

**INTELEKTUALNI KAPITAL - POTPORA UNAPREĐENJU I  
RAZVITKU POSLOVNE LOGISTIKE**  
INTELLECTUAL CAPITAL – SUPPORT FOR IMPROVEMENT AND  
DEVELOPMENT OF BUSINESS LOGISTICS

**Prof. dr. sc. Kata Ivić**  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera  
Gajev trg 7, 31000 Osijek  
Tel.: +385 31 22 44 00  
Fax: +385 21 16 04  
Email: [kivic@efos.hr](mailto:kivic@efos.hr)

***Sažetak***

Neizvjesnost i stalne turbulencije u gospodarstvu, na domaćem i inozemnom tržištu nameću potrebu prilagođavanja novim uvjetima poslovanja. Logistika kao djelatnost prihvaćanjem i implementacijom novih znanja (intelektualnog kapitala) u logistički proces pretpostavlja i nove ekonomičnije postupke u logističkim procesima, (fleksibilniju, kvalitetniju i vremenski brže obavljenju uslugu), a time i postizanje konkurentskih prednosti kompanije, odn. poduzeća koje se bavi logistikom.

Uspjeh logistike kao djelatnosti i kvaliteta logističkih usluga danas sve više izravno ovisi o primjeni intelektualnog kapitala u poslovanju. Intelektualni kapital predstavlja strateški izvor u planiranju i kontroli kretanja, unapređivanju i plasiranju ljudi i/ili dobara, te je potpora implementaciji novih rješenja u logističkom sektoru.

Poslovna logistika prihvaćena kao samostalna poduzetnička djelatnost i dio ekonomike poduzeća implementira logističke procese u poslovanju, povezuje i organizira poslovni proces u smislu protoka informacija i robe od izvora do krajnjeg korisnika.

Zahtjevi za racionalnim poslovanjem, uključuju koordinaciju i povezanost svih čimbenika poslovanja (ljudski potencijali, tehnološki resursi i informacijski izvori) u jednom procesu poslovne logistike. Logistika je relativno mlada i vrlo dinamična disciplina, koja svoje djelovanje bazira na znanju i implementaciji novih znanstvenih metoda.

Poznavanje posebnosti koje se odnose na kontinuiranu analizu i implementaciju intelektualnog kapitala u logističke kompanije i poduzeća izravno utječe na uspješnu organizaciju logističkih procesa, te postizanje konkurentске prednosti na domaćem i na inozemnom tržištu.

Kakav će se model primijeniti ovisi o vrsti poslovne logistike, ekonomskim pokazateljima kompanije (broju radnika, prodaji, proizvodnosti, i drugim gospodarskim i društvenim okolnostima).

Modeli poslovanja poslovne logistike u cilju postizanja pozitivnog poslovnog rezultata zahtijevaju kontinuirano praćenje i implementaciju novih dostignuća i znanja u procesu poslovanja.

**Ključne riječi:** poslovna logistika, intelektualni kapital, upravljanje znanjem, tržište, razmjena

### ***Abstract***

Due to uncertainties and economic turbulence on the domestic and international markets there is a constant need to adapt to new business conditions. As a business branch, logistics has accepted and implemented new types of knowledge(intellectual capital) in the logistics process, thus allowing for new, more cost-effective procedures (more flexible and faster service of higher quality), which means achieving competitive advantages for the company involved in the logistics business.

The success of a logistics business and the quality of their services depends increasingly on applying intellectual capital in operations. Intellectual capital represents a strategic source in planning and control of movement, in promoting and marketing of people and/or goods. It can also be a strong support for implementing new solutions in the logistics sector.

Business logistics is now accepted as an independent business activity. In certain areas of business economics, logistics processes are implemented in everyday operations, helping to connect and organize the business process in terms of information and material flows from the source to the final user.

The requirements for rational operations, including coordination and inter-connection of all production factors (human resources, technological resources and information sources) can be comprised in a single process of business logistics. Logistics is a relatively young and very dynamic discipline based on knowledge and usage of new scientific methods.

Being familiar with the features that refer to continuous analysis and implementation of intellectual capital in logistics companies and enterprises has a direct impact on successful organization of logistics processes and achieving competitive advantage on domestic and foreign markets.

The model to be implemented will depend on the type of business logistics, as well as company characteristics and performance (number of employees, sales, productivity, and other economic and social circumstances).

Business logistics models aimed at achieving positive business results require continuous updating and implementation of latest knowledge in business operations.

**Keywords:** business logistics, intellectual capital, knowledge management, market, exchange

## 1. UVOD

Globalizacijski procesi prožimlju sva područja poslovnog i kulturnog života i rada. Nemoguće je biti „gluh” na promjene koje su svakodnevne. No, isto tako je i izazov znati ili predvidjeti što mijenjati u poslovanju. Zahtjevi za racionalnim poslovanjem uključuju koordinaciju i povezanost svih čimbenika poslovanja (ljudski potencijali, tehnološki resursi i informacijski izvori) u jednom procesu poslovne logistike. Logistika je relativno mlada i vrlo dinamična disciplina, koja svoje djelovanje bazira na znanju i implementaciji novih znanstvenih metoda. Snaga znanja je prepoznatljiva u određenoj strukturi (informacija - znanje – mudrost) i primijenjena u stvarnosti. Poslovna logistika je svoju primjenu u gospodarstvu doživjela tijekom 20. stoljeća i „sada je osobito potrebno *primjeniti poslovnu logistiku*, koja se bavi načinom postupanja, količinama, osobinama materijala i proizvoda, transportom i skladištenjem“<sup>52</sup> Moguće je prihvatiti tvrdnju da značenje poslovne logistike svakodnevno dobiva nove dimenzije i novu snagu argumenta. Brojnost informacija daje mogućnost da se mogu odrediti ili izdvojiti one informacije koje su značajne i korisne za poslovanje. Povezanost tih informacija omogućuje uočavanje cilja i povoda za bazu znanja kako prepoznati i promjene koje slijede ili su nužne u uvođenju novih logističkih procesa u poslovanje. Izračunavanje, odn. kalkulacije u procesu i združivanju (agregiranju) predviđanja korisnih informacija. Kategorizacija prikupljenih informacija, te određivanje vrste informacija, odn. kategorije, kao i proces korekcije onih suvišnih ili nepotrebnih informacija; sve to ulazi u proces prepoznavanja kako koristiti znanje i intelektualni kapital u poslovnoj logistici i logističkim procesima u poslovanju.

Informacija predstavljena kao suma podataka, razvrstana i klasificirana tako da pruži saznanje u odnosu i povezanosti stvarnih (realnih) dostignuća i željenih mogućnosti uvijek je dobra podloga u ocjeni što i kako izabrati i primjeniti u poslovanju. U praksi u organizaciji veoma često nije samo bitna suma dokumenata ili repozitorij, već i organizacijske rutine, procesi, praksa i određene norme. Informacija rezultira individualnim znanjem ukoliko je prihvaćena i zadržana kao sažetak istine i dokazane (dobre) interpretacije stvarnosti. Organizacija znanja ili društveno znanje održava se i postoji samo ukoliko se prihvaća suglasno s

---

<sup>52</sup> Segetlija, Z. (2008): Uvod u poslovnu logistiku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, str. 7.

određenim društvenim strukturama, odn. skupinama, grupama ljudi. Upravljanje znanjem postaje činjenica i ključ u ekonomiji znanja. Intelektualni kapital je taj koji favorizira i otkriva tehnološke promjene čija primjena mijenja i strukturu i način gospodarenja. Poslovna logistika kao poseban logistički proces prihvaćen je u najširoj razini, najprije gospodarskog, a tada i društvenog života i djelovanja. Najprije je pojam „logistika“ vezan za vojne termine, a sada postaje nezaobilazan ekonomski proces, i „time logistika postaje integrirajuća funkcija poduzeća, razvija se i dalje u posebnu upravljačku koncepciju ...“<sup>53</sup>

Prema prof. dr. sc. Z. Segetliji logistika sadrži tri komponente:

- a) gospodarsku, vrijednosnu (koliko)
- b) tehničku (npr. kako skladištiti, kako transportirati, kako pakirati)
- c) informacijsku (što je kriterij za odlučivanje)<sup>54</sup>

Tema ovog rada bit će informacijska komponenta logistike u vezi s intelektualnim kapitalom, odnosno povezanost znanja s uspješnim odlučivanjem u izboru i provođenju logističkim procesa u poslovanju.

## 2. INTELEKTUALNI KAPITAL I LOGISTIČKI PROCES

Pojam logistike u teoriji i praksi dugog je vijeka u primjeni. Danas se pojam „logistika“ koristi i primjenjuje u višeznačnim kategorijama i područjima. Iako početna primjena „logistike“ počinje u vojnoj literaturi (kao opskrba postrojbi materijalnim sredstvima, prenočištem, transportom), nastavlja se u gospodarskim uvjetima, u smislu „logistike kao funkcije opskrbe“ i distribucije robe<sup>55</sup>.

U 20. stoljeću logistika postaje znanstvena kategorija s primjenom, ne samo u ekonomskim i gospodarskim područjima, već i „u mnogo širem i suptilnijem značenju, osobito kao interdisciplinarna i multidisciplinarna znanost koja se primjenjuje i izučava u svim ljudskim aktivnostima.“<sup>56</sup>

---

<sup>53</sup> Segetlija, Z. (2008), Idem, str. 12.

<sup>54</sup> Segetlija, Z. (2008), Idem, str. 134.

<sup>55</sup> Zekić, Z. (2001): Logistički model dinamičke optimizacije poslovanja poduzeća, Ekonomski pregled, 52 (3-4), str. 395.

<sup>56</sup> Zekić, Z.: Idem, str. 395.

**Slika 1.** Logistika u suvremenom poduzeću



Izvor: Zekić, Z. (2001): Logistički model optimizacije poslovanja poduzeća, *Ekonomski pregled*, 52 (3-4), str. 397.

Logistika u suvremenom poduzeću prožima sve poslovne funkcije, od tijeka informacija, materijala, proizvoda i usluga, do managerskih funkcija. Veoma važan čimbenik u primjeni logistike je intelektualni kapital, odnosno potpora logističkim funkcijama koju pruža znanje u vidu:

- ljudskih potencijala
- tehnike i tehnologije
- procesa proizvodnje i prometa
- usluga.

Početak primjene logistike vezao se početno samo uz vojne discipline. Međutim, tijekom vremena logistika dobiva na sve većem značaju i primjenjuje se na sve širem području, ne samo gospodarskom već i u društvu općenito.

U poslovnoj logistici prepoznate su „određene razvojne faze:

- a) logistika kao uslužna funkcija, orijentirana na tokove materijala i robe;
- b) logistika kao koordinirajuća funkcija, orijentirana na tokove;
- c) logistika kao orijentacija na tok cijeloga poduzeća (orijentirana na procese i vrijednosne lance);
- d) logistika kao orijentacija na tok kojim se prelaze granice poduzeća (SCM= Supply Chain Management)<sup>57</sup>

Logistički procesi danas prožimaju sve gospodarske subjekte (profitne i neprofitne) i kao takvi su predmet mnogih stručnih studija, analiza i projekata.

<sup>57</sup> Segetlija, Z (2008): Uvod u poslovnu logistiku, 2. izmijenjeno i dopunjeno izd., Osijek, Ekonomski fakultet, str. 21.

Prema Kotler/Jean Maesincee-u „razvojne faze logistike u Europi se mogu prikazati:

- I. klasična logistika (optimizacija ograničenih poslovnih funkcija) – 1970-tih godina
- II. logistika kao poprečno-presječna funkcija (optimizacija tijekova koji prelaze granice poslovnih funkcija u poduzeću) – 1980-ih godina
- III. (a) logistika integrira funkcije u procesnom lancu (izgradnja i optimiranje procesnih lanaca) – 1990-ih godina  
(b) logistika integrira poduzeća u vrijednosnim lancima (izgradnja i optimiranje vrijednosnih lanaca) – 1990-ih godina
- IV. logistika integrira vrijednosne lance uz globalne mreže (izgradnja i optimiziranje globalnih mreža) – 2000-ih godina<sup>58</sup>.

Današnji uvjeti poslovanja podložni su stalnim mijenama i prilagodbama. Vrlo važan i bitan čimbenik uspješnosti u poslovanju je znanje, odnosno primjena intelektualnog kapitala u tekucem gospodarskom životu, odnosno u određenom gospodarskom subjektu i pozitivna uloga poslovne logistike kod primjene znanja. Intelektualni kapital je uvijek dio ljudskih potencijala, inovacija u tehničkim i tehnološkim modelima, te utjecaja financijskog čimbenika koji može dati podršku dobroj reorganizaciji poslovnog ciklusa i u našem slučaju primjeni novih razvojnih odrednica u logističkim procesima. Ukoliko se znanje poima kao sve ono što ljudi znaju i kao takvo egzistira u organizacijskim procesima, proizvodima, uslugama, postrojenjima (objektima), i sustavima, te se može primijeniti u praksi, kao i sve što se može u poslovnom ciklusu obogatiti, odnosno povećati. Njavažnija snaga ljudskog znanja (intelektualnog kapitala) da ono nije iscrpljivo (ne troši se), već se neprestano obnavlja i u procesu primjene i korištenja dobiva novu dimenziju i novu vrijednost. Snaga znanja prema tradicionalnom stajalištu je u hijerarhijskoj strukturi, gdje uz prikupljanje informacija, povezanost i klasifikaciju, veoma važne odrednice su i dobra kategorizacija i kalkulacija u ocjeni korisnosti postojećeg znanja, te korekcija koja je veoma važna u procesu primjene i evaluacije reorganizacije poslovanja.

Kako mjeriti postojeće znanje je pitanje koje različiti teoretičari i stručnjaci iz prakse mogu ovisno o konkretnoj situaciji različito mjeriti. Poznate su metode:

- MCM = (Market Capitalisation Methods) = metoda tržišne kapitalizacije koja uzima u obzir različitost između vrijednosti kompanije na burzi i vrijednost aktive firme.
- Metode ocjene bazirane na profitabilnosti kapitala (ROA = Return Assets Method)
- Metode procjene rezultata i izravne metode procjene intelektualnog kapitala (DIC = Direct Intellectual Capital Methods). Ove metode obuhvaćaju

---

<sup>58</sup> Segetlija, Idem, p. 21 i 22.

vrednovanje imovine poduzeća i identifikaciju svakog čimbenika, klasifikaciju istih i podjelu izeđu istovremeno dva limita ili nelimitiranu preglednost. Najprije se utvrđuju čimbenici kvalitativne performanse i kalkulacija tih čimbenika. Takvi čimbenici najviše se koriste u srednjoročnim i dugoročnim planovima i upravljanju, te nisu predviđeni za procjenu aktive (imovine) poduzeća. Ovim metodama se procjenjuje imovina poduzeća pojedinačno i s agregatnim (skupnim) koeficijentom.<sup>59</sup>

Vrijednost poduzeća može se (pojednostavljeno) sagledati kroz materijalna dobra koja se u vidu aktive i pasive evidentiraju, zatim financijska sredstva kojima poduzeće raspolaže. Iako su materijalna sredstva važna za opstanak poduzeća, ipak uz fizičku imovinu, financijska imovinu, intelektualni kapital, kulturni kapital, duhovni kapital, stvoreni ugled i ime poduzeća (firma) bitni su kod daljnjeg rasta i razvoja poduzeća.<sup>60</sup> Ali, sve je to nedovoljno u ocjeni poduzeća s aspekta stabilnosti i rasta i razvoja. „Ključne sposobnosti poduzeća prije su spletovi znanja, umijeća i tehnologija ...“<sup>61</sup> Kreativni potencijal uvijek dolazi od čovjeka – stručnjaka,

- znanja i sposobnosti koju posjeduje
- iskustva koje je stekao tijekom rada
- tehnike i tehnologije koju može primijeniti u poslovanju
- organizacijskih sposobnosti
- sposobnosti praćenja novih dostignuća

Danas se intelektualnom kapitalu, nažalost, „posvećuje daleko manja pozornost od one usmjerene prema fizičkom i financijskom kapitalu“<sup>62</sup>.

Iako se danas može u uvjetima globalizacije govoriti o sve većem diskontinuitetu i turbulentnosti gospodarskih ciklusa općenito, ipak poslovna logistika postaje važan čimbenik u poslovanju i u dobroj organizacijskoj povezanosti. U tome znanje i intelektualni kapital bitno utječu na efikasnost poslovne logistike i bolju organizacijsku povezanost svih poslovnih funkcija.

Intelektualni i financijski kapital su interaktivno povezani i nemoguće je dijeliti jedan od drugoga. U povezanosti s logistikom ravnopravno utječu na uspješnost poduzeća, u stvaranju dodatne vrijednosti intelektualnog kapitala i realizaciji investicijskih pothvata. Prema slici 2. u organizacijskoj shemi poduzeća obuhvaća: ljudski kapital i strukturni kapital poduzeća. Ukoliko se strukturni kapital prihvati

---

<sup>59</sup> Prema Giju, G. C., Badea, L. Lopez Ruiz, V. R., Nevado Pena, D.: Knowledge Management – the Key Resource in the Knowledge Economy, u: Theoreticla and Applied Economics, Vol. XVII, No. 6., 2010, p. 31 i 32.

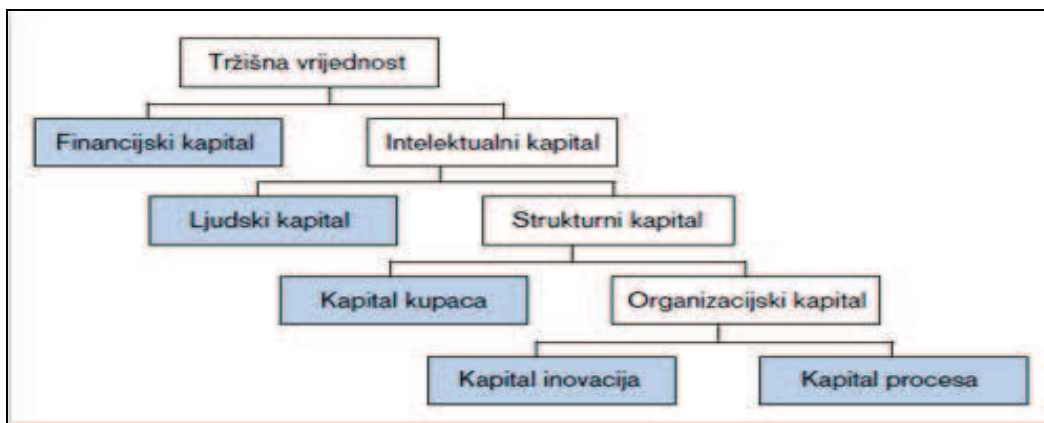
<sup>60</sup> Prema Knego, N.; Hulenčić, D.: Poslovna izvrsnost i efikasnost intelektualnog kapitala, Poslovna izvrsnost, Zagreb, br. 2., 2007, p. 13.

<sup>61</sup> Knego, N.; Hulenčić, D.: Poslovna izvrsnost i efikasnost intelektualnog kapitala, Poslovna izvrsnost Zagreb, br. 2., 2007, p. 13.

<sup>62</sup> Knego, N.; Hulenčić, D.: Idem, p. 10.

kao kapital kupaca i organizacijski kapital, tada je shema organizacije obuhvatila kapital inovacija i kapital procesa kao bitne odrednice u ocjeni i procjeni tržišne vrijednosti jednog poduzeća.

**Slika 2.** Intelektualni kapital u organizacijskoj strukturi poduzeća



Izvor: Info Trend, 17/2008. prema [infotrend.hr/clanak/2008/12](http://infotrend.hr/clanak/2008/12)

Intelektualna sposobnost jednog poduzeća izravno i posredno bitno utječe na stvaranje dodane vrijednosti i uspješnost kako fizičkog i financijskog kapitala, tako i učinkovitost intelektualnog kapitala. Logistika kao bitna komunikacijska povezanost u složenim uvjetima poslovanja daje novu dimenziju i novu mogućnost organizaciji.

### 3. ZAKLJUČAK

Današnji uvjeti poslovanja podložni su stalnim mijenama i prilagodbama. Vrlo važan i bitan čimbenik uspješnosti u poslovanju je znanje, odnosno primjena intelektualnog kapitala općenito, ali isto tako i u određenom gospodarskom subjektu. Logistika u suvremenom poduzeću, danas prožima sve poslovne funkcije; od tijeka informacija, materijala, proizvoda i usluga, do managerskih funkcija.

Pozitivna uloga poslovne logistike utječe na komunikacijsku povezanost i bolju organiziranost kanala distribucije.

Veoma važan čimbenik u primjeni logistike je intelektualni kapital, odnosno potpora logističkim funkcijama koju pruža znanje u vidu: ljudskih potencijala, kapitala kupaca, kapitala inovacija i procesa. Postoji više metoda analize i vrednovanja intelektualnog kapitala i njihovog utjecaja na uspješnost poduzeća. Izbor metode ovisi o managementu poduzeća i o općim/posebnim okolnostima u kojima poduzeće posluje.

## LITERATURA

- Giju, G. C.; Badea, L.; Lopez Ruiz, V. R.; Nevado Pena, D. (2010): Konowledge Management – the Key Resource in the Knowledge Economy, u: Theoretical and Applied Economics, Vol. XVII, No. 6., str. 31 i 32.  
Infotrend 17/2008. (infotrend.hr/clanak/2008/12)
- Knego, N.; Hulenčić, D. (2007): Poslovna izvrsnost i efikasnost intelektualnog kapitala, Poslovna izvrsnost Zagreb, br. 2., str. 13.
- Segetlija, Z. (2006): Distribucija, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
- Segetlija, Z (2008): Uvod u poslovnu logistiku, 2. izmijenjeno i dopunjeno izd., Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
- Zekić, ,Z.(2001): Logistički model dinamičke optimizacije poslovanja poduzeća, Ekonomski pregled, 52 (3-4), str. 395.