacija koje su poduzeća u stanju pribaviti o različitim sektorima poslovnog okruženja. Ovisno o prirodi poslovnog okruženja, donositelji odluka obrađuju podatke neredovito ili kontinuirano, prema percipiranoj potrebi za podacima o vanjskim događajima (Daft et al., 1988: 125). Često skeniranje (veća frekvencija) sektora poslovnog okruženja osigurava poduzeću aktualne informacije, omogućuje verifikaciju informacija i bržu prilagodbu promjenjivim uvjetima iz poslovnog okruženja nego neredovito skeniranje. Često skeniranje također pozicionira poduzeće ukorak s događajima i trendovima iz poslovnog okruženja koji ugrožavaju poslovanje poduzeća ili stvaraju prilike koje bi poduzeće trebalo iskoristiti (Beal, 2000: 30).

Druga dimenzija procesa motrenja poslovnog okruženja je važnost motrenja. Mora se odmah napomenuti da je u literaturi uočeno da se alternativno koriste dvije različite mjere koje obilježavaju važnost motrenja. Jedna je dubina motrenja (u literaturi najčešće nazivana „interes<sup>33</sup> za motrenje”), a druga je širina<sup>34</sup> motrenja. Dubinu motrenja definirao je Hambrick (1982: 163) kao intenzitet u kojem donositelji odluka smatraju važnim da budu ukorak s događajima i trendovima u sektorima poslovnog okruženja. Ovdje se mora napomenuti da je u doba nastanka Hambrickovog rada većina pristupa poslovnom okruženju bila isključivo fokusirana na sektore okruženja zadatka. Primjerice, u Hambrickovom radu je od udaljenog okruženja uzet u obzir samo regulatorni sektor (pravni dio političko-pravnog sektora poslovnoga okruženja). Stoga je i logično da se širina motrenja kao mjera

---

<sup>33</sup> engl. *interest*

<sup>34</sup> engl. *scope*

javila kasnije (Ngamkroeckjoti, Johri, 2003.; Beal, 2000.; Yasai-Ardekan, Nystrom, 1996.), s razvojem svijesti o nužnosti proučavanja sektora udaljenog okruženja. Naime, širina motrenja odnosi se na broj sektora poslovnog okruženja koji je predmet motrenja u nekom poduzeću. Budući da više nije upitno da svako poduzeće na određeni način skenira sve sektore poslovnog okruženja (Choo, 1999: 22), širina se smatra danom.

### 2.3.2.2. Izvori motrenja

U mnogim istraživanjima pokušalo se istražiti utjecaj vrsta izvora informacija kojima se služe donositelji odluka pri motrenju okruženja na mnoge varijable u poduzeću; primjerice strategije, preferencije donositelja odluka prema različitim izvorima i slično.

Obično se proučavaju dvije dimenzije izvora motrenja poslovnog okruženja. Prva dimenzija odnosi se na lokaciju izvora s obzirom na koju se izvori dijele na interne i eksterne. Interni izvori stvaraju informacije o poslovnom okruženju unutar samog poduzeća, a eksterni se nalaze u samom poslovnom okruženju. Druga dimenzija se odnosi na formalnost izvora informacija o poslovnom okruženju. S obzirom na taj kriterij, razlikuju se formalni ili impersonalni izvori te neformalni ili personalni izvori informacija o poslovnom okruženju.

Interakcije s eksternim subjektima donositeljima odluka omogućuju pristup raznovrsnim informacijskim signalima. Geletkanycz i Hambrick (1997: 655) smatraju pritom da su ključna dva aspekta: (1) eksterne veze donositelja odluka služe kao provodnik za informacije koje služe za oblikovanje pogleda donositelja odluka na poslovno okruženje i (2) doprinose alternativama iz kojih se obavljaju strateški izbori. U eksterne izvore se ubrajaju osobni obilasci, telefonski razgovori s kolegama na sličnim mjestima u drugim poduzećima, stručni časopisi, novine, informacijski servisi, pohađanje sastanaka strukovnih udruženja i sl. (Daft et al., 1988: 126).

Interni izvori zanimljivi su donositeljima odluka pri skeniranju okruženja budući da mnogo ljudi u poduzeću motri dijelove poslovnog okruženja. Problem predstavlja prijenos informacija kroz hijerarhijske razine, pri čemu erodira kvaliteta informacija. Pod internim izvorima podrazumijevaju se podaci, izvješća, okružnice ili razgovori s menadžerima i zaposlenicima poduzeća, koji se tiču eksternog poslovnog okruženja (Daft et al., 1988: 126).

Rezultati istraživanja koja su ispitivala preferencije donositelja odluka prema eksternim i internim izvorima nisu dosljedni. Neke studije (Yunggar, 2005., Aguilar, 1967.) su ukazale na veću usmjerenost donositelja odluka ka eksternim

izvorima pri motrenju poslovnog okruženja. No, uvid u konkretne rezultate ukazuje na to da se ne radi o velikim razlikama (Yunggar – 43 % interni : 57 % eksterni, Aguilar – 45 % interni : 55 % eksterni izvori, Yunggar, 2005: 330). Elenkov (1997.) je dokazao da takav odnos dodatno moderira strateška neizvjesnost, odnosno, što je veća razina strateške neizvjesnosti, veći je oslonac donositelja odluka pri skeniranju okruženja na eksterne izvore. Sawyerr et al. (2000.) dokazali su, međutim, upravo suprotno, odnosno da se donositelji odluka više oslanjaju na interne izvore pri motrenju poslovnog okruženja. Nesuglasje u rezultatima objašnjavaju nedostatkom pouzdanih eksternih izvora u zemljama u razvoju, kao što je Nigerija, u kojoj se istraživanje provodilo. Naposljetku, Walters, Jiang i Klein (2003: 487) i Daft et al. (1988: 133) u istraživanjima motrenja poslovnog okruženja dokazuju da su interni izvori informacija o poslovnom okruženju jednako važni donositeljima odluka kao i eksterni izvori informacija i da se oba izvora više koriste kako raste percipirana neizvjesnost poslovnoga okruženja.

Odnos personalnih i impersonalnih (odnosno formalnih i neformalnih) izvora informacija pri skeniranju poslovnog okruženja također je bio predmet mnogih istraživanja u kojima se dokazala preferencija donositelja odluka prema personalnim izvorima. Takva preferencija bila je jača kada su donositelji odluka tražili informacije o sektorima okruženja zadatka, i to u situacijama kada je okruženje okarakterizirano kao visoko fluidno i dvosmisleno (Jogaratnam, Law, 2006: 176). No, u uvjetima nerazvijenih zemalja takav odnos nije dokazan, što se objašnjava visokom razinom nepovjerenja u personalne izvore u odnosu na pisane materijale (Sawyerr, 1993. i Sawyerr et al., 2000.).

Personalni (neformalni) izvori odnose se na izravan ljudski kontakt i uključuju, između ostalog, prijatelje, članove obitelji, poslovne partnere, suradnike. Impersonalni (formalni) izvori su, s druge strane, obično u pisanom obliku i obuhvaćaju formalna izvješća, novine, output menadžment informacijskog sustava i slične izvore informacija (McGee, Sawyerr, 2003: 388).

Auster i Choo (1994: 614) iz rezultata svojega istraživanja zaključuju da donositelji odluka prikupljaju ili primaju informacije iz višestrukih izvora koji se međusobno nadopunjuju. Svi njihovi ispitanici koriste i personalne i impersonalne izvore internog i eksternog podrijetla. Oni kombiniraju informacije o poslovnom okruženju iz više izvora. Komplementarnost se očituje na razne načine; primjerice, personalni izvori daju sadržajem bogate informacije, često o specifičnim problemima i pitanjima; pisani izvori pružaju učinkovit način da se skenira šire, kroz više sektora poslovnog okruženja; eksterni izvori mogu biti bliži novostima iz poslovnog okruženja, ali interni izvori mogu bolje interpretirati značenje takvih novosti. Najčešće korišteni personalni izvori su poslovni partneri i zaposlenici. Diferencijacija izvora prema sektorima opaža se kod sektora kupaca i konkurenata



za koje se kao izvori pri motrenju najčešće koriste personalni izvori, a za skeniranje tehnološkog, političko-pravnog i ekonomskog sektora poslovnog okruženja najviše se koriste formalni izvori, tj. pisani materijali.

U uvjetima lošeg poslovanja dokazano je (McDonald, Westphal, 2003: 22) da se donositelji odluka oslanjaju na *input* o poslovnom okruženju na svojim društvenim mrežama, odnosno na eksterne, personalne izvore s kojima su u prijateljskim odnosima. Zanimljivo je da ih takvo ponašanje pri skeniranju i traženju savjeta iz okruženja vodi u još lošije poslovanje.

U suvremenim uvjetima razvoja informacijskih i komunikacijskih tehnologija, elektronski izvori, prije svega internet, postali su vrlo važni i zastupljeni impersonalni eksterni izvori. U istraživanju o načinima kako se internet koristi kao izvor informacija za motrenje okruženja, Choo, Detlor i Turnbull (1999: 11) prikazali su da se koriste sva četiri načina motrenja. Načini variraju ovisno o motivaciji korisnika (strategije i razlozi pregledavanja i pretraživanja) i o potezima (taktika korištena za pronalaženje i korištenje informacija). To znači da, ovisno o navedenim varijablama, isti ljudi mogu u različitim situacijama koristiti različite načine motrenja poslovnog okruženja kada se koriste internetom kao izvorom. Međutim, kada se koristi internetsko istraživanje kao način motrenja poslovnog okruženja, postoje još uvijek značajne prepreke u naprednom korištenju pretraživanja. Istraživanje (Zhang, Majid, Foo, 2014: 124) provedeno u turističkim agencijama Singapura (grani vrlo orijentiranoj na internetsko skeniranje u nacionalnoj ekonomiji uvijek rangiranoj u pet najkonkurentnijih na svijetu) ukazalo je na značajne poteškoće: nesposobnost pronalaska traženih informacija, pretjerani oslonac na uobičajene izvore informacija, neadekvatno pohranjivanje informacija. To upućuje na zaključak da su metode razvoja interneta kao izvora motrenja poslovnog okruženja tek u začetku. Može se očekivati velika ekspanzija znanja o učinkovitosti implementacije interneta u svakodnevne aktivnosti motrenja poslovnog okruženja svih poduzeća.

Suvremeni sustavi za skeniranje poslovnog okruženja ili nekih njegovih dijelova, poduprti suvremenom informacijsko-komunikacijskom tehnologijom, nazivaju se poslovna inteligencija<sup>35</sup> (kratica prema engleskom BI), konkurentska inteligencija<sup>36</sup> (kratica prema engleskom CI), resursni plan poduzeća<sup>37</sup> (kratica prema engleskom ERP), upravljanje odnosima s kupcima (već spomenuti CRM – cf. 2.2.2.2.) i sl. Valja naglasiti problem parcijalnosti takvih sustava koji se pokušava eliminirati novim rješenjima. Istraživanja (Kay, 2006: 51) dokazuju konvergenciju

<sup>35</sup> engl. *business intelligence*

<sup>36</sup> engl. *competitive intelligence*

<sup>37</sup> engl. *enterprise resource planning*

svih navedenih sustava u jedinstven pristup koji se najčešće naziva sustavom upravljanja korporativnom uspješnošću<sup>38</sup> (kratica prema engleskom CPM), iako se u literaturi kao sinonim pojavljuje još i sustav upravljanja poslovnom uspješnošću<sup>39</sup> (kratica prema engleskom BPM).

Nova generacija informacijsko-komunikacijskih platformi proizašla je iz potrebe integracije parcijalnih alata za poslovnu uspješnost, na način da se harmonično usklade i daju višu razinu dodane vrijednosti za donositelje odluka u poduzeću. Takvi sustavi okupljaju u poduzeću eksterne i interne, personalne i impersonalne izvore u virtualnom obliku, što ih čini jedinstvenom metodom skeniranja okruženja.

Iz analize izvora motrenja vidljivo je da nema specifičnosti po pojedinim vrstama izvora (eksterni/personalni, eksterni/impersonalni, interni/personalni, interni/impersonalni) koje su neupitno dokazane. Može se zaključiti da su sve vrste izvora i njihovi hibridi (koji uglavnom ujedinjuju na jednom mjestu više vrsta izvora internet, CPM, BPM, BI, CI, ERP, CRM) komplementarni i važni za svako poduzeće te da kombinacija njihova korištenja prvenstveno ovisi o konkretnoj poslovnoj situaciji poduzeća, kao i o konkretnim izazovima procesa motrenja poslovnog okruženja pojedinog poduzeća u nekom određenom vremenu.

### 2.3.2.3. Formalizacija motrenja

Poduzeća mogu dizajnirati sustave koji se bave motrenjem okruženja ili se mogu osloniti na, u pravilu neformalno, *ad hoc* motrenje okruženja od strane svojih zaposlenika. Sustavi skeniranja generiraju informacije koje omogućuju ključnim donositeljima odluka nadraščanje reaktivne prilagodbe i proaktivniji utjecaj na uvjete u poslovnom okruženju poduzeća (Yasai-Ardekani, Nystrom, 1996: 187).

Poduzeća trebaju razvijati sustave tipa radara da kontinuirano, ali selektivno otkriva značajne signale iz različitih sektora poslovnog okruženja. Prethodna istraživanja navode da većina aktivnosti skeniranja ne obraća pažnju na strateške dimenzije i da je veoma mali broj poduzeća prihvatio sustavni i strukturirani pristup. Sektori poslovnog okruženja koji se skeniraju nisu diferencirani u odnosu na stratešku važnost koja je specifična prema grani poslovanja. Postojeći sustavi skeniranja su uglavnom rudimentarni i moglo bi ih se smatrati neformalnim, primitivnim ili *ad hoc* modelima koji samo podupiru bolje razumijevanje specifičnog događaja (Xu, Kaye, Duan, 2003: 387). Ljudi su jako motivirani da razumiju svoje okruženje, no kognitivna ograničenja stvaraju predrasude dok

---

<sup>38</sup> engl. *corporate performance management*

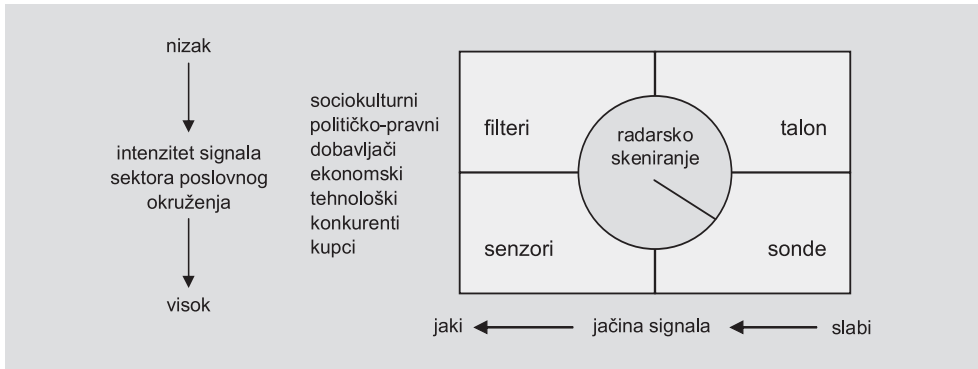
<sup>39</sup> engl. *business performance management*

prikupljaju i obrađuju informacije. Stoga se u poduzećima u kojima se ne koriste formalni sustavi za skeniranje poslovnog okruženja mnogi donositelji odluka svih razina bave ad hoc skeniranjem. Vjerojatni ishod je takav da dolazi do preklapanja u skeniranju nekih sektora ili događaja, ali s druge strane i do propusta da itko skenira neko relevantno područje (Yasai-Ardekani, Nystrom, 1996: 188).

U postindustrijskim društvima, poduzeća imaju veću potrebu za motrenjem poslovnog okruženja da bi se mogla nositi s povećanjem količine dostupnog znanja, kompleksnosti i dinamičnosti. Promjene poslovnog okruženja često stvaraju neizvjesnosti koje navode na nužnost provođenja šire potrage za informacijama. Svjesnost o ključnim promjenama u poslovnom okruženju može omogućiti poduzeću opstanak tako da brzo prilagodi svoju strategiju i strukturu. Usto, glavne promjene koje se događaju u udaljenom i konkurentskom poslovnom okruženju stvaraju potrebu za većom osjetljivošću poduzeća na slabe signale iz poslovnog okruženja. Stoga promjene poslovnog okruženja mogu uzrokovati potrebu za obuhvatnijim, intenzivnijim i sustavnim skeniranjem poslovnog okruženja.

Iz navedenih razloga, Xu et al. (2003: 387) razvijaju model radarskog sustava poduzeća za skeniranje poslovnog okruženja koji će biti prikazan u nastavku. Sustav zapravo svojom funkcijom detekcije donositeljima odluka služi kao alarm. Obilježavaju ga dvije dimenzije: (1) intenzitet signala – to je stupanj strateške važnosti signala koje emitiraju varijable (sektori poslovnog okruženja) i (2) jačina signala – jasnoća poruke. Rezultati istraživanja pokazuju da su na primjeru kompjutorske industrije sektori visokog intenziteta signala (veće strateške važnosti sektora poslovnog okruženja) kupci, konkurenti i tehnološki sektor poslovnog okruženja. Jačina signala svake varijable treba se ocijeniti, tj. odrediti je li poruka eksplicitna i redovita ili tacitna i neredovita. Kombinacijom dvije navedene dimenzije dolazi se do četiri različite vrste mehanizama nužne radarskom sustavu poduzeća za motrenje okruženja. Prikazane su shemom 14 (za navedeni primjer kompjutorske industrije; inače je redoslijed važnosti sektora različit za različite grane poslovanja).

Shema 14: Radarski sustav poduzeća za skeniranje poslovnog okruženja



Izvor: Xu, X.M., Kaye, R.G., Duan, Y., 2003. UK Executives' Vision on Business Environment for Information Scanning: a Cross Industry Study. *Information & Management*, 40(5), 381.

Mehanizam skeniranja usredotočen na senzore potreban je da bi kontinuirano skenirao najvažnije sektore poslovnog okruženja u kojima je jačina signala jaka. Kompjutorski utemeljen informacijski sustav koji obuhvaća postavke za skeniranje inteligentnih podataka može biti potpora ovoj funkciji radarskog sustava.

Mehanizam skeniranja usredotočen na filtriranje potreban je da skenira sektore poslovnog okruženja za informacije koje redovito stižu u poduzeće. Te se informacije moraju odabrati iz potencijalno velike mase podataka i filtrirati prema relevantnosti. Budući da su ti sektori poslovnog okruženja manje važni za stjecanje strateški važnih informacija, funkcija filtriranja ključna je za sprječavanje informacijske prenatrpanosti. Za olakšavanje provođenja ove funkcije, treba uspostaviti kompjutorske sustave filtriranja podataka.

Mehanizam skeniranja usredotočen na sondiranje potreban je da bi detektirao slabe signale koji mogu strateški utjecati na poduzeće. Takve su informacije slabo strukturirane i manje eksplicitne te ih stoga nije jednostavno prikupiti. Mnogo informacija strateških donositelja odluka su „mekoga” tipa: mišljenja, predviđanja, nagađanja, ideje, glasine i tračevi. Nejasan signal koji je uočen mora se pojačati da bi se procijenio moguć utjecaj na strateško usmjerenje poduzeća.

Talonski mehanizam, tj. mehanizam za odbacivanje, potreban je da bi se ignorirali slabi signali iz manje važnih sektora poslovnog okruženja.

Albright (2004: 38) skeniranje okruženja također naziva radarom za uspjeh poduzeća. Smatra da poduzeće prije formalizacije procesa skeniranja u zasebnu funkciju ili formiranja posebnog odjela mora postaviti sljedeća pitanja:

- Dobiva li poduzeće trenutačno informacije iz poslovnog okruženja? Na koje načine? Formalno strukturirano?
- Smatraju li se informacije prikupljene skeniranjem poslovnog okruženja važnima za strateško planiranje i odlučivanje? A za operacije?
- Je li poduzeće fleksibilno i otvoreno prema novim idejama?
- Podupire li menadžment ideju skeniranja okruženja na najvišim razinama odlučivanja?
- Jesu li komunikacijski kanali u poduzeću otvoreni za aktivnosti skeniranja poslovnog okruženja?
- Je li razina ulaganja u skeniranje poslovnog okruženja dovoljna da bi poduzeće imalo koristi?
- Gdje bi u poduzeću ta funkcija trebala biti koordinirana i smještena?

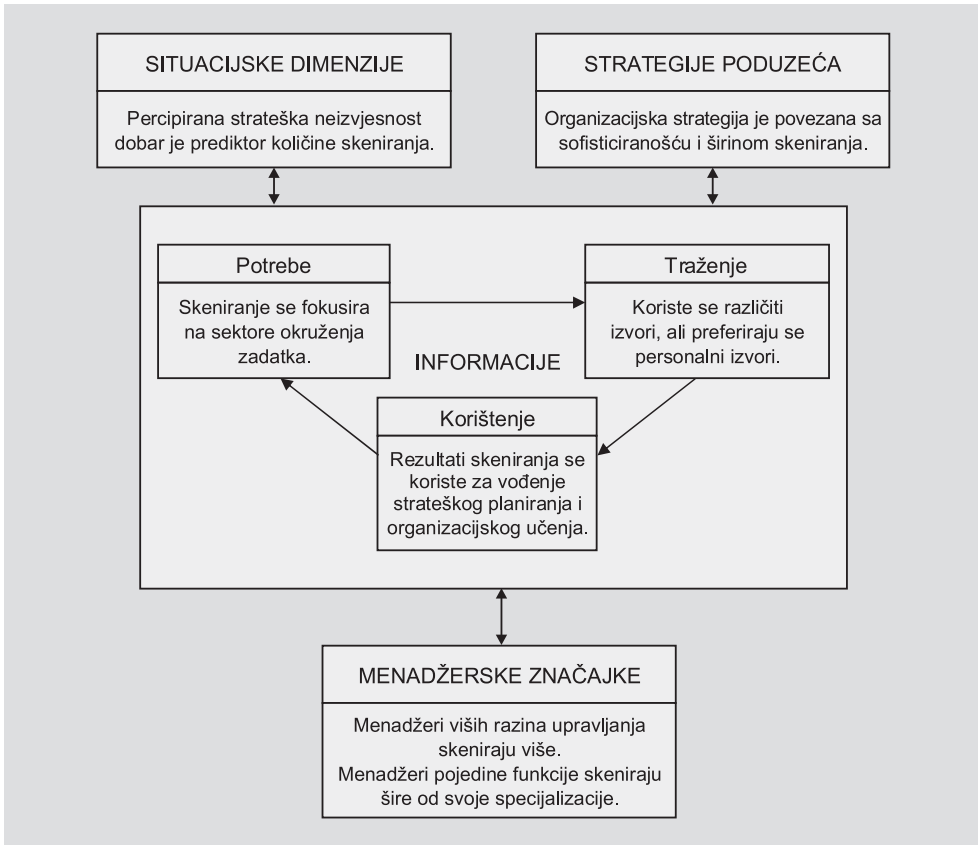
Od navedenog se najvažnijim čini odgovor na pitanje potpore glavnih donositelja odluka; ako ona postoji, izgledno je da će investicija biti dovoljna, kao i da će se informacije skeniranja poslovnog okruženja asimilirati u procese strateškog planiranja i odlučivanja. Takva asimilacija povećat će izgleda za uspjeh procesa skeniranja poslovnog okruženja i poduzeća kao cjeline.

Nužno je, međutim, napomenuti da, bez obzira na stupanj sofisticiranosti i formalizacije sustava skeniranja poslovnog okruženja poduzeća, postoje situacije koje Huffman (2004: 40) naziva strateškim točkama infleksije, kada skeniranje poslovnog okruženja može zakazati. Strateške točke infleksije su točke masivnih promjena. Sustavi skeniranja poslovnog okruženja upućuju nas na signale iz onog i onakvog okruženja kakvim ga donositelji odluka percipiraju. Što ako ta percepcija nije točna? Opasne količine promjena, osobito u konkurentskom okruženju, često izazvane novim konkurentima, uzrokuju beskorisnost sustava za motrenje okruženja.

Glavnim donositeljima odluka nedostaje i htijenja i intuicije da se bave situacijama koje sustav motrenja uspijeva uočiti. Što se strateških točaka infleksije tiče, sustav ih često uopće ne zamijeti. Da bi se moglo upravljati takvim situacijama, nužna je sinteza za koju je potrebno znanje menadžera prve razine (*line manager*). Njihovo znanje je u takvim situacijama ključno jer oni posjeduju: (1) ispravnu intuiciju koja proizlazi iz njihovih svakodnevnih izravnih kontakata s realnim poslovnim okruženjem i (2) pristup nefiltriranim informacijama koji proizlazi iz njihove niske pozicije u hijerarhiji poduzeća.

Kao zaključak za potpoglavlje o skeniranju poslovnog okruženja poduzeća, čini se prikladnim iznijeti sažetak znanstvenih rezultata istraživanja skeniranja okruženja putem sheme 15.

Shema 15: Sažetak istraživačkih rezultata o skeniranju poslovnog okruženja



**Izvor:** Choo, C.W., 2001. Environmental Scanning as Information Seeking and Organizational Learning. *Information Research*, 7(1), 5.

Povezivanje situacijskih dimenzija (percipirana strateška neizvjesnost po sektorima poslovnog okruženja – kroz dimenzije kompleksnosti, dinamičnosti i važnosti izdašnosti) i potreba za informacijama (proces motrenja poslovnog okruženja po sektorima poslovnog okruženja – kroz dimenzije frekvencije i važnosti – dubine, intenziteta) predstavlja ključ interaktivnosti poduzeća s okruženjem koji vodi uspješnijem poslovanju.

### 2.3.3. Uspješnost poslovanja poduzeća

Iako je koncept uspješnosti poslovanja<sup>40</sup> poduzeća od ključne važnosti pri proučavanju funkcioniranja poduzeća, još uvijek se uočava nedostatak unificiranosti u teoriji uspješnosti (Buble et al., 2003: 50). Čini se da postoje jednostavni odgovori na pitanja što je to uspješnost poslovanja poduzeća i kako se ona mjeri; to, međutim, nije točno.

Proučavajući literaturu koja povezuje strateško planiranje s uspješnošću poslovanja poduzeća, McLarney (2001: 810) je uočila da se u velikoj mjeri koristi jednodimenzionalni pristup uspješnosti poslovanja poduzeća. Od 232 proučena članka, više od 80 je koristilo samo jednu mjeru uspješnosti poslovanja poduzeća, i u većini slučajeva je to bio profit. Mnoga istraživanja su pokušala proširiti koncept, ali je to učinjeno tako da su korištene financijske mjere uspješnosti. Stoga se uočava nedostatak nefinancijskih mjera uspješnosti poslovanja.

Pri istraživanju veza između različitih aspekata funkcioniranja poduzeća i njegove uspješnosti, Lumpkin i Dess (1996: 153) smatraju da je nepobitno značajno prepoznati multidimenzionalnu prirodu konstrukta uspješnosti. To znači da poduzetničke aktivnosti ili procesi ponekad mogu voditi prema dobrim ishodima prema jednoj dimenziji uspješnosti, a prema lošijim ishodima prema nekoj drugoj dimenziji uspješnosti. Primjerice, pojačano ulaganje u istraživanje i razvoj može dovesti do povećanja broja novih proizvoda i posljedično do povećanja prodaje, ali i kratkoročno do smanjene profitabilnosti zbog više razine troškova. Stoga ona poimanja koja se temelje na samo jednoj dimenziji uspješnosti ili na uskom opsegu uspješnosti (primjerice, više pokazatelja profitabilnosti) mogu rezultirati postavljanjem deskriptivne i normativne teorije koja navodi na pogrešne zaključke. Poželjno je da se u istraživanjima testiraju hipoteze koristeći se s više različitih mjera uspješnosti poslovanja poduzeća. To mogu biti tradicionalne računovodstvene mjere kao što su rast prodaje i indikatori profitabilnosti. Dodatno su korisni i indikatori sveobuhvatne uspješnosti koji se najčešće dobivaju mjerenjem percepcija donositelja odluka. Alternativne mjere uspješnosti mogu se razlikovati ovisno o veličini poduzeća, vrsti i vlasništvu. Primjerice, kod malih poduzeća čiji je motiv bio samozapošljavanje, uspješnost može biti isključivo preživljavanje, pa su mjere profitabilnosti manje prikladne od mjera zadovoljstva i nefinancijskih ciljeva vlasnika. Za novonastala poduzeća također mogu veoma važni biti čimbenici kao što su ugled, imidž, zadovoljstvo zaposlenika. Kriteriji uspješnosti se mijenjaju kroz evoluciju poduzeća i njegov životni vijek.

Suvremeno mjerenje uspješnosti poslovanja poduzeća polazi od postavke da je postojanje poduzeća uvjetovano zadovoljavanjem interesa, ne samo vlasnika i

---

<sup>40</sup> engl. *performance*

donositelja odluka, već svih uključenih sudionika kao što su kupci, zaposleni i društvo u cjelini (Buble et al., 2003: 52). Dakle, čim uloga koju poduzeće ima u svom poslovnom okruženju prestane biti relevantna za uključene sudionike, postojanje poduzeća postaje ugroženo. Posljedično, financijske mjere uspješnosti uravnotežuju se uvođenjem nefinancijskih mjera uspješnosti jer se time unapređuje valjanost mjerenja. Stoga se određivanju mjera uspješnosti prilazi s opisanog multidimenzionalnog motrišta.

Istraživanje o konstruktivnoj uspješnosti poslovanja poduzeća provedeno je kroz proučavanje 23<sup>41</sup> članka koji se sadržajno bave nekim aspektom poslovnog okruženja (atributi, sektori) i/ili motrenja poslovnog okruženja, a za zavisnu varijablu uzimaju uspješnost poslovanja poduzeća. Sva istraživanja osim jednog (koje se bavilo samo nefinancijskim mjerama) uključivala su financijske mjere uspješnosti. Samo pet istraživanja koristilo je pritom objektivne financijske pokazatelje derivirane iz bilanca poduzeća, a 16 je formiralo pokazatelje uspješnosti prema percepcijama donositelja odluka, odnosno na temelju odgovora iz anketa. U jednom istraživanju (Zahra, Garvis, 2000: 479) rast prodaje mjereno je i objektivno i subjektivno, a rezultati su bili visoko korelirani, što upućuje na primjerenost uporabe oba pristupa u mjerenju uspješnosti poslovanja poduzeća. Taj argument dokazala su već i prethodna istraživanja (Dess, Robinson, 1984: 271), što objašnjava visoku zastupljenost mjera percepcije konstrukta uspješnosti poslovanja poduzeća u promatranim istraživanjima, u slučajevima nedostupnih objektivnih podataka. To se osobito odnosi na slučajeve kada se radi o manjim poduzećima koja nemaju obvezu javne objave bilanca, kao i poduzeća koja su u sastavu holdinga ili neke multinacionalne kompanije pa se podaci konsolidiraju na razini kompanije i teško ih je razaznati kao posebne. U osam istraživanja, autori su kombinirali percepcije financijskih i nefinancijskih mjera uspješnosti, što ukazuje na uvođenje multidimenzionalnog pristupa uspješnosti poslovanja poduzeća. Osim razlučivanja na objektivne i subjektivne mjere, čini se važnim ukazati na još dvije često uočene dimenzije mjera uspješnosti poduzeća u promatranim istraživanjima. Kada se radi o subjektivnom mjerenju, vrlo često se mjere izražavaju u relativnom smislu, i to u odnosu na konkurenciju, granu, najvažnijeg konkurenta, tako da se otkloni utjecaj u početku lošijih ili boljih performansa pojedinih grupa poduzeća (s obzirom na granu poslovanja, veličinu poduzeća, oblik vlasništva). Dimenzija dinamičnosti primijećena je kod većine istraživanja bez obzira na to radi

---

<sup>41</sup> Analui i Karami (2002.); Buble et al. (2003.); Daft et al. (1988.); Davies i Walters (2004.); Desarbo, di Benedetto, Song i Sinha (2005.); Elenkov (1997.); Fahy (2002.); Garg et al. (2003.); Geletkanycz i Hambrick (1997.); Hoque (2004.); Kumar i Subramanian (1998.); Luo i Park (2001.); McCabe (1990.); McLarny (2001.); McNamara, Luce i Thompson (2002.); Neill i Rose (2006.); Sawyerr et al. (2003.); Sawyerr et al. (2000.); Sutcliffe i Weber (2005.); Tan (2002.); Tan i Litschert (1994.); Ward, Duray, Leong i Sum (1995.); Zahra i Garvis (2000.).



li se o objektivnim ili subjektivnim indikatorima uspješnosti poslovanja poduzeća. Naime, kod objektivnih podataka se najčešće uzimaju prosjeci pokazatelja kroz dvije, tri ili pet godina, a statističkim postupcima se otklanjaju vrijednosti koje znatno odstupaju od regresijskog pravca. Kod mjerenja percepcija, dinamičkim pristupom se pokušavaju otkloniti rezultati u pojedinim trenucima postojanja nekog poduzeća koji odskakuju od uobičajene situacije i time se pojačava statistička snaga dobivenih rezultata.

U nastavku potpoglavlja prikazat će se neki od najzastupljenijih indikatora prema podjeli na financijske i nefinancijske.

### **2.3.3.1. Financijske mjere uspješnosti poslovanja poduzeća**

Financijske mjere uspješnosti poslovanja poduzeća definiraju se kao mjere koje se izračunavaju na temelju monetarnih ekonomskih kategorija i izražene su u monetarnom obliku (Buble et al., 2003: 53). Većina takvih mjera proizlazi iz financijskih izvješća.

Tipični su primjeri povrat na imovinu (engl. ROA – *return on assets*) i povrat na vlasnički kapital (engl. ROE – *return on equity*). U nazivniku ROA nalazi se računovodstvena vrijednost imovine poduzeća, što znači da uzimaju u obzir interes vlasnika i kreditora, za razliku od ROE, u čijem nazivniku se nalazi samo vlasnički dio kapitala te se na taj način uzimaju u obzir samo interesi vlasnika. Problem predstavlja i razlika koja nastaje između računovodstvene i tržišne vrijednosti imovine poduzeća te se smatra da oba pokazatelja odražavaju računovodstvenu, a ne ekonomsku uspješnost poduzeća. Pokazatelji kao što su realni rast tržišne vrijednosti dionice, zarada po dionici (engl. EPS – *earnings per share*) i odnos cijena dionice/zarada (engl. *P/E ratio*) djelomično otklanjaju taj nedostatak. Ključno je, međutim, napomenuti da je hrvatsko tržište kapitala u početnoj fazi razvoja. Prvo, vrlo je mali broj poduzeća čijim se dionicama aktivno trguje na tržištu kapitala. Drugo, realni rast tržišne kapitalizacije još je vrlo volatilna i nužno ne odražava stvarne promjene u uspješnosti poslovanja. Primjerice, početkom 2007. godine dolazi do značajnog rasta cijena dionica pod pritiskom velike potražnje za oskudnim vrijednosnim papirima, a zbog transfera štednje građanstva iz bankarskog sektora na tržište kapitala, dok nastavno u kratkom vremenu, kao posljedica prelijevanja svjetske financijske krize, dolazi do obrnutog procesa, i povrata investitora u sigurnije okrilje oročene štednje.

Osim navedenog, mora se naglasiti da oba pristupa mjerenju (računovodstvena i tržišna vrijednost) ne mogu adekvatno odgovoriti na pitanje o uspješnosti poduzeća. Sundać i Pulić (2001: 73) smatraju da je to stoga jer oba pristupa barataju samo informacijama o tijekovima kapitala, i tako previđaju ono što je danas

presudno za poduzeće: stvaranje vrijednosti. U tom smislu, novi načini mjerenja uspješnosti u budućnosti trebaju odražavati novostvorenu vrijednost, kao i potencijale onih koji novu vrijednost stvaraju, a to su zaposlenici i njihovo znanje.

Budući da informacijski sustavi koji daju podatke utemeljene na stvaranju vrijednosti i onima koji je stvaraju, a da su ujedno i financijskog karaktera, još sustavno u poduzećima ne postoje, a tržište kapitala je tek u početnoj fazi razvoja; to daje argumente preferiranju računovodstvenih financijskih pokazatelja uspješnosti poslovanja poduzeća. U ostale važne financijske mjere uspješnosti poduzeća ubrajaju se rast prodaje, profitna marža, dodana vrijednost po zaposlenom (djelomično otklanja nedostatke tradicionalnih financijskih pokazatelja) itd.

Kao tri temeljna nedostatka financijskih mjera uspješnosti poslovanja poduzeća, Buble et al. (2003: 55–56) navode: (1) financijske mjere uspješnosti nisu dovoljne jer odražavaju financijske rezultate odluka donesenih u prošlosti i ne pomažu razumjeti čimbenike koji su utjecali na uspješnost, (2) financijske mjere uspješnosti zaostaju i kasne u odnosu na potrebe donositelja odluka, (3) financijske mjere uspješnosti podložne su postupcima kreativnog računovodstva, što im značajno može umanjiti pouzdanost. U novije vrijeme razvijaju se mjere tijeka novca; primjerice, stabilnost tijeka novca, rast tijeka novca i raspoloživost novca. Tijek novca je rezultat transakcija poduzeća s trećim osobama ostvaren u određenom vremenskom razdoblju i nije podložan manipulacijama. S druge strane, računovodstvenim principima je dopuštena redistribucija troškova među različitim poslovnim razdobljima, čime se mogu uvećavati ili smanjivati poslovni rezultati prema nekim specifičnim ciljevima.

S obzirom na navedeno, smatra se opravdanim koristiti i financijske mjere uspješnosti, i to tako da se prikupljaju i objektivni i subjektivni pokazatelji te njihovom korelacijom utvrdi pouzdanost.

### ***2.3.3.2. Nefinancijske mjere uspješnosti poslovanja poduzeća***

Nefinancijske mjere uspješnosti poslovanja poduzeća definiraju se kao mjere koje se odnose na nemonetarne kategorije i nisu izražene u monetarnom obliku (Buble et al., 2003: 56). Prve takve mjere odnosile su se na produktivnost rada i mjerenje fizičkog opsega proizvodnje. Danas one odražavaju, ne samo uspješnost poslovanja putem sagledavanja rezultata/ishoda poslovanja, već i sagledavanja ključnih čimbenika uspjeha poduzeća kao što su kompetencije zaposlenih, istraživanje i razvoj, kvaliteta i učinkovitost proizvodnih procesa.

Nefinancijske mjere ključnih čimbenika uspjeha smatraju se mjerama optimizma jer (1) odražavaju sastavnice koje čine rast i razvoj poduzeća i (2) orijentirane su prema budućnosti. Kompetencije zaposlenika mjere se pokazateljima kao što su

promjene u kvalifikacijskoj strukturi, promjene u obrazovnoj strukturi, prosječan broj formalnih treninga i edukacija. Istraživanje i razvoj ocjenjuju se indikatorima kao što su broj novih proizvoda, vrijeme potrebno za razvoj nove generacije proizvoda, odnos standardnih i jedinstvenih dijelova u proizvodnji. Učinkovitost proizvodnog procesa mjeri se, primjerice, brojem neplaniranih zastoja u proizvodnji, prosječnim trajanjem prekida proizvodnje, prosječnim vremenom potrebnim za prilagodbu strojeva. Kvaliteta se mjeri postotkom kvalitetnih proizvoda, postotkom proizvoda koji iziskuju doradu, brojem plaćenih jamstava.

Temeljni nedostatak nefinancijskih mjera uspješnosti je parcijalan pristup pojedinih mjera. Naime, heterogenost uzorka iziskuje univerzalnu upotrebljivost pojedine mjere bez obzira na granu poslovanja i veličinu poduzeća. U proučavanim primjerima istraživanja, u svim slučajevima (osam istraživanja) u kojima su se, osim financijskih, koristile i nefinancijske mjere uspješnosti poslovanja poduzeća, radilo se o mjerenju zadovoljstva kupaca kao varijable koja neposredno i snažno utječe na postizanje temeljnih ciljeva poduzeća, kratkoročno profitabilnosti, a dugoročno razvoja, čime se implicitno potvrđuje i zadovoljavanje ostalih uključenih sudionika.

U konačnici, ovdje se smatra prikladnim prikazati najnovije trendove u mjerenju uspješnosti poduzeća u svijetu, koji će se na procese upravljanja poduzećima u Hrvatskoj odraziti u većoj mjeri tek u skoroj budućnosti. Naime, već je naglašena važnost integralnih informacijskokomunikacijskih platforma za upravljanje korporacijskom uspješnošću (CPM). Integrirani sustav koji nadilazi podjele na financijske i nefinancijske mjere uspješnosti posljedica je evolucije mjerenja uspješnosti, od tradicionalne, preko uravnotežene, do CPM-a. Promjene u sustavima mjerenja uspješnosti usporedno se prikazuju u tablici 5.

Tablica 5: Evolutivni modeli mjerenja uspješnosti poslovanja poduzeća

Promjene	Tradicionalno mjerenje	Uravnoteženo mjerenje	Upravljanje korporacijskom uspješnošću – CPM
<b>Fokus</b>	interni	interni i eksterni	potrebe relevantnih dionika ( <i>stakeholdera</i> )
<b>Dimenzije</b>	jedna dimenzija	više dimenzija	manje naglaska na dimenzijama, više naglaska na pretpostavkama i vezama kroz različite dimenzije; empirijsko testiranje pretpostavki i propitivanje mapa uspjeha
<b>Pogonske snage</b>	troškovi	inovacije i učenje	unaprjeđenje procesnih sposobnosti kroz razvoj odgovarajućih resursa
<b>Met</b>	financijske	financijske i nefinancijske	komparativne – eksterne i u odnosu na konkurenciju
<b>Željene koristi</b>	kontrola troškova	iskazivanje strateškog usmjerenja	održivo unaprjeđenje uspješnosti kroz fokusirano unaprjeđenje poslovnih procesa

Izvor: Bourne, M., Franco, M., Wilkes, J., 2003. Corporate Performance Management. *Measuring Business Excellence*, 7(3), 20.

Iz tablice 5 je vidljivo da je, osim samoga mjerenja financijskih i nefinancijskih ishoda unutar poduzeća, ishode potrebno eksterno valorizirati i staviti ih u odnos s ishodima konkurenata. Osim toga, prema Priceu i Bohneru (2007: 30), proces upravljanja uspješnošću često ne daje zadovoljavajuće rezultate jer se „ne mjeri prava stvar”. U sljedećoj tablici prikazani su neki primjeri fokusa i načina mjerenja naoko istih pojava i procesa, ali s bitno različitim rezultatima.

Tablica 6: Tranzicija u fokusu i načinu mjerenja uspješnosti poduzeća

rast	vs.	profitabilnost
broj kupaca	vs.	zadovoljstvo kupaca
pohađani trening	vs.	rezultati treninga
mjesečno	vs.	kontinuirano
uspoređivanje s planom	vs.	uspoređivanje s prošlom godinom
individualno	vs.	timski

Izvor: Prilagodili autori prema Price, D.A., Bohner, C., 2007. Taking Scorecards Beyond Theory. *Bank Accounting & Finance*, 20(3), 30.

Tranzicija prikazana u tablici 6 se sastoji u prijelazu s pristupa *inputa* (što je jednostavnije mjeriti) na pristup ishoda, kao od statičkog pristupa prema dinamičkom. Suvremeni sustavi upravljanja korporacijskom uspješnošću – CPM – omogućuju provođenje redefiniranog pristupa mjerenju uspješnosti. Takvi sustavi, iako još uvijek relativno skupi, omogućit će donositeljima odluka u skoroj budućnosti praćenje i usporedbu velikog broja financijskih i nefinancijskih mjera uspješnosti poduzeća u realnom vremenu. U budućnosti će to omogućiti transparentnost u prikazivanju kvalitete poslovanja pojedinog poduzeća, lakše donošenje odluka investitorima, kao i, u konačnici, efikasniju alokaciju resursa i pomicanje granica proizvodnih mogućnosti ekonomija.

#### 2.3.4. Veza između motrenja poslovnog okruženja i uspješnosti poslovanja poduzeća

Postojanje veze između motrenja poslovnog okruženja i uspješnosti poslovanja poduzeća proučavano je u više empirijskih istraživanja. Rezultati su pokazali da proces motrenja, njegova kvaliteta i kvantiteta, utječu pozitivno na uspješnost poduzeća.

U proučavanju 81 poduzeća metodom proučavanja i ocjenjivanja detaljnih studija slučajeva, Miller i Friesen (1977.) su ih kategorizirali u deset prototipova. Šest prototipova odnosi se na uspješna poduzeća, a četiri na neuspješna. Istraživanje je pokazalo da je najvažniji čimbenik razdvajanja poduzeća na uspješne i neuspješne čimbenik nazvan „inteligencija-racionalnost” (inteligencija u ovom smislu bi značila i prikupljanje informacija, odnosno „obavještajna” služba poduzeća). Sastavljen je od motrenja poslovnog okruženja, kontrole, komunikacija, adaptibilnosti, analitike, integracije, složenosti i iskustva u grani poslovanja i objašnjava 55 % varijance (Miller, Friesen, 1977: 261). Sva poduzeća koja su klasificirana u uspješna, osim jednog, imaju aktivnost motrenja poslovnog okruženja ocijenjenu kao „izražena” ili „upravljana”, dok je u neuspješnih ocijenjena kao „slaba”.

Istraživanje (Newgren et al., 1985) provedeno usporedbom 28 poduzeća koja provode aktivnost motrenja poslovnog okruženja i 22 koja ne provode, tijekom petogodišnjeg razdoblja, pokazalo je značajno veću uspješnost onih poduzeća koja skeniraju. Uspješnost je mjerena pokazateljima vezanima za kretanje tržišne vrijednosti poduzeća (odnos cijena dionice/zarada –  $P/E$ , podijeljen s  $P/E$  industrijske grane da se uklone granski efekti). Prosječna godišnja uspješnost onih poduzeća koja skeniraju bila je kroz cijelo razdoblje bolja od poduzeća koja ne skeniraju. Zaključak je da motrenje poslovnog okruženja i njegova procjena pozitivno utječu na uspješnost poduzeća. Iako se većina istraživanja koja obrađuju utjecaj poslovnog okruženja i motrenja poslovnog okruženja na uspješnost

poduzeća odnosi na srednja i velika poduzeća, Dollinger (1984: 351) je dokazao da skeniranje pridonosi i malim poduzećima. Istraživanje na uzorku od 82 mala poduzeća pokazuje da intenzivne aktivnosti premošćivanja granica poduzeća (engl. *boundary spanning*) značajno utječu na financijsku uspješnost poduzeća. Također je dokazao da se navedeni odnos pojačava uz pomoć sposobnosti obrade informacija.

Koristeći Porterovu (1985.) tipologiju strategija (diferencijacije proizvoda, niskih troškova i fokusiranja na niše), West (1990.) je proučavao odnos između skeniranja i strategija poduzeća s jedne strane i uspješnosti poduzeća s druge strane. Istraživanje je obuhvatilo 65 poduzeća iz ugostiteljstva u četvorogodišnjem razdoblju. Rezultati su pokazali da skeniranje i strategija imaju vrlo izražen utjecaj na financijske rezultate poduzeća (povrat na imovinu i povrat na prodaju). Uspješna poduzeća sa strategijama diferencijacije i niskih troškova su znatno više bila angažirana u procesu motrenja poslovnog okruženja nego neuspješna poduzeća u navedene dvije strateške grupe.

U već spomenutom istraživanju motrenja poslovnog okruženja (Daft et al., 1988.) uočeno je da donositelji odluka uspješnijih poduzeća (mjereno povratom na imovinu – ROA) povećavaju frekvenciju, intenzitet i širinu skeniranja kako se povećava neizvjesnost poslovnog okruženja.

U istraživanju skeniranja i uspješnosti poduzeća na listi 500 najvećih u SAD-u iz časopisa *Fortune*, Subramanian, Fernandes i Harper (1993.) dokazali su postojanje veze između uspješnosti (mjereno rastom i profitabilnošću) i naprednih sustava motrenja poslovnog okruženja poduzeća. Empirijski podaci su pokazali da poduzeća koja koriste napredne sustave za skeniranje događaja u poslovnom okruženju ostvaruju veći rast i profitabilnost od onih poduzeća koja takve sustave ne posjeduju.

Isti autor je vodio još jedno istraživanje (Subramanian, Kumar, Yauger, 1994.) na uzorku od više od 600 bolnica. Rezultati su pokazali da bolnice koje koriste sofisticirane sustave za motrenje poslovnog okruženja postižu znatno veću uspješnost od onih koje koriste manje napredne ili osnovne sustave. Isto tako, bolnice s boljim skeniranjem okruženja imaju bolju sposobnost stjecanja informacija i bolju sposobnost korištenja informacija u procesu strateškog planiranja.

Informacije koje proizlaze iz procesa motrenja poslovnog okruženja poduzeća sve se više koriste kao pokretač procesa strateškog planiranja u većini razvijenih zemalja. Iz prethodnog izlaganja je vidljivo da rezultati istraživanja upućuju na vezu skeniranja poslovnog okruženja i uspješnosti poduzeća. No, skeniranje u užem smislu, kao proces stjecanja informacija o poslovnom okruženju, nije dovoljno za uspješnost. Nužno je da se *output* skeniranja djelotvorno koristi u procesu

strateškog planiranja, da potiče komunikaciju i raspravu u poduzeću o važnim pitanjima, i to orijentiranih na budućnost (Choo, 2001: 9).

Sustavno motrenje poslovnog okruženja je proces koji se odvija prema određenom uzorku. Naime, postoji evolucijski put kroz koji prolazi poduzeće koje neprekidno unaprjeđuje svoj pristup poslovnom okruženju kroz proces motrenja okruženja. Proučavajući ponašanje 187 poduzeća u procesima motrenja poslovnog okruženja, Jain (1984: 118) je razvio evolucijsku tipologiju skeniranja okruženja koja predstavlja metodološko polazište za razgraničavanje stupnja interakcije poduzeća s poslovnim okruženjem.

Model razvoja procesa motrenja poslovnog okruženja odvija se kroz četiri faze koje slijede jedna za drugom. Kako poduzeće unaprjeđuje svoj sustav motrenja poslovnog okruženja i kako prelazi iz jedne faze u drugu, tako dolazi do značajnih i primjetnih poboljšanja u prikupljanju informacija i u korištenju prikupljenih informacija u procesu strateškog planiranja i formulacija strategija poduzeća. Motrenje poslovnog okruženja nekog poduzeća nalazi se u jednoj od četiri evolucijske faze: (1) primitivno motrenje, (2) *ad hoc* motrenje, (3) reaktivno motrenje i (4) proaktivno motrenje. Većina sustava motrenja u trenutku svog nastanka bila je u stadiju primitivnog motrenja, i razvijali su se od faze do faze, sve do proaktivnog motrenja, koje predstavlja najsofisticiraniji stadij skeniranja poslovnog okruženja i najviši stupanj interakcije između poduzeća i poslovnog okruženja. U tablici 7 prikazane su osnovne značajke četiri navedena evolutivna modela motrenja poslovnog okruženja poduzeća.

Tablica 7: Faze u evoluciji procesa motrenja poslovnog okruženja

Faza 1	Faza 2	Faza 3	Faza 4
primitivno	<i>ad hoc</i>	reaktivno	proaktivno
Jednostavno suočavanje s poslovnim okruženjem	Paze na mogući utjecaj poslovnog okruženja	Bave se poslovnim okruženjem da bi zaštitili budućnost	Predviđaju poslovno okruženje za željenu budućnost
Izloženost informacijama bez svrhe i bez ulaganja truda	Nema aktivnog traženja Osjetljivost na informacije o specifičnim pitanjima	Uloženi napor je nestrukturiran i slučajan Prikupljanje manje određenih informacija	Strukturiran, promišljen i hotimičan napor Prikupljanje određenih informacija Unaprijed određena metodologija
Skeniranje bez poriva	→ Skeniranje da se potakne razumijevanje specifičnih događaja	→ Skeniranje da se prikladno odgovori na tržišta i konkurenciju	→ Strateško skeniranje u potrazi za konkurentskom prednošću

Izvor: Jain, S.C. 1984. Environmental Scanning in U.S. Corporations. *Long Range Planning*, 17(2), 118.

Prva značajka opisuje stav poduzeća prema okruženju koji proizlazi iz percepcije poduzeća o važnosti utjecaja poslovnog okruženja na funkcioniranje poduzeća. Druga značajka opisuje proces skeniranja, a treća objašnjava ulogu skeniranja poslovnog okruženja u strateškom upravljanju u poduzeću.

Od ukupnog broja istraživanih poduzeća (186), indikativno je da je Jain (1984: 118) utvrdio da je samo 14 (7,5 %) proaktivno u motrenju poslovnog okruženja, a 128 (69 %) poduzeća ima primitivne ili *ad hoc* sustave motrenja. To ukazuje na važnost izgradnje i implementacije modela višeg stupnja interakcije između poduzeća i poslovnog okruženja koji vodi poboljšanju uspješnosti poduzeća.

U nastavku će biti detaljnije prikazani pojedini modeli motrenja poslovnog okruženja, s naznakom mogućeg razvoja petog modela – interaktivnog motrenja poslovnog okruženja.



### 2.3.4.1. Primitivno motrenje poslovnog okruženja

Prva faza u evoluciji procesa motrenja poslovnog okruženja prikazuje situaciju u kojoj poduzeće shvaća poslovno okruženje kao nešto neizbježno i slučajno. Poduzeće smatra da se ništa u odnosu na poslovno okruženje ne može poduzeti, nego se samo mora prihvatiti svaki utjecaj, kako već dolazi iz poslovnog okruženja prema poduzeću. Donositelji odluka su izloženi informacijama, i to onim više i onim manje važnim za strategiju poduzeća. Nikakav napor se, međutim, ne poduzima da bi se takve informacije uspjele međusobno razlikovati. Ne razlučuju se strateški važne informacije, pa shodno tome, nema ni njihovog sustavnog korištenja u donošenju važnih odluka. U tom se slučaju može reći da se skeniranje poslovnog okruženja događa takoreći samo od sebe, a da mu donositelji odluka ne pridaju nikakvu pozornost.

Ovakav model skeniranja poslovnog okruženja, još ako se događa i u uvjetima visoke strateške neizvjesnosti okruženja, značajno umanjuje mogućnosti poduzeća za uspješno poslovanje i dovodi u pitanje njegov opstanak. U tom slučaju se radi o poduzećima s najnižim razinama uspješnosti. U uvjetima niske neizvjesnosti poslovnog okruženja radi se i dalje o relativno neuspješnim poduzećima, ali ona, zbog obilježja poslovnog okruženja koja im idu u prilog, nisu egzistencijalno ugrožena.

### 2.3.4.2. Ad hoc motrenje poslovnog okruženja

Kada dođe do prijelaza u drugu, *ad hoc*, fazu evolucije sustava motrenja poslovnog okruženja u nekom poduzeću, znači da je došlo do određenih poboljšanja. Ona se ponajprije odnose na situaciju da donositelji odluka u poduzećima koja se nalaze u drugoj fazi identificiraju nekoliko područja koja smatraju važnima i drže da ih treba pažljivo motriti. To još uvijek nije nikakav formalni sustav skeniranja poslovnog okruženja. Isto tako, u tom slučaju nije poduzeta nikakva inicijativa da bi se poslovno okruženje poduzeća uopće skeniralo. To što su donositelji odluka postali osjetljivi na informacije iz nekih područja ne znači da se takve informacije stavljaju u funkciju i odnos s donošenjem važnih odluka u poduzeću. Ova faza razvoja sustava motrenja poslovnog okruženja poduzeća obično se odnosi na one subjekte koji tradicionalno relativno dobro posluju.

Donositelji odluka su svakodnevno zaokupljeni operativnim događanjima u poduzeću i često nemaju vremena razmišljati dugoročno, strateški, jer je ionako godinama sve već slično. Najčešće se radi o relativno niskoj neizvjesnosti poslovnog okruženja, koja uz takav nerazvijeni sustav motrenja poslovnog okruženja postiže pozitivne rezultate, ali takva uspješnost je zapravo relativno niska.

Poduzeća klasificirana u ovu skupinu prema obilježjima motrenja nisko su na kontinuumu neizvjesnosti poslovnog okruženja, a srednje na kontinuumu uspješnosti poslovanja.

### **2.3.4.3. Reaktivno motrenje poslovnog okruženja**

Kada se sustav motrenja poslovnog okruženja nekog poduzeća okarakterizira dolaskom u treću evolucijsku fazu, to znači da se skeniranje u poduzeću počinje smatrati važnom aktivnošću. Poduzimaju se naponi u motrenju poslovnog okruženja i traženju informacija iz različitih područja. Donositelji odluka u potpunosti prepoznaju značaj poslovnog okruženja. No, način na koji se bave skeniranjem poslovnog okruženja više je „amaterski”, neplaniran i nestrukturiran. Sve se u poslovnom okruženju čini važnim pa poduzeće biva preplavljeno informacijama. Neke od skeniranih informacija neće se ni pogledati, a neke će se analizirati, razumjeti i pohraniti. Čim vodeće poduzeće poduzme strateški pomak prouzročen promjenom iz okruženja, poduzeće koje karakterizira reaktivno motrenje brzo će biti u stanju reagirati i slijediti vodećega. Takvo poduzeće razumije probleme i mogućnosti koje donosi budućnost, ali donositelji odluka nisu spremni prvi poduzeti aktivne korake da bi se takvo razumijevanje poslovnog okruženja pretvorilo u stratešku prednost. Ono čeka da vodeće poduzeće prvo učini pomake.

Takve karakteristike procesa motrenja i stupnja međusobnog odnosa između poduzeća i okruženja rezultiraju relativno boljom uspješnošću poduzeća nego prethodna dva tipa. U uvjetima više neizvjesnosti poslovnog okruženja, uspješnost takvog poduzeća bit će lošija u odnosu na situaciju niže neizvjesnosti, a iste tipologije motrenja.

### **2.3.4.4. Proaktivno motrenje poslovnog okruženja**

Poduzeće četvrte faze odlučno i revno prakticira motrenje poslovnog okruženja. Pažljivo pregledavanje poslovnog okruženja omogućuje da se napor motrenja fokusira na specificirana područja koja su za poduzeće ključna. Posvećuje se vrijeme utvrđivanju prikladne metodologije motrenja poslovnog okruženja, diseminiranju prikupljenih informacija, ali i njihovom korištenju prilikom procesa strateškog planiranja i formulacije strategija. Jedno od temeljnih obilježja četvrte faze je razlika između mikro i makroskeniranja. Mikroskeniranje znači da su svi sudionici aktivnosti premošćivanja granica poduzeća (engl. *boundary spanners*) aktivno i ciljano uključeni u skeniranje poslovnog okruženja; primjerice, prodajno osoblje. Makroskeniranje je važno za poduzeće kao cjelinu pa se provodi na najvišoj razini donošenja odluka. Bitno je naglasiti da su mikro i makroskeniranje komplementarne aktivnosti koje moraju biti zajednički orkestrirane i moraju se

međusobno nadopunjavati, a ne se preklapati ili gubiti u komunikacijskim kanalima. Proaktivno poduzeće tako putem skeniranja i uporabe rezultata skeniranja može predvidjeti poslovno okruženje i iskorištavati prilike koje se nude, a prijetnje na vrijeme izbjegavati ili ih pretvarati u prilike.

Ova skupina poduzeća je najuspješnija bez obzira na razinu neizvjesnosti u poslovnom okruženju, no njihov relativni udio trebao bi biti najveći u uvjetima poslovanja u okruženju koje karakterizira visoka razina strateške neizvjesnosti.

### **2.3.4.5. Interaktivan odnos poduzeća s poslovnim okruženjem**

U uvjetima suvremenih sustava poslovne inteligencije može se nazrijeti začetak pete faze evolucije sustava za motrenje poslovnog okruženja poduzeća koja se može nazvati interaktivnom.

Interaktivnim odnosom poduzeća prema poslovnom okruženju pojačava se povezanost poslovnog okruženja i uspješnosti poslovanja poduzeća. To znači da su uspješnija ona poduzeća koja su u potrazi za promjenama, te samim time suočena s većom strateškom neizvjesnošću koja potječe iz poslovnog okruženja, i koja konstantno primaju, ali i odašilju impulse u poslovno okruženje. S druge strane, poduzeća koja ne izgrađuju takav interaktivan odnos sa svojim poslovnim okruženjem su u značajnoj mjeri neuspješnija.

Zbog mogućnosti koje pruža informacijsko-komunikacijska tehnologija, kao spektar mnogih načina kako se mogu „izravno usisavati” goleme količine signala iz poslovnog okruženja u sustav poslovne inteligencije, obrađivati ih i interpretirati, poduzeća će moći kreirati svoja poslovna okruženja za budućnost kakvu sami zamisle. Napor koji će se ulagati i dalje je strukturiran, ali uz pomoć novih koncepata kao što su rudarenje podataka, umjetna inteligencija, uspostavljanje kompliciranih i skrivenih veza među podacima iz okruženja uz pomoć statističkih i matematičkih algoritama neće predstavljati značajan tehnički problem. Zapreka širem uvođenju navedenih alata u svakodnevnu uporabu u poduzeća zasad su veliki troškovi nabave, održavanja i trajne edukacije za takve sustave. Međutim, zbog jednostavne i jeftine replikacije tih proizvoda, valja očekivati daljnji pad njihove cijene te će uvođenje takvih sustava postati nužno za održanje konkurentskih sposobnosti.

Zaključno, može se tvrditi da donositelji odluka u uspješnim poduzećima trebaju biti osposobljeni za predviđanje mogućnosti koje ostali ne predviđaju i iskoristiti sposobnosti koje ostali konkurenti nemaju. Da bi to bili u stanju, moraju imati temeljite spoznaje o čimbenicima koji utječu na potražnju kupaca, uključujući trendove u političko-pravnom, ekonomskom, sociokulturnom i

tehnološkom sektoru poslovnog okruženja. To podrazumijeva da donositelji odluka u uspješnim poduzećima moraju imati razvijene vještine i znanje o procesu motrenja poslovnog okruženja da bi identificirali, ali i inicirali promjene i trendove u poslovnom okruženju. Donositelji odluka u poduzećima koji će modelirati interaktivnu strategiju odnosa poduzeća prema okruženju mogu očekivati veću razinu uspješnosti u odnosu na ona poduzeća koja pasivno čekaju impulse iz okruženja i njima se brže ili sporije, uspješnije ili manje uspješno, samo prilagođavaju. Uspostavljanje partnerskog i ravnopravnog odnosa poduzeća sa svim bitnim subjektima u poslovnom okruženju te utjecaj poduzeća na kreiranje uvjeta u poslovnom okruženju predstavljaju model kojim se podiže razina uspješnosti poduzeća.

# ZNAČAJ I ULOGA INTELEKTUALNOG KAPITALA U SUVREMENOM POSLOVNOM OKRUŽENJU

## 3

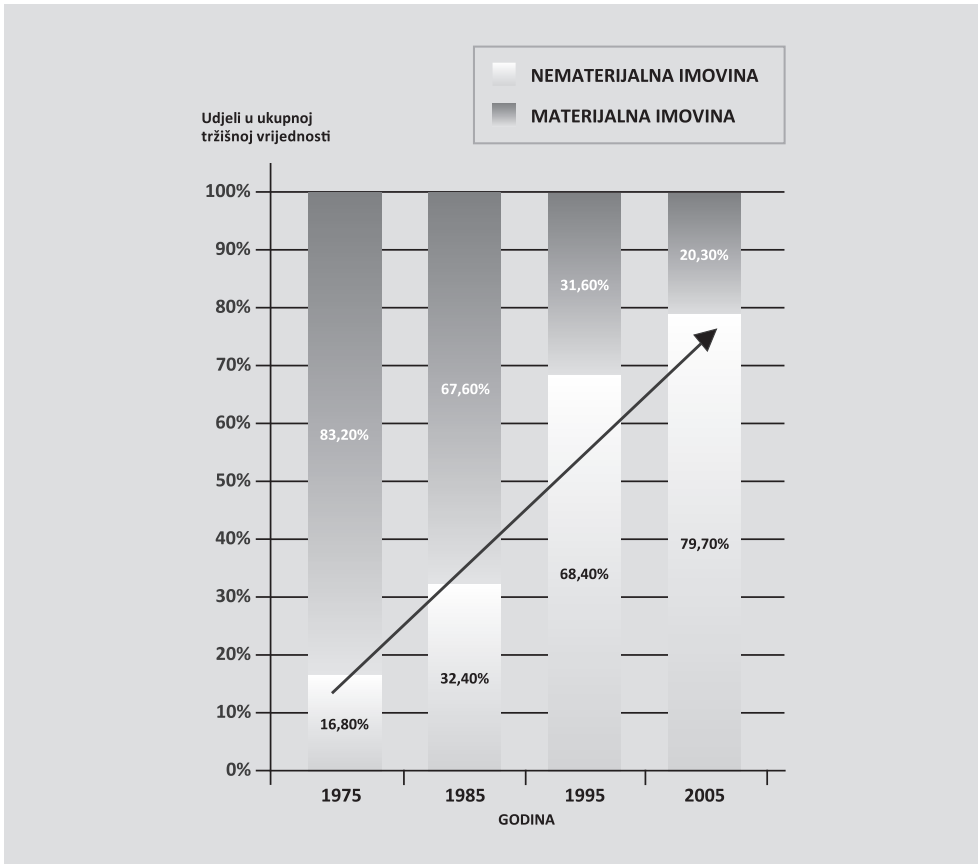
Dobro gospodarstvo je zbroj efikasnih, uspješnih i profitabilnih kompanija koje s konkurentnim proizvodima nastupaju na svjetskom tržištu, a na tom tržištu žive svi, a uspjevaju samo najbolji. No, kako biti najbolji u uvjetima izrazito jake globalne konkurencije?

Uspješna tvrtka iz XIX. stoljeća svoju je konkurentnost temeljila na pristupu resursima (radu, nafti, vodi, šumama, rudnicima i sl.). Početkom XX. stoljeća, to više nije bilo dovoljno jer je slobodno tržište sirovina otežalo korištenje lokacije kao jedinog izvora konkurentske prednosti. Tehnološke inovacije, uz pristup kapitalu, postale su novi čimbenici konkurentske prednosti. U drugoj polovici XX. stoljeća, kada su izumi postali svačije vlasništvo (imitacija, kupnja patenata), konkurentska se prednost nije više mogla temeljiti na tehnološkom monopolu. Novi izvori konkurentske prednosti postaju bolja organizacijska rješenja.

Međutim, i organizacijske inovacije su se vrlo lako mogle imitirati, a ako se radi nešto što je netko već napravio, to se ne može iskoristiti kao konkurentska prednost. U suvremenom poslovanju konkurentska prednost postaju znanje i kreativnost ugrađeni u proizvode (Nordstrom, Ridderstrale, 2002: 267–271).

U posljednjih dvadesetak godina je udio nematerijalne imovine u ukupnoj vrijednosti poduzeća sve veći, dok je uloga materijalne imovine sve manja u stvaranju novostvorene vrijednosti, što se može vidjeti na primjeru 500 vodećih svjetskih kompanija u razdoblju od 1975. – 2009. godine (grafikon 1).

Grafikon 1: Udio materijalne i nematerijalne imovine u ukupnoj vrijednosti vodećih svjetskih kompanija (1975. – 2009. g.)



Izvor: Sundać, D., Švast, N., *Intelektualni kapital – temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća*, Zagreb, MGRiP, 39.

Dakle, vidljiv je trend povećanja važnosti nematerijalne imovine za poduzeća. Zahvaljujući intelektualnom kapitalu, tržišna vrijednost mnogih poduzeća znatno je veća od knjigovodstvene<sup>42</sup>, a mijenja se i struktura ulaganja u imovinu u korist neopipljive imovine.

Uspješnost poslovanja u novoj ekonomiji sve više ovisi o nematerijalnim čimbenicima kao što su kvaliteta, brzina, fleksibilnost, dizajn, imidž te, posebno informacije i znanje odnosno njegov ekonomski relevantan oblik – intelektualni

<sup>42</sup> Krajem 1970. g. tržišna i knjigovodstvena vrijednost tvrtki bile su uglavnom jednake. Do 2001. godine prosječni se odnos tržišne vrijednosti prema knjigovodstvenoj vrijednosti tvrtki s liste S&P 500 naglo povećao – ušesterostručio. Za tehnološke i softverske dionice ta razlika zna biti i veća (Lev, 2001.).

kapital. Dakle, radi se o rastu i razvoju u kojem proizvodi sve više sadrže intelektualnu komponentu, tranziciji iz gospodarstva opsega u gospodarstvo znanja<sup>43</sup>, tj. gospodarstvo koje pokreće snaga znanja.

Naime, u najrazvijenijim ekonomijama svijeta više od polovice BDP-a zasnovano je na znanju – industrije visoke tehnologije gotovo su udvostručile svoj udio u *outputu* posljednja dva desetljeća, dok usluge zasnovane na znanju rastu i biže. Istovremeno, broj „radnika znanja” iznosi prosječno osam od deset novih poslova. Mijenja se i priroda konkurentne prednosti koja se ne mjeri trenutnom pozicijom na tržištu, veličinom i moći tvrtke u prošlosti, već uključivanjem znanja u sve aktivnosti u tvrtki, kredibilitetom tvrtke i njezinom mogućnošću da tržištu prenese informaciju da ima najbolja rješenja (Edvinsson, 2003: 51, 56).

Dakle, konkurentna je prednost posjedovati više boljih ideja (znanje, kreativnost i inovacije) i izgraditi bolji imidž. S tim u vezi, tvrtke se danas natječu u „snazi misaonih modela” kojima stvaraju i upravljaju idejama pa strateško pitanje postaje kakav je misaoni model tvrtke te kako ona obrađuje inovativno razmišljanje (Edvinsson, 2003: 58).

Usljed porasta značaja znanja, nastaju novi načini upravljanja poduzećem jer više nije toliko značajno što neko poduzeće posjeduje, već je puno značajnije što ono može proizvesti, a povrh svega da uvjeri kupca da mu proizvod ili usluga tog poduzeća treba.

Promjena temeljne razvojne paradigme ekonomije u fokus stvaranja bogatstva i nove vrijednosti stavlja znanje, „proizvođače” znanja i njihovu kreativnost (Dragičević, 2002: 7). Naime, globalizirano, izrazito konkurentno tržište orijentirano je na potražnju i stvaranje znanja pa ulaganje u ljude, stvaranje novog znanja i upravljanje intelektualnim kapitalom zaposlenika čini konkurentsko okruženje nove ekonomije u kojoj je znanje glavni činitelj proizvoda i ono što se kupuje i prodaje (Srića, Spremić, 2002: 187).

Kako je znanje generator bogatstva, ono je bitno kako sa stajališta poduzeća, tako i sa stajališta nacionalne ekonomije pa intelektualni kapital postaje najvrednija

---

<sup>43</sup> Kada je prije tri stoljeća Francis Bacon izgovorio „Znanje je moć”, nije mogao predvidjeti da će se u povijest još upisati industrijska revolucija XIX. stoljeća, a zatim i znanstvena revolucija XX. stoljeća i da će tek potom biti stvoreni uvjeti za razvoj ekonomije temeljene upravo na tome o čemu je govorio – na znanju. Posljednja desetljeća XX. stoljeća predstavljala su prekretnicu u procesu globalnog razvoja. Gospodarske aktivnosti utemeljene na iskorištavanju informacija i znanja postale su sila ekonomskog rasta u razvijenim tržišnim ekonomijama i sve više transformiraju sve ostale dimenzije razvoja, cjelokupnog načina življenja i opstanka čovječanstva. Stvoren je model *knowledge based economy* (gospodarstvo utemeljeno na znanju). Znanje je postalo najznačajniji čimbenik društvene, ekonomske, tehnološke i kulturne preobrazbe. Ekonomija utemeljena na znanju utječe na sva ostala područja društvenih aktivnosti u svakoj zemlji, uključujući institucijski i inovacijski sustav i razvoj ljudskih resursa.

imovina. S tim u vezi, financijska tržišta ustupaju mjesto tržištima znanja<sup>44</sup> na kojima je započela globalna „bitka za mozgove” koja će se sve više intenzivirati. Moć tako prelazi u ruke nadarenih pojedinaca jer su znanje i talent oskudni resursi<sup>45</sup>.

U svrhu svekolikoga napretka, čovjek je od pamtivjeka u početku osmišljavao novo, koristeći pritom svoju snagu i intelekt, vrijeme i prostor. Međutim, intelektualni i tehnološki razvoj tijekom povijesti bio je vrlo spor; promjene iz naraštaja u naraštaj bile su male pa je potreba za učenjem nepoznatoga bila skromna. Gospodarenje se zasnivalo na eksploataciji materijalnih resursa, a nematerijalni (intelektualni) doprinos u novostvorenoj vrijednosti bio je neznatan. U novijoj ljudskoj povijesti stvorena je ogromna količina znanja čija primjenjivost, u smislu pronalaženja novih rješenja u svrhu stvaranja novostvorene vrijednosti, nije bila odgovarajuća sve do pronalaska tiskarskog stroja, kada počinje proces tehničko-tehnološke revolucije koja putem „eksplozije pronalazaka” ubrzano ostvaruje sve veću primjenjivost stečenoga znanja te ubrzani razvoj gospodarstva i društva u cjelini. Danas, pri kraju petoga i na pomolu šestoga „Kondratijevoga ciklusa”<sup>46</sup>, u vrijeme nastajanja informacijske ekonomije i ekonomije znanja, zbog sve većih i sve bržih promjena, količina novostvorenog znanja eksponencijalno raste, a njegova svrhovita primjena, posebice onog vrhunskog svjetskog znanja, postaje ključ stvaralaštva i natjecateljske sposobnosti sustava (pojedinca, tvrtke, društva/regije...).

S obzirom da konkurentnost nacionalnog gospodarstva sve više ovisi o ulaganju u neopipljiva dobra<sup>47</sup>, sve više zemalja svijeta povećava ulaganje u nematerijalna dobra.

Tijekom 1978. godine, 83 % američkih investicija činilo je ulaganje u fizička dobra, a 17 % činile su investicije u neopipljivo. Dvadeset godina kasnije, te su brojke gotovo zamijenile mjesto (grafikon 2), a danas su najveće investicije u neopipljivo, poput istraživanja i razvoja novih proizvoda, edukacija i usavršavanje stručnosti, računalnog softvera i interneta. Takva je situacija u većini zemalja.

---

<sup>44</sup> Prve burze, nastale prije više stotina godina, bavile su se razmjenom sirovina, druge su bile financijske, a pojavile su se prije stotinjak godina. Treća generacija burzi burzi znanja, 1998. g. vrijedila je pet tisuća milijardi američkih dolara. Naime, to je intelektualni kapital koji je stvorio „globalni mozak” (suma vrijednosti svjetskog znanja). Na sceni je intelektualna trgovina: e-trgovina (Edvinsson, 2003: 70).

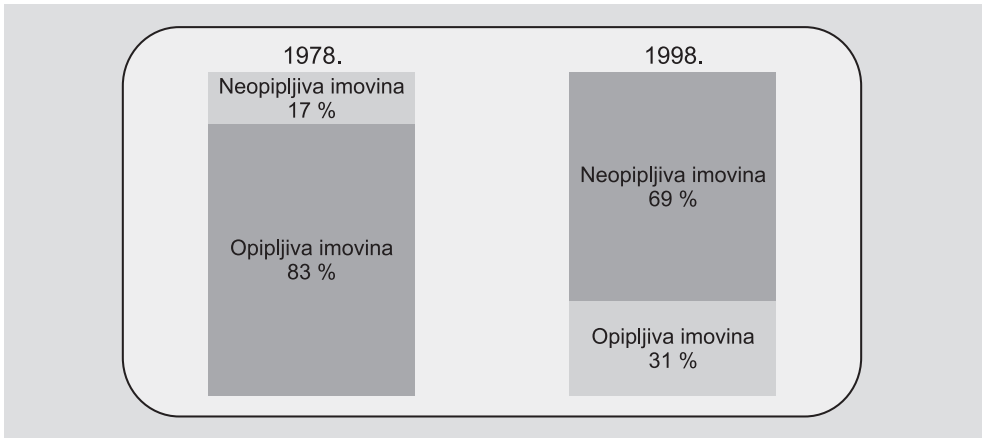
<sup>45</sup> Postotak „sposobnjakovića” varira između 0,6 posto i 0,06 posto (Edvinsson, 2003: 93).

<sup>46</sup> Kondratieff smatra da se na temelju ekonomskih, socijalnih i kulturnih kretanja može predvidjeti budući ekonomski rast.

<sup>47</sup> Iako je nematerijalne faktore rasta otkrio još pedesetih godina XX. stoljeća Robert Solow, dobitnik Nobelove nagrade za ekonomiju 1987. godine, te ih svrstao, u sklopu svog poznatog neoklasičnog egzogenog modela rasta, pod zajednički nazivnik tehnološkog napretka ili tehnološke promjene, tek 90-ih godina dvadesetog stoljeća ulaganja u nematerijalni kapital uistinu nadmašuju kapitalna ulaganja te uvjetuju nastanak gospodarstva znanja (Švarc, 2009.).



Grafikon 2: Promjena udjela ulaganja u opipljivu i neopipljivu imovinu (podaci za gospodarstvo SAD-a, usporedba 1978. i 1998. g.)



Izvor: OECD. 2001. *OECD Report 2001*. Preuzeto 20. listopada 2012. s: [http://www.oecd.org\\_2\\_1e.pdf](http://www.oecd.org_2_1e.pdf).

Dakle, udio ulaganja u neopipljivu imovinu u SAD-u povećao se od 1978. do 1998. godine za četiri puta.

O pametnoj primjeni vrhunskog znanja izravno ovisi i rast BDP-a u nekom društvu, pa je u gospodarstvu temeljenom na znanju (engl. KBE – *knowledge based economy*) i ukupni BDP znatno veći, posebice zbog velikoga udjela nematerijalnih čimbenika (Srića, Spremić, 2000: 187). Naime, gospodarstvo utemeljeno na znanju usmjereno je proizvodnji, akumulaciji, distribuciji i uporabi znanja i informacija te njihovoj kapitalizaciji, što se naročito ogleda u rastu investicija u visoke tehnologije, povećanju udjela izvoza i dodane vrijednosti visokotehnoloških industrija, u dinamičnom rastu postojećih i porastu novih visokotehnoloških industrija/klastera/sektora, kao i značajnom povećanju udjela visokokvalificirane radne snage unutar ukupnog radnog kontingenta, te znatnom povećanju produktivnosti.

Ulaganje u znanje povećava uspješnost intelektualnog kapitala, a time i konkurentnost nacionalnih ekonomija i atraktivnost zemlje kao poslovne destinacije. Naime, zemlje koje najviše ulažu u znanje i najbolje upravljaju intelektualnim kapitalom, imaju najkonkurentnija gospodarstva (tablica 8) i najviše direktnih stranih ulaganja, a ona pak povoljno utječu na BDP zemlje u koju se investira.

Tablica 8: Najkonkurentnije zemlje svijeta prema Indeksu globalne konkurentnosti

Rang	Zemlja
1.	Švicarska
2.	Singapur
3.	Sjedinjene Američke Države
4.	Finska
5.	Njemačka
6.	Japan
7.	Hong Kong
8.	Nizozemska
9.	Ujedinjeno Kraljevstvo
10.	Švedska
11.	Norveška
12.	Ujedinjeni Arapski Emirati
13.	Danska
14.	Tajvan
15.	Kanada
16.	Katar
17.	Novi Zeland
18.	Belgija
19.	Luksemburg
20.	Malezija

**Izvor:** World Economic Forum: *The Global Competitiveness Report 2014 – 2015*, [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_201415.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_201415.pdf), (2. 2. 2015.)

Zemlje s najvišim indeksom globalne konkurentnosti pri vrhu su po ulaganju u intelektualni kapital i istraživanje i razvoj, udjelu visokoobrazovanih u ukupnoj populaciji, po kvaliteti obrazovanja, inovativnosti, kvaliteti institucija te učinkovitosti vlade (WEF, 2014./2015.). Razvijenost i napredak pojedine zemlje ovise o tome koliko joj je razvijeno gospodarstvo temeljeno na znanju jer ono pruža najbolje mogućnosti za suočavanje s novim globalnim okruženjem. S tim u vezi, može se reći da je znanje, tj. intelektualni kapital, danas temeljna pokretačka snaga razvoja svakog društva čiji je osnovni smisao povećanje blagostanja njezinih građana. Naime, istraživanja dokazuju da zemlje koje najviše ulažu u znanje imaju i visoki Indeks blagostanja.

Tako je na primjer Norveška je već šestu godinu zaredom najuspješnija zemlja na svijetu prema Indeksu blagostanja, dok je Hrvatska na 50. mjestu. Norvešku po uspješnosti slijede Švicarska, Novi Zeland, Danska, Kanada, a u prvih deset su još

Švedska, Australija, Finska, Nizozemska i SAD. Prema tome, može se reći da zemlje koje grade gospodarstvo temeljeno na znanju stječu velike potencijale za kontinuirano povećanje životnog standarda, kvalitete života i društvenog bogatstva.

„Intelektualni kapital čini korijen korporacije – i nacije – koji omogućava neophodne elemente za budući rast...”<sup>48</sup> Stoga, može se reći da je globalni pobjednički razvojni model gospodarstva strateško fokusiranje na poticanje stvaranja novih znanja i njihovo korištenje, te na dobro obrazovanu radnu snagu koja posjeduje mnogostruke vještine i kontinuirano se obrazuje, tj. fokusiranje na intelektualni kapital. Stoga ljudi dobivaju središnje mjesto jer oni potiču nove zamisli koje mijenjaju proizvod i donose dobit. No, da bi znanje bilo u funkciji dinamičkog razvoja gospodarstva, potrebna je sredina gdje se ono traži i gdje se vrednuju umijeća ljudi, da postoje povoljni institucionalni uvjeti za razvoj gospodarstva temeljenog na znanju.

### 3.1. NOVA EKONOMIJA

Vrijeme u kojemu se danas živi vrijeme je opsežnih, dubokih i nadasve brzih promjena. One zahvaćaju sve sfere i područja djelovanja i življenja: tehniku i tehnologiju, gospodarske i negospodarske djelatnosti, znanost i obrazovanje, tržište, organizaciju i ostale strukture društva. Promjene se očituju kroz procese regulacije i deregulacije, liberalizacije, globalizacije i dematerijalizacije, odnosno transformaciju gospodarstva u ekonomiju znanja. Uključivanje u te procese znatno utječe na uspješnost nacionalnog gospodarstva te društveno i ekonomsko blagostanje njenih građana.

Već gotovo dva desetljeća, ekonomska znanost kroz svoje učenje i znanstvene radove najavljuje da dolazi do pomaka od materijalnih faktora proizvodnje ka nematerijalnim faktorima. Pritom se smatra da će nematerijalni faktori biti sve značajniji za opseg i kvalitetu proizvoda, kao i za profit.

Rušenje „Blizanaca” u New Yorku 11. rujna 2001. godine, između ostalog, navodi na zaključke da su materijalni uvjeti proizvodnje uništivi čak i onda kada se nalaze na vlastitom teritoriju, te da već i teroristi znaju da su vitalne točke ekonomije centri informacija i znanja, a ne industrijska postrojenja. To sada potiče vlade nacionalnih ekonomija najrazvijenijih zemalja svijeta da intenzivno financiraju znanstvenu misao utemeljenu na nematerijalnim uvjetima proizvodnje. Sve znanosti moraju dati nove odgovore. Među njima je i ekonomska koja mora odgovoriti na konkretna pitanja što su temelji te nove nematerijalne ekonomije.

<sup>48</sup> Godišnje izvješće ISA-e (*Invest in Sweden Agency* – Agencija za ulaganje u Švedsku) za 1999. g. (Edvinsson, 2003: 260).

Dosad su se kristalizirala tri temelja te nove ekonomije. To su održivi razvoj, upravljanje znanjem i intelektualni kapital.

Svijetom globalnog poslovanja danas upravlja Nova ekonomija (*New Economy*), a ona se zasniva na temeljitoj promjeni strukture gospodarstva koje se transformira iz industrijskog u informacijsko. U Novoj ekonomiji vladaju drugačiji ekonomski zakoni od onih na klasičnom tržištu: poslovanje poduzeća ne podliježe tradicionalnim principima kao što su oskudica, granični troškovi proizvodnje i sl. Generator bogatstva (kako za pojedinca, tako i za državu) u Novoj ekonomiji je znanje.

Prema uglednom američkom ekonomistu Lesteru Thurowu, presudno je u svakoj zemlji ostvariti uvjete za tu Novu ekonomiju na tri razine:

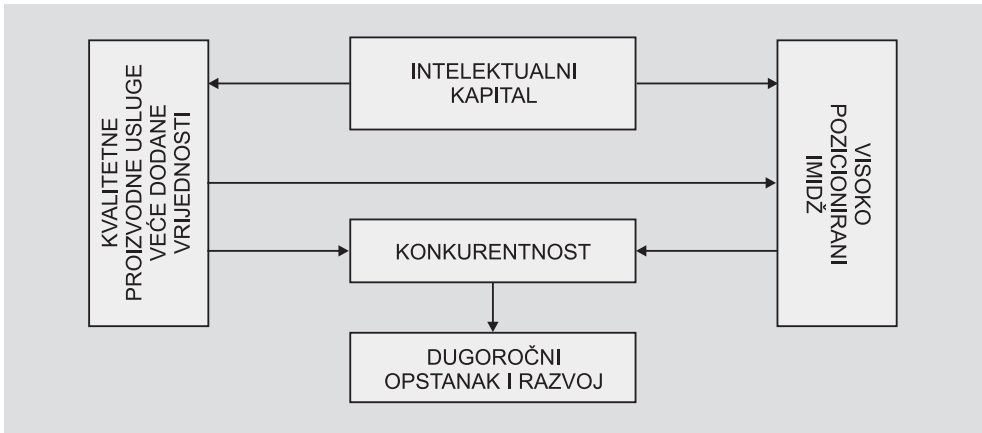
1. na nacionalnoj, povećati znanje i sposobnosti svakog stanovnika što je jedini čvrsti nacionalni oslonac,
2. na korporativnoj, poduzeća moraju svoje poslovne aktivnosti temeljiti na kontinuiranom razvoju globalno konkurentskih proizvoda i usluga, čiju srž opet čini u njih ugrađeno znanje (opstat će i razvijati se samo ona poduzeća koja budu sposobna za proaktivno prilagođavanje), i
3. na individualnoj, svaki pojedinac mora biti spreman na fleksibilnost u radu i trajno nadopunjavanje svojeg znanja i sposobnosti.

U Novoj ekonomiji, proizvodi uspješnih poduzeća sve su bogatiji „inteligentnom dodanom vrijednošću”, a sve siromašniji sirovinama i materijalom pa se glavnina troškova proizvoda odnosi na razvoj (npr. materijal i troškovi izrade čipa iznose svega 3-5 % od prodajne cijene), a glavnina radnih mjesta nije u proizvodnji, nego u fazi kreiranja proizvoda (u IBM-u 6 % zaposlenih radi u tvornicama, a 94 % se bavi „intelektualnim uslugama” kao što su inženjeri, računovodstvo, ljudski resursi, dizajn, financije, održavanje i marketing). Dakle, neposredna proizvodnja je u strukturi cijene proizvoda ili usluga vrlo malo bitna. Bitniji su nematerijalni čimbenici, kao što je sposobnost zaposlenih da osmisle proizvod, da ga učine zanimljivim kupcu te ga prezentiraju na prihvatljiv način<sup>49</sup>. S tim u vezi, najskuplji proizvodi su ideje i novi koncepti nekog rješenja, tj. inovacije, a one se temelje na različitim vrstama znanja. Naime, u suvremenom svijetu brzih promjena, jake konkurencije te sve obrazovanijih i zahtjevnijih potrošača, konkurentnost, a time i dugoročni opstanak i razvoj poduzeća, sve više ovise o nematerijalnim čimbenicima kao što su kvaliteta, brzina, fleksibilnost, dizajn, imidž i posebno – informacije i znanje, odnosno intelektualni kapital (shema 16), koji je nužna pretpostavka

<sup>60</sup> Primjerice, jednoj tenisici marke *Nike*, cijena proizvodnje je jedva 25 %. Materijal iznosi 15 %, a daljnjih 10 % su troškovi transporta i pakiranje. Otprilike 65 % odlazi na nematerijalne faktore: marketing, dizajn, reklame.

neprekidnog praćenja promjena i zahtjeva okoline, kao i adekvatnog prilagođavanja kompanije tim promjenama i zahtjevima.

Shema 16: Ključni čimbenici uspješnosti suvremene kompanije



**Izvor:** Babić, M. 2007. Upravljanje intelektualnim kapitalom – ključna funkcija unapređenja imidža uslužnih kompanija, u Grbac, B., Meler, M. (ur.): *Marketing u društvu znanja (Marketing in a Knowledge Based Society)*, Zbornik radova XX. Međunarodnog kongresa CROMAR-a. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, CROMAR Rijeka, 165-178.

Dakle, uspješnost suvremene kompanije prvenstveno ovisi o efikasnosti intelektualnog kapitala, kvaliteti proizvoda/usluga, korporativnom imidžu i konkurentnosti na tržištu. Naime, o intelektualnom kapitalu ovisi kvaliteta proizvoda/usluga i stvaranje dodane vrijednosti. Nadalje, kvalitetni proizvodi/usluge s većom dodanom vrijednošću povećavaju povjerenje i zadovoljstvo potrošača i jačaju korporativni imidž, a time i konkurentsku sposobnost kompanije, koja poboljšava tržišnu poziciju, povećava profit i povrat na investirani kapital, što osigurava dugoročni opstanak i razvoj kompanije. Povećanje prihoda omogućava poboljšanje standarda zaposlenih, što povećava njihovo zadovoljstvo i radnu motivaciju te stvara uvjete za privlačenje najkvalitetnijih kadrova, a time i poboljšanje kvalitete ponude.

Uspješnost suvremenih kompanija sve manje se mjeri veličinom imovine, a sve više sposobnošću stvaranja dodane vrijednosti. S tim u vezi, cilj svake kompanije treba biti učinkovito korištenje postojećih potencijala i postizanje optimalnog sinergijskog učinka, što u konačnici rezultira kvalitetnijim proizvodima/uslugama, povećanjem vrijednosti i učinkovitosti, unapređenjem imidža te porastom konkurentnosti, što je nužan preduvjet dugoročnog opstanka i razvoja.

Kvaliteta proizvoda/usluga u suvremenoj ekonomiji prvenstveno ovisi o znanju i kreativnosti koji su u njih ugrađeni, tj. sposobnosti zaposlenih da osmisle proizvod/uslugu, da ga učine zanimljivim kupcu/korisniku, te da bolje zadovolje njegove potrebe. S tim u vezi, mijenja se i priroda konkurentske prednosti koja se ne mjeri trenutačnom pozicijom na tržištu, veličinom i moći tvrtke u prošlosti, već na uključivanju znanja u sve aktivnosti u tvrtki. Intelektualni kapital je glavni izvor i generator konkurentske prednosti suvremenog poduzeća pa tako određuje stupanj njegove ekonomske moći na globalnom tržištu.

Nova ekonomija je ekonomija izvrsnosti koja zahtijeva implementaciju nove poslovne kulture koja obuhvaća:

- stalno učenje,
- partnerstvo,
- timski rad, i
- nove oblike marketinga.

U Novoj ekonomiji, Ricardov model komparativnih prednosti gubi na vrijednosti jer se komparativna prednost veže za organizacijsku i tehnološku inovaciju, mobilnost kapitala, kvalitetu i diverzifikaciju novih proizvoda. S tim u vezi, sve su veća ulaganja u znanstvena istraživanja jer ona u ekonomskom smislu određuju budućnost pojedine zemlje, a intelektualni kapital postaje najvrednija imovina poduzeća i njeno najjače oružje.

### 3.1.1. Utjecaj tehničkotehnoloških promjena na gospodarstvo

Tehničkotehnološke promjene kontinuirano mijenjaju cjelokupno društvo, a društveni i gospodarski procesi rezultat su razvoja i interakcije prirode i ljudske znanstvene aktivnosti.

Postojeća ekonomska struktura<sup>50</sup> na kojoj je počivala dosadašnja civilizacija ubrzano se preoblikuje, a iza svega stoje znanost, tehnika<sup>51</sup> i tehnologija<sup>52</sup>.

---

<sup>50</sup> Ekonomska struktura – sustav ekonomske cjeline; dijelovi koji čine taj sustav obično su tako povezani i u tolikoj mjeri međuzavisni da oblikuju cjelovit sustav pojava, odnosa ili procesa.

<sup>51</sup> Pod tehnikom se podrazumijeva ukupnost sredstava za rad kojima se čovjek služi u gospodarskim djelatnostima. U njoj je opredmećena cjelokupna masa znanja i umijeća koju je ljudsko društvo prikupilo istraživanjem prirode i nastojanjem da ovlada prirodnim silama (Deželjin et al., 1999: 112).

<sup>52</sup> Najčešće se tehnologija definira kao način sjedinjenja radne snage i sredstava za proizvodnju u sustavu povezanih postupaka procesa proizvodnje određene vrste proizvoda (Deželjin et al., 1999: 113).

Tehnički napredak<sup>53</sup> stavlja pred svaku zajednicu potrebu da svoje snage usmjerava u pravcu razvoja znanosti, tehnike i tehnologije u svrhu povećanja proizvodnosti rada. Tehnički napredak je doveo do snažnog povećanja proizvodnje dobara i usluga, a time i do poboljšanja životnog standarda.

S obzirom da je čovjek, kao aktivni sudionik u gospodarskom procesu i kao jedan od ključnih čimbenika proizvodnje, neraskidivo povezan s tehnikom, prirodno je da se promjene u tehnologiji neposredno odražavaju i na ljudske resurse, te da neposredno utječu na kvalifikacijsku strukturu, kao i na sadržaj rada. Naime, unaprjeđenje tehnike i tehnologije proizvodnje i sredstava rada zahtijeva zaposlenike sve veće stručnosti i sve veće tehničke opće kulturne razine jer tehnički napredak sve više ističe potrebu za fleksibilnim, polivalentnim osobama koje se mogu prilagođavati tehničkim promjenama u procesu rada, stalno usavršavati rad i povećati njegovu efikasnost.

Dakle, napredak znanosti, tehnike i tehnologije zahtijeva trajno obrazovanje zaposlenih. Naime, školovanje pojedinca ne završava stjecanjem diplome, već se nastavlja tijekom cijelog života jer zaposleni moraju stalno dopunjavati znanje kako bi se mogli služiti najnovijim znanstvenim dostignućima.

Gospodarstvo i obrazovanje su međusobno uvjetovani pa se obrazovanje može shvatiti kao ekonomski čimbenik, a ekonomija kao obrazovni čimbenik. Naime, povećani obrazovni stupanj pojedinca i društva omogućuje izravni utjecaj na povećanje stvaranja potrebnih dobara, a to se odražava u povećanju nacionalnog dohotka, povećanju kupovne moći stanovništva, povećanju razine zaposlenosti i dr. Viši dohodak po stanovniku znači da se njegov manji dio troši na zadovoljenje osnovnih, primarnih potreba i da ostaje više sredstava za zadovoljenje sekundarnih potreba (emocionalnih i intelektualnih). Nadalje, raznovrsnije potrebe zahtijevaju raznovrsniju i kvalitetniju proizvodnju, a to pak traži višu kvalifikacijsku strukturu zaposlenih. Viši dohodak, opet, omogućava bolje, duže, kvalitetnije i raznovrsnije školovanje zaposlenih. Dakle, bogatstvo jednoga naroda i stopa njegova društveno-ekonomskog napretka u prvom redu ovise o sposobnosti i umješnosti njihovih članova da ovladaju suvremenim sredstvima, da uvedu promjene te da se prilagođavaju novim promjenama i situacijama tijekom svog radnog vijeka.

Tehničko-tehnološke promjene, koje su materijalizirani oblik znanosti, kao oblik proizvodnih snaga izazivaju promjene u proizvodnim odnosima. Nadalje, razvoj tehnike i tehnologije izaziva promjenu ekonomske strukture društva,

---

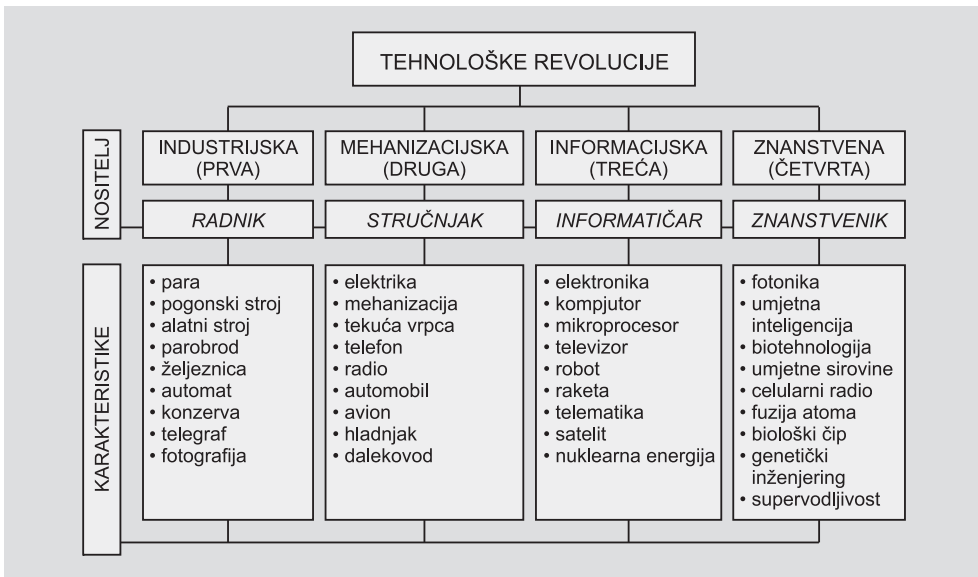
<sup>53</sup> Tehnički napredak je svaka promjena tehnike, tehnologije primjenjivosti i djelotvornosti znanosti i drugih uvjeta o kojima ovisi i koji utječu na porast proizvodnosti. Sastoji se od novih znanja koja omogućuju bilo proizvodnju postojećih proizvoda po nižim cijenama, bilo proizvodnju novih proizvoda (Polić, 1974: 58).

nadgradnje, društveno-ekonomske strukture, a posebno je značajno da izaziva promjenu načina proizvodnje. Kada su oblici toga razvoja snažni i mnogobrojni, govori se o tehnološkoj revoluciji.

### 3.1.2. Tehnološke revolucije

U povijesti čovječanstva zabilježene su tri tehnološke revolucije, a sada se nalazimo na prijelazu iz treće (informatičke) u četvrtu (znanstvenu) tehnološku revoluciju čiji su razvoj i utjecaji tek u početnoj fazi (shema 17).

Shema 17: Tehnološke revolucije



Izvor: Obrada autora prema Dragičević, A. 1991. *Politička ekonomija prijelaznog društva*. Zagreb: Školska knjiga, 25.

Kako je vidljivo na shemi, nositelj prve (industrijske) tehnološke revolucije je radnik, a karakterizira ju pojava pare, pogonskog stroja, alatnog stroja, parobroda, željeznice, automata, telegrafa i fotografije.

Daljnijim razvojem proizvodnih snaga javlja se druga (mehanizacijska) tehnološka revolucija koja je obilježena pojavom elektriciteta, a glavne su joj karakteristike: struja, mehanizacija, tekuća vrpca, telefon, radio, automobil, avion, hladnjak i dalekovod. Nositelj druge tehnološke revolucije je stručnjak.

Nakon mehanizacijske, pojavila se informatička (treća) tehnološka revolucija, čiji je glavni nositelj informatičar. Ona je najznačajnije obilježje suvremene svjetske



proizvodnje koju karakteriziraju: elektronika, kompjutor, mikroprocesor, televizor, robot, raketa, telematika, satelit i nuklearna energija.

Nazire se i početna faza četvrte (znanstvene) tehnološke revolucije, kojoj je osnovni subjekt znanstvenik, a glavne karakteristike su joj: fotonika, umjetna inteligencija, biotehnologija, umjetne sirovine, celularni radio, fuzija atoma, biološki čip, genetički inženjering i supervodljivost. Pojavom četvrte tehnološke revolucije proizvodni proces pretvara se u znanstveni proces.

Kao što je već spomenuto, trenutačno živimo u okviru ekonomske strukture koja je pod utjecajem treće tehnološke revolucije. Smatra se da je treća (informatička) tehnološka revolucija do sada najdublja, najkompliciranija i najvažnija revolucija u povijesti razvoja čovječanstva.

Dakle, dominantna tehnologija koja obilježava treću tehnološku revoluciju je upravljanje, dominantan proizvod je informacija, a dominantni resursi su: podaci, prostor, vrijeme i znanje.

Treća tehnološka revolucija obuhvaća procese kao što su mikroelektronika i, s tim u vezi, obrada podataka i informacija, robotizacija, genetski inženjering, osvajanje svemira, izrada novih materijala, novi izvori i nove vrste energije, te novi način korištenja mora, podmorja i Zemlje.

Razvoj mikroelektronike doveo je do proizvodnje kompjutora, koji je omogućio vrlo veliku brzinu obrade informacija potrebnih za ekonomske procese. Računala obavljaju poslove umjesto ljudi, a kada ih ne bi bilo, njihove bi poslove trebalo obavljati više od 400 milijardi ljudi. Prema tome, kompjutori probijaju ograničenost u resursima, a postojeći resursi (prirodni, proizvedeni i ljudski) se bolje koriste, čime se povećava produktivnost rada. Iz toga se može zaključiti da je u suvremenom proizvodnom procesu važnije resursima upravljati nego ih posjedovati.

U informacijskim sustavima, glavni operand je podatak, odnosno informacija, pa se ona u suvremenoj ekonomiji tretira kao ekonomski resurs. S obzirom na to, veličina vrijednosti robe u proizvodnji se više ne sastoji samo od prenesenih dijelova konstantnog kapitala, varijabilnog kapitala i mase viška vrijednosti, već se dodaje i četvrti element, a to je vrijednost informacije. Njena vrijednost i cijena, u odnosu na druge sastavne dijelove, postaju sve veće, pa cijena proizvoda sve više prerasta u cijenu informacije.

Razvoj računalne industrije u ekonomskom smislu značajan je i zbog toga što se na mjestima gdje se razvija računalna industrija<sup>54</sup> koncentriira i svjetski kapital, a jačanje koncentracije kapitala prate integracijski procesi.

<sup>54</sup> Prihodi kompanija u kojima se ostvaruje koncentracija i centralizacija kapitala i koje proizvode mikroelektroniku veći su i od prihoda vrlo velikog broja zemalja.

Tehnologija zasnovana na mikroprocesorima omogućila je robotizaciju proizvodnje, a posljedica toga je sve manja potreba za neposrednom ljudskom radnom snagom pa čovjek sve manje radi u neposrednoj proizvodnji, a sve više postaje njen:

- planer (planira i priprema proizvodne procese u kojima će umjesto njega proizvoditi strojevi),
- regulator (regulira kvantitetu i kvalitetu proizvodnog procesa), i
- čuvar (štiti okoliš).

Razvoj biotehnologije<sup>55</sup> pruža neslućene mogućnosti proizvodnje sirovina, lijekova i hrane (razvoj kultura koje same sebi stvaraju gnojivo, razvoj biljki otpornih na klimatske promjene i daju veći prinos, ubrzanje rasta i razvoja biljaka i životinja, smanjenje broja bolesti biljaka i životinja).

Stoljećima je čovjek za potrebe proizvodnje nekritički eksploatirao prirodne resurse i uništavao svoj eko-sustav, a posljedica toga je iscrpljivanje prirodnih resursa i zagađenje okoliša. Zbog toga se postupno pojavljuje supstitucija prirodnih sirovina i štednja u korištenju resursa. Dakle, javljaju se novi materijali<sup>56</sup>, koji imaju sve važniju ulogu u industrijski razvijenim ekonomijama, što dovodi do osiromašjenja gospodarstva zemalja koje su svoj ekonomski razvoj zasnivale na izvozu sirovina. Stoga, novi materijali imaju veliki značaj za budućnost svjetske ekonomije.

Glavne posljedice treće tehnološke revolucije su sljedeće (Sundać, 1992.):

1. Potpuna mehanizacija fizičkih poslova pa ljudska i životinjska snaga postaju potpuno marginalne ekonomske veličine.
2. Rastuća kibernetizacija intelektualnih procesa upravljanja – računala upravljaju intelektualnim procesima proizvodnje, procesom planiranja i pripremanja proizvodnje, a preuzimaju i sve veći broj intelektualnih procesa.
3. Dolazi do sve većeg ovladavanja energijom te do pojave novih vrsta energije.
4. Proširuju se čovjekove osjetilne sposobnosti. Naime, zahvaljujući novim instrumentima kao što su elektronski mikroskop, sonda i sl., čovjek u suvremenim procesima vidi, čuje i osjeća ono što prirodno ne može percipirati.
5. Povećava se izmjena svojstava materije – postojeći klasični materijali dobivaju nove uporabne vrijednosti, pri čemu čovjek sâm proizvodi prirodu.

<sup>55</sup> Biotehnologija predstavlja primjenu biologije u tehnološkom procesu proizvodnje, ali se „proizvodi” na način koji nije poznat i prisutan u prirodi, iako se koriste postojeći prirodni zakoni.

<sup>56</sup> Novi industrijski materijali rezultat su transformacije primarnih materijala (sirovina) uz pomoć kemijskih postupaka i tehnika odvajanja, kombiniranja i oblikovanja.

6. Dolazi do ovladavanja prostorom i vremenom – prostor se kao ekonomska komponenta brže i lakše savladava, a vrijeme se u komunikacijsko-informacijskom smislu sve više skraćuje.
7. Kontroliraju se biološki procesi uz pomoć biotehnologije i genetskog inženjeringa, kojima čovjek prirodne procese ubrzava, usporava i mijenja.
8. Nastaju nove znanstvene discipline jer nova tehnika i tehnologija zahtijevaju znanja iz različitih područja. Nove interdisciplinarne i multidisciplinarne znanosti nastaju spajanjem starih (biologija + tehnologija = biotehnologija; genetika + inženjerstvo = genetski inženjering i dr.). Tako se, s obzirom na povećani rast i razvoj znanosti i obrazovanja te sve veći iznos sredstava koja se ulažu u tu djelatnost, počinje razvijati i posebna znanost – ekonomika znanstveno-istraživačke djelatnosti i upravljanje znanjem, koje se, između ostalog, bave i efikasnošću tih djelatnosti u funkciji gospodarskog i općeg razvoja društva.
9. Dolazi do veće međuovisnosti u znanstvenim istraživanjima jer nova otkrića nisu moguća istraživanjem samo u jednom području, već pojave i procese treba istovremeno istražiti i sa stajališta zakonitosti više znanosti. Tako međusobno podijeljene znanosti ulaze u međuovisnost.
10. Ubrzava se porast i potreban broj znanstvenika i istraživača<sup>57</sup> jer se proizvodni proces sve više pretvara u znanstveni proces i znanstveno istraživanje.
11. Sve više se ulaže u znanstvena istraživanja<sup>58</sup> jer ona u ekonomskom smislu određuju budućnost pojedine zemlje. Naime, već su davna istraživanja u više zemalja pokazala da sredstva uložena u znanost i obrazovanje utječu na povećanje nacionalnog društvenog proizvoda za dva do četiri puta više nego ona koja su uložena u sredstva za rad (Denison, 1956.; Schultz, 1961.). Zbog vrlo velike važnosti koju znanost poprima u suvremenom ekonomskom razvoju, najrazvijenije zemlje svijeta vrlo intenzivno ulažu u znanstvena istraživanja. Tako se ulaganja u znanstveno-istraživačku djelatnost u razvijenim zemljama Zapada i Japanu kreću od 2 do 4 % bruto nacionalnog proizvoda, dok u zemljama u razvitku jedva dosežu 0,5 do 1 % bruto nacionalnog proizvoda (Dujanić, 1999: 138). Još je mjerodavniji pokazatelj ulaganja u znanstveno-istraživački rad po stanovniku: u razdoblju od 1991. do 2000. godine, Austrija

<sup>57</sup> Broj znanstvenika i istraživača u razvijenim zemljama povećava se od 8-15 % godišnje, a fond znanja se u svijetu udvostručuje svakih 5-8 godina (Črnjar, M., Črnjar, K., 2002: 176). Danas u svijetu živi više od 90 % znanstvenih istraživača od ukupnog broja znanstvenika koji su dosad živjeli (Dujanić, 1999: 138).

<sup>58</sup> Od izuzetne je važnosti ne raditi brže i bolje, već raditi novo, do sada neviđeno, neotkriveno, neučinjeno. Tu onda dolazi do izražaja uloga znanosti.

je za znanost izdvajala prosječno 486 eura, Finska 886 eura, Mađarska 100 eura, Slovenija 90 eura, a Hrvatska oko 50 eura po stanovniku.

12. Vrijeme od znanstvenog istraživanja do primjene otkrića postaje sve kraće (u nekim djelatnostima se vrijeme od otkrića do komercijalizacije proizvoda svelo na svega nekoliko mjeseci). S tim u vezi, ekonomska moć se ogleda u sposobnosti brze promjene ponašanja (fleksibilnosti), a ne u posjedovanju bogatstva.
13. Dolazi do ubrzane promjene u strukturi zanimanja<sup>59</sup>. Uslijed tehničko-tehnoloških inovacija i reindustrijalizacije na temelju visoke tehnologije (koja je posljedica najvećeg rasta profita u tom sektoru), vrste i broj kadrova su izložene konstantnim promjenama: raste udio određenih zanimanja zaposlenih u uslužnim djelatnostima (naročito su traženi informatičari), sve više se traže radnici šireg obrazovanja<sup>60</sup>, a dolazi i do nestajanja nekih zanimanja te razvoja novih zanimanja. Dakle, tehnološka inovacija kreira nova radna mjesta, a uništava stara. Pokretljivost radnika ubuduće će još više dobiti na ubrzanju i postati normalno svojstvo trajne uporabe čovjekova znanja i sposobnosti.
14. Sve je kraće vrijeme trajanja stečenog znanja (eksplozivne promjene u području znanstvenih istraživanja i tehnologije) dovode do toga da stečena znanja (pogotovo školska i fakultetska) sve brže zastarijevaju. Procjenjuje se da fakultetsko znanje, već u prve četiri godine nakon stjecanja diplome, zastarijeva 30 do 50 %. Zbog toga se pri zapošljavanju sve više pozornosti pridaje znanju, vještinama i sposobnostima kandidata za određeno radno mjesto ili posao, bez obzira na formalno obrazovanje, odnosno diplomu ili svjedodžbu koju posjeduje. S tim u vezi, polaznici obrazovnih institucija počinju shvaćati da nije dovoljno samo položiti ispit i doći do diplome ili svjedodžbe, što ih potiče da stječu što više znanja koje će moći primjenjivati u praksi.
15. Dolazi do eksplozije i krize obrazovanja. Naime, između 60-ih i 90-ih godina XX. stoljeća, svakih 10-15 godina je broj polaznika srednjih škola dostizao broj

<sup>59</sup> U SAD-u, najvećem svjetskom izvozniku usluga, gotovo 70 % BDP-a potječe od usluga, koje zapošljavaju  $\frac{3}{4}$  radnika (1920. g. udio zaposlenih u uslužnim djelatnostima bio je oko 20 %) i daju 18 % ukupnog nacionalnog izvoza. Ali, i u nedovoljno razvijenim zemljama usluge donose gotovo polovicu BDP-a, a znatno više u zemljama „nove industrijalizacije” (Sundać, 1992: 55). Trećina zaposlenih u naprednim industrijskim zemljama radi u ‘kreativnom sektoru’ kako ga definira Međunarodna organizacija rada (ILO), odnosno umjetnosti, glazbi, kulturi, dizajnu te znanosti, inženjerstvu i istraživanju, ili u profesijama temeljenima na znanju – medicini, financijama i pravu.

<sup>60</sup> Specijalizacija tako ne gubi na značenju, ali treba počivati na široj obrazovnoj osnovici i tek od te osnove izrastati prema vrhu piramide specijalističkih znanja. Tako specijalisti, pored znanja iz svoje struke, moraju posjedovati i dovoljnu količinu općih društveno-humanističkih znanja, ekonomisti – tehničkih, a tehničari – ekonomskih znanja itd., kako bi u timskom radu mogli jedni druge razumjeti i međusobno surađivati.

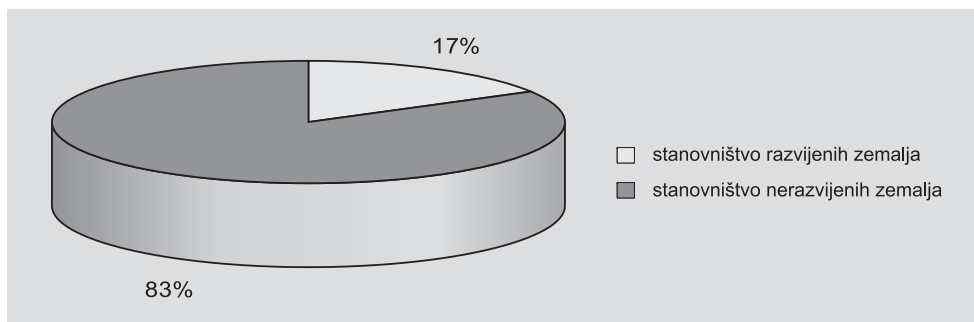
polaznika osnovnih škola prethodnog razdoblja, a broj polaznika viših i visokih škola dostizao je broj polaznika srednjih škola prethodnog razdoblja. Tako se danas u sveučilišni sustav obrazovanja uključuje četiri do šest puta više osoba nego 30-ih godina XX. stoljeća, a u 90-im godinama se osjeća izvjesna stagnacija rasta polaznika stručnih i sveučilišnih studija u odnosu na prethodno desetljeće (Vujić, 2004: 34). Nadalje, zbog sve kraćeg vremena važenja stečenog znanja, dolazi do eksplozivnog porasta obrazovnih institucija. S druge strane, uviđa se da je tradicionalni obrazovni sustav zastario jer se svijet mijenja četiri puta brže od tradicionalnog obrazovnog sustava (Drydeni, Vos, 1999: 103). To je rezultiralo brojnim reformama obrazovnog sustava od kojih nijedna nije postigla željene rezultate i ciljeve.

16. Zbog ubrzanih promjena u strukturi zanimanja i sve kraćeg vremena trajanja stečenog znanja, javlja se nužnost trajnog obrazovanja<sup>61</sup>. Naime, što se gospodarstvo više modernizira, a znanost prilagođava promjenama na području tehničkih dostignuća, i što se brže mijenjaju znanstvene spoznaje, tim neizbježnije postaje stalno dopunjavanje obrazovanja. Suvremena poduzeća bore se za opstanak te za postizanje i održavanje konkurentnosti u okruženju čije su glavne karakteristike visok stupanj neizvjesnosti i nepredvidljivosti. Trajno učenje i povećanje znanja i inteligencije u organizaciji postaju imperativ osviještenog poduzeća, a ulogu predvodnika trebali bi preuzeti menadžeri zauzimajući se za što efikasniju primjenu znanja i intelektualnog kapitala.
17. Povećava se jaz između razvijenih i nerazvijenih zemalja. Ekonomski jaz između razvijenog sjevernog dijela zemaljske kugle i juga postao je vrlo velik. U isto vrijeme kada se siromašne zemlje trude izdici iz siromaštva, brz rast njihovog stanovništva smanjuje prednost poboljšane gospodarske tehnologije. Očekuje se (Kovačević, 2003: 583-620) da će razvijene zemlje oko 2025. godine imati oko 1,4 milijardi stanovnika ili 17 % svjetskog stanovništva, a nerazvijene zemlje 6,8 milijardi stanovnika ili oko 83 % ukupnog svjetskog stanovništva (grafikon 3).

---

<sup>61</sup> Postoji uzajamna veza i uvjetovanost obrazovanja i tehničkog napretka: obrazovanje pridonosi tehničkom napretku, a tehnički napredak zahtijeva radnike više razine obrazovanja. Taj proces pridonosi razvitku društva i stalnom povećanju proizvodnosti i rentabilnosti u gospodarstvu.

Grafikon 3: Predviđanja udjela svjetskog stanovništva za 2025. godinu



Izvor: Obrada autora na temelju Kovačević, B. 2003. Problemi ekonomske nerazvijenosti u svijetu. *Ekonomija*. 10(3).

Nerazvijene zemlje nastale su kao posljedica neravnomjernog povijesnog razvoja svijeta, a obuhvaćaju gotovo polovicu površine zemaljske kugle. One imaju nerazvijenu industriju, zaostalo poljodjelstvo, visoku zaduženost, nezaposlenost itd. Te zemlje osjetno zaostaju za razvijenim svijetom u svim pogledima ekonomskog i društvenog života.

18. Zbog sve bržeg razvoja znanosti, jedan čovjek ne može biti stručnjak za sva područja pa raste značaj timskog rada. Dakle, nestaju veliki povijesni pojedinci, a na scenu stupaju timovi znanstvenika. Timovi postaju i sastavni dio poduzeća.

Oni donose najvažnije odluke, a čine ih ljudi različitih znanja i umijeća. Ti ljudi moraju raditi zajedno dobrovoljno i u skladu s logikom situacije i zahtjevima radnog zadatka, a ne u skladu s formalnom organizacijskom strukturom (Drucker, 1992: 52). Menadžeri ogromnih globalnih kompanija (engl. *builders*, odnosno graditelji kompanija) naglašavaju kako uspjeh u poduzeću ovisi o timskom radu, potpori poslovnih partnera i ključnih zaposlenika.

Svih osamnaest posljedica treće tehnološke revolucije je uzročnopsljedično povezano i bitno utječu na sve aspekte čovjekova rada i društvenog života.

Glavna posljedica procesa treće tehnološke revolucije sastoji se u tome da troškovi proizvodnje po jedinici proizvoda postaju sve manji i manji jer opada količina živog rada po jedinici proizvoda (Dujanić, Sundać, Zrilić, 1997: 12), povećava se udio znanja u novostvorenoj vrijednosti, gospodarski rast se sve više temelji na uslužnim djelatnostima<sup>62</sup>, a sve manje na materijalnoj proizvodnji. Dakle, prelazi se od materijalnog ka nematerijalnom stvaranju vrijednosti. S tim u

<sup>62</sup> Udio usluga u svjetskom BDP-u prelazi 70 %.

vezi, nestaje stara, a nastaje NOVA EKONOMIJA<sup>63</sup> koja se temelji na znanju i koja „mijenja koncept vrijednosti i njezina stvaranja”. U srcu ekonomije znanja je pojam „neopipljive vrijednosti, uloge neopipljivih dobara u stvaranju vrijednosti i učinak eksponencijalnog množitelja recepata znanja” (Edvinsson, 2003: 17).

### 3.1.3. Nova teorija gospodarskog razvoja

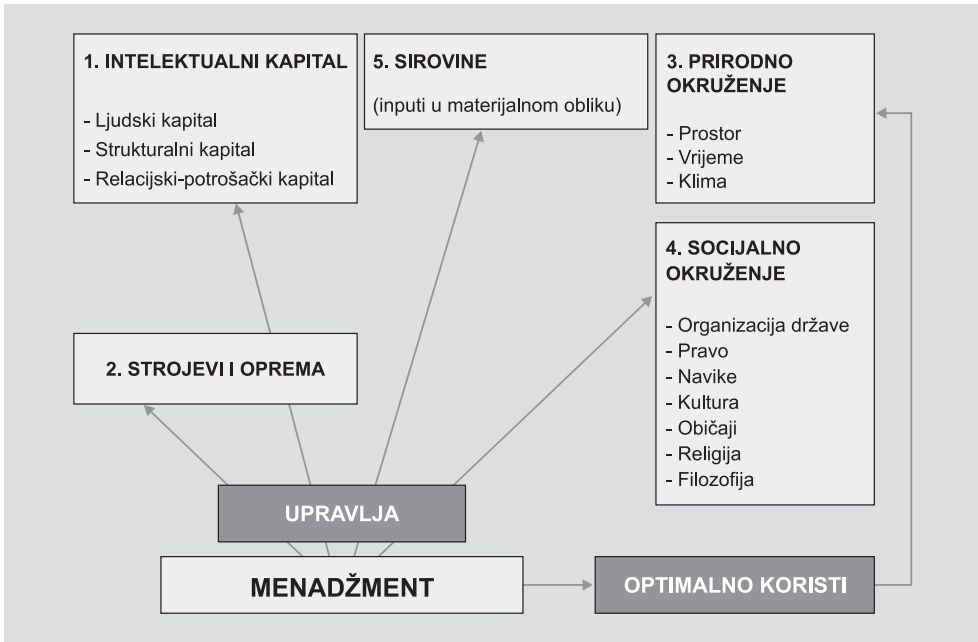
Gospodarski se razvoj dugi niz godina temeljio na izgradnji infrastrukture i tvornica, tj. opipljivim dokazima razvoja, dok suvremena proizvodnja sve više poprima neopipljiv oblik i više je utemeljena na korištenju ideja, informacija i znanja nego na materijalnim stvarima. Za razvoj nije više odlučujuća kvantiteta, već kvaliteta i zadovoljstvo svih zainteresiranih strana te kombinacija strukture njihovih elemenata.

Temeljne promjene unutar Nove ekonomije odnose se na promjenu čimbenika proizvodnje, odnosno razvoja. Naime, tzv. „stara ekonomija” najviše se temelji na radu kao temeljnoj kategoriji, dok se tzv. „Nova ekonomija” temelji na novim ekonomskim kategorijama i novim ekonomskim zakonitostima, koje su posljedica procesa znanstvenotehnološke revolucije. U tzv. „Novoj ekonomiji”, informacija, prostor, vrijeme i znanje postaju novi čimbenici čimbenici ekonomskog razvoja. No, to ne znači da nastankom i razvojem čimbenika razvoja nestaju čimbenici proizvodnje (zemlja, rad, kapital i organizacija, koji su obilježili tzv. „staru ekonomiju”), već samo da se promijenio značaj čimbenika koji određuju hijerarhiju ekonomskih pojmova i kategorija u ekonomskoj znanosti. Međutim, u ovom prijelaznom razdoblju miješanja čimbenika proizvodnje i čimbenika razvoja, ekonomski život određuju čimbenici razvoja postindustrijskog društva koje prikazuje shema 18.

---

<sup>63</sup> Nova ekonomija, e-ekonomija ili informacijska ekonomija, pojmovi su koji opisuju nove proizvode, usluge i tržišta, povezane s raširenom uporabom računala, mobilne komunikacije te posebno interneta. Interes za „Novu ekonomiju” povećan je u drugoj polovici devedesetih godina dvadesetoga stoljeća, kada je američko gospodarstvo zabilježilo najviše i najstabilnije stope rasta u novijoj povijesti (Šonje, 2001.).

Shema 18: Čimbenici razvoja postindustrijskog društva



Izvor: Sundać, D., Švast, N. 2009. *Intelektualni kapital – temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća*. Zagreb: Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, 31.

Dakle, menadžment upravlja intelektualnim kapitalom, opremom i strojevima, sirovinama i socijalnim okruženjem, te optimalno koristi prirodno okruženje, iz čega proizlazi zaključak da je u suvremenom proizvodnom procesu važnije resursima upravljati nego ih posjedovati. Stoga je informacijski sustav najvažniji sustav kojega je čovjek ikada proizveo jer on služi za upravljanje ekonomskim resursima, a upravljanje u trećoj tehnološkoj revoluciji postaje važnije od proizvodnje jer proizvodnjom upravljaju ljudi, tj. ljudski intelekt. Kako je mikroelektronika materijalna osnovica funkcioniranja informacijskih sustava, uz pomoć mikroelektronike postojeći resursi (prirodni, proizvedeni i ljudski) se bolje koriste pa se povećava produktivnost rada, a time i gospodarski rast i razvoj. Tako se uz pomoć mikroelektronike i u ekonomiji ostvaruje tzv. „dualni princip”: maksimiziranje ukupnog društvenog blagostanja sa što manje uloženi resursa.

U suvremenoj ekonomskoj znanosti informacija se tretira kao ekonomski resurs, a proizvodnja uz pomoć informacije kao ekonomskog resursa razvojem postaje energetska i materijalno sve manje intenzivna, a upravljački sve intenzivnija, što predstavlja novi temelj konkurentnosti na svjetskom tržištu. S tim u vezi, ekonomska teorija koja je postavljena na bazi tzv. „komparativnih prednosti



pojedinih zemalja” postupno nestaje jer se svjetska konkurentnost ostvaruje tzv. „komparativnim prednostima stečenog karaktera”. Zbog toga se faktori razvoja pomiču od materijalnih ka nematerijalnim faktorima, točnije rečeno znanju, koje se koristi i kao *input* i kao *output*. Iako je znanje bilo osnovni izvor dugoročnog rasta još od industrijske revolucije, ono što razlikuje njegovo današnje značenje kao generatora rasta je činjenica da je informacijsko-komunikacijska tehnologija multiplikativno ubrzala pomak ka ekonomiji znanja, omogućivši da se informacije prenose na velike udaljenosti uz niske troškove (Dragičević, 2002: 6).

Sve značajniji čimbenik gospodarskog rasta i razvoja postaju inovacije, a one se temelje na različitim vrstama znanja. Inovacije dodaju resursima nova svojstva i sposobnosti, generiraju nove djelatnosti, novu moć i novu uspostavu vrijednosti. Tako se svrsishodno upotrijebljeno znanje pretvara u novu vrijednost, a ona postaje temelj konkurentnosti u uvjetima sve jače globalne konkurencije i sve zahtjevnijih potrošača. Prema tome, može se reći da je danas jedini kriterij konkurentnosti ugradnja znanja u proizvode i usluge, a to se ostvaruje isključivo inovacijama. Zato je inovacija danas pokretač svakoga gospodarstva (Pulić, 2005: 4). Dakle, globalni pobjednički razvojni model gospodarstva je strateško fokusiranje na poticanje stvaranja novih znanja i njihovo korištenje te na dobro obrazovanu radnu snagu koja posjeduje mnogostruke vještine i kontinuirano se obrazuje, tj. fokusiranje na intelektualni kapital. S tim u vezi, ljudi dobivaju središnje mjesto jer oni potiču nove zamisli koje mijenjaju proizvod i donose dobit.

Danas, u vrijeme nastajanja informacijske ekonomije i ekonomije znanja, zbog sve većih i sve bržih promjena, količina novostvorenog znanja eksponencijalno raste, a njegova svrhovita primjena, posebice onog vrhunskog svjetskog znanja, postaje ključ stvaralaštva i natjecateljske sposobnosti sustava (pojedince, tvrtke, društva/regije...).

Izgradnja gospodarstva znanja (engl. *KBE – Knowledge Based Economy*) pretpostavlja hitre procese učenja i stvaranja pojedinca, organizacije (poduzeća/institucije...) i društva u svrhu stjecanja temeljnih kompetencija radi postizanja natjecateljske sposobnosti u osmišljavanju i primjeni novih tehnologija i rješenja. Stoga, o pametnoj primjeni vrhunskog znanja izravno ovisi i rast BDP-a u nekom društvu, pa je u gospodarstvu temeljenom na znanju i ukupni BDP znatno veći, posebice zbog velikoga udjela nematerijalnih čimbenika. Pretpostavka razvoja gospodarstva znanja je prepoznavanje važnosti uloge znanja (u obliku ljudskog, odnosno intelektualnog kapitala) i tehnologije u suvremenom gospodarstvu, što rezultira povećanjem udjela u izvozu, otvaranjem novih radnih mjesta i bržim gospodarskim rastom i razvojem.

Dakle, najvažniji elementi za razvoj pojedinih nacionalnih ekonomija nisu više njihova globalna produktivnost, rentabilnost i ekonomičnost, nego fleksibilnost i sposobnost gospodarstva da se prilagodi, s jedne strane ograničenim ekonomskim resursima i, s druge strane, tržišnim potrebama. Zemlje koje su se spremno orijentirale na izmjenu svjetske nove ekonomske strukture bilježe ubrzan gospodarski rast i polučuju financijske dobitke.

Može se reći da je danas znanje, tj. intelektualni kapital, temeljna pokretačka snaga razvoja svakog društva, čiji je osnovni smisao povećanje blagostanja njezinih građana. Stoga je nužno novo profiliranje znanja kao osnovice ubrzanog razvoja putem novih ideja, inicijativa i, dakako, nove uloge države.

### 3.2. ULOGA ZNANJA U SUVREMENOM GOSPODARSTVU

Svjetska ekonomija svakodnevno doživljava metamorfozu i evolucijske promjene koje rezultiraju promjenom uvjeta u kojima se obavlja poslovanje. S aspekta kompanije, svaka faza razvoja ekonomije nosila je sa sobom određene specifičnosti koje su kompanije morale uočiti i prihvatiti kao strategijske pretpostavke. Charles Heckscher je identificirao tri faze u povijesti proizvodnje (Slavković, 2006.):

- razdoblje manufakturne proizvodnje,
- razdoblje industrijske proizvodnje,
- razdoblje proizvodnje znanjem.

U razdoblju manufakturne proizvodnje, u fokusu su proizvođačke sposobnosti radne snage i produktivnost pojedinca. U razdoblju masovne proizvodnje, ljudski rad se zamjenjuje strojnim, što rezultira velikim povećanjem produktivnosti i značajnim sniženjem troškova proizvodnje. Fokus je više na količini, a manje na kvaliteti zbog izrazito velike potražnje i ne naročito visokih zahtjeva potrošača. Razdoblje znanja karakteriziraju nove, ubrzane promjene u društvu, tehnologiji i znanosti, a posljedica toga je ogroman utjecaj na konkurentski položaj kompanija i njihovu sposobnost da na pravi način odgovore izazovima okruženja. Ove promjene su osobito brojne i značajne u posljednjih nekoliko desetljeća i ukratko se mogu svesti na sljedeće (Whicker, Andrews, 2004.):

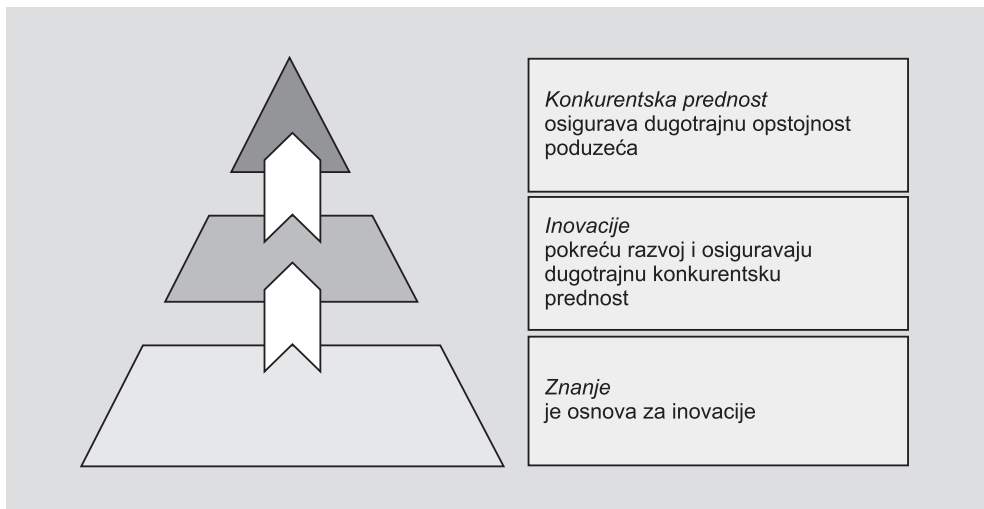
- znanje je kritični čimbenik uspjeha za poslovanje kompanije (povezivanje ljudi koji posjeduju specifične vještine i znanje postaje imperativ menadžera u njihovom nastojanju da osiguraju održivi konkurentski položaj),
- vrijeme za donošenje odluka sve je kraće (turbulentnost okruženja i brzina promjena zahtjevaju pravovremene reakcije kompanije, a neizvjesnost i rizik analitičko prosuđivanje i konceptualno promišljanje vodstva),

- odnosi među zaposlenicima su znatno kompleksniji, što zahtijeva razvoj vještina koje ističu neovisnost, komunikativnost i sposobnost da se izgrade i održe jake veze među zaposlenicima, a s druge strane, koncept virtualnih organizacija mijenja način interakcije među ljudima i sve više smanjuje potrebu za fizičkim kontaktom zaposlenih,
- informacijska i komunikacijska tehnologija je ugrađena u veliki broj međuljudskih interakcija i poslovnih transakcija (ljudi su postali izrazito tehnološki ovisni, a poznavanje rada na računalu postalo je mjerilo pismenosti).

Nadalje, razdoblje znanja karakteriziraju sve sofisticiraniji zahtjevi potrošača. Pred kompanijama je izazov kako predvidjeti buduće potrebe potrošača i kako na njih uspješno odgovoriti. Uporaba visokih tehnologija u stvaranju proizvoda i usluga zahtijeva kontinuirano ulaganje u opremu, ali i edukaciju zaposlenih. Naime, one kompanije koje nemaju dovoljno znanja ne mogu ponuditi proizvode i usluge u skladu sa zahtjevima potrošača.

Francis Bacon je rekao da je znanje moć, a suvremeni menadžeri kažu da je znanje novac. Naime, znanje je u funkciji stvaranja novca na različite načine kao što su: uspješan menadžment, kvalitetan marketing, dobar dizajn, jak imidž, prepoznatljivi brendovi, zadovoljni potrošači i bolje proizvodne tehnologije. Uloga znanja u suvremenoj ekonomiji može se vidjeti na shemi 19.

Shema 19: Uloga znanja u suvremenoj ekonomiji



**Izvor:** Štefanić, N. *Upravljanje znanjem i promjenama*. Preuzeto 2. veljače 2015. s: [http://www.fsb.unizg.hr/atlantis/upload/newsboard/16\\_04\\_2010\\_\\_12765\\_Upravljanje\\_znanje\\_m\\_i\\_promjenama\\_2.pdf](http://www.fsb.unizg.hr/atlantis/upload/newsboard/16_04_2010__12765_Upravljanje_znanje_m_i_promjenama_2.pdf)

Znanje koje se konstantno obnavlja i poboljšava je osnova za inovacije, a one pokreću razvoj i osiguravaju dugotrajnu konkurentsku prednost. Nadalje, konkurentska prednost osigurava dugoročni opstanak poduzeća na tržištu pa kompanije u eri znanja moraju kontinuirano učiti, i to bolje i brže od konkurencije. Stoga, ključni izazov kompanije XXI. stoljeća je definiranje, mjerenje, unaprjeđivanje, vrednovanje i upravljanje znanjem.

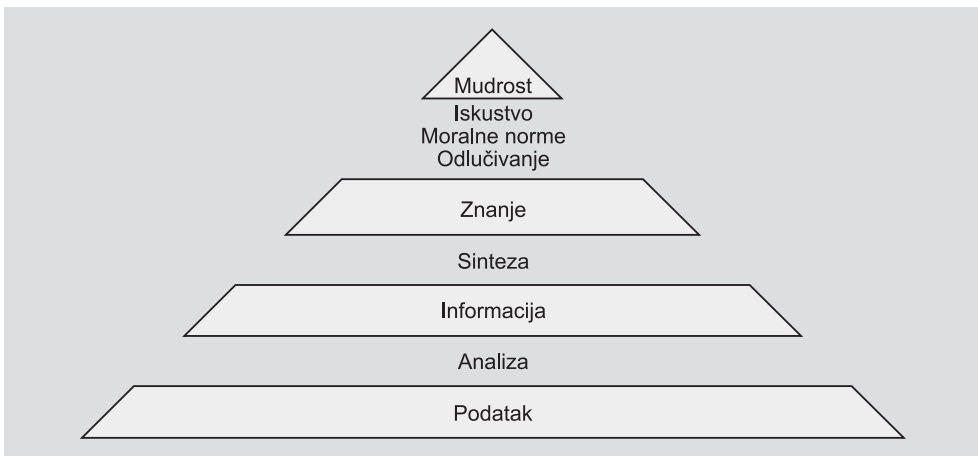
### 3.2.1. Pojam znanja i proces njegovog nastanka

Ne postoji jedna univerzalna i općeprihvaćena definicija znanja. Međutim, znanje se najčešće definira kao:

- činjenice, informacije i vještine koje je osoba stekla iskustvom ili obrazovanjem
- teorijsko ili praktično razumijevanje nekog predmeta, ukupnost svega poznatog u nekom području
- svjesnost ili poznatost stečena iskustvom neke činjenice ili situacije
- pouzdano razumijevanje nekog predmeta, uz potencijalnu sposobnost korištenja za specifičnu svrhu.

Kako bi odgovorili na pitanje što je to znanje, neki su autori postavili bitnu razliku između podataka, informacija i znanja. No, nisu mogli postići konsenzus o tome gdje se nalaze granice znanja u smislu razlikovanja od nekih bliskih kategorija kao što su podatak, informacija i mudrost (shema 20).

Shema 20: Znanje u odnosu na bliske kategorije



Izvor: Zack, M. 1999. Managing Codified Knowledge. *Sloan Management Review*, 40(4).

Od svih navedenih kategorija, najteže je uspostaviti odnos i povući jasnu granicu između znanja i informacija. Opisivanje razlike između informacija i znanja je teško jer se ove dvije kategorije međusobno prožimaju i često koriste kao sinonimi. Također, postoje različiti stavovi o tome jesu li pojedinačni dijelovi zabilježenih informacija zapravo „znanje” i sadrži li zabilježeno znanje brojne informacije.

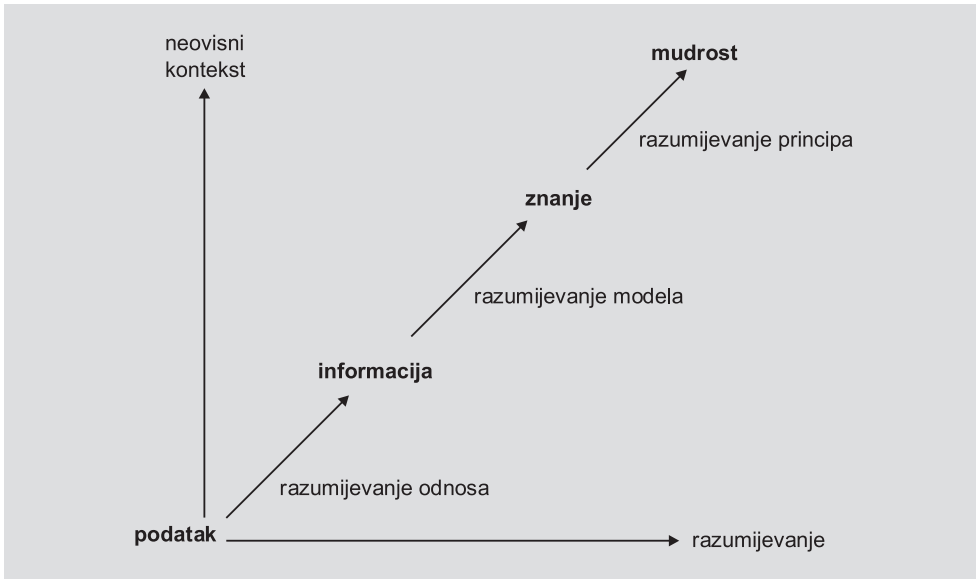
Sažimajući navedeni prikaz i u njemu prikazane odnose, može se zaključiti sljedeće:

- podatak nije smješten u prostor ili vrijeme; podaci predstavljaju opažanja ili činjenice izvan konteksta (činjenice, signali, simboli) te sami po sebi imaju malo ili nikakvo značenje
- informacije nastaju kada se podaci stave u kontekst koji ima značenje, često u obliku poruke; imaju veze s opisivanjem, definicijama ili perspektivama; one su rezultat procesuiranja, manipuliranja i organiziranja podataka na načine da isti nadograđuju znanje osobe koja informaciju prima
- znanje uključuje strategiju, praksu, metode ili pristupe; ono predstavlja naša vjerovanja i vrednovanja koja se zasnivaju na smisleno organiziranom skupu informacija (poruka) do kojih dolazimo iskustvom, komunikacijom ili zaključivanjem (Zack, 1999.)
- mudrost odražava principe, pronicljivost, moral ili arhetip (Bellinger, 2004.), predstavlja oblik naprednog kognitivnog i emocionalnog procesa potaknutog iskustvom; umijeće optimalnog reagiranja na ono što doživljavamo, odnosno primjenu intuicije u donošenju odluka; mudrost je kad sve iskustvo, teorije koje smatramo ispravnim, te sva naša znanja, pretočimo u praksu.

Posredstvom informacija znanje se transformira i evoluira, a mudrost ga čini učinkovitim. Naime, mudrost zahtijeva da posložimo sve ono što promatramo i znamo, da pronađemo smisao u svemu tome te da s integrativnom razboritošću vodimo i usmjeravamo svoj život.

Proces nastanka znanja je vrlo kompleksan, što je vidljivo na shemi 21.

## Shema 21: Proces nastanka znanja



Izvor: Bellinger, G. 2004. *Knowledge Management – Emerging Perspectives*. Preuzeto 5. veljače 2015. s: <http://www.systemsthinking.org/kmgmt/kmgmt.htm>

Kada podatak stavimo u kontekst, koji može biti i naša pretpostavka, određujemo mu značenje. S druge strane, informacija je odnos između podataka i (da bi bila to što jest) ovisi o kontekstu u komu se nalazi, ali na temelju informacije se ne može predvidjeti buduće stanje. Dakle, informacija nastaje analizom veza i odnosa između podataka. Kada među podacima i informacijama postoji određeni model međusobnog odnosa, on može postati znanjem i do neke mjere ima svoj kontekst. No, da bi taj model postao znanje, pojedinac mora uvidjeti i razumjeti te odnose i što oni predstavljaju, kako bi pomoću toga modela bio u mogućnosti s velikom sigurnošću i pouzdanošću predvidjeti kako će se ti odnosi razvijati u predstojećem razdoblju. Dakle, znanje je rezultat kognitivne obrade potaknute priljevom novih podražaja. Znanje postaje mudrost kada pojedinac razumije osnovna načela zbog kojih su modeli znanja takvi kakvi jesu. Ova osnovna načela su univerzalna i zbog toga potpuno neovisna od konteksta, no moramo ih razumjeti da bismo došli do mudrosti (Bellinger, 2015.).

Veliki mit o znanju je da se znanje nalazi u knjigama ili dokumentima. Naime, zapisi u knjigama su samo kodifikacija i prezentacija pa (i kada su dekodirani) tvore informaciju, ali ne i znanje. Dakle, podaci i informacije su komponente znanja. Znanje je fluidna mješavina povezanih informacija, skupa ideja, stručnih mišljenja, vrijednosti, oblikovanoga iskustva i vještina, koja osigurava okvir za ocjenjivanje i

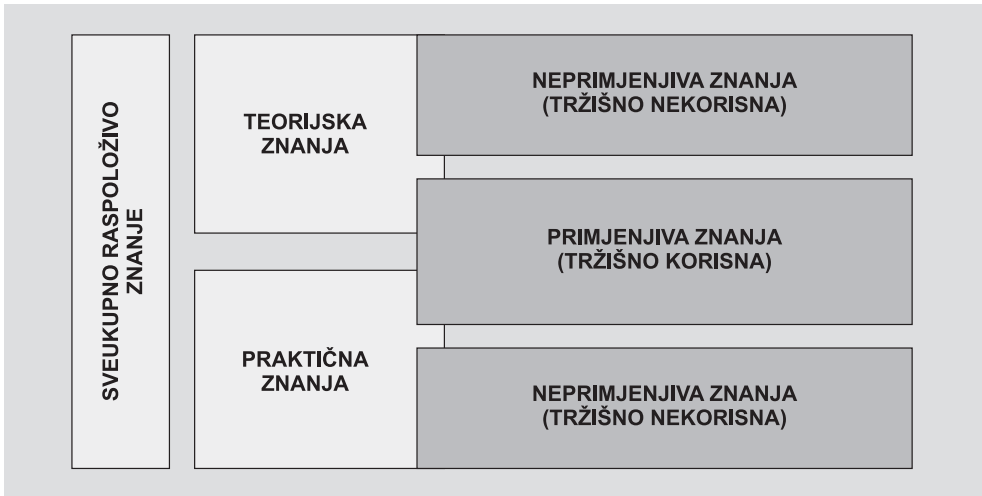
uključivanje novih iskustava i informacija (Davenport, Prusak, 2005: 85–98). Stjecanje znanja uključuje složene kognitivne procese kao što su percepcija, učenje, komunikacija, asocijacija i zaključivanje.

Vrijednost znanja je u tome što se može primijeniti, ima potencijal stvaranja nove vrijednosti i može se tržišno valorizirati.

### 3.2.2. Taksonomija znanja

Sveukupno raspoloživa znanja sastoje se od teorijskih i praktičnih znanja (shema 22).

Shema 22: Komponente znanja



**Izvor:** Sundać, D., Fatur Krmpotić, I. 2007. *Upravljanje znanjem – izazov suvremenih poduzeća*. Preuzeto 19. veljače 2015. s: [http://www.efpu.hr/fileadmin/dokumenti/ZIK07/Prezentacije/Sundac\\_Fatur\\_Krmptic.pdf](http://www.efpu.hr/fileadmin/dokumenti/ZIK07/Prezentacije/Sundac_Fatur_Krmptic.pdf)

Teorijska znanja odnose se na promatranje stvari s namjerom njihova razumijevanja i objašnjavanja, a praktična znanja na ljudsko djelovanje. I teorijska i praktična znanja mogu biti primjenjiva (tržišno korisna) i neprimjenjiva (tržišno nekorisna). S tim u vezi, znanje ima svoju cijenu, a nju određuje tržište.

Postoji mnogo vrsta i niz podjela znanja, a u nastavku će se navesti one koje su značajne s aspekta poslovanja i funkcioniranja kompanije.

Jedna od najpoznatijih podjela sadrži pet tipova znanja, i to (Zack, 1999.):

- deklarativno – znati *nešto* o nekome ili nečemu (*know-what*), predstavlja akumulaciju činjenica
- proceduralno – znati *kako* (*know-how*), odnosi se na vještine ili sposobnosti da se nešto učini, predstavlja tipičan oblik znanja koji se razvija i zadržava unutar pojedinačnog poduzeća ili istraživačkog tima (npr. vještine proizvodnog radnika)
- kauzalno – znati *zašto* (*know-why*), predstavlja znanje o načelima i zakonitostima po kojima djeluju priroda, društvo i ljudski um, omogućuje brži napredak tehnologije i umanjuje vjerojatnost greške u pokušajima inovacija, a može se steći čitanjem knjiga, časopisa, pohađajući predavanja i usvajanjem baza podataka
- kondicionalno – znati *kada* (*know-when*)
- relacijsko – znati *tko/što s kim/čim* (*know-who, know-where*), obuhvaća informacije o tome *tko zna što* i *tko zna kako* što činiti; predstavlja tiho znanje koje je teško prenositi među zaposlenicima.

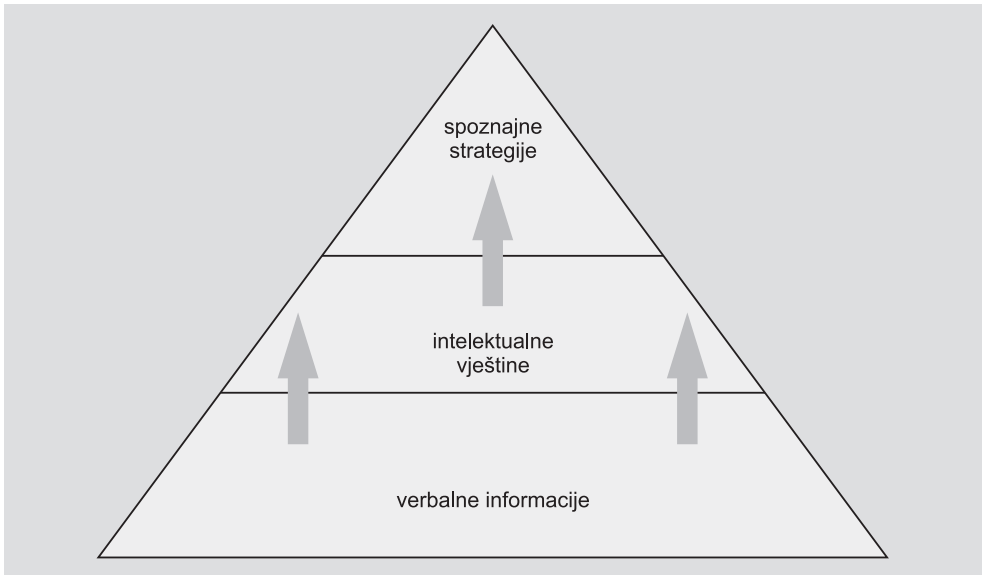
Navedeni tipovi znanja se mogu shvatiti i kao ključne komponente znanja koje su iznimno važne u ekonomiji temeljenoj na znanju.

Općeprihvaćena je podjela znanja (shema 23) na verbalne informacije, intelektualne vještine i spoznajne strategije (Gagne, 1985., 1989.), odnosno deklarativno i proceduralno znanje (Anderson, 1985.) kao i metakognitivno (meta-spoznajno) znanje (Flavell, 1979.; Lohman, Nichols, 1990.). Verbalnoj informaciji u Gagneovu sustavu znanja odgovara deklarativno znanje; u Andersonovu, intelektualnim vještinama odgovara proceduralno znanje, dok spoznajnim strategijama odgovara metakognitivno znanje. Ta su znanja rezultat obrade informacija.

Prema Gagneu, verbalne informacije su činjenice, odnosno podaci i izjave koje su pohranjene u dugoročnom pamćenju. One tvore deklarativno znanje, koje može biti različitog stupnja složenosti – od jednostavnoga činjeničnog znanja, sve do znanja složenih teoretskih tvorevina. Intelektualne vještine su znanja o tome kako se nešto obavlja ili postiže. Radi se o proceduralnom znanju koje, ovisno o svojoj složenosti, varira od jednostavnih jezičnih vještina, kao što je slaganje rečenica, do složenih tehničkih vještina ili sposobnosti znanstvenih istraživača. Spoznajne (kognitivne) strategije su najvažnije intelektualne vještine jer omogućuju kontrolu vlastitih spoznajnih procesa, tj. učenja, pamćenja i mišljenja.



## Shema 23: Podjela znanja



**Izvor:** Oblikovali autori prema Gagne, R. M. 1985. *The Conditions of Learning and Theory of Instruction*. New York: Holt, Rinehart, Winston.

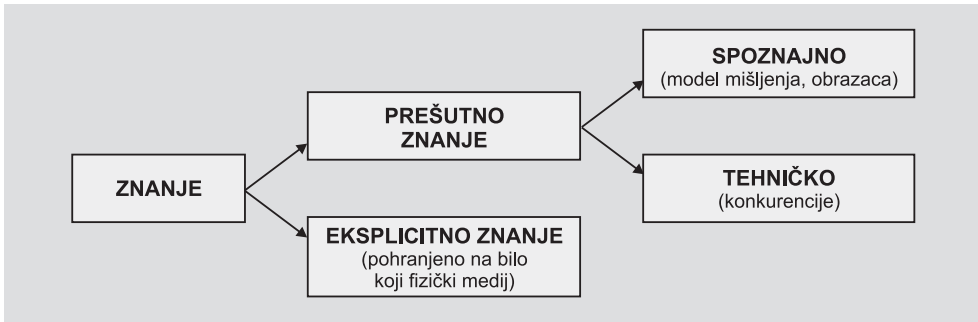
Dakle, Gagneov sustav kategorija znanja organiziran je hijerarhijski u odnosu na prijenosnu vrijednost posebnih vrsta znanja. Najnižu prijenosnu vrijednost imaju posebne verbalne informacije, činjenično znanje, a najveću vrijednost spoznajne strategije. (Gagne, 1985., 1989.)

Nadalje, znanje se može podijeliti na individualno i kolektivno. Individualno znanje obuhvaća znanje pojedinaca i ono može biti opće (odnosi se na poznavanje nekih područja koja su predmet interesa šire populacije) i posebno (odnosi se na poznavanje nekih užih područja). Kolektivno znanje je znanje koje posjeduje neka organizacijska cjelina. Ono obuhvaća kumulativna znanja svih zaposlenih, tzv. „mudre gomile“, kao i sinergiju njihovih znanja, tj. dodatno znanje koje je rezultat kongnitivnog procesa i odnosi se na unaprijeđenje znanja (Resnick, 1989.). Za uspjeh kompanije jako je važno da zapošljava radnike koji pokrivaju široko područje nekih specifičnih znanja, da potiče raznovrsnost i neovisnost mišljenja i odlučivanja te da provede decentralizaciju.

S aspekta upravljanja korporativnim znanjem, najznačajnija je podjela znanja na (Lundvall, 1996.):

- tacitno i
- eksplicitno znanje.

## Shema 24: Lundvallova struktura znanja



Izvor: Lundvall, B. 1996. *The Social Dimension of the Learning Economy*. DRUID Working Paper No. 96-1. Aalborg: Danish Research Unit for Industrial Dynamics, 6.

Eksplicitno ili institucionalno znanje je ono znanje koje može biti izraženo formalnim jezikom i koje se može prenositi i razmjenjivati komunikacijom između osoba (npr. dokumenti, modeli, patenti, politike, strategije, programi, direktive, postupci i upute), a može se uskladištiti na bilo kojem fizičkom mediju. Eksplicitno znanje je tehničko i traži određeni stupanj akademskog znanja ili razumijevanja koje je stečeno kroz formalno školovanje. Ono je pažljivo kodirano, spremjeno u baze podataka i dostupno preko visokokvalitetnih, brzih i pouzdanih sustava za dohvat informacija. Jednom kodirano, to isto eksplicitno znanje može se ponovo koristiti da bi se riješilo mnogo sličnih tipova problema ili da bi se zaposlenici upoznali s vrijednim znanjem koje oni mogu koristiti.

Nasuprot eksplicitnom, tacitno znanje je osobno znanje oličeno u individualnom iskustvu, podsvjesno je stečeno, teško se artikulira, a uključuje neopipljive faktore kao što su:

- spoznajno (kognitivno) znanje, koje obuhvaća razumijevanje, intuiciju, viziju, stavove, modele mišljenja, *leadership*, vrijednosti, te
- tehničko znanje, u koje spadaju specifična znanja i vještine.

Tacitno znanje je pohranjeno u glavama zaposlenika, otkriva se kroz aplikacije, teško se pretvara u eksplicitno znanje pa se najčešće nepovratno gubi odlaskom zaposlenika iz kompanije.

Prikaz karakteristika tacitnog i eksplicitnog znanja dat je u tablici 9.

Tablica 9: Usporedni prikaz karakteristika tacitnog i eksplicitnog znanja

Tacitno znanje	Eksplicitno znanje
Znanje iz iskustva	Racionalno znanje
Simultano znanje (ovdje i sada)	Sekvencijalno znanje (tada i tamo)
Poznavanje prakse	Poznavanje teorije

**Izvor:** Nonaka, I., Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press, 61.

U japanskim kompanijama smatraju da je znanje najvećim dijelom nevidljivo, tacitno, odnosno da eksplicitno znanje predstavlja tek vrh ledene sante znanja (Nonaka, Takeuchi, 1995: 8). Takav stav potvrđuje i činjenica da pojedincima za rad, donošenje odluka, razmišljanje, inoviranje i slične umne aktivnosti najviše koriste njihova tacitna znanja (Hicks, Dattero, Galup, 2006: 11).

Kako se koristi eksplicitno i tacitno (iskustveno) znanje na radnom mjestu, može se vidjeti na pregledu u tablici 10.

Tacitno znanje je najcjenjenije jer je ono generator novog znanja i inovacija, a od presudne je važnosti za donošenje pravih poslovnih odluka. Ključ nastanka novih znanja leži u pretvorbi tacitnog znanja u eksplicitno znanje. Veliki dio onoga što ljude čini upješnima u njihovom djelovanju zapravo je tacitno znanje. Otprilike 2/3 informacija potrebnih za rad, koje su potpuno transformirane u iskustveno znanje, dolazi iz osobnih kontakata (oči u oči), poput neformalnih razgovora, priča, mentorstva, staža ili naukovanja. Jedinostveni, spontani, kreativni razgovori se obično vode kada ljudi izmjenjuju ideje i primjere iz prakse u slobodnom i otvorenom okruženju. No, nažalost, vrijednost iskustvenog znanja je obično podcijenjena i slabo korištena na radnim mjestima u hrvatskim kompanijama. Da bi se to promijenilo, nužne su organizacijske promjene unutar kompanija, a pretpostavka za to su promjene sociokulturnog okruženja.

Postoje dvije vrste izvora znanja za kompaniju, a to su:

- interni izvori – organizacijsko znanje, tacitno znanje pojedinca i znanje u tehnologiji (organizacijski sustavi za transakcijske obrade, baze podataka, skladišta podataka, sustavi za upravljanje dokumentacijom, sustavi za upravljanje sadržajem, sustavi izvješćivanja i osobni ili skupni informacijski upravljački sustavi) te
- eksterni izvori – znanje kupaca, korisnički zahtjevi, znanstveno-informacijski izvori i pretplatničke baze znanja.

Da bi izvori znanja u organizacijama bili primjenjivi i iskoristivi u procesu donošenja odluka i provođenju akcija, obje vrste znanja trebaju se integrirati u sustav upravljanja znanjem.

Tablica 10: Korištenje eksplicitnog i iskustvenog znanja na radnom mjestu

ZNANJE	EKSPLICITNO ZNANJE – akademsko znanje ili „znati što”, koje je opisano formalnim jezikom, printani ili formalni medij, obično bazirano na etabliranim radnim procesima, koristi pristup „od ljudi do dokumenta”	ISKUSTVENO ZNANJE – praktično, akcijski orijentirano znanje ili „znati kako” bazirano na praksi, stečeno osobnim iskustvom, rijetko otvoreno predstavljeno, često podsjeća na intuiciju
<b>Radni proces</b>	organizirani zadaci, rutine, orkestrirani, pretpostavlja se predvidljivo okruženje, ponovno se koristi kodirano znanje, stvaraju se objekti znanja – ideje	spontano, improvizirano, poput web-a, reagira na promjene, nepredvidljivo okruženje, pojedinačne ekspertize, stvaranje znanja
<b>Učiti</b>	na poslu, pokušaji i pogreške usmjereni na sebe u području najveće ekspertize, doseći radne ciljeve postavljene od organizacije	supervizor ili vođa tima olakšava ili pojačava otvorenost i povjerenje da bi se povećalo dijeljenje znanja i poslovna prosudba
<b>Podučavati</b>	trener uz dizajnirani nastavni program, korištenje formata koje je odabrala organizacija, bazirano na ciljevima i potrebama organizacije, može biti riješeno s vanjskim suradnicima	1 na 1, mentor, staž, voditelj, trening na samom poslu, naukovanje, bazirano na kompetenciji, „brainstorm”, ljudi ljudima
<b>Tip razmišljanja</b>	logičko, bazirano na činjenicama, koristi dokazane metode, primarno konvergentno razmišljanje	kreativno, fleksibilno, vodi divergentnom razmišljanju, razvija uvide i spoznaje
<b>Dijeljenje znanja</b>	ekstrahira znanje od osobe, kodirano, spremljeno i ponovno korišteno od kupca po potrebi, e-mail, elektronske rasprave, forumi	altruističko dijeljenje, umrežavanje, kontakt oči u oči, video-konferencije, razgovor (chat), pričanje priča, personalizirano znanje
<b>Motivacija</b>	često bazirana na potrebi dostizanja specifičnih ciljeva	inspirirano kroz vodstvo, vizija i česti osobni kontakti sa zaposlenicima
<b>Nagrada</b>	vezana s poslovnim ciljevima, kompetitivno unutar radnog mjesta, natjecanje za malu nagradu, dijeljenje informacija ne mora biti nagrađeno	nagraditi vlastite ili nenovčane motivatore i nagrada za direktno dijeljenje informacija, prepoznati kreativnost i inovacije
<b>Odnosi</b>	mogu ići gore-dolje od supervizora do podređenih, od lidera tima do članova tima	otvoreni, prijateljski, nestrukturirani, bazirani na otvorenom, spontanom dijeljenju znanja
<b>Tehnologija</b>	povezana sa zanimanjem, bazirana na raspoloživosti i troškovima, teško da se investira u IT da bi se proizvela profesionalna biblioteka s hijerarhijom baze podataka, koja koristi postojeće znanje	alat za selekciju personaliziranih informacija, olakšava konverzacije, razmjena iskustvenog znanja, usmjereno investiranje u okviru IT, omogućavanje ljudima da se nađu
<b>Evaluacija</b>	bazirana na opipljivim radnim postignućima, ne nužno na kreativnosti ili dijeljenju znanja	bazirana na demonstracijama rada, u hodu, spontana evaluacija

Izvor: Pleslić, S.; Novosel, N. (2008.). *Tacit Knowledge – The Key for Decision Making in Nuclear Industry*. U: N. Čavlina, D. Pevec, T. Bajs (ur.) *Proceedings of the 7<sup>th</sup> International Conference on Nuclear Option in Countries with Small and Medium Electricity Grid*, Zagreb, Croatian Nuclear Society.

### 3.2.3. Karakteristike znanja kao ekonomskog resursa

U Novoj ekonomiji strateški fokus kompanije, koji je u ranijem periodu bio usmjeren na što bolje koncipiranje odnosa proizvod/tržište (pravi proizvod za pravo tržište), okrenut je resursima i sposobnostima koji su jedinstveni i mogu stvoriti nove vrijednosti, a istovremeno ih je vrlo teško imitirati i multiplicirati (Barney, 1991., Grant, 1991.). Dakle, pažnja se pomiče s proizvoda i usluga na resurse koji su potrebni za njihovo stvaranje, pri čemu znanje dobiva status strateškog ekonomskog resursa. Tako je era u kojoj dominantnu ulogu imaju kapital, zemlja, radna snaga i sirovine zamijenjena erom u kojoj odlučujuću ulogu ima znanje, a tradicionalni proizvodni faktori imaju samo funkciju sredstva da se na pravi način kapitalizira akumulirano znanje.

Da bi određeni resurs imao potencijal koji poduzeću osigurava održivu konkurentsku prednost, mora zadovoljavati sljedeće karakteristike (Barney, 1991.; Grant, 1991.):

- mora imati svoju vrijednost koja se očituje kroz sposobnost resursa da upotrebljava prednosti i/ili neutralizira prijetnje iz okruženja,
- mora biti rijedak među trenutnim i budućim konkurentima poduzeća,
- ne smije ga se moći savršeno imitirati (nepotpuna imitabilnost), te
- ne smije postojati supstitut koji ima vrijednost, a koji nije rijedak i kojeg je moguće imitirati (nedostatak strateških ekvivalenata).

Jedini resursi koji zadovoljavaju ove uvjete su oni neopipljivi, bilo da ih se naziva znanjem, nevidljivom imovinom, neopipljivom imovinom, strategijskom imovinom, sposobnošću upijanja, sržnim kompetencijama, sržnim sposobnostima, organizacijskom memorijom ili bilo kojim drugim nazivom sličnog značenja.

Znanje, a posebno tacitno znanje koje je ovisno o kontekstu, ima tendenciju biti jedinstveno i zahtjevno za imitaciju te ga, za razliku od mnogih tradicionalnih resursa, nije moguće kupiti na tržištu u obliku koji je pripremljen za direktnu uporabu (Zack, 1999: 128). Navedene karakteristike, kao i to da ga je teško kopirati, znanje čine resursom koji pruža održivu konkurentsku prednost (Davenport, Prusak, 2005: 17).

Jedna od glavnih karakteristika znanja kao resursa je njegova nematerijalnost koja znatno otežava mogućnost reprodukcije na nekoj drugoj lokaciji, što promovira znanje kao najznačajniji resurs poduzeća za ostvarivanje konkurentске prednosti.

O znanju kao ključnom ekonomskom resursu i ključnom izvoru konkurentске prednosti prvi je pisao Drucker (1995: 76, 236). Nakon njega su uslijedili i mnogi

drugi autori koji podržavaju teoriju poduzeća temeljenog na znanju te ističu znanje, a posebno tacitno znanje, kao jedini resurs koji kompanijama može osigurati održivu konkurentsku prednost. Kako znanje kao resurs utječe na konkurentске prednosti, može se vidjeti na shemi 25.

Shema 25: Utjecaj znanja na konkurentске prednosti

Broj načina za stjecanje prednosti	Mnogo	<b>Mnogo znanja</b> Tradicionalno znanje	<b>Mnogo znanja</b> Višedimenzionirano znanje
	Nekoliko	<b>Malo znanja</b> Tradicionalno znanje	<b>Malo znanja</b> Višedimenzionirano znanje
		Mala	Značajna
		Veličina prednosti	

Izvor: Cingula, M., Alfirević, N. 2003. Strategija stjecanja konkurentne prednosti pomoću upravljanja znanjem, 2. međunarodna konferencija o poslovnim procesima *Business Process Conference 2003*. Zagreb

Dakle, značajnu konkurentsku prednost kompanija može ostvariti s mnogo višedimenzionalnog znanja. Međutim, konkurentska prednost ne može se pripisati samo vlasništvu znanja kao imovine, već i sposobnosti da se znanje kombinira s ostalim resursima kako bi se kreirala vrijednost (Teece, 1998: 76). Dakle, kompanija koja želi svoju konkurentsku prednost temeljiti na znanju mora u svoju poslovnu filozofiju i poslovne procese ugraditi filozofiju i aktivnosti upravljanja znanjem (Chakravarthy et al. 2005: 305) te implementirati superiorne strategije.

Danas se o znanju, kao ključnom strateškom resursu, raspravlja kako u znanosti i gospodarstvu (Grant, 1996.; Bhatt, 2002.; Hasan, Crawford, 2003.; Hult, 2003.; Stewart, 2003.; Achidi Ndofor, Levitas, 2004.; Sharkie, 2005.; Tsai, 2005.; Meyer, Sugiyama, 2007.), tako i u politici (European Parliament, 2000.) jer znanje, osim izravnih ekonomskih koristi, smanjuje nesklad na tržištu rada, doprinosi osobnom razvoju, kao i razvoju zajednice kroz pozitivne efekte na blagostanje, okoliš, etiku, zdravlje, smanjenje razine kriminala, povećanje produktivnosti onih koji rade s osobama koje posjeduju znanje, zatim oslobađanje malih zemalja od kontrole svjetskih centara ekonomske, političke i vojne moći, razvoj demokracije, humani razvoj temeljen na suradnji i pravdnosti te, u konačnici, kroz kulturni razvoj.

Dakle, upravo uporabom znanja, moguće je na svim razinama društva ustoličiti paradigmu održivog razvoja. Jedan od najvažnijih uzroka dominacije znanja kao strateškog resursa u suvremenim tržišnim uvjetima je razvoj informacijske tehnologije te njen utjecaj na povećanje transparentnosti tržišta. „Internetizacija” društva omogućila je izoštravanje slike o načinu funkcioniranja tržišta općenito, ali i potpuniju informiranost o pojedinim tržišnim subjektima i globalnoj tržišnoj ponudi. To, pak, kupcima proširuje mogućnost izbora i daje bolju osnovu za odlučivanje prilikom odabira proizvoda i usluga. Zahvaljujući razvoju informacijske tehnologije, informacije o poslovanju počinju se širiti izuzetnom brzinom, otežavajući pritom zadržavanje privilegiranog položaja na tržištu na temelju elemenata koje konkurenti mogu lako imitirati (Zack, 1999.). S tim u vezi, intenzivirala se konkurentnost kroz pružanje novih temelja poduzećima za njeno ostvarivanje, utjecala na strukturu mnogih djelatnosti te promijenila pravila konkuriranja (Porter, 1998.).

Uporaba znanja u suvremenim proizvodnim procesima nije samo dokazano učinkovitija od materijalne imovine, već ima još jednu prednost. Naime, prema neoklasičnoj teoriji rasta, ekonomski rast počet će se usporavati i konačno će se prekinuti kada se kombinacija svih materijalnih resursa približi svojoj najučinkovitijoj kombinaciji. Kod nematerijalne imovine, odnosno znanja, ta najučinkovitija kombinacija svih resursa praktički ne postoji jer je znanje neograničen resurs. Tako se učinkovita kombinacija proizvodnje neprekidno ostvaruje u poslovanju temeljenom na znanju i svakim danom postaje sve produktivnija. Dakle, za razliku od fizičkih proizvodnih resursa, znanje umjesto opadajućih, karakteriziraju rastući prinosi.

Prema zakonu opadajućih prinosa, granični proizvod svake jedinice *inputa* će se smanjivati u mjeri u kojoj se on povećava ako ostali *inputi* ostaju nepromijenjeni. Međutim, prema zakonu rastućih prinosa, granični proizvod svake jedinice *inputa* povećava se u mjeri u kojoj se on povećava. Rastući prinosi omogućuju neograničen proces rasta jer se znanje uporabom ne troši; ideje se mogu akumulirati, dijeliti i ponovno upotrebljavati bez ograničenja.

Za znanje se često kaže da je ono jedini resurs koji ima beskonačnu dimenziju budući da se razina znanja povećava upravo zahvaljujući prenošenju, odnosno distribuciji znanja, dok su ljudski resursi (mediji kroz koje poduzeća koriste znanje) oni koji znanju daju konačnu dimenziju, budući da se beskonačnom rastu znanja kao osnovna prepreka suprotstavlja ljudska pažnja koja ima stvarnu, konačnu dimenziju (Groff, Jones, 2003: 2, 20, 21). S tim u vezi, ključni čimbenici gospodarskog rasta na nacionalnoj i lokalnoj razini, kao i na razini tvrtke, su ekonomski procesi kroz koje se stvara i distribuira novo znanje.

U svojoj knjizi *Pobjeda u ratu talenata*, Tulgan govori da je znanje rijedak resurs pa se javlja problem pronalaska pametnih, vještih, inovativnih, poduzetnih i stručnih ljudi čija je potražnja znatno veća od ponude (Edvinsson, 2003: 86). Takeuchi, pak, smatra da je, osim problema vezanih uz pronalazak kvalitetnih zaposlenika kao osnove za povećanje kapaciteta poduzeća za akumulaciju i primjenu novih znanja, prisutan i problem uvjetovan specifičnošću znanja kao resursa te njegovoj neodvojivoj povezanosti s individuom. (Ahmed, Lim, Zairi, 1999: 309).

Znanje je najapstraktniji i najteže „uhvatljiv” resurs, ali zato i najjedinstveniji i najmanje imitabilan od svih. Osim toga, znanje ima još neke bitne karakteristike, a to su (Morrone, 2006.):

- **neekskluzivnost** (neisključivost<sup>64</sup>) – znanje je teško privatizirati i kontrolirati zbog efekta prelijevanja znanja (iznimke: poslovna tajna, *copyright*, patenti),
- **nerivalstvo** (nesuparništvo<sup>65</sup>) – kad pojedinac koristi neko znanje, to ne umanjuje mogućnost korištenja istoga ostalima (npr. pozitivne eksternalije), te
- **kumulativnost** – znanje se nadograđuje, iz intelektualnih *inputa* stvaraju se nove ideje, novo znanje; npr. međunarodna DNA baza podataka.

Preljevanje znanja (engl. *spillover*) može biti nenamjerno i namjerno, a događa se na tri razine:

- individualnoj (preko ljudi),
- poduzetničkoj (između poduzeća), te
- globalnoj (između zemalja).

Nenamjerno prelijevanje znanja je razmjena ideja (pozitivna eksternalija), a u namjerno prelijevanje znanja spada prenošenje znanja (transfer). Kod prelijevanja znanja, trošak korištenja znanja ne postoji ili je vrlo mali. Događa se kada novo znanje neke osobe (poduzeća ili zemlje) upotrebljava druga osoba (poduzeće ili zemlja) bez nadoplate ili s nadoplatom koja je niža od vrijednosti tog znanja, a smatra se „greškom” na tržištu znanja. Tu „grešku” tržište nastoji ukloniti zaštitom intelektualnog vlasništva te davanjem inovatoru privremenog monopola (patenta) na korištenje inovacije kako bi ostvario dodatni profit. Zbog efekta prelijevanja znanja, društvena korist povrata od ulaganja u obrazovanje i istraživanje i razvoj znatno je viša od privatnih povrata.

<sup>64</sup> Neko dobro se smatra isključivim kada njegov vlasnik može spriječiti druge da se njime koriste (npr. patent).

<sup>65</sup> Suparničko dobro je ono kojim se koristi jedno poduzeće ili osoba i ta činjenica sprječava da se njime koristi bilo tko drugi.



Znanje kao ekonomski resurs stvara fizičke (povećanje produktivnosti) i intelektualne vrijednosti (ugradnja znanja u proizvode) te može ubrzati realizaciju novih investicija. Ono je postalo glavnom proizvodnom snagom i temeljnim ekonomskim resursom u ljudskom društvu te glavni uvjet uspješnosti, ali uz konstantnu kombinaciju novih vještina, znanja, stavova i sposobnosti. Stoga, znanje treba oplemenjivati i širiti putem formalnog i neformalnog cjeloživotnog obrazovanja (Biljan-August, Jakovac, 2009.).

### 3.2.4. Upravljanje znanjem

Kao što ne postoji univerzalna definicija kategorije znanja, tako nema ni jedinstvene definicije pojma upravljanja znanjem, kao ni suglasnosti stručnjaka je li upravljanje znanjem koncept, stratejski alat, poslovna praksa ili nešto drugo. U nastavku se navode samo neke od brojnih definicija upravljanja znanjem.

Ako se krene od informacija kao glavnog faktora za konstituiranje znanja, upravljanje znanjem može se definirati kao sistematski proces traženja, selektiranja, organiziranja, sažimanja i prezentiranja informacija na način da ih zaposlenici bolje razumiju. Specifične aktivnosti u okviru upravljanja znanjem pomažu kompaniji da se usredotoči na stjecanje, čuvanje i iskorištavanje znanja za rješavanje problema, dinamičko učenje, strateško planiranje i donošenje odluka.

Stručnjaci Svjetske banke upravljanje znanjem (engl. *KM – knowledge management*) tretiraju kao proces sistematskog povezivanja ljudi (*people to people*) i ljudi sa znanjem i informacijama (*people to knowledge and information*) da bi se efektivno djelovalo i kreiralo novo znanje. Cilj za pokretanje inicijative upravljanja znanjem je poboljšanje performansi kompanije i pojedinaca kroz identifikaciju, usvajanje, validaciju i transfer znanja (Cranger, 2003.).

Alavi i Leidner (1999.) definiraju upravljanje znanjem kao sustavno i organizacijski specificiran proces za prikupljanje, organiziranje i komuniciranje znanja zaposlenih u funkciji povećanja efikasnosti i efektivnosti svog rada.

Upravljanje znanjem predstavlja obavljanje aktivnosti vezanih za otkrivanje, obuhvaćanje, dodjeljivanje i primjenu znanja, na što efikasniji način, s ciljem povećanja utjecaja znanja na uspješnost neke organizacije.

Hrvatsko informacijsko i dokumentacijsko društvo upravljanje znanjem definira kao poslovnu filozofiju i stalni proces u organizacijama koje znanje i inovativnost smatraju svojim strateškim oružjima. Upravljanje znanjem se sastoji od raznih metoda i postupaka koji osiguravaju da se ciljevi organizacije ostvaruju putem učinkovitog stvaranja znanja, komunikacije i dijeljenja znanja, njegovog prikupljanja i pohranjivanja te ponovnog korištenja. Učinkovito upravljanje znanjem nemoguće

je bez odgovarajuće korporativne kulture, a potpomognuto je IT alatima (HID, 2008.).

Upravljanje znanjem (engl. *knowledge management*) ili menadžment znanja, je niz međusobno povezanih aktivnosti organizacija i menadžmenta usmjerenih na strategiju i taktiku upravljanja ljudskim kapitalom, odnosno razvoj znanja, vještina i općenito kompetencija zaposlenih, *know-howa*, kroz obrazovanje i obuku, stjecanje radnog i profesionalnog iskustva i sl. To je kontinuirani proces upravljanja svim vrstama znanja da bi se zadovoljile aktualne i buduće poslovne potrebe, identificiralo, koristilo i razvijalo znanje te stvarale nove mogućnosti. Svrha upravljanja znanjem je povećanje sposobnosti stvaranja vrijednosti neke organizacije učinkovitim uporabom znanja. Zadatak je te vrste menadžmenta formuliranje i primjena strategije razvijanja, stjecanja i primjene znanja; unaprjeđivanje poslovnih procesa razvojem znanja, praćenjem i ocjenjivanjem dobiti osigurane poboljšanom primjenom znanja; praćenjem i ocjenjivanjem aktivnosti menadžmenta u odnosu na znanje, njegov razvoj i primjenu. Ciljevi upravljanja znanjem su prenošenje i širenje znanja kroz cijelu organizaciju, osiguravanje znanja potrebnog za donošenje najboljih odluka i poslovne procese, poticanje i osiguravanje kvalitetnog razvoja novih znanja, pružanje podrške i poticaja za usvajanje znanja iz vanjskih izvora i razvijanje sposobnosti njegove uspješne primjene i korištenja, osiguranje da se novo znanje distribuira ljudima kojima je potrebno i osiguravanje da svatko u organizaciji zna gdje se i kako znanje može dobiti u organizaciji ili mreži organizacija. Ukratko, svrha je upravljanja znanjem maksimizirati učinke organizacijskih aktivnosti vezanih uz znanje. Ono treba pratiti, poticati i olakšavati sve aktivnosti vezane uz znanje, osposobljavati i stalno unaprjeđivati infrastrukturu znanja, kreirati, obnavljati, izgrađivati i organizirati znanje, te efektivno distribuirati i primjenjivati znanje poduzeća.

Upravljanje znanjem su svi postupci i infrastruktura koji omogućavaju da znanje koje postoji u organizaciji, koje ima bilo koji zaposlenik organizacije, bude dostupno svakom drugom zaposleniku onda kad mu treba, ako na to ima pravo. Ono također omogućava pravovremeno otkrivanje da je neko znanje potrebno, da ga nema i kako ga steći. Upravljanje znanjem čine politike, procedure, kultura, običaji i dobra praksa. Ono se ostvaruje kroz: baze podataka i informacijske servise, dokumentaciju, obrazovanje te formalnu i neformalnu međusobnu komunikaciju svih zaposlenih.

Upravljanje znanjem je disciplina koja potiče na sustavni pristup utvrđivanju, upravljanju i razmjeni informacijske imovine poduzeća, koja uključuje (Sundać, Fatur Krmpotić, 2007.): baze podataka, dokumente, pravila i procedure te formalizirano znanje i iskustva individualnih zaposlenika.

Upravljanje znanjem javlja se kao posljedica sve većih zahtjeva koje donosi poslovanje na globalnoj razini. Naime, ubrzanje svih elemenata globalne trgovine, uglavnom zbog informacijske tehnologije, kompanijama nameće nužnost da što brže ponude nove proizvode i usluge na što širem tržištu. Ova situacija dovodi kompaniju pred pitanja: što zna, tko zna i što ne zna, a trebala bi znati? Nadalje, nedostupnost znanja tamo gdje su potrebna, te disperzija znanja unutar različitih odjela tvrtke, dovela su do razmišljanja o najučinkovitijem načinu za upravljanje organizacijskim znanjem. Upravljanje znanjem je i grana znanosti nastala kombiniranjem i korištenjem ekonomije, sociologije, filozofije i psihologije. Ona u posljednjih dvadesetak godina pokušava utvrditi i sistematizirati zakonitosti, principe i organizacijske aspekte pametne organizacije u kojoj pametni profesionalci primjenjuju pametne strategije i stvaraju znanje koje povećava dodanu vrijednost proizvoda, usluga i kompanija. Tako je ekonomska znanost istraživala kako opisati i izračunati varijacije u uspješnosti i zašto se organizacije koje se nalaze u sličnim uvjetima razlikuju u krajnjem rezultatu iako radnici imaju pristup jednakom znanju, tehnologijama i sve druge uvjete. Do nekih spoznaja, koje se i danas koriste u upravljanju znanjem, došlo se i promatranjem svakodnevnog rada.

Razvoju upravljanja znanjem najviše su doprinijele tri prakse, a to su: upravljanje informacijama, upravljanje kvalitetom i upravljanje ljudskim kapitalom.

Dovođenje upravljanja znanja u praksu započele su kompanije General Motors, Xerox, HP te IBM. Druge poznate kompanije, kao što su Siemens, Microsoft, Nestle itd. također su prepoznale važnost razvoja organizacijske i tehnološke platforme za upravljanje znanjem. Prema istraživanjima *AMR Researcha*, samo u Americi se 2014. uložilo 73 milijarde dolara u izgradnju i implementaciju sustava upravljanja znanjem. Nažalost, u Hrvatskoj još uvijek nije u potpunosti razvijena svijest prepoznavanja važnosti znanja kao glavnog strateškog resursa svake organizacije. Iako mnoge tvrtke ulažu u implementaciju nekih podsustava za upravljanje znanjem, ne postoji metodološki i organizacijski pristup u uvođenju i korištenju sustava za upravljanje znanjem. Obično su to ideje i inicijative koje se javljaju u IT sektorima, a ne na strateškim razinama tvrtke. No, postoje iznimke i uspješni primjeri izgradnje i uvođenja KM sustava poput Plive, Ericsson Nikole Tesle, Podravke i drugih (Bobinac, 2015.).

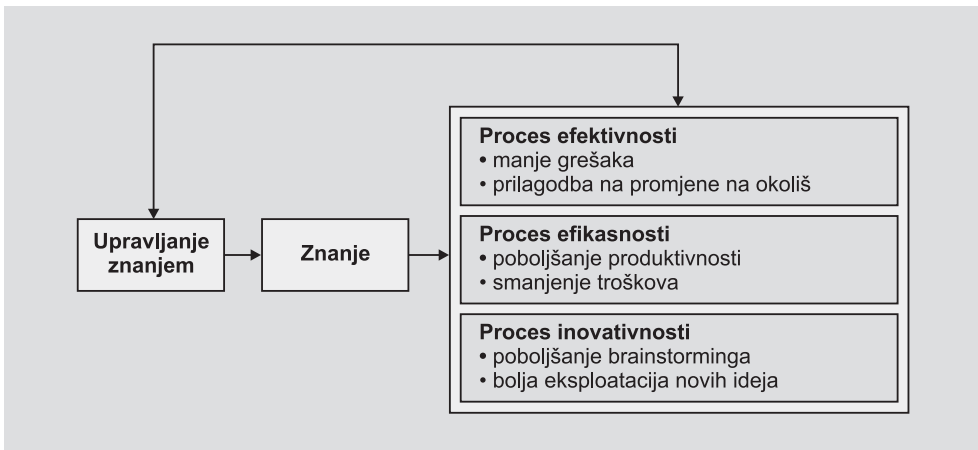
U suvremenim uvjetima poslovanja, implementacija sustava upravljanja znanjem nužna je iz nekoliko razloga:

- zato što su znanje i inovacije osnovni poslovni pokretači današnje ekonomije,
- zato što KM metodologija omogućuje identifikaciju strateški najvažnijih znanja za kompaniju,

- zato što menadžment znanja pomaže da se organizira djelotvoran protok znanja u kompaniji kako bi se unaprijedile učinkovitost i kompetitivnost na tržištu,
- zato što KM filozofija pomaže u kreiranju korporativne kulture u kojoj su suradnja, dijeljenje znanja, inovativnost i učinkovitost uobičajeni načini poslovanja.

Upravljanje znanjem treba omogućiti kompaniji bolje provođenje procesa efektivnosti, efikasnosti i inovativnosti (shema 26).

Shema 26: Utjecaj upravljanja znanjem za performanse organizacije



Izvor: Bacera-Fernandez, I., Gonzales, A. 2004. *Knowledge Management – Challenges, Solutions, and Technologies*. New Jersey: Prentice Hall.

Naime, kompanija može postati efektivnija jer uz pomoć menadžmenta znanja može izabrati i provesti najadekvatnije odluke. Nadalje, upravljanje znanjem omogućuje članovima organizacije prikupljanje informacija nužnih za *monitoring* vanjskih događaja, čime se smanjuju greške u predviđanju problema i potreba za izmjenom planova (Bacera-Fernandez, Gonzales 2004: 55). Upravljanje znanjem omogućuje kompaniji i da brzo prilagodi svoje procese u skladu s tekućim prilikama, što naročito dolazi do izražaja u vremenu čestih i dinamičnih promjena. To rezultira boljim upravljanjem projektima, poboljšanjem usluga potrošačima, povećanjem postotka potrošača koji su zadovoljni proizvodima i uslugama, stabilnijom pozicijom na tržištu, smanjenjem fluktuacije radnika zbog prepoznavanja vrijednosti znanja i nagrađivanja zaposlenih za aktivnosti vezane za upravljanje znanjem (tablica 11).

Tablica 11: Utjecaj upravljanja znanjem na organizacijske procese

Dimenzija	Utjecaj na organizacijske procese
Efektivnost	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brza prilagodba na promijenjene okolnosti</li> <li>• bolje upravljanje projektima</li> <li>• poboljšanje usluge potrošačima</li> <li>• povećanje postotka potrošača koji su zadovoljni proizvodima i uslugama</li> <li>• stabilnija pozicija na tržištu</li> <li>• smanjenje fluktuacije radnika</li> </ul>
Efikasnost	<ul style="list-style-type: none"> <li>• povećanje produktivnosti</li> <li>• smanjenje troškova proizvodnje u odnosu na opseg prodaje</li> <li>• smanjenje troškova istraživanja i razvoja</li> <li>• povećanje prihoda zbog boljeg plasmana proizvoda i usluga na tržište</li> <li>• povećanje profitabilnosti</li> <li>• poboljšanje radnih operacija i skraćenje vremena njihove pripreme</li> <li>• ubrzanje procesa odlučivanja</li> <li>• ubrzanje isporuke proizvoda</li> </ul>
Inovativnost	<ul style="list-style-type: none"> <li>• povećanje postotka novih proizvoda i usluga</li> <li>• povećanje broja patenata po zaposlenom</li> <li>• diferencijacija od konkurenata</li> <li>• povećanje broja inovativnih rješenja u bazi znanja</li> </ul>

**Izvor:** Bacera-Fernandez, I., Gonzales, A. 2004. *Knowledge Management – Challenges, Solutions, and Technologies*. New Jersey: Prentice Hall, 55.

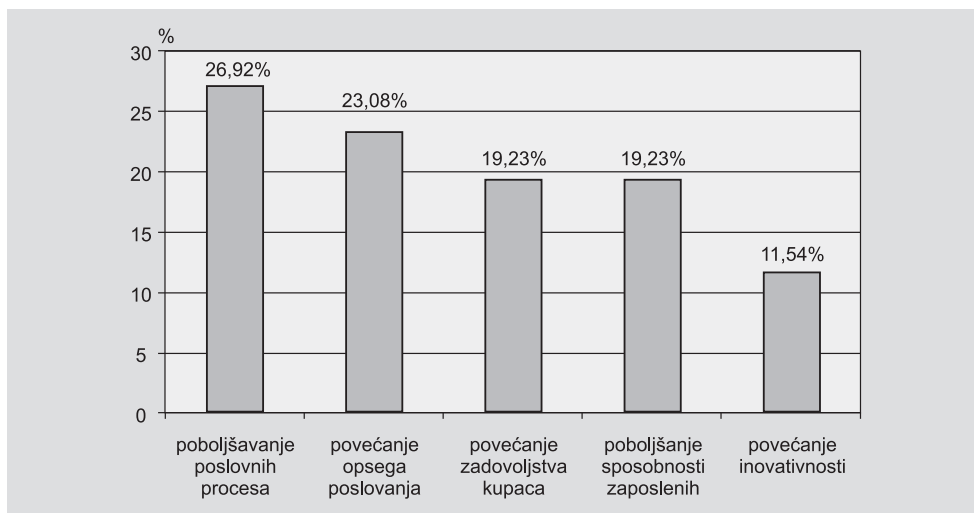
Upravljanje znanjem povećava efikasnost kompanije u smislu povećanja produktivnosti zbog brže i lakše dostupnosti znanja te povećanja zadovoljstva zaposlenih radi mogućnosti osobnog usavršavanja i napredovanja, smanjenja troškova proizvodnje u odnosu na opseg prodaje, smanjenja troškova istraživanja i razvoja, povećanja prihoda zbog boljeg plasmana proizvoda i usluga na tržište, povećanja profitabilnosti, poboljšanja radnih operacija (Santosus, Surmacz, 2001.) i skraćanja vremena njihove pripreme, te ubrzanja procesa odlučivanja i isporuke proizvoda.

Kompanije koje upravljaju znanjem i koje imaju razvijen sustav dijeljenja znanja mogu povećavati inovativnost uz pomoć *brainstorminga* i stvaranja novih ideja, što rezultira povećanjem postotka novih proizvoda i usluga, broja patenata po

zaposlenom, diferencijacijom od konkurenata i većim brojem inovativnih rješenja (problema, procesa) u bazi znanja (tablica 12).

Prema istraživanju O'Della i Graysona (1998.), najčešće posljedice sustavnog upravljanja znanjem poduzeća su: poboljšanje prakse i poslovnih procesa, povećanje opsega poslovanja, povećanje zadovoljstva kupaca, poboljšanje sposobnosti zaposlenih odnosno organizacijskog učenja te povećanje inovativnosti (grafikon 4).

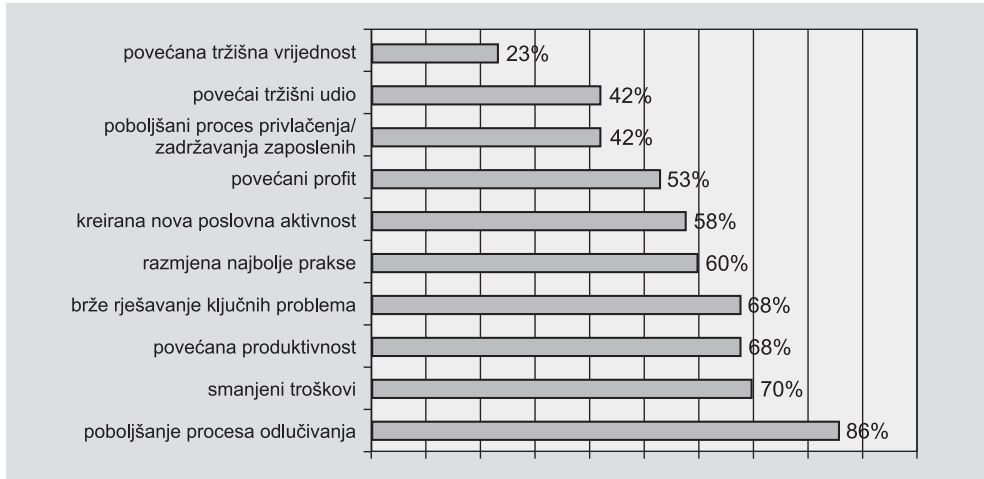
Grafikon 4: Najčešće posljedice upravljanja znanjem



Izvor: O'Dell, C., Grayson, C. J. 1998. *If only we knew what we know: the transfer of internal knowledge and best practice*, New York: The Free Press, 132.

Rezultati drugog istraživanja o najčešćim posljedicama korištenja sustavnih programa upravljanja znanjem, koje je proveo KPMG, mogu se vidjeti na sljedećem grafikonu.

**Grafikon 5: Najčešće posljedice korištenja sustavnih programa upravljanja znanjem prema istraživanju KPMG-a**



**Izvor:** Powell, T. W. 2004., Knowledge Return on Investment, u: Koenig, M. E. D., Srikantiah, T. K. (ur.), *Knowledge Management Lessons Learned: What Works and What Doesn't*, New Jersey: ASIST, 127.

Dakle, i prema drugom istraživanju, koje je proveo KPMG, identificirane su slične posljedice sustavnog korištenja upravljanja znanjem. Tako je najveći postotak poduzeća iskazao poboljšanje u procesu odlučivanja te smanjene troškove, povećanu produktivnost i brže rješavanje ključnih problema.

Detaljniji popis ishoda kvalitetnog sustava upravljanja znanjem prikazan je u tablici 12.

Tablica 12: Ishodi kvalitetnog sustava upravljanja znanjem

Skupina ishoda	Ishod
Uspješnost zaposlenih	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalitetnije donošenje odluka</li> <li>• Nov ili bolji način obavljanja zadataka</li> <li>• Poboľšana komunikacija</li> <li>• Poboľšane vještine zaposlenih</li> <li>• Poboľšana suradnja</li> <li>• Prenošenje najbolje prakse</li> </ul>
Organizacijska uspješnost	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Povećani profit</li> <li>• Smanjeni troškovi</li> <li>• Povećano ovlašćivanje (engl. <i>empowerment</i>) zaposlenih</li> <li>• Poboľšano pribavljanje/zadržavanje zaposlenih</li> <li>• Povećana produktivnost</li> <li>• Povrat na ulaganja (ROI) u proces upravljanja znanjem</li> <li>• Povećana cijena dionica</li> </ul>
Uspješnost poslovanja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brža reakcija na ključna poslovna pitanja i izazove</li> <li>• Stvaranje novih poslovnih prilika</li> <li>• Poboľšanje procesa razvoja novih proizvoda</li> <li>• Poboľšanje poslovnih procesa</li> </ul>
Uspješnost na tržištu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prošireno tržište</li> <li>• Povećani udio na tržištu</li> <li>• Poboľšana kvaliteta proizvoda ili usluge</li> <li>• Stvaranje veće vrijednosti za kupce</li> <li>• Ulazak na drugačiji tip tržišta</li> <li>• Bolji odnos s klijentima</li> </ul>
Intelektualni kapital	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Povećana vrijednost intelektualnog kapitala</li> <li>• Povećana inovativnost</li> <li>• Veća sposobnost zarade</li> </ul>

Izvor: Anantatmula, V., Kanungo, S. 2006. Structuring the underlying relations among the knowledge management outcomes, *Journal of Knowledge Management*, 10(4), 29.



Prema rezultatima oba istraživanja o prednostima upravljanja znanjem koje primjećuju poduzeća, upravljanje znanjem donosi koristi počevši od unaprjeđenja poslovnih procesa do bržeg rješavanja problema, povećane produktivnosti i opsega poslovanja, veće produktivnosti zaposlenih koje karakterizira inovativnost, veće uspješnosti poslovanja glede povećanja tržišnog udjela i povećanja zadovoljstva kupaca, što rezultira njihovom lojalnošću te, u konačnici, dovodi do povećanja profita.

Dakle, kompanija može ostvariti brojne koristi od koncepta upravljanja znanjem. No, problem predstavlja ustaljeno pogrešno mišljenje da se znanje jedne tvrtke ne može mjeriti, a čim se ne može mjeriti, ne može se njime ni upravljati. Stoga mnogi odustaju od uvođenja sustava za upravljanje znanjem u kompanije. Međutim, znanje je svakako resurs čija se vrijednost može mjeriti i, samim time, ono predstavlja temelj intelektualnog kapitala tvrtke (Bobinac, 2015.).

### 3.3. INTELKTUALNI KAPITAL PODUZEĆA – NACIONALNIH EKONOMIJA

Intelektualni kapital danas predstavlja jedan od najznačajnijih društvenih podsustava, koji po svom opsegu i utjecaju stječe sve veće značenje u razvitku modernog društva. Ono što su za industrijsko razdoblje bili financijski kapital i manualni rad, za novu je ekonomiju XXI. stoljeća intelektualni kapital.

Neopipljive vrijednosti (intelektualni kapital) sve su važnije, kako za produktivnost konkurentnost poduzeća<sup>66</sup>, tako i za produktivnost i konkurentnost nacionalnih ekonomija. Naime, razvojem Nove ekonomije, koja je posljedica treće tehnološke revolucije, stari industrijski poredak počinje zamjenjivati društvo u kojemu će odlučivati znanstvenici i praktičari nove intelektualne tehnologije. Dakle, budućnost pripada znanstvenim korporacijama, sveučilištima i znanstvenim institutima, koji će postati organizatorska i upravljačka snaga društva, a znanost i obrazovanje zaposlenih postat će najvažniji pokretači društvenih promjena. Razvijenost i napredak pojedine zemlje ovisit će o tome koliko joj je razvijeno gospodarstvo temeljeno na znanju. Naime, model gospodarstva utemeljenog na znanju pruža najbolje mogućnosti za suočavanje s novim globalnim okruženjem. U tim uvjetima, intelektualni kapital nacija postaje njihovo novo bogatstvo.

Intelektualni kapital povećava vrijednost i materijalnu korist svakog društva i poslovnog sustava, samo ako se on znalački kreira i njime efikasno upravlja, a pretpostavka za to su adekvatno okruženje (cf. poglavlje 2.) i kompetentni menadžeri.

<sup>66</sup> Intelektualni kapital kojim poduzeće raspolaže u znatnoj mjeri određuje stupanj njegove ekonomske moći na globalnom tržištu pa on postaje najvrednija imovina poduzeća i njegovo najjače oružje.

Da bi intelektualni kapital postao temeljni razvojni resurs nacionalnog gospodarstva, u pogledu okruženja trebaju biti ispunjene tri vrste preduvjeta (Šonje, 2001.):

- organizacijski,
- znanstveni, i
- politički.

Organizacijske i tehnološke promjene u tvrtkama i institucijama potrebne su, ne samo u hardveru i softverskim aplikacijama, već prije svega u načinu upravljanja informacijama i procesima. Brzina prikupljanja i obrade informacija o okruženju i tvrtki, brza prilagodba strateške orijentacije, taktičkih poteza te poslovnih procesa, postaju uvjeti preživljavanja u uvjetima sve šireg i dinamičnijeg, globalno otvorenog tržišta.

Nadalje, potrebno je intenzivno učenje o novim tehnologijama, novim procesima, proizvodima i organizacijama, što podrazumijeva modifikacije u obrazovnom i znanstvenom sustavu, ali i u odnosu prema učenju i obrazovnom procesu na razini države i na razini tvrtke.

U konačnici, potrebna je promjena cjelokupne percepcije politike, od politike nacionalne sigurnosti, preko makroekonomske politike, do socijalne politike.

Za sve to su potrebne duboke društvene promjene, a one su uvijek praćene konfliktima jer se mijenjaju izvor i struktura moći, kako unutar poduzeća i institucija, tako i unutar društva u cjelini. Nova znanja i ponašanja postaju izvorima moći i bogatstva, a znanja i ponašanja koja su donedavno služila kao izvori moći i bogatstva gube svoj smisao (Šonje, 2001.). Stoga, ni tvrtka niti društvo u cjelini ne mogu biti imuni na opasnost o kojoj je još 1513. godine slikovito pisao Niccolo Machiavelli (Johnson, Scholes, 1999.): „Inovator stječe neprijatelje među svima onima koji su prosperirali u starom režimu, a samo mlaku potporu dobiva od onih koji će prosperirati u novome. Njihova je potpora mlaka dijelom zbog straha od onih koji imaju zakone na svojoj strani, a dijelom zbog toga što su ljudi općenito sumnjičavi i nikad ne vjeruju novim stvarima dok ih ne potvrdi iskustvo. Zbog toga svi koji se protive promjenama bijesno napadaju dok god mogu, dok je obrana mlaka. Tako inovator i njegovi prijatelji padaju u nemilost.” Interes za *status quo* može biti neoborivo jak (Šonje, 2001.). Prepreke su najjače u onim ekonomskim sustavima u kojima vlast ima presudnu ulogu u donošenju ekonomskih odluka.

### 3.3.1. Razvoj koncepcije intelektualnog kapitala

Intelektualni kapital kao element poslovanja poznat je već godinama. Naime, tragovi teorije o utjecaju znanja na ekonomski rast mogu se pronaći još u razdoblju merkantilizma i klasične političke ekonomije (Norčić, Sušjan, 2002: 17).

Međutim, u kontekstu u kojemu se koristi u današnjem vremenu, prvi put ga je koristio John Kenneth Galbraith. On je smatrao da ovaj oblik kapitala ne predstavlja samo statičnu imovinu, već da ima dinamične komponente koje stvaraju vrijednost u poslovnoj praksi (Sveiby, 2009.). No, sâm koncept praćenja poslovanja zasnovan na intelektualnom kapitalu relativno je nov -razvijen je u proteklom desetljeću, a oslanja se na makroekonomske temelje. Stoga je teorijsku analizu koncepcije intelektualnog kapitala nužno započeti Solowljevim modelom neoklasične teorije rasta (Kolaković, 2002: 126), koja predstavlja sklop formula s ciljem određivanja najučinkovitije kombinacije tradicionalnih čimbenika proizvodnje: zemlje, rada i kapitala.

Jedna od osnovnih Solowljevih pretpostavki bila je da se rast počinje usporavati i konačno se prekida kada se kombinacija proizvodnih čimbenika, tj. zemlje, rada i kapitala, približi najučinkovitijoj kombinaciji. S tim u vezi, Solow je predviđao da će sve zemlje jednom dosegnuti točku konvergencije, tj. da će rast opadati u industrijaliziranim zemljama dok će ekonomski napredak biti vrlo brz u manje razvijenim zemljama. No, suprotno njegovim očekivanjima, ekonomski rast u industrijaliziranim zemljama ima i dalje tendenciju rasta, a u manje razvijenima stagnira, pa moderni teoretičari ukazuju na neodrživost njegove teorije, tj. nedostatak varijabli u Solowljevom modelu.

Osamdesetih godina prošloga stoljeća, Paul Romer je konstruirao model koji se temelji na podjeli svijeta u dva dijela – fizičke objekte i ideje, te ističe presudnu ulogu ideja u ekonomskom rastu jer su objekti oskudni i podložni zakonu opadajućih prinosa, dok ljudi posjeduju gotovo beskrajn kapacitet za preoblikovanje fizičke prirode kreirajući nove recepte za njihovu upotrebu. Njegov je model kasnije nazvan nova teorija rasta ili endogena teorija rasta (Kolaković, 2002: 126).

Sastavni elementi Romerovog modela endogenog rasta su četiri osnovna inputa:

- kapital – mjeren u jedinicama potrošnih dobara,
- rad – raspoložive vještine zdravog ljudskog tijela,
- ljudski kapital – koji obuhvaća aktivnosti kao što su formalna edukacija i trening zaposlenih te
- indeks razine tehnologije.

Romer smatra da, ako države žele potaknuti ekonomski rast, njihove ekonomske politike trebaju:

- ohrabriti ulaganje u istraživanje i razvoj novih ideja, a ne u ulaganje i akumulaciju fizičkog kapitala i
- subvencionirati akumulaciju ukupnog ljudskog kapitala na razini države.

Romer je dokazao da je pokretač ekonomskog rasta konkurencija između poduzeća koja se natječu pomoću svojih inovacija. Dakle, ključ njegovog modela rasta je ljudski kapital. Tako je Romer, povezujući teorije ljudskog kapitala s idejama i inovacijama, postao utemeljiteljem koncepcije intelektualnog kapitala.

Nakon toga, sve više znanstvenih istraživača širom svijeta uključuje se u izučavanje intelektualnog kapitala.

Koncepcija intelektualnog kapitala razvila se iz tri samostalno razvijajuća trenda, a to su (Kolaković, 2003: 128):

- trend – proučavanje uloge znanja, javlja se u 1980-ima u Japanu, a utemeljitelj i predvodnik mu je Hiroyuki Itamiem. Osim njega, od sredine 1980-ih, važnu ulogu u proučavanju problematike upravljanja znanjem ima japanski znanstvenik Ikujiro Nonaka. On je s Hirotaka Takeuchijem 1995. godine objavio knjigu *The Knowledge-Creating Company*, u kojoj opisuju kako japanske kompanije inoviraju svoje poslovanje primjenom i raspodjelom eksplicitnog i implicitnog znanja.
- trend teorija temeljena na resursima, veže se uz pojavu različitih ekonomista, a naglašava da se poduzeća razlikuju prema jedinstvenim resursima, sposobnostima i talentu koje posjeduju. Među autorima treba posebno izdvojiti Davida Teecea sa UC Berkely's Haas School of Business, koji je 1986. godine u članku pod naslovom *Profiting from Tehnological Innovation* objedinio različita istraživanja i razmišljanja ekonomista na temu teorije poduzeća temeljene na resursima te razvio novi ekonomski pogled na tehnološke inovacije kao izvore vrijednosti, definirajući mehanizme i korake nužne za komercijalizaciju inovacija.
- trend – proučavanje ljudskog kapitala, koji je utemeljen u 1960-ima, a najveće zasluge za to pripadaju Garyju Beckeru, koji je svojom knjigom *Human Capital* iz 1964. godine utemeljio teoriju ljudskog kapitala, čije su osnovne postavke maksimizacija profita i korisnosti te savršena konkurencija na tržištu radne snage.

Svekolike promjene u društvu u zadnjih petnaestak godina prošlog stoljeća dovode do transformacije društva iz industrijskog u informacijsko, tj. društvo temeljeno na znanju, što mijenja ulogu tradicionalnih proizvodnih faktora i uvodi

novi – znanje, odnosno njegov ekonomski relevantni oblik, intelektualni kapital, koji postaje temeljni ekonomski resurs.

Razvoj intelektualnog kapitala kao ekonomske kategorije započeo je 90-ih godina prošloga stoljeća kada su ekonomisti shvatili da se vrijednost fizičke imovine nekog poduzeća razlikuje od njegove tržišne vrijednosti pa su došli do zaključka da mora postojati još neka nematerijalna veličina.

Objavljivanjem članka pod naslovom *Brainpower – How Intellectual Capital<sup>67</sup> Is Becoming America's Most Valuable Asset* Thomasa A. Stewarta, urednika časopisa *Fortune*, 1991. godine započinje prava revolucija na području upravljanja znanjem. Naime, taj članak potaknuo je veliki interes za temeljito i kontinuirano proučavanje znanja te razvoj koncepcije intelektualnog kapitala.

Intelektualni kapital je, prema Stewartu, „suma svega što svi u kompaniji znaju, a čime se ostvaruje konkurentska prednost na tržištu” (Stewart, 1997: 35). On otkriva da današnja poduzeća, primjenjujući koncepciju intelektualnog kapitala u svakodnevnom poslovanju, drastično povećavaju poslovni uspjeh na tržištu i ostvaruju milijune dolara uštede.

Ključni korak u razvoju koncepcije intelektualnog kapitala s aspekta ljudskog kapitala učinio je švedski znanstvenik KarlErik Sveiby, koji je u svojim knjigama *The Invisible Balance Sheet* (objavljena 1989. godine) i *Knowledge Management* (objavljena izvorno 1990. godine na švedskom jeziku), objasnio da bilanca poduzeća treba sadržavati i elemente nematerijalne imovine koji se temelje na ljudskom kapitalu. S tim u vezi, on je predložio teoriju za mjerenje kapitala znanja, koji je podijelio na potrošački, individualni (ljudski) i strukturalni. Bio je to prvi pokušaj mjerenja i praćenja nematerijalne imovine.

Proučavanje ljudskog kapitala kao elementa intelektualnog kapitala danas, osim obrazovanja, uključuje i empirijsko mjerenje rezultata obrazovanja te povrat na ulaganje u zaposlene.

Leif Edvinsson, prvi direktor intelektualnog kapitala na svijetu (švedska osiguravateljna kompanija Skandia), objasnio je što stoji iza skrivene vrijednosti tvrtke te razvio prvi model mjerenja značajnog dijela imovine nevidljive tradicionalnim načinima vrednovanja, te razvio alat za inovaciju znanja. Edvinsson je 1999. godine postavljen za prvog svjetskog pridruženog profesora iz područja intelektualnog kapitala na Lundsom sveučilištu (Edvinsson, 2003: 140).

---

<sup>67</sup> Pojam ‘intelektualni kapital’ prvi put se koristio još 1958. godine, no u posve drugom kontekstu – za opis posjedovanja visoke inteligencije (Stewart, 2001.).

Važan doprinos u razumijevanju koncepcije intelektualnog kapitala dao je i Barny. Naime, on je razvio četiri kriterija za procjenu koje će vrste resursa osigurati održive konkurentske prednosti. Ti kriteriji su (Edvinsson, 2003: 140):

- stvaranje vrijednosti za klijenta,
- rijetkost u usporedbi s konkurencijom,
- mogućnost imitacije, i
- mogućnost zamjene.

Barny je utvrdio da je znanje, tj. intelektualni kapital jedini resurs koji zadovoljava ove kriterije. Tako razvoj intelektualnog kapitala postaje preduvjet gospodarskog napretka. Stoga, oni koji kontinuirano ulažu u mjerenje, vrednovanje i unaprjeđivanje znanja i intelektualnog kapitala postaju globalni pobjednici (Dragičević, 2002: 5).

Teorije intelektualnog kapitala razvijaju se i u tranzicijskim zemljama. Dokaz za to je izborni predmet pod nazivom *Teorija intelektualnog kapitala*, koji se nudi studentima na estonskom *Information Tehnology College* (Kolaković, 2002: 136).

Istraživanja koncepcije intelektualnog kapitala obuhvaćaju pitanja pojma, elemenata, alokacije, mjerenja i upravljanja intelektualnim kapitalom, među kojima su pitanja adekvatnog mjerenja i upravljanja intelektualnim kapitalom još uvijek neriješena.

Razvojem koncepcije intelektualnog kapitala razvija se i gospodarstvo znanja te tržište znanja.

*Tablica 13: Vodeći svjetski teoretičari intelektualnog kapitala*

---

#### **Thomas A. Stewart**

---

- međunarodni rodonačelnik termina „intelektualni kapital”
  - autor prvoga članka o intelektualnom kapitalu (1991), pod naslovom *Brainpower – How Intellectual Capital is Becoming America’s Most Valuable Asset*, članak koji je izazvao veliko zanimanje za to područje i potaknuo ekonomiste na istraživanja tog novoga koncepta i razvitka teorije intelektualnog kapitala
  - autor prve knjige o intelektualnom kapitalu u svijetu: *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, (1997.)
- 

#### **Hubert Saint-Onge**

---

- rodonačelnik termina „potrošački kapital” (1993.)
  - odgovoran za razvoj programa za učenje za Canadian Imperial Bank of Commerce
  - istraživao je načine na koji se učenje pretvara u ljudski i strukturalni kapital
-

---

### Karl Erik Sveiby

---

- autor prvih knjiga o nematerijalnoj imovini, kompanijama koje svoju vrijednost temelje na upravljanju nematerijalnom imovinom: knjiga *The Know-How Company* (1986.), knjiga *The New Annual Report* (1988), knjiga *The Invisible Balance Sheet* (1989.) u kojoj predlaže teoriju za mjerenje kapitala znanja, na način da ga dijeli na tri sastavna dijela: ljudski, strukturalni, i potrošački (što kasnije postaju dijelovi intelektualnog kapitala)
  - osnivač popularnog švedskog pokreta za upravljanjem znanjem i intelektualnim kapitalom
  - prvi je prepoznao važnost mjerenja ljudskog kapitala, te je prvi započeo s mjerenjima nematerijalne imovine (prvo u svojoj kompaniji, a onda i drugim kompanijama)
- 

### Leif Edvinsson

---

- prvi direktor za intelektualni kapital u svijetu (u Skandia AFS, švedskoj osiguravajućoj kompaniji)
  - autor Skandia modela za upravljanje intelektualnim kapitalom u kompanijama
  - autor prvog godišnjeg izvješća intelektualnog kapitala
  - autor knjige *Korporacijska longituda* (2002.)
- 

### Dragomir Sundać

---

- koautor prve knjige o intelektualnom kapitalu u Republici Hrvatskoj, pete u svijetu, naziva *Intelektualni kapital*, izdane 1998. godine.
  - autor jedinstvenog mjernog sustava za kontrolu učinkovitosti poslovanja i modela za povećanje učinkovitosti proizvodjenja konkurentskih prednosti uz pomoć intelektualnog kapitala
  - koautor sljedećih knjiga na temu intelektualnog kapitala: *Intelektualni kapital – ključni resurs 21. stoljeća* (2001.), *Znanje – temeljni ekonomski resurs* (2002.), *Intelektualni kapital – temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća* (2009.) koju je financiralo Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva Republike Hrvatske
  - nositelj prvih kolegija na temu znanja i intelektualnog kapitala u Republici Hrvatskoj (kolegij Ekonomija znanja na diplomskom studiju, kolegij Menadžment ekonomije znanja na poslijediplomskom specijalističkom studiju, kolegij Intelektualni kapital i ekonomija znanja na poslijediplomskom doktorskom studiju, sve na Sveučilištu u Rijeci, Ekonomski fakultet u Rijeci)
- 

**Izvor:** Wikipedija (2015.). *Intelektualni kapital*, natuknica. Preuzeto 7. rujna 2015. s: [https://hr.wikipedia.org/wiki/Intelektualni\\_kapital](https://hr.wikipedia.org/wiki/Intelektualni_kapital)

### 3.3.2. Pojmovno određenje i čimbenici intelektualnog kapitala

Intelektualni kapital je relativno nova<sup>68</sup>, složena ekonomska kategorija koja predstavlja sve čimbenike poslovanja koji nisu eksplicitno izraženi u tradicionalnim financijskim izvještajima, ali oni stvaraju dodanu vrijednost u organizaciji i značajno utječu na dugoročnu profitabilnost i konkurentnost poduzeća. Obično joj se ne posvećuje dovoljno pažnje i još uvijek ju se najčešće promatra kao trošak tvrtke, a ne kao investiciju i razvojni potencijal. Također ju je i prilično teško izmjeriti te knjigovodstveno pratiti.

Pod pojmom intelektualnog kapitala se, isto tako, podrazumijeva stvaralačka primjena znanja u proizvodnji i bilo kojoj drugoj kreativnoj djelatnosti, sposobnost da se nevidljiva imovina poput znanja pretvara u proizvode i usluge koji donose vrijednost.

Još uvijek nema jedinstvene definicije intelektualnog kapitala te ga razni autori različito definiraju. Neke od tih definicija navode se u nastavku.

Intelektualni kapital<sup>69</sup> dio je ukupnog kapitala poduzeća. To je tzv. „skrivena imovina poduzeća”, nematerijalni resurs koji eksplicitno ne ulazi u knjigovodstvenu bilancu poduzeća.

Predstavlja znanja (tacitna i eksplicitna) koja postoje unutar poduzeća i koja se mogu koristiti za kreiranje konkurentskih prednosti. U novoj ekonomiji, ljudi (humani kapital) su oni koji imaju znanje i koji stvaraju novu vrijednost u smislu intelektualnog kapitala i smatraju se investicijom koja optimalnim korištenjem ostalih resursa treba stvoriti novu vrijednost.

Prusak definira intelektualni kapital kao intelektualni materijal, formaliziran, zadržan i raspoređen u proizvodnji dodane vrijednosti (Kolaković, 2002: 128).

Urednik poslovnog tjednika *Fortune* Thomas Stewart, autor glasovite kolumne *Leading Edge*, intelektualni kapital opisao je kao „nešto, što se ne može opipati, ali te polako čini bogatim”. Definirao ga je još kao „sumu organizacijskih patenata, procesa, vještina zaposlenih, tehnologija, informacija o kupcima i dobavljačima uz dodatak iskustva”, zatim kao „individualno akumulirano znanje i *know-how* kao izvor inovacije i regeneracije” te „sposobnost, vještine i stručna znanja... ugrađena u ljudski mozak” (Stewart, 1997: 67).

Prema definiciji Britanca Hughja MacDonalda, „intelektualni kapital predstavlja znanja koja postoje unutar poduzeća i koja se mogu koristiti za kreiranje konkurentskih prednosti – drugim riječima, to je suma svega što svi zaposleni unutar poduzeća znaju i što izoštava konkurentске prednosti poduzeća”.

<sup>68</sup> Među prvima su o tome kod nas pisali prof. dr. sc. Sundać, D. i prof. dr. sc. Pulić, A. Vidi knjigu: Pulić, A., Sundać, D. 1997. *Intelektualni kapital – ključni resurs 21. stoljeća* (prvo izdanje). Rijeka: I.B.C.C.

<sup>69</sup> Intelektualni kapital Edvinsson naziva „intelektualnim dionicama” (Edvinsson, 2003: 31).



Za Kleina i Prusaka (1994: 1) „intelektualni kapital je intelektualni materijal koji je formaliziran, zarobljen i upotrijebljen za proizvodnju više vrijedne imovine”.

Sullivan (1998.) intelektualni kapital definira kao „znanje koje može biti pretvoreno u profit”.

Prema Edvinssonu (2003: 35), intelektualni kapital je „kombinacija ljudskog kapitala – umova, vještina, uvida i potencijala članova tvrtke – i strukturalnog kapitala – stvari poput kapitala koji čine klijenti, procesi, baze podataka, marke i sustavi informacijske tehnologije. To je mogućnost da se znanje i apstraktna dobra pretvore u izvore bogatstva, umnažajući ljudski kapital strukturalnim kapitalom... Intelektualni kapital je u osnovi svih tvrtki, zajednica, pa čak i društva”.

Saint-Onge smatra da je intelektualni kapital „proizvod ubrzanog učenja na organizacijskoj razini”<sup>70</sup>.

Bealieu, Williams i Wright sa Sveučilišta u Calgaryju intelektualni kapital definiraju kao „povećanu i općenito neopipljivu vrijednost tvrtke s obzirom na njena dobra, koja proistječe iz organizacijskog funkcioniranja tvrtke, procesa i mreža informacijske tehnologije, sposobnosti i efikasnosti njenih zaposlenika i njenog odnosa prema klijentima”.

Jedna grupa autora, među kojima su Pulić i Sundać, definiraju intelektualni kapital kao „sastavnicu ljudskog, strukturalnog i potrošačkog kapitala”, dok Srića intelektualni kapital naziva „QI-om tvrtke” (Srića, Spremić, 2000.).

„Informacijska tehnologija, hrabrost upuštanja u najrazličitije poslove, menadžment, mogućnost da se motiviraju zaposlenici, neophodni su elementi” i izvori vrijednosti organizacije koja se temelji na znanju, mišljenje je Larsa Kolinda, bivšeg direktora jedne danske tvrtke (Edvinsson, 2003: 35).

Važnost intelektualnog kapitala se temelji na (Stipanović, 2014.):

- revoluciji informacijske tehnologije i informacijskog društva,
- rastu značaja znanosti i ekonomije temeljene na znanju,
- razvoju interpersonalnih aktivnosti i ustoličenju novog sustava vrijednosti,
- implementaciji inovativnosti i kreativnosti kao glavnih odrednica konkurentnosti.

Čimbenici intelektualnog kapitala donekle se razlikuju na makro i mikrorazini pa su u nastavku posebno obrađeni.

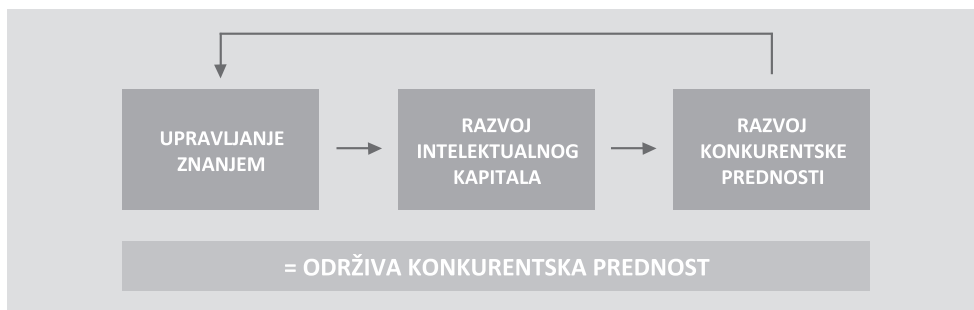
<sup>70</sup> Hubert Saint-Onge je potpredsjednik Odjela za organizaciju učenja i razvoj rukovođenja u kanadskoj banci CAIB.

### 3.3.2.1. Ključni čimbenik razvoja nacionalnih ekonomija – intelektualni kapital

Još je Adam Smith u svojoj knjizi Bogatstvo naroda (*The Wealth of Nations*) iz 1776. godine tvrdio da se pravo bogatstvo neke nacije ne mjeri na osnovi zlata koje posjeduje, nego prema onome što može proizvesti (Edvinsson, 2003: 49). Danas, konkurentnost nacionalnog gospodarstva sve više ovisi o ulaganju u neopipljiva dobra.

Spoznaja o važnosti nacionalnog intelektualnog kapitala navela je 1998. godine Caroline Stenfelt, sa Sveučilišta u Stockholmu, da organizira Vaxholm Summit prvu međunarodnu konferenciju o vizualizaciji i mjerenju intelektualnog kapitala nacija. To je rezultiralo početkom vizualizacije nacionalnog intelektualnog kapitala, najprije u Švedskoj, a potom i u drugim zemljama (Izrael, Nizozemska, Danska)<sup>71</sup>. S tim u vezi, švedska je vlada kao model procjene performansi nacionalnog intelektualnog kapitala prihvatila *Skandia Navigator*.<sup>72</sup>

Shema 27: Interakcija: znanja, intelektualnog kapitala i konkurentnosti



Izvor: Sundać, D., Švast, N., *Intelektualni kapital – temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća*, Zagreb, MGRiP, 39.

Da je u suvremenim uvjetima poslovanja znanje najznačajniji čimbenik društveno-ekonomskog razvoja (Sundać, 2012.), dokazuje činjenica da zemlje i sa siromašnijim prirodnim bogatstvom, a uz visok stupanj obrazovanja stanovništva (vrlo je važan postotak stručnjaka i znanstvenika), postižu viši društveni proizvod po glavi stanovnika. Stoga je obrazovni stupanj stanovništva najčešće i opći pokazatelj razine gospodarskog razvitka i kvalitete ljudskog kapitala (Sundać, Fatur

<sup>71</sup> Agencija za ulaganje u Švedsku (ISA) prva je nacionalna investicijska organizacija koja je primijenila znanja o intelektualnom kapitalu kako bi procijenila i usporedila nacionalnu konkurentnost i performanse (Edvinsson, 2003: 260).

<sup>72</sup> Prvi model nastao za vizualizaciju intelektualnog kapitala koji je osmišljen i primijenjen 1994. g. u švedskoj osiguravateljskoj kompaniji Skandia (Edvinsson, 2003: 127).

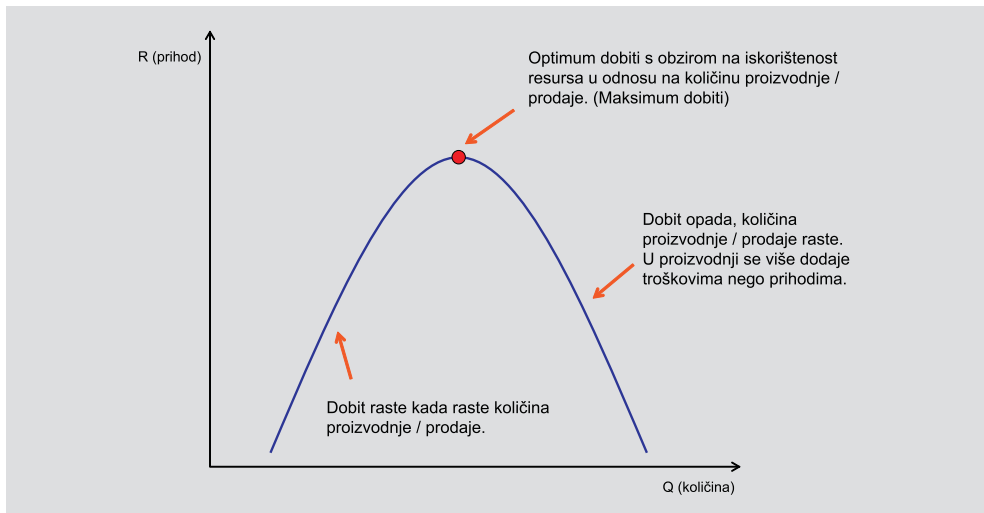
Krmpotić, 2012.b) jer je samo obrazovan čovjek u stanju dobro obavljati svoj posao. S tim u vezi smatra se da je obrazovanje najveća i najkorisnija industrija svijeta.

S obzirom da su ljudi oni koji imaju znanje, smatraju se investicijom koja optimalnim korištenjem ostalih resursa treba stvoriti novu vrijednost. Naime, u novoj, na znanju utemeljenoj ekonomiji, ulaganja u ljudski kapital predstavljaju investiciju od koje se očekuje viši povrat nego od fizičkog i financijskog kapitala. Stoga se smanjenje izdvajanja za zaposlene dugoročno ne isplati<sup>73</sup>. No, nisu dovoljni samo znanje i sposobnosti. Intelektualni kapital, a time i razvoj uspješnog gospodarstva, temelji se i na kreativnosti, inicijativi i motiviranosti zaposlenika.

Intelektualni kapital nacionalnog gospodarstva se prvenstveno nalazi na četiri mjesta: u ljudima, odnosima, sustavima i procesima. Samo sinergija svih navedenih sastavnica može rezultirati čvrstim intelektualnim kapitalom koji stvara vrijednost te tako postaje izvor konkurentne prednosti nacionalnog gospodarstva.

Sa stajališta ekonomike resursa djelovanje poduzeća bez značajnog učešća intelektualnog kapitala i sa značajnim učešćem intelektualnog kapitala (razlika) to izgleda ovako (grafikoni 6–11):<sup>74</sup>

**Grafikon 6: Prikaz kretanja dobiti u uvjetima korištenja klasičnih resursa: zemlja, rad i kapital**



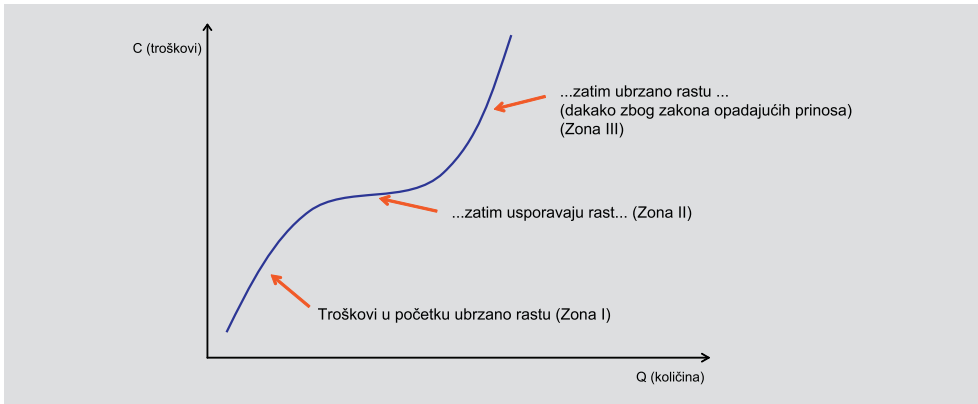
**Izvor:** Sundać, D., Švast, N., *Intelektualni kapital temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća*, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Zagreb, 2009, 64.

<sup>73</sup> U Novoj ekonomiji, razvoj ljudi je osnovno pitanje nacionalnog gospodarstva.

<sup>74</sup> Sundać, D., Švast, N., *Intelektualni kapital temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća*, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Zagreb, 2009, str. 64-70.

Resursi: zemlja, rad i kapital su ograničeni; zato korištenjem tih resursa u proizvodnji dobit raste do optimalne razine iskorištenosti resursa. Nakon optimuma dobit opada bez obzira što količina proizvodnje/prodaje raste. Dobit opada po jedinici proizvoda, pa tako i ukupna dobit.

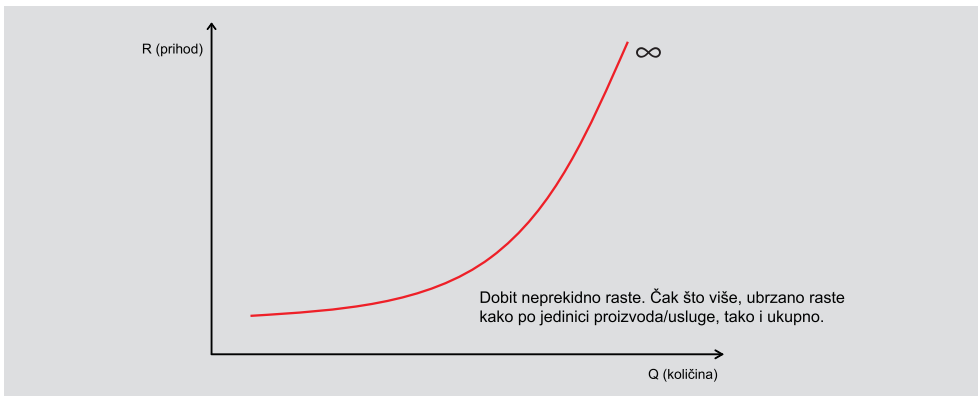
**Grafikon 7: Prikaz zakonitosti kretanja ukupnih troškova u uvjetima korištenja klasičnih resursa: zemlja, rad i kapital, kao resursa proizvodnje**



**Izvor:** Sundać, D., Švast, N., *Intelektualni kapital temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća*, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Zagreb, 2009, 65.

Proizvodnja zahvaćena djelovanjem zakona opadajućih prinosa pokazuje da nakon zone II u kojoj su troškovi minimalni u odnosu na količinu proizvodnje dolazi do velikog porasta troškova.

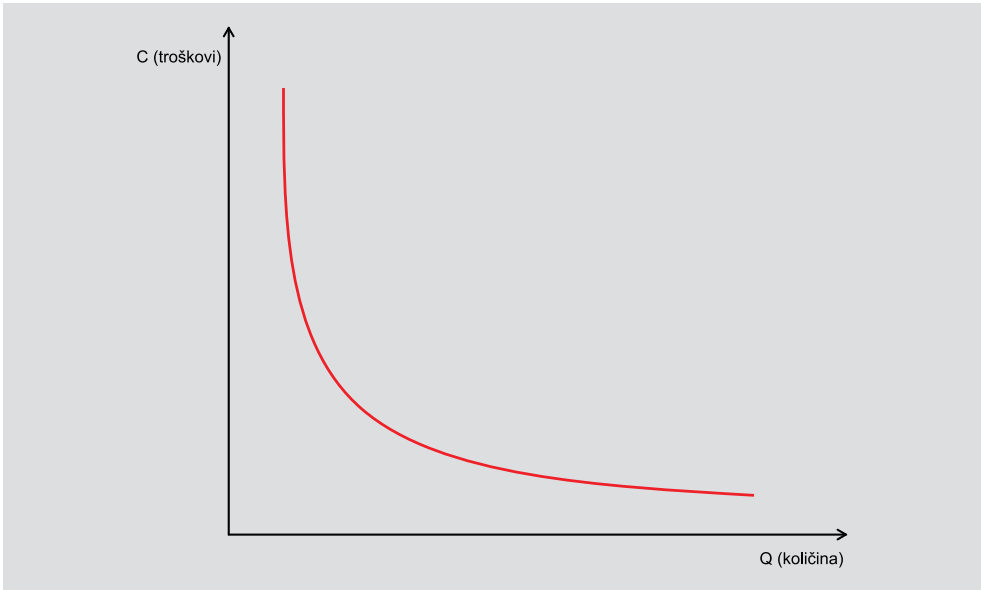
**Grafikon 8: Prikaz kretanja dobiti u uvjetima korištenja intelektualnog kapitala kao resursa proizvodnje**



**Izvor:** Sundać, D., Švast, N., *Intelektualni kapital temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća*, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Zagreb, 2009, 66.

Intelektualni kapital kao resurs nije ograničen i istovremeno ne može biti iscrpljen; zato korištenjem tog resursa u proizvodnji dobit raste neprekidno.

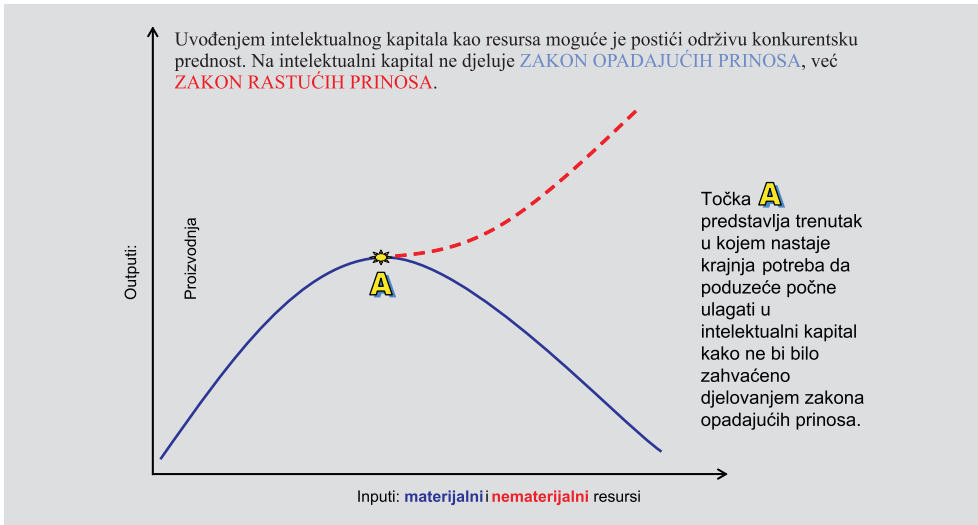
**Grafikon 9: Prikaz kretanja troškova (ukupnih i po jedinici proizvodnje) u uvjetima korištenja intelektualnog kapitala kao resursa proizvodnje**



**Izvor:** Sundać, D., Švast, N., *Intelektualni kapital temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća*, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Zagreb, 2009, 67.

Troškovi neprekidno opadaju, kako po jedinici proizvoda tako i ukupni. Troškovno kretanje pokazuje da troškovi opadaju s količinom proizvodnje. Situacija vrlo slična prirodnom monopolu, kada se u proizvodnji koristi intelektualni kapital. Kako se u proizvodnji ne može koristiti samo intelektualni kapital, već se on kombinira s resursima: zemlja, radni kapital, to je veće korištenje intelektualnog kapitala (a manje korištenje zemlje, rada i kapitala) za poduzeće povoljnije.

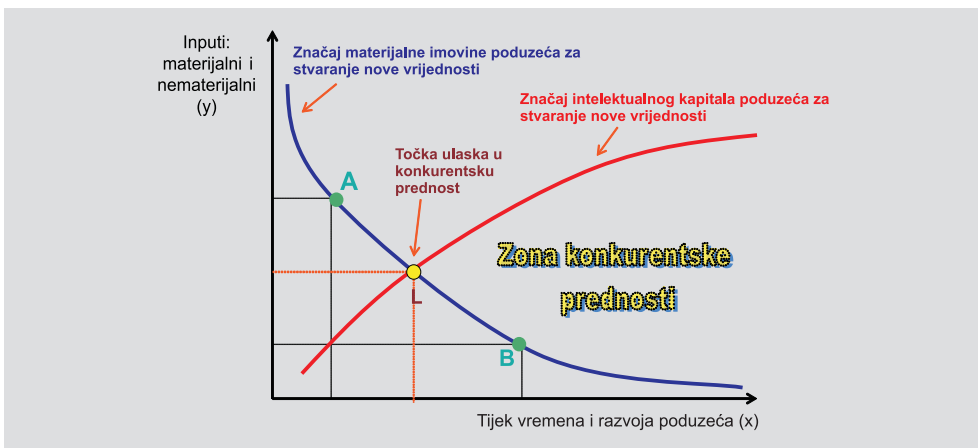
Grafikon 10: Zakon opadajućih prinosa vs. zakon rastućih prinosa



Izvor: Sundać, D., Švast, N., *Intelektualni kapital temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća*, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Zagreb, 2009, 69.

Prema zakonu opadajućih prinosa granični proizvod svake jedinice inputa će se smanjivati u mjeri u kojoj se on povećava, ako ostali inputi ostaju nepromijenjeni. Međutim, prema zakonu rastućih prinosa, granični proizvod svake jedinice inputa povećava se u mjeri u kojoj se on povećava.

Grafikon 11: Odnos materijalne imovine i intelektualnog kapitala u poduzeću



Izvor: Sundać, D., Švast, N., *Intelektualni kapital temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća*, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Zagreb, 2009, 70.

Iz grafikona 11 vidljivo je da tijekom vremena i razvojem poduzeća (pod utjecajem postojeće znanstveno-tehnološke revolucije i različitih makroekonomskih, društvenih, političkih promjena) značaj intelektualnog kapitala neprestano raste.

U točki A, značaj materijalne imovine za stvaranje vrijednosti je mnogo veći u odnosu na nematerijalnu imovinu, tj. intelektualni kapital. Za razliku od točke A, točka B predstavlja stanje u kojoj intelektualni kapital ima vrlo veliki značaj za stvaranje vrijednosti, a time i za postizanje konkurentske prednosti poduzeća.

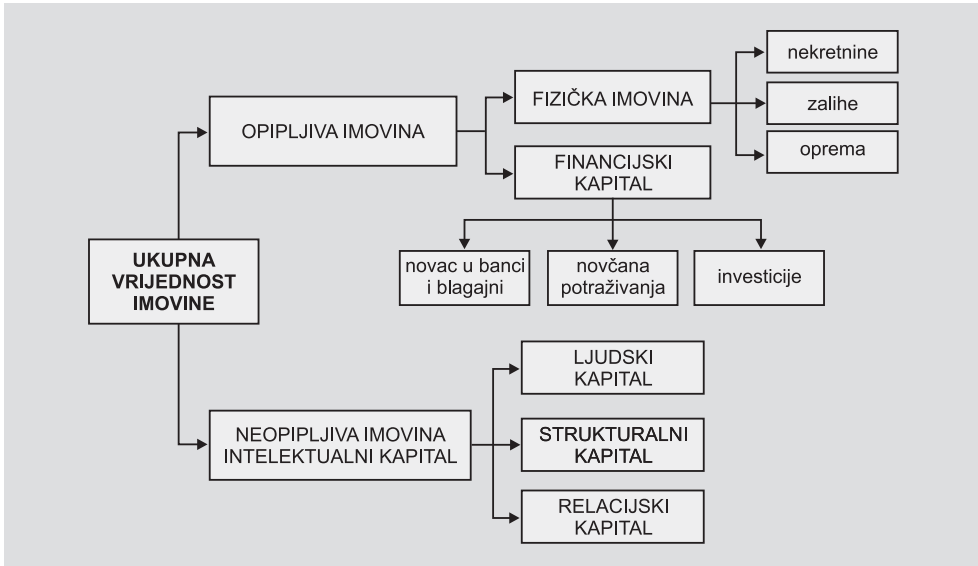
Točka L predstavlja trenutak kada poduzeće ulazi u zonu konkurentske prednosti i to zahvaljujući utjecaju intelektualnog kapitala u stvaranju vrijednosti za poduzeće.

### 3.3.2.2. *Struktura intelektualnog kapitala poduzeća*

Suvremena poduzeća nalaze se pred pitanjem kako opstati i uspješno poslovati u poslovnom okruženju čije su glavne karakteristike hiperkonkurencija (brojne kompanije nude iste ili slične proizvode/usluge po približno istim cijenama), sve zahtjevniji potrošači te visok stupanj neizvjesnosti i nepredvidljivosti. U tim uvjetima, sve je važnija dodana vrijednost. Za to su nužni fleksibilnost, proaktivnost i kreativnost, a oni ovise o intelektualnom kapitalu poduzeća. Stoga, opstanak i uspjeh na svjetskom tržištu osigurat će samo ona poduzeća koja budu sposobna proizvoditi, upravljati i kontinuirano povećavati vlastiti intelektualni kapital.

Uočeno je da tržišna vrijednost nekih poduzeća daleko nadmašuje onu knjigovodstvenu kojom su obuhvaćene sve vrste fizičkog kapitala. To je zbog toga što tržišnu vrijednost poduzeća danas određuje *vrijednost njegove ukupne imovine* (shema 28), koju predstavljaju stvari i prava izraženi u *nematerijalnom* (intelektualni kapital), *materijalnom* (vrijednost poslovnih zgrada, zemljišta, opreme i zaliha, koja se iskazuje po nabavnim ili revaloriziranim vrijednostima) i *financijskom obliku* (novac u banci i blagajni, plasmani i potraživanja), a koji su evidentirani na određeni dan u bilanci poduzeća.

Shema 28: Mjesto intelektualnog kapitala u ukupnoj vrijednosti poduzeća



Izvor: Modificirano prema OECD. 2001. OECD Report 2001. Preuzeto 20. listopada 2012. s: [http://www.oecd.org\\_2\\_1e.pdf](http://www.oecd.org_2_1e.pdf). 12. i Rylander, A., Peppard, J. (2003.). *From implementing strategy to embodying strategy: Linking strategy, identity and intellectual capital*. Journal of Intellectual Capital, 4(3).

Kao što je vidljivo iz sheme 28, tržišna vrijednost poduzeća ovisi o vrijednosti njegove imovine koja uključuje:

- opipljivu imovinu (sastoji se od fizičke imovine te financijskog kapitala) i
- neopipljivu imovinu, odnosno intelektualni kapital.

Intelektualni kapital predstavlja neopipljivu imovinu koja proizlazi iz primijenjenih znanja u području organizacije, procesa i menadžmenta te sposobnosti i efikasnosti zaposlenika i odnosa prema klijentima, kojima se kreiraju konkurentske prednosti.

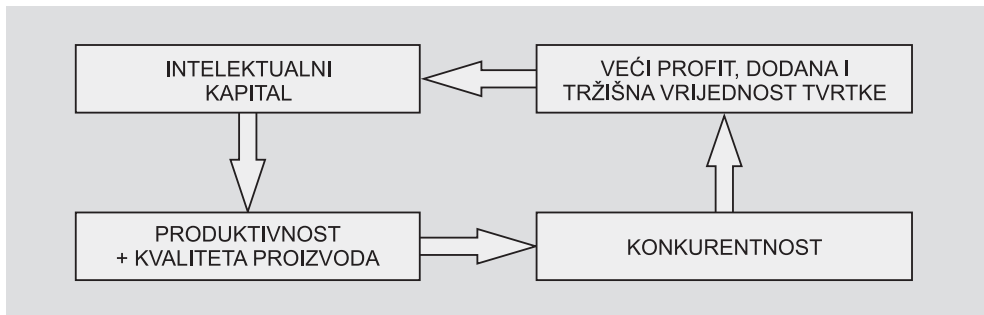
Intelektualni kapital susreće se u dva pojavna oblika:

- materijalnom obliku, a to su: planovi, nacrti, patenti, licence, baze podataka, priručnici, poslovnici, korporacijski standardi, računalni programi, itd. (*explicit knowledge*), i
- nematerijalnom obliku, koji je u glavama zaposlenih: znanje, vizije, sposobnost djelovanja, rješavanja problema, *leadership*, kultura, iskustvo...), a u literaturi se naziva skriveno znanje (*tacit knowledge*).



Cilj svakog poslovnog sustava je učinkovito korištenje postojećih potencijala (resursa) i postizanje optimalnog sinergijskog učinka, što u konačnici rezultira kvalitetnim proizvodima i uslugama te povećanjem učinkovitosti, konkurentnosti i vrijednosti tog sustava. Pritom kvaliteta proizvoda/usluga ovisi o znanju i kreativnosti koji su u njim ugrađeni. Tako znanje i kreativnost stvaraju veću dodanu vrijednost i tržišnu vrijednost poduzeća, koji predstavljaju temeljnu problematiku suvremenog poslovanja. U tom kontekstu intelektualni kapital postaje najvrjednija imovina i resurs poduzeća (shema 29).

Shema 29: Međuviznost intelektualnog kapitala i dodane vrijednosti kompanije



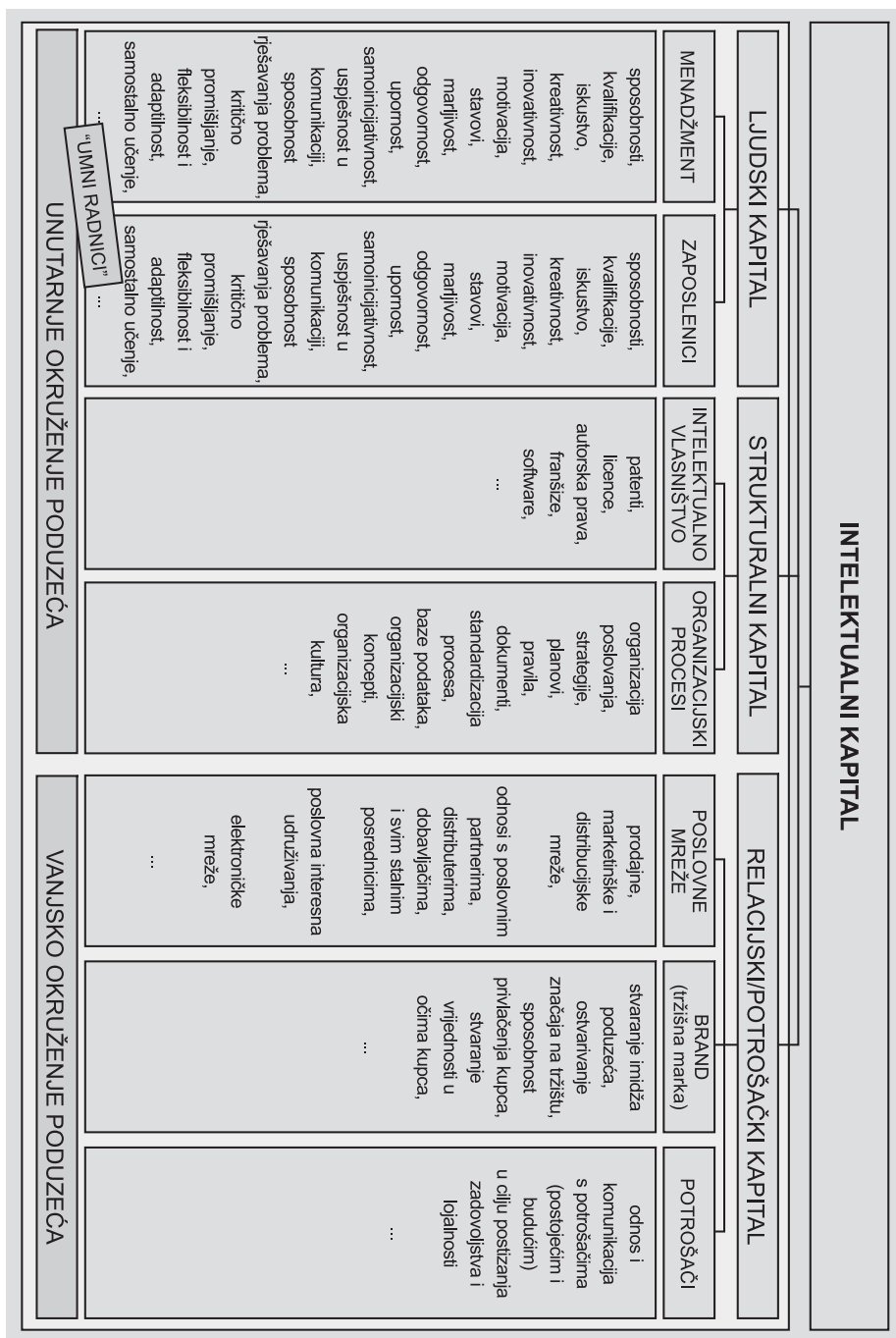
**Izvor:** Babić, M. 2009. *Intelektualni kapital u funkciji unapređenja korporativnog imidža uslužnih djelatnosti* (doktorska disertacija). Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci, 74.

Dakle, intelektualni kapital najvrjednija je imovina i resurs poduzeća jer on utječe na povećanje produktivnosti i kvalitete proizvoda/usluge. Povećanje produktivnosti i kvalitete (dodane vrijednosti) proizvoda/usluge dovodi do rasta konkurentnosti, što omogućuje opstanak i razvoj poduzeća u globaliziranim uvjetima poslovanja. Porastom konkurentnosti povećavaju se prihod od prodaje i profit te dodana i tržišna vrijednost tvrtke. Povećanje profita omogućuje veće ulaganje u ljude, istraživanje i razvoj te organizaciju i marketing, što rezultira povećanjem vrijednosti i efikasnosti intelektualnog kapitala.

U pogledu strukture intelektualnog kapitala postoje različita mišljenja, no većina teoretičara priklonila se stavu da se intelektualni kapital sastoji od tri ključne komponente (shema 30):

- ljudskog kapitala,
- strukturalnog (ili organizacijskog) kapitala, te
- relacijskog (ili potrošačkog) kapitala.

Shema 30: Struktura intelektualnog kapitala kompanije



Izvor: Sundać, D., Švast, N. 2009. *Intelektualni kapital – temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća*. Zagreb: Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, 37.

Kao što je vidljivo na shemi 30, ključni elementi intelektualnog kapitala su:

- ljudski kapital<sup>75</sup>, kojeg čine menadžment i zaposlenici, a obuhvaća: sposobnosti, kvalifikacije, iskustvo, kreativnost, inovativnost, motivaciju, stavove, marljivost, odgovornost, upornost, samoinicijativnost, komunikacijske sposobnosti, sposobnost rješavanja problema, kritično promišljanje, fleksibilnost i prilagodljivost, samostalnost u učenju itd.,
- strukturalni kapital, tj. sve ono što su zaposleni stvorili tijekom vremena, a poduzeće čini jedinstvenim, obuhvaća intelektualno vlasništvo (patenti, licence, autorska prava, franšize, softveri) i organizacijske procese (organizacija poslovanja, strategije, planovi, pravila, dokumenti, standardizacija procesa, baze podataka, organizacijski koncepti, organizacijska kultura i klima...), predstavlja infrastrukturu ili živčani sustav nekoga poduzeća, te
- relacijski kapital, kojeg čine poslovne mreže (prodajne, marketinške i distribucijske), brend, tj. tržišna marka (korporativni imidž, tržišni potencijal, tj. sposobnost tvrtke da svojim pristupom klijentima dokaže da upravo njihov proizvod ili uslugu kupci trebaju kupiti, stvaranje vrijednosti u očima kupaca) i potrošački kapital (međudnos i komunikacija kompanije i klijenata, postojećih i budućih, u cilju postizanja zadovoljstva i lojalnosti).

Ljudski kapital je pokretač intelektualnog kapitala. Odnosi se na akumuliranu vrijednost investicija u obrazovanje, stručnost i budućnost svih zaposlenika i menadžment te njihovu sposobnost da svoje znanje, vještine i iskustvo (kao rezultat navedenih investicija) transformiraju u aktivno stvaranje dodatne vrijednosti za poduzeće. Svi elementi ljudskog kapitala su međusobno povezani i zajednički doprinose njegovom uspjehu, a motivacija i stav neki su od najbitnijih čimbenika na putu prema uspjehu. Od izuzetne je važnosti da, osim navedenih karakteristika, kvalitetan ljudski kapital zna postavljati prave ciljeve u pravo vrijeme te da posjeduje sposobnost „razumijevanja signala” iz vanjskog okruženja. Ljudski kapital je jedini u stanju prihvaćati i primjenjivati nove spoznaje u svakodnevnoj praksi te ih kroz proces kreativnosti pretvarati u nove koncepte: inovaciju, imitaciju, adaptaciju i materijalizaciju.

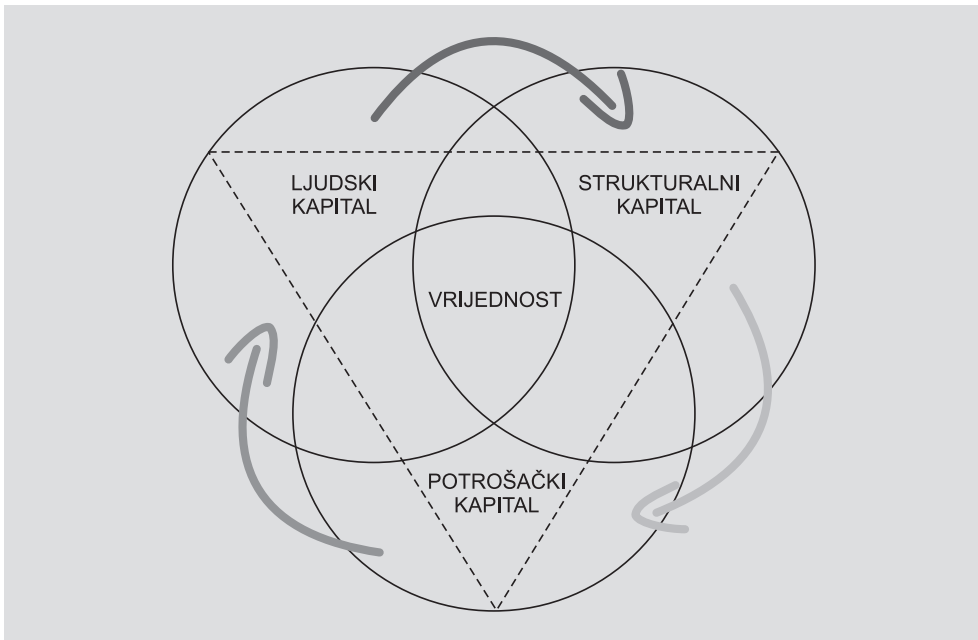
Strukturalni kapital je utjelovljenje ljudskog kapitala i njegova infrastrukturna podrška. Za razliku od ljudskog kapitala, strukturalni kapital je moguće kvantificirati i vrijednosno odrediti.

<sup>75</sup> Jedan od najvažnijih elemenata intelektualnog kapitala u suvremenom svijetu je ljudski kapital jer on postaje izvorom bogatstva i najaktivnija komponenta razvoja. On je u poduzeću isto što i mozak organizma. Ljudski kapital je preteča ostalih elemenata intelektualnog kapitala (Deželjin et al., 1999: 80, 120).

Relacijski kapital predstavlja odnose između strateških poslovnih jedinica poduzeća te međuodnose između poduzeća i vanjske okoline (potrošači, distributeri, partneri i sve ostale interesne skupine iz vanjskog okruženja poduzeća).

Može se zaključiti da je intelektualni kapital vrlo složen pojam. Svaku njegovu kvalitativnu sastavnicu teško je i definirati, a pogotovo izmjeriti. Važno je napomenuti da su to čimbenici koji stvaraju vrijednost i kompetitivne prednosti dinamičkom interakcijom svih triju komponenti intelektualnog kapitala. Dakle, samo sinergija ljudskog, strukturalnog i relacijskog kapitala može rezultirati čvrstim intelektualnim kapitalom koji stvara vrijednost te tako postaje izvor konkurentne prednosti kompanije (shema 31).

Shema 31: Sinergijska veza sastavnih elemenata intelektualnog kapitala



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

Intelektualni kapital se ne sastoji od odijeljenih sektora ljudskog, strukturalnog i relacijskog kapitala, već od njihove međusobne sponje. Intelektualni kapital je beskoristan ako se ne kreće, a kretanje treba početi od ljudi jer su oni ti koji imaju znanje, kreiraju proizvode, organizaciju, procese i odnose. Međusobno djelovanje sastavnica intelektualnog kapitala čini proces stvaranja vrijednosti, a ta interakcija je dinamična i kontinuirana. Znanje mora teći i biti optimalno razdijeljeno između

klasa intelektualnog kapitala radi maksimizacije stvaranja vrijednosti. Što je interakcija među sastavnicama intelektualnog kapitala veća, stvara se veća dodana vrijednost.

### 3.3.3. Upravljanje intelektualnim kapitalom

Kako bi Europska unija povećala blagostanje svojih građana, Europsko vijeće usvojilo je 2010. godine dokument Strategija *Europa 2020*. Glavni ciljevi Strategije su (Europska komisija, 2010.):

- povećanje zaposlenosti,
- povećanje stope ulaganja BDP-a u istraživanje i razvoj,
- smanjenje stakleničkih plinova, povećanje udjela obnovljivih izvora energije te povećanje energetske učinkovitosti,
- povećanje razine obrazovanja stanovništva, te
- smanjenje stope siromaštva.

Sukladno glavnim ciljevima, Strategija predlaže tri prioriteta koji se međusobno nadopunjuju (tablica 14).

Tablica 14: Ciljevi i prioriteti Strategije Europa 2020

GLAVNI CILJEVI		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Povećati stopu zaposlenosti stanovništva u dobi od 20 do 64 godina sa sadašnjih 69 % na najmanje 75 %.</li> <li>• Realizirati cilj za ulaganje 3 % BDP-a u istraživanje i razvoj, prvenstveno unaprjeđujući uvjete za ulaganje privatnog sektora u istraživanje i razvoj te razviti nove pokazatelje za praćenje inovacija.</li> <li>• Smanjiti emisiju stakleničkih plinova za najmanje 20 % u odnosu na razinu iz 1990. godine ili za 30 % dopuste li to uvjeti, povećati udio obnovljivih izvora energije u našoj konačnoj potrošnji energije na 20 % te postići povećanje od 20 % u energetske učinkovitosti.</li> <li>• Smanjiti udio onih koji rano napuštaju školovanje na 10 % sa sadašnjih 15 % te povećati udio populacije u dobi između 30. i 34. godine starosti sa završenim tercijarnim stupnjem obrazovanja s 31 % na najmanje 40 %.</li> <li>• Smanjiti broj Europljana koji žive ispod granice siromaštva za 25 %, izvlačeći 20 milijuna ljudi iz siromaštva.</li> </ul>		
Pametan rast	Održivi rast	Uključiv rast
<b>Inovacije</b> Predvodnička inicijativa EU <b>Unija inovacija</b> s ciljem unaprjeđenja okvirnih uvjeta i pristupa financiranju istraživanja i inovacija za jačanje lanca inovacija i podizanja razine ulaganja širom Unije.	<b>Klima, energetika i mobilnost</b> Predvodnička inicijativa EU <b>Resorno učinkovita Europa</b> s ciljem razdvajanja ekonomskog rasta od korištenja resursa, dekarbonizacije naše ekonomije, povećanja korištenja obnovljivih izvora, modernizacije sektora transporta i promicanja energetske učinkovitosti.	<b>Zapošljavanje i vještine</b> Predvodnička inicijativa EU <b>Program nove vještine i radna mjesta</b> s ciljem modernizacije tržišta rada olakšavanjem mobilnosti radne snage te razvojem vještina tijekom cijelog života s ciljem povećanja sudjelovanja radne snage te boljeg slaganja ponude i potražnje radne snage.
<b>Obrazovanje</b> Predvodnička inicijativa EU <b>Mladi u pokretu</b> s ciljem povećanja rezultata obrazovnih sustava te jačanja međunarodne privlačnosti visokog obrazovanja u Europi.	<b>Konkurentnost</b> Predvodnička inicijativa EU <b>Industrijska politika za globalizacijsko doba</b> s ciljem unaprjeđenja poslovnog okruženja, prvenstveno za male i srednje poduzetnike, te razvoja snažne i održive globalno konkurentne industrijske osnove.	<b>Borba protiv siromaštva</b> Predvodnička inicijativa EU <b>Europska platforma protiv siromaštva</b> s ciljem jamčenja društvene i teritorijalne povezanosti na način da svi imaju koristi od prednosti rasta i radnih mjesta te da se ljudima koji pate od siromaštva i socijalne isključenosti omogućiti dostojanstven život i aktivno sudjelovanje u društvu.

Izvor: Europska komisija (2010). *Europa 2020. Europska strategija za pametan, održiv i uključiv rast*. Bruxelles: Europska komisija.

Dakle, tri prioriteta Strategije *Europa 2020* su (Europska komisija, 2010.):

- *pametna rast*: razvijanjem ekonomije utemeljene na znanju i inovaciji (3 % BDP-a EU treba investirati u istraživanje i razvoj), povećanje rezultata obrazovnog sustava (postotak osoba koje rano napuste školovanje treba biti ispod 10 %, a najmanje 40 % mlađe generacije trebalo bi završiti tercijarni stupanj obrazovanja), širenje brzog interneta te korištenje prednosti jedinstvenog digitalnog tržišta;
- *održiva rast*: zaštita okoliša (dekarbonizacija ekonomije, učinkovitije iskorištavanje resursa, korištenje obnovljivih izvora energije), modernizacija transporta, povećanje energetske učinkovitosti te povećanje konkurentnosti unaprjeđenjem poslovnog okruženja i razvojem snažne i održive globalno konkurentne industrijske osnove (industrija temeljena na znanju);
- *uključiva rast*: njegovanje ekonomije s visokom stopom zaposlenosti (75 % populacije u dobi između 20. i 64. godine života trebalo bi biti zaposleno), olakšavanje mobilnosti radne snage i razvoj vještina tijekom cijelog života te borba protiv siromaštva (društveno i teritorijalno povezivanje kako bi svi imali prednosti rasta i novih radnih mjesta, omogućavanje dostojanstvenog života ljudima koji pate od siromaštva i socijalne isključenosti).

Kako bi ostvarile postavljene ciljeve i prioritete, nužno je da zemlje članice Europske unije upravljaju intelektualnim kapitalom, a da bi uspješno upravljale nacionalnim intelektualnim kapitalom, političke i gospodarske elite država trebaju:

- prihvatiti činjenicu da je za uspješnost poslovanja presudniji intelektualni kapital nego raspoloživi fizički kapital,
- imati koncepciju intelektualnog kapitala čvrsto ukorijenjenu u viziji,
- shvatiti ulogu i važnost ljudskog kapitala u postizanju konkurentskih prednosti,
- odrediti ključne sposobnosti nacionalnog gospodarstva, unutar svjetskog poslovnog okruženja, koje treba dalje razvijati radi postizanja strateških ciljeva,
- kontinuirano razvijati obrazovni, znanstveni i istraživački sustav,
- razvijati kulturu poticanja stvaranja dodane vrijednosti kako bi se postigli strateški ciljevi, te
- kontinuirano mjeriti i pratiti kretanje intelektualnog kapitala na mikro i makrorazini.

Pri upravljanju nacionalnim intelektualnim kapitalom, poseban naglasak treba biti na podizanju razine i kvalitete obrazovanja te kreativnosti i motivacije radnika i

stanovništva (prvenstveno radnika i poslovnog vodstva), kontinuirano unaprjeđenje suradnje između znanstvenih i obrazovnih institucija i gospodarstva, unaprjeđenje međunarodnog marketinga, povećanje ulaganja i podizanje razine kvalitete znanstvenoobrazovnog sustava i informacijske tehnologije, poticanje inovacija, unaprjeđenje međunarodnog marketinga, podizanje razine društvene odgovornosti i etike te razvoj poduzetništva.

Rastuće strukturne promjene i globalizacija tržišta i komunikacija drastično mijenjaju sustav promišljanja i upravljanja intelektualnim kapitalom. Tako intelektualni kapital označava onaj smjer teorijskih promišljanja kojim se, usporedo s ekonomskim kapitalom (koji je neposredno mjerljiv i pojmovno razumljiv), nastoji osmisliti humani, kulturni i tržišni kapital kao zakonitost ostvarivanja gospodarske izvrsnosti.

S obzirom da samo znanje pruža mogućnost za povećanje bogatstva nacija, trebaju nam inteligentni sustavi za razvoj novih zemljovida koji bi obuhvaćali intelektualni kapital i „umnu imovinu” regija i nacija te označavali gdje se stvara vrijednost. Dodavanje vrijednosti u ekonomiji znanja usko je povezano s temeljnim promjenama kako društvenih pretpostavki tako i poslovnih modela. Socijalne veze treba preispitati u svjetlu njihovog potencijala stvaranja vrijednosti, a alokacija resursa za školovanje, zdravstvo, socijalne usluge i društvenu infrastrukturu ne smije se više zasnivati na troškovnoj logici, već na njihovom potencijalu stvaranja vrijednosti uz pomoć znanja. S tim u vezi, potrebno je pronaći odgovore na sljedeća pitanja (Buonfour, 2005.):

- Kako predočiti intelektualni kapital nacija?
- Kako razviti inteligentne tijekove transfera znanja unutar i između klastera (zajednica)?
- Kako kultivirati efikasnost i obnovu intelektualnog kapitala?
- Kako kapitalizirati na intelektualnom kapitalu koristeći nove i inovativne socijalne sustave u pogledu kolektivnog bogatstva nacija?

Nakon razdoblja brige oko ekoloških izazova i drugih pitanja okoliša, koje je 70-ih godina prošlog stoljeća potaknuo *Club Rome* (Rimski klub), sada ulazimo u fazu brige oko raspoloživog znanja, kao i onog koje treba ubrzano razvijati (*The New Club of Paris*, 2005.).

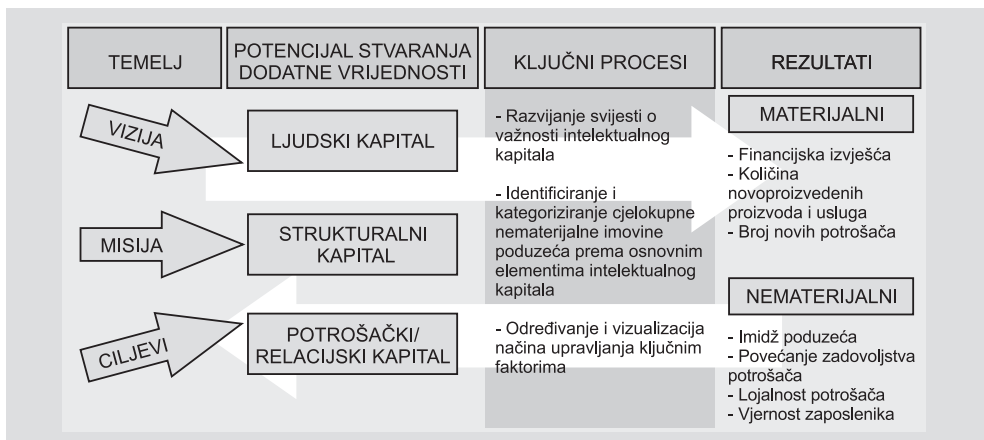
Da bi se uspješno upravljalo stvaranjem vrijednosti kompanije, stvaranje vrijednosti mora biti najvažniji cilj poslovanja. Dugoročno unaprjeđivanje sposobnosti kompanije da stvara vrijednost ostvaruje se investiranjem u resurse, pri čemu je intelektualni kapital danas ključni faktor. Intelektualni kapital je glavni izvor i generator održivih konkurentskih prednosti, odnosno ključni



čimbenik ekonomske moći poduzeća na globalnom tržištu. Stoga je ulaganje u intelektualni kapital i upravljanje njime ključna funkcija menadžera suvremene kompanije. Naime, ključni je zadatak suvremenog menadžera stvaranje uvjeta za uspješno generiranje nematerijalne vrijednosti i njena transformacija u materijalne oblike. Stoga se kompanije trebaju usredotočiti na koncepciju upravljanja intelektualnim kapitalom, posebno upravljanje znanjima, ljudima i novim idejama, koje predstavljaju glavnu odrednicu održivog razvoja, odnosno konkurentnosti poslovanja kompanija u svjetskim i europskim gospodarskim tokovima. Jedino će na taj način kompanije moći sudjelovati u globalnim gospodarskim tokovima.

Upravljanje intelektualnim kapitalom kompanije (engl. *intellectual capital management*) temelji se na misiji, viziji i ciljevima tvrtke (shema 32), a predstavlja međusobno povezane aktivnosti menadžmenta organizacije usmjerene na povezivanje i integriranje različitih komponenti intelektualnog kapitala, multipliciranje njihove interakcije i korištenja u stvaranju vrijednosti. Svrha upravljanja intelektualnim kapitalom je poboljšanje sposobnosti poduzeća za kreiranje i dobivanje vrijednosti boljom uporabom, obnavljanjem i maksimiziranjem intelektualnog kapitala poduzeća. Uspješnim upravljanjem intelektualnim kapitalom ubrzava se krivulja učenja, skraćuje vrijeme primjene ideja i proizvodnje, smanjuju troškovi i ulaganja boljim povezivanjem i korištenjem intelektualnog kapitala, povećava dodana vrijednost i stvaraju nove vrijednosti posredstvom nove povezanosti i kombinacija komponenti intelektualnog kapitala.

Shema 32: Upravljanje intelektualnim kapitalom



Izvor: Sundać, D., Švast, N. 2009. *Intelektualni kapital – temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća*. Zagreb: Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, 78.

Dakle, osnovni temelj koncepta intelektualnog kapitala je postavljanje vizije, misije i ciljeva koji su utemeljeni na intelektualnom kapitalu. Pri upravljanju intelektualnim kapitalom treba uključiti sve potencijale stvaranja dodane vrijednosti, tj. ljudski, strukturalni i potrošački/relacijski kapital, što će rezultirati materijalnim (povećanje proizvodnje, tržišnog udjela, dodane vrijednosti i profita) i nematerijalnim efektima (unaprjeđenje imidža, povećanje zadovoljstva potrošača, zaposlenika i vlasnika, lojalnost potrošača i zaposlenika).

Shvativši da je intelektualni kapital ključni resurs poslovanja, a njegovo prepoznavanje i upravljanje njime ključ uspjeha u XXI. stoljeću, mnoge kompanije (Olivetti, IBM, General Electric, Procter & Gamble...) već osnivaju vlastite centre za istraživanje i upravljanje intelektualnim kapitalom. Velika je odgovornost menadžera da što bolje upravljaju intelektualnim kapitalom, jer ono što je za manualni rad i manualnog radnika bila produktivnost, to je efikasnost intelektualnog kapitala za sve sudionike u današnjem gospodarstvu. Za menadžere je bitno pratiti raste li intelektualni kapital, koristi li se efikasno, je li stabilan i da li se permanentno obnavlja. Također je bitno spriječiti istjecanje ljudske energije iz poduzeća te usmjeriti aktivnosti na povećanje intelektualnoga kapitala.

Svaka tvrtka raspolaže znanjem, sposobnostima, vrijednostima i identitetom koji se mogu pretvoriti u vrijednost na tržištu. Upravljanje tim resursima može pridonijeti konkurentnoj prednosti, podizanju produktivnosti i povećanju tržišne vrijednosti. Stoga je ključno pitanje kako djelotvorno upravljati intelektualnim kapitalom da bi se povećala dodana vrijednost, zadovoljstvo potrošača, privuklo i zadržalo potrošače, unaprijedio imidž i povećala tržišna vrijednost 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 unaprjeđivanje poslovanja. Upravljanje intelektualnim kapitalom uvijek mora biti u funkciji stvaranja vrijednosti.

Već je utvrđeno da se vrijednost za tvrtku stvara interakcijom između svih podvrsta intelektualnog kapitala (intra i interorganizacijski procesi). Stoga je bitno kontinuirano unapređivati performansu svake pojedinačne kategorije intelektualnog kapitala, kao i načine njihova međudjelovanja, a da bi se za to stvorili uvjeti, menadžment mora uvesti i podržati metode rada koje potiču i održavaju transformaciju individualnih sposobnosti u organizacijske vrijednosti i obrnuto.

Nadalje, menadžment mora kontinuirano raditi na uklanjanju inhibitornih faktora koji sprječavaju optimalno korištenje postojećih potencijala tvrtke jer se na taj način stvara pozitivna spirala unaprjeđivanja performansi.

Da bi uspješno upravljale svojim intelektualnim kapitalom, kompanije trebaju:

- biti dovoljno zrele, odnosno nadići razinu raspravljanja o poslovnim rezultatima prvenstveno u financijskim okvirima,
- imati koncepciju intelektualnog kapitala čvrsto ukorijenjenu u viziji kompanije,
- shvatiti ulogu i važnost svojih zaposlenika u postizanju konkurentnih prednosti,
- odrediti svoje ključne sposobnosti unutar poslovnog okruženja koje treba dalje razvijati radi postizanja strateških ciljeva,
- razviti sustav za stvaranje ili stjecanje potrebnih znanja i vještina,
- organizirati sustav vrednovanja i nagrađivanja povezan s uspješnim razvojem svojih osnovnih kompetencija kako bi se postigli strateški ciljevi, te
- biti svjesne operativnog žrtvovanja radi napretka koje vidljivo podržava vršni menadžment.

Upravljati intelektualnim kapitalom znači otići nekoliko stepenica više od samog upravljanja znanjem. Naime, upravljanje znanjem odnosi se na komponente intelektualne imovine s taktičkog i operativnog gledišta, dok se intelektualni kapital odnosi na intelektualnu imovinu sa strateškog i globalnog gledišta.

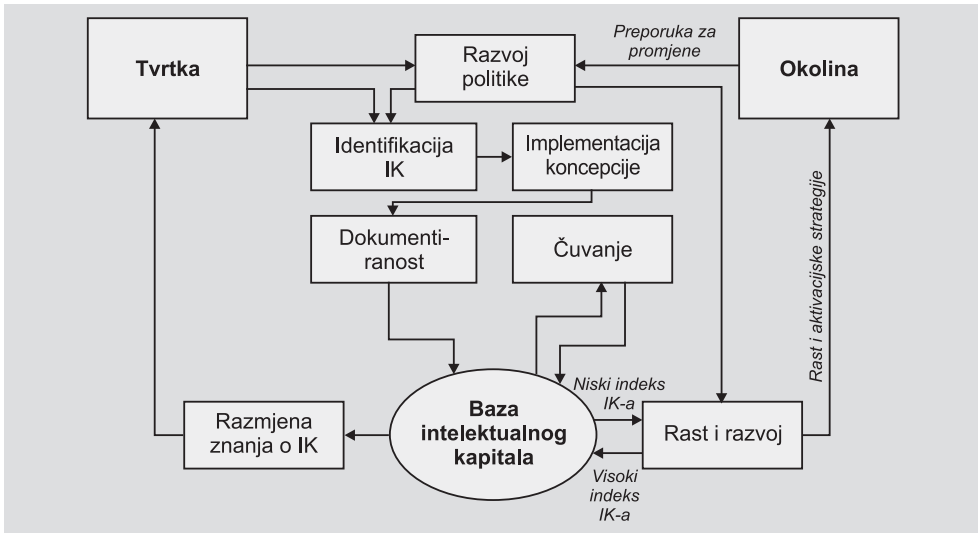
Cilj koncepcije upravljanja intelektualnim kapitalom je uspostava takvog oblika upravljanja koji će omogućiti evidentiranje kompletne nematerijalne imovine, njezin trenutni oblik, te pokušati naći odgovor na pitanje kolika je njezina vrijednost. Pritom se treba fokusirati na intelektualno vlasništvo, procesni kapital, kapital klijenata i *know-how*. Planiranje takve koncepcije upravljanja intelektualnim kapitalom nužno je za utvrđivanje sljedećih strateških odrednica:

- uspostava organizacijske sposobnosti za ostvarenje svojih ciljeva – omogućuje dobivanje znanja o kvaliteti i strukturi zaposlenih, kvaliteti procesa i drugih nematerijalnih pokazatelja koji su u funkciji ostvarenja zadanih strateških ciljeva, odnosno strateškog razvoja tvrtke (na taj se način premošćuju praznine nastale zbog nekvantificiranja nematerijalne imovine),
- planiranje razvoja i istraživanja – omogućuje dobivanje znanja kojim se mogu procjenjivati i dizajnirati različiti programi razvoja i istraživanja, odnosno ostvarivati kontinuirani *know-how* tijekom programa,
- dobivanje informacija za reinženjering – osigurava rukovoditeljima koji planiraju reinženjering ili smanjenje ljudskog ili proizvodnog kapaciteta da nijedan od tih procesa nehotice neće smanjiti organizacijsku sposobnost i *know-how*,

- ostvarivanje temelja za edukaciju i programe treninga – to je sredstvo za poboljšanje *know-howa* i vrijednosti ljudskih kapaciteta (znanje koje rezultira iz ove koncepcije pomaže u planiranju edukacije i programa treninga s ciljem razvoja pojedinca i organizacije),
- procjena vrijednosti poduzeća – omogućuje iskazivanje knjigovodstvene vrijednosti zajedno s vrijednošću nematerijalne imovine, što je posebno važno za vlasnike i za investitore, te
- proširenje organizacijske memorije – definiranje baze podataka o svim pojedinačnim znanjima zaposlenika operativno i strateški podiže učinkovitost i djeluje na povećanje vrijednosti kompanije.

Upravljanje intelektualnim kapitalom postaje sve važniji razvojni alat suvremenog poslovanja, a predstavlja iterativni proces koji se sastoji od sedam glavnih postavki (shema 33).

Shema 33: Proces upravljanja intelektualnim kapitalom



Izvor: Brooking, A. 1998. *Intellectual Capital – Core Asset for the Third Millennium Enterprise*. London: International Thomsom Business Press, 131.

Kao što je vidljivo na prethodnoj shemi, ključne faze procesa upravljanja intelektualnim kapitalom su (Brooking, 1998: 96–130):

- identifikacija intelektualnog kapitala,
- razvijanje politike intelektualnog kapitala,
- implementacija koncepcije intelektualnog kapitala,

- dokumentiranje i praćenje kretanja intelektualnoga kapitala,
- čuvanje intelektualnog kapitala,
- stvaranje uvjeta za rast i razvoj intelektualnog kapitala, te
- širenje (razmjena) informacija i znanja o intelektualnom kapitalu.

Sama implementacija koncepcije upravljanja intelektualnim kapitalom obuhvaća:

- razvoj svijesti o važnosti intelektualnog kapitala,
- vizualizaciju i kategorizaciju intelektualnog kapitala tvrtke,
- određivanje načina upravljanja ključnim faktorima,
- uspostavu mjernih sustava za uspješnost intelektualnog kapitala, te
- uvođenje novih sustava izvješćivanja (vrijednost intelektualnog kapitala treba unijeti u godišnja izvješća o poslovanju).

Prvi korak kod implementacije koncepcije intelektualnog kapitala je razvoj svijesti o važnosti intelektualnog kapitala među svim zaposlenima u kompaniji, koristeći *top-down* pristup. Pritom se koriste literatura, predavanja, rasprave i radionice. Naime, samo ako svi shvate suštinu intelektualnog kapitala i koju on korist donosi (kolektivnu i osobnu), bit će spremni, osim ideje, prihvatiti i napore oko realizacije. Svijest o vlastitoj ulozi u lancu stvaranja vrijednosti potiče lojalnost zaposlenika i njihovu motivaciju za stjecanje i dijeljenje znanja u cilju povećanja vrijednosti kompanije. Uprave kompanija u tom pogledu moraju usvojiti odgovarajuću viziju, misiju, strategiju, politiku i kratkoročne ciljeve te ih proširiti unutar cijelog poduzeća.

Vizualizacija i kategorizacija intelektualnog kapitala kompanije podrazumijeva (Brooking, 1998: 95):

- kategorizaciju nematerijalnih faktora prema IC-shemi,
- analizu postojećeg stanja (snaga, slabosti, potencijala, ograničavajućih faktora),
- definiranje ciljeva i željenog stanja,
- određivanje ključnih nematerijalnih faktora,
- određivanje prioriteta (fokus primarno staviti na glavne stvaratelje vrijednosti u kompaniji),
- identifikaciju kritičnih faktora (izdvajanje onih faktora koje treba primarno unaprijediti),
- uvrštavanje u postojeću strategiju, te
- izradu prikaza da bi se lakše vizualizirao intelektualni kapital (npr. grafički prikaz).

Kod određivanja načina upravljanja ključnim faktorima, okosnicu čine strategija, kultura, ljudi, tehnologija i poslovno okruženje.

Da bi se moglo uspješno upravljati neopipljivom imovinom, bitno je implementirati mjerne sustave za praćenje uspješnosti neopipljivih faktora (postoje brojne metode za mjerenje intelektualnog kapitala). Najvažniji su kombinacija mjernih sustava te kontinuitet jer samo kontinuirano preispitivanje, uočavanje slabosti i njihovo unaprjeđivanje vode prema uspjehu.

Izvršavanje o intelektualnom kapitalu (koje predstavlja nadopunu bilanci) pomaže kompanijama da bolje informiraju svoje zaposlene što se zbiva, kako bi oni znali svoje akcije uskladiti sa situacijom. Isto tako, izvješće o intelektualnom kapitalu omogućuje kompanijama da pokažu koju nematerijalnu imovinu posjeduju, da usporede kako se tom nematerijalnom imovinom upravljalo, te pruža detaljni uvid u napore koji bi trebali omogućiti dugoročno uspješno poslovanje (Brooking, 1998: 95).

Dokumentiranje vrijednosti u bazu intelektualnog kapitala pretpostavlja niz razrađenih procedura i tehnika za interpretaciju rezultata (npr. SWOT-analiza). Praćenje kretanja intelektualnoga kapitala kroz najmanje tri godine omogućava kompaniji utvrđivanje je li intelektualni kapital stabilan, pada li ili raste, koristi li se efikasno i obnavlja li se permanentno. Pad intelektualnoga kapitala je signal loših budućih financijskih rezultata, a s obzirom na to da je u velikom broju slučajeva potvrđena uska veza između efikasnosti intelektualnoga kapitala i tržišne vrijednosti kompanije, može se predvidjeti da će pad efikasnosti intelektualnog kapitala loše utjecati i na kretanje vrijednosti dionica. Tu je velika odgovornost menadžera da stvori uvjete za poboljšanje situacije.

Da bi uspješno upravljala intelektualnim kapitalom, kompanija mora stvarati uvjete za rast koeficijenta uspješnosti intelektualnoga kapitala zapošljavanjem kvalitetnih kadrova te motiviranjem, permanentnim obrazovanjem i profesionalnim razvojem zaposlenika.

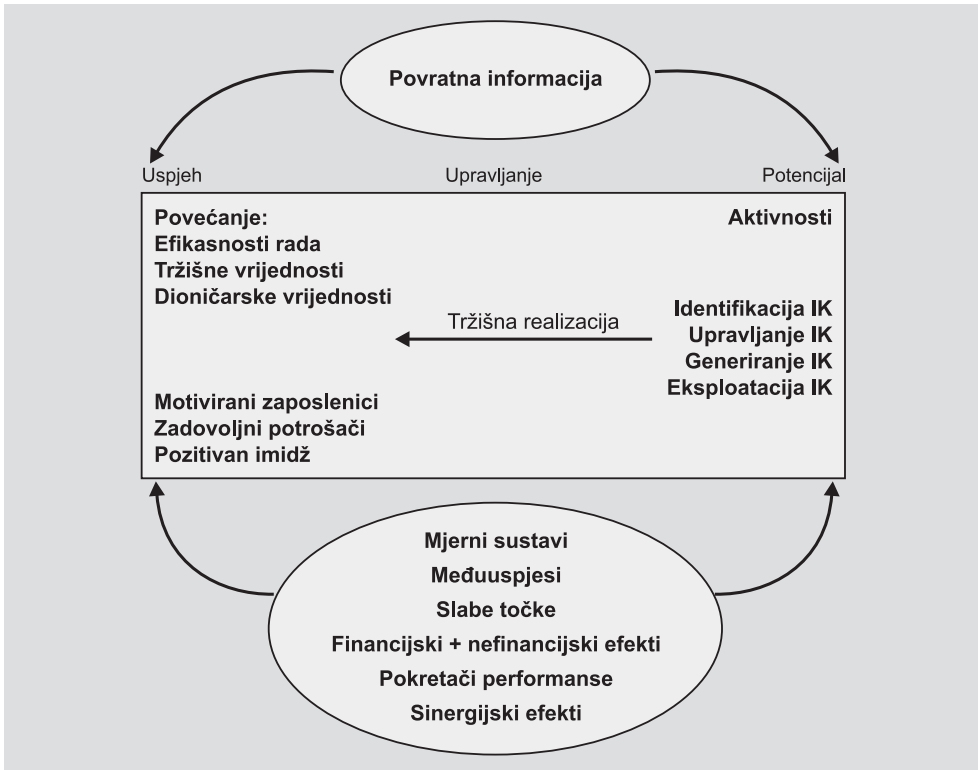
Menadžment intelektualnog kapitala ima zadatak poboljšati sposobnost sakupljanja vrijednosti u poduzeću kroz identificiranje, zadržavanje, uravnotežavanje i recikliranje kompanijinog intelektualnog potencijala. To je dvojni proces: proces stvaranja vrijednosti unutar poduzeća, kao i proces pribavljanja vrijednosti za poduzeće izvan njegovih granica (Brooking, 1998: 96–130).

Dakle, da bi uspjele u Novoj ekonomiji, u kojoj je ključni resurs intelektualni kapital, kompanije moraju postati intenzivne znanjem i upravljati intelektualnim kapitalom. Principi upravljanja intelektualnim kapitalom podrazumijevaju sljedeće (Kolaković, 1999: 98):

- Kompanije ne posjeduju ljudski i relacijski kapital; vlasništvo nad ljudskim kapitalom dijele sa svojim zaposlenima, a relacijski kapital sa svojim dobavljačima, poslovnim partnerima i korisnicima. Tek kada to spoznaju, kompanije mogu upravljati i izvlačiti profit iz tih elemenata intelektualnog kapitala.
- Za kreiranje ljudskog kapitala, kompanije trebaju forsirati timski rad, komunikativnost i druge oblike zajedničkog učenja. Naime, individualni talent je poželjan, no on je istodobno i visokog potencijala i visokog rizika jer zaposlenik može otići iz poduzeća kad god poželi. Taj talent treba formalizirati i kapitalizirati tako da postane manje ovisan o samom pojedincu (pretvoriti tacitno u implicitno znanje).
- Za upravljanje i razvoj ljudskog kapitala, kompanije moraju vještine i talente svojih zaposlenih iskoristiti usmjeravajući ih i potičući na stvaranje nove vrijednosti, što je strateški cilj poduzeća.
- Strukturalni kapital kao neopipljiva imovina kompanije ima dvije karakteristike: menadžeri ga mogu najlakše kontrolirati, a korisnici o njemu vode najmanje računa.
- Poduzeće mora postati otvoreno prema svojim korisnicima omogućujući im uvid u kvalitete svojih proizvoda/usluga.
- Strukturalni kapital ima dva cilja: skupiti zalihe znanja i informacija koje pomažu u stvaranju nove vrijednosti i ubrzati tok tih informacija unutar kompanije. U današnjim kompanijama intenzivnim znanjem, znanje mora biti dostupno po principu „*just-in-time*”, tj. treba stalno biti nadohvat ruke u slučaju da zatreba.
- Informacija i znanje mogu i trebaju zamijeniti svoju fizičku i financijsku imovinu putem što većeg trošenja svoje neopipljive, a što manjeg trošenja svoje fizičke imovine.
- Svako poduzeće treba ponovno analizirati lanac stvaranja vrijednosti, otkriti najkritičnija mjesta i pomoću suvremenih znanja i uz uporabu kvalitetnih informacija pronaći načine za njihova poboljšanja.
- Danas je fokus na tijeku informacija, a ne materijala. Bit Nove ekonomije je činjenica da su informacije danas pravi posao, dok su nekad služile samo za potporu pravom poslovanju.
- Elementi intelektualnog kapitala djeluju zajedno; investiranje u pojedini element intelektualnog kapitala nije dovoljno; oni mogu samostalno funkcionirati, ali tek interakcijom dolazimo do prave vrijednosti.

Pravilno upravljanje intelektualnim kapitalom donosi tvrtki brojne koristi (shema 34).

Shema 34: Koristi od upravljanja intelektualnim kapitalom



Izvor: Jelčić, K. 2007. *Intellectual Capital Handbook of IC Management in Companies*. Zagreb: Hrvatska gospodarska komora, 36.

Dakle, upravljanje intelektualnim kapitalom donosi sljedeće koristi za tvrtku:

- omogućava optimizaciju potencijala,
- povećava zadovoljstvo zaposlenih, a time i produktivnost rada, ukupnu efikasnost i dodanu vrijednost,
- poboljšava kvalitetu ponude i zadovoljstvo potrošača,
- osigurava povrat od investicija,
- unaprjeđuje se imidž lakše se privlače investitori, partneri i kvalitetan ljudski kapital,
- povećava konkurentsku sposobnost i uspješnost poduzeća na tržištu,
- maksimizira vrijednost poduzeća.

Za rast ili pad intelektualnoga kapitala u poduzeću odgovorni su menadžeri. Pad intelektualnoga kapitala signal je loših budućih financijskih rezultata. Stoga, u cilju povećanja intelektualnoga kapitala, menadžeri trebaju:



- prihvatiti činjenicu da je za uspješnost poslovanja presudniji intelektualni kapital nego raspoloživi fizički kapital;
- u svom djelovanju rukovoditi se time da su rezultati poslovanja u direktnoj vezi s koeficijentom uspješnosti intelektualnoga kapitala, tj. da je uspješnost kompanije veća ako se sa što manje intelektualnoga kapitala stvori više dodane vrijednosti (profit se stvara iz znanja zaposlenika);
- mjeriti vrijednost intelektualnoga kapitala i unijeti ga u godišnja izvješća poduzeća;
- pratiti kretanje intelektualnoga kapitala u poduzeću, barem u razdoblju od tri godine, kako bi se vidjelo je li intelektualni kapital stabilan, pada li ili raste, jer je to indikator vrijednosti poduzeća;
- stvarati uvjete za rast koeficijenta uspješnosti intelektualnoga kapitala zapošljavanjem kvalitetnih kadrova te motiviranjem, permanentnim obrazovanjem i profesionalnim razvojem zaposlenika.

Dakle, da bi poduzeće bilo uspješno u današnjem svijetu globalne konkurenske strategije, menadžeri moraju posebnu pozornost posvetiti rastu intelektualnog kapitala jer je on glavni izvor i generator kompetitivne prednosti poduzeća (Sundać, Švast, 2012.). Stoga, nužno je da menadžeri zahvaćaju, mjere i što bolje upravljaju intelektualnim kapitalom tvrtke, kao i svim čimbenicima koji utječu na njegov nastanak. Da bi se intelektualnim kapitalom uspješno upravljalo, treba ga mjeriti (Sundać, Fatur Krmpotić, 2012.a), a za to su potrebni mjerni instrumenti.

Pri upravljanju intelektualnim kapitalom treba krenuti od ljudskog kapitala, pri čemu poseban naglasak treba staviti na zapošljavanje na temelju kompetencija, emocionalnu inteligenciju i motivaciju. Za podizanje razine i efikasnosti strukturalnog kapitala vrlo je važno stvaranje fleksibilne organizacijske strukture i njeno kontinuirano unaprjeđivanje, stvaranje kvalitetnih komunikacijskih sustava, sustava profesionalnog razvoja i poticajne organizacijske kulture, povećanje i zaštita intelektualnog vlasništva te upravljanje kvalitetom. Glede upravljanja relacijskim kapitalom, posebnu pozornost treba posvetiti korporacijskoj društvenoj odgovornosti, unaprjeđenju odnosa s potrošačima i svim elementima okruženja, podizanju razine kvalitete marketinških komunikacija te upravljanju imidžom i brendovima.

Najveći izazovi koje val ekonomije znanja stavlja pred poduzeća, države, sveučilišta i pojedince, svakako su:

- okretanje vlastitim ljudima i njihovim radnim i poslovnim spoznajama, njihovoj kreativnosti i stvaranju odgovarajuće atmosfere u radnoj sredini koja će inovativnost pojedinaca i radnih timova poticati i nagrađivati;
- promjena tradicionalnih, hijerarhijskih obrazaca rada i poslovanja koji ignoriraju dinamičan i promijenjeni lokalni i globalni kontekst ostvarivanja

poslovnih rezultata u natjecanju sa cijelim svijetom, što zahtijeva veliki napor čitavog društva koje bi trebalo stvoriti klimu koja potiče stvaranje ideja eksperimentiranje, podržava emotivnu i intelektualnu radoznalost, potiče stvaranje mreža kontakata i međuovisnosti u kojima će se pojedinac osjećati slobodnim i sigurnim.

Koncepcija intelektualnog kapitala i njena implementacija zahtijevaju novu perspektivu strateškog rukovodstva, novu taksonomiju, nove načine upravljanja i nove mjerne sustave.

Za optimalno upravljanje resursima u kontekstu Nove ekonomije, potrebno je osigurati temeljne uvjete koji se prvenstveno odnose na viši stupanj kulture rada i kulture komuniciranja uz prethodno podizanje razine menadžerskih znanja i vještina na svim njegovim hijerarhijskim razinama (Edvinsson, 2003.).

Dakle, ekonomija znanja nameće potrebu upravljanja intelektualnim kapitalom, što zahtijeva slojevite i korjenite promjene kulturnog obrasca u kojemu danas živimo.

### 3.3.4. Metode mjerenja intelektualnog kapitala

Analizom intelektualnog kapitala nacija, umjesto standardnih vrijednosti nacionalne konkurentnosti, dobiva se nova perspektiva snaga i slabosti, a s tim u vezi i rasta i razvoja nacionalnog gospodarstva (Sundać, Babić, 2015.). Naime, intelektualni kapital je ključni čimbenik razvijenosti ekonomije znanja o kojoj ovisi uspješnost nacionalnog gospodarstva na globalnom tržištu jer se svjetska konkurentnost ostvaruje tzv. „komparativnim prednostima proizvedenog karaktera”, tj. inovacijama, a one se temelje na različitim vrstama znanja.

Zemlje koje su se spremno orijentirale na Novu ekonomiju bilježe ubrzan gospodarski rast i polučuju financijske dobitke. Stoga se javlja potreba za procjenom razvijenosti ekonomije znanja.

Ulaganje u neopipljiva dobra odraz je razvijenosti ekonomije znanja<sup>76</sup>. Prema rezultatima OECD-a, Švedska, SAD, Koreja i Finska četiri su zemlje s najrazvijenijim gospodarstvom znanja<sup>77</sup> s obzirom da su njihova ulaganja u znanje u užem smislu

<sup>76</sup> O gospodarstvu znanja možemo govoriti kada kapitalna ulaganja bivaju zamijenjena ulaganjem u znanje kao osnovnim faktorom gospodarskog rasta. U zemljama OECDa u prosjeku se oko 10 % BDP-a ulaže u neopipljiva dobra. Švedska u te svrhe izdvaja 20 % BDP-a i nalazi se među vodećim nacijama u ekonomiji znanja. Kako to utječe na konkurentnost švedskog gospodarstva, dovoljno govori podatak da izvoz čini čak 40 % švedskog BDP-a, a osim toga, ima pozitivni trgovački priljev na osnovi intelektualnog vlasništva (Edvinsson, 2003: 66, 262).

<sup>77</sup> Prate ih Norveška, Irska i Australija.

(koje obuhvaća visoko obrazovanje, privatna i javna ulaganja u istraživanje i razvoj i softver) najviša i iznose između 5,2 i 6,5 % BDP-a.

S obzirom da prijelaz s industrijskog na informacijsko društvo karakterizira brzi rast neopipljivih dobara, dok se ekonomska i socijalna aktivnost i dalje uglavnom oslanja na fizičku i opipljivu robu, odnos između ta dva čimbenika mora se definirati i izmjeriti. Tako Eurostat predlaže četiri ključna područja za procjenu razvijenosti ekonomije znanja (tablica 15).

Tablica 15: Ključni pokazatelji razvijenosti ekonomije znanja

Domene	Moguće skupine pokazatelja
Tehnološka domena	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informacijska i komunikacijska infrastruktura</li> <li>• Internetska infrastruktura</li> <li>• Digitalizacija</li> <li>• Virtualizacija</li> <li>• Multimedija</li> <li>• Korisnici Interneta</li> <li>• Penetracija Interneta</li> </ul>
Industrijska domena	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proizvodnja informacijske tehnologije i pripadajući trgovinski pokazatelji</li> <li>• Pokazatelji kapitala znanja</li> <li>• Pokazatelji industrijskih performansi</li> <li>• Pokazatelji međupoduzetničkih savezništava</li> <li>• Pokazatelji novih vrsta poslovnih organizacija</li> </ul>
Ekonomska domena	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proizvodni pokazatelji</li> <li>• Pokazatelji ekonomskih performansi</li> <li>• Pokazatelji inozemne trgovine</li> <li>• Poslovni pokazatelji</li> <li>• Pokazatelji deregulacije</li> <li>• Pokazatelji proizvodnje i difuzije informacija</li> <li>• Pokazatelji plaća i nadnica</li> </ul>
Socijalna domena	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekonomski i socijalno-demografski pokazatelji</li> <li>• Pokazatelji životnog obrazovanja/usavršavanja</li> <li>• Pokazatelji životnog standarda i stila života</li> <li>• Kulturni pokazatelji</li> <li>• Pokazatelji socijalne nejednakosti</li> <li>• Pokazatelji tehnološke penetracije</li> <li>• Pokazatelji penetracije Interneta</li> <li>• Korištenje vremena</li> </ul>

Izvor: Edvinsson, L. 2003. *Korporacijska longituda*. Zagreb: Differo, 264.

Prema Eurostatu, za procjenu razvijenosti ekonomije znanja u nekoj zemlji se mogu koristiti ključni pokazatelji iz četiri domene: tehnološke, industrijske, ekonomske i socijalne.

Nova gospodarska realnost nameće novu poslovnu logiku koja zahtijeva nove pokazatelje uspješnosti (dodana vrijednost, efikasnost stvaranja vrijednosti, nematerijalni indikatori) te nove sustave za mjerenje uspješnosti.

Prema računovodstvenim načelima većine razvijenih zemalja (Edvinsson, 2003: 111), resurse se može smatrati „imovinom” tek kada su dobro definirani i međusobno razdvojeni, kada kompanija nad njima ima nadzor, kada može procijeniti buduće ekonomske pogodnosti koje će joj pružiti navedeni resursi i kada može odrediti je li njihova vrijednost narušena i u kojoj mjeri. Dakle, neka imovina se neće pojaviti u računima ukoliko joj se ne može točno odrediti vrijednost. To je problem tradicionalnog računovodstva jer se vrlo važna imovina, kao što su ljudi, odnosi, tržišni potencijal i drugo, ne uzima u obzir. Zbog toga se ne mogu donositi ispravne poslovne odluke. Dakle, ekonomija znanja zahtijeva drugačiji mjerni sustav od postojećeg, tj. uvođenje „računovodstva za intelektualni kapital” (Edvinsson, 2003: 114). Kako kaže Petrash, „ako nešto možete mjeriti, možete time i upravljati”<sup>78</sup>.

Kada je 1993. godine gospodarski magazin *Fortune* prvi put objavio ranglistu najuspješnijih američkih kompanija prema njihovoj tržišnoj vrijednosti, rezultati su bili iznenađujući: od tisuću promatranih kompanija, prve po klasičnim ranglistama – General Motors, Ford, IBM, Nabisco – zauzele su pozicije na samom dnu, dok su se na vrhu našle prvenstveno znanjem intenzivne kompanije, kao što su Microsoft, Intel, Motorola, Coca Cola i General Electric. Razlika između tržišne i knjigovodstvene vrijednosti kompanija pripisala se intelektualnom kapitalu. To je upućivalo na zaključak da kriteriji za procjenu uspješnosti poslovanja sve manje mogu biti usmjereni isključivo na tradicionalna financijska izvješća koja prikazuju samo fizički i financijski kapital pa je započela potraga za načinom mjerenja razlike između knjigovodstvene i tržišne vrijednosti kompanije. Tako se spoznalo da je nužno mjeriti i prikazati koliki je udio nematerijalne imovine, tj. intelektualnog kapitala, u uspješnosti kompanije.

---

<sup>78</sup> Gordon Petrash je direktor intelektualnog kapitala u američkoj kompaniji Dow Chemichals (Mayo, 2001.).

Novi informacijski sustav o uspješnosti poslovanja kompanija ne zasniva se na profitabilnosti<sup>79</sup> i ukupnom prihodu<sup>80</sup>, već na stvaranju vrijednosti te na onima koji tu vrijednost kreiraju. U suvremenom poslovanju kriterij produktivnosti zamjenjuje kriterij efikasnosti, tj. koliko su zaposleni s raspoloživom infrastrukturom stvorili dodane vrijednosti. Dakle, današnja je poslovna logika osposobljavati kompaniju da raste i dugoročno stvara vrijednost. No, problem je što tradicionalni indikatori uspješnosti poslovanja, kao što su porast ukupnog prihoda, tržišni udio, tehnološko vodstvo, *cash flow* i profit, zapravo ne pružaju informacije o tome stvaraju li kompanije vrijednost za dioničare i vlasnike ili ne. Tek onda kada kompanija 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 tome cilju i da mjerni sustavi reflektiraju sposobnost menadžmenta da taj cilj i ostvari (Jelčić, 2003: 17).

Postojeći računovodstveni sustav ne može zadovoljiti potrebe suvremenih kompanija pa menadžment treba uvesti novi sustav praćenja i mjerenja (novi proračun bilance) koji će ga informirati o tome koliko su dobro korišteni svi resursi, fizički/financijski i intelektualni kapital, i stvaraju li ili uništavaju vrijednost.

Dakle, mjerenje „neopipljive” imovine u vidu intelektualnog kapitala postaje nužnost za kompanije. Jedini dokaz postojanja neke nematerijalne imovine u financijskim izvještajima zasad je *goodwill*. Računovodstveno se izračunava kao razlika tržišne i knjigovodstvene vrijednosti u trenutku kupnje kompanije. Kada njena tržišna vrijednost uvelike premašuje njenu knjigovodstvenu vrijednost, postaje jasno da se moraju pronaći načini mjerenja te „neopipljive” imovine kako bi se njome moglo i upravljati. Paradoksalno je da se osnovno sredstvo koje se uništi prije no što je amortizirano tretira kao gubitak, a kad kompaniju napusti pet najboljih stručnjaka ili menadžera, u financijskom izvještaju to nigdje nije prikazano, iako je vrlo vjerojatno da će se konkurentna sposobnost kompanije znatno smanjiti.

Danas sve više kompanija u svijetu uviđa vrijednost intelektualnoga kapitala kao glavnog čimbenika uspješnosti, kao i to da mjerenje te „neopipljive” imovine postaje nužnost, pa surađuju s akademskim ustanovama na području istraživanja intelektualnoga kapitala te čak i sami razvijaju metode i modele kojima bi što

<sup>79</sup> Tradicionalne mjere uspješnosti poslovanja u fokusu promatranja imaju profitabilnost, a posebno odnos profita i korištenog kapitala. Međutim, mjere profitabilnosti često nisu dovoljne za oslikavanje poslovnih rezultata. Usto, profitabilnost oslikava postignuća sa stajališta investitora, ali ne i zaposlenika (Belak, 2004: 4).

<sup>80</sup> Prihod, također, može biti nejasan i nepouzdan pokazatelj aktivnosti poduzeća s obzirom na to da u strukturi prihoda udio kupljenih dobara i usluga može uvelike varirati (Belak, 2004: 4).

uspješnije upravljale biznisom (švedska osiguravateljska kompanija Skandia jedna je od pionira na području mjerenja intelektualnog kapitala poduzeća<sup>81</sup>).

Trenutačno je u uporabi dvadesetak metoda za mjerenje nevidljive imovine<sup>82</sup> – *intangible assets*, koje su rezultat istraživanja intelektualnog kapitala u posljednjih 20-ak godina (shema 35).

Dobitnik Nobelove nagrade za ekonomiju, James Tobin, kreirao je metodu *Tobin's Q* s ciljem razvoja alata za investicijska ulaganja koji je neovisan od makroekonomskih faktora kao što su kretanja kamatnih stopa na tržištu. *Tobin's Q*-koeficijent stavlja u odnos tržišnu vrijednost tvrtke s troškovima fiksne imovine i definira tu razliku kao vrijednost intelektualnog kapitala. Iako *Q*-omjer nije razvijen kao model procjene i mjerenja intelektualnog kapitala, utvrđeno je da apsolutno veliki *Q*-omjer određuje i utječe na vrijednost ulaganja u tehnologiju i ljudski kapital, odnosno u povećanje vrijednosti intelektualnog kapitala. Kada je *Q*-omjer manji od 1, znači da je vrijednost fiksne imovine manja od troška zamjene pa je sasvim jasno da tvrtka više neće kupovati imovine te vrste. Suprotno tome, *Q*-omjer veći od 1 ukazuje da je vrijednost fiksne imovine veća od troška zamjene pa je izvjesno da će kompanija nastaviti kupovati imovinu te vrste. Ako je *Q*-omjer jako velik (veći od 2), imovina vrijedi dvostruko više od troška zamjene, kompanija zarađuje dodatni profit (povrat) na tu imovinu te ne osjeća posljedice zakona opadajućeg prinosa. Prema Tobinu, *Q*-omjer u toj situaciji predstavlja „monopolnu rentu”, odnosno predstavlja sposobnost tvrtke da ostvaruje iznadprosječno visoki profit.

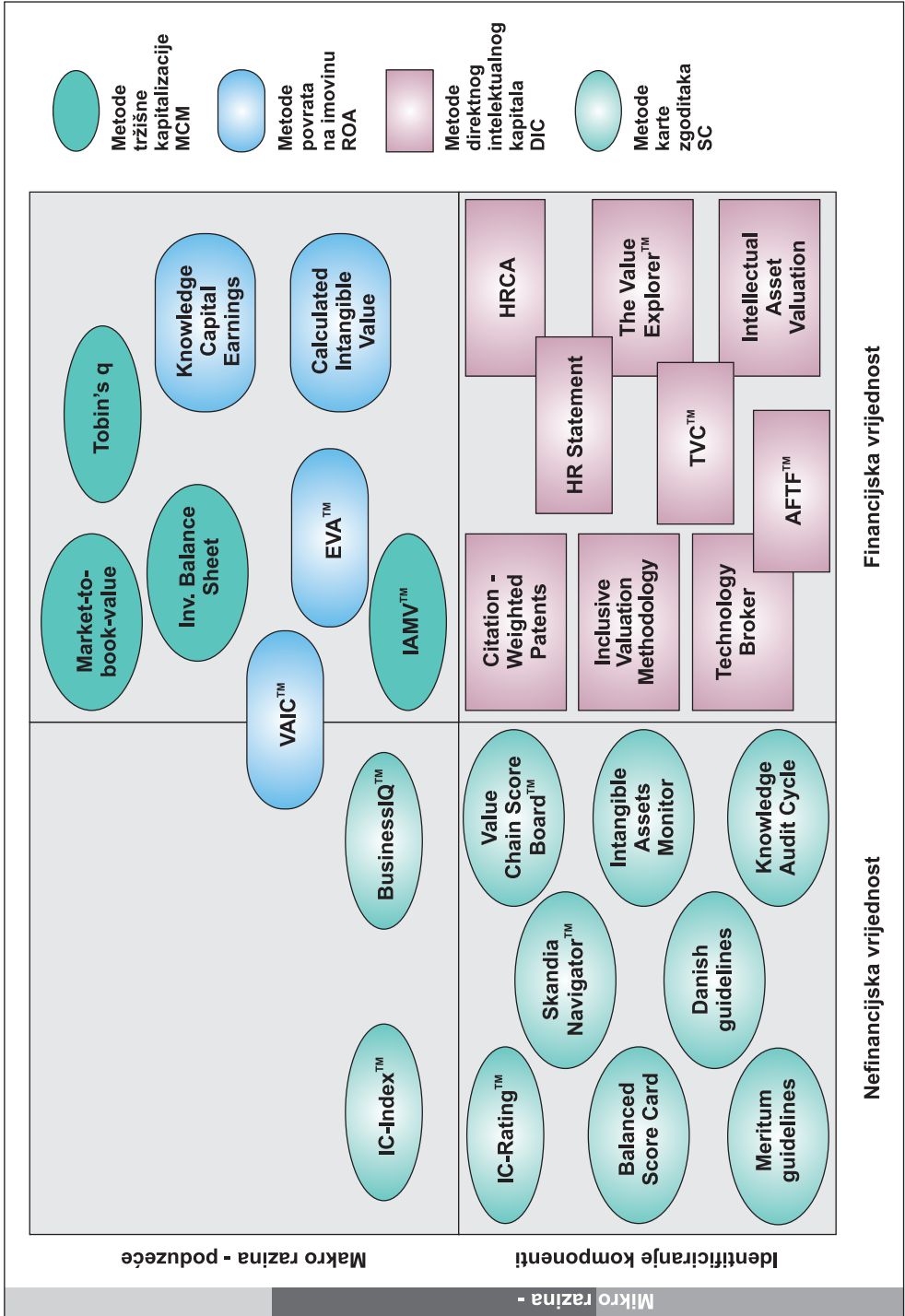
Kategoriju „ekonomski dodana vrijednost” (EVA) krajem XIX. stoljeća u svojim radovima spominje generacija klasičnih ekonomista, na čelu s Afredom Marshallom u Engleskoj i Eugenom Böhm von Bawerkom u Austriji, a spominje je i Drucker u svojoj knjizi *Managing for Results* 1964. godine. Marshall je definirao ekonomski profit kao neto dobitak iz poslovanja umanjen za iznos kamate na investirani kapital po tekućoj cijeni kapitala.

U suvremenim uvjetima poslovanja u kojima treba iskazati produktivnost rada utemeljenog na znanju, analiza ekonomski dodane vrijednosti – EVA (engl. *Economic Value Added*) sve više dobiva na popularnosti. Koncept EVA podrazumijeva radni profit poslije oporezivanja umanjen za ukupni godišnji trošak kapitala.

<sup>81</sup> Švedski koncern za osiguranje Skandia još je 1991. godine doveo direktora za intelektualni kapital, koji je stvorio *Skandia Navigator*, instrument pomoću kojega se financijski parametri stavljaju u odnos prema podacima o procesima, odnosima sa strankama, rezultatima rada suradnika i novim razvojnim otkrićima.

<sup>82</sup> Nazivaju se još i tehnikama valorizacije nematerijalne imovine. O njima više na mrežnoj stranici [www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.html](http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.html)

Shema 35: Metode mjerenja intelektualnog kapitala



Drucker smatra da EVA predstavlja mjeru kojom se zapravo izražava produktivnost svih čimbenika poslovanja. Tako se pomoću ovoga koncepta može utvrditi koji je proizvod ili uslugu bolje nuditi, te koja aktivnost dodaje iznimno visoku vrijednost. EVA je primjenjiva u svim djelatnostima; pokriva brojne menadžerske odluke, uključujući strateško planiranje, alociranje kapitala, postavljanje godišnjih ciljeva, sve do donošenja dnevnih odluka.

EVA koncepcija prva je ukazala na nedostatke tradicionalnog mjernog sustava. Naime, uzimajući u obzir i troškove vlastitog kapitala, EVA je pokazala da, unatoč iskazanom profitu, poslovanje može biti neuspješno.

Stewart uz EVA-u uvodi još jedan indikator uspješnosti poslovanja, kojeg naziva tržišna dodana vrijednost (engl. *MVA – Market Value Added*), što predstavlja razliku između ukupne tržišne vrijednosti kompanije i investirane ukupne vrijednosti kapitala koju su vlasnici unijeli u kompaniju u obliku pozajmica, zadržane dobiti ili dokapitalizacije. Taj pokazatelj definira razliku između svega što je ušlo u tvrtku i svega onog što iz nje može izaći prodajom po trenutnim cijenama. Ako je pokazatelj pozitivan, to znači da se povećala vrijednost uloženog kapitala i ostvarilo povećanje bogatstva dioničara; a ako je pokazatelj negativan, znači da je došlo do smanjenja bogatstva dioničara.

Kompanije koje imaju slične kapitale mogu imati sasvim različite rezultate po kriterijima EVA i MVA. To pokazuje da su danas irelevantne rang-liste koje se temelje na kriterijima ukupnog prihoda i profita. Dakle, kriteriji za procjenu uspješnosti poslovanja ne mogu biti isključivo kvantitativni, što je dokazalo i uvođenje pojma intelektualni kapital u gospodarsku aktivnost, pogotovo u onom trenutku kada je uočeno da tržišna vrijednost kompanija daleko nadmašuje onu knjigovodstvenu kojom su obuhvaćene sve vrste fizičkog kapitala.

Dakle, može se zaključiti da je pomoću EVA i MVA metode postignut pomak u analizi poslovanja kompanija u novim uvjetima, i to u dva pravca:

- najprije se u terminologiju kompanija uvodi pojam stvaranja vrijednosti, što je vrlo važno jer se napušta isključivo troškovna analiza i stajalište i
- mjeri se vrijednost koju kompanija stvara u određenom vremenskom razdoblju, pri čemu EVA pokazuje orijentaciju na budućnost: ako ona raste svake godine, to je dobar znak za investitore jer će rasti i MVA, što znači da o EVA-i ovisi dugoročno kretanje MVA-e.

Međutim, spomenuti indikatori ne daju odgovor zašto jednake količine kapitala daju različite dodane vrijednosti. Osim toga, nedostatak EVA i MVA metode je taj što one ne uključuju informacije o danas ključnom resursu poslovanja – intelektualnom kapitalu, te onima koji stvaraju dodanu vrijednost. Zaposleni i



njihovo znanje tretiraju se kao trošak, a upravo je to ključni čimbenik stvaranja vrijednosti.

Krajem 1994. godine, pod vodstvom Leifa Edvinssona, u švedskoj osiguravateljskoj kompaniji Skandia razvijen je pionirski model za mjerenje uspješnosti intelektualnog kapitala pod nazivom *IC Navigator*. Prema Edvinssonu, vrijednost neke kompanije određuje više faktora nego što proizlazi iz tradicionalnih godišnjih financijskih izvještaja. Skrivena imovina, koja se sastoji od zaposlenih, njihovih sposobnosti, kompjutorskih sustava, radnih procesa, baze podataka o potrošačima, ima sve veću ulogu pri procjenjivanju vrijednosti neke kompanije te je posebno važno da se ta skrivena imovina istakne i uzme u obzir pri procjenjivanju njene ukupne vrijednosti. Stoga, zadatak *IC Navigatora* bio je mjerenje znatnog nematerijalnog potencijala koji se ne vrednuje u tradicionalnim financijskim izvješćima. Uobičajena usredotočenost na financijske rezultate, kapital i novčane transakcije sada je upotpunjena opisom intelektualnog kapitala i njegovim razvojem. Taj model polazi od postavke da intelektualni kapital u kompaniji predstavlja razliku između njene tržišne i knjigovodstvene vrijednosti.

U *IC Navigatoru* odnosi i indikatori intelektualnog kapitala svrstani su prema sljedeća četiri područja na koje je usmjerena pažnja:

- fokus na klijentu,
- fokus na procesu,
- fokus na ljudima i
- fokus na obnovi i razvoju.

Najveći potencijali za dodavanje nove vrijednosti su u sadašnjem i budućem razdoblju, i to kroz pravovremeno i transparentno sagledavanje svih elemenata intelektualnog kapitala.

Dok su mjerilo financijske uspješnosti u proteklom razdoblju bili klasični financijski izvještaji, Skandijin *IC Navigator* omogućava praćenje poslovanja kroz prošlo, sadašnje i buduće razdoblje. Ovaj model izvještavanja napravljen je tako da omogući izbalansiranu sliku financijskog i intelektualnog kapitala. Uobičajena usredotočenost na financijske rezultate, kapital i novčane transakcije sada je upotpunjena intelektualnim kapitalom i njegovom dinamikom. Za bolji uvid u činitelje svojeg uspjeha, kao i za mogućnosti njihovog redovitog praćenja, mjerenja unaprjeđenja, razvijena je shema kritičnih faktora temeljem koje je Skandia mogla analizirati poziciju i ulogu svakog pojedinog elementa intelektualnog kapitala.

Ovaj prošireni, izbalansirani tip vrednovanja i izvještavanja rezultira sustavnijim opisom sposobnosti i potencijala kompanije da transformira intelektualni kapital u financijski. Tako specifični postotci ustanovljeni mjerenjem postaju vodeći

indikator. Iz perspektive menadžmenta, ovaj je proces usmjeren k isticanju indikatora i udjela intelektualnog kapitala kojima se opisuje strateški razvoj kompanije te stvaranje vrijednosti. Namjera je prikazivanje kritičnih faktora uspjeha i njihova konkretizacija putem postotaka ili vodećih indikatora.

*Skandia Navigator* nije potpuni model mjerenja intelektualnog kapitala, a niti je zamjena tradicionalnom računovodstvu, već predstavlja pionirski pothvat mjerenja značajnog dijela imovine nevidljive tradicionalnim načinima vrednovanja. Međutim, on je ukazao na činjenicu da se „neopipljiva imovina” može i mora mjeriti i najdublje je prikazao strukturu intelektualnog kapitala.

Karl Erik Sveiby, istraživač na Queensland University of Technology u Australiji, razvio je monitor neopipljivog kapitala (*Intangible Asset Monitor*), koji se prvi put počeo koristiti 1988. godine. Monitor neopipljivog kapitala je nefinancijski instrument za mjerenje i upravljanje neopipljivom imovinom, no on ne prikazuje sve relevantne varijable. Naime, tokovi znanja i neopipljiva imovina u biti nisu monetarni; složeni su i ne ulaze u standardiziranu procjenu, pa su potrebni novi indikatori, odnosno novi sustav na temelju kojega bi se svi ti indikatori mogli smisleno interpretirati. Monitor neopipljivog kapitala je metoda mjerenja i način prikazivanja relevantnih indikatora neopipljive imovine. On se sastoji od tri osnovne komponente – vanjske strukture, unutarnje strukture, kao i sposobnosti zaposlenih, te se ti elementi stavljaju u korelaciju s aktivnostima rasta i obnove kompanije, učinkovitošću i stabilnošću sustava (Sveiby, 1997: 57).

Prema Sveibyju, ljudi su jedini pravi čimbenici poslovanja; sva imovina i strukture, bez obzira na to jesu li opipljivi (fizički) proizvodi ili neopipljivi elementi, proizvod su ljudskog djelovanja i ovisе, u konačnici, o ljudima i njihovom kontinuiranom opstanku. Oni djeluju prema unutrašnjosti kao i prema van, pri čemu nastaju unutarnja i vanjska struktura, već prema tome imaju li zaposleni vezu s klijentima i tržištem, ili djeluju prema unutra s ciljem pospješivanja internih procesa. Treća komponenta je znanje ili sposobnost zaposlenika. Mjerenje te neopipljive imovine Sveiby je pokušao prikazati tabelarno (tablica 16).

Tablica 16: Monitor neopipljivog kapitala

	Indikatori vanjske strukture	Indikatori unutrašnje strukture	Indikatori sposobnosti
<b>Indikatori rasta i obnove</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• profit po kupcu</li> <li>• profit udjela na tržištu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IT investicije</li> <li>• R&amp;D investicije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• godine prakse u branši</li> <li>• razina obrazovanja</li> <li>• troškovi obrazovanja</li> <li>• marketing</li> <li>• udio blue chipova</li> </ul>
<b>Indikatori učinkovitosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• promet po klijentu</li> <li>• prodaja po zaposlenom</li> <li>• indeks gubitaka</li> <li>• indeks dobitaka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• udio dodatnog osoblja</li> <li>• indeks vrijednosti i stavova</li> <li>• etika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• udio front office djelatnika</li> <li>• VA po zaposlenom</li> <li>• VA po front office djelatniku</li> <li>• dobitak po zaposlenom</li> </ul>
<b>Indikatori stabilnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• udio velikih klijenata</li> <li>• starosna struktura</li> <li>• udio stalnih klijenata</li> <li>• učestalost preprodavača</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• godina osnivanja</li> <li>• rookie udio</li> <li>• udio starijih suradnika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % smjene front office djelatnika</li> <li>• relativna plaćanja</li> <li>• udio starijih djelatnika</li> </ul>

Izvor: Sveiby, K.E. 1997. Mjerenje neopipljive imovine. *Ekonomija*, 4(1), 57.

Prikazani monitor može se proširiti ili mijenjati, ovisno o grani ili karakteristikama kompanije.

Sveiby također nudi inicijative koje bi na području monitora trebale rezultirati poboljšanjem, a one obuhvaćaju (Sveiby, 1997: 62):

- na području vanjske strukture – stjecanje informacija i znanja o klijentima; ponudu dodatnog znanja klijentima; postizanje novih prihoda s postojećim znanjem;
- na području unutarne strukture – izgradnju korporacijske kulture; zahvaćanje, pohranjivanje i dijeljenje znanja; mjerenje procesa stvaranja vrijednosti i neopipljive imovine;
- na području sposobnosti – razvoj stepenica karijere osnovanih na menadžmentu znanja; izgradnju mikrostrukture koje omogućavaju transfer tacitnog znanja; učenje simulacija i pilotprojekata.

Monitor neopipljivog kapitala ne omogućava egzaktne i univerzalne pokazatelje poslovanja, ali otvara mogućnost transparentnije analize poslovanja. Osnovna ideja je dobivanje široke slike koja olakšava praćenje napretka u izgradnji neopipljive imovine, čime se razvija povjerenje kod dioničara, što čini dodanu i ključnu konkurentsku prednost. Ova metoda bi prvenstveno trebala poslužiti menadžerima da zahvate i motre „neopipljivu imovinu” u kompaniji, te da se uspješnije i svjesnije koriste dobivenim vrijednostima za stvaranje dodane vrijednosti.

Kod mjerenja intelektualnoga kapitala bitno je:

- zahvaćati samo njegov rast ili pad jer on utječe na dugoročnu sposobnost profitabilnosti poslovanja,
- da bi se izmjerio, treba se kategorizirati, i
- treba tražiti opće pokazatelje, a ne točne omjere.

Iako je trenutačno u uporabi dvadesetak metoda za mjerenje intelektualnog kapitala, nijedna se ne može postaviti kao standard jer njena primjena ovisi o svrsi i konkretnoj situaciji. Naime, budući da je svaka kompanija specifična, treba pronaći način mjerenja neopipljive imovine koji će najbolje odgovarati njenim potrebama.

S obzirom na to da je u velikom broju slučajeva potvrđena uska veza između efikasnosti intelektualnog kapitala i tržišne vrijednosti poduzeća, moguće je predvidjeti kretanje vrijednosti dionica. Primjeri iz hrvatske prakse su također pokazali da je pad efikasnosti intelektualnoga kapitala u višegodišnjem razdoblju rezultirao padom vrijednosti poduzeća, pa čak i njihovim propadanjem. To dokazuje da se menadžeri ne smiju rukovoditi samo klasičnim pokazateljima poslovanja, jer ih oni mogu navesti na pogrešne zaključke, a time i na pogrešne odluke. Stoga je nužno mjeriti i pratiti kretanje intelektualnog kapitala poduzeća.

Globalne kompanije, sve češće, uz svoje klasične godišnje izvještaje o poslovanju, izdaju posebne dodatke posvećene isključivo analizi intelektualnog kapitala.

### **3.3.5. Intelektualni kapital – ključni čimbenik suvremene razvojne politike**

Svijetom globalnog biznisa vlada ekonomija znanja, a ona se temelji na novoj razvojnoj paradigmi koja uključuje:

- inovativnost,
- predviđanje globalnih potreba,
- dizajn, korisnost, funkcionalnost,
- znanje ugrađeno u proizvode,

- proizvode veće dodane vrijednosti,
- opću obrazovanost,
- cjeloživotno obrazovanje,
- efikasno i odgovorno upravljanje resursima, i
- održivi razvoj.

Izvori konkurentske prednosti u Novoj ekonomiji su:

- tržišne marke (brendovi),
- imidž/identitet poduzeća,
- patenti,
- zaštitni znaci (TM),
- standardi i dizajn,
- odnosi sa zaposlenicima, kupcima/klijentima, dobavljačima i ostalim poslovnim partnerima.

Sve se to ubraja u intelektualni kapital.

Intelektualni kapital predstavlja dinamički koncept, strateško usmjerenje i imperativ poduzeća u stvaranju novih znanja, spoznaja i aktivnosti u afirmaciji znanja kao temeljnog resursa poslovanja suvremenog gospodarstva. Temelji se na istraživanju i razvoju, stvaranju novih spoznaja, afirmaciji kreativnosti i inventivnosti u optimalizaciji poslovanja. Podrazumijeva ukupnost ostvarenih rezultata znanstvenih istraživanja, različita znanstvena otkrića teorijskog, razvojnog i praktičnog značenja koji spadaju među najznačajnije odrednice i generatore cjelokupnog suvremenog socijalnog i ekonomskog održivog razvoja (Stipanović, 2014.).

Društveni razvoj postaje sve složeniji i sadržajniji kroz nove ekonomske strukture, proizvode i usluge, čime utječe na nastanak različitih i uspostavljanje novih i kompleksnijih poslovnih veza između kulturnih, obrazovnih, znanstvenih, umjetničkih i ekonomskih sektora.

Danas sve značajniji čimbenik razvoja, kako kompanije tako i nacionalnog gospodarstva, postaju inovacije, a one se temelje na različitim vrstama znanja. Naime, svrsishodno upotrijebljeno znanje pretvara se u novu vrijednost, a ona postaje temelj konkurentnosti u uvjetima sve jače globalne konkurencije i sve zahtjevnijih potrošača. Prema tome, može se reći da je danas jedini kriterij konkurentnosti ugradnja znanja u proizvode i usluge, a to se ostvaruje isključivo inovacijama. Dakle, globalni pobjednički razvojni model gospodarstva i kompanije u suvremenim gospodarskim uvjetima je strateško fokusiranje na poticanje

stvaranja novih znanja i njihovo korištenje te na dobro obrazovanu radnu snagu koja posjeduje brojne vještine i kontinuirano se obrazuje.

Cilj ekonomske politike je gospodarski razvoj, a on ovisi o tome koliko je razvijeno gospodarstvo temeljeno na znanju. Dakle, temelj gospodarskog razvoja u Novoj ekonomiji je znanje. No, da bi znanje bilo u funkciji dinamičkog razvoja gospodarstva, potrebna je sredina gdje se ono traži i gdje se vrednuju umijeća ljudi, postojanje povoljnih institucionalnih uvjeta za razvoj gospodarstva temeljenog na znanju i postojanje takvog sustava razvoja ljudskog kapitala koji će se razvijati na gospodarstvu, ali na temelju kojega će i gospodarstvo kasnije prelaziti u više faze (Boras, Buterin, Buterin, 2002: 191).

Kao što je već spomenuto, u uvjetima Nove ekonomije svjetska se konkurentnost ostvaruje inovacijama<sup>83</sup>. No, povećanje inovativnosti se ne događa preko noći i ne ovisi samo o nekoliko izvrsnih pojedinaca. Za to je potrebna dugoročna, vrlo usmjerena, dosljedna i stimulirajuća politika<sup>84</sup> i izgradnja nacionalnog inovacijskog sustava<sup>85</sup>. Jačanje inovativnosti u Europskoj uniji od 1996. godine ima status prioriteta s ciljem dostizanja i prestizanja američke razine konkurentnosti. Radi uvida u ostvarivanje tih ciljeva, EU je razvila metodologiju praćenja inovativnosti putem *European Innovation Scoreboarda* (EIS), te se od 2000. godine prati što se događa u pojedinoj članici EU-a i daju preporuke vladama što učiniti radi pospješivanja inovativnosti. EIS sadrži 19 indikatora, čiji se izbor temelji na detaljnim analizama o čemu ovisi inovativnost, odnosno koji su glavni pokretači inovativnosti. Ovi indikatori su podijeljeni u četiri grupe:

- ljudski resursi za inovativnost (prati broj diplomiranih studenata<sup>86</sup> iz tehničkih i prirodnih znanosti, postotak stanovništva sa sveučilišnim obrazovanjem<sup>87</sup>, postotak stanovništva koje sudjeluje u programima permanen-

<sup>83</sup> Inovacijama treba smatrati nove, ekonomski relevantne kreacije, bez obzira na to jesu li potpuno nove ili se radi o kombinaciji postojećih elemenata. One se mogu pojaviti kao tehnolojske, institucionalne, organizacijske i sl. Inovacije se mogu pojaviti na bilo kojoj točki lanca stvaranja vrijednosti.

<sup>84</sup> Iako ne postoje formule i modeli po kojima bi neka država trebala stvarati razvojno okruženje temeljeno na znanju, država ima značajnu ulogu u poticanju kreativnosti i rizika koji zahtjeva poduzetništvo u proizvodnji i širenju znanja, stvaranju institucija koje omogućuju da se realiziraju nove znanstvene ideje te u poreznom sustavu koji nagrađuje takvu vrstu aktivnosti. Javne politike, koje potiču otvorenost ekonomije i društva, presudne su kako za poticanje stvaranja znanja, tako i za njegovo širenje u cilj razvoja gospodarstva znanja. Finska i Irska stvorile su klimu ekonomije znanja otvorenošću i kooperativnošću između kreatora i korisnika znanja, umrežavanjem javnog i privatnog sektora, koji zajednički potiču kreativnost i znanje (Dragičević, 2002: 7, 13).

<sup>85</sup> Nacionalni inovacijski sustav predstavlja stožernu točku integracije nacionalnih razvojnih resursa u procesima generiranja i učvršćivanja konkurentne prednosti na globalnoj, nacionalnoj, regionalnoj, sektorskoj i kompanijskoj razini.

<sup>86</sup> Rast broja studenata postao je pokazatelj intenziteta razvoja društva. On pokazuje stalnu tendenciju ekspanzije gotovo u svim zemljama.

<sup>87</sup> Razina znanja stanovništva ključni je pokazatelj opće razvijenosti.

tnog obrazovanja<sup>88</sup>; zaposlenost u poduzećima koja koriste srednje i visoke tehnologije; zaposlenost u poduzećima koja proizvode visokotehnološke usluge; broj istraživača u odnosu na ukupnu radnu snagu);

- kreiranje novog znanja (uključuje indikatore javnih i poslovnih izdataka za istraživanje i razvoj te broja patenata);
- prijenos i primjena znanja posebno prati koliko se inovativnih aktivnosti događa u malim i srednjim poduzećima (novi proizvodi, novi procesi...) i koliko mala i srednja poduzeća izdvajaju za inovacije te
- inovativno financiranje i tržište (obuhvaća indikatore vezane za raspoloživost financiranja novih poslovnih pothvata i inovativnih projekata; koliko mala i srednja poduzeća imaju novih proizvoda, koja su nova ne samo za njih, nego i za tržište; odnos rađanja i umiranja malih i srednjih poduzeća; korištenje interneta).

U Novoj ekonomiji, ključni pokazatelji opće razvijenosti i bogatstva pojedine države te indikatori opstanka i razvoja poduzeća na globalnom tržištu su razina i uporaba znanja njenog stanovništva te razvijenost informacijskog sustava, a oni, pak, ovise o razvijenosti znanosti te kvaliteti znanstvenog i obrazovnog sustava.

Stanovništvo, odnosno ljudski kapital, se gotovo uvijek ističe kao mogući izvor bogatstva neke zemlje i uspješnosti kompanije, odnosno kao jedan od iznimno važnih uvjeta za razvoj. Međutim, danas se ljudski kapital kao uvjet razvoja mora promatrati u strukturalno-kvalitativnom smislu. Prvenstveno je to stupanj obrazovanosti, stručno-kvalifikacijski sastav zaposlenih te sposobnost inventivnog i kreativnog djelovanja zaposlenih. Prema tome, u suvremenoj ekonomiji stanovništvo (odnosno zaposlenici) se kao uvjet razvoja više ne može promatrati kroz masu fizičke radne snage, već ljude sposobne za vođenje gospodarskih i društvenih procesa, obrazovane ljude za stručno-kreativan rad, kao i sposobne izvršitelje sa složenim sredstvima za rad za koje se traže umne sposobnosti, a ne fizička snaga ljudi. Da bi ovakve sposobnosti stanovništva došle do izražaja i bile dostupne kompanijama, nužno je:

- izgraditi adekvatan sustav obrazovanja,
- poticati i organizirati inventivni, kreativni i istraživački rad,
- izgraditi sustav nagrađivanja (radi stimuliranja znanja i kreativnosti).

<sup>88</sup> Permanentno obrazovanje u uvjetima znanstvenog i tehničkog procesa sve više postaje neposredna snaga društva i odlučujući čimbenik ekonomskog i društvenog procesa. U organizaciji permanentnog obrazovanja prednjače SAD.

Samo na taj način se može očekivati angažiranje stanovništva na stjecanju više znanja, a zatim korištenja znanja kod zaposlenog dijela stanovništva. Kreativni dio radno angažiranog stanovništva treba raditi na pronalaženju novih tehničko-tehnoloških rješenja, postupaka i sredstava za rad. Drugi dio, koji je angažiran na neposrednom izvršenju radnih i poslovnih procesa, također mora biti obrazovan za složene tehnološke procese i korištenje složenih sredstava za rad.

Suvremena sveučilišta postala su najveći znanstveni pogoni, pa o njihovim pronalascima sudbinski ovisi razvitak tehnologije i gospodarstva. Budući da su, usto, sveučilišta ujedno i ustanove koje obrazuju stručnjake<sup>89</sup>, te da su visokoobrazovani jedini sposobni planirati održivi razvoj, stvarati međunarodno konkurentne proizvode u društvu temeljenom na znanju, sveučilišta dobivaju strateški značaj<sup>90</sup>. Stoga razvijena društva pomno brinu o njima.

Sušтина gospodarstva znanja je u kapitalizaciji znanja. Stoga je nužno funkcionalno povezivanje znanstveno-istraživačkih resursa s ostalim dijelovima društveno-gospodarskog sustava u cilju stvaranja novih tehnologija i inovacija, odnosno proizvoda, procesa i usluga konkurentnih na svjetskim tržištima. Za to je potrebno stvoriti uvjete te takvo organizacijsko, institucionalno i, posebice, sociokulturno okruženje koje omogućuje da se ulaganje u znanje vrati, odnosno stvori novu vrijednost. Naime, gospodarski rast jedne nacije „ne ovisi o veličini razvojno-istraživačkih resursa, već o načinu njihova organiziranja i upravljanja” (Švarc, 2009.).

Govoreći o razvoju gospodarstva utemeljenog na znanju, Jean Francois Rischard ističe kako je najvažnije biti brz, a najznačajnijim označava drugačiji mentalitet i način razmišljanja. On iznosi tri moguća modela za razvoj gospodarstva utemeljenog na znanju:

- prvi je liberalizacijski model, koji znači uklanjanje prepreka (omogućava stopu rasta od 3 %),
- drugi, modernizacijski model, za koji je važno usredotočiti se na usklađivanje prava, zaštitu patenata, dobro trgovačko zakonodavstvo, a zadaća je vlade da bude regulator (ovaj model omogućava rast od 5 %), i
- treći model je stvaranje vizije, pobjedničkog mentaliteta i okvira za inovacije, pri čemu se treba usmjeriti na stvaranje grozdova (klastera), privlačenje

<sup>89</sup> Cilj sveučilišta treba biti priprema studenata za potrebe modernog tržišta. To, između ostalog, znači mlade visokoobrazovane ljude pripremiti za rad u tvrtkama koje od svojih zaposlenika zahtijevaju znanje, sposobnost učenja, motiviranost i kreativnost.

<sup>90</sup> Sveučilišta snose odgovornost osiguranja potrebne razine obrazovanja kao javnog dobra društva u cjelini. Ona svoju strukturu moraju mijenjati u skladu sa zahtjevima gospodarstva i promjenama na tržištu rada (North, 1990.).



kvalitetnih ljudi, a vladina je zadaća da bude integrator (model omogućuje rast od 7 do 10 %).

Rischarđ veliki značaj pridaje ulaganju u obrazovanje, razvoju sustava i kulture cjeloživotnog učenja („društvo koje uči”)<sup>91</sup>, te jačanju veza sveučilišta-tvrtke jer gospodarski rast i razvoj nije moguć bez značajnijeg ulaganja u obrazovanje, kontinuiranog usvajanja novih znanja, te čvrste veze između znanosti i gospodarstva<sup>92</sup>. Naime, moderna nacija, kao društvena zajednica, može opstati i razvijati se samo ako kao cjelina kontinuirano ovladava potrebnim znanjima te proizvodi nova znanja. Upravo zbog toga je ulaganje u obrazovanje, cjeloživotno učenje i povezivanje znanosti i gospodarstva postalo ključni čimbenik ekonomskog razvoja i općeg prosperiteta svake zajednice.

Održiva konkurentska prednost je cilj svakog poduzeća jer pridonosi iznadprosječnoj veličini dobiti koja osigurava ono što je imperativ u današnjem konkurentnom poslovnom svijetu: samoodrživost, te stalni rast i razvitak gospodarskog subjekta – poduzeća. Ona je rezultat kontinuirane uspješne uporabe intelektualnog kapitala u poduzeću. Održiva konkurentska prednost ima statičku i dinamičku stranu. Statički dio odnosi se na one elemente intelektualnog kapitala koji se u sadašnjem trenutku koriste na operativnoj razini u cilju proizvodnje *outputa* poduzeća. Dinamički dio održive konkurentske prednosti odnosi se na elemente intelektualnog kapitala koji pomažu poduzeću da postigne i održi konkurentsku prednost u različitim nadolazećim situacijama i promjenama. Dinamički dio se, prema tome, odnosi na stratešku razinu poduzeća, na sposobnost svih zaposlenika da uspješno stvaraju promjene ili reagiraju na njih.

Da bi uspješno proizvodilo i održalo konkurentsku prednost, poduzeće treba posjedovati visoke dinamičke sposobnosti, poput:

- moći zapažanja promjenjivih tržišnih zahtjeva i tendencija (skeniranje okruženja, cf. 2.3.2.),
- formulacije vizije budućnosti poduzeća i sposobnosti korekcije planova u skladu s promjenama na tržištu,
- razvoja potrebnih ključnih sposobnosti za ostvarivanje konkurentske prednosti,
- realizacije restrukturiranih procedura u cilju jačanja tržišne pozicije uz podršku svih zaposlenih.

<sup>91</sup> Brze ekonomske i tehnološke promjene promoviraju cjeloživotno učenje i stvaranje „društva koje uči”. Raste nužnost prilagođavanja promjenama, kako poslu i okruženju, tako i cjeloživotnom učenju.

<sup>92</sup> Inovativna uspješnost neke zemlje, regije, sektora, odnosno kompanije, u velikoj mjeri ovisi o načinu međusobne interakcije gospodarstva i znanstvenih i istraživačkih institucija, koji čine elemente kolektivnog sustava stvaranja i uporabe znanja, kao i tehnologija koje rabe.

Upravljanje znanjem je prepoznato kao temeljna aktivnost za stjecanje, razvoj i održivost intelektualnog kapitala u poduzeću, a time i održive konkurentske prednosti. Upravljanje znanjem je prvenstveno usmjereno na stvaranje uvjeta u poduzeću koji omogućavaju 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.

Evidentno je da, u suvremenim uvjetima poslovanja, uspjeh na tržištu mogu postići jedino poduzeća koja će imati sposobnost proizvodnje, upravljanja i kontinuiranog povećavanja vlastitog intelektualnog kapitala. U tom smislu, upravljanje intelektualnim kapitalom i njegova uloga u provođenju konkurentskih prednosti ključna su pitanja za svako poduzeće i svaku nacionalnu ekonomiju. Stoga intelektualni kapital postaje ključni čimbenik suvremene razvojne politike.

Suvremeni uvjeti poslovanja u XXI. stoljeću obilježeni su stalnim promjenama. Ubrzani razvoj znanosti i gotovo istovremena primjena rezultata istraživanja u svakodnevnom životu čovjeka uvjetuju prilagodbu svih oblika čovjekovog djelovanja stalno novonastajućim situacijama. Poduzeće, kao osnovna jedinica radnih aktivnosti ljudi, je isto tako izloženo zahtjevima za neprekidnim promjenama, kao i potrebom da ono bude samo izvor i poticatelj promjena. U takvim uvjetima događaji izvan granica poduzeća, kao i njihova intelektualna interpretacija u poduzeću, dobivaju prvorazredni značaj.

U doba globaliziranog ekonomskog razvoja, kada se ekonomija više temelji na znanju nego na tradicionalnim resursima, postaje važnije resursima upravljati nego ih posjedovati. U tom smislu, upravljanje intelektualnim kapitalom i poslovnim okruženjem se također postavlja kao problem upravljanja informacijama. Ključnu ulogu pritom imaju donositelji odluka u poduzeću koji trebaju uspješno prikupljati, interpretirati i integrirati informacije iz poslovnog okruženja u interne procese donošenja odluka, ali i stvarati pretpostavke za postojanje intelektualnih resursa u poduzeću koji su to sposobni i motivirani učiniti. To postaje vrlo važno za uspješnost poslovanja poduzeća.

Danas su znatno uspješnija ona poduzeća koja su u potrazi za promjenama, a ne ona koja reaguju na promjene ili ih ignoriraju. Takva poduzeća i sama stvaraju promjene u okruženju i koriste ih, u pravilu, kao prilike. U praktičnom smislu, implikacija ovakvih zaključaka je da donositelji odluka u uspješnim poduzećima moraju imati razvijene vještine i znanja o procesu motrenja poslovnog okruženja da bi bili u stanju uočiti, ali i stvoriti promjene i trendove u poslovnom okruženju. Poduzeće mora stoga pretežno angažirati intelektualni kapital u stvaranju nove vrijednosti. Model kojim se podiže uspješnost poslovanja poduzeća mora karakterizirati uspostava dvosmjernih, partnerskih odnosa sa svim relevantnim subjektima, i to ne samo u okruženju zadatka, nego i u udaljenom okruženju, s ciljem zajedničkog stvaranja uvjeta u poslovnom okruženju.

Sve navedeno je ključno i za uspješnost nacionalnih ekonomija. Da bi Hrvatska smanjila disparitet u uspješnosti u odnosu na vodeće svjetske ekonomije, potrebno je povećati ulaganja u intelektualni kapital na svim institucionalnim razinama koje sudjeluju u kreiranju uvjeta u poslovnom okruženju. Državna intervencija u Hrvatskoj obilježena je relativno velikim infrastrukturnim, kapitalnim, realnim investicijama. Uбудuće bi se omjer ulaganja u fizički kapital i intelektualni kapital trebao značajno izmijeniti u korist intelektualnog kapitala. Tu se ne misli na zanemarivanje kapitalnih investicija, nego na traženje optimalne ravnoteže između ova dva alternativna ulaganja. Ulaganje u kompetencije ljudi predstavlja unaprjeđene spoznajne razine ljudi u nacionalnoj ekonomiji, što će ubuduće morati predstavljati osnovni izvor konkurentskih prednosti u ekonomiji i društvu temeljenom na znanju.

S druge strane, poslovni sektor mora početi percipirati javni sektor i sve njegove dijelove kao partnere u stvaranju poticajnih uvjeta za razvoj ekonomije temeljene na znanju. U tom smislu se ističe zajednička odgovornost poduzeća i obrazovnih institucija u razvoju intelektualnog kapitala nacionalne ekonomije. Partnerstvo se mora očitovati kroz prirodnu uključenost poduzetničke mikrostrukture u procesima odgoja i obrazovanja ljudi za potrebe ekonomije i društva utemeljenog na znanju. Samo integracijom napora u zajedničkom smjeru bit će moguće osigurati intelektualnim kapitalom bogatu naciju s poticajnim poslovnim okruženjem na dobrobit čovjeka – početka i kraja svih ideja o prosperitetu. Uostalom: čovjek koji ima znanje radi za sebe. Čovjek koji nema znanje radi za druge – za one koji imaju znanje. Svi su slobodni u izboru za koga će raditi.

# LITERATURA

## 1) KNJIGE

1. Aguilar, F. J. (1967.). *Scanning the business environment*. New York: MacMillan.
2. Aldrich, H.E. (1979.). *Organizations & environments*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
3. Amidon, D.M. (2000.). *The Innovation Super Highway: Harnessing Intellectual Capital for Collaborative Advantage*. London: Butterworth-Heinemann.
4. Anderson, J.R. (1985.). *Cognitive psychology and its implications*. San Francisco: Freeman.
5. Bacera-Fernandez, I., Gonzales, A. (2004.). *Knowledge Management – Challenges, Solutions, and Technologies*. New Jersey: Prentice Hall.
6. Brooking, A. (1998.). *Intellectual Capital – Core Asset for the Third Millennium Enterprise*. London: International Thomsom Business Press.
7. Brown, A.S. (1995.). *What Costumers Value Most*. Ontario: John Willy & Sons, Canada Limited.
8. Buble, M., Cingula, M, Dujanić, M., Dulčić, Ž., Ljubić, F, Mencer, I. et al. (1997.). *Strategijski management*. Split: Ekonomski fakultet Split.
9. Cascio, W. (1992.). *Managing Human Resources*. New York: McGrow-Hill.
10. Churcill, A.G., Peters, J.P. (1995.). *Marketing, Creating Value for Customers*. Burr Ridge: Irwin.
11. Dahringer, L.D., Muhlbacher, H. (1991.). *International Marketing – A Global Perspective*. New York: Addison-Wesley Publishing Company.
12. Demsetz, H. (1997.). *The economics of the business firm*. Cambridge: Cambridge University Press.
13. Denison, E.E. (1956.). *The Sources of Economic Growth in the USA and Alternative Before US*. New York.
14. Deželjin, J. i sur. (1999.). *Poduzetnički menadžment*. Zagreb: Alineja.
15. Doz, Y.L., Hamel, G. (1998.). *Alliance advantage*. Boston: Harvard Business School Press.
16. Dragičević, A. (1991.). *Politička ekonomija prijelaznog društva*. Zagreb: Školska knjiga.

17. Drucker, P. (1992.). *Efikasan direktor*. Zagreb: Privredni vjesnik.
18. Drucker, P. (1994.). *The New Realities*. New York: Harper & Row.
19. Drucker, P. (1995.). *Managing in a Time of Great Change*. New York: Truman Talley Books.
20. Drydeni, J., Vos, G. (1999.). *Revolucija u učenju*. Zagreb: Eduka.
21. Dujanić, M., Sundać, D., Zrilić, N. (1997.). *Fleksibilnost i adaptibilnost*. Rijeka: I.B.C.C.
22. Edvinsson, L. (2003.). *Korporacijska longituda*. Zagreb: Differo.
23. Edvinsson, L., Malone, M.S. (1997.). *Intellectual Capital: Realizing your Company's True Value by Finding Its Hidden Roots*. New York: Harper Business.
24. Eggertsson, T. (1994.). *Economic behavior and institutions*. Cambridge: Cambridge University Press.
25. Gagne, R.M. (1985.). *The conditions of learning and theory of instruction*. New York: Holt, Rinehart, Winston.
26. Gottschalk, P. (2004.). *Strategic Knowledge Management Technology*, Hershey, PA: Idea Group Publishing.
27. Groff, T.R., Jones, T.P. (2003.). *Introduction to Knowledge Management: Knowledge Management in Business*. New York: Butterworth-Heinemann.
28. Hitt, M.A., Ireland, R.D., Hoskisson, R.E. (2015.). *Strategic management: Competitiveness and globalization*, 11. izdanje. Stamford: Cengage Learning.
29. International Institute for Management Development. (2014.). *IMD World competitiveness yearbook*. Lausanne: IMD.
30. Johnson, G., Scholes, K. (1999.). *Exploring Corporate Strategy*. Edinburgh: Prentice Hall.
31. Lawrence, A., Weber, J.S.J., Weber, J. (2013.). *Business and Society: Stakeholders, Ethics, Public Policy*. New York: McGraw Hill.
32. Lawrence, P.R., Lorsch, J.W. (1967.). *Organization and environment*. Homewood: Irwin.
33. Lev, B. (2001.). *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting*. Washington DC: Brookings Institute Press.
34. Lohman, D.F., Nichols P.D. (1990.). *Training spatial abilities: Effects of practice on rotation and synthesis tasks*. Amsterdam: Elsevier.
35. Macmillan, H., Tampoe, M. (2000.). *Strategic Management: Process, Content, and Implementation*. Oxford: Oxford University Press.
36. Mayo, A. (2001.). *The Human Value of Enterprise*. London: Nicholas Brealy.
37. Morroni, M. (2006.). *Knowledge, Scale and Transactions in the Theory of the Firm*. Cambridge: Cambridge University Press.
38. Nonanka, N. Takeuchi, H. (1995.). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.

39. Nordstrom, K., Ridderstrale, J. (2002.). *Funky Business: Kapital pleše samo s darovitima*. Zagreb: Differo.
40. North, D.C. (1990.). *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
41. O'Dell, C., Grayson, C. J. (1998.). *If only we knew what we know: the transfer of internal knowledge and best practice*. New York: The Free Press.
42. Pearce, J.A., Robinson, R.B. (2014.). *Strategic management: Planning for Domestic & Global Competition*, 14. izdanje. Chicago: McGraw-Hill/Irwin.
43. Pfeffer, J., Salancik, G.R. (1978.). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper and Row.
44. Porter, M. (1980.). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
45. Porter, M. (1985.). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
46. Porter, M. (1998.). *On Competition*. Boston: Harvard Business School Press.
47. Pulić, A., Sundać, D. (2001.). *Intelektualni kapital*. Rijeka: I.B.C.C.
48. Ross, G., Pike, S., Fernstrom, L. (2005.). *Managing intellectual capital in practice*. London: Butterworth-Heinemann.
49. Schwab, K. (ur.) (2014.). *The Global Competitiveness Report 2014–2015: Full Data Edition*. Geneva: World Economic Forum
50. Srića, V., Spremić, M. (2000.). *Informacijskom tehnologijom do poslovnog uspjeha*. Zagreb: Sinergija.
51. Stewart, T.A. (1997.). *Intellectual Capital: The new wealth of organizations*. New York: Doubleday/Currency.
52. Stewart, T.A. (2003.). *The Wealth of Knowledge: intellectual capital and the twentyfirst century organization*, New York: Doubleday
53. Sullivan, P.H. (1998.). *Profiting from Intellectual Capital – Extracting Value from Innovation*. Chichester: John Wiley & Sons.
54. Sundać, D. (1992.). *Prilozi za novu ekonomsku znanost*. Rijeka: Verzal.
55. Sundać, D. (ur.) (2002.). *Znanje – temeljni ekonomski resurs*. Rijeka: Ekonomski fakultet Rijeka.
56. Sundać, D., Rupnik, V. (2005.). *Dominacija kapitala = klopka čovječanstvu*. Rijeka: I.B.C.C.
57. Sundać, D., Švast, N. (2009.). *Intelektualni kapital – temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća*. Zagreb: Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva.
58. Švarc, J. (2009.). *Hrvatska u društvu znanja: prijepori i perspektive inovacijske politike*. Zagreb: Školska knjiga.
59. Terberger, E. (1994.). *Neo-institutionalistische Ansätze*. Wiesbaden: Gabler.
60. Tiwana, A. (2002.). *The Knowledge Management Toolkit*. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
61. Turban, E., Aronson, J., Liang, T. (2005.). *Decision Support Systems and Intelligent Systems*, 7. izdanje. New Jersey: Prentice Hall.

62. Wehrich, H., Koontz, R. (1998.). *Menedžment*. 2. izdanje. Zagreb: Mate.
63. Worthington, I., Britton, C. (2015.). *The business environment*. 7. izdanje. Harlow: Pearson Education.
64. Wright, P., Pringle, C.D., Kroll, M.J. (1994.). *Strategic management*. Boston: Allyn and Bacon.

## 2) POGLAVLJA U KNJIZI

65. Boras, I., Buterin, V., Buterin, D. (2002.). Znanje u funkciji dinamičkog razvoja gospodarstva (s osvrtom na stanje u Primorsko-goranskoj županiji). U: Sundać, D. (ur.), *Znanje – temeljni ekonomski resurs*, Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci, 189–198.
66. Bounfour, A. (2005). Modeling Intangibles: Transaction Regimes Versus Community Regimes. U: Buonfour, A., Edvinsson, L. (ur.), *Intellectual Capital for Communities*, New York: Routledge, 3–18.
67. Chakravarthy, B. et al. (2005.). Knowledge Management and Competitive Advantage. U: Easterby-Smith, M., Lyles, M.A. (ur.), *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, Oxford: Blackwell Publishing, 305–323.
68. Črnjar, M., Črnjar, K. (2002.). Znanje u funkciji održivog razvoja Primorsko-goranske županije. U: Sundać, D. (ur.), *Znanje – temeljni ekonomski resurs*, Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci, 175–188.
69. Dragičević, M. (2002.). Znanje kao temeljni strateški resurs 21. stoljeća (i slučaj Hrvatske). U: Sundać, D. (ur.), *Znanje – temeljni ekonomski resurs*, Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci, 5–16.
70. Hasanali, F. (2004.). Critical Success Factors of Knowledge Management. U: Koenig, M.E.D., Srikantaiah, T.K. (ur.), *Knowledge Management Lessons Learned: What Works and What Doesn't*, New Jersey: ASIST, 55–70.
71. Hayes, N., Walsham, G. (2005). Knowledge Sharing and ICTs: A Relational Perspective. U: Easterby-Smith, M., Lyles, M.A. (ur.), *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, Oxford: Blackwell Publishing, 54–77.
72. Kolaković, M. (2002.). Teorijske osnove koncepcije intelektualnog kapitala. U: Sundać, D. (ur.), *Znanje – temeljni ekonomski resurs*, Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci, 125–138.
73. Newgren, K.E., Rasher, A.A., LaRoe, M.E., Szabo, M.R. (1985.). Environmental assessment and corporate performance: A longitudinal analysis using a market-determined performance measure. U: Preston, L.E. (ur.), *Research in corporate social performance and policy*, Greenwich, CT JAI Press, 153–164.
74. Norčić, O., Sušjan, A. (2002.). Znanje kot temeljni ekonomski resurs v pogojih spremenjene lastniške in nacionalne strukture kapitala. U: Sundać, D. (ur.), *Znanje – temeljni ekonomski resurs*, Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci, 17–24.
75. Pleslić, S., Novosel, N. (2008.). Tacit Knowledge – The Key for Decision Making in Nuclear Industry. U: Čavlina, N., Pevec, D., Bajš, T. (ur.), *Proceedings of the 7<sup>th</sup> International Conference on Nuclear Option in Countries with Small and Medium Electricity Grid*, Zagreb: Croatian Nuclear Society.



76. Powell, T. W. (2004.). Knowledge Return on Investment. U: Koenig, M.E.D., Srikantaiah, T.K. (ur.) *Knowledge Management Lessons Learned: What Works and What Doesn't*, New Jersey: ASIST, 125–140.
77. Resnick, L.B. (1989.). Introduction. Resnick, UL.B. (ur.), *Knowing, Learning and Instruction: Essays in honor of Robert Glaser*, Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers, 1–24.
78. Slavković, M. (2006.). Upravljanje znanjem i menadžerske kompetencije. U: Babić V. (ur.), *Korporativno upravljanje u tranziciji – vlasništvo, kontrola, menadžerske kompetencije*, Kragujevac: Ekonomski fakultet, 180–199.
79. Sundać, D. (2012.). Razvoj nacionalnog gospodarstva utemeljenog na znanju. U: Karaman Aksentijević, N. (ur.), *Ljudski potencijali i ekonomski razvoj*, Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci, 69–82.
80. Sundać, D., Babić, M. (2015.). Intelektualni kapital u funkciji razvoja nacionalnog gospodarstva. U: Črnjar, M. (ur.), *Prostorno planiranje kao čimbenik razvoja u županijama*, Rijeka: Zavod za prostorno uređenje Primorsko-goranske županije, 117–124.
81. Sundać, D., Fatur Krmpotić, I. (2012.a). Mjerenje intelektualnog kapitala. U: Karaman Aksentijević, N. (ur.), *Ljudski potencijali i ekonomski razvoj*, Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci, 83–97.
82. Sundać, D., Fatur Krmpotić, I. (2012.b). Obrazovanost stanovništva kao pokazatelj kvalitete ljudskog kapitala u Hrvatskoj. U: Karaman Aksentijević, N. (ur.) *Ljudski potencijali i ekonomski razvoj*, Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci, 127–142.
83. Sundać, D., Fatur Krmpotić, I. (2007.). Upravljanje znanjem – izazov suvremenih poduzeća. U: Bušelić, M. (ur.), *Znanje i konkurentnost*, Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel za ekonomiju i turizam „Dr. Mijo Mirković”, 253–268.
84. Sundać, D., Škalamera-Alilović, D., (2005.). Attractiveness of Political-Legal Business Environment Sector in SEE and CEE Countries. U: Kolenak, J., Masterova, L., Mihalisko, M. (ur.), *Business and Economic Development in Central and Eastern Europe*, Brno: Brno University of Technology, Business Faculty, 1–10.
85. Sundać, D., Škalamera-Alilović, D., Bezić, H. (2010.). EU and Croatia: Attractiveness of Business Environment. U: Kandžija, V., Kumar, A. (ur.), *Economic integrations, competition and cooperation*, Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci, 181–195.
86. Sundać, D., Švast, N. (2012.). Značaj i uloga intelektualnog kapitala u postizanju održive konkurentne sposobnosti poduzeća. U: Karaman Aksentijević, N. (ur.), *Ljudski potencijali i ekonomski razvoj*, Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci, 98–111.
87. Škalamera-Alilović, D. (2007.). Utjecaj tehnološkog sektora poslovnog okruženja na uspješnost nacionalne ekonomije. U: Bušelić, M. (ur.), *Znanje i konkurentnost*, Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel za ekonomiju i turizam "Dr. Mijo Mirković", 349–375.
88. Škalamera-Alilović, D., Dimitrić, M. (2015.a). Over-indebtedness Management in the European Union: Competitiveness of National Business Environments in Enforcing Contracts. U: Kandžija, V., Kumar, A. (ur.), *Economic integrations, competition and cooperation*, Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci, 1–16.

89. Škalamera-Alilović, D., Dimitrić, M. (2015.b). Resolving Insolvency Management: Competitiveness of National Business Environments. U: Bacher, U., Barković, D., Demoscheg, K., Lamza-Maronić, M., Matic, B., Pap, N., Runzheimer, B. (ur.), *Interdisciplinary Management Research XI/Interdisziplinäre Managementforschung XI*, Opatija: Ekonomski fakultet u Osijeku, Hochschule Pforzheim University, 769–778.
90. Zhang, X., Majid, S., Foo, S. (2014.). Exploring Workplace Experiences of Information Literacy through Environmental Scanning Process. U: Du, J.T., Zhu, Q., Koronios, A. (ur.), *Library and Information Science Research in Asia-Oceania: Theory and Practice*, Hershey, PA: IGI Global, 124–140.

### 3) ČLANCI

91. Achidi Ndofor, H., Levitas, E. (2004.). Signaling the strategic value of knowledge. *Journal of Management*, 30 (5), 685–702.
92. Ahmed, P K., Lim, K. K., Zairi, M. (1999.). Measurement practice for knowledge management. *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, 11(8).
93. Alavi, M., Leidner, D. E. (1999.). Knowledge Management Systems: Issues, Challenges, and Benefits. *Communications of the AIS*, 1(2), 1–28.
94. Albright, K. S. (2004.). Environmental scanning: radar for success. *Information Management Journal*, 38(3), 38–45.
95. Alchian, A. A., Woodward, S. (1988.). The firm is dead; long live the firm. *Journal of Economic Literature*, 26(1), 65–79.
96. Alexandrova, M. (2004.). Entrepreneurship in a transition economy: the impact of environment on entrepreneurial orientation. *Problems and Perspectives in Management*, 2(2), 140–148.
97. Analoui, F., Karami, A. (2002.). How chief executives' perception of the environment impacts on company performance. *Journal of Management Development*, 21(4), 290–305.
98. Anantatmula, V., Kanungo, S. (2006.). Structuring the underlying relations among the knowledge management outcomes. *Journal of Knowledge Management*, 10(4), 25–42.
99. Anderson, P., Tushman, M. L. (2001.). Organizational environments and industry exit: the effects of uncertainty, munificence and complexity. *Industrial and Corporate Change*, 10(3), 675–711.
100. Audretsch, D. B., Thurik, R. A. (2001.). What's new about the New Economy? Sources of growth in the managed and entrepreneurial Economies. *Industrial and Corporate Change*, 10(1), 267–315.
101. Auster, E., Choo, C. W. (1994.). How senior managers acquire and use information in environmental scanning. *Information Processing & Management*, 30(5), 607–618.
102. Barney, J. B. (1991.). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

103. Beal, R.M. (2000.). Competing effectively: environmental scanning, competitive strategy, and organizational performance in small manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, 38(1), 27–47.
104. Bhatt, G.D. (2002.). Management strategies for individual knowledge and organizational knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 6 (1), 31–39.
105. Blosch, M. (2001.). Pragmatism and Organizational Knowledge Management. *Knowledge and Process Management*, 8 (1), 39–47.
106. Bluedorn, A.C., Johnson, R.A., Cartwright, D.K., Barringer, B.R. (1994.). The interface and convergence of the strategic management and organizational environment domains. *Journal of Management*, 20(2), 201–262.
107. Bobinac, S. (2008.). Zna li tvrtka što sve zna? *InfoTrend*, 14(3), 40–41.
108. Bourgeois L.J. III (1980.). Strategy and environment: A conceptual integration. *Academy of Management Review*, 5(1), 25–39.
109. Bourne, M., Franco, M., Wilkes, J. (2003.). Corporate performance management. *Measuring Business Excellence*, 7(3), 15–21.
110. Boyd, B.K., Dess, G.G., Rasheed, A.M.A. (1993.). Divergence between archival and perceptual measures of the environment: Causes and consequences. *Academy of Management Review*, 18(2), 204–226.
111. Boyd, B.K., Fulk, J. (1996.). Executive scanning and perceiving uncertainty: a multidimensional model. *Journal of Management*, 22(1), 1–21.
112. Boynton, A.C., Gales, L.M., Blackburn, R.S. (1993.). Managerial search activity: the impact of perceived role uncertainty and role threat. *Journal of Management*, 19(4), 725–747.
113. Buble, M., Pučko, D., Pavić, I., Dulčić, Ž., Lahovnik, M., Alfirević, N. et al. (2003.). Successful competitive strategies of large Croatian and Slovenian enterprises. *Management*, 8(1), 1–112.
114. Calabrese, F.A., Orlando C.Y. (2006.). Deriving a 12-step process to create and implement a comprehensive knowledge management system. *The journal of information and knowledge management systems*, 36(3), 238–254.
115. Child, J. (1972.). Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology*, 6(1), 2–22.
116. Child, J. (1997.). Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: Retrospect and prospect. *Organization Studies*, 18(1), 43–76.
117. Choo, C. W. (1999.). The art of scanning the environment. *Bulletin of the American Society for Information Science and Technology*, 25(3), 21–24.
118. Choo, C.W. (2001.). Environmental scanning as information seeking and organizational learning. *Information Research*, 7(1), 1–37.
119. Coase, R.H. (1992.). The institutional structure of production. *American Economic Review*, 82(4), 713–719.
120. Correia, Z., Wilson, T.D. (2001.). Factors influencing environmental scanning in the organizational context. *Information Research*, 7(1), 1–30.

121. Costa, J. (1995.). An empirically-based review of the concept of environmental scanning. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(7), 4–9.
122. Daft, R. L., Sormunen, J., Parks, D. (1988.). Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: an empirical study. *Strategic Management Journal*, 9(2), 123–139.
123. Daft, R.L., Weick, K. E. (1984.). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 284–295.
124. Davenport, T., Prusak, L. (2005.). How Organizations Manage What They Know. *Information Management: The Journal for Information Professionals*, 25(1).
125. Davies, H., Walters, P. (2004.). Emergent patterns of strategy, environment and performance in a transition economy. *Strategic Management Journal*, 25(4), 347–365.
126. Davis, G.F., Marquis, C. (2005.). Prospects of organization theory in the early twenty-first century: institutional fields and mechanisms. *Organization Science*, 16(4), 332–343.
127. Desarbo, W.S., di Benedetto, C.A., Song, M., Sinha, I. (2005.). Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 26(1), 47–74.
128. Dess, G.G., Beard, D.W. (1984.). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 29(1), 52–73.
129. Dess, G.G., Picken, J.C. (2000.). Changing roles: leadership in 21<sup>st</sup> century. *Organizational Dynamics*, 28(3), 18–33.
130. Dess, G.G., Robinson, R.B. (1984.). Measuring organizational performance in the absence of objective measures. *Strategic Management Journal*, 5(3), 265–273.
131. Dollinger, M. (1984.). Environmental boundary spanning and information processing effects on organizational performance. *Academy of Management Journal*, 27(2), 351–368.
132. Duncan, R.B. (1972.). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313–327.
133. Ebrahimi, B.P. (2000.). Perceived strategic uncertainty and environmental scanning behavior of Hong Kong Chinese executives. *Journal of Business Research*, 49(1), 67–77.
134. Eggertsson, T. (2000.). Neoinstitucionalna ekonomija. *Financijska teorija i praksa*, 24(1), 145–157.
135. Elenkov, D.S. (1997.). Environmental scanning systems and performance: an empirical study of Russian companies. *Journal of Management*, 16(2), 111–124.
136. Elenkov, D.S. (1997.a). Strategic uncertainty and environmental scanning: the case for institutional influences on scanning behavior. *Strategic Management Journal*, 18(4), 287–302.
137. Ellis, S., Almor, T., Shenkar, O. (2002.). Structural contingency revisited: Toward a dynamic system model. *Emergence*, 4(4), 51–85.

138. Fahy, J. (2002.). A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment. *International Business Review*, 11(1), 57–78.
139. De la luz Fernandez-Alles, M., Valle-Cabrera, R. (2006.). Reconciling institutional theory with organizational theories: How neoinstitutionalism resolves five paradoxes. *Journal of Organizational Change Management*, 19(4), 503–517.
140. Flavell, J.H. (1979.). Metacognition and Cognitive Monitoring: A New Area of Cognitive-Developmental Inquiry. *American Psychologist*, 34(10), 906–911.
141. Frishammar, J. (2003.). Information use in strategic decision making. *Management Decision*, 41(4), 318–326.
142. Garg, V.K., Walters, B.A., Priem, R.L. (2003.). Chief executive scanning emphases, environmental dynamism, and manufacturing firm performance. *Strategic Management Journal*, 24(8), 725–744.
143. Gartner, W., Liao, J. (2012.). The effects of perceptions of risk, environmental uncertainty, and growth aspirations on new venture creation success. *Small Business Economics*, 39(3), 703–712.
144. Geletkanycz, M.A., Hambrick, D.C. (1997.). The external ties of top executives: implications for strategic choice and performance. *Administrative Science Quarterly*, 42(4), 654–681.
145. Gerloff, E. A., Muir, N. K., Bodensteiner, W.D. (1991.). Three components of perceived environmental uncertainty: An exploratory analysis of the effects of aggregation. *Journal of Management*, 17(4), 749–768.
146. Grant, R.M. (1991.). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135.
147. Grant, R.M. (1996.). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122.
148. Hambrick, D.C. (1981.a). Environment, strategy, and power within top management teams. *Administrative Science Quarterly*, 26(2), 253–276.
149. Hambrick, D.C. (1982.). Environmental scanning and organizational strategy. *Strategic Management Journal*, 3(2), 159–174.
150. Hannan, M.T. (2005.). Ecologies of organizations: Diversity and Identity. *Journal of Economic Perspectives*, 19(1), 51–70.
151. Hannan, M.T., Freeman J. (1977.). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929–964.
152. Hasan, H., Crawford, K. (2003). Codifying or enabling: the challenge of knowledge management systems. *Journal of the Operational Research Society*, 53 (2), 184–193.
153. Hicks, R.C., Dattero, R., Galup, S.D. (2006.). The five-tier knowledge management hierarchy. *Journal of Knowledge Management*, 10(1), 19–31.
154. Hoque, Z. (2004.). A contingency model of the association between strategy, environmental uncertainty and performance measurement: impact on organizational performance. *International Business Review*, 13(4), 485–502.

155. Hough, J.R., White, M.A. (2004.). Scanning actions and environmental dynamism: Gathering information for strategic decision making. *Management Decision*, 42(6), 781–793.
156. Hrebiniak, L.G., Joyce, W.F. (1985.). Organizational adaptation: Strategic choice and environmental determinism. *Administrative Science Quarterly*, 30, 336–349.
157. Huffman, B.J. (2004.). Why environmental scanning works except when you need it. *Business Horizons*, 47(3), 39–48.
158. Hult, G.T.M. (2003.). An integration of thoughts on knowledge management. *Decision Sciences*, 34(2), 189–195.
159. Jain, S.C. (1984.). Environmental scanning in U.S. corporations. *Long Range Planning*, 17(2), 117–128.
160. Jogaratnam, G., Law, R. (2006.). Environmental scanning and information source utilization: exploring the behavior of Hong Kong hotel and tourism executives. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 30(2), 170–190.
161. Kay, M. (2006.). The BPM Convergence. *Strategic Finance*, 88(3), 51–55.
162. Kolaković, M. (1999.). Intelektualni kapital – pravo bogatstvo poduzeća. *Slobodno poduzetništvo*, 6(8), 95–100.
163. Kolaković, M. (2003.). Teorija intelektualnog kapitala. *Ekonomski pregled*, 54(11/12), 925–944.
164. Kovačević, B. (2003.). Problemi ekonomske nerazvijenosti u svijetu. *Ekonomija*, 10(3), 583–619.
165. Kreiser, P., Marino, L. (2002.). Analyzing the historical development of the environmental uncertainty construct. *Management Decision*, 40(9), 895–905.
166. Kuivalainen, O., Sundquist, S., Puumalainen, K., Cadogan, J.W. (2004.). The effect of environmental turbulence and leader characteristics on international performance: Are knowledge firms different?. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21(1), 35–50.
167. Kumar, K., Subramanian, R. (1998.). Porter's strategic types: differences in internal processes and their impact on performance. *Journal of Applied Business Research*, 14(1), 107–124.
168. Lauzen, M. M. (1995.). Toward a model of environmental scanning. *Journal of Public Relations Research*, 7(3), 187–203.
169. Lev, B., Zarowin, P. (1999.). The boundaries of financial reporting and how to extend them. *Journal of Accounting Research*, 37(2).
170. Lozada, H.R., Calantone, R.J. (1996.). Scanning behavior and environmental variation in the formulation of strategic responses to change. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 11(1), 17–41.
171. Lueg, R., Borisov, B.G. (2014.). Archival or perceived measures of environmental uncertainty? Conceptualization and new empirical evidence. *European Management Journal*, 32(4), 658–671.

172. Luo, Y., Park, S.H. (2001.). Strategic alignment and performance of market-seeking MNCs in China. *Strategic Management Journal*, 22(2), 141–155.
173. Mance, D., Škalamera-Alilović, D. (2013.). Certifikati emisija u okoliš – priznavanje u financijskim izvještajima. *TIM4PIN Magazin*, 1(11), 27–35.
174. May, R. C., Stewart, W. H., Sweo, R. (2000.). Environmental scanning behavior in a transitional economy: Evidence from Russia. *Academy fo Management Journal*, 43(3), 403–427.
175. Mayo, E. (1930.). The human effect of mechanization. *American Economic Review*, 20(1), 156–176.
176. McCabe, D.L. (1990.). The assessment of perceived environmental uncertainty and economic performance. *Human Relations*, 43(12), 1203–1218.
177. McDonald, M.L., Westphal, J.D. (2003.). Getting by with the advice of their friends: CEOs' advice networks and firms' strategic responses to poor performance. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 1–32.
178. McGee, J.E., Sawyerr, O.O. (2003.). Uncertainty and information search activities: a study of owner-managers of small high-technology manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, 41(4), 385–401.
179. McLarney, C. (2001.). Strategic planning-effectiveness-environment linkage: a case study. *Management Decision*, 39(10), 809–817.
180. McNamara, G., Luce, R.A., Thompson, G.H. (2002.). Examining the effect of complexity in strategic group knowledge structures on firm performance. *Strategic Management Journal*, 23(2), 153–170.
181. McQuarrie, F. A. E. (2005.). How the past is present(ed): A comparison of information on the Hawthorne studies in Canadian management and organizational behavior textbooks. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 22(3), 230–242.
182. Meyer, B., Sugiyama, K. (2007.). The concept of knowledge in KM: a dimensional model. *Journal of Knowledge Management*, 11(1), 17–35.
183. Miller, D., Friesen, P.H. (1977.). Strategy-making in context: ten empirical archetypes. *Journal of Management Studies*, 14(3), 253–280.
184. Milliken, F.J. (1987.). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *Academy of Management Review*, 12(1), 133–143.
185. Neill, S., Rose, G.M. (2006.). The effect of strategic complexity on marketing strategy and organizational performance. *Journal of Business Research*, 59(1), 1–10.
186. Ngamkroekjoti, C., Johri, L. M. (2003.). Coping with hypercompetition in the financial services industry in Thailand: environmental scanning practices of leaders and followers. *International Journal of Bank Marketing*, 21(6/7), 359–368.
187. Oliver, C. (1991.). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145–179.

188. Parker, L.D., Lewis N.R. (1995.). Classical management control in contemporary management and accounting: the persistence of Taylor and Fayol's world. *Accounting, Business and Financial History*, 5(2), 211–235.
189. Parnell, J.A., Lester, D.L., Long, Z., Köseoglu, M.A. (2012.). How environmental uncertainty affects the link between business strategy and performance in SMEs: Evidence from China, Turkey, and the USA. *Management Decision*, 50(4), 546–568.
190. Parsons, T. (1956.a). Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations – I. *Administrative Science Quarterly*, 1(1), 63–85.
191. Parsons, T. (1956.b). Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations – II. *Administrative Science Quarterly*, 1(2), 225–239.
192. Peukert, H. (2004.). Max Weber: Precursor of economic sociology and heterodox economics. *The American Journal of Economics and Sociology*, 63(5), 987–1020.
193. Price, D.A., Bohner, C. (2007.). Taking Scorecards Beyond Theory. *Bank Accounting & Finance*, 20(3), 29–32.
194. Rylander, A., Peppard, J. (2003.). From implementing strategy to embodying strategy: Linking strategy, identity and intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 4(3), 316–331.
195. Santosus, M., Surmacz, J. (2001.). The ABCs of Knowledge Management, CIO. *Inside Knowledge Magazine*, 12(8), 1–5.
196. Sawyerr, O.O. (1993.). Environmental uncertainty and environmental scanning activities of Nigerian manufacturing executives: A comparative analysis. *Strategic Management Journal*, 14(4), 287–299.
197. Sawyerr, O.O., Ebrahimi, B.P., Luk, V.W.M. (2003.). Environment, executive information search activities, and firm performance. *International Journal of Cross Cultural Management*, 3(1), 67–92.
198. Sawyerr, O.O., Ebrahimi, B.P., Thibodeaux, M.S. (2000.). Executive environmental scanning, information source utilisation and firm performance: the case of Nigeria. *Journal of Applied Management Studies*, 9(1), 95–115.
199. Saxby, C.L., Parker, K.R., Nitse, P.S., Dishman, P.L. (2002.). Environmental scanning and organizational culture. *Marketing Intelligence & Planning*, 20(1), 28–34.
200. Schultz, W. (1961.). Investment in Human Capital. *American Economic Review*, 51(1), 1–17.
201. Scott, R.W. (2004.). Reflections on a half-century of organizational sociology. *Annual Review of Sociology*, 30(1), 1–21.
202. Sharfman, M.P., Dean, J.W. (1991.). Conceptualizing and measuring the organizational environment: A multidimensional approach. *Journal of Management*, 17(4), 681–700.
203. Sharkie, R. (2005.). Precariousness under the new psychological contract: the effect on trust and the willingness to converse and share knowledge. *Knowledge Management Research & Practice*, 3(1), 37–44.



204. Silva, S.T., Teixeira, A.A.C., Silva, M.R. (2005.). Economics of the firm and economic growth: A hybrid theoretical framework of analysis. *Journal of Organisational Transformation and Social Change*, 2(3), 255–274.
205. Stewart, T. (2001.). Intellectual Capital: Ten Years Later, How Far We've Come. *Fortune*, 143(11), 192–193.
206. Subramanian, R., Kumar, K., Yauger, C. (1994.). The Scanning Of Task Environments In Hospitals: An Empirical Study. *Journal of Applied Business Research*, 10(4), 104–115.
207. Subramanian, R., Fernandes, N., Harper, E. (1993.). Environmental scanning in U.S. companies: their nature and their relationship to performance. *Management International Review*, 33(3), 271–286.
208. Suh, W.S., Key, S.K., Munchus, G. (2004.). Scanning behavior and strategic uncertainty: Proposing a new relationship by adopting new measurement constructs. *Management Decision*, 42(8), 1001–1017.
209. Sutcliffe, K.M., Huber, G.P. (1998.). Firm and industry as determinants of executive perceptions of the environment. *Strategic Management Journal*, 19(8), 793–807.
210. Sutcliffe, K.M., Weber K. (2003.). The high cost of accurate knowledge. *Harvard Business Review*, 81(5), 74–82.
211. Sveiby, K.E. (1997.). Mjerenje neopipljive imovine. *Ekonomija*, 4(1), 49–62.
212. Šonje, V. (2001.). Izazov „nove ekonomije”: Od računala i Interneta do elektronskog novca. *Privredna kretanja i ekonomska politika*, 11(86), 64–80.
213. Tan, J. (2002.) Impact of ownership type on environment-strategy linkage and performance: evidence from a transition economy. *Journal of Management Studies*, 39(3), 333–354.
214. Tan, J., Litschert, R.J. (1994.) Environment-strategy relationship and its performance implications: An empirical study of Chinese electronics industry. *Strategic Management Journal*, 15(1), 1–20.
215. Teece, D.J. (1998.). Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets. *California Management Review*, 40(3), 55–79.
216. Temtime, Z.T. (2004.). Linking environmental scanning to total quality management through business planning. *Journal of Management Development*, 23(3), 219–233.
217. Thomas, J.B., Clark, S.M., Gioia, D.A. (1993.). Strategic sensemaking and organisational performance: linkage among scanning, interpretation, action outcomes. *Academy of Management Journal*, 36(2), 239–270.
218. Tosi Jr., H.L., Slocum Jr., J.W. (1984.). Contingency theory: Some suggested directions. *Journal of Management*, 10(1), 9–26.
219. Tsai, F. (2005.). Composite diversity, social capital, and group knowledge sharing: a case narration. *Knowledge Management Research & Practice*, 3(4), 218–228.
220. Walters, B.A., Jiang, J.J., Klein, G. (2003.). Strategic information and strategic decision making: the EIS/CEO interface in smaller manufacturing companies. *Information & Management*, 40(6), 487–495.

221. Ward, P.T., Duray, R., Leong, G.K., Sum, C. (1995.). Business environment, operations strategy, and performance: an empirical study of Singapore manufacturers. *Journal of Operations Management*, 13(2), 99–115.
222. West, J.J. (1990.). Strategy, environmental scanning and firm performance: an integration of content and process in the foodservice industry. *Hospitality Education and Research Journal*, 14(1), 87–100.
223. Whicker, L.M., Andrews, K. (2004.). HRM in the Knowledge Economy: Realising the Potential. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42(2), 156–165.
224. Xu, X.M., Kaye, R.G., Duan, Y. (2003.). UK executives' vision on business environment for information scanning: a cross industry study. *Information & Management*, 40(5), 381–389.
225. Yasai-Ardekani, M., Nystrom, P.C. (1996.). Designs for environmental scanning systems: tests of a contingency theory. *Management Science*, 42(2), 187–204.
226. Young, M.N., Tsai, T., Wang, X., Liu, S., Ahlstrom, D. (2014.). Strategy in emerging economies and the theory of the firm. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(2), 331–354.
227. Yunggar, M. (2005.). Environment scanning for strategic information: content analysis from Malaysia. *The Journal of American Academy of Business*, 6(2), 324–331.
228. Zack, M. (1999.). Developing a Knowledge Strategy. *California Management Review*, 41(3), 125–145.
229. Zahra, S.A., Garvis, D.M. (2000.). International corporate entrepreneurship and firm performance: the moderating effect of international environmental hostility. *Journal of Business Venturing*, 15(5/6), 469–492.
230. Zahra, S., Neubaum, D.O., Huse, M. (1997.). The effect of the environment on export performance among telecommunications new ventures. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 22(1), 25–46.
231. Zeithaml, V.A., Varadarajan, P.R., Zeithaml, C.P. (1988.). The contingency approach: its foundations and relevance to theory building and research in marketing. *European Journal of Marketing*, 22(7), 37–64.

#### 4) OSTALI IZVORI

232. Aspara, J., Lamberg, J., Tikkanen, H. (2012.). The Theory of Reproductive Selection: Reconciling Strategic Choice and Firm Evolution. *SSRN Electronic Journal 06/2012*; DOI: 10.2139/ssrn.2092455. Preuzeto 16. ožujka 2015. s: <http://ssrn.com/abstract=2092455>.
233. Babić, M. (2009.). *Intelektualni kapital u funkciji unapređenja korporativnog imidža uslužnih djelatnosti* (doktorska disertacija). Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci.
234. Babić, M. (2007.). Upravljanje intelektualnim kapitalom – ključna funkcija unapređenja imidža uslužnih kompanija, u Grbac, B., Meler, M. (ur.): *Marketing u društvu znanja (Marketing in a Knowledge Based Society)*, Zbornik radova

- XX. međunarodnog kongresa CROMAR-a. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, CROMAR Rijeka.
235. Belak, V. (2004.). Osnovni koncept dodane vrijednosti, *Intelektualni kapital*, listopad, Zagreb: Hrvatska gospodarska komora, Zajednica za unapređenje intelektualnog kapitala (ZUIK), 4–5.
236. Bellinger, G. (2004.). *Knowledge Management – Emerging Perspectives*. Preuzeto 5. veljače s: <http://www.systems-thinking.org/kmgmt/kmgmt.htm>.
237. Biljan-August, M., Jakovac, P. (2009.). The importance of ICT in Croatia – overview on IT literacy. U: Čičin-Šain, M., Turčić Prstačić, I., Sluganović, I., Uroda, I. (ur.), *Computers in Education*, Proceedings of the 32<sup>nd</sup> International convention on information and communication technology, electronics and microelectronics. Rijeka: Croatian Society for Information and Communication Technology, Electronics and Microelectronics – MIPRO, 297–302.
238. Cingula, M., Alfrević, N. (2003.). Strategija stjecanja konkurentne prednosti pomoću upravljanja znanjem, *2. međunarodna konferencija o poslovnim procesima Business Process Conference*, 15.10.2003., Zagreb: Infodom.
239. European Parliament (2000.). Lisbon European Council 23 and 24 March 2000 Presidency Conclusions. Preuzeto 17. veljače 2015. s: [http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1\\_en.htm](http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_en.htm).
240. Europska komisija (2010.). Europa 2020. Europska strategija za pametan, održiv i uključiv rast. Bruxelles: Europska komisija. Preuzeto 17. veljače 2015. s: [http://www.strukturifondovi.hr/UserDocsImages/kako\\_do\\_fondova/korak1/uvjeti/eu\\_hr.pdf](http://www.strukturifondovi.hr/UserDocsImages/kako_do_fondova/korak1/uvjeti/eu_hr.pdf).
241. The New Club of Paris (2005.). The Manifesto of “The New Club of Paris” on the Knowledge Society And Its Economic Foundations. Preuzeto 15. travnja 2015. s: [http://www.execupery.com/dokumente/NCP\\_manifesto\\_final\\_for\\_decision\\_by\\_the\\_first\\_GA.pdf](http://www.execupery.com/dokumente/NCP_manifesto_final_for_decision_by_the_first_GA.pdf).
242. Hrvatsko informacijsko i dokumentacijsko društvo [HID](2008.). Što je „upravljanje znanjem”? Preuzeto 4. veljače 2015. s: <http://www.croinfo-kmconference.net/?q=node/46>.
243. Jelčić, K. (2007.). *Intellectual Capital Handbook of IC Management in Companies*. Zagreb: Hrvatska gospodarska komora. Preuzeto 20. veljače 2015. s: [http://www.cik-hr.com/data/IC\\_Management.pdf](http://www.cik-hr.com/data/IC_Management.pdf).
244. Klein, D. A., Prusak, L. (1994.). *Characterizing Intellectual Capital. Working paper*. Cambridge, MA: Centre for Business Innovation, Ernst & Young LLP.
245. Klein, D.A., Prusak, L. (1994.). *Characterizing Intellectual Capital*. Center for Business Innovations. Ernst & YoungLLP Working Paper.
246. Lundvall, B. (1996.). *The Social Dimension of The Learning Economy*. DRUID Working Paper No. 96–1. Aalborg: Danish Research Unit for Industrial Dynamics. Preuzeto 15. ožujka 2015. s: <http://www3.druid.dk/wp/19960001.pdf>.
247. OECD (2001.). *OECD Report 2001*. Preuzeto 20. listopada 2012. s: [http://www.oecd.org\\_2\\_1e.pdf](http://www.oecd.org_2_1e.pdf).

248. Stipanović, C. (2014.). *Strategija upravljanja ljudskim resursima u koncepciji razvoja*. Preuzeto 3. lipnja 2014. s: <http://fmtu.lumens5plus.com/sites/fmtu.lumens5plus.com/files/25-a31247fb87312ecffb3ac4e93ed8b813.pdf>.
249. Sveiby, K.E. (2001.). *Intellectual capital and knowledge management a comparison*. Preuzeto 5. kolovoza 2013. s: <http://www.sveiby.com/articles/IntellectualCapital.html>.
250. Škalamera-Alilović, D. (2008.). *Utjecaj poslovnog okruženja na uspješnost poslovanja poduzeća* (doktorska disertacija). Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci.
251. Škalamera-Alilović, D. (2001.). *Institucionalni pristup u ekonomskoj teoriji* (magistarski znanstveni rad). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
252. Wikipedia (2015.). *Intelektualni kapital*, natuknica. Preuzeto 7. rujna 2015. s: [https://hr.wikipedia.org/wiki/Intelektualni\\_kapital](https://hr.wikipedia.org/wiki/Intelektualni_kapital).

## POPIS TABLICA

Broj tablice	Naslov tablice	Stranica
1	Atributi poslovnog okruženja	31
2	Tri pogleda na poslovno okruženje	55
3	Mjerenje poslovnog okruženja: ograničenja pristupa	56
4	Usporedba definicija sastavnica PNO-a	60
5	Evolutivni modeli mjerenja uspješnosti poslovanja poduzeća	94
6	Tranzicija u fokusu i načinu mjerenja uspješnosti poduzeća	94
7	Faze u evoluciji procesa motrenja poslovnog okruženja	98
8	Najkonkurentnije zemlje svijeta prema Indeksu globalne konkurentnosti	108
9	Usporedni prikaz karakteristika tacitnog i eksplicitnog znanja	133
10	Korištenje eksplicitnog i iskustvenog znanja na radnom mjestu	134
11	Utjecaj upravljanja znanjem na organizacijske procese	143
12	Ishodi kvalitetnog sustava upravljanja znanjem	146
13	Vodeći svjetski teoretičari intelektualnog kapitala	152
14	Ciljevi i prioriteti Strategije <i>Europa 2020</i>	168
15	Ključni pokazatelji razvijenosti ekonomije znanja	181
16	Monitor neopipljivog kapitala	189

## POPIS GRAFIKONA

Broj grafikona	Naslov grafikona	Stranica
1	Udio materijalne i nematerijalne imovine u ukupnoj vrijednosti vodećih svjetskih kompanija (1975. – 2009. g.)	104
2	Promjena udjela ulaganja u opipljivu i neopipljivu imovinu (podaci za gospodarstvo SAD-a, usporedba 1978. i 1998. g.)	107
3	Predviđanja udjela svjetskog stanovništva za 2025. godinu	120
4	Najčešće posljedice upravljanja znanjem	144
5	Najčešće posljedice korištenja sustavnih programa upravljanja znanjem prema istraživanju KPMG-a	145
6	Prikaz kretanja dobiti u uvjetima korištenja klasičnih resursa: zemlja, rad i kapital	157
7	Prikaz zakonitosti kretanja ukupnih troškova u uvjetima korištenja klasičnih resursa: zemlja, rad i kapital, kao resursa proizvodnje	158
8	Prikaz kretanja dobiti u uvjetima korištenja intelektualnog kapitala kao resursa proizvodnje	158
9	Prikaz kretanja troškova (ukupnih i po jedinici proizvodnje) u uvjetima korištenja intelektualnog kapitala kao resursa proizvodnje	159
10	Zakon opadajućih prinosa <i>vs.</i> zakon rastućih prinosa	160
11	Odnos materijalne imovine i intelektualnog kapitala u poduzeću	160

## POPIS SCHEMA

Broj sheme	Naslov sheme	Stranica
1	Troslojna shema	13
2	Strateški izbor i evolucija organizacija	25
3	Sektori poslovnog okruženja poduzeća	38
4	Udaljeno poslovno okruženje poduzeća	39
5	Sociokulturni sektor poslovnog okruženja	45
6	Porterov model pet snaga	50
7	Opći model okruženja	57
8	Odnosi između motrenja, interpretacije i učenja poduzeća	60
9	Model percipirane strateške neizvjesnosti poslovnog okruženja	63
10	Odnosi između varijabla smislenosti i uspješnosti	71
11	Identifikacija prioriteta – analiza spornih pitanja	73
12	Načini motrenja poslovnog okruženja	75
13	Odnosi između čimbenika koji utječu na skeniranje poslovnog okruženja	77
14	Radarski sustav poduzeća za skeniranje poslovnog okruženja	86
15	Sažetak istraživačkih rezultata o skeniranju poslovnog okruženja	88
16	Ključni čimbenici uspješnosti suvremene kompanije	111
17	Tehnološke revolucije	114
18	Čimbenici razvoja postindustrijskog društva	122
19	Uloga znanja u suvremenoj ekonomiji	125
20	Znanje u odnosu na bliske kategorije	126
21	Proces nastanka znanja	128
22	Komponente znanja	129
23	Podjela znanja	131
24	Lundvallova struktura znanja	132
25	Utjecaj znanja na konkurentske prednosti	136
26	Utjecaj upravljanja znanjem za performanse organizacije	142
27	Interakcija: znanja, intelektualnog kapitala i konkurentnosti	156
28	Mjesto intelektualnog kapitala u ukupnoj vrijednosti poduzeća	162
29	Međuovisnost intelektualnog kapitala i dodane vrijednosti kompanije	163
30	Struktura intelektualnog kapitala kompanije	164
31	Sinergijska veza sastavnih elemenata intelektualnog kapitala	166
32	Upravljanje intelektualnim kapitalom	171
33	Proces upravljanja intelektualnim kapitalom	174
34	Koristi od upravljanja intelektualnim kapitalom	178
35	Metode mjerenja intelektualnog kapitala	185

## BILJEŠKE O AUTORIMA



### **Prof. dr. sc. Dragomir Sundać, redoviti profesor i znanstveni savjetnik**

Prof. dr. sc. Dragomir Sundać je redoviti profesor i znanstveni savjetnik. Zaposlen je na Ekonomskom fakultetu u Rijeci, Sveučilište u Rijeci, od 1976. godine.

Nositelj je kolegija: Osnove ekonomije, Ekonomija za menadžere, Poslovno okruženje, Ekonomija znanja, Menadžment ekonomije znanja, Intelektualni kapital i ekonomija znanja, Filozofija i razvoj ekonomskih znanosti.

Bio je najmlađi poslijediplomac koji je stekao stupanj magistra i doktora ekonomskih znanosti u državi, te najmlađi sveučilišni profesor i znanstveni savjetnik u svoje vrijeme.

Obnašao je niz dužnosti: prodekana za znanstveni rad Fakulteta, voditelja Poslijediplomskog znanstvenog studija, vršitelj dužnosti predsjednika uprave Instituta za ekonomiju i organizaciju. Bio je osnivač i voditelj prve Riječke poslovne škole – Metode i tehnike menadžmenta pri Ekonomskom fakultetu Rijeka.

Prof. dr. sc. Sundać gostujući je profesor na fakultetima i poslovnim školama u inozemstvu (poput Florida Atlantic University u SAD-u).

Objavio je preko 270 znanstvenih i stručnih radova i knjiga iz ekonomije u Hrvatskoj i inozemstvu. Među tim knjigama najistaknutije su:

- Zakonitost procesa integracije (1986.)
- Prilozi za novu ekonomsku znanost (1992.)
- Fleksibilnost i adaptibilnost novi pokazatelji uspješnosti poslovanja (1997.)
- Intelektualni kapital\* (1998.)

---

\* Prva knjiga o intelektualnom kapitalu u Republici Hrvatskoj i peta u svijetu.

- Intelektualni kapital – ključni resurs 21. stoljeća (2001.)
- Scenarij za ekonomski slom zemalja u tranziciji (2001.)
- Globalization and Economic downfall of countries in transition (2002.)
- Znanje – temeljni ekonomski resurs (ur.) (2002.)
- Dominacija kapitala = klopka čovječanstvu (2005.)
- Intelektualni kapital – temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća (2009.)

Autor je jedinstvenog mjernog sustava za valorizaciju i mjerenje učinkovitosti intelektualnog kapitala.

Svojim znanstvenim i stručnim radovima sudjelovao je na mnogobrojnim konferencijama, simpozijima i u velikim poslovnim sustavima u Hrvatskoj i inozemstvu.

Bio je voditelj velikog broja znanstvenih projekata od regionalnog i nacionalnog značaja. Prof. dr. sc. Sundać također se pokazao vrlo uspješan poslovan čovjek. Bio je predsjednik uprave konzultantske tvrtke (registrirane konzultantske kuće Svjetske banke) koja je objavila preko 800 izvršnih projekata u praksi od 1990. do 1999. godine, a od tada do danas je predsjednik uprave tvrtke koja proizvodi inovativne biomedicinske farmaceutske proizvode. Ta tvrtka prema procjeni bonitetnih agencija spada među 5% najuspješnijih poduzeća u Hrvatskoj (AAA).

Prof. dr. sc. Sundać također obnaša funkciju predsjednika Grupacije konzultanata za gospodarstvo pri Hrvatskoj Gospodarskoj Komori, Županijskoj komori Rijeka, od njezinog osnivanja.

Član je uglednog britanskog Kraljevskog ekonomskog društva (The Royal Economic Society), te član poslovnih klubova i udruženja konzultanata u Hrvatskoj i inozemstvu.

Dobitnik je brojnih nagrada, među kojima se ističe Nagrada Grada Rijeke za izuzetan doprinos u razvoju ekonomske znanosti kroz teoriju i praksu.

Godine 2014. dobio je Plaketu Hrvatske Gospodarske Komore, Županijske komore Rijeka za „poseban doprinos u razvoju gospodarstva u posljednjih 15 godina”.

Već niz godina tajne, anonimne ankete studenata svrstavaju prof. dr. sc. Dragomira Sundaća među tri najbolje ocjenjena nastavnika na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Rijeci.





## Doc. dr. sc. Dunja Škalamera-Alilović

Doc. dr. sc. Dunja Škalamera-Alilović docentica je i znanstvena suradnica zaposlena na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Rijeci, od 1991. godine.

Sunositeljica je kolegija: Osnove ekonomije, Principles of Economics, Poslovno okruženje, Međunarodna politička ekonomija i Ekonomija znanja. Tijekom nastavne karijere surađivala je i na kolegijima Suvremene ekonomske teorije, Teorija tržišta i cijena i Uvod u ekonomska istraživanja. Prema studentskim anketama uvijek se nalazi među naj-

bolje rangiranim nastavnicima na Ekonomskom fakultetu u Rijeci.

Maturirala je u SAD-u, gdje je boravila godinu dana putem internacionalnog programa kulturne suradnje. Diplomirala je na Ekonomskom fakultetu u Rijeci kao jedan od najuspješnijih studenata generacije. Nastavno i pedagoško iskustvo započela je stjecati već tijekom studija, kada je kao istaknuti student bila demonstrator na više kolegija.

Nakon studija usavršavala se godinu dana na stručnoj praksi u Njemačkoj, unutar jedne od dominantnih multinacionalnih kompanija u industriji strojogradnje. Tijekom školovanja i rada u inozemstvu savladala je odlično engleski i njemački jezik, služi se i talijanskim, španjolskim, francuskim i slovenskim jezikom.

Magistrirala iz područja institucionalne ekonomije na znanstvenom magistarskom studiju Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Ljubljani.

Doktorirala je na temi utjecaja kvalitete poslovnog okruženja na uspješnost nacionalnih ekonomija i poduzeća na Ekonomskom fakultetu u Rijeci.

Svojim znanstvenim radovima sudjelovala je na 12 međunarodnih znanstvenih konferencija. Objavila je četiri poglavlja u knjizi, te jedanaest članaka u znanstvenim časopisima i zbornicima znanstvenih skupova. Suradnik je i koordinator na dva znanstvena projekta koja financiraju Hrvatska zaklada za znanost i Sveučilište u Rijeci.

Dugi niz godina bavi se i usavršava u području priznavanja prethodnog učenja te je predsjednik Radne skupine za priznavanje prethodnog učenja Sveučilišta u Rijeci, kao i istovrsnog fakultetskog povjerenstva. Sudjelovala je u radu mnogih sveučilišnih i fakultetskih odbora i povjerenstava. Deset godina koordinirala je radom Alumni kluba Fakulteta i bila je koordinator pri organizaciji četiri fakultetske znanstvene konferencije.



### **Dr. sc. Mirjana Babić**

Rođena je u Zadru, a živi i djeluje u Rijeci.

Diplomirala je na Filozofskom fakultetu, a magistrirala (znanstveno polje Ekonomija, znanstvena grana Menadžment i upravljanje) i doktorirala na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Rijeci (znanstvena grana Opća ekonomija).

Od travnja 2004. godine nalazi se na Popisu znanstvenika i istraživača Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta Republike Hrvatske.

Završila je više usavršavanja iz područja menadžmenta, upravljanja projektima, marketinga i PRa. Posebno područje interesa joj je upravljanje intelektualnim kapitalom i korporativnim imidžom uslužnih kompanija.

Iskustvo na području menadžmenta, strateškog razvoja kompanija, upravljanja ljudskim kapitalom, vođenja projekata, oblikovanja poslovne organizacije, edukacije, marketinga i PR-a stjecala je u jednom proizvodnom te nekoliko uslužnih poduzeća i institucija.

Kao gostujući predavač angažirana je na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Rijeci.

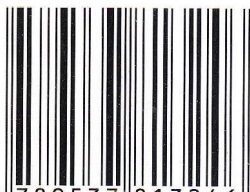
Objavila je znanstvenu monografiju *Korporativni imidž* (2004.), visokoškolski udžbenik *Menadžment imidža nacionalne ekonomije* (2012.) i *Upravljanje komunalnim sustavom* (2014.) te više od 50 znanstvenih i stručnih radova u domaćim i stranim publikacijama, a koautor je i znanstvene monografije i sveučilišnog udžbenika *Menadžment intelektualnog kapitala osiguravajućeg društva* (2011.) u izdanju Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci.

Svojim radovima sudjelovala je na više znanstvenih skupova, konferencija i kongresa u zemlji i inozemstvu.

Suradnica je dvaju stručnih časopisa te nekoliko poslovnih *web*-portala.

Članica je više znanstvenih i stručnih udruženja, među kojima su najznačajniji: Hrvatsko društvo ekonomista, Zajednica za unapređenje intelektualnog kapitala, Zajednice za razvoj ljudskih potencijala, CROMAR (Hrvatsko društvo za marketing), HUOJ (Hrvatska udruga za odnose s javnošću) i Universitas (Udruga za razvoj visokoga školstva).

ISBN 978-953-7813-24-6



9 789537 813246