

# Intelektualni kapital-razvojni potencijal agrarnog poduzetništva

---

Lešina, Dora

Master's thesis / Diplomski rad

2022

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:*

**Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Agrobiotechnical Sciences Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Fakultet agrobiotehničkih znanosti Osijek**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:151:981168>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-19**



Sveučilište Josipa Jurja  
Strossmayera u Osijeku

**Fakultet  
agrobiotehničkih  
znanosti Osijek**

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the Faculty of Agrobiotechnical Sciences Osijek - Repository of the Faculty of Agrobiotechnical Sciences Osijek](#)



**SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU**  
**FAKULTET AGROBIOTEHNIČKIH ZNANOSTI OSIJEK**

Dora Lešina

Diplomski sveučilišni studij Agroekonomika

**INTELEKTUALNI KAPITAL –**  
**RAZVOJNI POTENCIJAL AGRARNOG PODUZETNIŠTVA**

**Diplomski rad**

Osijek, 2022.

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU  
FAKULTET AGROBIOTEHNIČKIH ZNANOSTI OSIJEK

Dora Lešina

Diplomski sveučilišni studij Agroekonomika

**INTELEKTUALNI KAPITAL –  
RAZVOJNI POTENCIJAL AGRARNOG PODUZETNIŠTVA**

**Diplomski rad**

Povjerenstvo za obranu i ocjenu diplomskog rada:

1. Prof. dr. sc. Tihana Sudarić, predsjednik
2. Prof. dr. sc. Jadranka Deže, mentor
3. Doc. dr. sc. Jelena Kristić, član

Osijek, 2022.

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. PREGLED LITERATURE .....	3
3. MATERIJAL I METODE .....	14
4. REZULTATI .....	19
4.1. Vrednovanje determinante ljudskog kapitala u agrarnom poduzetništvu .....	21
4.2. Vrednovanje determinante strukturnog kapitala u agrarnom poduzetništvu .....	24
4.3. Vrednovanje determinante potrošačkog kapitala u agrarnom poduzetništvu .....	29
4.4. SWOT analiza intelektualnog kapitala .....	33
5. RASPRAVA .....	36
6. ZAKLJUČAK .....	37
7. POPIS LITERATURE .....	38
8. SAŽETAK .....	41
9. SUMMARY .....	42
10. PRILOZI .....	43
11. POPIS TABLICA .....	45
12. POPIS SLIKA .....	46
13. POPIS GRAFIKONA .....	47

TEMELJNA DOKUMENTACIJSKA KARTICA

BASIC DOCUMENTATION CARD

## 1. UVOD

Intelektualni kapital je važan činitelj poslovanja jer nije samo izvor radne snage intelektualnih sposobnosti nego i pokretač poduzetničke aktivnosti. Primjena agrarnog poduzetništva podrazumijeva primjenu novih tehnologija, te postizanje proizvodnih i ekonomskih rezultata. Poznavanje vanjskih činitelja okruženja je temelj za proaktivno djelovanje, odnosno primjenu agrarnog poduzetništva kojim se postiže primjena inovativnih i kreativnih tehnologija u poljoprivrednoj djelatnosti. Menadžment poljoprivrednih gospodarstava sve više pozornosti usmjerava nematerijalnoj imovini – intelektualnom kapitalu. Intelektualni kapital te znanje, sposobnosti i vještine ljudskih potencijala postaju osnova suvremenog poslovanja. Za ljudske resurse moguće je istaknuti da su jedan od najvažnijih poslovnih resursa. Oni su osnivači, pokretači i nositelji radnih aktivnosti koji svojim sposobnostima i vještinama doprinose kako kvaliteti tako i uspješnosti poslovanja poljoprivrednog gospodarstva. Kontinuirane edukacije omogućuju osnaživanje ljudskih potencijala što dugoročno pridonosi stvaranju konkurentne prednosti na tržištu.

Menadžeri jesu svjesni da su radni resursi osnovni činitelji proizvodnje i poslovanja. Ulaganjem u radne resurse stvaraju se pretpostavke za rast proizvodnih i poslovnih rezultata te je zbog toga važno kvalitetno provesti postupak izbora zaposlenika. Najčešće pogreške događaju se pri odabiru osoba koje nemaju dovoljno znanja, sposobnosti i vještina te koje nisu u mogućnosti dijeliti zajedničke vizije. Poduzetnicima u poljoprivredi veliki je izazov planirati proizvodne procese te uskladiti opseg radne snage obučene za obavljanje specifičnih radnih zahvata. Zbog toga je planiranje poljoprivredne proizvodnje i usklađivanje s potrebnim radnim kapacitetima zahtjevan postupak. Istodobno, troškovi rada u kalkulaciji proizvodnje sastavni su dio proizvodne cijene o kojoj ovisi cjenovna konkurentnost svakog poljoprivrednog proizvoda.

Ljudski resursi osnovni su izvori radne snage u poljoprivrednoj proizvodnji, ali su neophodni i za implementacije inovacija. Ljudi koji izravno sudjeluju u proizvodnim procesima najbolje mogu uočiti mogućnosti za poboljšanja proizvodnje ili proizvoda. Zbog toga su ljudski resursi koji imaju iskustva, znanja i sposobnosti za poboljšanja i inovacije osnova rasta i razvoja poslovanja u poljoprivrednom gospodarstvu.

Cilj rada je utvrditi strukturu intelektualnog kapitala, prepoznati determinante i procijeniti vrijednost, te značaj svake determinante za razvoj agrarnog poduzetništva.

U istraživačkom postupku analizirat će se tri determinante intelektualnog kapitala. Prva je ljudski kapital u kojem se razlikuju atributi: znanja, sposobnosti, vještine i iskustva. Drugu determinantu čini organizacijski kapital u kojem se mogu prepoznati atributi: organizacijske strukture, sustav upravljanja, povezanost i mreže, te informacijski sustavi. Dok determinantu potrošačkog kapitala čine atributi: suradnja s eksternim okruženjem, ugovorni odnosi, distribucijski kanali i vjernost kupaca. Svaka determinanta se sastoji od više različitih opisnih obilježja – atributa koji ju određuju, a sveukupno čine strukturu intelektualnog kapitala.

U prvom dijelu rada obrađuje se teorijski dio prema znanstvenim spoznajama u relevantnim i recentnim publiciranim radovima kako bi se prikupio pregled značaja intelektualnog kapitala u razvoju poslovanja gospodarskih subjekata.

Drugi dio rada se sastoji od empirijskog istraživanja na osnovu kojeg će nastati rezultati kojima se utvrđuje vrijednost atributa i determinanti intelektualnog kapitala. Ovo istraživanje doprinosi uočavanju slabosti i prednosti kako u pojedinim determinantama tako i u njihovim atributima. Na osnovu uočenih slabosti potrebno je načiniti smjernice za umanjivanje dugoročnih posljedica koje se odražavaju na konkurentnost. Istodobno, prepoznate će prednosti biti osnova za razvoj agrarnog poduzetništva.

## 2. PREGLED LITERATURE

Istraživanja i spoznaje znanstvenika ističu značaj ljudskih resursa za rast i razvoj poslovanja. Kako su proizvodni resursi - rad i kapital ograničeni, odnosno nije moguće brzo postići rast, neophodno je vrednovanje intelektualnog kapitala u razvoju gospodarstva temeljenom na znanju. Ljudski resursi sa znanjem, sposobnostima, vještinama i iskustvima pokretači su poduzetničke aktivnosti u poljoprivredi, a kao sastavnica intelektualnog kapitala doprinose rastu i razvoju konkurentnosti poslovanja gospodarskih subjekata.

Thomas A. Stewart je 1991. objavio članak pod naslovom Brain Power - How Intellectual Capital is becoming America's Most Valuable Asset. U ovom članku on navodi kako je moć mozga izrazito važna, pogotovo u kompanijama koje sve više ovise o patentima, upravljanju, ali i o samim kupcima. (Stewart, 1991.)

U znanstvenim radovima prvi puta se spominje pojam intelektualnog kapitala 1991. godine. Dobro je poznata izreka Francisa Bacona - Znanje je moć, zato je moguće da se intelektualni kapital oslanja na nematerijalne resurse, kao što su: znanje radnika, izumi (patenti), saznanja o klijentima, a te podatke gospodarski subjekti pohranjuju u bazama podataka. To su najvrijedniji podaci koje poduzeće ima. Potrebno je biti svijestan vrijednosti materijalnog, odnosno dobara ili opreme, ali konkurentska prednost proizlazi iz znanja. Stoga ljudski rad, sposobnosti i kompetencije ljudi materijalna dobra ne mogu zamijeniti. Shodno tome moguće je složiti se s izrekom Francisa Bacona. (Sundać i sur., 2002.)

U knjizi Itami i Roehl (1991.) navode da je nevidljiva imovina ključ, odnosno izvor konkurentske moći. Njegova knjiga Mobilizing Invisible Assets probudila je veliko zanimanje za nevidljivu i nematerijalnu imovinu i smatra se prvim temeljem intelektualnog kapitala.

Jedna od sastavnica intelektualnog je strukturni kapital. Kao sastavni dio strukturnog kapitala Bahtijarević-Šiber (1991.) ističu organizacijsku kulturu koju karakterizira jedan od ključnih segmenata organizacijskog kapitala zato što svaka organizacija, u okviru globalnih makrokulturnih uvjeta, razvija svoju specifičnu kulturu čije prihvaćanje i socijalizacija s osnovnim vrijednostima je bitna pretpostavka opstanka i uspješnosti pojedinaca i grupa u njoj.

Kaplan i Norton (1992.) predstavljaju svoj koncept Uravnotežene bodovne liste koja pomaže menadžerima da poboljšaju svoj odnos pri donošenju odluka i rješavanju problema. Njihov

koncept omogućuje tvrtkama da gledaju prema naprijed, umjesto unatrag. Intelektualni kapital postati će temeljni čimbenik u određivanju vrijednosti poduzeća, gdje će se oslanjati na nematerijalnu imovinu – znanje.

Hubert Saint – Onge (1996.) kaže da intelektualni kapital predstavlja primarnu dinamiku stvaranja vrijednosti poduzeća.

Flood, (1998.) navodi kako je knjiga Peta disciplina prikaz organizacije koja podučava kako timsko učiti i razmišljati. Timsko učenje ima cilj uskladiti napore ljudi stvaranjem sinergije. Iskorištava potencijal umova koje ljudi koriste u raspravama i dijalogu. Organizacija koja uči timove boljem razmišljanju, biti će bolje pripremljena za kontinuirano širenje svojih kapaciteta za stvaranje budućnosti. Objavljena je 1990. godine i Senge u svojoj knjizi navodi kako postoje dvije vrste gledišta / otvorenosti, a to su participativna koja potiče donošenje odluka i refleksivna koja potiče izazivanje vlastitog razmišljanja.

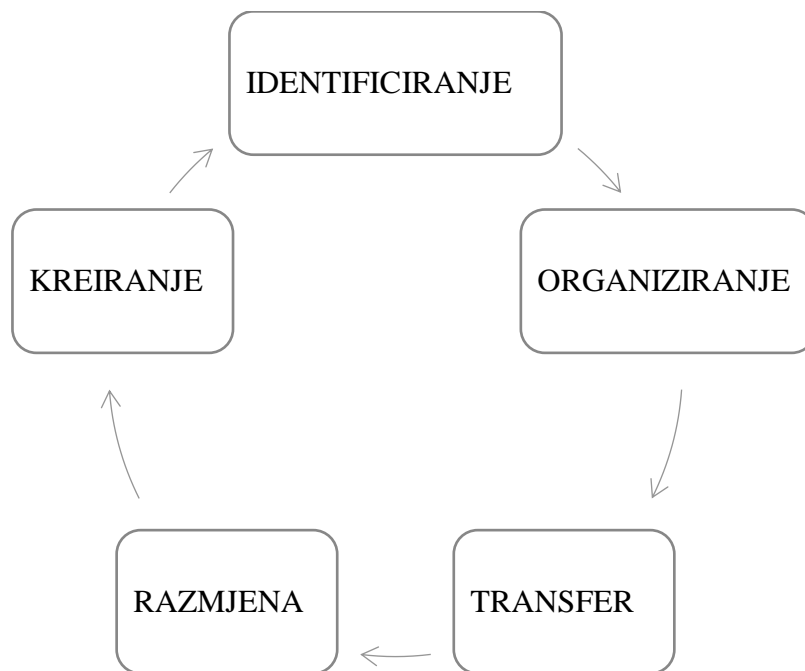
Prema Edvinsson (2002.) intelektualni kapital čini kombinacija - ljudskog kapitala: umova, vještina, uvida i potencijala članova tvrtke te strukturalnog kapitala koji čine: klijenti, procesi, baze podataka, marke i sustavi informacijske tehnologije. Lundske sveučilište postavlja Leifa Edvinssona za prvog profesora za intelektualni kapital 2001. godine. Vidljivo je da su različiti autori poput Leifa Edvinsson-a i Stewarta isto podijelili tržišne vrijednosti poduzeća uključujući opipljivu i neopipljivu imovinu.

Prema Sundać i sur., (2002.) menadžment znanja je ciklus koji teče stalno iznova u krug. Svaki novi krug donosi spoznaje o znanju i intelektualnom kapitalu u poduzeću. Identificiranjem se otkriva koje znanje predstavlja vrijednost za kupce jer je to konkurentsko znanje poduzeća. Dok organiziranje se povezuje sa znanjem koje se može opet upotrijebiti. Nakon organizacije slijedi transfer koji pušta znanje da teče kroz organizaciju, a razmjenom se ohrabruje zajednička komunikacija i rad. Kreiranjem se stvara okruženje u kojem informacije postaju znanje, a ideje inovacije.

Glavni atribut intelektualnog kapitala je neopipljivost, pa se intelektualni kapital označava kao skrivena imovina poduzeća. U poduzetništvu upravljanja intelektualnim kapitalom uspjeh je moguće ostvariti samo pravilnim vođenjem svih proizvodnih resursa u poduzeću. Ljudski kapital je dovoljan za pokretanje vlastitog poduzeća, te se konkurentska prednost sastoji od znanja što, kako i za koga proizvesti. (Kolaković, 2006.)



Znanje postaje ključni čimbenik pri određivanju konkurentske prednosti. Općenito razni gospodarski subjekti žele konkurirati svojim proizvodima na tržištu, odnosno da proizvod bude što kvalitetniji, moglo bi se čak i reći da žele proizvod izvrsne kvalitete, a za plasiranje tog proizvoda potrebno je znanje. Novo znanje i ulaganje u ljude, ali i rukovođenje intelektualnim kapitalom je konkurentsko oružje nove ekonomije. (Sundać i sur., 2002.) U novijoj teoriji spominje se pojam Menadžment znanja. S ciljem davanja naputaka menadžerima kako upravljati znanjem u gospodarskim subjektima, ali i kako upravljati intelektualnim kapitalom. Na sljedećoj slici prikazan je ciklus menadžment znanja:



**Slika 1.** Ciklus menadžmenta znanja

Izvor: izrada autora prema Sundać i sur. (2002.) str. 146.

U znanstvenoj literaturi pojam - Intellectual capital – IC, koristi se kao sinonim za neopipljivu imovinu, neopipljive faktore poslovanja, koji značajno utječu na uspjeh poslovanja, no nije eksplicitno izražena u bilancama. (Jelčić, 2003.)

Intelektualni kapital postaje najznačajniji činitelj proizvodnje u svim sektorima gospodarstva. Tako se gospodarski subjekti sve više usmjeravaju logistici, odnosno kreativnosti menadžera da budu sposobniji i spremniji za učenje i prihvaćanje novih saznanja. Kako bi poduzeće iskoristilo potencijale svojih djelatnika, organizacije i klijenata ono mora istražiti, poznavati i upravljati raspoloživim resursima intelektualnog kapitala. (Sundać i Fatur, 2003.)

Prema Pitelis (2004.) kao drugi temelj navodi se 1959 godina, kada se spominje Edith Penrose. Ona je napisala *The Theory of the growth of the Firm*, u kojoj ističe važnost menadžmenta, te kako zapravo funkcionira poduzeće, odnosno kako se ona razlikuju po inovacijama, resursima i vještinama.

Vujić (2004.) ističe kako se kadrovima mogu smatrati radna i kreativna ljudska bića koja svojim radom, znanjem i sposobnošću stvaraju materijalne i druge društvene vrijednosti, te u tom procesu unapređuju osobnu kvalitetu rada i odnosa.

Od početka 21. stoljeća, slijedi pojava radova te publikacija vezanih uz intelektualni kapital. Počinje se pisati o tome koja je zapravo glavna uloga intelektualnog kapitala. Prema Kolaković (2006.) uvođenjem znanja povećava se dodana vrijednost proizvoda i usluga. Upravljanje znanjem usmjereno je na stvaranje poslovnih uvjeta koji omogućavaju razmjenu postojećeg znanja, kao i stvaranje novog znanja. Svrha je maksimalizacija intelektualnog kapitala pomoću kojeg se postiže konkurentna prednost. Prekidač uspjeha u funkcioniranju poslovanja je provođenje poslovne strategije. Kao najvažniji dugoročni čimbenitelj poslovanja je stručno znanje i u današnje vrijeme se ističe kao najvažniji organizacijski resurs. Gospodarski subjekti su doživjeli preobrazbu od industrijskog do suvremenog menadžmenta. Poslovanje su bazirali na materijalnoj imovini, odnosno smatrali to klasičnim činiteljima, dok se suvremeni menadžment bazira na upotrebi nematerijalne imovine, odnosno kao novi resursi - znanje i informacije. Klasični resursi poslovanja su zemlja, rad i kapital. Zemlja je mjesto obavljanja poljoprivrednih aktivnosti i ona je kao i kapital trajno dobro, te donosi prihod svojim vlasnicima. Kao primarni činitelji proizvodnje navode se zemlja i rad, zbog toga što su na raspolaganju prije početka proizvodnje, dok je kapital trajno proizvedeno dobro koje se koristi ponovo u proizvodnji kao input. Razvoj informacijske tehnologije dovodi do upotrebe interneta, koji postaje mjesto obavljanja poslovanja i neiscrpan izvor relevantnih podataka, a ujedno i rad na daljinu. Uz napredovanje tehnologije dolazi do razvoja poslovanja, nastajanja novih tržišta kao i njegovog proširenja. Primjenom novih tehnologija dolazi se do novih, suvremenih resursa poslovanja, a korištenjem intelektualnog kapitala nastaje nova vrijednost i profitabilnost poduzeća.

Upravljanje znanjem uključuje procese pribavljanja i stjecanja znanja za daljnji razvitak. Usvajanje znanja nije moguće realizirati, ako zaposlenici i suradnici nisu voljni učiti, a to je jedna od ključnih pretpostavki za jačanje kompetencija kroz procese cjeloživotnog obrazovanja. (Preporuka Europskog parlamenta i Vijeća, 2006.)

Prema Sundać i Švast (2009.) pokretač intelektualnog kapitala je ljudski kapital, a sastoji se od dvije primarne sastavnice, a to su menadžment i zaposlenici.

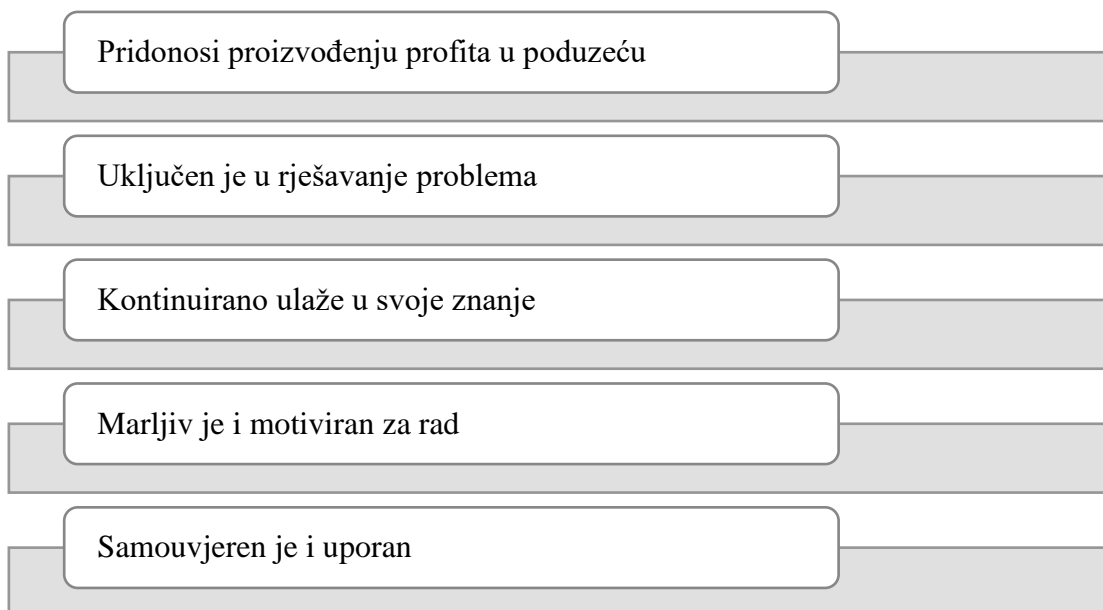
MENADŽMENT	ZAPOSLENICI
<ul style="list-style-type: none"><li>• sposobnosti,</li><li>• kvalifikacije,</li><li>• iskustvo,</li><li>• kreativnost,</li><li>• inovativnost,</li><li>• motivacija,</li><li>• stavovi,</li><li>• marljivost,</li><li>• odgovornost,</li><li>• upornost,</li><li>• sposobnost rješavanja problema.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• sposobnosti,</li><li>• kvalifikacije,</li><li>• iskustvo,</li><li>• kreativnost,</li><li>• inovativnost,</li><li>• motivacija,</li><li>• stavovi,</li><li>• marljivost,</li><li>• odgovornost,</li><li>• upornost,</li><li>• samoinicijativnost,</li><li>• uspješnost u komunikaciji.</li></ul>

**Slika 2.** Struktura ljudskog kapitala

Izvor: izrada autora prema Sundać i Švast (2009.) str. 38.

Svi činitelji koji su nabrojani u tablici uzajamno su povezani i pridonose ljudskom kapitalu. Iz ove tablice moguće je izdvojiti motivaciju i stavove, a oni su najvažniji činitelji prema rastu i razvoju poslovanja. Kada menadžment ima strateški cilj obrazovanje zaposlenika, tada i povećava vrijednost ljudskog kapitala. Ljudski kapital jedini može implementirati nove ideje i implementirati ih u praksu, te ih kroz određene postupke inovira i materijalizira.

Uspjeh poduzeća zavisi o mentalnim, umnim radnicima, odnosno zaposlencima. Umni zaposlenik je onaj koji:



**Slika 3.** Kako poslovanje ovisi o umnim radnicima

Izvor: izrada autora prema Sundać i Švast (2009.) str. 41.

Skriveno ili prešutno znanje je ključni temelj poslovne strategije i konkurentske prednosti. Svako poslovanje bi trebalo to prešutno znanje pretočiti u kodificirano, materijalno znanje koje postaje vlasništvom poduzeća. Svi zaposlenici bi se trebali ponašati kao menadžeri, poduzetnici jer su oni inicijatori i pokretači promjena. Svi oni koji svoje sposobnosti usmjere prema kreativni, inovativnosti težiti će prema postignućima. Upravo su takvi poduzetnici samouvjereni, kompetentni i uspješni u komunikaciji te prepoznaju poslovne prilike u vanjskom okruženju.

Strukturalni kapital je u vlasništvu poduzeća, dok je potrošački vezan za ljudski kapital. Svi troje su sastavni dijelovi intelektualnog kapitala i nalaze se u singerijskoj vezi.

Strukturalni kapital poznat je još kao organizacijski kapital i njega je moguće vrijednosno odrediti i procijeniti. Temeljni elementi strukturalnog kapitala su intelektualno vlasništvo i organizacijski procesi što je prikazano na sljedećoj slici:

INTELEKTUALNO VLASNIŠTVO	ORGANIZACIJSKI PROCESI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• patenti,</li> <li>• licence,</li> <li>• autorska prava,</li> <li>• franšize,</li> <li>• software.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• organizacijska poslovanja,</li> <li>• strategija,</li> <li>• planovi,</li> <li>• pravila,</li> <li>• dokumenti,</li> <li>• standardizacija procesa,</li> <li>• baze podataka,</li> <li>• organizacijski koncepti,</li> <li>• organizacijska kultura.</li> </ul>

**Slika 4.** Struktura organizacijskog kapitala

Izvor: izrada autora prema Sundać i Švast (2009.) str. 43.

Karakteristike organizacijske kulture su:

- jasno definirana vizija, misija i ciljevi koje kroz cjelovitu organizaciju promiču karizmatični lideri,
- menadžment koji motivira, usmjerava i komunicira sa zaposlenicima,
- motivirani, adaptibilni i fleksibilni zaposlenici, otvoreni prema novim idejama i riziku uvođenja promjena,
- kultura zajedništva koja njeguje suradnju, povjerenje, kredibilitet i promovira osjećaj pripadnosti,
- kultura odgovornosti za posljedice kako menadžmenta tako i zaposlenika,
- kultura koja kao organizacijski prioritet prvo postavlja zaposlenike, zatim potrošače, pa tek onda dioničare.

Organizacijska kultura je karakteristični faktor o kojemu ovisi uspješnost poslovanja, odnosno, poslovni uspjeh. Ona označava inovativni način rada u poduzeću, a odnosi se na standarde, načela, pravila, uvjerenja, stavove, zapravo označava sve ono što povezuje zaposlenike u nekoj instituciji. Također, na organizacijsku kulturu reagiraju i neki drugi faktori poput vanjskih činitelja, odnosi među djelatnicima i upravljanje menadžmentom. Organizacijska kultura se najčešće povezuje s imidžem poduzeća. Imidž poduzeća je jako teško stvoriti, a vrlo lako se može izgubiti. Organizacijska kultura treba motivirati zaposlenike da budu kreativni, svoji, ali i inovativni. Dakako, svaki zaposlenik je individualac za sebe i isto tako može imati visoku razinu percepcije - intelekta. Naime, ako

zaposlenici rade u nekom poduzeću koja nemaju jasno definirane ciljeve za ostvarenje vizija i strategija, te ako se loše prati angažiranost svojih djelatnika, tada sveukupni intelektualni kapital poduzeća neće ostvariti značajan interes, potencijal i suočiti će se sa neuspjehom poduzeća.

Organizacijska kultura ima veliko značenje za uspješno funkcioniranje organizacijskog sustava. Ona karakterizira osobnost, karakter organizacije, formira uvjerenja i stavove zaposlenika. Također, stvara pozitivan stav zaposlenika prema promjeni koju potiče menadžment. (Belak i Ušljebka, 2014.)

Inovacija je nova metoda proizvodnje poznate robe, otkrivanje i proizvodnje nove vrste proizvoda, odnosno uvođenje novih proizvodnih kombinacija. Inovacijom obično započinju djelovati novoosnovana poduzeća. U doba suvremenoga informatičkog prosperiteta inovacije postaju stalan pratitelj gospodarskog života i razvoja. (Ekonomski leksikon, 2011.)

Odnosi i komunikacije s partnerima i dobavljačima imaju posebnu ulogu u potrošačkom kapitalu, zato što stvaraju vrijednosti za krajnje potrošače. Dakako, treba se napomenuti kako je povezanost s distributerima od velike važnosti. Potrošački kapital je poznat i kao relacijski kapital. On se dijeli u tri skupine, a to su poslovne mreže, brand i potrošači. Potrošački kapital je međusobni odnos između kompanije i njenih korisnika.



**Slika 5.** Struktura potrošačkog kapitala

Izvor: izrada autora prema Sundać i Švast (2009.) str. 46.

Poslovne mreže su vrlo važan činitelj potrošačkog kapitala. Važne su kod dijeljena novih ideja, interesa, a posebno su važne kod promocije ili prodaje proizvoda. One su oblik marketinga i općenito olakšavaju distribuciju, komunikaciju, promociju proizvoda, reklamiranje proizvoda preko interneta, komunikacija s kupcima i poslovnim partnerima.

Poslovne mreže imaju važnu ulogu u poslovnom svijetu, pogotovo za vrijeme COVID-a. To je pogotovo bilo važno za poljoprivredne proizvođače koji u to vrijeme nisu mogli plasirati svoje proizvode, pa su se pokrenuli e-tržnicama, promoviranjem na Facebook-u, Instagramu, e-Ceeker.

U suvremenom poslovanju zadovoljan kupac i potrošač je prioritet za poslovni uspjeh. Kako bi se zadržali potrošači, kako sadašnji, ali i oni potencijalni kupci, važno je prikupljati podatke o njima. Potrebno je prikupljati informacije o njima i prilagoditi proizvode i usluge, a tu veliku ulogu ima CRM - Customer Relationship Management. Upravljanje odnosima s kupcima je kombinacija prakse, strategije i tehnologije koje poslovanja koriste za analizu korisnika. Tim sustavom moguće je povezati se sa visoko profitabilnim potrošačima i samim time ostvariti profitabilnost. Cilj CRM je zadržavanje kupaca i poticanje prodaje. CRM prikuplja podatke o kupcima kroz različite kanale primjer: telefon, live chat, društvene mreže. (Chai i sur., 2020.)

CRM je posebno zanimljiv poljoprivrednim organizacijama u segmentu prodaje poljoprivrednih proizvoda. Razvoj informatičke tehnologije u agrobiznisu omogućava lakši i jeftiniji pristup elektroničkom CRM-u koji pojednostavljuje i automatizira dijalog s kupcima, što dovodi do povećanja lojalnosti i zadovoljstva kupaca. CRM pomaže poduzećima da prilagode svoje proizvode i usluge. (Hoang-Tein, 2020.)

Uspjeh relacijskog kapitala ovisi o potrošačima, kao i o poslovnim suradnicima, zato što se on odvija kroz ljudske potencijale. Najuspješnija poduzeća su ona koja prate svoje potrošače. Da bi relacijski kapital bio uspješan, postoje različiti pokazatelji: imidž poduzeća, oduševljenje kupaca, novi potrošači itd. Iako potrošači imaju najveću ulogu za uspjeh poduzeća, ljudski kapital je taj koji će izgraditi profesionalan odnos s potrošačima kako bi stekli vjernost.

Pregledom dostupne literature u vezi s ljudskim radnim potencijalima, javljaju se različiti nazivi istoga značenja: zaposlenik, kadrovi, djelatnik, ljudski resursi, ljudski potencijali, pa čak i ljudski kapital. Ukoliko bi se prihvatio pojam kadrovi kao najprikladniji, onda bi pod tim pojmom u suvremenim uvjetima trebalo obuhvatiti osobe koje unaprjeđuju i postižu poslovnu izvrsnost. U vezi s klasičnim i novim činiteljima poslovanja gospodarstava u poljoprivredi objašnjavali su autori Kristić i sur. (2018) stvaraju se nove prilike za poljoprivredne subjekte koje im omogućuju da postanu uspješniji od svoje direktne i indirektno konkurencije, pridržavajući se načela klasičnih (zemlja, rad i kapital) i novih

činitelja proizvodnje. Većini gospodarskih subjekata važni su klasični činitelji proizvodnje, dok novi činitelji (rad na daljinu i virtualna organizacija) proizvodnje nisu toliko zanimljivi gospodarskim subjektima. Od novih činitelja jedino intelektualni kapital počinje dobivati na važnosti.

Poduzetnost pojedinca očituje se u inovativnosti i znatiželji, u novim izazovima i promjenama. Menadžment treba biti usmjeren na stvaranje novog inovativnog proizvoda, ali mora biti sposoban prepoznati potencijale proizvoda. Vanjska kreativnost uključuje obrazovanje, projekte i programe koji potiču društvo na kreativno djelovanje. Kreiranjem ideje započinje realizacija poduzetničkog poduhvata, budući da su gospodarski subjekti zastupljeni na ruralnom području, a upravo oni su pokretački ekonomskog razvoja. (Sudarić i sur., 2021.)

Činitelji proizvodnog procesa u poljoprivredi su ljudski potencijali. Temeljni činitelj intelektualnog kapitala je ljudski kapital, a obuhvaća sposobnosti, znanja, vještine, stavove, motivaciju i odgovornost poduzetnika. Znanje postaje temeljni faktor intelektualnog kapitala, a uspješnost poslovanja se ostvaruje na osnovu znanja i sposobnosti koje sadrže ljudski potencijali. Polazna su točka za rast, razvoj i opstanak poduzeća. Ljudski kapital prilagođava se u skladu s društveno – ekonomskim razvitkom. Gospodarski subjekti znatno mijenjaju tumačenje ljudskog kapitala koji se integrira u intelektualni kapital. Za postizanje konkurentne prednosti treba se usmjeriti na upravljanje ljudskim potencijalima, poslovne sposobnosti kao i na upravljanje promjenama obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava. (Deže, 2020.)

U suvremenom poslovanju nema realizacije poslovnih prilika bez poduzetnika i poduzetništva. Glavni cilj poduzetništva je stvaranje novih ideja i vrijednosti, uz primjenu inovativnosti. Poznato je kako uspješni poduzetnici vode vrlo važne gospodarske subjekte za rast i razvoj društva. Poduzetništvo u poljoprivredi pridonosi rastu i razvoju novih proizvoda i usluga, a samim time se proširuje i tržište. Poljoprivreda je najvažnija djelatnost za prehranu stanovništva kao i cijelog gospodarstva. Kako tehnologija sve više napreduje gospodarski subjekti se susreću s brojnim promjenama i tu veliku ulogu imaju ljudski potencijali. Kako bi rasla i razvijala se poslovanja poljoprivrednih gospodarstva nije više dovoljno biti dobar menadžer, nego je važno biti menadžer i poduzetnik (Deže i sur., 2008.)



Ekonomija zasnovana na znanju i vještinama izvor je dugoročnog rasta. Obiteljska poljoprivredna gospodarstva u Republici Hrvatskoj najvažniji su subjekti agrarne strukture, odnosno nositelji poljoprivrede. Prema posjedovnoj strukturi, radi se o malim poljoprivrednim subjektima koji ne mogu ostvariti potrebnu količinu poljoprivrednih proizvoda. Javljaju se problemi s nabavom materijala i primjenom nove tehnologije. (Sudarić i sur., 2013.)

Sve više raste broj malih poduzeća u Hrvatskoj. Najveći broj malih poduzeća bavi se trgovinom 45%, financijskim uslugama 17%, dok se poljoprivredom bavi njih svega 2%. Među najčešćim razlozima za osnivanje malih poduzeća u Hrvatskoj izdvajaju se: želja pojedinaca da svoje znanje uloži u vlastiti posao, velika nezaposlenost potiče oblik samozapošljavanja i u slučaju gubitka posla mnogi nalaze rješenje u mikro i malom poduzetništvu. (Deželjin i sur., 1999.)

Iz navedenog uočljivo je kako postoje različite definicije intelektualnog kapitala, ali sam naglasak je da intelektualni kapital uvelike doprinosi stvaranju vrijednosti poduzeća, organizacija, ali i predstavlja znanje koje se može pretvoriti u profit. U vezi s povijesnim pregledom teorije intelektualnog kapitala analizirani su rezultati znanstvenih recentnih radova u kojima se nalaze relevantne spoznaje. Intelektualni kapital kao znanstvena disciplina ima mnogo različitih izvora, a njegova praktična primjena i vrednovanje imaju sve veći značaj. Menadžmentom intelektualnog kapitala postiže se konkurentska prednost na tržištu. Zbog toga menadžment nastoji što kvalitetnije upravljati kako materijalnim tako i ovim nematerijalnim resursima. Intelektualni kapital i znanje dobivaju sve značajniju ulogu u suvremenom poslovanju gospodarskih subjekata u poljoprivredi.

### 3. MATERIJAL I METODE

Sadržaj rada se sastoji od teorijskog dijela i empirijskog. U teorijskom dijelu rada korišteni su podaci iz relevantne literature koja je pronađena u Gradskoj i sveučilišnoj knjižnici Osijek, te u knjižnici na Ekonomskom fakultetu Osijek i Fakultetu agrobiotehničkih znanosti Osijek. Između ostaloga korištene su internetske stranice, članci u časopisima, znanstveni i stručni radovi koji se odnose na predmetnu tematiku.

Empirijski dio rada vezan je uz rezultate provedenog istraživanja čiji je cilj bio utvrditi strukturu intelektualnog kapitala, prepoznati determinante i procijeniti vrijednost te značaj svake determinante za razvoj agrarnog poduzetništva.

Cilj istraživanja: utvrditi strukturu intelektualnog kapitala, prepoznati determinante i procijeniti vrijednost te značaj svake determinante za razvoj agrarnog poduzetništva.

Hipoteze su sljedeće:

H1 – Menadžmentu poljoprivrednih subjekata najvrijedniji resurs su znanja ljudskih potencijala

H2 – Sustavom upravljanja menadžeri/poduzetnici poljoprivrednih gospodarstava uspješno uvode inovacije u svoje poslovanje

H3 – Vjernost postojećih kupaca atribut je potrošačkog kapitala koji menadžment prepoznaje kao najznačajniji

Na temelju utvrđenog cilja provedeno je online anketno istraživanje pomoću Google obrazca sa prijavljenim sudionicima 4. Sajma obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava koji se trebao održati 16.11.2021. na Fakultetu agrobiotehničkih znanosti Osijek, a nije održan zbog epidemioloških razloga. Online anketiranjem prikupljeni su podaci o sociodemografskim karakteristikama poduzetnika. Provedeno je istraživanje u kojemu je sudjelovalo 33 ispitanika.

Prema lokaciji poljoprivrednog gospodarstva najviše ispitanika je iz Osječko-baranjske županije. Mjesta iz kojih ispitanici dolaze su: Bilje (1), Karanac (1), Soljani (1), Ladimirevci (1), Zmajevac (2), Erdut (1), Darda (1), Otok (1), Satnica (1), Vuka (1), Kućanci (1), Komletinci (1), Koška (3), Breznica Našička (1), Kneževi Vinogradi (1), Metković (1), Selci Đakovački (1), Čepin (1), Našice (2), Josipovac (2), Niza (1), Osijek (4), Lacići (1), Vinkovci (1), Vukojevci (1).

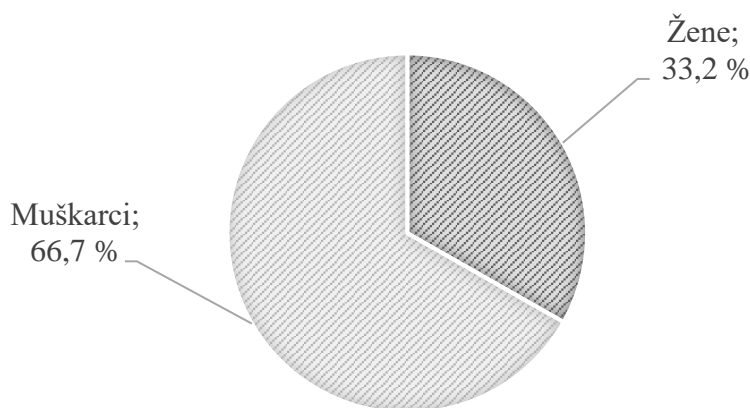
U radu je korištena i metoda SWOT analize, kojom se određuju snage, slabosti, prilike i prijetnje obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava. Za izradu rada korišten je program Microsoft Word 2019., a za izradu tablica i grafikona korišten je program Microsoft Excel 2019.

Unatoč svim poteškoćama uzrokovanih Pandemijom COVID-om 19, odgodio se 4. Sajem obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava na Fakultetu agrobiotehničkih znanosti Osijek, koji se trebao održati 16.11.2021., ali anketiranje je uspješno provedeno. U anketnom istraživanju ukupno je sudjelovao 33 ispitanika, menadžera i poduzetnika obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava.

Anketni upitnik se sastojao od 51 pitanja, koja su podijeljena u četiri grupe. Prva grupa se odnosi na socio-demografska obilježja ispitanika i sadržavala je ukupno 6 pitanja.

U ove tri grupe analizirale su se determinante ljudskog, strukturnog i potrošačkog kapitala. Stavovi ispitanika mjerili su se prema Likertovoj ljestvici koja se sastojala od pet stadija (1= potpuno se ne slažem, 5 = u potpunosti se slažem)

U spolnoj strukturi ispitanika, veći udjel čine muškarci, odnosno njih 22 što čini udjel od 66,7 %, dok je žena 33,2 %, odnosno 11 ispitanica.

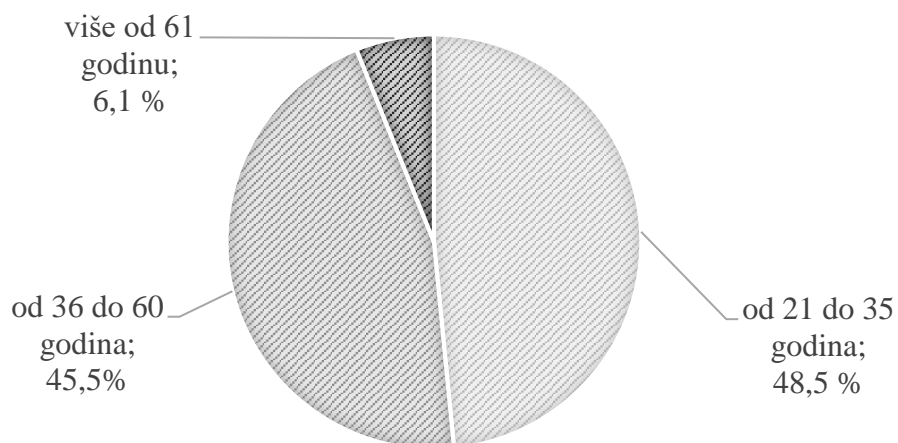


**Grafikon 1.** Struktura ispitanika prema spolu

Izvor: autor

Ispitanici prema životnoj dobi podijeljeni su u 4 kategorije. U prvoj kategoriji nalaze se mladi poljoprivrednici do 20 godina. U toj kategoriji se nije nalazila niti jedna ispitanica osoba.

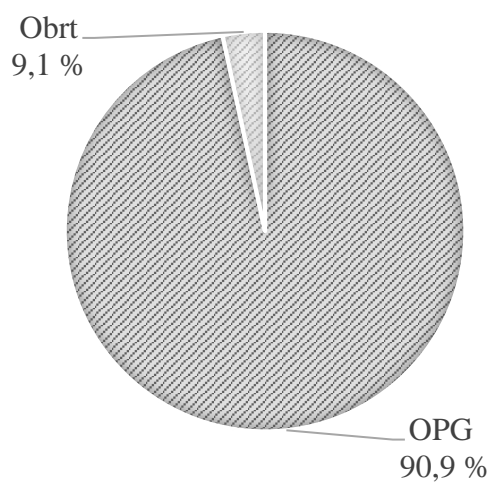
Zatim slijedi dobna skupina od 21 do 35 godina u kojoj se nalazi 16 ispitanika, odnosno 48,5% koja je najzastupljenija. U trećoj kategoriji bilo je 45,5% ispitanika od 36 do 60 godina. U zadnjoj kategoriji se nalaze osobe starije od 61 godinu i tu se radi o samo 6,1%, odnosno samo dvije ispitane osobe.



**Grafikon 2.** Struktura ispitanika prema životnoj dobi

Izvor: autor

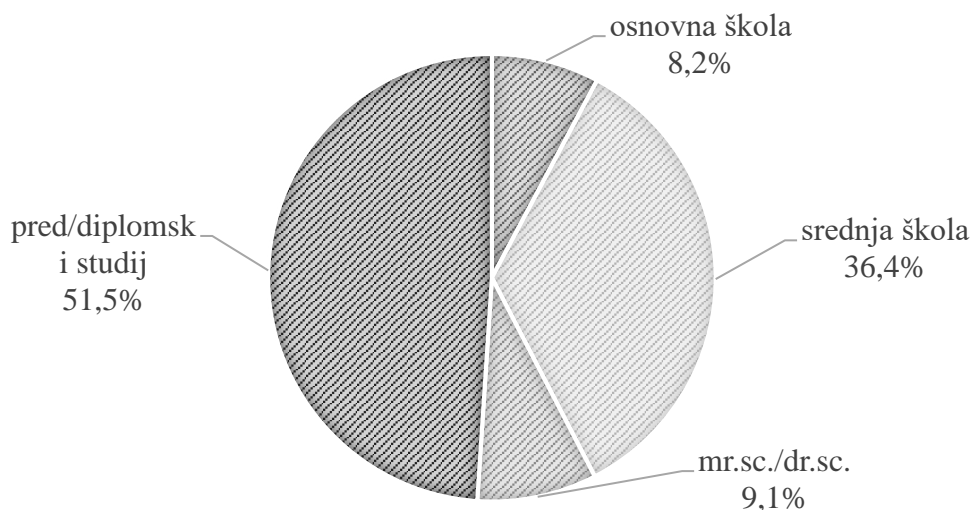
Prema obliku registracije čak 90,9%, odnosno 30 ispitanika je registrirano kao obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo, a 9,1%, odnosno njih troje je registrirano kao obrt.



**Grafikon 3.** Struktura ispitanika prema obliku registracije

Izvor: autor

Prema razini obrazovanja najviše ispitanih osoba ima završen preddiplomski/diplomski studij, njih čak 51,5%, odnosno 17 ispitanika. Drugo po redu je srednjoškolsko obrazovanje, kojeg je završilo 12 ispitanika, odnosno njih 36,4%. U skupinu magistara/doktora znanosti pripada troje, odnosno 9,1%. Samo jedan ispitanik ima završenu osnovnu školu, što čini 3%, dok ni jedan ispitanik nema nezavršenu osnovnu školu.



**Grafikon 4.** Ispitanici prema razini obrazovanja

Izvor: autor

Cjelokupni istraživački rad sastojao se od mikro gospodarskih subjekata u poljoprivredi, zato što su imali do 10 zaposlenika, samo jedan je bio mali gospodarski subjekt do 49 zaposlenika, srednje poljoprivredno gospodarstvo od 50 zaposlenika nitko nema.

Prema Gutić i Rudelj (2012.) navode da je analizu ljudskih resursa moguće uraditi uz primjenu nekoliko metoda, a jedna od njih je SWOT analiza, a sastoji se od SWOT matrice ljudskih resursa. Značenje SWOT analize je sljedeće: identificira slabosti i snage organizacije poduzeća, instrument je strateškog planiranja i upravljanja jer otkriva slabe točke poslovanja, i omogućuje provjeru strateških ciljeva poduzeća. Nakon analize podataka vrši se postupak ponderiranja, ocjena i vrijednost. Ponderom važnosti pokazujemo koliko se puta pojavljuje određena determinanta i ukupna vrijednost pondera. Kvantifikacija vrijednosti determinanti izračunava se metodom prosječnih ocjena u svakoj pojedinoj determinanti.

Utvrđivanje različitosti u mjerenju pojedinih determinanti (x) korištenjem ponderirane vrijednosti kako bi se utvrdila važnost (p) pojedinog atributa prema:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i p_i}{\sum_{i=1}^n p_i} = \frac{x_1 p_1 + x_2 p_2 + \dots + x_n p_n}{p_1 + p_2 + \dots + p_n}$$

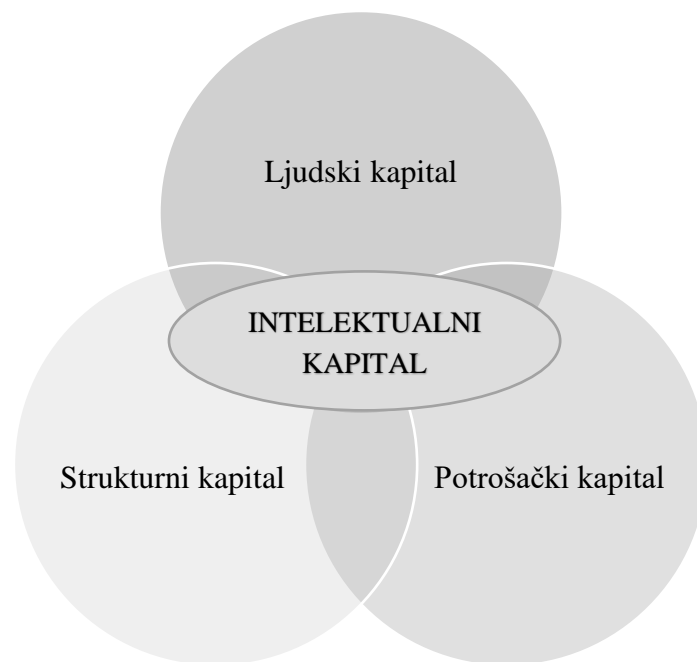
Korištenjem obrasca izračunava se vrijednost ljudskog, organizacijskog i potrošačkog kapitala čijom sumom je moguće izraziti cjelokupnu vrijednost intelektualnog kapitala.

Likertova ljestvica je psihometrijska ljestvica odgovora koja se koristi u upitnicima i anketama za dobivanje preferencija sudionika slažu li se izjavom ili skupom izjava. Likertove ljestvice mjere samo jednu osobinu, a od ispitanika se traži da navedu svoju razinu slaganja s danom tvrdnjom putem ljestvice. Najčešće se vidi kao ljestvica od 5 stupnjeva od uopće se ne slažem do uopće se slažem. Svakoj razini na ljestvici dodana je brojana vrijednost počevši od 1 i povećava se za jedan za svaku razinu. Odgovor za svako pitanje može se zasebno analizirati ili se može zbrojiti za grupu izjava. (Aasa, 2021.)

Najveći dio istraživanja, odnosno slijedeće tri grupe pitanja sastojale su se od 15 pitanja po grupi, tako da ih je ukupno bilo 45 (3x15). Svaki odgovor vrednovao se Likertovom ljestvicom od najmanje značajnog (1) do najznačajnijeg (5). Online komunikacijom prikupljeni su podaci o vještinama, iskustvima, sposobnostima i znanjima poljoprivrednog gospodarstva pri čemu je nastala baza podataka za analizu determinanti ljudskog kapitala. Pri analizi determinanti strukturalnog kapitala mjerili su se atributi: sustav upravljanja, organizacijska struktura, informacijski sustav, te povezanost i mreže. Rast i razvoj su osnova za opstanak, stoga su se mjerili atributi potrošačkog kapitala, a to su: vjernost kupaca, distribucijski kanali, ugovorni odnosi i suradnja s eksternim okruženjem.

#### 4. REZULTATI

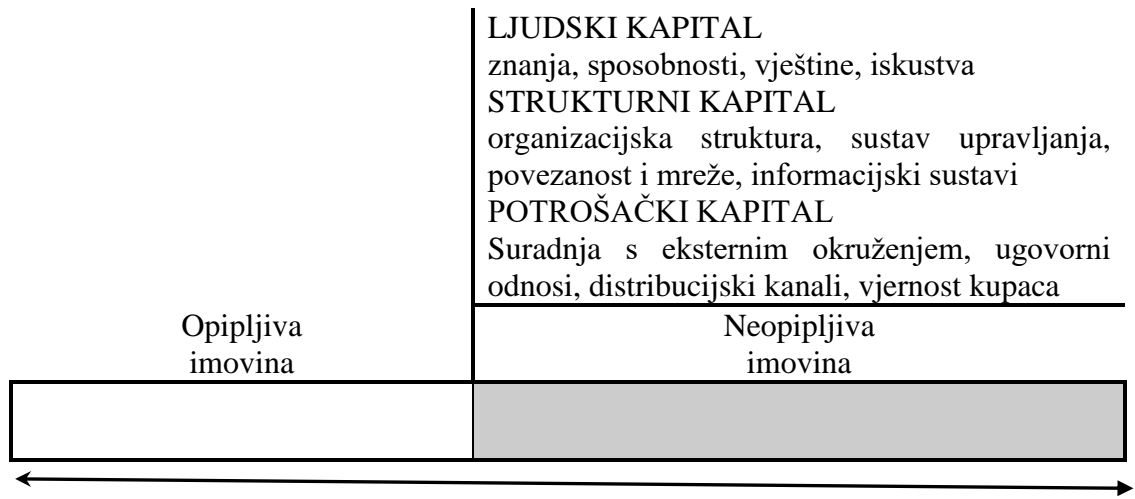
Pod pojmom intelektualnog kapitala podrazumijeva se stvaralačka primjena nematerijalnih resursa u proizvodnji i bilo kojoj drugoj kreativnoj djelatnosti, sposobnost da se nevidljiva imovina pretvara u proizvode i usluge koje donose vrijednost. Intelektualni kapital sastoji se od sljedećih determinanti:



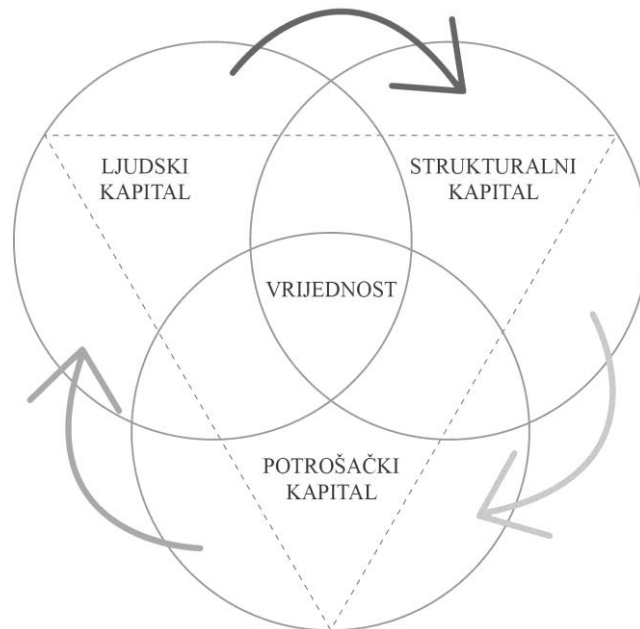
**Slika 6.** Struktura determinanti intelektualnog kapitala

Izvor: Autor

Prema strukturi intelektualnog kapitala koja je prikazana na prethodnoj slici, svaka od ove tri determinante intelektualnog kapitala može biti mjerljiva i vrednovana:



**Slika 7.** Determinante intelektualnog kapitala s pripadajućim opisnim obilježjima  
 Izvor: Autor



**Slika 8.** Singerijska veza glavnih elemenata intelektualnog kapitala  
 Izvor: izrada autora prema Sundać i Švast (2009.) str. 57.



U poslovnom okruženju ljudski resursi su oblik intelektualnog kapitala, a osnova su za rast i razvoj poslovanja. S obzirom da su zahtjevi povezani s brojem nastanka poduzetničkih prilika provedeno je mjerenje i vrednovanje determinanti ljudskog, strukturnog i potrošačkog kapitala, a svoje stavove ispitanici su izražavali pomoću Likertove ljestvice.

#### 4.1. Vrednovanje determinante ljudskog kapitala u agrarnom poduzetništvu

Ukazivanje na važnost znanja, sposobnosti, vještine i iskustva kao atributa koji opisuju važnost ljudskog kapitala, povećava se učinkovitost razvoja proizvodnje i inovativna sposobnost poduzeća. Korištenje ideja i tehnologija osigurava se konkurentska prednost na tržištu, dok sposobnost ne ovisi samo o znanju i potencijalu pojedinaca. Stavove ispitanici su izražavali koristeći se Likertovom ljestvicom od pet razina (1 = potpuno se ne slažem do 5 = u potpunosti se slažem).

**Tablica 1.** Atributi za mjerenje determinante ljudskog kapitala

Struktura atributa ljudskog kapitala	Atributi	Red. broj	Opis atributa	1	2	3	4	5	Suma
	Znanja	1.	1.	Upravljam gospodarstvom više od 25 godina	0	1	3	9	20
2.		2.	Imam stručno znanje u proizvodnji	1	1	6	10	15	33
3.		3.	Uspješno realiziram planove	0	0	4	17	12	33
4.		4.	Imam ekonomsko znanje	1	1	7	13	11	33
5.		5.	Imam visoku razinu formalnog obrazovanja	0	3	3	11	16	33
Sposobnosti	6.	6.	Marljivost i strpljenje su važni	0	0	0	2	31	33
	7.	7.	Poduzetničko ponašanje je važno	0	0	1	3	29	33
	8.	8.	Sposoban sam primijeniti inovacije	0	0	3	11	19	33
	9.	9.	Sposoban sam donositi kvalitetne poslovne odluke	0	0	2	13	18	33
Vještine	10.	10.	Uložio sam puno vremena u učenje	0	1	5	7	20	33
	11.	11.	Uložio sam puno novca za stjecanje novih znanja	0	2	12	12	7	33
	12.	12.	Vješt sam u korištenju računalna	0	2	5	6	20	33
	13.	13.	Govorim strani jezik/e	5	1	14	6	7	33
Iskustva	14.	14.	Teško sam stekao poljoprivredno gospodarstvo	3	6	12	6	6	33
	15.	15.	Imam iskustvo rada u poljoprivredi duže od 10 godina	1	2	1	17	12	33

\*vrednovano Likertovom ljestvicom: 1=potpuno se ne slažem, 2=samo djelomično se slažem, 3=slažem se, 4=uglavnom se slažem, 5=u potpunosti se slažem

U sljedećoj tablici prikazana je struktura udjela atributa: znanja, sposobnosti, vještina i iskustva u determinanti ljudskog kapitala:

**Tablica 2.** Struktura udjela atributa u determinanti ljudskog kapitala, %

Struktura atributa ljudskog kapitala	Atributi	Red. broj	Opis atributa	1	2	3	4	5	Suma
	Znanja	1.	1.	Upravljam gospodarstvom više od 25 godina	0	3	9,1	27,3	60,6
2.		2.	Imam stručno znanje u proizvodnji	3	3	18,2	30,3	45,5	100
3.		3.	Uspješno realiziram planove	0	0	12,1	51,5	36,4	100
4.		4.	Imam ekonomsko znanje	3	3	21,2	39,4	33,3	100
5.		5.	Imam visoku razinu formalnog obrazovanja	0	9,1	9,1	33,3	48,5	100
Sposobnosti	6.	6.	Marljivost i strpljenje su važni	0	0	0	6,1	93,9	100
	7.	7.	Poduzetničko ponašanje je važno	0	0	3	9,1	87,9	100
	8.	8.	Sposoban sam primijeniti inovacije	0	0	9,1	33,3	57,6	100
	9.	9.	Sposoban sam donositi kvalitetne poslovne odluke	0	0	6,1	39,4	54,5	100
Vještine	10.	10.	Uložio sam puno vremena u učenje	0	3	15,2	21,2	60,6	100
	11.	11.	Uložio sam puno novca za stjecanje novih znanja	0	6,1	36,4	36,4	21,2	100
	12.	12.	Vješt sam u korištenju računalna	0	6,1	15,2	18,2	60,6	100
	13.	13.	Govorim strani jezik/e	15,2	3	42,4	18,2	21,2	100
Iskustva	14.	14.	Teško sam stekao poljoprivredno gospodarstvo	9,1	18,2	36,4	18,2	18,2	100
	15.	15.	Imam iskustvo rada u poljoprivredi duže od 10 godina	3	6,1	3	51,5	36,4	100

Po pitanju strukture atributa ljudskog kapitala, ispitanici su dali sljedeće odgovore, koji su prikazani u sljedećoj tablici. Analizirani su sljedeći odgovori znanja kao atributa ljudskog kapitala. U potpunosti se slaže 60,6% ispitanika da upravlja gospodarstvom više od 25 godina, 27,3% uglavnom se slaže, dok se 9,1% ispitanika slaže. Svega 3% ispitanika se djelomično slaže. Imaju li stručno znanje u proizvodnji, analizirani su sljedeći odgovori. U potpunosti se slaže 45,5% ispitanika, 30,3% uglavnom se slaže, dok se 18,2% slaže da su stručni u proizvodnji. Samo 3% ispitanika odgovorilo je da se djelomično slaže i potpuno ne slažu.

Na pitanje kakvi su po pitanju realizacije planova, odgovorili su sljedeće. Potpuno se slaže 36,4% ispitanika, 51,5% uglavnom se slaže, dok se 12,1% slaže. Imaju li ekonomskog znanja u svom poslovanju, odgovori su iduće. U potpunosti se slaže 33,3% ispitanika, 39,4% uglavnom se slaže, dok se 21,2% slaže da imaju ekonomskog znanja. Svega 3% ispitanika se samo djelomično i potpuno ne slažu.

Po pitanju formalnog obrazovanja, 48,5% ispitanika se u potpunosti slaže, 33,3% uglavnom se slaže, dok se 9,1% slaže i djelomično slaže.

Što se tiče sposobnosti kao atributa ljudskog kapitala, ispitanici su dali sljedeće odgovore. Da su marljivost i strpljenje važni odgovorilo je 93,9% ispitanika da se u potpunosti slaže, a 6,1% se uglavnom slaže. Poduzetničko ponašanje je od izuzetne važnosti i s time se u potpunosti slaže 87,9% ispitanika, 9,1% se uglavnom slaže, a svega 3% se slaže. Da li su ispitanici sposobni primijeniti inovacije u svom poslovanju, sljedeći su odgovori. Njih 57,6% u potpunosti se slaže, 33,3% se uglavnom slaže, dok se 9,1% slaže. Čak 54,5% ispitanika odgovorilo je da se u potpunosti slažu da su sposobni donositi kvalitetne poslovne odluke, 39,4% se uglavnom slaže, dok se 6,1% slaže.

Vještine kao atribut ljudskog kapitala, imaju sljedeće rezultate: U potpunosti se slaže 60,6% ispitanika da su uložili puno vremena u učenje, 21,2% uglavnom se slaže, 15,2% se slaže, dok se samo 3% ispitanika djelomično slaže. Da li su uložili puno novca za stjecanje novih znanja, u potpunosti se slaže 21,2% ispitanika, 36,4% uglavnom se slaže, dok se 6,1% samo djelomično slažu. Na pitanje da li su vješti u korištenju računala, ispitanici su odgovorili sljedeće. U potpunosti se slaže 60,6%, 18,2% uglavnom se slaže, 15,2% slaže se, a 6,1% ispitanika se samo djelomično slaže. Da li menadžeri/poduzetnici govore strane jezike, dobili smo sljedeće rezultate. U potpunosti se slaže 21,2% ispitanika, uglavnom se slaže 18,2%, dok se 42,4% slaže. Samo 3% se djelomično slaže, a 15,2% se ne slaže.

Na pitanje kakvi su po pitanju iskustva kao determinante ljudskog kapitala, ispitanici su odgovorili sljedeće. Ispitanici su odgovorili da se 36,4% slažu da su teško stekli poljoprivredno gospodarstvo, dok se 9,1% potpuno ne slaže. Također, odgovori su da se uglavnom slažu da imaju iskustvo rada u poljoprivredi duže od 10 godina, što iznosi 51,5%, dok se svega 3% potpuno ne slaže.

U idućoj tablici računati su ponderi važnosti, ocjene i vrijednost determinante ljudskog kapitala.

**Tablica 3.** Ponderi važnosti, ocjene i vrijednosti determinante ljudskog kapitala

Struktura atributa ljudskog kapitala	Atributi	Red. Broj	Opis atributa	Ponderi važnosti	Ocjene	Vrijednost determinante	
	Znanja	1.	Upravljam gospodarstvom više od 25 godina	0,07	4,45	0,31	
		2.	Imam stručno znanje u proizvodnji	0,07	4,12	0,29	
		3.	Uspješno realiziram planove	0,07	4,24	0,30	
		4.	Imam ekonomsko znanje	0,06	3,97	0,24	
		5.	Imam visoku razinu formalnog obrazovanja	0,07	4,21	0,29	
	<b>Vrijednost atributa znanja</b>				<b>0,07</b>	<b>4,20</b>	<b>0,29</b>
	Sposobnosti	6.	Marljivost i strpljenje su važni	0,08	4,94	0,39	
		7.	Poduzetničko ponašanje je važno	0,08	4,85	0,39	
		8.	Sposoban sam primijeniti inovacije	0,07	4,48	0,31	
		9.	Sposoban sam donositi kvalitetne poslovne odluke	0,07	4,48	0,31	
	<b>Vrijednost atributa sposobnosti</b>				<b>0,08</b>	<b>4,69</b>	<b>0,35</b>
	Vještine	10.	Uložio sam puno vremena u učenje	0,07	4,39	0,31	
		11.	Uložio sam puno novca za stjecanje novih znanja	0,06	3,73	0,22	
		12.	Vješt sam u korištenju računalna	0,07	4,33	0,30	
13.		Govorim strani jezik/e	0,05	3,27	0,16		
<b>Vrijednost atributa vještine</b>				<b>0,06</b>	<b>3,93</b>	<b>0,25</b>	
Iskustva	14.	Teško sam stekao poljoprivredno gospodarstvo	0,05	3,18	0,16		
	15.	Imam iskustvo rada u poljoprivredi duže od 10 godina	0,06	4,12	0,25		
<b>Vrijednost atributa iskustva</b>				<b>0,06</b>	<b>3,65</b>	<b>0,21</b>	
<b>Vrijednost determinante ljudskog kapitala</b>				<b>1,00</b>	<b>62,76</b>	<b>4,23</b>	

Postupkom rangiranja prepoznate su najveće vrijednosti atributa u determinanti ljudskog kapitala. Kao najvrijedniji atribut ističe se sposobnost (4,69), na drugom mjestu je atribut znanja (4,20), na trećem mjestu vještina (3,93), te se na zadnjem mjestu nalazi atribut iskustva (3,65). Zaključno, vrijednost determinante ljudskog kapitala iznosi 4.23.

#### 4.2. Vrednovanje determinante strukturnog kapitala u agrarnom poduzetništvu

U idućoj tablici vrednuje se determinanta ljudskog kapitala, a atributi koji se vrednuju su: organizacijska struktura, sustav upravljanja, povezanost i mreže, te informacijski sustavi. U idućoj tablici prikazani su atributi za mjerenje determinante strukturnog kapitala.

**Tablica 4.** Atributi za mjerenje determinante strukturnog kapitala

Struktura atributa strukturnog kapitala	Atributi	Red. broj	Opis atributa	1	2	3	4	5	Suma	
	Organizacijska struktura	16.	16.	Organizacijsko strukturiranje proizvodnje i poslovanja	2	4	11	11	5	33
		17.	17.	Planiranje razvoja proizvodnje	0	0	0	16	17	33
		18.	18.	Izrada poslovnih planova	1	2	10	15	5	33
		19.	19.	Strateško planiranje razvoja	0	0	0	17	16	33
	Sustav upravljanja	20.	20.	Upravljanje kadrovima	0	1	9	17	6	33
		21.	21.	Upravljanje realizacijom dugoročnih ciljeva	0	0	4	14	15	33
		22.	22.	Upravljanje investicijama	0	0	7	18	8	33
		23.	23.	Uvođenje inovacija	0	0	5	19	9	33
	Povezanost i mreže	24.	24.	Načini pristupa tržištu	0	4	13	12	4	33
		25.	25.	Prikupljanje podataka o dobavljačima i kupcima	1	1	8	14	9	33
		26.	26.	Suradnja i savjetovanje s vanjskim okruženjem	2	5	16	4	6	33
		27.	27.	Kontrola kvalitete proizvoda	0	2	7	10	14	33
	Informacijski sustavi	28.	28.	Proizvodnja je informatizirana	4	5	10	9	5	33
		29.	29.	Razina informatizacije na gospodarstvu	3	4	12	8	6	33
		30.	30.	Unaprjeđivanje informacijske infrastrukture	3	4	11	10	5	33

\* vrednovano Likertovom ljestvicom: 1=potpuno loše, 2=loše, 3=dobro, 4=vrlo dobro, 5=izuzetno dobro

U sljedećoj tablici prikazana je struktura udjela atributa: organizacijska struktura, sustav upravljanja, povezanost i mreže i informacijski sustavi u determinanti strukturnog kapitala:

**Tablica 5.** Struktura udjela atributa u determinanti strukturnog kapitala, %

Struktura atributa strukturnog kapitala	Atributi	Red. broj	Opis atributa	1	2	3	4	5	Suma
	Organizacijska struktura	16.	Organizacijsko strukturiranje proizvodnje i poslovanja	6,1	12,1	33,3	33,3	15,2	100
17.		Planiranje razvoja proizvodnje	0	0	0	48,5	51,5	100	
18.		Izrada poslovnih planova	3	6,1	30,3	45,5	15,2	100	
19.		Strateško planiranje razvoja	0	0	0	51,5	48,5	100	
Sustav upravljanja	20.	Upravljanje kadrovima	0	3	27,3	51,5	18,2	100	
	21.	Upravljanje realizacijom dugoročnih ciljeva	0	0	12,1	42,4	45,5	100	
	22.	Upravljanje investicijama	0	0	21,2	54,5	24,2	100	
	23.	Uvođenje inovacija	0	0	15,2	57,6	27,3	100	
Povezanost i mreže	24.	Načini pristupa tržištu	0	12,1	36,4	36,4	12,1	100	
	25.	Prikupljanje podataka o dobavljačima i kupcima	3	3	24,2	42,4	27,3	100	
	26.	Suradnja i savjetovanje s vanjskim okruženjem	6,1	15,2	48,5	12,1	18,2	100	
	27.	Kontrola kvalitete proizvoda	0	6,1	21,2	30,3	42,4	100	
Informacijski sustavi	28.	Proizvodnja je informatizirana	12,1	15,2	30,3	27,3	15,2	100	
	29.	Razina informatizacije na gospodarstvu	9,1	12,1	36,4	24,2	18,2	100	
	30.	Unaprjeđivanje informacijske infrastrukture	9,1	12,1	33,3	30,3	15,2	100	

Po pitanju organizacijskog strukturiranja proizvodnje i poslovanja, njih 15,2% odgovorilo je izuzetno dobro, 33,3% vrlo dobro i dobro, dok je 12,1 odgovorilo loše. Svega 6,1% odgovorilo je potpuno loše. Što se tiče planiranja razvoja proizvodnje 51,5% odgovorilo je izuzetno dobro, a 48,5% vrlo dobro. Dobro, loše i potpuno loše planiranje razvoja nema nitko. Na pitanje kakvi su ispitanici pri izradi poslovnih planova, dali su sljedeće odgovore. Njih 15,2% je izuzetno dobro u izradi, 45,5% vrlo dobro, dok je 30,3% dobro. Njih 6,1% odgovorili su da su loši u izradi poslovnog plana, a svega 3% je potpuno loše. Kako strateški upravljaju razvojem, ispitanici su dali sljedeće odgovore. Izuzetno dobro upravlja njih 48,5%, a vrlo dobro 51,5%, dok dobro, loše i potpuno loše planiranje razvoja nema nitko od ispitanika.

Što se tiče sustava upravljanja kao atributa strukturnog kapitala, ispitanici su odgovorili sljedeće. Na pitanje kako upravljaju kadrovima, njih 18,2% odgovorilo je izuzetno dobro, 51,5% vrlo dobro, a 27,3% dobro. Svega 3% odgovorilo je loše, dok potpuno lošeg

upravljanja kadrovima nema. Na pitanje kako realiziraju dugoročne ciljeve, dali su sljedeće odgovore. Izuzetno dobro realizira njih 45,5%, vrlo dobro 42,4, a 12,1% dobro realizira. Lošu i potpuno lošu realizaciju nema nitko. Kako menadžeri upravljaju svojim investicijama, vidjet ćemo u idućim rezultatima. Izuzetno dobro 24,2%, vrlo dobro 54,5, a dobro 15,2%. Na loše i potpuno loše upravljanje investicijama nije dao odgovor. Kakvi su menadžeri po pitanju uvođenja inovacija u svoje poslovanje, dali su sljedeće odgovore. Izuzetno dobro odgovorilo je 27,3%, vrlo dobro 57,6%, te dobro uvođenje inovacija iznosi 15,2%. Loše i potpuno loše uvođenje inovacija, nema odgovora.

Po pitanju povezanosti sa svojim kupcima, ispitanici su dali sljedeće odgovore. Način na koji pristupaju tržištu njih 12,1% odgovorilo je izuzetno dobro i loše, dok vrlo dobro i dobro pristupanje tržištu ima njih 36,4%. Potpuno lošeg upravljanja nema. Prikupljanje podataka o dobavljačima i kupcima je izuzetno dobro, što iznosi 27,3%, vrlo dobro 42,4%, dok je 24,2% odgovorilo dobro. Loše i potpuno loše prikupljanje podataka iznosi 3%. Kakvi su menadžeri/poduzetnici po pitanju savjetovanja s vanjskim okruženjem, dali su sljedeće odgovore. Izuzetno dobro odgovorilo je 18,2% ispitanika, vrlo dobro 12,1%, dok je 48,5% ispitanika odgovorilo dobro. Loše savjetovanje ima svega 15,2%, a potpuno loše 6,1%. Na pitanje kakvi su po pitanju kontrole kvalitete proizvoda, imamo sljedeće rezultate. Izuzetno dobro 42,4%, vrlo dobro 30,3%, te dobro 21,2%. Loše upravljanje kvalitetom proizvoda ima svega 6,1%, a potpuno lošu kvalitetu nema niti jedan ispitanik.

Što se tiče informacijskih sustava kao atributa strukturnog kapitala, ispitanici su dali sljedeće odgovore. Izuzetno dobro informatizaciju ima 15,2% ispitanika, vrlo dobru 27,3%, te dobru 30,3%. Lošu informatizaciju ma 15,2% ispitanika, a lošu svega 12,1% ispitanika. Kakva je razina informatizacije na njihovom gospodarstvu, ispitanici su odgovorili sljedeće. Izuzetno dobro 18,2%, vrlo dobro 24,2%, te dobra 36,4%. Lošu informatizaciju na gospodarstvu ima 12,1%, a potpuno lošu 9,1%. Na pitanje kakvi su kod unaprjeđivanja informacijske infrastrukture, imamo sljedeće rezultate. Izuzetno dobro 15,2%, 30,3% ispitanika je odgovorilo vrlo dobro, dok je 33,3% odgovorilo dobro. Loše unaprjeđivanje informacijske strukture ima 12,1% ispitanik, te potpuno loše 9,1%.

Iz tablice 5. je uočljivo kako je najznačajniji rezultat uvođenje inovacija 57,6%, dok je najmanje značajna izrada poslovnih planova i prikupljanje podataka o dobavljačima i kupcima 3%.

U sljedećoj tablici računati su ponderi važnosti, ocjene i vrijednost determinante strukturnog kapitala.

**Tablica 6.** Ponderi važnosti, ocjene i vrijednosti determinante strukturnog kapitala

Struktura atributa strukturnog kapitala	Atributi	Red. broj	Opis atributa	Ponderi važnosti	Ocjene	Vrijednost determinante
	Organizacijska struktura	16.		Organizacijsko strukturiranje proizvodnje i poslovanja	0,06	3,39
17.			Planiranje razvoja proizvodnje	0,08	4,52	0,36
18.			Izrada poslovnih planova	0,06	3,64	0,23
19.			Strateško planiranje razvoja	0,08	4,48	0,35
<b>Vrijednost atributa organizacijske strukture</b>				<b>0,07</b>	<b>4,01</b>	<b>0,29</b>
Sustav upravljanja	20.		Upravljanje kadrovima	0,07	3,85	0,26
	21.		Upravljanje realizacijom dugoročnih ciljeva	0,08	4,33	0,33
	22.		Upravljanje investicijama	0,07	4,03	0,29
	23.		Uvođenje inovacija	0,06	4,12	0,25
<b>Vrijednost atributa sustava upravljanja</b>				<b>0,07</b>	<b>4,08</b>	<b>0,28</b>
Povezanost i mreže	24.		Načini pristupa tržištu	0,07	3,48	0,24
	25.		Prikupljanje podataka o dobavljačima i kupcima	0,07	3,88	0,26
	26.		Suradnja i savjetovanje s vanjskim okruženjem	0,06	3,21	0,18
	27.		Kontrola kvalitete proizvoda	0,07	4,09	0,29
<b>Vrijednost atributa povezanosti i mreže</b>				<b>0,07</b>	<b>3,67</b>	<b>0,24</b>
Informacijski sustavi	28.		Proizvodnja je informatizirana	0,06	3,18	0,18
	29.		Razina informatizacije na gospodarstvu	0,06	3,30	0,19
	30.		Unaprjeđivanje informacijske infrastrukture	0,06	3,30	0,19
<b>Vrijednost atributa informacijskog sustava</b>				<b>0,06</b>	<b>3,26</b>	<b>0,19</b>
<b>Vrijednost determinante strukturnog kapitala</b>				<b>1,00</b>	<b>56,82</b>	<b>3,83</b>

Postupkom rangiranja prepoznate su najveće vrijednosti atributa u determinant strukturnog kapitala. Kao najvrijedniji atribut ističe se sustav upravljanja (4,08), na drugom mjestu je atribut organizacijske strukture (4,01), na trećem mjestu se nalazi atribut povezanosti i mreže (3,67), te se na zadnjem, odnosno četvrtom mjestu nalazi informacijski sustav koji iznosi (3,26). Zaključno, vrijednost determinante strukturnog kapitala iznosi 3,83.



### 4.3. Vrednovanje determinante potrošačkog kapitala u agrarnom poduzetništvu

Vrednovanje atributa obavljeno je kroz: suradnju s eksternim okruženjem, ugovorne odnose, distribucijske kanale i vjernost kupaca. U idućoj tablici prikazani su atributi za mjerenje determinante potrošačkog kapitala.

**Tablica 7.** Atributi za mjerenje determinante potrošačkog kapitala

Struktura atributa potrošačkog kapitala	Atributi	Red. broj	Opis atributa	1	2	3	4	5	Suma
	Suradnja s eksternim okruženjem	31.	31.	Suradnja s dobavljačima	1	1	7	10	14
32.		32.	Suradnja s konkurentima	2	2	8	10	11	33
33.		33.	Komunikacija s potrošačima	0	1	2	13	17	33
Ugovorni odnosi	34.	34.	Razina ugovorene prodaje	3	4	7	9	10	33
	35.	35.	Ugovori s novim kupcima	3	3	11	10	6	33
Distribucijski kanali	36.	36.	Prodaja na kućnom pragu	1	4	2	6	20	33
	37.	37.	Prodaja na tržnicama	9	4	7	6	7	33
	38.	38.	Veleprodaja	8	7	7	4	7	33
	39.	39.	Ugovorena prodaja	6	3	8	6	10	33
	40.	40.	Izvoz	15	8	5	3	2	33
Vjernost kupaca	41.	41.	Kontinuitet u povezanosti sa stalnim kupcima	0	1	3	12	17	33
	42.	42.	Povezanost proizvođača s potrošačima bez posrednika	1	2	5	5	20	33
	43.	43.	Postojanje baze kontakata s kupcima	1	3	7	7	15	33
	44.	44.	Procijenjena razina zadovoljstva kupaca	0	1	4	11	17	33
	45.	45.	Vjernost postojećih kupaca	0	1	3	5	24	33

\* vrednovano Likertovom ljestvicom: 1=potpuno nezadovoljan, 2=nezadovoljan,

3=zadovoljan, 4=vrlo zadovoljan, 5=izuzetno zadovoljan

U tablici koja slijedi prikazana je struktura udjela atributa u determinanti potročkog kapitala koja je izražena postotkom:

**Tablica 8.** Struktura udjela atributa u determinanti potrošačkog kapitala, %

Struktura atributa potrošačkog kapitala	Atributi	Red. broj	Opis atributa	1	2	3	4	5	Suma
	Suradnja s eksternim okruženjem	31.	Suradnja s dobavljačima	3	3	21,2	30,3	42,4	100
		32.	Suradnja s konkurentima	6,1	6,1	24,2	30,3	33,3	100
		33.	Komunikacija s potrošačima	0	3	6,1	39,4	51,5	100
	Ugovorni odnosi	34.	Razina ugovorene prodaje	9,1	12,1	21,2	27,3	30,3	100
		35.	Ugovori s novim kupcima	9,1	9,1	33,3	30,3	18,2	100
	Distribucijski kanali	36.	Prodaja na kućnom pragu	3	12,1	6,1	18,2	60,6	100
		37.	Prodaja na tržnicama	27,3	12,1	21,2	18,2	21,2	100
		38.	Veleprodaja	24,2	21,2	21,2	12,1	21,2	100
		39.	Ugovorena prodaja	18,2	9,1	24,2	18,2	30,3	100
40.		Izvoz	45,5	24,2	15,2	9,1	6,1	100	
Vjernost kupaca	41.	Kontinuitet u povezanosti sa stalnim kupcima	0	3	9,1	36,4	51,5	100	
	42.	Povezanost proizvođača s potrošačima bez posrednika	3	6,1	15,2	15,2	60,6	100	
	43.	Postojanje baze kontakata s kupcima	3	9,1	21,2	21,2	45,5	100	
	44.	Procijenjena razina zadovoljstva kupaca	0	3	12,1	33,3	51,5	100	
	45.	Vjernost postojećih kupaca	0	3	9,1	15,2	72,7	100	

Na pitanje kakva je suradnja s eksternim okruženjem, ispitanici su dali sljedeće odgovore. Kakva je komunikacija s potrošačima, njih 51,5% odgovorilo je da su izuzetno zadovoljni, što je izraženo brojem 17, vrlo zadovoljno je njih 39,4%, odnosno njih 13, zadovoljnih ima 6,1%, odnosno njih 2. Nezadovoljnih ima svega 3%, što je rezultiralo brojkom 1, dok potpuno nezadovoljnih nije bilo.

Suradnjom s konkurentima izuzetno zadovoljnih ima 33,3%, vrlo zadovoljnih 30,3%, a potpuno zadovoljnih 24,2%. Nezadovoljnih ima 6,1%, kao i potpuno nezadovoljnih. Suradnjom s dobavljačima izuzetno zadovoljnih ima 42,4%, vrlo zadovoljnih 30,3%, dok zadovoljnih ima 21,2%. Što se tiče nezadovoljnih, njih ima 3%, kao i potpuno nezadovoljnih.

Što se tiče ugovornih odnosa, ispitanici su dali sljedeće odgovore. Na pitanje kakva je razina ugovore prodaje, imamo sljedeće rezultate. Izuzetno zadovoljnih ima 30,3%, vrlo zadovoljnih 27,3%, zadovoljnih ima 21,2%, dok nezadovoljnih ima 12,1%, odnosno 4 ispitanika, a potpuno nezadovoljnih 9,1%, odnosno 3 ispitanika. Što se tiče ugovora s novima kupcima izuzetno zadovoljnih ima 18,2%, dok vrlo zadovoljnih ima 30,3%. Također, zadovoljnih ispitanika ima 33,3%. Nezadovoljnih ima 9,1%, kao i potpuno nezadovoljnih.

Na pitanje distribucijskog kanala, ispitanici su dali sljedeće odgovore. Što se tiče prodaje na kućnom pragu izuzetno zadovoljnih ima 60,6%, vrlo zadovoljnih 18,2%, dok je zadovoljnih 6,1%. Oni koji su nezadovoljni prodajom na kućnom pragu je 12,1%, a potpuno nezadovoljnih je svega 3%. Prodajom na tržnicama izuzetno zadovoljnih ima 21,2%, kao i zadovoljnih. Vrlo zadovoljnih 18,2%, dok nezadovoljnih ima 12,1%, a potpuno nezadovoljnih 27,3%. Što se tiče veleprodaje, kao distribucijskog kanala, imamo sljedeće odgovore. Izuzetno zadovoljnih, zadovoljnih i nezadovoljnih ima 21,2%, dok vrlo zadovoljnih ima 12,1%, a potpuno nezadovoljnih 24,2%. Ugovorenom prodajom izuzetno zadovoljnih ima 30,3%, vrlo zadovoljnih i potpuno nezadovoljnih ima 18,2%. Zadovoljnih ugovorenom prodajom ima 24,2%, a nezadovoljnih 9,1%. Što se tiče izvoza, izuzetno zadovoljnih ima svega 6,1%, vrlo zadovoljnih 9,1%, dok je zadovoljnih 15,2%. Nezadovoljnih ima 24,2%, dok je potpuno nezadovoljnih velikih 45,5%.

Po pitanju vjernosti kupaca, ispitanici su dali sljedeće odgovore. Izuzetno zadovoljnih u kontinuitetu sa stalnim kupcima ima 51,5%, vrlo zadovoljnih 36,4%, dok je zadovoljnih 9,1%. Nezadovoljnih ima svega 3%, dok potpuno nezadovoljnih nema.

Po pitanju povezanosti proizvođača s potrošačima bez posrednika izuzetno zadovoljnih ima 60,6%, vrlo zadovoljnih i zadovoljnih 15,2%. Dok je nezadovoljnih 9,1%. a potpuno nezadovoljnih 3%. Na pitanje kako su zadovoljni bazom kontakata s kupcima, ispitanici su dali sljedeće odgovore. Njih 45,5% je izuzetno zadovoljno, 21,2% vrlo zadovoljni, dok je 21,2% zadovoljnih. Nezadovoljnih je svega 9,1%, a potpuno nezadovoljnih 3%. Kakva je razina zadovoljstva kupaca, imamo sljedeće odgovore. Izuzetno zadovoljnih ima 51,5%, vrlo zadovoljnih 33,3%, dok je zadovoljnih 12,1%. Nezadovoljnih ima svega 3%, dok potpuno nezadovoljnih nije bilo. Što se tiče vjernosti kupaca, ispitanici su dali sljedeće odgovore. Izuzetno zadovoljnih je 72,7%, vrlo zadovoljnih 15,2, dok je zadovoljnih 12,1%. Nezadovoljnih ima 3%, a potpuno nezadovoljnih nema.

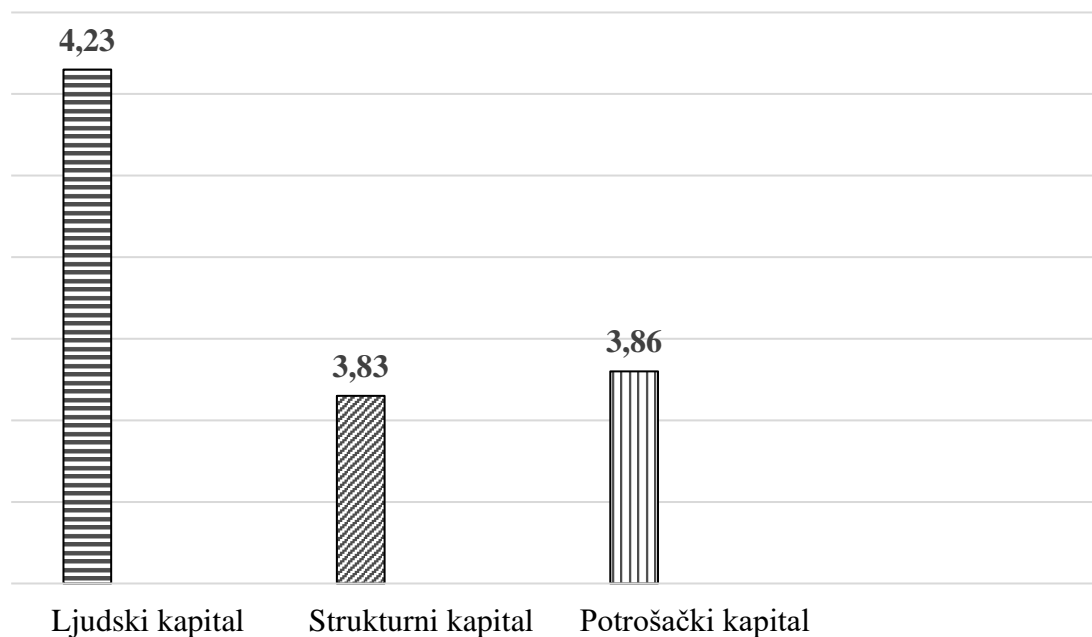
Iz tablice je uočljivo kako je najznačajni rezultat vjernost postojećih kupaca, koji iznosi 72,7%, dok je najmanje značajna suradnja s dobavljačima, prodaja na kućnom pragu, povezanost proizvođača s potrošačima bez posrednika i postojanje baze kontakata s kupcima, koja iznosi 3%. Kao najvrijedniji atribut ističe se vjernost kupaca (4,30), na drugom mjestu je suradnja s eksternim okruženjem (4,08), na trećem mjestu se nalaze ugovorni odnosi (3,48), te se na zadnjem mjestu nalazi distribucijski kanal (3,08). Zaključno, vrijednost determinante potrošačkog kapitala iznosi 3,86.

U idućoj tablici računati su ponderi važnosti, ocjene i vrijednost determinante potrošačkog kapitala.

**Tablica 9.** Ponderi važnosti, ocjene i vrijednosti determinante potrošačkog kapitala

Struktura atributa potrošačkog kapitala	Atributi	Red. broj	Opis atributa	Ponderi važnosti	Ocjene	Vrijednost determinante
	Suradnja s eksternim okruženjem		31.	Suradnja s dobavljačima	0,07	4,06
		32.	Suradnja s konkurentima	0,07	3,79	0,26
		33.	Komunikacija s potrošačima	0,08	4,39	0,34
<b>Vrijednost atributa suradnje s eksternim okruženjem</b>				<b>0,07</b>	<b>4,08</b>	<b>0,30</b>
Ugovorni odnosi		34.	Razina ugovorene prodaje	0,06	3,58	0,23
		35.	Ugovori s novim kupcima	0,06	3,39	0,21
<b>Vrijednost atributa ugovornih odnosa</b>				<b>0,06</b>	<b>3,48</b>	<b>0,22</b>
Distribucijski kanali		36.	Prodaja na kućnom pragu	0,08	4,21	0,32
		37.	Prodaja na tržnicama	0,05	2,94	0,15
		38.	Veleprodaja	0,05	2,85	0,14
		39.	Ugovorena prodaja	0,06	3,33	0,20
		40.	Izvoz	0,04	2,06	0,08
<b>Vrijednost atributa distribucijskog kanala</b>				<b>0,05</b>	<b>3,08</b>	<b>0,18</b>
Vjernost kupaca		41.	Kontinuitet u povezanosti sa stalnim kupcima	0,08	4,36	0,34
		42.	Povezanost proizvođača s potrošačima bez posrednika	0,08	4,24	0,32
		43.	Postojanje baze kontakata s kupcima	0,07	3,97	0,28
		44.	Procijenjena razina zadovoljstva kupaca	0,08	4,33	0,33
		45.	Vjernost postojećih kupaca	0,08	4,58	0,37
<b>Vrijednost atributa vjernosti kupaca</b>				<b>0,08</b>	<b>4,30</b>	<b>0,33</b>
<b>Vrijednost determinante potrošačkog kapitala</b>				<b>1,00</b>	<b>56,09</b>	<b>3,86</b>

Postupkom rangiranja prepoznate su najveće vrijednosti atributa u determinanti potrošačkog kapitala.



**Grafikon 5.** Ukupne vrijednosti determinanti ljudskog, strukturnog i potrošačkog kapitala

#### 4.4. SWOT analiza intelektualnog kapitala

Prema Štefanić (2015.) SWOT analiza je osnovni alat kojim se ispituju unutarnje snage i slabosti, te vanjske prilike i prijetnje u provedbi projekata, ideja, strategija i organizacija. SWOT analiza je odličan alat za procjenu trenutnog stanja poduzeća, te omogućava razvoj budućih planova organizacije. Također, SWOT analiza, naziva se još i SWOT matrica. SWOT je skraćenica za: snage (*Strenght*), slabosti (*Weaknesses*), prilike (*Opportunities*) i prijetnje (*Threats*). Iz provedene analize nastali su rezultati istraživanja koji su prikazani slijedećom tablicom:

<p><b>SNAGE (S)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sposoban sam primijeniti inovacije (4,48)</li> <li>2. Sposoban sam donositi kvalitetne poslovne odluke (4,48)</li> <li>3. Vješt sam u korištenju računala (4,33)</li> <li>4. Imam iskustvo rada u poljoprivredi duže od 10. godina (4,12)</li> <li>5. Imam stručno znanje u proizvodnji (4,12)</li> </ol>	<p><b>SLABOSTI (W)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Izvoz (2,06)</li> <li>2. Veleprodaja (2,85)</li> <li>3. Prodaja na tržnicama (2,94)</li> <li>4. Izrada poslovnih planova (3,64)</li> </ol>
<p><b>SWOT</b></p>	
<p><b>PRILIKE (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uvođenje inovacija (4,12)</li> <li>2. Suradnja s dobavljačima (4,06)</li> <li>3. Ugovori s novim kupcima (3,39)</li> <li>4. Suradnja i savjetovanje s vanjskim okruženjem (3,21)</li> </ol>	<p><b>PRIJETNJE (T)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Načini pristupa tržištu (3,48)</li> <li>2. Suradnja s konkurentima (3,79)</li> </ol>

**Slika 9.** SWOT analiza intelektualnog kapitala u agrarnom poduzetništvu

Izvor: autor

Prije svega, potrebno je razlikovati unutarnje i vanjske čimbenike. Na unutarnje čimbenike možemo utjecati, jačati i razvijati ih, dok na vanjske čimbenike nemamo baš preveliki utjecaj. Pri analizi unutarnjih čimbenika sami smo odgovorni za rast i razvoj cijelog poslovanja. Prilike i prijetnje se odnose na vanjske čimbenike i na njih nemamo utjecaj, stoga možemo reći da se na njih možemo jedino prilagoditi.

Snage se odnose na onaj dio poslovanja gdje smo bolji od konkurencije, odnosno da smo sposobni primijeniti inovacije (4,48), donositi kvalitetne poslovne odluke (4,48), da smo vješti u korištenju računala (4,33), da imamo višegodišnje iskustvo rada u poljoprivredi (4,12), te da smo stručni u proizvodnji (4,12).

Pod slabosti spada svaka okolnost u kojoj nas konkurent može nadmašiti. Poljoprivredni poduzetnici/menadžeri ističu slabosti koje se tiču izvoza (2,06), veleprodaje (2,85), prodaje na tržnicama (2,94), te izrade poslovnih planova (3,64), stoga se moraju prilagoditi stanju na tržištu.

Poduzetničke prilike menadžeri/poduzetnici trebaju uočiti kao priliku za rast i razvoj poduzeća. Oni su pod utjecajem eksternog okruženja, a što ih prije primijenimo u svojem

poslovanju, postati ćemo uspješniji. Uvođenje inovacija (4,12), suradnja s dobavljačima (4,06), ugovori s novim kupcima (3,39), te suradnja i savjetovanje s vanjskim okruženjem (3,21) menadžeri/poduzetnici smatraju kao najznačajniji izvor poduzetničkih prilika.

Najveća prijetnja poduzetnicima predstavlja način pristupa tržištu (3,48) i suradnja s konkurentima (3,79). Kriza uzrokovana COVID pandemijom uvelike je predstavljala prijetnju svim poduzetnicima. Trebali su se prilagoditi novonastaloj situaciji, pronaći način kako plasirati svoje proizvode i usluge, te su zamijenili dosadašnje tržnice, onim virtualnim.

## 5. RASPRAVA

Nakon provedenog istraživanja i analize rezultata dobiveni su rezultati kojim se potvrđuju postavljene hipoteze.

Prva pretpostavka odnosila se na tvrdnju kako su znanja ljudskih potencijala menadžmentu najvrijedniji resurs, te je tijekom istraživačkog postupka utvrđeno da menadžeri/poduzetnici upravljaju gospodarstvom dugi niz godina (60,6%) što im omogućuje da prepoznaju prilike i prijetnje na tržištu. Također, navedenim rezultatima je utvrđeno da su poduzetnici uložili puno vremena u učenje (60,6%), što je izrazito važno, odnosno trebaju pratiti trendove na tržištu i biti što uspješniji u svom poslovanju. Prije svega, biti bolji od konkurencije. Dakako, iz navedenih rezultata utvrđeno je da je poduzetničko ponašanje izrazito važno (87,9%), a ono je odraz naše osobnosti. Samim poduzetničkim ponašanjem razvijaju se vještine i strategije u poslovanju.

Druga pretpostavka odnosila se na tvrdnju kako menadžeri/poduzetnici uspješno uvode inovacije u svoje poslovanje, te je tijekom istraživačkog postupka utvrđeno da poduzetnici uspješno uvode inovacije u svoje poslovanje (57,6%), što im donosi konkurentsku prednost na tržištu. Uvođenje inovacija podrazumijeva uvođenje novih tehnologija, proizvoda i usluga, te ako želimo raditi na novi inovativniji način, moramo odbaciti onaj staromodni način rada. Menadžerima inovacije pomažu kod smanjenja troškova, produktivnosti, povećanja konkurentnosti i povećanja prihoda. Organizacije koje nisu inovativne brzo gube mjesto pred konkurentima. U doba suvremenog informatičkog gospodarskog razvoja inovacije postaju stalan pratitelj gospodarskog života i razvoja.

Treća pretpostavka odnosila se na tvrdnju vjernosti kupaca koji menadžment prepoznaje kao najznačajniji. Prema rezultatima istraživanja menadžeri/poduzetnici istaknuli su vjernost kupaca (72,7%) kao najvažniji atribut potrošačkog kapitala. Povjerenje je potrošačima izrazito važno, pomoću kojeg se odlučuje na kupovinu kod određenog pojedinca. Poduzetnici razvijaju odnos s kupcima, gdje se stvara međusobna komunikacija (51,5%) između proizvođača i potrošača. Dakako, prema rezultatima istraživanja prodaja na kućnom pragu iznosi (60,6%) koja je za vrijeme pandemije COVID-19 zamijenjena online tržnicama, a u tom području se bolje snalaze poljoprivredni menadžeri i poduzetnici.



## 6. ZAKLJUČAK

Menadžment poljoprivrednih gospodarstava sve više pozornosti usmjerava prema intelektualnom kapitalu. Intelektualni kapital, znanje i sposobnosti ljudskih potencijala postaju osnova suvremenog poduzetništva. Intelektualni kapital je važan čimbenik poslovanja i on je pokretač poduzetničke aktivnosti.

Cilj istraživanja bio je utvrditi strukturu intelektualnog kapitala, prepoznati determinante i procijeniti vrijednost te značaj svake determinante za razvoj agrarnog poduzetništva.

Ukazivanje na važnost znanja, sposobnosti, vještina i iskustva kao atributa koji opisuju važnost ljudskog kapitala, istraživanjem je utvrđeno rangiranje najveće vrijednosti atributa u determinanti ljudskog kapitala. Najvrijedniji atribut je sposobnost (4,69), na drugom mjestu se nalazi atribut znanja (4,20), na trećem mjestu su vještine (3,93), dok se na zadnjem mjestu nalazi iskustvo (3,65). Zaključno, vrijednost determinante ljudskog kapitala iznosi 4,23.

Najznačajniji rezultati u determinanti strukturnog kapitala ističe se sustav upravljanja (4,08), na drugom mjestu je atribut organizacijske strukture (4,01), na trećem mjestu povezanost i mreže (3,67), te se na zadnjem mjestu nalazi informacijski sustav (3,26). Vrijednost determinante strukturnog kapitala iznosi 3,83.

Kao najznačajni atributi potrošačkog kapitala ističe se: vjernost kupaca (4,30), suradnja s eksternim okruženjem (4,08), ugovorni odnosi (3,48), na zadnjem mjestu je distribucijski kanal (3,08). Rezultatima je utvrđena vrijednost determinante potrošačkog kapitala koja iznosi 3,86.

Poduzetnici/menadžeri bi se više trebali usredotočiti na poboljšanja potrošačkog kapitala. Konkretnije trebali bi svoje proizvode i usluge plasirati kako na domaće, tako i na strano tržište. Dakako, neophodno je povećati kvalitetu komunikacijskih procesa kroz suradnju i savjetovanja s vanjskim okruženjem, kao što su fakulteti ili savjetodavne službe, te bi trebali steći funkcionalnu informatičku pismenost koja zahtjeva izradu poslovnog plana, koji je osnova za učinkovitu realizaciju svih aktivnosti u poduzeću. Uz sve navedeno potrebno je pratiti preferencije kupaca i potrošača kako bi se postigla konkurentska prednost na tržištu.

## 7. POPIS LITERATURE

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1991.): Organizacijska kultura: operacionalizacija i istraživanje. Izvorni znanstveni rad. Zagreb, Vol. 23 No. 1-2, str. 27-29
2. Belak, S., Ušljebrka, I. (2014.): Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene. *Oeconomica Jadertina*, Vol 4 No. 2, str. 80-98
3. Deže, J. (2020.): Poduzetnički potencijali ljudskih resursa u poljoprivredi. Zbornik radova *Global Challenges & Regional Specificities*, Osijek, str. 98-111
4. Deže, J., Kanisek, J. Ranogajec, Lj., Tolušić, Z., Lončarić, R., Zmaić, K., Tolić, S., Sudarić, T., Kralik, I., Turkalj, D., Kristić, J., Crnčan, A. (2008.): *Agroekonomika*
5. Deželjin, J., Deželjin, J., Dujanić, M., Tadin, H., Vujić, V. (1999.): *Poduzetnički menadžment*, Alinea, Zagreb
6. Edvinsson, L. (2002.): *Korporacijska longituda: navigacija ekonomijom znanja*, Differo, Zagreb
7. Flood, R. (1998.): *Fifth Discipline: Review and Discussion*
8. Gutić, D., Rudelj, S. (2012.): *Menadžment ljudskih resursa*, Grafika
9. Hoang-Tein, N. (2020.): *Application of CRM in Agricultural Management*
10. Jelčić, K. (2003.): *Priručnik za upravljanje intelektualnim kapitalom*, HGK, Zagreb
11. Kolaković, M. (2003.): Teorija intelektualnog kapitala. *Ekonomski pregled*, Vol.54 No. 11-12, str.925-944
12. Kolaković, M. (2006.): *Poduzetništvo u ekonomiji znanja*, Singerija, Zagreb
13. Kristić, J., Deže, J., Ranogajec, Lj. (2018.): Transformacija činitelja poslovanja u poljoprivrednim subjektima Vukovarsko-srijemske županije. *Osijek, Glas Slavonije*, str. 269-272
14. Sudarić, T., Deže, J., Zmaić, K. (2021.): Kreativne diversifikacije u segmentima ruralnog turizma. Zbornik radova 4. Međunarodni znanstveni skup, *Europski realiteti - Kretanja*, 12-13 prosinca 2019. Osijek, str. 424-442.
15. Sundać, D. (2002.): Znanje – temeljni ekonomski resurs, *Ekonomski fakultet Rijeka*
16. Sundać, D., Fatur, I. (2003.): Intelektualni kapital – čimbenik stvaranja konkurentskih prednosti logističkog poduzeća. *Ekonomski pregled*, Vol. 55 No. 1-2, str. 85-96
17. Sundać, S., Švast, N. (2009.): *Intelektualni kapital: temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća*, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Zagreb
18. Šundalić, A., Zmaić, K., Sudarić, T. (2013.): Uloga obrazovanja u identitetu društva i ekonomiji znanja. Zbornik radova. Osijek str. 165-166

19. Vujić, V. (2004.): Menadžment ljudskog kapitala, Sveučilište u Rijeci, Grafo Mark
20. Barney, J. (1991.): Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. Vol. 17 No 1, str. 99-120. Dostupno na: [..\Downloads\4\\_20140522031841\\_Firm\\_resources\\_and\\_sustained\\_competitive\\_advantage.pdf](..\Downloads\4_20140522031841_Firm_resources_and_sustained_competitive_advantage.pdf) (18.07.2022)
21. Štefanić, I. (2015.): Inovativno<sup>3</sup> poduzetništvo. Procjena izvodljivosti projekta: SWOT analiza, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, str. 125-128

### **Internetske stranice**

22. Chai, W., Ehrens, T., Kiwak, K. (2020.): Customer Relationship Management. <https://www.techtarget.com/searchcustomerexperience/definition/CRM-customer-relationship-management> (29.07.2022.)
23. Državni zavod za intelektualno vlasništvo. <https://www.dziv.hr/hr/intelektualno-vlasnistvo/zigovi/> (29.07.2022.)
24. Itami, H., Roehl, T. (1991.): Mobilizing Invisible Assets. [https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=wEQ2QOaD0twC&oi=fnd&pg=PA4&q=mobilizing+invisible+assets&ots=CII6QPloy4&sig=a-eTQoL7vBawulo3YF09fJyKVsw&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=wEQ2QOaD0twC&oi=fnd&pg=PA4&q=mobilizing+invisible+assets&ots=CII6QPloy4&sig=a-eTQoL7vBawulo3YF09fJyKVsw&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false) (26.07.2022.)
25. Pitelis, C. (2004). Edith Penrose's Organizational Theory of the Firm: Contract, Conflict, Knowledge and Management. [https://link.springer.com/chapter/10.1057/9780230524545\\_11\\_](https://link.springer.com/chapter/10.1057/9780230524545_11_) (14.07.2022.)
26. Preporuka Europskog parlamenta i Vijeća od 18. prosinca 2006. o ključnim kompetencijama za cjeloživotno učenje (SL L 394, 30.12.2006., str. 10.–18.). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=celex%3A32006H0962> (8.07.2022.)
27. Plavi ured: Što je brend i zbog čega su brendovi uspješni. <https://plaviured.hr/sto-je-brend-i-zbog-cega-su-brendovi-uspjesni/> (30.07.2022.)
28. Saint-Onge, H., (1996.): Tacit Knowledge: the key to the strategic alignment of intellectual capital. <https://go.gale.com/ps/i.do?p=AONE&u=googlescholar&id=GALE|A18514933&v=2.1&it=r&sid=AONE&asid=e8320359> (18.07.2022.)
29. Stewart, T. (1991.): BRAINPOWER Intellectual capital is becoming corporate America's most valuable asset and can be its sharpest competitive weapon.

[https://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune\\_archive/1991/06/03/75096/index.htm](https://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1991/06/03/75096/index.htm)

30. Sveiby, K. E. (1990.): The Invisible Balance Sheet. *Affärsvärlden/Ledarskap* str. 7-133.  
[https://www.researchgate.net/publication/301548879\\_The\\_Invisible\\_Balance\\_Sheet](https://www.researchgate.net/publication/301548879_The_Invisible_Balance_Sheet)  
(8.07.2022.)
31. Šabić, N. (2022.): Ovo je Top 10 najvrjednijih brendova na svijetu-Huawei se vraća.  
<https://www.bajtbox.com/ovo-je-top-10-najvrjednijih-brendova-na-svijetu-huawei-se-vraca/> (28.07.2022.)
32. Ured Europske unije za intelektualno vlasništvo Ured (EUIPO).  
<https://euipo.europa.eu/ohimportal/hr/home> (18.7.2022.)
33. Aasa Olaoluwa (2021.): Likert Scales Analyses and Methods.  
[https://www.researchgate.net/publication/355130730\\_Likert\\_Scales\\_Analyses\\_and\\_Methodspdf](https://www.researchgate.net/publication/355130730_Likert_Scales_Analyses_and_Methodspdf) (26.08.2022.)
34. Što je SWOT analiza i koje su smjernice potrebne za njezinu izradu?  
<https://www.markething.hr/sto-je-swot-analiza-i-koje-su-smjernice-potrebne-za-izradu/>  
(7.09.2022.)

## 8. SAŽETAK

U suvremenim uvjetima poslovanja intelektualni kapital sve više dobiva na značaju. Cilj rada je utvrditi strukturu intelektualnog kapitala, prepoznati determinante i procijeniti vrijednost te značaj svake determinante za razvoj agrarnog poduzetništva. U istraživačkom procesu prva hipoteza (H1) je da su menadžmentu poljoprivrednih subjekata najvrijedniji resurs znanja ljudskih potencijala (45,5%), u rezultatima dominira značaj udjela iskustva menadžera koji više godina upravljaju gospodarstvom (60,6%). Druga hipoteza (H2) je da menadžeri/poduzetnici poljoprivrednih gospodarstava uspješno uvide inovacije u svoje poslovanje. Prema rezultatima istraživanja poduzetnici uspješno uvide inovacije u svoje poslovanje (57,6%), što im donosi konkurentsku prednost na tržištu. Treća hipoteza (H3) vjernost postojećih kupaca je atribut potrošačkog kapitala koji menadžment prepoznaje kao najznačajniji. Prema rezultatima istraživanja menadžeri/poduzetnici istaknuli su vjernost kupaca (72,7%) kao najvažniji atribut potrošačkog kapitala. Iz provedenog istraživanja uočljivo je da u tri determinante intelektualnog kapitala najveću vrijednost ima ljudski kapital (4,23), zatim potrošački (3,86), te strukturni kapital (3,83).

**Ključne riječi:** poduzetništvo, intelektualni kapital, menadžment ljudskih resursa, obiteljska poljoprivredna gospodarstva

## 9. SUMMARY

In modern business conditions, intellectual capital is gaining more and more importance. Papers aim is determining the intellectual capital structure, identify determinants and assess the value and significance of each determinant for the development of agricultural entrepreneurship. In the research process, the first hypothesis (H1) is that the management of agricultural entities is the most valuable resource of human potential knowledge (45.5%), the results are dominated by the importance of the experience of managers who have been managing the economy for many years (60.6%). Another hypothesis (H2) is that managers/entrepreneurs of agricultural farms successfully introduce innovations in their business. According to the research results, entrepreneurs successfully introduce innovations in their business (57.6%), which brings them a competitive advantage on the market. The third hypothesis (H3) is the loyalty of existing customers, which the management recognizes as the most important attribute of consumer capital. According to the research results, managers/entrepreneurs highlighted customer loyalty (72.7%) as the most important attribute of consumer capital. From the conducted research, it is noticeable that among the three determinants of intellectual capital, the highest value is human capital (4.23), followed by consumer capital (3.86), and structural capital (3.83).

**Key words:** entrepreneurship, intellectual capital, human resources management, family farms

## 10. PRILOZI

<i>Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku, Fakultet agrobiotehničkih znanosti Osijek</i>	
Pred Vama je upitnik kojim želimo prikupiti Vaša mišljenja i iskustva u organizaciji intelektualnog kapitala. Dobiveni odgovori koriste će se isključivo u istraživačko-znanstvene svrhe. Anketa je anonimna, a Vaši odgovori bit će analizirani samo skupno.	
Spol: M / Ž	Dob: a) do 20 godina b) 21 do 35 godina c) 36 do 50 godina d) 51 i više godina
Oblik registracije: a) OPG b) j.d.o.o. c) obrt d) poduzeće e) zadruga	
Razina obrazovanja: a) nezavršena osnovna škola b) osnovna škola c) srednja škola d) viša ili visoka škola (pred/diplomski studij, stručni studij, fakultet _____) e) drugo – mr.sc. / dr.sc.	Navedite što proizvodite na Vašem poljoprivrednom gospodarstvu:  Koliko ljudi radi na Vašem gospodarstvu?  

Red. broj	Determinante ljudskog kapitala	Potpuno se ne slažem	Samo djelomično se slažem	Slažem se	Uglavnom se slažem	U potpunosti se slažem
1.	Upravljam PG više od 25 godina	1	2	3	4	5
2.	Imam stručno znanje u proizvodnji	1	2	3	4	5
3.	Uspješno realiziram planove	1	2	3	4	5
4.	Imam ekonomsko znanje	1	2	3	4	5
5.	Imam visoku razinu formalnog obrazovanja	1	2	3	4	5
6.	Teško sam stekao PG	1	2	3	4	5
7.	Imam iskustvo rada u poljoprivredi duže od 10 godina	1	2	3	4	5
8.	Marljivost i strpljenje su važni	1	2	3	4	5
9.	Poduzetničko ponašanje je važno	1	2	3	4	5
10.	Sposoban sam primijeniti inovacije na PG	1	2	3	4	5
11.	Sposoban sam donositi kvalitetne poslovne odluke	1	2	3	4	5
12.	Uložio sam puno vremena u učenje	1	2	3	4	5
13.	Uložio sam puno novca za stjecanje novih znanja	1	2	3	4	5
14.	Vješt sam u korištenju računalna	1	2	3	4	5
15.	Govorim strani jezik/e	1	2	3	4	5

	Determinante organizacijskog kapitala	Potpuno loše	Loše	Dobro	Vrlo dobro	Izuzetno dobro
16	Izrađivanje poslovnog plana	1	2	3	4	5
17	Planiranje proizvodnih procesa	1	2	3	4	5
18	Upravljanje kadrovima na PG	1	2	3	4	5
19	Definiranje dugoročnih ciljeva	1	2	3	4	5
20	Projektiranje razvoja	1	2	3	4	5
21	Realizacija planiranih investicija	1	2	3	4	5
22	Prikupljanje podataka o dobavljačima i kupcima	1	2	3	4	5
23	Načini pristupa tržištu	1	2	3	4	5
24	Uvođenje inovacija	1	2	3	4	5

25	Suradnja i savjetovanje sa vanjskim okruženjem	1	2	3	4	5
26	Kontrola kvalitete proizvoda	1	2	3	4	5
27	Organizacijsko strukturiranje PG	1	2	3	4	5
28	Proizvodnja je informatizirana	1	2	3	4	5
29	Razina informatizacije na PG	1	2	3	4	5
30	Unaprjeđivanje informacijske infrastrukture	1	2	3	4	5

	Determinante potrošačkog kapitala	Potpuno nezadovoljan	Nezadovoljan	Zadovoljan	Vrlo zadovoljan	Izuzetno zadovoljan
31.	Ugovori s novim kupcima	1	2	3	4	5
32.	Razina ugovorene prodaje	1	2	3	4	5
33.	Suradnja s dobavljačima	1	2	3	4	5
34.	Suradnja sa konkurentima	1	2	3	4	5
35.	Komunikacija s potrošačima	1	2	3	4	5
36.	Kontinuitete u povezanosti sa stalnim kupcima	1	2	3	4	5
37.	Vjernost postojećih kupaca	1	2	3	4	5
38.	Povezanost proizvođača sa potrošačima bez posrednika	1	2	3	4	5
39.	Postojanje baze kontakata sa kupcima	1	2	3	4	5
40.	Procijenjena razina zadovoljstva kupaca	1	2	3	4	5
41.	Prodaja na kućnom pragu	1	2	3	4	5
42.	Prodaja na tržnicama	1	2	3	4	5
43.	Veleprodaja	1	2	3	4	5
44.	Ugovorena prodaja	1	2	3	4	5
45.	Izvoz	1	2	3	4	5



## 11. POPIS TABLICA

Redni broj	Nazivi tablica	Broj stranice
1.	Atributi za mjerenje determinante ljudskog kapitala	21
2.	Struktura udjela atributa u determinanti ljudskog kapitala	22
3.	Ponderi važnosti, ocjene i vrijednosti determinante ljudskog kapitala	24
4.	Atributi za mjerenje determinante strukturnog kapitala	25
5.	Struktura udjela atributa u determinanti strukturnog kapitala	26
6.	Ponderi važnosti, ocjene i vrijednosti determinante strukturnog kapitala	28
7.	Atributi za mjerenje determinante potrošačkog kapitala	29
8.	Struktura udjela atributa i vrijednosti determinante potrošačkog kapitala, %	30
9.	Ponderi važnosti, ocjene i vrijednosti determinante potrošačkog kapitala	32

## 12. POPIS SLIKA

Redni broj	Nazivi slika	Broj stranice
1.	Ciklus menadžmenta znanja	5
2.	Struktura ljudskog kapitala	7
3.	Kako poslovanje ovisi o umnim radnicima	8
4.	Struktura organizacijskog kapitala	9
5.	Struktura potrošačkog kapitala	10
6.	Struktura determinanti intelektualnog kapitala	19
7.	Determinante intelektualnog kapitala s pripadajućim opsinim obilježjima	20
8.	Singerijska veza glavnih elemenata intelektualnog kapitala	20
9.	SWOT analiza intelektualnog kapitala u agrarnom poduzetništvu	34

### 13. POPIS GRAFIKONA

Redni broj	Nazivi grafikona	Broj stranice
1.	Struktura ispitanika prema spolu	15
2.	Struktura ispitanika prema životnoj dobi	16
3.	Struktura ispitanika prema obliku registracije	16
4.	Ispitanici prema razini obrazovanja	17
5.	Ukupne vrijednosti determinante ljudskog, strukturnog i potrošačkog kapitala	33

# TEMELJNA DOKUMENTACIJSKA KARTICA

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Fakultet agrobiotehničkih znanosti Osijek  
Sveučilišni diplomski studij, smjer Agroekonomika

Diplomski rad

Intelektualni kapital – razvojni potencijal agrarnog poduzetništva

Dora Lešina

**Sažetak:** U suvremenim uvjetima poslovanja intelektualni kapital sve više dobiva na značaju. Cilj rada je utvrditi strukturu intelektualnog kapitala, prepoznati determinante i procijeniti vrijednost te značaj svake determinante za razvoj agrarnog poduzetništva. U istraživačkom procesu prva hipoteza (H1) je da su menadžmentu poljoprivrednih subjekata najvrijedniji resurs znanja ljudskih potencijala (45,5%), u rezultatima dominira značaj udjela iskustva menadžera koji više godina upravljaju gospodarstvom (60,6%). Druga hipoteza (H2) je da menadžeri/poduzetnici poljoprivrednih gospodarstava uspješno uvode inovacije u svoje poslovanje. Prema rezultatima istraživanja poduzetnici uspješno uvode inovacije u svoje poslovanje (57,6%), što im donosi konkurentsku prednost na tržištu. Treća hipoteza (H3) vjernost postojećih kupaca je atribut potrošačkog kapitala koji menadžment prepoznaje kao najznačajniji. Prema rezultatima istraživanja menadžeri/poduzetnici istaknuli su vjernost kupaca (72,7%) kao najvažniji atribut potrošačkog kapitala. Iz provedenog istraživanja uočljivo je da u tri determinante intelektualnog kapitala najveću vrijednost ima ljudski kapital (4,23), zatim potrošački (3,86), te strukturni kapital (3,83).

**Rad je izrađen pri:** Fakultet agrobiotehničkih znanosti Osijek

**Mentor:** prof.dr.sc. Jadranka Deže

**Broj stranica:** 47

**Broj grafikona i slika:** 14

**Broj tablica:** 9

**Broj literaturnih navoda:** 34

**Broj priloga:** 1

**Jezik izvornika:** hrvatski

**Ključne riječi:** poduzetništvo, intelektualni kapital, menadžment ljudskih resursa, obiteljska poljoprivredna gospodarstva

**Datum obrane:**

**Stručno povjerenstvo za obranu:**

1. Prof.dr.sc. Tihana Sudarić, predsjednik
2. Prof.dr.sc. Jadranka Deže, mentor
3. Prof.dr.sc. Jelena Kristić, član

**Rad je pohranjen u:** Knjižnica Fakulteta agrobiotehničkih znanosti Osijek, Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Vladimira Preloga 1

## **BASIC DOCUMENTATION CARD**

**Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Agrobiotechnical Sciences Osijek  
University Graduate Studies, Agroecconomics**

**Graduate thesis**

Intellectual capital – agrarian entrepreneurship development potential

Dora Lešina

**Abstract** In modern business conditions, intellectual capital is gaining more and more importance. Papers aim is determining the intellectual capital structure, identify determinants and assess the value and significance of each determinant for the development of agricultural entrepreneurship. In the research process, the first hypothesis (H1) is that the management of agricultural entities is the most valuable resource of human potential knowledge (45.5%), the results are dominated by the importance of the experience of managers who have been managing the economy for many years (60.6%). Another hypothesis (H2) is that managers/entrepreneurs of agricultural farms successfully introduce innovations in their business. According to the research results, entrepreneurs successfully introduce innovations in their business (57.6%), which brings them a competitive advantage on the market. The third hypothesis (H3) is the loyalty of existing customers, which the management recognizes as the most important attribute of consumer capital. According to the research results, managers/entrepreneurs highlighted customer loyalty (72.7%) as the most important attribute of consumer capital. From the conducted research, it is noticeable that among the three determinants of intellectual capital, the highest value is human capital (4.23), followed by consumer capital (3.86), and structural capital (3.83).

**Thesis performed at:** Faculty od Agrobiotechnical Sciences Osijek  
**Mentor:** Ph.D. Jadranka Deže, Full Professor

**Number of pages:** 47

**Number of figures:** 14

**Number of tables:** 9

**Number of references:** 34

**Number of appendices:** 1

**Original in:** Croatian

**Key words:** entrepreneurship, intellectual capital, human resources management, family farms

**Thesis defended on date:**

**Reviewers:**

1. Ph.D. Tihana Sudarić, Full Professor, president
2. Ph.D. Jadranka Deže, Full Professor, mentor
3. Ph.D. Jelena Kristić, Assistant Professor, member

**Thesis deposited at:** Library, Faculty of Agrobiotechnical Sciences Osijek, Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Vladimira Preloga 1