

mr. sc.
**Željko
Tepšić**

**MJERENJE UČINKOVITOSTI
LJUDSKOG/INTELEKTUALNOG
KAPITALA U HOTELSKOJ
INDUSTRIJI**

**MEASURING THE EFFICIENCY
OF HUMAN/INTELLECTUAL
CAPITAL IN THE HOSPITALITY
INDUSTRY**

SAŽETAK: Pitanja povezana s intelektualnim kapitalom postaju sve važnija tema rasprava ekonomista u svijetu, ali i stručnjaka drugih specijalnosti. Turizam, hotelijerstvo i ugostiteljstvo nisu u tome iznimka. U Hrvatskoj ova tema nije u osobitom fokusu interesa hrvatskih stručnjaka i gospodarstvenika pa tako ni u turizmu. Zbog toga objavljujemo članak koji je podjednako informativan kao i edukativan i koji će, vjerujemo, jasno naznačiti razloge zbog kojih ovu temu vidimo već uskoro kao jednu od važnih za cjelokupno hrvatsko gospodarstvo.

KLJUČNE RIJEČI: ljudski intelektualni kapital, učinkovitost ljudskog kapitala u hotelskoj industriji, hotelska industrija, turizam

ABSTRACT: Issues related to intellectual capital are becoming an increasingly important topic of discussion among economists throughout the world, but also among experts in other fields. Tourism, hospitality and catering industries are no exception. Croatian experts and businesspersons in general are not particularly interested in this topic, including those in tourism. Therefore, this article is intended to be both informative and educational and will, in our opinion, clearly show why this topic will soon become one of the most important ones for the Croatian economy in general.

KEY WORDS: human intellectual capital, efficiency of human capital in the hospitality industry, hospitality industry, tourism

U današnjim turbulentnim uvjetima poslovanja, gdje se izmjenjuju razne krize, s razlogom se pitamo što bi u takvim uvjetima trebao biti cilj poslovanja. Hotelska industrija ima jedinstvene značajke izgrađene na obrascu poduzeća koje mora prodati svoje usluge i reagirati na sezonske oscilacije u nacionalnoj i međunarodnoj potražnji. Ovaj visoko rizičan posao ima širok spektar usluga, kao što su restorani, zabava, poslovne konferencije usmjerene na heterogene skupine kupaca. (1) Hoteli širom svijeta već su implementirali različite metode vrednovanja i upravljanja intelektualnim kapitalom. Sve je prisutnija svijest hotelske industrije o potrebi da se i pored brojnih postojećih numeričkih izvješća o poslovnim performansama dodatno izvještava o svim raspoloživim resursima te njihovom doprinosu u stvaranju ukupne vrijednosti i da se na taj način realnije iskaže vrijednost ukupnog poslovanja i na primjeren način upravlja cjelokupnim poslovanjem.

Temelj mjernog sustava koji bi odgovarao novim poslovnim uvjetima čini vrijednost, pa je logično, i za sada jedino razumljivo, rješenje da rezultat poslovanja u ekonomiji znanja bude dodana vrijednost. (2) Time se s jedne strane vizualizira poslovna sposobnost kompanije, a s druge se stvara most između intelektualnog kapitala kao neopipljivog resursa i monetarne sfere. Prema logici nove ekonomije, u kojoj se znanje ugrađuje u proizvode i usluge, dodavanje vrijednosti najbolje odražava rezultat poslovanja. Naime, ni ukupni prihod ni profit, kao temeljni ekonomski pokazatelji, ne pokazuju koliko je zapravo stvoreno vrijednosti. Ovdje imamo najbolji primjer za navedenu tvrdnju: unatoč sasvim različitim ukupnim prihodima, otprilike u odnosu 1: 4, ono što su hoteli stvorili zapravo je potpuno jednako. Prema tome, nije važno koliko je prihodovano, nego koliko je stvoreno.

Ovaj koncept ima brojne prednosti, a uz to ne zamjenjuje postojeće mjerne instrumente, već ih nadopunjava. Dodana vrijednost potpuno je objektivan pokazatelj uspješnosti poslovanja

In today's turbulent business environment, where one crisis follows another, we are justified to ask what our business goals should be. The hospitality industry has unique characteristics developed on a pattern of companies that have to sell their services and react to seasonal fluctuations in national and international demand. This high-risk business includes a wide spectrum of services such as restaurants, events and business conferences aimed at heterogeneous groups of buyers. (1) Hotels throughout the world have already implemented different models for the appraisal and management of intellectual capital. In addition to numerous numeric business performance reports, the hospitality industry is becoming increasingly aware of the need for additional reports on all available resources and their contribution to overall value. Such reports will provide a more realistic picture of the overall value of business performance and contribute to more appropriate management of this business.

A measurement system corresponding to the new business conditions is based on value, which is why the only logical and natural solution is to regard business performance as added value in a knowledge-based economy. (2) On one hand, this helps to visualise a company's business ability, and on the other it creates a bridge between intellectual capital as an intangible resource and the financial sphere. In accordance with the logic of the new economy in which knowledge is built into products and services, adding value will best reflect business performance. Neither total revenue nor profit, as basic economic indicators, shows how much value is actually created. Here is the best example for this claim: in spite of completely different total revenue, the ratio of which was approximately 1: 4, what all hotels generated is actually identical. Therefore, the important thing is not how much was money was earned, but what was created.

This concept has numerous advantages and it does not replace the existing measuring instruments, but supplements them. Added value is a completely objective indicator of successful

TABLICA 1. UKUPAN PRIHOD U OMJERU NA DODANU VRIJEDNOST U 2010. GODINI
TABLE 1. TOTAL REVENUE IN RELATION TO ADDED VALUE IN 2010

TVRTKA / COMPANY	UKUPAN PRIHOD / TOTAL REVENUE	DODANA VRIJEDNOST / ADDED VALUE
Hotel X	55.325.411	31.601.272
Hotel Y	234.523.170	31.190.413

Izvor podataka: FINA, WEB servis RGFI (3) / Source: FINA, RGFI WEB service (3)

jer su obje kategorije iz kojih nastaje, *output* i *input*, preuzete iz tržišnih odnosa. Za usporedbu, profit je pokazatelj koji proizlazi iz mnoštva subjektivnih, internih transakcija i kalkulacija. Nadalje, dodana vrijednost pokazuje moć kompanije u stvaranju bogatstva. Vrlo jednostavno se izračunava na svim razinama, od procesa u hotelu, u dijelovima hotela, na razini hotelske grupacije, ali može se izračunavati i na regionalnoj i na nacionalnoj razini. Dakle, dodana vrijednost jedna je univerzalna veličina koja povezuje čitavo gospodarstvo. Uz to, može se izračunavati prema potrebi, kao i dosadašnji poslovni izvještaji: tjedno, mjesečno, kvartalno, godišnje.

To je mjera koja pokazuje koliko zaposlenici i menadžment pridonose stvaranju vrijednosti. Korištenje dodane vrijednosti može biti važan prvi korak prema motiviranju zaposlenika da svojim doprinosom sudjeluju u povećavanju stvorenog bogatstva kompanije. Naravno, to se mora odraziti i na njihova primanja. Veća dodana vrijednost uz veće plaće zaposlenika osigurava i veće dividende ulagačima - dioničarima, veća davanja državi te ulaganje u budući razvoj. Ta mjera ne razdvaja sve sudionike u gospodarstvu kao što je to bio slučaj u svim dosadašnjim ekonomskim sustavima, nego ih povezuje sa zajedničkim ciljem: stvaranjem što veće vrijednosti. Općenito govoreći, uloga mjerenja je omogućiti nam da se usmjerimo na stvari koje želimo promatrati. Dakle, mjerenje nudi menadžmentu jaki alat koji će utjecati na organizacijsko ponašanje i rad.

business performance because categories on which it is based, output and input, have both been taken over from market relations. In comparison, profit is an indicator resulting from subjective, internal transactions and calculations. Furthermore, added value shows a company's capacity to generate wealth. It is calculated in a very simple manner at all levels, from processes in a hotel, in parts of the hotel, at the level of a hotel group, and it may also be calculated at the regional and national level. Therefore, added value is a universal element connecting the entire economy. Moreover, it may be calculated on an as-needed basis, just like existing business reports: weekly, monthly, quarterly, annually.

This is an indicator of the contribution made by staff and management to generating value. Using added value may be an important first step towards motivating employees to contribute to increasing the company's wealth. Of course, this needs to be reflected in their income as well. Greater added value together with higher salaries of employees leads to higher dividends for investors – shareholders, higher contributions to the state and investments in future development. This measure does not separate all participants in the economy as was the case in all former economic systems but connects them with a common objective: creating as much value as possible. Generally speaking, the role of measuring is to make it possible for us to focus on the things that we want to observe. Therefore, measuring is a powerful tool for management because it influences behaviour and work in an organisation.

PROCJENJIVANJE I MJERENJE NEMATERIJALNE IMOVINE

Razni autori pridonijeli su definiciji intelektualnog kapitala te su ga definirali na svojstvene načine. *Intelektualni kapital* je “suma skrivene imovine kompanije koja nije u potpunosti zahvaćena u bilanci poduzeća, a uključuje i ono što je u glavama članova organizacije i ono što ostane u poduzeću nakon što oni odu iz poduzeća. Intelektualni kapital je najvažniji izvor održivih konkurentnih prednosti u poduzećima”. (4) “Intelektualni kapital znači znanje, kao dinamičan ljudski proces, transformirano u vrijednost za poduzeće... Intelektualni je kapital zbroj svega onoga što svi unutar poduzeća znaju i što daje kompetitivne prednosti. Za razliku od sredstava o kojima su menadžeri i računovođe obaviješteni (zemlja, tvornice, oprema, novac), intelektualni kapital je nevidljiv. To je znanje zaposlenika; vještina i intuicija tima kemičara koji su otkrili milijardu dolara vrijedan novi lijek ili znanje radnika koji je razvio tisuću načina za poboljšanje uspješnosti tvornice. To je elektronička mreža koja prenosi informacije kroz kompaniju brzinom svjetlosti, tako da možemo reagirati na tržišne promjene brže od suparnika. To je kolaboracija; zajedničko učenje poduzeća i njezinih kupaca koja stvara sponu između njih i koja osigurava ponovno vraćanje kupaca.” (5)

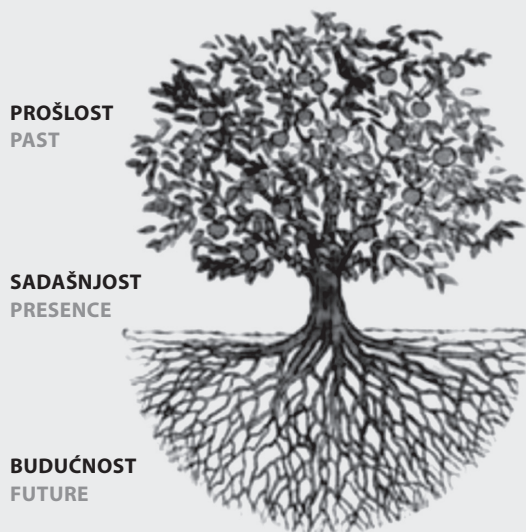
“U suprotnome to znanje ostaje tek neiskorišteni intelektualni potencijal”. (6) To se najbolje može uočiti na stablu prikazanom na Slici 1. Na slici je grafički predstavljena uloga intelektualnog kapitala u poduzeću. Poduzeće je predstavljeno kao stablo koje raste, razvija se i rađa plodove. Žile u zemlji predstavljaju budućnost, zeleno lišće, grane i plodovi prošlost, a deblo sadašnjost. Lijepi i ukusni plodovi (proizvodi i usluge) se prodaju, pa je osnovni cilj imati što više kvalitetnih plodova. Vidljivi dijelovi stabla, stablo, grane i plodovi privlače najveću pažnju. Plodovi se prodaju, pa se njima poklanja i najveća pažnja. Oni se posebno njeguju i unapređuju, o njima se priča i izvještava (financijski izvještaji, bilance stanja i uspjeha). Plodovi stabla

APPRAISAL AND MEASURING OF INTANGIBLE ASSETS

Many authors have contributed to the definition of intellectual capital and defined it in their own characteristic ways. *Intellectual capital* is “a sum of hidden company assets which is not completely included in a company’s balance sheet and it includes what is in the heads of members of an organisation and what remains in a company after they leave. Intellectual capital is the most important source of sustainable competitive advantages in companies”. (4) “Intellectual capital refers to knowledge, as a dynamic human process, transformed into value for a company... Intellectual capital is a sum of everything that everybody within a company knows and which provides competitive advantage. As opposed to funds about which managers and accountants are informed (land, factories, equipment, money), intellectual capital is invisible. It includes employees’ knowledge, for example the skill and intuition of a team of chemists who have discovered a new medicine worth a billion dollars or the knowledge of a worker who has devised thousands of different ways to increase the efficiency of a factory. It is an electronic network which transfers information through a company at the speed of light so that we are able to react to market changes faster than our competitors. It is collaboration; the joint learning process of a company and its buyers which creates a link between them and which ensures the return of buyers”. (5)

“Otherwise this knowledge will merely represent unused intellectual capital”. (6) This can best be seen in the tree shown in Figure 1. The picture is a graphical presentation of the role of intellectual capital in a company. The company is represented as a tree that grows, develops and bears fruit. The roots in the ground represent the future, the green leaves, branches and fruits represent the past, and the trunk represents the present. What is sold are beautiful and tasty fruits (products and services), which is why the main objective is

SLIKA 1. STABLO INTELEKTUALNOG KAPITALA
FIGURE 1. INTELLECTUAL CAPITAL TREE



Izvor: Leif Edvinsson, Skandia, AFS
Source: Leif Edvinsson, Skandia, AFS

predstavljaju intelektualno vlasništvo, patent, žig, autorsko pravo i ostale vrste prava intelektualnog vlasništva predstavljaju često najvredniji dio tvrtkine imovine. Najbolji primjer su zakonom zaštićena imena tvrtki u obliku žiga, koji je moguće, mudrim korištenjem i učinkovitim upravljanjem, s vremenom pretvoriti u *brand*, strateški važnu nematerijalnu imovinu. Ali sve ono što je vidljivo zapravo je rezultat nevidljivog korijena (intelektualni kapital). Nema zdravog stabla i dobrog roda bez zdravog i jakog korijena. Truli korijen, koji propada pod zemljom, lako može uništiti cijelo stablo.

Postoje izvjesna ograničenja i za upotrebu riječi "kapital". Poduzeća posjeduju svoj vidljivi kapital. Za razliku od vidljivog kapitala, mnoge neopipljivosti (ljudski resursi, odnosi s potrošačima, dobavljačima i strateškim partnerima itd.) koje pridonose uspjehu poduzeća ne mogu biti vlasništvo poduzeća, a dio

to have as many quality fruits as possible. The visible parts of the tree, the trunk, the branches and fruits, attract attention. The fruits are sold so they get the most attention. They are especially nurtured and improved, they are talked about and reported on (in financial statements and balances). The tree trunks represent intellectual property, a patent, a trademark, copyright and other kinds of intellectual property rights which often represent the most valuable part of a company's assets. The best example are the names of companies which are protected as trademarks which, if used wisely and managed efficiently, may in time become brands, that is, strategically important intangible assets. In other words, visible results spring from invisible roots (intellectual capital). There are no healthy trees and a good crop without healthy and strong roots. Rotten roots which are decaying underground may easily destroy the entire tree.

There are certain restrictions on the use of the word "capital". Companies have their tangible capital. As opposed to tangible capital, many intangible assets (human resources, relations with consumers, suppliers and strategic partners, etc.) which contribute to a company's success may not be owned by the company while at the same time they are part of the company's capital and result from tangible and intangible assets - capital. Intellectual capital as a supply is related to a company's potential. This perspective helps us understand the way in which a company generates future wealth by using unique abilities and skills. "Many have analysed intellectual capital but only some have defined it, while it is fully understood only by a small group of the chosen ones, but so far nobody has been able to formally appraise it". (7, 8) This is the way leading theorists of intellectual capital think, which represents a challenge faced by researchers throughout the world.

The change of focus of economic analysts from traditional forms of measuring and expressing value in accounting reports towards intangible assets verified on the market has resulted in a series of different methods. "Not everything

su njenog kapitala i nastale su u poslovnom spletu vidljive i nevidljive imovine-kapitala. Intelektualni kapital kao zalih pruža perspektivu vezanu uz potencijale poduzeća. Ta nam perspektiva omogućava razumijevanje načina na koji poduzeće stvara buduće bogatstvo upotrebom jedinstvenih sposobnosti i vještina. “Mnogi analiziraju intelektualni kapital, definiraju ga samo neki, u potpunosti ga razumije samo nekolicina odabranih, ali ga za sada nitko formalno ne može vrednovati.” (7, 8) Ovakva su razmišljanja vodećih teoretičara iz područja intelektualnog kapitala izazov s kojima su i danas suočeni istraživači širom svijeta.

Usmjeravanje ekonomskih analitičara od tradicionalnih oblika mjerenja i iskazivanja vrijednosti uobličениh u knjigovodstvenim izvješćima prema neopipljivoj ali tržišno verificiranoj imovini generiralo je niz različitih metoda. “Nije neophodno računati sve što se može izračunati; sve što bi trebalo računati ne može se uvijek izračunati” (Albert Einstein, 1879-1955). Ova čuvena rečenica A. Einsteina djelomično otkriva još jedan problem koji se javlja prilikom mjerenja intelektualnog kapitala, a to je identificiranje, definiranje i prepoznavanje resursa koji je potrebno mjeriti. Taj se problem rješava traženjem odgovora na pitanja:

- ☞ Koji su neopipljivi resursi najvažniji za uspjeh poduzeća?
- ☞ Koji su neopipljivi resursi od strateškog značaja za poduzeće?
- ☞ Koji čimbenici (komponente) intelektualnog kapitala najviše utječu na ostvarivanje ciljeva poduzeća?

Upravo iz tog razloga, kod raznih metoda za mjerenje intelektualnog kapitala ne obuhvaćaju se svi neopipljivi resursi, već samo oni koji se smatraju djelom čimbenika uspjeha poduzeća. Počeci istraživanja te najveći broj ponuđenih rješenja dolazi iz tehnološki najnaprednijih zemalja, jer su kod njih razlike između tržišne i knjigovodstvene vrijednosti poduzeća značajne.

that can be counted counts; and not everything that counts can be counted” (Albert Einstein, 1879-1955). This famous statement by Einstein partially reveals one more problem in measuring intellectual capital which includes identifying, defining and recognising resources that need to be measured. This problem is solved by searching for answers to the following questions:

- ☞ What intangible resources are the most important for a company’s success?
- ☞ What intangible resources are of strategic importance for the company?
- ☞ Which factors (components) of intellectual capital have the greatest impact on the achievement of a company’s objectives?

Precisely for these reasons, different methods for measuring intellectual capital do not encompass all the intangible resources, but only those which are regarded as part of the success factors of a company. The beginnings of research and the majority of offered solutions come from the technologically most advanced countries because differences between a company’s market and accounting values are greatest in those countries.

APPRAISAL AND MEASURING OF INTANGIBLE ASSETS IN THE HOSPITALITY INDUSTRY

Intellectual capital exists at all organisational levels. It often happens that professional employees are evaluated on the basis of their position in the company. Intellectual capital includes all employees who do their jobs in a professional and quality manner. Hotels whose value increases as a result of intellectual capital are those which are known for their “science-savvy employees” or professionals (e.g. high technology, finances...). There is no doubt that such employees hold the value of intellectual capital which is hard to find and reproduce, and for that

PROCJENJIVANJE I MJERENJE NEMATERIJALNE IMOVINE U HOTELSKOJ INDUSTRIJI

Intelektualni kapital nalazi se na svim organizacijskim razinama. Često se događa da se profesionalni zaposlenici vrednuju po položaju koji obavljaju. Intelektualni kapital čine svi zaposlenici koji svoj posao obavljaju profesionalno i kvalitetno. Hoteli koji dobivaju na vrijednosti od intelektualnog kapitala su oni hoteli koji su poznati po “znanstvenim zaposlenicima” ili profesionalcima (npr. visoka tehnologija, financije...). Bez sumnje, takvi zaposlenici sadrže vrijednost intelektualnog kapitala koju je teško naći i reproducirati te stoga predstavljaju veliku konkurentsku prednost na tržištu. (9)

Problem ovakvog gledišta je taj što se ne odnosi na profesionalne zaposlenike koji se nalaze na nižim funkcijama. Umjesto da se smatraju zaposlenicima u koje treba ulagati, plaće i beneficije koje se daju zaposlenicima na nižim mjestima, kao što su npr. spremačice i djelatnici na recepciji, promatraju se kao još jedan trošak hotela koji treba smanjiti. Po mojem mišljenju, ovakvo gledište polazi od pretpostavke da se niskokvalificirani zaposlenici lako zamijene te kao takvi ne pridonose povećanju profita hotela. Teško je procijeniti vrijednost ili povrat od investiranja bilo kakvog ljudskog rada, čak i visokoprofesionalnog zaposlenika, jer se plaće zaposlenicima pojavljuju samo kao trošak.

Nije neuobičajeno čuti da vodeći hotelijeri kažu da “uspješni hoteli ulažu u svoje ljude”. (10) Ali koliko oni to stvarno ulažu u ljude i u sam intelektualni kapital? Iako hotelijeri i dalje pristupaju financijskom kapitalu s više pažnje i pozornosti te s većim ulaganjem u njega, intelektualni kapital mu se približava velikom brzinom. Intelektualni kapital postaje sve vredniji i stvara sve veću komparativnu prednost na tržištu. Strukturalni kapital je jedini dio intelektualnog kapitala koji se najviše koristi u hotelijerstvu. Ulaganja i vrijednost brenda i menadžerskog znanja puno su veći od ulaganja i vrijednosti ljudskog kapitala. Zgrade, namještaji, sobe i sav ostali arhitektonski kapital koji čini hotel

reason they represent a significant competitive advantage on the market. (9)

The problem with this point of view is that it does not refer to staff at lower positions in a company. Instead of regarding them as employees that should be invested in, salaries and benefits given to employees at lower positions, such as, for example, housekeepers and reception staff, are observed as another cost that needs to be reduced. In my opinion, this point of view is based on an assumption that staff with lower qualifications are easily replaceable and do not contribute to any increase in a hotel's profits. It is hard to assess the value or return on investments from any kind of human labour, even in the case of top experts, because staff salaries appear only as cost.

It is not unusual to hear leading hotel managers saying that “successful hotels invest in their staff”. (10) But how much do they really invest in people and in intellectual capital? Although hotel managers continue to pay more attention to financial capital and invest more into that, intellectual capital is coming closer at very high speed. Intellectual capital is becoming more valuable and creates increasing comparative value on the market. Structural capital is the only part of intellectual capital that is used to a large extent in the hospitality industry. Investments in and the value of a brand and managerial knowledge are much higher than investments in and the value of human capital. Buildings, furniture, rooms and all other architectural capital which make a hotel into an institution are not sufficient for a hotel's success. Highly trained and talented employees significantly contribute to a hotel's success. The hospitality industry depends on human and intellectual capital, which is why it must be invested in.

Nowadays, the hotel industry is changing at a greater rate and consumer demand is increasing year by year. The hospitality industry, which is among the riskier businesses, must develop a series of services such as restaurants, events, business conferences, to satisfy their consumers.

kao ustanovu, nije dovoljan da hotel bude uspješan. Dobro istrenirani i talentirani zaposlenici uvelike pridonose hotelskoj uspješnosti. Hotelska industrija ovisi o ljudskom i intelektualnom kapitalu, zato je prijeko potrebno u njega ulagati.

Danas se hotelska industrija sve brže mijenja, potražnja potrošača svake je godine sve veća. Hotelijerstvo, koje spada među rizičnije poslove, mora razvijati velik niz usluga poput restorana, zabave, poslovnih konferencija kako bi se zadovoljilo potrošače. (11) Hoteli pružaju usluge 24 sata dnevno, 365 dana u godini i upravo zbog neprekidnog radnog vremena zahtijevaju velik broj zaposlenika. Uspjeh u ovoj industriji moguć je samo uz dobre poslovne odnose, trenirano osoblje i informacijski sustav. Kroz ove činjenice možemo uvidjeti da postoji velika potreba za mjerenjem i vrednovanjem intelektualnog kapitala u hotelijerstvu. Intelektualni kapital možemo klasificirati na mnogo načina, ali najzastupljeniji način je onaj koji intelektualni kapital dijeli na ljudski, strukturalni i potrošački. Grafikon 1 pobliže prikazuje kako ta klasifikacija izgleda u hotelskoj industriji.

Prva studija, predvođena Engstromom, provedena u dvanaest norveških hotela, određivala je odnos između ljudskog i strukturalnog kapitala u hotelskoj industriji. (12) U. Rudež i R. Mihalič odredili su 4 kategorije modela intelektualnog kapitala kroz svoja istraživanja koja su provodili u slovenskim hotelima. (13) Svojim radom pokazali su utjecaj strukturalnog, ljudskog i potrošačkog kapitala na financijske rezultate. Tržišna prepoznatljivost, popunjenost soba i kvaliteta, predstavljanje brojem zvjezdica, prihvaćeni su kao glavni prihodi u hotelijerstvu. U hotelskoj industriji inovacija hotelijerstva ne ovisi o tehnologiji kao proizvodnoj industriji, već o ljudskim i potrošačkim vrijednostima. (14)

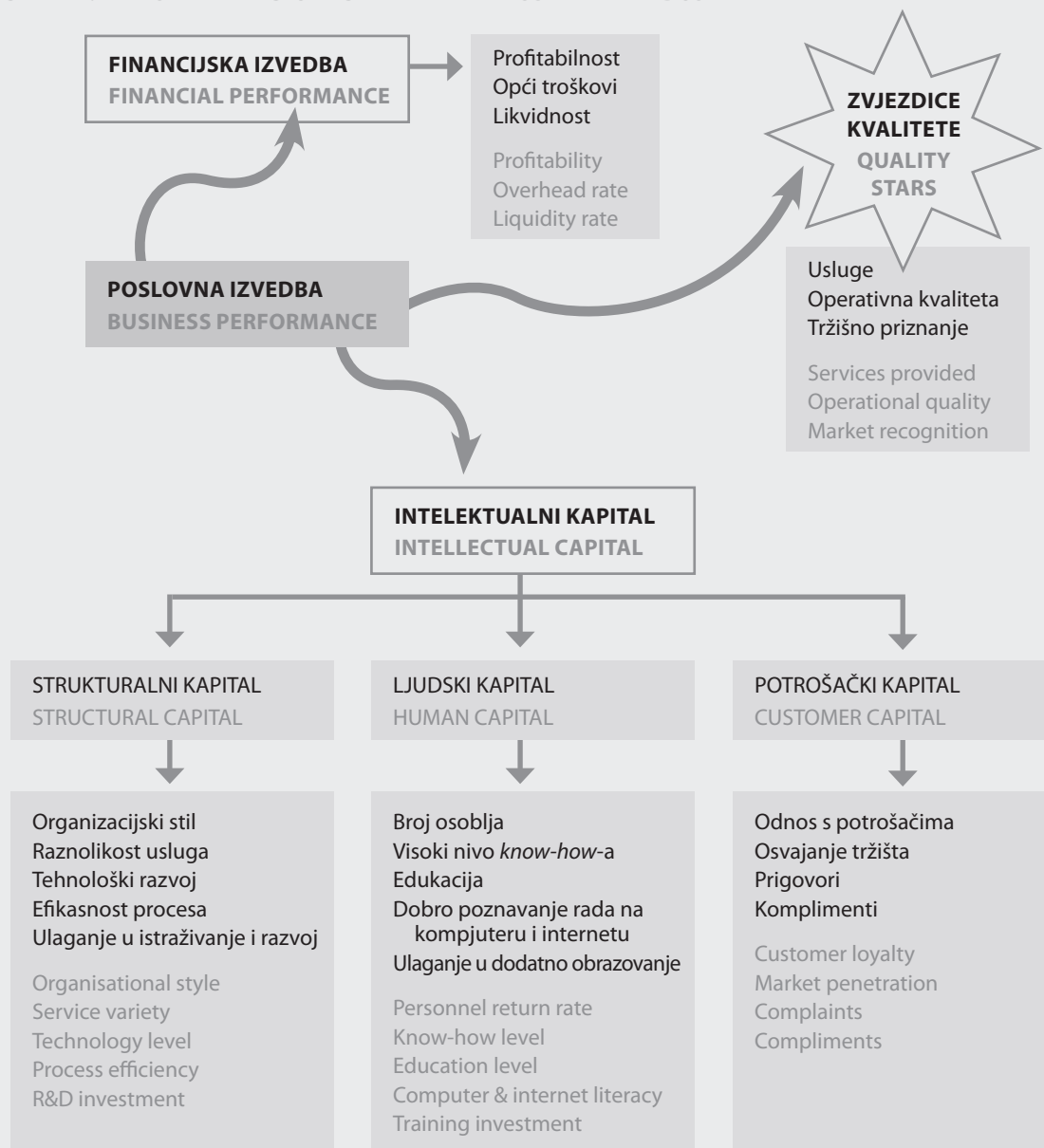
Mjerenje, dokumentiranje i evidentiranje predstavljaju važan dio svakog poslovanja. Bez mjernog sustava ne možemo se orijentirati u poslovnom svijetu. Kako bismo razvili strategiju i usmjerili sve snage u budućnost, moramo imati podatke iz prošlosti i sadašnjosti. Ali kako mjeriti

(11) Hotels provide their services 24 hours a day, 365 days a year and precisely because of these continuous working hours, they need a lot of employees. Success in this industry is possible only with good business relations, trained staff and an IT system. These facts show that measuring and appraising intellectual capital are necessary in the hospitality industry. Intellectual capital may be classified in many ways and the most frequent way is the one that divides intellectual capital into human, structural and consumer capital. Chart 1 illustrates this classification in the hotel industry.

The first study, led by Engstromom, which was conducted in twelve Norwegian hotels, tried to establish the relationship between human and structural capital in the hospitality industry. (12) Rudež and Mihalič defined four categories of an intellectual capital model during their research conducted in Slovenian hotels. (13) Their work has shown the influence of structural, human and consumer capital on financial results. Market recognisability, occupancy rates and quality, and star rating have been accepted as the most important factors in the hospitality industry. Innovation in the hospitality industry does not rely on technology as is the case in the production industry, but on human and consumer values. (14)

Measuring, documenting and record-keeping represent an important part of any business. A measuring system is important for orientation in the business world. In order to develop a strategy and invest all our efforts into the future, we need to have data from the past and from the present. But how can intellectual capital be measured? How can intangible things be measured? As Garvin says, "if you can't measure it, you can't manage it". (15) However, when we measure intellectual capital, we do not measure the number of computers we have or the number of employees in a hotel, but we measure value that intellectual capital brings to a hotel. The value of intellectual capital keeps increasing, but its role has not been appropriately recorded or appraised in hotel financial records. Furthermore, it is clear that a

GRAFIKON 1. MAPA INTELKTUALNOG KAPITALA U HOTELSKOJ INDUSTRIJI
CHART 1. MAP OF INTELLECTUAL CAPITAL IN THE HOSPITALITY INDUSTRY



Izvor: Saldamli, A., "Intellectual Capital in Metropolitan Hotels", www.iticu.edu.tr/yayin/sosyal.htm (04.05.2011.)
 Source: Saldamli A., "Intellectual Capital in Metropolitan Hotels", www.iticu.edu.tr/yayin/sosyal.htm (4 May 2011)

intelektualni kapital? Kako mjeriti nešto što je nevidljivo? Kao što Garvin kaže, “ako nešto ne možeš mjeriti, onda time ne možeš niti upravljati”. (15) Međutim, kada mjerimo intelektualni kapital, ne mjerimo koliko računala imamo ili koliko zaposlenika radi u hotelu, već mjerimo vrijednost koju intelektualni kapital donosi hotelu. Vrijednost intelektualnog kapitala svaki je put sve veća, ali ta njegova uloga nije adekvatno zabilježena ni vrednovana u financijskim zapisima poslovanja hotela. Također, vidljivo je da vrijednost nekog hotela u bilanci nije ista njegovoj vrijednosti na tržištu, a to se negativno odražava na informacijske i na znanju temeljene djelatnosti. Općenito govoreći, uloga mjerenja jest da nam omogući da se usmjerimo na stvari koje želimo promatrati. Uzmimo za primjer vagu. Kako bismo postigli zadovoljavajuću težinu, stat ćemo na vagu i ovisno o rezultatu koji ona pokazuje promijenit ćemo način prehrane. Dakle, mjerenje menadžmentu nudi snažan alat, koji će utjecati na organizacijsko ponašanje i rad.

Intelektualni kapital može se procjenjivati, pa samim time i stalno unaprjeđivati, čime se pridonosi kontinuiranom povećavanju njegove učinkovitosti. Svime time moguće je upravljati, od baznih poslovnih procesa pa sve do najviše razine organizacije hotela. Da je to realnost, pokazuje analiza poslovanja velike hotelske grupacije. Na jednoj strani izračunata je učinkovitost intelektualnog kapitala po svim dijelovima te je tako ostvaren uvid u najbolje i one lošije dijelove hotela. To menadžmentu omogućuje poduzimanje odgovarajućih mjera na pravom mjestu i u pravo vrijeme. S druge strane, ocjenom intelektualnog kapitala u istoj grupaciji omogućen je uvid u stavove zaposlenih u širokoj lepezi pitanja. Tako je menadžment opet u mogućnosti da ima realnu sliku percepcije zaposlenika o njihovoj ulozi i mjestu u poslovnim aktivnostima.

Sve to pokazuje da primjena i implementacija koncepcije intelektualnog kapitala zahtijeva novi pristup upravljanju i vrednovanju poduzeća i hotela. Iz prakse je poznato da su neke od najpoznatijih modela upravljanja intelektualnim

hotel's value in a balance sheet does not reflect its market value, which has a negative impact on IT and knowledge-based activities. Generally speaking, the role of measurement is to help us focus on things that we want to observe. Let's take a weighing scale as an example. In order to achieve their desired weight, people will stand on a scale and, depending on what it shows, change their diet. Therefore, measuring is a strong tool for management and it will influence the behaviour and work in an organisation.

Intellectual capital may be appraised and, consequently, constantly improved, which contributes to a continuous increase in its efficiency. All this can be managed, from the base business processes up to the highest level of hotel organisation. An analysis of the business performance of a large hotel group proves that this is a reality. The efficiency of intellectual capital in all aspects has been calculated, thus providing insight into the best and worst aspects of a hotel. In this way, the management can take appropriate steps at the right place and time. On the other hand, the appraisal of intellectual capital in the group gives an insight into employees' attitudes on many different issues. In this way, the management gains a realistic picture of employees' views of their role and place in business activities.

All this shows that the application and implementation of the concept of intellectual capital requires a new approach to management and to the appraisal of companies and hotels. It is well known from real life that some of the most famous models of intellectual capital management and the manner of its measurement have been created by companies that were the first to deal with this kind of transformation. This supports the claim that traditional ways of management and measuring business performance are not sufficient for management whose dominant activity is knowledge based.

Companies with greater intellectual capital have a greater ratio between market and accounting

kapitalom i načina njegovog mjerenja stvorila poduzeća koja su se prva uhvatila ukoštac s ovom transformacijom. Tako se potvrđuje teza da tradicionalni načini upravljanja i mjerenja poslovnog rezultata nisu dostatni za upravljanje čija je dominantna aktivnost bazirana na znanju.

Kompanije s većim intelektualnim kapitalom imaju veći odnos tržišne i knjigovodstvene vrijednosti. Neopipljiva i skrivena imovina čini znatan dio vrijednosti modernih kompanija. U računovodstvenom smislu, taj dio vrijednosti svodi se na razliku tržišne i knjigovodstvene vrijednosti u trenutku kupnje (eng. *goodwill*). Znanje i intelektualni kapital čine trajne resurse osiguranja konkurentske prednosti u novom svijetu biznisa. Strategijska orijentacija i rastuća globalizacija poslovanja sve više izdvajaju upravo intelektualni kapital kao čimbenik konkurentskih razdvajanja hotela. Pokazatelji intelektualnog kapitala upućuju na sposobnost hotela za stvaranje nove vrijednosti i profita u budućem vremenskom razdoblju i time praktički nadopunjuju postojeća financijska izvješća.

S obzirom na postojeće teorije intelektualnog kapitala prema kojima na vrijednost hotela utječe i intelektualni kapital, postavlja se pitanje koliko su jake te veze. Učinkovitiji intelektualni kapital poslovnih subjekata postiže bolju tržišnu konkurentnost i ima veću tržišnu i knjigovodstvenu vrijednost. Korištenje tržišne vrijednosti u proračunima intelektualnog kapitala može imati i negativan utjecaj, jer je tržišna vrijednost pod visokim utjecajem sentimentalnosti na tržištu i ima tendenciju ignoriranja financijske stvarnosti tvrtke.

Model tržišne vrijednosti poduzeća koji obuhvaća opipljivu i neopipljivu imovinu poduzeća/hotela prikazan je u Grafikonu 2. Prema tom modelu svaki od ova tri dijela intelektualnog kapitala može biti mjerljiv i ocijenjen za investiranje. (16) Zbog toga je ova podjela postala danas standard i polazna osnova za daljnja istraživanja.

Povezujući intelektualni kapital s tržišnom vrijednošću (cijena dionice tvrtke), sugerira se da intelektualni kapital ovisi isključivo o

value. Intangible and hidden assets represent a significant part of the value of modern companies. In the accounting sense, this part of value is referred to as goodwill. Knowledge and intellectual capital are permanent resources to ensure competitive advantage in the new business world. The strategic orientation and growing globalisation of business have resulted in intellectual capital becoming a factor in the competitive differentiation of hotels. Indicators of intellectual capital show that hotels are capable of creating new values and profit in the upcoming period and thus practically complement the existing financial statements.

Considering the existing theories of intellectual capital according to which intellectual capital also influences the value of a hotel, the question is how strong these links are. More efficient intellectual capital of business entities leads to greater market and accounting value. The use of market value in calculations of intellectual capital may also have a negative impact because market value has a tendency to ignore the financial reality of a company under the influence of market sentimentality.

Chart 2 shows the market value of a company which comprises the tangible and intangible assets of a company/hotel. According to this model, each of the three parts of intellectual capital may be measured and appraised for the purpose of investments. (16) For this reason, this division has become a standard and a starting point for further research.

The linking of intellectual capital with market value (the price of a company's shares) suggests that intellectual capital depends exclusively on the market segment. In 2008, when the economic crisis started, many companies and hotels experienced a loss of market value although their financial results improved. This decrease in market value was caused by some external factors, such as the fact that investors started avoiding risk, and not as a result of a decrease in intellectual capital in

tržišnom sentimentu. U 2008. godini, s početkom gospodarske krize, mnoga poduzeća i hoteli suočili su se sa smanjenjem tržišne vrijednosti, iako su poboljšale svoje financijske rezultate. To smanjenje tržišne vrijednosti dogodilo se zbog vanjskih čimbenika, kao što je povećano izbjegavanje rizika ulagača, a ne zbog smanjenja intelektualnog kapitala u tvrtkama uključenim u istraživanje. (17) Stoga je zaključeno da se u poslovnom kontekstu razvoj ljudskih resursa smatra jednim od najznačajnijih čimbenika u ekonomskom uspjehu. Ljudski kapital može se definirati kao sposobnost zaposlenika da djeluju u različitim situacijama, a uključuje vještine, obrazovanje, iskustvo i motivaciju.

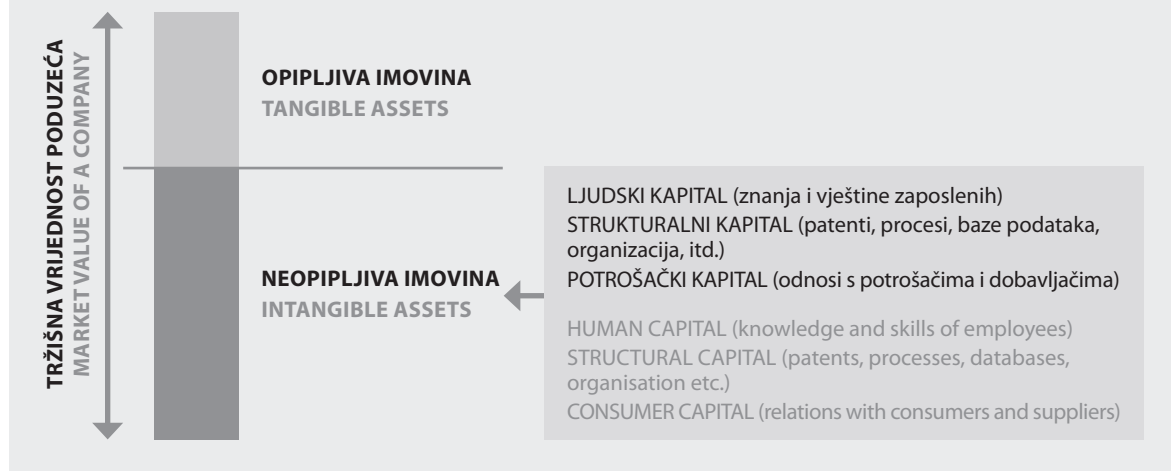
Dakle, njegovanje takvih ljudskih karakteristika zaposlenika čini se od vitalne važnosti za promatrane hotele. U svim djelatnostima, a posebno u ugostiteljskoj, povećanim ulaganjima u nematerijalni kapital ostvaruju se očekivani rezultati održivog ljudskog razvoja te se ulaganjima u ljude osigurava minimalno trošenje prirodnih resursa i maksimalno zadovoljenje kvalitete života.

companies included in the research. (17) It was therefore concluded that in the business world the development of human resources is considered as one of the most important factors for business success. Human capital may be defined as the ability of employees to act in different situations and it includes skills, education, experience and motivation.

Therefore, the fostering of such human characteristics of employees in this respect is of vital importance for the observed hotels. In all sectors, and in particular in the hospitality industry, investments in intangible capital yield the expected results of sustainable human development, and investments into people ensure the minimum exploitation of natural resources and the maximum quality of life.

In order to achieve its desired position on the market, a hotel must invest into the development of its employees. The human factor is gaining in importance, and human resources management has become the most important aspect of business

GRAFIKON 2. TRŽIŠNA VRIJEDNOST PODOUZEĆA/HOTELA / CHART 2. MARKET VALUE OF A COMPANY/HOTEL



Izvor: *Model intelektualnog kapitala* (Stewart, 2001, str. 13) / Source: *Intellectual capital model* (Stewart, 2001, p. 13)

Kako bi hotel zauzeo željenu poziciju na tržištu, mora ulagati u razvoj ljudi. Ljudski faktor sve više dobiva na važnosti, a upravljanje ljudskim potencijalima postaje najvažnija poslovna funkcija, koja ljude smatra ključnom strategijskom i konkurentnom prednošću. To znači da ulaganje u ljude i nova znanja osigurava konkurentnost, a praćenjem promjena na tržištu možemo na njih reagirati strateški, mijenjanjem sustava upravljanja, inovacijama ili uporabom novih tehnologija.

Globalizacija dovodi do sve veće složenosti poslovnog okruženja, sve veće izloženosti promjenama te sve veće potrebe za brзом prilagodbom u često mijenjanim uvjetima. Svaki poslovni subjekt jedinstven je po znanju, sposobnosti i kreativnosti svojih zaposlenika te je upravo njihova kreativnost i prilagodljivost konkurentska snaga budućnosti.

Iz svega je vidljivo da je potrebno usmjeriti rad u pravcu razvoja modela mjerenja intelektualnog kapitala kako bi shvatili put uspješnog razvoja poduzeća/hotela kao put razvoja intelektualnog kapitala u poduzeću/hotelu, kao i metode pomoću kojih se poduzeća/hoteli mogu pretvarati u poduzeća/hotele utemeljene na znanju, a koji će biti u skladu s Međunarodnim računovodstvenim standardom za financijsko izvješćivanje (IASB – International Accounting Standard Board) i, štoviše, koji će biti u mogućnosti iskoristiti vanjske dionike i unutarnje upravljanje. Sve to pokazuje da primjena i implementacija koncepcije intelektualnog kapitala zahtijeva novi pristup upravljanju i vrednovanju poduzeća. Iz prakse je poznato da su neke od najpoznatijih modela upravljanja intelektualnim kapitalom i načina njegovog mjerenja stvorila poduzeća koja su se prva uhvatila ukoštac s ovom transformacijom. Tako se potvrđuje teza da tradicionalni načini upravljanja i mjerenja poslovnog rezultata nisu dostatni za upravljanje poduzećima čija je dominantna aktivnost bazirana na znanju. Mjerenjem intelektualnog kapitala cilj je lociranje mjesta gdje se vrijednost učinkovito ili neučinkovito stvara, kako bi se stekla mogućnost podizanja produktivnosti i poboljšanja poslovanja.

which regards people as a key strategic and competitive advantage. This means that investing in people and new knowledge contributes to competitiveness in such a way that market changes are observed and may be responded to strategically, by changing the management and innovation system or by applying new technologies.

Globalisation leads to a more complex business environment, to greater exposure to change and to an increasing need for quick adjustment in an environment that is constantly changing. Every business entity is unique in terms of the knowledge, ability and creativity of its employees and it is precisely this creativity and adaptability of employees that represents a competitive strength for the future.

All this clearly shows that emphasis should be placed on the development of models for measuring intellectual capital in order to find a way for the successful development of companies/hotels in the form of the development of intellectual capital in a company/hotel and on methods that will help companies/hotels to become knowledge-based companies/hotels in compliance with the IASB – International Accounting Standard Board for financial reporting and able to use external actors and internal management. What follows from this is that the application and implementation of the concept of intellectual capital requires a new approach to the management and appraisal of companies. It is well known from practice that some of the most famous models for intellectual capital management and ways of measuring thereof have been created by companies that were the first to tackle this type of transformation. This supports the claim that traditional ways of managing and measuring business performance are not sufficient for the management of companies whose principal activity is knowledge-based. The objective of intellectual capital measurements is to locate areas where value is efficiently or inefficiently generated in order to make it possible to increase productivity and improve business performance.

LITERATURA / LITERATURE

1. LITTLEJOHN, D. (2004), "The UK Research Assessment Exercise 2001: An Analysis for Hospitality Research". *Hospitality Management*, sv. 23, str. 25-38
2. PULIĆ, A. (2010), *Principles of Intellectual Capital Efficiency – A Brief Description*. Publikacije Švedske škole ekonomije i poslovne administracije, str. 67-92
3. <http://www.fina.hr/Default.aspx?sec=1188> (14.10.2011.)
4. PULIĆ, A. I SUNDAĆ, D. (2001), "Intelektualni kapital". Rijeka: *International Business Consulting Center*, str. 53
5. KOLAKOVIĆ, M. (1998), "Intelektualni kapital poduzeća i njegovo mjerenje". Zagreb: RRIF, br. 9, str. 136
6. KOLAKOVIĆ, M. (2003), "Teorija intelektualnog kapitala". Zagreb: *Ekonomski pregled*, 54 (11-12), str. 925-944
7. SVEIBY, K. E. (1997), *The New Organizational Wealth: Managing & Measuring Knowledge-Based Assets*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers
8. STEWART, T. A. (1997), *Intellectual Capital – The New Wealth of Organizations*. New York: Doubleday/Currency
9. KUNDO, S. C. & VORA, J. A. (2004), "Creating a Talented Workforce for Delivering Service Quality". *Human Resource Planning*, sv. 27, str. 40-51
10. LITTLEJOHN, D. & WATSON, S. (2004), "Developing graduate managers for hospitality and tourism". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16 (7), str. 408-414
11. KUNDO, S. C. & VORA, J. A. (2004), "Creating a Talented Workforce for Delivering Service Quality". *Human Resource Planning*, sv. 27, str. 40-51
12. LITTLEJOHN, D. & WATSON, S. (2004), "Developing graduate managers for hospitality and tourism". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16 (7), str. 408-414
13. RUDEŽ, H. N. & MIHALIČ, T. (2006), "Intellectual Capital In The Hotel Industry: A Case Study From Slovenia". *Hospitality Management*, www.sciencedirect.com (17.05.2008.)
14. ORFILA-SINTEZ, F., CRESPI-CLADERA, R., MARTINEZ-ROS, E. (2005), "Innovation Activity in the Hotel Industry: Evidence from Balearic Islands". *Tourism Management*, sv. 26, str. 851-865
15. GARVIN, D. (1993), "Building a learning organization". *Harvard Business Review*, 71(4), str. 78-91
16. Kolaković, M. (1998), "Intelektualni kapital poduzeća i njegovo mjerenje". *Računovostvo, revizija, i financije*
17. TEPŠIĆ, Ž. (2011), *Mjerenje ljudskog razvoja*. PhD Thesis. Opatija: FTHM
- SALDAMLJI, A. (2008), "Intellectual Capital in Metropolitan Hotels". *Istanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2008; 7(13): 351-358
- STEWART, T. A. (2001), "Intellectual Capital: Ten Years Later, How Far We've Come". *Fortune*/svibanj
- VUJIĆ, V. (2008), *Menadžment promjena*. Rijeka: FTHM
- VUJIĆ, V. (2002), *Management of knowledge and personnel*. 16. bijenalni međunarodni kongres, Opatija, 2002, FTHM