

UPRAVLJANJE ZNANJEM - KONCEPT ZA KREIRANJE KONKURENTSKE PREDNOSTI

Esad Jakupović, Redovni profesor, Panevropski univerzitet Apeiron, Banja Luka, esad.f.jakupovic@apeiron-edu.eu;
Zorka Grandov, Redovni profesor, Panevropski univerzitet Apeiron, Banja Luka, zgrandov@hotmail.com

Rezime: *Živimo u vremenu sve bržih, dramatičnijih, kompleksnijih i nepredvidljivih promjena. Tehnološki, tržišno-ekonomski, politički, društveni i globalni faktori, utiču na ubrzanje promjena, kao i na oblikovanje teorije i prakse ekonomije i menadžmenta. Koncept „Upravljanje znanjem“ sve više je jedan od ključnih koncepata kreiranja konkurentske prednosti u novoj ekonomiji i menadžmentu. Svi se danas žure da izmijene svoj odnos prema znanju na način da se uspostavi integralna funkcija upravljanja znanjem, koja će zahvatiti sve dijelove određene organizacije te izvrše preusmjeravanje informacionog sistema prema sistemu upravljanja znanjem. U ovom radu su prikazani osnovni elementi i povezanost između upravljanja znanjem i konkurentnosti. Mada je potpuno jasno da su ove dvije specijalizovane discipline menadžmenta tijesno povezane, potrebno je ovu povezanost detaljnije analizirati i definisati kakvo je znanje potrebno za promjene i koje promjene proizvode znanje. Nove ideje i promjene koje iz njih proizilaze zahtijevaju novo znanje i omogućavaju efikasnost i konkurentsku prednost. U radu se navode konkretni primjeri važnosti upotrebe pojedinih elemenata intelektualnog kapitala kao i jedan primjer organizacije koja efikasno koristi koncept upravljanja znanjem.*

Ključne riječi: *znanje, eksplicitno i prećutno znanje, intelektualni kapital, upravljanje znanjem, kompetentnost.*

UVOD

U modernoj ekonomiji znanje ima tretman resursa koji stvara vrijednost i omogućava održavanje konkurentske prednosti u tržišnoj utakmici. Zbog toga u posljednje dvije decenije sve veća pažnja stručne javnosti, ali i medija i društvenih elita okrenuta je upravo upravljanju znanjem. Moderna ekonomija znanja zamijenila je informatičku eru na prelasku iz XX u XXI vijek. Najvrijedniji resurs više nisu informacije kao takve, već informacije postavljene u kontekst, kombinovane

sa prethodnim iskustvom, vještinama i osjećanjima. Najvrijedniji resurs moderne ekonomije je znanje. A kako i ne bi bilo, kad je dokazano da je ukupno ljudsko znanje nastalo do 1900. godine udvostručeno do 1950. godine. Od tada se cjelokupno ljudsko znanje udvostručava svakih pet do osam godina. Ovaj fascinantna podatak, osim što sam po sebi predstavlja zanimljivost, ima neslućene implikacije na naš svakodnevni život, privatni i poslovni. U toj ekonomiji, znanje ima tretman resursa koji stvara vrijednost i omogućava održavanje konkurentne prednosti u tržišnoj utakmici.

Za razliku od svih materijalnih resursa, znanje je resurs koji se povećava korišćenjem. Ova konstatacija nam daje za pravo da tvrdimo da, prvi put u ekonomskoj historiji, imamo posla sa "negativnom deprecijacijom". Dakle, znanje kao osnovni resurs poslovanja ne podliježe obračunu amortizacije, već obračunu akumulacije nastale njegovim korišćenjem. Ni jedan drugi resurs, od kad ljudi proizvode, nije imao ovu karakteristiku (Matejić, 2005).

U svakom sektoru, grani, preduzeću ili organizacionoj jedinici u kojoj dominira procesuiranje informacija i znanja, umjesto materijalnih resursa, možemo reći da vlada ekonomija znanja, sa svim svojim zakonitostima. Prema tome, što više raste broj ovakvih poslovnih entiteta, povećava se i značaj ekonomije znanja.

Cilj ovog rada je da se ukaže na osnovne karakteristike ekonomije zasnovane na znanju i na to kako joj se privreda i organizacije prilagođavaju kroz unapređenje svoje kompetentne osnove (Roljić, L., 2013), što može biti od koristi, ako ne našoj privredi u cjelini, onda sigurno nekim njenim dijelovima koje čine inovativne firme ili pojedinci koji žele da počnu da se pripremaju za transformaciju ka novoj ekonomiji. U novoj ekonomiji-ekonomiji znanja, više nije dovoljno brinuti samo o tome da proizvedemo i prodamo uvećavajući dobiti naše privredne organizacije. Očigledno je da se na stvaranje nove vrijednosti više ne smije gledati samo kroz osnovna sredstva i finansijski kapital, već i kroz znanja zaposlenih. Stoga se vrijednost neke organizacije može posmatrati kroz slijedeće elemente koji doprinose stvaranju dobiti, odnosno dodatne vrijednosti:

- fizička imovina,
- finansijska imovina,
- intelektualni kapital,
- kulturni kapital,
- stvoreni ugled i ime, i
- duhovni kapital.

U organizacijama, u kojima se znanje intenzivno koristi, poput američke firme „Microsoft”, švedske firme „Scandia” i još mnogo drugih, stručni, kreativni, inovativni, motivisani i angažovani zaposleni, sa osnovnim ciljem stvaranja vrijednosti za svoju organizaciju, su ključni stvaraoci vrijednosti i njen najveći kapital. Međutim, s obzirom da je sve ono što je u glavama zaposlenih neprikosnoveno vlasništvo pojedinca, organizacije ne mogu posjedovati svoj ljudski kapital, odnosno nisu vlasnici ljudskog kapitala. Organizacija raspolaže kompetencijama zaposlenih samo dok su vlasnici ovih kompetencija zaposleni u organizaciji, jer tada rezultati njihovog intelektualnog rada pripadaju organizaciji. Ukoliko organizacija želi da zadrži kompetencije zaposlenih unutar organizacije, neophodno je da ih sačuva kao informacije u bazama podataka ili da ih ugradi u nove metode, nove proizvode i usluge, nove organizacione strukture, odnosno da u što većoj mjeri kodifikuje tacitna znanja (znanje, ideje, vizije, iskustvo, vještine,...) u eksplicitna znanja (planovi, procedure, baze podataka, priručnici,...). To je jedini način da organizacija postane vlasnik dijela ljudskog kapitala. Zato se kompanije širom svijeta trude da profesionalne kompetencije svojih zaposlenih pretvore u kolektivno znanje koje ostaje u vlasništvu organizacije i kada neki od zaposlenih ode iz organizacije, napusti je.

1. INTELEKTUALNI KAPITAL - GLAVNI RESURS SAVREMENOG DRUŠTVA

Savremene organizacije i njihovi menadžeri sve više se oslanjaju na znanje, a sve manje na kapital. Znanje u stvari predstavlja intelektualni kapital, koji danas za najveći broj organizacija, postaje vrijedniji od fizičkih resursa i značajniji od finansijskog kapitala. Ali njega nije lako nabaviti i posjedovati, kao što je nekada bio slučaj sa fabričkim mašinama ili računarskom opremom. Mijenja se čitava filozofija života i rada. Umjesto vjerovanja da je znanje moć, i da su pojedinci koji znaju moćniji od onih koji ne znaju, što je godinama korišteno kao oružje za uspjeh i napredovanje, danas znamo da je znanje jedini resurs koji se diobom uvećava, raste kada se dijeli, koji se upotrebom ne troši i da njegova vrijednost nije u ljubomornom čuvanju, već u prenošenju i inoviranju.

Nisu sve informacije validne. Od same organizacije zavisi koje će informacije kvalifikovati kao intelektualni kapital ili svojinu baziranu na znanju. Generalno gledano, intelektualna ili svojina bazirana na znanju može se svrstati u dvije kategorije: eksplicitno i prećutno znanje. Eksplicitno znanje se sadrži u svemu što bi moglo biti dokumentovano, arhivirano i kodifikovano, najčešće uz pomoć informacione tehnologije. Mnogo teže za razumijevanje je koncept prećutnog znanja ili znanja koje je sadržano u umovima zaposlenih.

Mnogi autori često intelektualni kapital nazivaju „ljudski kapital” ili “ljudski resursi” ali time neopipljive resurse ograničavaju samo na ljude, a neopipljivi resursi su i organizacione procedure, i baze podataka, i imidž. Ono što je još važno je da organizacija ljudski kapital ne posjeduje, nego ga „iznajmljuje,” i on napušta organizaciju nakon radnog vremena ili prestankom zaposlenja. Ipak, danas se ustalio izraz „intelektualni kapital” i podrazumijeva sve neopipljive resurse koji stvaraju novu vrijednost. Jedna definicija intelektualnog kapitala upućuje na činjenicu da se on ne može materijalno odrediti, ali sinhronizovanim upravljanjem njegovim elementima može se stvoriti nova vrijednost i omogućiti konkurentska prednost neke organizacije. Ona se kreira stalnim unapređenjem načina kojim znanje protiče unutar organizacije i transformiše se u vrijednost putem ljudskog, strukturnog i relacionog (potrošačkog) kapitala. U tom smislu, znanje predstavlja značajnu konkurentsku prednost, ključnu kompetenciju organizacija u budućnosti, najznačajniju za efikasno funkcionisanje i razvoj organizacije. Jedan od najpoznatijih modela upotrebe intelektualnog kapitala i efekata koji ona donosi je tzv. Skandia model.

Švedska firma „Skandia” je lider revolucije intelektulanog kapitala ne samo po brizi za ostvarenje profita, nego i po dostizanju konačne komparativne prednosti, a to je imidž i brend, odnosno stalna briga o tome ko je Skandia kao kompanija i šta su njene vrijednosti. Prema Skandia modelu tržišna vrijednost kompanije može se podijeliti na finansijski kapital i intelektualni kapital. Finansijski kapital je vrijednost kompanije u knjigama, i sadrži imovinu prikazanu u tradicionalnom bilansu. Ostatak kompanijske vrijednosti sastoji se od intelektualnog kapitala podijeljenog na ljudski i strukturni kapital. Izraz “intelektualni kapital” najslikovitije i najpotpunije predstavlja neopipljive resurse, kao što su know-how, kompetencija, inovativnost, korporativna kultura, timski rad, imidž, lojalnost potrošača. Riječ “intelektualni” ukazuje da se radi o nečem apstraktnom, nevidljivom, neopipljivom i otkriva da je izvor ovog kapitala intelektualna aktivnost. Ova vrsta kapitala podrazumijeva sisteme i organizaciju koja omogućava da se raspoloživi resursi koriste na najbolji mogući način, tako da efikasnije stvaraju vrijednost.

2. INTELEKTUALNI KAPITAL I PRIMJERI VAŽNOSTI NJEGOVIH KOMPONENTI

Prema najčešćoj klasifikaciji, intelektualni kapital obuhvata tri kategorije, odnosno tri grupe neopipljivih resursa: ljudski kapital, strukturni kapital i relacioni kapital (Čabrilo, 2013).

Ljudski kapital predstavlja sposobnost zaposlenih da koriste rješenja u cilju ispunjavanja očekivanja kupaca ili klijenata i obuhvata njihovu kompetenciju, odnosno znanje, vještine, iskustvo, sposobnost inovacije, kreativnost, fleksibilnost, toleranost, motivisanost, zadovoljstvo, sposobnost timskog rada, sposobnost učenja, lojalnost, formalni trening i edukaciju. Važno je napomenuti da zaposleni sami po sebi nisu ljudski kapital kompanije, nego to postaju onda kada svoje znanje i sposobnosti transformišu u djela koja doprinose stvaranju materijalne ili nematerijalne vrijednosti za organizacije kao što su dodatna vrijednost, novi klijenti, bolji imidž, uspješnija organizacija, profitabilan proizvod, novi proizvod i slično. Drugim riječima, ljudski kapital je onaj dio intelektualnog kapitala, koji poslije završetka radnog vremena napušta organizaciju. Da bismo uočili važnost ljudskog kapitala kao komponente intelektualnog kapitala, navodimo jedan konkretan primjer.

Primjer važnosti ljudskog kapitala u turističkom preduzeću (Sundać, 2009).

Preduzeće Sunčani otok u Hrvatskoj bavi se turizmom i posjeduje tri hotela. Hoteli su u posljednjih nekoliko godina bilježili pad prihoda, broj gostiju se svake godine smanjivao, a i zaposleni su iskazivali nezadovoljstvo, a mnogi su i napustili svoja radna mjesta. Stoga je menadžment odlučio preduzeti niz konkretnih promjena:

- uložili su značajna finansijska sredstva u obnovu hotela i povećanje kategorizacije smještaja,
- promijenili su i povišali nivo poslovanja, usluga i zabavnih sadržaja,
- preusmjerili su prodajni i marketinški sistem kako bi doveli goste koji su plaćeno moćniji od prošlih,
- povećali su broj zaposlenih, i zadržali sve postojeće.

To su postigli ulaganjem u ljudski kapital, tj. shvatanjem da je ljudski kapital u turističkoj djelatnosti ključan za uspjeh. Tako su:

- povećali plate za 35% i uveli niz ličnih stimulacija zasnovanih na učinku pojedinca,
- uložili više od četvrtinu miliona evra u programe usavršavanja zaposlenih i menadžmenta,
- uveli programe stimulisanja prodaje, program za unapređenje gostoljubivosti zaposlenih. Takođe, potpuno su kompjuterizovali preduzeće i uveli kvalitetne informaciono- komunikacione i upravljačke sisteme koji su olakšali upravljanje ljudskim resursima, i poboljšali kvalitet komunikacije s gostima, dobavljačima i posrednicima.

Sve promjene preduzete od strane menadžmenta rezultirale su pozitivnim efektima:

- preduzeće je zadržalo sve zaposlene i visoki menadžment,
- prihod je porastao za 20 % u prvoj godini,
- povećao se broj platežno sposobnijih gostiju,
- gosti su bili zadovoljni i iskazivali su želju za ponovnim dolaskom,
- popunjenost hotela se povećala na preko 80%,
- zaposleni su postali zadovoljniji, uljudniji prema gostima i motivisaniji za posao.

Primjer pokazuje kako preduzeće koje shvati važnost ljudskog kapitala može promijeniti i značajno poboljšati svoje poslovanje. Zapravo, turizam ne čine samo velelepni objekti nego prvenstveno ljudi koji rade u turizmu.

Strukturni kapital, kao druga komponenta intelektualnog kapitala organizacije, definiše se kao znanje koje ostaje u organizaciji, kada svi zaposleni, poslije završetka radnog dana, odu kući. Čine ga organizacione rutine, procedure, sistemi, baze podataka i poslovna kultura. Ova vrsta kapitala podrazumijeva sisteme i organizaciju koja omogućava da se raspoloživi resursi koriste na najbolji mogući način, tako da efikasnije stvaraju vrijednost. Primjeri strukturnog kapitala su organizaciona fleksibilnost, opšta upotreba informacionih tehnologija i sposobnost organizacionog učenja. Neki dijelovi strukturnog kapitala mogu se zakonski zaštititi, i onda postaju intelektualna svojina organizacije. Na ovaj način dio strukturnog kapitala postaje vlasništvo organizacije.

Strukturni kapital, koji je u vlasništvu kompanije sastoji se od korporativne kulture, procesa, sistema informacionih tehnologija, baza podataka, reputacije, brenda, intelektualnog vlasništva. Jedan dio intelektualnog kapitala je pod većom kontrolom menadžmenta i stoga je tendencija da se ciljevi upravljanja pomjeraju sa intelektualnog ka strukturnom kapitalu, koji ostaje u vlasništvu organizacije. Pri tome ne treba zanemariti da je strukturni kapital proizvod znanja i upravljanja intelektualnim kapitalom. Primjeri strukturnog kapitala su organizaciona fleksibilnost, opšta upotreba informacionih tehnologija i sposobnost organizacionog učenja. Neki dijelovi strukturnog kapitala mogu se zakonski zaštititi, i onda postaju intelektualna svojina kompanije. Na ovaj način dio strukturnog kapitala postaje vlasništvo organizacije. Da bismo uočili važnost strukturnog kapitala kao komponente intelektualnog kapitala, navodimo jedan konkretan primjer.

Primjer važnosti strukturnog kapitala u proizvodno-prodajnom preduzeću (Sundać, 2009).

Preduzeće BigBeer bavi se proizvodnjom i prodajom piva. Iako već dugi niz godina bilježi pozitivne poslovne rezultate, menadžment je uvidio da:

- postojeći informacijsko-komunikacijski sistemi nisu međusobno povezani, te da se zbog toga puno vremena troši na višestruki unos podataka,
- da važne informacije nisu bile pravovremeno distribuirane, te stoga reakcije na poslovne promjene nisu bile dovoljno brze,
- da ne postoji jedan integralni sistem koji bi omogućio kvalitetno i jednostavno nadgledanje svih procesa poslovanja; posebno komunikacije s vanjskim poslovnim partnerima (dobavljačima i distributerima) i proizvodnje, te
- da su troškovi održavanja svih sistema (ICT aplikacija) prilično veliki.

Kako bi riješilo ove probleme, preduzeće je pronašlo i implementiralo novi integrisani, centralizovani ICT poslovni sistem, koji je ostvario mnoge direktne i indirektne uštede, te poboljšao kvalitet poslovanja.

Sistemom je riješen problem decentralizovanog informaciono-komunikacionog sistema u kojem su se podaci često morali višestruko unositi. Novi sistem pojednostavio je i olakšao izradu izvještaja, tako da su sve odgovorne osobe u svakom trenutku, na vrijeme, mogle doći do kvalitetnih i relevantnih informacija o poslovanju i nivou usluge koju preduzeće pruža svojim potrošačima, te su bile u mogućnosti da pravovremeno donose poslovne odluke. Zbog kvalitetnije komunikacije s distributerima i dobavljačima, preduzeće je ubrzalo isporuku proizvoda, a djelimično su i smanjene zalihe na skladištu.

Ovaj primjer ukazuje na važnost strukturnog kapitala. Uz pomoć kvalitetnog poslovnog sistema za upravljanje informacijama preduzeća može se značajno poboljšati kvalitet i fleksibilnost poslovanja, postići mnoge direktne i indirektne uštede i poboljšati odnosi s poslovnim partnerima i potrošačima.

Relacioni kapital obuhvata odnose organizacije sa eksternim okruženjem, odnosno eksternim stejkholderima. Ovaj dio intelektualnog kapitala obuhvata odnose sa potrošačima, dobavljačima, poslovnim partnerima, akcionarima i drugim stejkholderima i percepciju koju oni imaju o kompaniji. Primjeri relacionog kapitala su: imidž, lojalnost kupaca, zadovoljstvo kupaca, veze sa dobavljačima, sposobnost pregovaranja sa finansijskim institucijama, aktivnosti u okruženju, itd. Ova kategorija se često opisuje i kao kvalitet odnosa sa stejkholderima, superiorna vrijednost koju opaža kupac, i efikasno i efektivno prilagođavanje tržišnih

rješenja zahtjevima i potrebama kupaca. Navešćemo dva praktična primjera važnosti relacionog kapitala u organizaciji.

Primjer važnost potrošačkog kapitala u proizvodnom preduzeću (Sundać, 2009).

Preduzeće P&K proizvođač je mliječnih proizvoda. S obzirom na pad prodaje proizvoda, preduzeće je odlučilo da promijeni ambalažu u želji da njihovi proizvodi postanu vizualno atraktivniji, poput konkurenata na tržištu koji su uveli novu ambalažu koja je bila u skladu s trendovima. Međutim, preduzeće nije preduzelo potrebne korake kako bi na vrijeme informisalo potrošače o promjeni ambalaže. Kada su proizvodi u novoj ambalaži stigli na police trgovina, potrošači nisu prepoznali stare proizvode i kvalitet u novoj ambalaži. Rezultat je bio pad prodaje, prihoda i profita. Ovaj primjer ukazuje na važnost kvalitetne i pravovremene komunikacije s potrošačima, na primjer, informisanja potrošača o promjenama ponude proizvoda i usluga.

Primjer vrijednosti ljudskog i relacionog kapitala u trgovačkom preduzeću (Sundać, 2009).

Preduzeće Saaches bavi se prodajom posebno upakovanih malih čokoladica za aviokompanije. U posljednjih nekoliko godina preduzeće je poslovalo uspješno. Glavni razlog uspjeha bila su braća Bricks, direktori odjela prodaje u preduzeću, tj. njihov personalizovan i dugogodišnji odnos s menadžmentom aviokompanija koje su kupovale proizvode isključivo od njih. Nedavno je na sjednici dioničara došlo do prepirke oko strategije razvoja preduzeća i dioničari su odlučiti otpustiti braću Bricks. Nedugo nakon toga, prodaja proizvoda pala je za 50%. Razlog je bio taj što su aviokompanije saradivale i imale dobar odnos s preduzećem preko braće Bricks i više su prepoznavali braću Bricks nego preduzeće za koje su do nedavno radili. Nakon odlaska braće Bricks iz preduzeća aviokompanije Saaches su i dalje nastavile poslovnu saradnju s braćom Bricks i kupovale čokoladice od braće Bricks, sada vlasnika novoosnovanog preduzeća Bricks Bros. Primjer pokazuje kako su braća Bricks bili ključan element intelektualnog kapitala preduzeća. Oni su razvili relacioni dio intelektualnog kapitala preduzeća koji je donosio preko 50% prihoda i dobiti.

3. STVARANJE KONKURENTSKE PREDNOSTI

Cilj svake profitne organizacije je održiva konkurentska prednost, jer doprinosi nadprosječnoj veličini dobiti koja osigurava ono što je imperativ u današnjem konkurentskom poslovnom svijetu: samoodržanje, te stalni rast i razvoj privred-

nog subjekta - preduzeća. Ona je rezultat kontinuirane uspješne upotrebe intelektualnog kapitala u preduzeću.

Konkurentska prednost je posebno obilježje koje postoji kada je neka organizacija efikasnija i uspješnija od konkurenata. Ukoliko organizacija želi da stvori konkurentsku prednost, ona mora da zna načine kako da proizvede konkurentске prednosti. "Stara ekonomija" je osnove svoje konkurentске sposobnosti nalazila u jeftinoj radnoj snazi, sirovinama, energiji, tehnologiji, mehanizaciji, a kasnije i automatizaciji, dok "nova ekonomija" svoju konkurentnost bazira na visokim tehnologijama, znanju i inovacijama, globalnom povezivanju (umrežavanju) i strateškom udruživanju krupnih preduzeća - multinacionalnih i transnacionalnih kompanija i korporacija. Konkurentska prednost preduzeća tako počiva na brendovima (tržišnim markama) i reputaciji/imidžu/identitetu preduzeća, patentima, zaštitinim znacima (trademarks), standardima i dizajnu (kao oblicima intelektualnog kapitala), te odnosima sa zaposlenima, kupcima, dobavljačima i ostalim poslovnim partnerima. Uz to, još jedan važan mehanizam stvaranja konkurentске prednosti je unapređenje kvaliteta, uvođenje inovacija i razvijanje aktivnosti istraživanja i razvoja. Inovacije, to jest, uvođenje novih ili usavršenih proizvoda i procesa koji su za organizaciju novi vrlo su dobar pokazatelj unutrašnje preduzetničke dinamike organizacije. Rezultati procesa inovacija su patenti, tj. kapital koji je moguće zaštititi od kopiranja od strane konkurencije, te na taj način osigurati održivu konkurentsku prednost.

Kao osnovna aktivnost za sticanje, razvoj i održivost intelektualnog kapitala u preduzeću, a time i održive konkurentске prednosti u organizacijama, danas, prepoznato je upravljanje znanjem. Upravljanje znanjem je prvenstveno usmjereno na stvaranje uslova u organizaciji koji omogućavaju prikupljanje, razmjenu, transformaciju postojećeg znanja, kao i stvaranje novoga znanja - sve u cilju maksimizacije intelektualnog kapitala, pomoću kojeg organizacija osigurava održivu konkurentsku prednost na tržištu. Međutim, da bi intelektualni kapital mogao stvarati održivu konkurentsku prednost on mora biti u interaktivnom odnosu sa znanjem.

4. ZNANJE KAO IZVOR KONKURENTNOSTI

Organizacije posjeduju različite vrste znanja: naučno i tehnološko znanje, znanje o tržištima i potrošačima, znanje o izvorima i dobavljačima materijala i ostalih sastavnih dijelova, znanje i sposobnosti svojih zaposlenih, itd. Neke oblike znanja, na primjer kodifikovano znanje, moguće je kupiti na tržištu ili pribaviti ula-

ganjima u aktivnosti poput istraživanja i razvoja. Međutim, za razliku od kodifikovanog, materijalizovanog znanja, postoji i tacitno znanje koje se može usvojiti jedino iskustvom, tzv. "learning by doing" (učiti radeći). Teško ga je gotovo nemoguće kopirati, jer se nalazi u glavama zaposlenih - i upravo je zato ono ključni izvor konkurentske prednosti preduzeća.

Općenito, znanje je jedinstveni resurs: nema nikakvih ograničenja, za razliku od svih ostalih resursa, ograničeno je samo ljudskim umom i stoga pruža beskrajne mogućnosti za razvoj i njihovim uspješnim upravljanjem moguće je postići održivu konkurentsku prednost. Kao ekonomski resurs znanje se upotrebom ne troši, nego mu se vrijednost neprekidno povećava. Za proizvodnju i upotrebu znanja ne troši se mnogo energije i ne uništava se niti se zagađuje okolina. Naprotiv, uvođenjem znanja u proizvode i usluge povećava se dodatna vrijednost proizvoda i usluge. Teško je dati opštu definiciju znanja.

Prema nekim autorima, znanje su informacije koju imaju upotrebnu vrijednost ili znanje su informacije u kontekstu. U odnosu na klasične resurse, upotreba znanja ne dovodi do njegovog trošenja, a diobom znanje se ne umanjuje, čak naprotiv ono se upotrebom na izvjestan način i uvećava. Na primjer, kada vam ja saopštim neku informaciju, onda znam da sada to i vi znate a onda ja znam više, tj. da i vi sada znate ono što i ja znam, odnosno što sam vam kao informaciju predao (Roljić, 2013).

Međutim, da bi u ekonomiji znanja organizacija bila uspješna i ostvarila svoju konkurentsku prednost, potrebno je da znanjem koje posjeduje stalno uvećava svoju vrijednost. Potencijal za stvaranje dodatne vrijednosti koji u ekonomiji znanja posjeduje svaka organizacija zavisi od dva bitna elementa: nivoa usluga koje pruža organizacija i intenziteta korišćenja znanja organizacije i nivoa u kojem organizacija koristi znanje da bi proizvela proizvod ili pružila usluge. Zbog toga, najvažniji faktor sticanja, kreiranja i održivosti konkurentske prednosti svake organizacije je stepen upotrebe znanja i upravljanja znanjem. Znanje pruža osnovu za strateški plan dejstva i uvodi nas u oblast gdje strateške promjene mogu da pruže najveću isplativost, u oblast upravljanja znanjem.

Organizacije danas ne mogu ostvariti konkurentsku prednost i dalji razvoj bez znanja, odnosno upravljanja znanjem. Sposobnost neke organizacije da uči i da se mijenja, da uči brže od drugih i da naučeno brzo pretvori u akciju, predstavlja najveću prednost koju ona može da posjeduje. Mogućnost upravljanja znanjem postaje sve značajnija u današnjoj tzv. ekonomiji znanja. Kreiranje i širenje zna-

nja unutar savremene organizacije postaje sve više odlučujući faktor u postizanju i održavanju njene konkurentske prednosti. Zapravo, jedina održiva prednost savremene organizacije proizilazi iz onoga šta firma zna, koliko efikasno koristi ono što zna i koliko brzo stiže i koristi novo znanje. Savremena organizacija u eri znanja je ona koja uči, pamti i djeluje na osnovu informacija i znanja dostupnog na najbolji mogući način (Porter, 2007).

Postizanje održive konkurentske prednosti moguće je samo ako firme obavljaju aktivnosti drugačije od svojih rivala ili obavljaju slične aktivnosti, ali na mnogo bolji način. Za to im je potrebno znanje. Znanje je neodvojivo povezano sa primjenom i sprovođenjem vještine rješavanja problema u organizacijama. Ono direktno utiče na sposobnost rukovodstva da sagleda složene organizacione probleme i da pokuša da ih riješi. Znanje podrazumijeva akumulaciju informacija i mentalni sklop u kome se informacije organizuju.

5. FAKTORI KONKURENTNOSTI ORGANIZACIJA

U bilo kojem privrednom sistemu, bez obzira na to da li je domaći ili međunarodni i da li proizvodi ili obavlja usluge, pravila konkurencije ugrađena su u pet faktora konkurentnosti:

- (prijetnja) ulazak novih konkurenata na tržište,
- (prijetnja) supstitucija proizvoda ili usluga,
- pregovaračka snaga kupca (sposobnost cjenkanja potrošača),
- pregovaračka snaga dobavljača (moć dobavljača u određivanju cijena), i
- rivalstvo među postojećim konkurentima (rivalstvo među postojećim firmama u privredi) (Porter, 2007).

Dakle, konkurencija u jednoj privrednoj grani zavisi od pet osnovnih faktora. Snaga svakog od faktora koji utiču na konkurenciju zavisi od strukture privrednog segmenta, tj. od njegovih osnovnih ekonomskih i tehničkih karakteristika. Kada bi faktori konkurentnosti i njihove strukturne determinante zavisile isključivo od unutrašnjih karakteristika privrednog segmenta, konkurentska strategija svake organizacije bi se u najvećoj mjeri zasnivala na dobrom izboru privrednog segmenta i boljem razumijevanju tih faktora od konkurenata. I mada su obe te stvari svakako važne, a u nekim privrednim segmentima predstavljaju i suštinu konkurentske strategije, organizacija obično ipak nije zatvorenik strukture privrednog segmenta kojem pripada. Svojim strategijama i same organizacije mogu da utiču na faktore konkurentnosti. Ako je sposobna da oblikuje strukturu, organizacija može iz osnova da promijeni atraktivnost privrednog segmenta na bolje

ili na gore. Upravo tako su mnoge uspješne strategije izmijenile pravila konkurentnosti.

6. KONCEPT UPRAVLJANJA ZNANJEM

Upravljanje znanjem je novonastali interdisciplinarni poslovni koncept koji u svom fokusu ima cjelokupno znanje u nekoj organizaciji. Upravljanje znanjem podrazumijeva usvajanje kolektivnog znanja u cilju postizanja poslovnih ciljeva organizacije. Koncept upravljanja znanjem predstavlja, dakle, “sposobnost da se za relativno kratko vreme dođe do informacije koja će omogućiti svakome u organizaciji da donese najbolju odluku, bilo da se radi o uslovima na tržištu, proizvodu, usluzi, procesu, planiranim aktivnostima konkurenata ili nekim drugim informacijama važnim za uspjeh firme” (Shockley, 2000). Najkraće rečeno, upravljanje znanjem je proces kroz koji savremena organizacija generiše vrijednost svog intelektualnog kapitala baziranog na znanju. Ono ima ulogu da osigura da ljudi imaju znanje koje im je potrebno, tamo gde im je potrebno i u trenutku kada im je potrebno, tj. pravo znanje, na pravom mjestu i u pravo vrijeme. U nastavku nevodimo još neke definicije ovog pojma: “Upravljanje znanjem je sistemski pokušaj stvaranja, prikupljanja, organizacije, distribucije i upotrebe znanja potpomognuto adekvatnom tehnologijom”,

“Upravljanje znanjem je proces stvaranja, koordinisanja, skladištenja, prenosa i primjenjivanja (ponovnoga korištenja) znanja radi povećanja efikasnosti organizacije”, “Upravljanje znanjem je efikasno povezivanje zaposlenih koji posjeduju znanje s onim zaposlenima kojima je to znanje potrebno, ali i prikupljanje tako naučenih lekcija, kako bi se olakšalo buduće učenje u organizaciji.”

Najširi pristup ovom konceptu je razmišljanje o upravljanju znanjem kao procesu koji predstavlja jedinstvo tri komponente (Macintosh, 1995): ljudi, procesa i tehnologije. Cilj savremene organizacije je da se svi poslovni procesi posmatraju kao procesi znanja. Ovakvo polazište uključuje stvaranje znanja (eng. Creation), osvajanje znanja (eng. Capture), čuvanje znanja (eng. Storing), podjelu znanja sa drugima (eng. Sharing) i primjenu znanja (eng. Application) na način koji će doprinijeti stvaranju dodatne vrijednosti za organizaciju. O svakoj od komponenti upravljanja znanjem potrebno je navesti ono najvažnije.

Ljudi: Najteži i svakako najvažniji izazov kod implementacije koncepta upravljanja znanjem je pripremanje organizacione kulture (uključujući vrijednosti i ponašanja) za uvođenje koncepta upravljanja znanjem.

Procesi: U cilju uvođenja dijeljenja znanja organizacije su često primorane da uvode promjene ne samo u način na koji su pojedinačni procesi strukturisani, već i u samu organizacionu strukturu kao cjelinu. Ovdje se postavlja pitanje kako pojedine procese treba adaptirati tako da podrže ljude u kreiranju, dijeljenju i primjeni znanja.

Tehnologija: Tehnologija je važan i nezaobilazan dio upravljanja znanjem. Ona pomaže u povezivanju kako informacija i ljudi, tako i ljudi međusobno. Ali, sama po sebi tehnologija nije rješenje. Ona mora biti prilagođena ljudima i procesima stvaranja, dijeljenja i primjene ljudskog znanja.

Ove tri komponente su međusobno zavisne i podjednako važne. Ipak, jedna je važnija od ostalih - to su, naravno, ljudi. Stoga primarni fokus svake organizacije mora biti na razvijanju kulture i ponašanja, pozitivno usmjerenih ka znanju, potpomognutih odgovarajućim procesima i neophodnom tehnologijom.

6. REALIZACIJA UPRAVLJANJA USMJERENOG KA ZNANJU

Učeca organizacija (engl. Learning Organization) je relativno nov pojam i koncept organizovanja. U praksu savremenih organizacija uvodi se posljednjih godina. Vrlo je aktualan i danas s aspekta razvoja i unapređenja organizacije preduzeća. Kao glavna konkurentska prednost svake organizacije javlja se učenje, to jest sposobnost da se nešto nauči brže od drugih. Sam pojam „učeca organizacija” novijeg je datuma i vezuje se za Petera M. Sengea (Senge, 1990). koji je u svojoj knjizi „Peta disciplina” iznio koncept učeca organizacije, detaljno elaborirajući umijeće i praksu organizacije koja uči. Knjiga je u međuvremenu postala kultno štivo, a koncepcija organizacionog učenja osnova dugoročne održivosti svake organizacije.

Navešćemo nekoliko različitih definicija ovog pojma:

„Učeca organizacija ima za cilj donošenje novih ideja, postavljanje novih rasprava i pitanja da predstavi inovativne metode i ponudi praktične primjere svojim članovima, savjetnicima, istraživačima i studentima širom svijeta”,

„Učeca organizacija je ona u kojoj ljudi na svim nivoima, individualno i kolektivno, kontinuirano povećavaju svoj kapacitet kako bi proizveli rezultate do kojih im je uistinu stalo”,

„Učeeće organizacije su organizacije koje su shvatile da učenje i novo znanje postaju ključ uspjeha, a obrazovanje ključno za bogatstvo”.

U osnovi koncepta učeće organizacije je zalaganje za radikalne promjene u ponašanju menadžera i zaposlenih u organizacijama, koje treba da dovedu do promjena samih organizacija.

Znači, organizaciono učenje je:

- a. stalni proces promjena koje znače unapređenja, inoviranja i poboljšanja u proizvodnji, uslugama, potrošačkom servisu i drugim sektorima, što nastaje kao rezultat iskustva i novih znanja do kojih je došla jedna organizacija
- a. kontinuirani proces stvaranja i usavršavanja sposobnosti organizacija za promjene. Učeće organizacije nastoje da otkriju kako da podstaknu ljudsku prednost i sposobnost da uče na svim nivoima organizacije. Menadžeri imaju zadatak da definišu svrhu i smisao učenja, kao i način na koji će organizacija da uči.

Ono što je zajedničko gotovo svim definicijama učeće organizacije je njen opis kao organizacije koja se neprestano mijenja i u kojoj svi njezini članovi neprestano rade na vlastitom usavršavanju i sticanju novog znanja.

Vođenje organizacije usmjereno ka znanju stoga ne znači samo “brže postati boljim”, već i “polako postati drugačijim”. Polako zbog toga što to često znači preobražaj prema novoj inovacijskoj kulturi organizacije koja je rezultat krajnje složenog procesa koji se mora inicirati, dizajnirati i odvijati na duži period.

Neki dobronamjerni čitalac bi možda mogao prigovoriti da tako opisano preduzeće u stvarnosti još ne postoji, odnosno da te „utopije” ni u budućnosti neće doživjeti primjenu u praksi. Na to se sa sigurnošću može uzvratiti odgovorom da niz preduzeća u svijetu već približno odgovara ovdje opisanim kriterijima ili su preduzeli mjere kako bi se približila toj viziji. U tom pogledu vrlo uspješno je kompanija General Electric (SAD), između ostalog i proizvođač avionskih motora, koja je već poprilično unapredovala u svom prestrukturisanju u preduzeće usmjereno prema znanju. I proizvođač slušnih aparata Phonak (Švajcarska) i Oticon (Danska) pokazuju mnoge od ovdje opisanih karakteristika preduzeća znanja. Nabranje bi se po volji moglo nastaviti: Buckman Laboratories i Sequent Computers iz SADa, KaO u Japanu, Semko u Brazilu i MLP -- pružalac finansijskih usluga u Njemačkoj, te mnoga preduzeća srednje veličine. U nastavku navodimo jedan praktičan primjer učeće organizacije.

Primjer brzog učenja: Iz prakse Inženjerskog biroa

Na dva mjesta u Njemačkoj u Inženjerskom birou K&P obavljaju se statički proračuni za složene građevine (između ostalog, za mostove) sa oko 30 saradnika, uglavnom inženjera. U toj branši uspješni su samo inženjeri koji efikasno izvode projekte i brzo uče iz pogrešaka te se profilišu kao specijalisti za specifične teme. U glavama saradnika nastaje visokospecijalizovano znanje o rješenjima i o konstrukcijskim pogreškama koje se često ponavljaju. Iz ovog primjera saznaćemo kako se to znanje može sačuvati, učiniti općenito pristupačnim i iskoristiti za edukaciju i daljnje usavršavanje mlađih saradnika.

U inženjerskom birou K&P se putem programa Lotus Notes vezano uz objekte i teme dokumentuju, kako dobra rješenja, tako i pogreške u konstrukciji koje se često ponavljaju. Tako, kada neki saradnik treba da obavi statički proračun za novi objekt, on se preko baza podataka u Lotus Notes-u može informisati o nedostacima u konstrukciji koji se često pojavljuju, brzo ih prepoznati te eventualno izbjeći u vlastitim konstrukcijskim radovima te upoznati elemente “dobrog rješenja”. Nastaje općenito dostupno kolektivno znanje inženjerskog biroa.

Iako je korist baze podataka s rješenjima očigledna, nije uvijek jednostavno saradnike pridobiti za skladištenje informacija: oni često rade pod vremenskim pritiskom, dokumentovane pogreške djelimično sami prave i ne žele da ih se s njima dovodi u vezu. Njihova vlastita ekspertiza će u određenim okolnostima manje vrijediti ako i drugi imaju pristup njihovim iskustvima.

U birou K&P se do sada išlo tim putem da se saopštavanjem i uvjeravanjem saradnici pridobiju za skladištenje informacija. Sve većim “punjenjem” baze podataka povećava se i njena korisnost za saradnike. Počinje se uspostavljati kultura učenja iz pogrešaka.

ZAKLJUČAK

Poslovanje organizacija se danas odvija u složenim i promjenljivim uslovima koji zahtijevaju stalne inovacije i promjene. Uvođenje inovacija i promjena zahtijeva prikupljanje i primjenu znanja, jer bez znanja organizacije ne mogu naprijed. Znanje danas predstavlja ključni faktor za njeno funkcionisanje i razvoj.

Savremeni menadžeri se sve više oslanjaju na znanje, a manje na ostale resurse. Znanje koje posjeduju pojedinci predstavlja intelektualni kapital, koji je danas, za najveći broj organizacija, značajniji od finansijskog kapitala. U tom smislu,

znanje predstavlja značajnu konkurentnu prednost, ključnu kompetenciju organizacije u budućnosti, najznačajniju za njeno efikasno funkcionisanje i razvoj. Strateški ciljevi organizacije danas se ne mogu ni definisati niti ostvariti bez znanja, odnosno upravljanja znanjem.

Koncept upravljanja znanjem se sve više razvija u praksi i teoriji menadžmenta. Dvadeset prvi vijek, kao vijek znanja, nameće nepredvidljivo i kompleksno konkurentsko okruženje u kome opstanak i uspjeh organizacije zavisi isključivo, od njene sposobnosti da se prilagodi takvoj dinamici poslovanja. Kao faktor uspjeha koji će biti opredjeljujući u budućnosti organizacije zahtijevaju kvalitet, inovacije i kreativnost. Organizacije se među sobom diferenciraju po onome šta znaju, kako brzo uče i primijenjuju to znanje. Otuda važnost upravljanja znanjem kao koncepta kolektivnog znanja čiji je cilj efikasna primjena znanja radi brzog donošenja kvalitetnih odluka. S obzirom da znanje brzo zastarijeva, a tehnologija se brzo zamjenjuje to će nove ideje, vizije, kreativnost i inovativnost postati najvažnije komponente intelektualnog kapitala. Ljudi će i dalje imati centralnu ulogu u razvoju koncepta upravljanja znanjem. Zato razvijamo ljudske potencijale i povećavamo njihovu kompetentnost kako bismo bili uspješniji od drugih, a time i kao organizacija konkurentniji.

LITERATURA

- Argyris, C. (1993). *Knowledge for Action: A Guide to Overcoming Barriers to Organisational Change*, San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Čabrilo, S. (2013). *Intelektualni kapital: Neiscrpn izvor stvaranja vrijednosti*, http://www.gmbusiness.biz/index.php/arhiva/21-30/gm_30/3381.html (pristupljeno: 10.11.2013).
- Davenport, T., Prusak, L. (2000). *Working Knowledge, How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, str. xv.
- Global Knowledge Management Community of Practice <http://www.kmnetwork.com/> (pristupljeno: 05.11.2013)
- Knowledge Management for the New World of Business <http://www.brint.com/wwwboard/wwwindex.htm> (pristupljeno: 05.11.2013)
- Macintosh, A. (1995). *Position Paper on Knowledge Management*, Artificial Intelligence Applications Institute, University of Edinburg, p. 139.
- Mašić, B., Đorđević - Boljanović, J. *Menadžment znanja: koncept za kreiranje konkurentske prednosti u novoj ekonomiji*, Montenegrin Journal,
- Matejić, V. (2005). *O razlikama između ekonomije znanja i ekonomije resursa*, Intervju, List Danas.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*, Oxford University Press.

- Porter, M. (2007). *Konkurentnska prednost-Ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, [prevod sa engleskog Mira i Vera Gligorijević] Asse, Novi Sad.
- Roljić, L. (2013). *Informacije-Sistemi-Upravljanje*, Markos, Banja Luka.
- Peter M. (1990). Peta disciplina.
- Shockley, W. (2000). *Planning to Knowledge Management*, Quality Progress, USA, str. 57.
- Sundać, D. (2009). *Intelektualni kapital - temeljni čimbenik konkurentnosti preduzeća*, Ministarstvo gospodarstva, rada i preduzetništva, Zagreb.
- Tiwana, A. (2002). *The Knowledge Management Toolkit*, Prentice Hall PTR, Englewood Cliffs, NJ.

KNOWLEDGE MANAGEMENT - CONCEPT FOR CREATING A COMPETITIVE ADVANTAGE

Esad Jakupović

Full professor, Pan-European University Apeiron, Banja Luka, esad.f.jakupovic@apeiron-edu.eu;

Zorka Grandov

Full professor, Pan-European University Apeiron, Banja Luka, zgrandov@hotmail.com

Abstract: *We live at the time of faster, more dramatic, more complex, and unpredictable changes. Technological, market - economical, political, social and global factors, all influence the speed of changes, as well as they form the theory and practice of economy and management. The concept "Knowledge management" is getting more and more one of the key concepts in creating competitive advantage in the new economy and modern management. All are now rushing to change their attitude towards knowledge so as to establish an integrated knowledge management function, which will affect all parts of the organization and carry out routing information system towards a system of knowledge management. In this paper, basic elements and alignment of knowledge and change management are shown. Although it is clear that these two specialized management disciplines have a tight connection, it is necessary to analyze this connection more in dept and to define what knowledge is needed for changes and what changes produce knowledge. New ideas and changes that spring of them demand new knowledge and enable efficiency and competitive advantage. Also, this paper presents concrete examples of the importance of the use of certain elements of intellectual capital as well as an example of an organization that effectively uses the concept of knowledge management.*

Key words: *knowledge, explicit and tacit knowledge, intellectual capital, knowledge management, competency*