

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

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

BUNTAK, Kresimir; BENCIC, Antun & PETAR, Sasa

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

**Keywords:** *intellectual capital, relational capital, competition, management*

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

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



**Authors' data:** Kresimir, **Buntak**, prof.dr.sc., Veleučilište u Varaždinu, J.Križanića 33, kresimir.buntak@inet.hr; Antun, **Bencic**, dr.sc., Zagreb, antun.bencic@inet.hr ; Sasa, **Petar**, prof.dr.sc., VPŠ Utilus, Ulica Grada Mainza 21, Zagreb, sasa@sasapetar.com

## 1. Uvod

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

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

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

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

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

**H1: Konkurentnost organizacije u korelaciji je upravljanjem intelektualnim kapitalom**

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

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

## 2. Definiranje i uloga intelektualnog kapitala u organizaciji

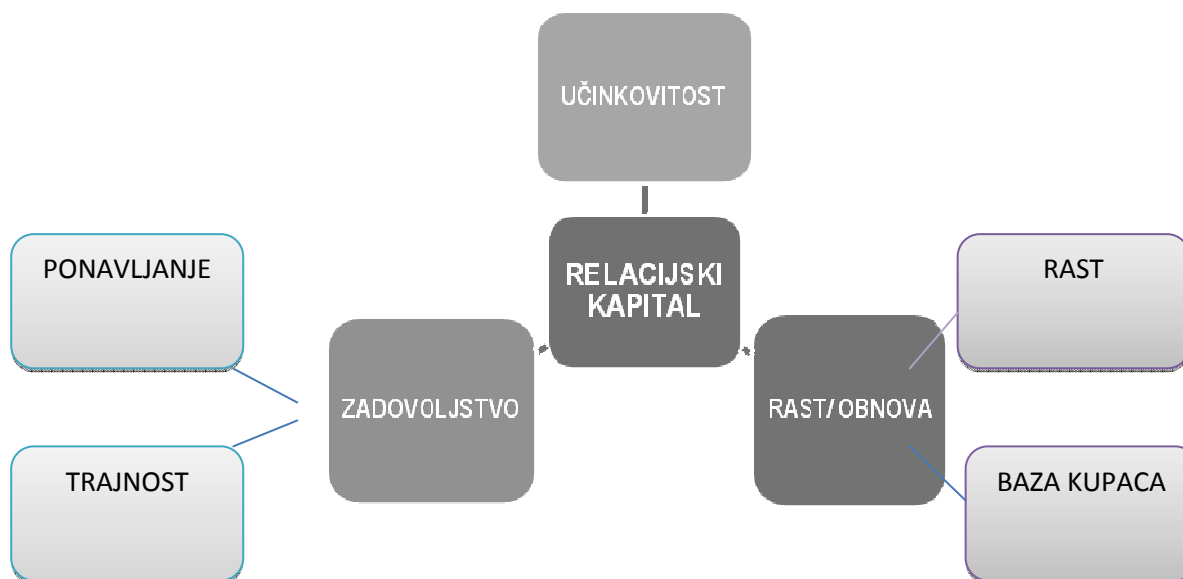
Koncept intelektualnog kapitala pojavio se početkom devedesetih godina dvadesetog stoljeća kad je tržišna vrijednost poduzeća počela višestruko nadilaziti njegovu knjigovodstvenu vrijednost ukupne materijalne i financijske imovine. Premda su se neka istraživanja provodila i prije, revoluciju na području proučavanja intelektualnog kapitala izazvao je Thomas A. Stewart (eng.), i danas jedan od vodećih istraživača na tom području, udarivši temelje novom konceptu. Stewart definira intelektualni kapital kao [2]:

*„Znanje, vještine i sposobnosti zaposlenih; od istraživačkog tima pa sve do manualnih radnika koji su razvili tisuću različitih načina za poboljšanje efikasnosti poduzeća. Inteliktualni kapital je kolaboracija; zajedničko učenje poduzeća i njegovih klijenata, koja stvara čvrstu sponu između njih i koja osigurava njihovu dugoročno uspješnu poslovnu suradnju.“*

Istraživači na području obranjivih konkurentnih prednosti poduzeća došli su do zaključka da je ono što neko poduzeće zna, način na koji to svoje znanje koristi i brzina kojom može usvojiti nova znanja jedino što poduzeću danas daje trajno obranjivu konkurentnu prednost. Međutim, iako se i većina menadžera suvremenih, znanjem – intenzivnih, poduzeća slaže s ključnom ulogom znanja kao izvora konkurentne prednosti, mali broj ih zna kako na efikasan način pronaći to znanje unutar svojih poduzeća, te kako ga upotrijebiti i upravljati njime u funkciji stvaranja nove vrijednosti tj. kako to znanje pretvoriti u svoj intelektualni kapital. Pritom je ključno shvatiti da dokle god nismo stvorili višak vrijednosti, odnosno kapitalizirali intelektualni kapital, do tada je on samo potencijal koji, zbog neadekvatnog upravljanja njime, generira trošak. Izraz "intelektualni" označava da je izvor tog kapitala intelekt tj. znanje u različitim oblicima, a susrećemo se s njegova dva pojavna oblika materijalnom (Explicit Knowledge (eng.) i nematerijalnom (Tacit Knowledge (eng.)). Osim znanja zaposlenih (ljudski kapital) teorija intelektualnog kapitala temeljena je i na strukturalnom i kapitalu klijenata (Bontis; Edvinsson i Malone; Roos; Stewart)[2], a kao četvrti temeljni aspekt čini intelektualno vlasništvo koje je zbog svog sve većeg značaja izašlo iz strukturalnog kapitala (Buntak)[1]. Ključno je za intelektualni kapital da on ima ulogu potencijala stvaranja viška vrijednosti u organizaciji koji će se ostvariti upravo onoliko koliko će se uspješno i upravljati intelektualnim kapitalom. Stoga podjela intelektualnog kapitala koja se analizira unutar ovog rada ima strukturu koja se dijeli na: ljudski kapital, strukturalni (ili organizacijski) kapital, relacijski (ili potrošački) kapital, i intelektualno vlasništvo. Budući je interes u ovom radu fokusiran na relacijski kapital, na slici 1 prikazana je i njegova struktura.

### **3. Utjecaj intelektualnog kapitala na konkurentnost organizacije**

Ključna karakteristika svake uspješne organizacije koja želi opstati na tržištu je konkurentna prednost, koja postoji kada je poduzeće djelotvornije i uspješnije od konkurenata. Ukoliko poduzeće želi stvoriti konkurentsku prednost, ono mora znati načine kako ostvariti konkurentne prednosti. Dok je prijašnja ekonomska znanost poučavala da poduzeća u svom okruženju trebaju uočiti postojanje resursa koje bi iskoristila u konkurentskoj borbi, nova ekonomska znanost tvrdi da se konkurentne prednosti ne pronalaze u okruženju nego se proizvode [3].



Slika 1. Struktura relacijskog kapitala

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

kapitalom u organizaciji. Kako bi uspješno proizvodilo i održalo konkurentsku prednost, poduzeće treba posjedovati visoke dinamičke sposobnosti, poput:

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

Upravljanje znanjem je prepoznato kao temeljna aktivnost za stjecanje, razvoj i održivost intelektualnog kapitala u poduzeću, a time i održive konkurentske prednosti. Upravo je primarno upravljanje znanjem koje je usmjereno na stvaranje uvjeta u poduzeću koji 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. Pritom je ključno za intelektualni kapital da bude u interaktivnom odnosu sa znanjem kako bi mogao stvarati održivu konkurentsku prednost (slika 2). Organizacije posjeduju različite vrste znanja: znanstveno i tehnološko znanje, znanje o tržištima i potrošačima, znanje o izvorima i dobavljačima materijala i ostalih sastavnih dijelova, znanje i sposobnosti svojih zaposlenika, itd. Neke oblike znanja (kodificirano znanje) moguće je kupiti na tržištu ili pribaviti ulaganjima u aktivnosti poput istraživanja i razvoja. Međutim, za razliku od kodificiranog, materijaliziranog znanja, postoji i tacitno znanje koje se može usvojiti jedino iskustvom, tzv. "learning by doing" (učeći radeći). Teško ga je odnosno gotovo nemoguće kopirati, jer se nalazi u glavama umnih radnika – i upravo je zato ono ključni izvor konkurentske prednosti poduzeća. Općenito, znanje je jedinstveni resurs: nema nikakvih ograničenja (za razliku od svih ostalih resursa, ograničeno je samo ljudskim umom) i stoga pruža beskrajne mogućnosti za razvoj i njihovim uspješnim upravljanjem moguće je postići održivu konkurentsku prednost. Kao



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

ekonomski resurs znanje se uporabom ne troši, nego mu se vrijednost neprekidno povećava; uporabom znanja ne troši se mnogo energije i ne uništava okolina.

Ugradnjom znanja u realizaciji proizvoda i usluge povećava se dodana vrijednost proizvoda i usluge. Za razliku od klasičnih resursa, intelektualni kapital kao resurs nije ograničen i ne može biti iscrpljen, stoga korištenjem tog resursa dobit raste neprekidno posebno s aspektom primjene novih znanja. Zato bi se moglo reći da na resurs znanje gotovo da ne utječe zakon padajućih (graničnih) prinosa, već zakon (eksponencijalno) rastućih prinosa [4].

#### **4. Rezultati provedenog istraživanja**

##### *4.1. Cilj i metode istraživanja*

Cilj istraživanja je dokazati radnu hipotezu vezanu uz zavisnost upravljanja relacijskim kapitalom na konkurentnost organizacije. Iz tog razloga provedeno je istraživanje putem ankete i interview-a na slučajnom uzorku s naglaskom na poduzeća i organizacije u Hrvatskoj i njenom okruženju. Za izbor ključnih indikatora izrađena je anketa u kojoj su predloženi svi do sad poznati indikatori upravljanja relacijskim kapitalom prema Wagneru [5]. Istraživanje je pokrilo pet definiranih područja na uzorku od po 10 organizacija. Na taj način dobilo se niz odgovora vezanih uz već prije definirana pitanja i probleme vezane uz ocjenu i odnos ključnih parametara za upravljanje relacijskim kapitalom kroz pet kategorija djelatnosti, kao i pokazatelji vezani uz upravljanje relacijskim kapitalom u tim organizacijama. Nakon provedene ankete izvršila se statistička analiza dobivenih rezultata metodama deskriptivne statistike i regresijske analize. Na taj način se postavila podloga za donošenje zaključaka. Za dokazivanje postavljenih teza rada, odabrano je pet gospodarskih grana prema J. Woodward [6]: pojedinačna i maloserijska proizvodnja, procesna industrija, uslužne djelatnosti i logistika, usluga javne uprave, komunalna i javna poduzeća.

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

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

1. 5 najznačajnijih indikatora za odabrano područje u strukturi relacijskog kapitala
2. Postavljanje ciljeva za pojedine indikatore (planiranje)
3. Praćenje postavljenih indikatora (praćenje i upravljanje)

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

Tablica 1. Izabrani indikatori područja relacijskog kapitala

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

postavlja i prati u odnosu na 22% ispitanika koji su izabrali taj indikator. Za broj posjeta kupaca organizaciji ciljeve postavljaju i prate u 36% slučajeva. Procjena kupaca postavljena je kao cilj u 45% ispitanih organizacija, a prati njezino ostvarenje 85%. Kod udjela velikih kupaca u 70% organizacija se postavljaju i prate ciljevi. Za mogućnost korištenja telefona 40% ispitanika postavlja ciljeve, a prati 30%. Struktura kupaca po godinama je u 33% anketa cilj koji se postavlja, a prati u 22% u odnosu na 18% ispitanika koji su izabrali taj indikator. Za godišnju prodaju po kupcu ciljeve postavlja 73% ispitanika, a prate u 80% slučajeva. Osjetljivost cijene postavljena je kao cilj u 79% ispitanih organizacija, a prati njezino ostvarenje 71%. Kod udjela na tržištu i pokrivenost tržišta u 90% organizacija se postavljaju i prate ciljevi. Za smanjenje vremena reakcije na pritužbe 80% ispitanika postavlja i prati ciljeve. Struktura prodaje po kupcu je u 67% anketa cilj koji se postavlja, a prati u 89% u odnosu na 18% ispitanika koji su izabrali taj indikator. Za zadovoljstvo kupca ciljeve postavljaju 74%, a prate u 61% slučajeva. Indeks zadovoljnih kupaca postavljen je kao cilj u 63% ispitanih organizacija, a prati njezino ostvarenje 50%. Kod učestalosti ponovljenih narudžbi u 33% organizacija se postavljaju i prate ciljevi. Za indeks zadovoljstva 79% ispitanika postavlja ciljeve, a prati 43%. Gubitak kupaca je u 30% anketa cilj koji se postavlja, a prati u 50% u odnosu na 20% ispitanika koji su izabrali taj indikator. Analiza provedene ankete u području strukturnog kapitala, grupacije zadovoljstvo, područja trajnost, za definirane indikatore daje:

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

Ostali indikator nisu bili ni definirani. Za prosječno vrijeme trajanja ugovora ciljeve postavljaju 65% ispitanika i prate u 47% slučajeva. Prosječno vrijeme trajanja partnerskih odnosa s kupcem postavljen je kao cilj u 62% ispitanih organizacija, a prati njezino ostvarenje 46%.

## 5. Zaključak

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

Temeljem toga slijede slijedeći zaključci:

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



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

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

## 6. Literatura

- [1] K.Buntak: Model definiranja i upravljanja ključnim parametrima intelektualnog kapitala u organizaciji, Disertacija, EFSA, Sarajevo, 2010
- [2] M. Kolaković: Teorija intelektualnog kapitala, *Ekonomski pregled*, 54 (11-12) 925-944, 2003
- [3] Sundać, D. Prilozi za novu ekonomsku znanost. Rijeka:Verzal, 1998.str.118
- [4] Sundać, D. i Švast, N. Intelektualni capital – temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća. Zagreb: Ministarstvo gospodarstva, rada I poduzetništva RH, 2009. Str 94
- [5] T.j.Wagner: The Measurement of Human Intellectual Capital in the United States Air Force, Air Force Institute of technology, Wright-Patterson Air Force Base, Ohio, 1998
- [6] J.Woodward: Industrial Organization: Theory and Practice, Oxford University Press, London, 1965.



Photo 020. Foot sign / Trag