



UNIVERZITET U NIŠU  
EKONOMSKI FAKULTET  
Časopis "EKONOMSKE TEME"  
Godina izlaza XLVI, br. 3, 2008., str. 85-98  
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš  
Tel: +381 18 528 601 Fax: +381 18 523 268

## UPRAVLJANJE ZNANJEM KAO IZVOR ODRŽIVE KONKURENTNOSTI PREDUZEĆA

**Doc. dr Bojan Krstić\***  
**Mr Dragana Vukadinović**

**Rezime:** Održiva komparativna prednost preduzeća u 21. veku može da bude postignuta kroz upravljanje znanjem. Znanje kao resurs je osnova kreativnosti tj. sposobnosti da se kreira novo, tržišno korisno znanje. Pritisak globalne konkurencije usmerava organizacione aktivnosti na kontinuirano unapređenje konkurentskih prednosti. Stvorene konkurentske prednosti na osnovu resursa znanja, preduzeću daju mogućnost da održava tržišnu poziciju ili da prevaziđe konkurente. Stoga je potrebno postići efikasnu upotrebu znanja, koja se ogleda u inovacijama proizvoda i procesa. Efikasna upotreba znanja postiže se efektivnim procesom upravljanja znanjem. Ono je faktor inovativnosti preduzeća i meta-resurs koji utiče na efikasnu upotrebu ostalih resursa preduzeća.

**Gljučne reči:** znanje, upravljanje znanjem, inovativnost, konkurentska prednost.

### Uvod

Znanje preduzeća određuje njegovu ekonomsku snagu i mogućnost da razvija ostale resurse i povećava efikasnost njihove upotrebe. Savremeni uslovi poslovanja odvijaju se u *društvu koje se zasniva na znanju*, a ono se tretira poslednjom, najvišom fazom u njegovom razvoju. Prolazak ekonomski naprednih zemalja kroz fazu ekonomije bazirane na znanju,

---

\* Ekonomski fakultet Niš

UDK 001.101; Pregledni članak

Primljeno: 16.11.2008.

Rad je realizovan u okviru projekta 149052, koji finansira Ministarstvo za nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije.

donelo je velike promene za savremeni svet. U takvim okolnostima govori se o tzv. *menadžerskoj revoluciji i velikom uticaju intelektualnog kapitala u stvaranju vrednosti. Znanje se tretira strateškim resursom preduzeća, izvorom komparativnih prednosti i poslovne uspešnosti. Zbog toga menadžment bi trebalo da ostvaruje efikasan proces upravljanja znanjem, jer se i on u „novoj ekonomiji” smatra determinantom održive konkurentnosti poslovnih sistema.*

### **1. Društvo zasnovano na znanju i menadžerska revolucija - okvir za konkurentno poslovanje savremenih preduzeća**

Postoji nekoliko specifičnih karakteristika *društva zasnovanog na znanju* koje ga jasno razlikuju od prethodnih modela društva, a koje su uz to veliki izazov za menadžment preduzeća [1, str. 15]:

- Iz perspektive razvoja društva i privrede, visoko obrazovani zaposleni zauzimaju centralno mesto u poslovnim sistemima i sve više se uvećavaju zahtevi u pogledu nivoa potrebnog stručnog znanja, veština, ekspertiza za obavljanje posla.
- Prisutna je pojava velikog broja naučnih publikacija i eksponencijalno multiplikovanje izvora širenja informacija, koji sadrže ogroman broj raznovrsnih korisnih podataka za upravljanje.
- Evidentan je, gotovo, neograničen pristup informacijama iz celog sveta preko mas medija koji su posebno značajni za transfer različitih upravljačkih informacija.
- Sve više se povećava broj firmi koje profesionalno nude intelektualne usluge. Znanje postaje proizvod i osnov stvaranja novih poslovnih mogućnosti.

Prevođenjem izraza - *društvo zasnovano na znanju* - na jezik menadžmenta, došlo se do termina menadžerska revolucija. Kao što je tehnološka revolucija donela primenu znanja kao instrumenta (alata, procesa i proizvoda), proizvodna revolucija, za vreme *Tejlora*, dovela je do primene znanja zaposlenih u preduzeću. Menadžerska revolucija predstavlja, kako naglašava *Drucker*, treću promenu u dinamici primene znanja, kada je nauka primenjena direktno na nauku - ‘znanje je primenjeno na samo znanje’.

Pod tim okolnostima, menadžerska revolucija se pojavljuje kao rezultat činjenice da postoji znatan uticaj intelektualnog kapitala na uspešnost procesa upravljanja. Zbog toga se potencira da: (a) znanje predstavlja osnovu za poslovanje savremenog preduzeća i *postaje efikasno i efektivno kroz menadžment*, te da je (b) *ljudski faktor* svojim dvostrukim

## Upravljanje znanjem kao faktor održive konkurentnosti preduzeća

učేశćem u menadžment procesu (i to kao determinanta upravljanja i kao resurs) *jedino sposoban da generiše, koristi i valorizuje znanje* [2]. Znanje kao resurs je osnova inovativnosti preduzeća – sposobnosti da se kreira novo, primenljivo i tržišno korisno znanje. Uz to, relevantno je postići efikasnu upotrebu znanja, koja se ogleda u ostvarivanju inovacija (proizvoda, procesa i dr.). Upravo ovi momenti govore o potrebi promene strategija, politika, poslovnih filozofija savremenih preduzeća, te stavova njihovih vlasnika i menadžera u smislu dostizanja i održanja konkurentnosti u globalnoj ekonomiji.

*Ekonomija zasnovana na znanju* donosi posebne uslove i faktore poslovanja, koji mogu da predstavljaju šanse i/ili pretnje za preduzeća, a i za njihov menadžment. Oni se uglavnom ogledaju u sledećem:

- Vrednost preduzeća je u znatnoj meri uslovljena vrednošću njegovih “neopipljivih” resursa, a ona je najčešće predstavljena kroz kvalifikovanost zaposlenih, ideje, kulturu, koncepte, znanje koje oni poseduju i sl.
- Značajno smanjenje značaja i uticaja geografske udaljenosti na lociranje kapaciteta i obavljanje poslovne aktivnosti. Izuzev nekoliko sektora koji su zavisni od svoje lokacije (rudnici, nafta), značaj geografskog faktora u ekonomskim aktivnostima je relativiziran i prisutna je tendencija daljeg smanjivanja.
- Znatno smanjenje potrebnog vremena za inovacije i njihovu primenu, odnosno brzina inoviranja znanja, proizvoda, procesa i tehnologija je povećana.
- Tzv. „radnici znanja” postaju najznačajniji resurs za preduzeće i državu, jer su vredne ideje i znanje suštinski za proces razvoja.
- Stvaranjem poslovnih mreža koje integrišu različite tipove kompanija kombinuju se znanja i ubrzava ekonomski rast. Motiv za udruživanje je pristup komplementarnom znanju.
- Uvećanje obima i kompleksnosti informacija i znanja uslovljava rapidan rast info-posrednika, kao i njihovog značaja za funkcionisanje i performanse privrede.
- Kupci u mnogim segmentima imaju veliku snagu, jer imaju mogućnost da dobiju kvalitetnu informaciju gotovo jednim “klikom”.
- Transakcije robe i usluga su sve više personalizovane, dok se nagli i jeftin pristup informacijama o specifičnostima tražnje reflektuje na proizvođače i prodavce da poboljšaju kvalitet, smanjuju zalihe i vreme čekanja proizvoda.

- Izuzetno brza dostupnost proizvoda obezbeđena je primenom e-trgovine i on-line nabavkom.

Sve ovo su krupne promene za društvo, odnosno njegovu socio-ekonomsku strukturu. Te promene utiču i na dinamiku poslovanja preduzeća, što potvrđuje i njihov menadžment kroz usvojeni novi pristup poslu i način njegovog obavljanja primenom savremenih menadžment tehnika. Poslovanje u novim uslovima je definisano koordinatama koje određuje ekonomija zasnovana na znanju i menadžerska revolucija.

Pošto je konkurencija u 21. veku, u globalnoj ekonomiji, izazovna i puna različitih mogućnosti i pretnji, menadžment preduzeća mora da ostvari veći uticaj na različite faktore koji utiču na njegovu konkurentnost. To pretpostavlja kontrolisanje konkurentnosti kao ključne varijable za dugoročni rast preduzeća. U tom smislu, posao menadžera treba da bude permanentno i globalno istraživanje konkurencije. Generalno gledano, društvo zasnovano na znanju postaje novi imperativ - izazov za firme, jer novo i komercijalno primenljivo znanje može uz pomoć globalnog uticaja informacione tehnologije, dovesti do porasta konkurentnosti firme od 70-80% u uslovima karakterističnim za transformisanje ekonomije u novu ekonomiju [3]. Društvo zasnovano na znanju utiče na poslovno okruženje, čineći ga kompleksnijim, dinamičnijim i konkurentnijim. Osim toga, ta kompleksnost i dinamika će povećati i stopu rasta. Pod tim uslovima, poslovna uspešnost zavisi od pravilnog tumačenja pretnji i mogućnosti u okruženju, od efektivnosti donošenja odluka, sticanja i upravljanja znanjem i inovacijama. Sve veći su zahtevi za podizanjem nivoa radne efikasnosti, fleksibilnosti, posvećenosti i angažmana zaposlenih [4, str. 5].

Visoka konkurentnost je u otvorenom i integrisanom svetu ekonomije postala centralna tema i cilj. No, smatra se da je ovaj koncept obično pogrešno shvaćen, što uostalom ističe i *M. Porter* [5, str. 34]. Naime, većina diskusija o konkurentnosti, po njemu, još uvek je usredsređena na makroekonomske, političke, pravne i društvene determinante koje podupiru uspešnu ekonomiju. Fiskalna i monetarna politika, efikasan pravni sistem, stabilan set demokratskih institucija i poboljšanje socijalnih uslova, u velikoj su meri od uticaja na 'zdravlje' jedne ekonomije. Ti uslovi su neophodni, ali ne i dovoljni. Oni obezbeđuju mogućnost za kreiranje vrednosti, ali oni ne stvaraju vrednost. Vrednost se, ustvari, kreira na mikroekonomskom nivou. Ukoliko se sposobnost stvaranja i kontinuiranog uvećavanja vrednosti u samim preduzećima ne izgrađuju i poboljšavaju, onda makroekonomske, političke, pravne i socijalne reforme neće dati željene rezultate.

## **Upravljanje znanjem kao faktor održive konkurentnosti preduzeća**

---

Pritisak konkurencije tera menadžere da usmere organizacione napore za kontinuirano unapređenje konkurentskih prednosti. Stvorene komparativne prednosti preduzeću daju mogućnost da održava tržišnu poziciju, ili da prevaziđe konkurente i ostvari još superionije performanse na osnovu stalnog diferenciranja u pogledu proizvoda, usluga, procesa, tehnologija i akcija konkurentskih firmi. Drugi način za prevazilaženje konkurenata je usvajanje resursnog pristupa, odnosno obezbeđivanjem i razvojem vrednih i retkih resursa i sposobnosti. Komparativne prednosti će u konačnom rezultirati izuzetnim finansijskim rezultatima i profitabilnošću preduzeća.

Produktivnost zemlje je uslovljena efikasnošću privrednih subjekata. Privreda jedne zemlje ne može biti konkurentna ukoliko kompanije koje posluju na njenoj teritoriji nisu konkurentne, bez obzira da li su domaće ili su predstavništva stranih kompanija. Ipak, efikasnost preduzeća je i direktno uslovljena kvalitetom tzv. nacionalnog poslovnog ambijenta. Rast efikasnosti preduzeća pretpostavlja kvalifikovanije i veštije zaposlene, kvalitetnije upravljačke informacije, efektivniji proces odlučivanja, bolju organizacionu infrastrukturu, efikasne dobavljače, produktivne istraživačke organizacije, ali i intenzivniji pritisak konkurencije koja podstiče kreativnost i inovativnost.

## **2. Upravljanje znanjem i ostvarivanje konkurentnosti preduzeća**

Preduzeća se određuju kao svojevrsne kombinacije ‘opipljivih i neopipljivih’ resursa, koja se osnivaju radi ostvarivanja privredne aktivnosti kako bi pokrila realnu ili potencijalnu tražnju za proizvodima na tržištu i ostvarila neto dobit. Razvoj “*društva znanja*” govori o velikom pomaku kad je u pitanju rast i doprinos stvaranju vrednosti preduzeća. Studija realizovana u SAD, 2001. godine, istakla je da je knjigovodstvena vrednost preduzeća 1978. godine predstavljala 95% tržišne vrednosti, a da je 2005. godine ona činila svega 25% tržišne vrednosti [6, str. 5]. Ova činjenica, do koje se došlo spomenutim istraživanjima, nikako ne znači da ‘opipljivi’ (materijalni) resursi sada nemaju značaj, jer nema ekonomije niti firme koja može da funkcioniše bez njih. To, ustvari, pokazuje da je promenjen hijerarhijski odnos između resursa, odnosno njihov relativni značaj za konkurentnost u savremenim preduzećima [7, str. 13]. Konstatuje se da je u novim uslovima povećana međuzavisnost ekonomskih aktera, dinamizirana konkurencija na lokalnom i međunarodnom tržištu, kao i da postoji znatan uticaj novih informaciono-komunikacionih tehnologija na proces poslovanja. Shodno tome, menadžment preduzeća se radi dostizanja tržišnih ciljeva u smislu

rasta prodaje, tržišnog učešća, strateškog razvoja i društveno odgovornog organizacionog ponašanja, nužno, sve više oslanja na intelektualni kapital kao faktor konkurentnosti [8, str. 53-66]. Ovde se, pre svega, imaju na umu prednosti kompanije stečene pravovremenim pristupom informacijama, efikasnom upotrebom ljudskih i ostalih intelektualnih resursa, dobrom reputacijom i imidžom u kontaktu sa klijentima, ponuđačima, kao i etičnim ponašanjem, transparentnim poslovanjem (dobrovoljnim obelodanjivanjem informacija eksternim stejkholderima), poštovanjem prava zaposlenih, korišćenjem procesa koje štite životnu sredinu i podržavaju ekološku odgovornost.

Preduzeća treba da shvate koliko je za njih značajno ‘znati šta znaju’ i da onda učine maksimalne napore u produktivnoj upotrebi organizacionog znanja. To znanje je sadržano u bazama podataka, istraživačko-razvojnoj aktivnosti, kompetentnim zaposlenima i kvalitetnim proizvodima koji se isporučuju tržištu [9]. Upravljanje znanjem se ne vezuje samo za upravljanje znanjem kao resursom, već i za upravljanje poslovnim procesima koji se odvijaju pomoću tog resursa. Upravljanje znanjem podrazumeva: *a) analize postojećeg znanja kao resursa u preduzeću; b) definisanje ciljeva u vezi generisanja, zaštite i primene novog znanja; c) prenos, razmenu i širenje znanja; d) efikasno korišćenje znanja, merenje performansi i vrednosti znanja kao resursa.*

Generisanje znanja obuhvata proces obezbeđivanja znanja iz eksternog okruženja i stvaranje novih znanja u okviru preduzeća. Znanje se obezbeđuje iz spoljnih izvora - kupovinom tehnologije, kupovinom softvera, zapošljavanjem eksperata, korišćenjem konsultanata, strategijskim partnerstvima i sl. Interno stvaranje znanja vezuje se za proces individualnog učenja pojedinaca u kolektivu ili procesa tzv. “organizacionog učenja”. U oba slučaja, ključnu ulogu u tome imaju organizacione jedinice istraživanja i razvoja u preduzeću, kao i jedinice zadužene za edukaciju i obuku zaposlenih.

Ne retko se dešava da jedan deo preduzeća ponovi aktivnosti koje je drugi deo firme već radio zbog toga što u organizaciji nema razmene znanja između članova organizacije ili organizacionih (poslovnih) jedinica. Razmena znanja je proces koji omogućava da se znanje širi kroz organizaciju. Glavna prepreka razmeni znanja je što je znanje izvor moći, koji se ljubomorno čuva. Da bi se znanje koristilo u svrhe razvoja preduzeća, nužno treba da važi da je, naime, moć u razmeni znanja. Glavni podsticajni faktor razmene znanja je podsticanje inovativnosti, kreativnosti i poverenja, a može se ostvariti neformalnim i formalnim procesima (sastanci, seminari, kreativne radionice, formiranje baze podataka i interne dokumentacije).

## Upravljanje znanjem kao faktor održive konkurentnosti preduzeća

Menadžment znanjem podrazumeva determinisanje strategije, metoda, tehnologija za „leveridž“ intelektualnog kapitala i know-how-a sa ciljem ostvarivanja konkurentnosti. Menadžment znanjem je aktivnost koja podrazumeva i jedan integrisani pristup identifikovanju, upravljanju i deljenju svih informacionih resursa preduzeća. Stvaranje i korišćenje znanja zahteva transfer individualnog znanja zaposlenih u korporativno znanje, koje će biti komunicirano kroz organizaciju i adekvatno korišćeno.

Upravljanje znanjem, tačnije tokovima znanja, može da doprinese uvećanju vrednosti i konkurentnosti, unapređivanjem njegove *efikasnosti, povezanosti i inovativnosti* [10, str. 47]. *Efikasnost* (u upotrebi) *znanja* se ogleda u brižljivom kodifikovanju i skladištenju postojećeg znanja u elektronskim bazama podataka, kako bi se ponovno koristilo i na taj način smanjili troškovi poslovanja. Ovde se, naime, misli na tzv. “znanje koje je dostupno na klik”. *Povezivanje znanja* o najboljim praksama i načinima rada se ogleda u upravljanju znanjem koje cirkuliše, odnosno treba da se razmenjuje između poslovnih jedinica, radi postizanja sinergijskih efekata na nivou preduzeća, kao i koristi za svaku jedinicu u pogledu njihovih operativnih performansi i ukupne poslovne uspešnosti. Na taj način se stvara i koristi “znanje kroz saradnju”. *Inoviranje znanja* (pojedince, tima ili organizacije) pretpostavlja kao nužne kompetencije improvizaciju, eksperimentisanje i kreativnost za realizovanje novih i vrednih ideja, rešavanje problema i razvoj proizvoda/usluga. Dakle, novim kombinacijama već postojećeg znanja i/ili razvojem novog znanja moguće je inovirati procese, proizvode i usluge i uticati na jačanje konkurentne prednosti. Zbog toga se ovde ističe treći relevantan tip znanja - “znanje koje se može kombinovati”.

Znanje, dakle, u poslovnom svetu nije samo znati nešto o poslu ili posedovati vrednu informaciju, već i znati kako iskoristiti set informacija u specifičnom poslovnom kontekstu i tržišnoj situaciji u kojoj se preduzeće nalazi. Organizaciono znanje može da bude identifikovano i valorizovano kroz korišćenje ili transfer, samo ako je uključeno ili uklopljeno u koherentan sistem, proces, proizvod, organizacionu kulturu. Ono je tada obrađena informacija manifestovana u poslovnim rutinama i procesima koji omogućavaju akciju preduzeća.

Komparativna prednost se može ostvariti na osnovu onoga šta preduzeće zna, kako može da koristi to što zna i kako brzo može da nauči nešto novo iz okruženja. Zbog toga se danas posebno ističe da su, između ostalog, poslovne performanse *uglavnom uslovljene sposobnostima da firma pribavi (kupi), kodifikuje i transferiše znanje brže i efektivnije u odnosu na konkurente* [11, str. 56]. Polazeći od ovoga, postoji generalno prihvatanje da

je održiva komparativna prednost 21. veka postignuta kroz upravljanje znanjem [6, str. 7]. Velika, globalna preduzeća postaju vrlo osetljiva kada je u pitanju značaj znanja za efikasnost i konkurentnost. Glavni razlog za efektivno upravljanje znanjem je u stavu da su znanje i njegova primena sredstva putem kojih kreativnost može biti predstavljena, a inovativnost ostvarena. Inovacije su postale glavni faktor organizacionih performansi i konkurentnosti, bez obzira da li se radi o komercijalnom (profitnom) ili neprofitnom sektoru.

### **3. Uticaj upravljanja znanjem na inovativnost i održivu konkurentnost preduzeća**

Uspešnost preduzeća pretpostavlja formulisanje i implementaciju tzv. "*pametnih strategija*" [10, str. 113, 128]. One se baziraju na jedinstvenom znanju preduzeća, bez obzira da li je u pitanju postojeće ili novo znanje. U ekonomiji znanja, preduzeće koje poseduje i koristi vredno - svrsishodno znanje, koje nije vođeno samo činjenicama već intuicijom, a takođe i ono koje nije samo racionalno, nego i emocionalno, koje se ne bavi samo evolutivnom (progresivnom) promenom, već paradoksalnom promenom – može da stekne privremenu prednost nad konkurencijom. Ako konkurenti pokušaju da ga kopiraju suočiće se sa visokim troškovima. Efektivna strategija upravljanja znanjem dovešće do stvaranja znanja koje će moći da se pretvori u tržišnu vrednost inoviranih proizvoda/usluga i poslovnih procesa. Jedini način da se ostvari konkurentna prednost je kontinuitet stvaranja novih ideja i primene inovacija [12, str. 24].

Uprkos različitim definicijama upravljanja znanjem u referentnoj literaturi, gotovo većina njih potencira njegovu svrhu da se unaprede inovativne performanse preduzeća, i u konačnom da ono ostvari uticaj na povećanje tržišne konkurentnosti. Inovacije, uostalom, nastaju kao rezultat aktivnosti deljenja/razmene kolektivnog znanja, naročito tzv. implicitnog znanja. Dijalog i stalna interakcija između različitih individua i grupa zaposlenih formira bazu za razmenu znanja i kreiranje inovacija. Usled te interakcije stavova i ideja, stvara se atmosfera saradnje koja je korisna za transfer znanja. U tom smislu, upravljanje znanjem ima veliki značaj kao menadžerski alat, koji promovise kreiranje novog znanja i proces njegovog deljenja. Ti procesi su primarni za inovacije, a inovacije stvaraju vrednost i povećavaju konkurentnost.

Sve više se, stoga, govori o upravljanju znanjem koje se zasniva na vrednosti. Ono je potrebno da bi se preduzeća pripremila za *društvo znanja*, odnosno *novu ekonomiju* koja se zasniva na znanju. Primena koncepta



### **Upravljanje znanjem kao faktor održive konkurentnosti preduzeća**

---

*upravljanja znanjem koje bazira na vrednosti* omogućava stvaranje sposobnosti da se kontroliše i razvija četvrti, sada dominantni faktor proizvodnje – znanje. Poenta u tome je postići da svi zaposleni u organizaciji budu usredsređeni na važnost znanja kao faktora za poboljšanje poslovnih performansi, vrednosti i konkurentnosti.

Upravljanje znanjem podrazumeva više različitih sposobnosti. Najvažnije su sledeće: *sposobnosti pribavljanja znanja, sposobnosti asimilacije znanja, sposobnosti transformacije znanja i sposobnosti korišćenja (eksploatacije) znanja.*

*Stvaranje, odnosno pribavljanje tržišnog i tehnološkog znanja* procesom učenja pretpostavlja upoznavanje tržišnih mogućnosti (primenom metoda za prikupljanje informacija o određenom tržištu) i pribavljanje tehnološkog znanja (istraživanjem i razvojem, inženjeringom, strategijskim partnerstvima, praćenjem trendova i sl.), što uvećava inovativnu sposobnost preduzeća.

Pored sposobnosti stvaranja znanja ključna je *sposobnost asimilacije znanja*, odnosno razumevanja znanja kao ekonomskog resursa za stvaranje vrednosti i njegovog značaja za realizovanje poslovne strategije konkretnog preduzeća. Asimilacija znanja je proces u kome se informaciji (znanju) daje određeno značenje. Ukoliko preduzeće ne može da asimilira znanje znači da nije u stanju da pribavljeno znanje iskoristi na pravi način. Asimilacija znanja se ostvaruje analizom, procesiranjem i interpretacijom znanja. Ona je važna za smanjivanje jaza između znanja koje je potrebno i znanja kojim se trenutno raspolaže. Artikulisanjem znanja se razvijaju nova, kreativna rešenja poslovnih problema. Sposobnost asimilacije znanja o tržištu podrazumeva da zaposleni mogu da shvate glavne elemente konkurentske borbe na određenom tržištu, da razumeju šta pribavljeno znanje znači za njih i da ga procesiraju u još formalnije, konkretnije oblike. Asimilacija tehnološkog znanja obezbeđuje preduzeću sposobnost da shvati tehnološke promene, mogućnosti i rešenja zahteva potrošača. Sposobnosti stvaranja i asimilacije znanja u preduzeću predstavljaju samo jedan aspekt apsorpcionog kapaciteta prema shvatanju *Zahre i Georga* [13]. Drugi važni aspekti su sposobnosti transformacije i upotrebe znanja.

*Transformacija znanja* podrazumeva sposobnost da se zaokruži set znanja koje je prethodno bilo segmentirano i nepovezano ili, da se kombinuju elementi znanja na nov način. Ukrštanje novih područja znanja, uključujući akumulirano i pribavljeno znanje, može pokrenuti stvaranje potpuno novog znanja, obezbediti sveže ideje za dalju aplikaciju znanja i nova rešenja za zadovoljenje potreba tržišta. Naime, puno je koristi od

sposobnosti transformacije znanja. Veza između asimilacije i transformacije znanja je posebno važna. Što je veća asimilacija znanja, transformacija znanja se može obaviti efektivnije.

Implementacija strategije transformacije i korišćenja znanja koncentrišu se na ishode koji se odnose na primenu informacione tehnologije i informacionih sistema [14]. Ipak, deljenje/razmena znanja ne može da bude svojstvena samo informacionim tehnologijama i sistemima u preduzeću. Upravljanje znanjem je, pre svega, organizaciona aktivnost i sredstvo za rešavanje problemskih situacija. Ono povećava širenje (akumuliranje) znanja i njegovo korišćenje u cilju rasta poslovne uspešnosti.

*Sposobnost korišćenja znanja* podrazumeva sposobnost preduzeća da svoje znanje inkorporira u svoje operacije i procese. Korišćenje naglašava određenu aplikaciju kreativnog, odnosno implementaciju uvećanog znanja u preduzeću. Rezultat procesa transformacije znanja jeste integrisano znanje - integrisana respektivna područja znanja - koja bi se mogla iskoristiti u komercijalne svrhe (lansiranje prototipova proizvoda, ideja proizvoda ili primena patenata). Sposobnost korišćenja znanja je sposobnost za razvijanje ideja kako, gde i kada znanje može da se iskoristi radi zadovoljenja tržišnih potreba. Viši nivoi sposobnosti u korišćenju znanja i primena u poslovnim procesima dovode do odgovarajućeg inovativnog outputa. Inovativni output je nova kombinacija resursa, novi proizvod, ulazak na nova tržišta, novi metodi proizvodnje i distribucije i sl.

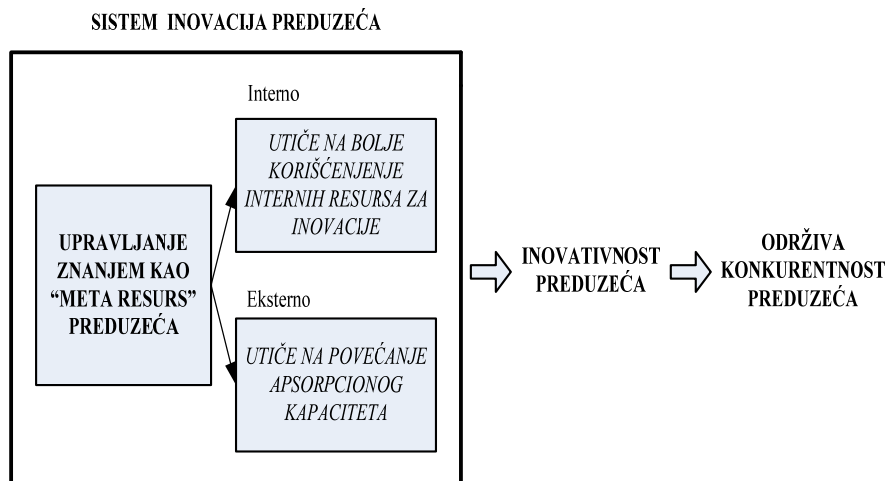
Upravljanje znanjem povećava performanse korišćenja znanja, a time, povećava i inovativni uspeh firme. Resursno bazirana teorija firme tretira resurse glavnim izvorom komparativnih prednosti. U svojoj definiciji, *Barney* [15] naglašava poslovni proces kao poseban "resurs" i naročito ističe sisteme za procesiranje informacija, kao značajan faktor stvaranja komparativnih prednosti u savremenim uslovima. Polazeći od toga, upravljanje znanjem se može tretirati resursom koji direktno povećava uspešnost inovativnih aktivnosti preduzeća. Upravljanje znanjem je osnova za diferenciranje ponude preduzeća. Zbog toga se smatra da je inovativni uspeh preduzeća funkcija inovativnih potencijala (resursa) preduzeća, saradnje u procesu inoviranja i, u konačnom, efektivnosti procesa upravljanja znanjem.

Novija empirijska istraživanja tretiraju upravljanje znanjem specifičnim resursom. U kontekstu stavova resursno bazirane teorije firme, ističe se direktan uticaj upravljanja znanjem na inovativni uspeh firme. Taj pozitivan uticaj je posebno istakao *Liao sa saradnicima* [16]. Oni tvrde da sistem za upravljanje znanjem jedno preduzeće čini spremnijim za razvijanje

## Upravljanje znanjem kao faktor održive konkurentnosti preduzeća

inovativnih sposobnosti, kreiranje i primenu inovacija. Pored toga, i *Huergo* [17] korišćenjem modela proizvodne funkcije, pokazuje pozitivan uticaj upravljanja tehnologijom (kao znanjem) u generisanju inovacija proizvoda i procesa u proizvodnim preduzećima. Takođe, u studiji *Gold-a i njegovih saradnika* [18] istaknut je značaj različitih alata menadžmenta znanjem za organizacionu efektivnost. Na osnovu ovoga se može konstatovati da *upravljanje znanjem utiče na povećanje uspeha u ostvarivanju inovativnosti i konkurentnosti preduzeća (slika 1).*

**Slika 1. Upravljanje znanjem kao faktor inovativnosti i konkurentnosti preduzeća**



Ukoliko se želi saznati koliki je uticaj upravljanja znanjem na firmu, odnosno kako ono utiče na povećanje broja inovacija, potrebno je bliže sagledati instrumente firme za ostvarivanje procesa tzv. *preoblikovanja i kombinovanja znanja*. Očigledno je da postoji uticaj upravljanja znanjem na uspešno iskorišćavanje inovativnih resursa preduzeća. Upravljanje znanjem se stoga s pravom tretira svojevrsnim "meta-resursom" firme. Meta-resurs je resurs preduzeća koji omogućava stvaranje potencijala za povećanje efektivnosti korišćenja njegovih postojećih materijalnih i nematerijalnih resursa. Napred istaknuti stav izveden je na bazi koncepta dinamičkih sposobnosti koji je definisao *Teece sa saradnicima* [19], kao *mogućnost firme da integriše, gradi i rekonfiguriše interne i eksterne kompetencije usmerene na znatno izmenjeno okruženje u savremenim uslovima poslovanja*. Oni naglašavaju važnost iskorišćavanja mogućnosti razvoja

kompetencija sa ciljem prilagođavanja promenama okruženja. U tome, ključnu ulogu ima strateški menadžment.

Samo akumuliranje različitih resursa ne doprinosi tržišnom uspehu, već njihova efektivna i efikasna upotreba. *Ray i saradnici* [20] smatraju da resursi sami po sebi mogu da budu izvor komparativne prednosti, ali još više upotrebom kroz poslovne procese. Stoga se *upravljanje znanjem može tretirati i procesom* za poboljšanje mogućnosti i sposobnosti firme ili *meta-resursom*. Drugim rečima, upravljanje znanjem doprinosi *poboljšanju korišćenja postojećih internih resursa*. Prema *Cohen-u i saradnicima* [21] kapacitet firme da vrednuje eksterne inovacije, da ih prihvata i komercijalizuje, determiniše njegov *apsorpcioni kapacitet*. Upravljanje znanjem kao meta-resurs utiče na poboljšanje apsorpcionog kapaciteta firme vodeći ka povećanom inovativnom uspehu. Upravljanje znanjem je u funkciji stvaranja novih inovativnih resursa i kooperacije pojedinica i poslovnih jedinica za realizovanje inovacija, a sadržano je u internom sistemu inovacija konkrentnog preduzeća.

### **Zaključak**

Društvo zasnovano na znanju postaje izazov za firme, jer novo i komercijalno primenljivo znanje može uz pomoć globalnog uticaja informacione tehnologije dovesti do porasta konkurentnosti. Društvo zasnovano na znanju utiče na poslovno okruženje, čineći ga kompleksnijim i konkurentnijim. Poslovanje u savremenim uslovima definisano je koordinatama koje određuje ekonomija zasnovana na znanju i menadžerska revolucija. Oštra konkurencija stvara pritisak na menadžere da usmere organizacione aktivnosti i napore ka kontinuiranom unapređenju konkurentskih prednosti. Menadžeri se u novim uslovima poslovanja nužno sve više oslanjaju na intelektualni kapital kao faktor konkurentnosti. Preduzeća treba da shvate koliko je za njih značajno 'znati šta znaju' i da onda učine maksimalne napore u produktivnoj upotrebi organizacionog znanja. Do uticaja na povećanje vrednosti i konkurentnosti dolazi unapređivanjem efikasnosti, povezanosti i inovativnosti znanja. Komparativna prednost se može ostvariti na osnovu onoga šta preduzeće zna, kako može da koristi to što zna i kako brzo može da nauči nešto novo iz okruženja. Poslovne performanse uglavnom su uslovljene sposobnostima da se pribavi, kodifikuje i transferiše znanje brže i efektivnije u odnosu na konkurente. Upravljanje znanjem podrazumeva sposobnosti pribavljanja, asimilacije transformacije i korišćenja znanja. Efektivno upravljanje znanjem povećava performanse upotrebe znanja, a time povećava i

## Upravljanje znanjem kao faktor održive konkurentnosti preduzeća

inovativni uspeh firme. Navedena razmatranja podržavaju stav o pozitivnom uticaju upravljanja znanjem na mogućnost preduzeća da kreira i komercijalizuje nove ideje. Upravljanje znanjem doprinosi inovativnosti preduzeća kroz povećanje mogućnosti firme da koristi efikasnije svoje materijalne resurse, pa se stoga tretira meta-resursom preduzeća.

### **Literatura**

1. Drucker P., "Managing in the Next Society", Butterworth Heinemann, 2003.
2. Krstić B., "Upravljanje performansama ljudskih resursa kao determinanta kreiranja vrednosti i konkurentske prednosti preduzeća", *Teme*, br. 2/2007, str. 315-328.
3. "Building the Knowledge Society", Report to Government, Information Society Commission, 2005.
4. Huber, G.P., "The Necessary Nature of Future Firms: Attributes of Survivors in a Changing World", Sage Publications, 2003.
5. Porter M., „Building the Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Business Competitiveness Index“, Harvard University Press, 2004.
6. Ogreaan, C., Lucian, B., "Knowledge Management – a source of sustainable competitiveness in the knowledge based economy", MPRA Paper No. 1688, August 2006.
7. Krstić B., "Merenje performansi upotrebe resursa u funkciji upravljanja preduzećem", Ekonomski fakultet, Niš, 2005.
8. Krstić B., "Intelektualni kapital kao determinanta kreiranja vrednosti i konkurentske prednosti preduzeća", *Ekonomске teme*, br. 3, 2007, str. 53-66.
9. Krstić B., "Objectives, Types and Efficiency Factors of Knowledge Management Projects", zbornik radova: V Internacionalni simpozijum iz Project management-a "Upravljanje projektima - nove tendencije", Zlatibor, 28-30.05.2001, str. 324-328.
10. Tisen R., Andriesen D., Lekan Depre F., „Dividenda znanja - stvaranje kompanija sa visokim učinkom kroz upravljanje znanjem kao vrednošću“, 2006.
11. Myers, P.S., "Knowledge Management and Organizational Design", Butterworth-Heinemann Publishing, 1996.
12. Krstić B., Sekulić V., „Upravljanje performansama preduzeća“, Ekonomski fakultet, Niš, 2007.
13. Zahra S.A., George G., "Absorptive capacity: A review reconceptualization, and extension", *Academy of Management Review*, 27(2), pp. 185-203.
14. Swan J., Newell S., Scarborough H., Hislop D., "Knowledge Management and innovations: networks and networking", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 3, No. 4, 1999, pp. 262 – 275.
15. Barney J.B., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, 1991, pp. 99-120.

16. Liao C., Chuang S. H., "Exploring the Role of Knowledge Management for Enhancing Firm's Innovation and Performance", Proceedings of the 39<sup>th</sup> Annual Hawaii International Conference, Track 7, 2006.
17. Huergo E., "The role of technological management as a source of innovation: Evidence from Spanish manufacturing firms", *Research Policy*, Vol. 35, 2006, pp. 1377-1388.
18. Gold A.H., Malhorta A., Segars, A.H., "Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 18, No. 1, 2001, pp. 185-214.
19. Teece D.J., Pisano G., Shuen A., "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, 1997, pp. 509-533.
20. Ray G., Barney J.B., Muhanna W., "Capabilities, Business Processes, and Competitive Advantage: Choosing the Dependent Variable in Empirical Tests of the Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, Vol. 25, 2004, pp. 23-37.
21. Cohen W., Levinthal D., "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, 1990, pp. 128-152.

### **KNOWLEDGE MANAGEMENT AS FACTOR OF SUSTAINABLE ENTERPRISE' COMPETITIVENESS**

**Abstract:** Sustainable competitive advantage of the 21<sup>st</sup> century enterprises will be attained by knowledge management. Knowledge as a resource is a base for creativeness and capability for create new, market useful knowledge. Pressures of global competitors direct organizational activities and efforts to permanent improvement of competitive advantages. Achieved competitive advantages based on knowledge resources, give an enterprise a possibility to sustain market position or exceed competitors. Therefore, it is needed to attain efficient usage knowledge, which is reflected in product and process innovation. Efficient use of knowledge is realized through effective process of knowledge management. It is a factor of enterprise's innovativeness and meta-resource, which influence efficient usage of other enterprise's resources.

**Key words:** knowledge, knowledge management, innovativeness, competitive advantage.