

ZNANJE KAO KLJUČNI RESURS KONKURENTSKE PREDNOSTI

Izv.prof.dr.sc. Đuro Horvat, email: dhorvat@vsfp.eu

EFFECTUS studij financije i pravo – visoko učilište, Trg J.F. Kennedy 2, Zagreb, Republika
Hrvatska

Leo Ivanjko, email: leo.ivanjko5@gmail.com

MA, ANDBRA GmbH, 1120 Wien, Austria

Sažetak: Hipoteza je da je za realizaciju konkurentske prednosti temeljem znanja nužno artikulirati misiju, viziju i odgovarajuću strategiju te na temelju njih utvrditi ključne djelatnosti poduzeća. Njih moraju sustavno podržavati svi poslovni procesi. Funkcioniranje temeljnih djelatnosti ovisi o nizu elemenata, po našem mišljenju znanje je presudne važnosti za stvaranje nove dodane vrijednosti. Znanje kao resurs treba skladištiti te stalno skupljati nova pri čemu je nužno i njegovo generiranje unutar poduzeća što se najčešće odvija u odjelima za istraživanje i razvoj. Spomenute procese uspješno može realizirati samo kompetentno osoblje. U tom smislu neophodno je artikulirati politiku regrutiranja odgovarajućeg talentiranog osoblja. Stručnjake valja motivirati na odgovarajući način te različitim instrumentima poticati razmjenu znanja i timski rad. To se ostvaruje uz pomoć odgovarajuće organizacijske kulture bolje reći sustava vrijednosti. Ujedno valja razraditi sustav stalnog stručnog usavršavanja zaposlenika koje se može odvijati unutar ali i izvan poduzeća. Kontinuirano generiranje novih praktična znanja i vještina omogućava uspješnu politiku plasiranja novih proizvoda odnosno inovacija. Upravo su inovacije bolje reći novi proizvodi i usluge odlučujući za ostvarivanje održive konkurentnosti u suvremenoj ekonomiji. Profitabilno funkcioniranje temeljnih djelatnosti poduzeća nije moguće ne samo bez plasiranja novih proizvoda i usluga već i kontinuiranog inoviranja proizvodnih ali i ostalih procesa.

Ključne riječi: znanje, konkurentna prednost, inovacija, nova dodana vrijednost

KNOWLEDGE AS THE KEY RESOURCE OF COMPETITIVE ADVANTAGE

Abstract: The hypothesis is that for the realization of competitive advantage based on knowledge it is necessary to articulate the mission, vision and appropriate strategy and based on them to determine the key business activities of the company. They must systematically be supported by all business processes. Functioning of core business activities depends on a number of elements, in our opinion, knowledge is the most significant for creating new added value. Knowledge as a resource needs to be stored and constantly accumulated by new, where it is necessary to generate it within an enterprise, which is most commonly done in the research and development departments. The mentioned processes can be successfully accomplished only by the competent employees. Regarding, it is necessary to articulate the policy of recruiting the appropriate talented employees. Experts should be properly motivated and the exchange of knowledge and teamwork through various instruments has to be encouraged. This can be accomplished with the help of an appropriate organizational culture better to say with the system of values. At the same time, it is necessary to develop a system of continuous professional training of employees which can be done both within and outside of the company. When the new practical knowledge and skills are continuously being generated, successful policy of introducing new products which means innovation is enabled. Innovations or better to say new products and services are decisive for achieving sustainable competitiveness in the modern economy. The profitable functioning of the company's core business is not possible without the introduction of new products and services, but also without the continuous innovation of manufacturing and other processes.

Key words: knowledge, competitive advantage, innovation, new added value

UVOD

Velike svjetske korporacije često plasiraju i po nekoliko tisuća različitih proizvoda i usluga. Jedna od posljedica takve poslovne politike je složena organizacijska arhitektura s mnoštvom isprepletenih procesa. Ta organizacijska kompleksnost otežava rukovođenje, usporava poslovne procese što u konačnici rezultira smanjivanjem produktivnosti. Čak što više, prevelika strukturalna razgranatost dovodi do gubitka fokusiranosti na temeljne poslovne procese koji generiraju glavnu dodanu vrijednost. Istodobno drastično se smanjuje racionalno korištenje organizacijskih resursa što u krajnjoj liniji rezultira smanjivanjem konkurentnosti. Na taj način nije moguće stimulirati generiranje znanja nužnih za razvoj novih proizvoda i usluga a gube se i pretpostavke za artikuliranje učinkovitih procesa učenja. Takve organizacijske odnose možemo uočiti i u brojnim tvrtkama manje veličine. U radu su primjenjene znanstvene metode analize i sinteze, metoda konkretizacije, metoda klasifikacije, i metode deskripcije i kompilacije.

1. Menadžerski modeli

1.1. Poslovni reinženjering

Menadžerima stoje na raspolaganju različiti upravljački alati za korekciju ovakvih organizacijskih odnosa s ciljem racionalnijeg korištenja organizacijskih resursa uključujući znanje kako bi se povećala produktivnost te u konačnici realizirala održiva konkurentna prednost. Tijekom 90-ih godina u poslovnom svijetu bio je popularan reinženjering kao menadžerski alat koji je ubrzavao odlučivanje i funkcioniranje ostalih poslovnih procesa. Poslovni reinženjering je poslovni model koji integrira procese uz pomoć multifunkcionalnih timova dokidajući tako razdvojenost organizacijskih jedinica i njihovo gotovo u potpunosti autonomno djelovanje. Taj model koncentrira se na procese a ne na formalnu organizacijsku strukturu koji je kao pristup popularan još od vremena Maxa Webera i njegovog birokratskog modela.

“Procesi koji su prošli reinženjering zasnivaju se na međufunkcionalnim timovima ovlaštenih radnika, koji će uvijek biti abnormalni fenomen u tradicionalnoj, funkcionalnoj, hijerarhijskoj organizaciji”²⁴⁶, konstatiraju Michael Hammer i James Champy. Oni zagovaraju dokidanje tradicionalne hijerarhijske organizacije koja je kao organizacijski model bila dominantna većim dijelom 20. stoljeća. Zbog toga ne iznenađuje što podnaslov njihove knjige “Reinženjering tvrtke” glasi “Manifest za poslovnu revoluciju”. Inzistirajući na procesima a ne formalnoj strukturi stvorili su temeljne pretpostavke za afirmaciju znanja odnosno kompetencija kao temeljnih elemenata generiranja vrijednosti.

Upravljanje procesima fokusira se na kompetencije odnosno znanje te njihovo integriranje u korporativni lanac stvaranja vrijednosti pri čemu multifunkcionalni timovi imaju uvid u sveukupnu poslovnu politiku te realiziraju složene projekte. To uključuje i disperziju moći unutar organizacije što je pretpostavka autonomnog timskog djelovanja. Pri tome se javljaju određeni problemi karakteristični za projektnu strukturu a jedan od njih je primjerice međusobna komunikacija stručnjaka različitih profila u multifunkcionalnim timovima. Nasuprot tome u birokratskoj organizaciji inzistira se na podjeli rada i jednostavnim radnim

²⁴⁶ Hammer, M, Champy, J., (2004), *Reinženjering tvrtke*, Zagreb: MATE d.o.o.; str.180

operacijama, vanjskoj kontroli a sagledavanje poslovne cjeline ovisi o poziciji na hijerarhijskoj ljestvici. Samo najviše rangirani rukovoditelji sveobuhvatno su upoznati s poslovnim procesima odnosno politikom.

1.2. Outsourcing

U masovnoj industriji odnosno do 60-ih godina 20. stoljeća dominirao je koncept vertikalne integracije. Riječ je poslovnom modelu koji je inzistirao na vertikalnoj povezanosti koja je primjerice sezala od vađenja sirovine preko proizvodnje do plasiranja finalnih proizvoda krajnjem kupcu putem vlastite trgovačke mreže. Takva orijentacija zahtijevala je angažiranje radne snage različitih profila te je povećavala proizvodne troškove što je smanjivalo produktivnost. Oligopolni tržišni odnosi olakšavali su funkcioniranje takvog modela što je bilo najvidljivije u naftnoj industriji a česti su bili pokušaji tajnog dogovaranja prodajnih cijena.

Međutim s vremenom konkurencija postaje sve žešća a globalizacijski procesi dodatno ih potenciraju. Poboljšavanje produktivnosti te u krajnjoj liniji konkurentnosti iziskuje fokusiranost na temeljne procese koje obavljaju vrhunski stručnjaci. To iziskuje fokusiranost koju blokira bavljenje podupirućim procesima koji nisu od veće važnosti za stvaranje vrijednosti. Zbog toga se takvi procesi počinju prepuštati vanjskim tvrtkama kojima je to temeljna djelatnost pa mogu osigurati vrhunsku kvalitetu i konkurentnu cijenu. To je jedan od razloga nastanka koncepta poznatog kao outsourcing.

Outsourcing se primjenjuje zbog brojnih razloga kao što su primjerice povećavanje pozitivnih učinaka reinženjeringa, realizacija poslovne izvrsnosti, eliminiranje menadžerskih poteškoća vezanih za pojedine procese, poboljšavanje korporativne fokusiranosti na temeljne procese, smanjivanje operativnih troškova i smanjivanje rizika²⁴⁷. Eksternalizacija pojedinih proizvodnih procesa omogućava pored ostalog pristup radnoj snazi sa specifičnim i vrhunskim znanjem koje je isplativije angažirati u vanjskoj tvrtki. Tako se obogaćuje poslovni eko sustav tvrtke te stvaraju pretpostavke kontinuiranog poboljšavanja konkurentnosti.

1.3. Vitka proizvodnja

Vitka proizvodnja (lean production) danas je iznimno popularna metoda povećavanja konkurentnosti. Ovaj koncept također je usmjeren na procese te je specifična verzija procesnog mišljenja i procesnog menadžmenta. U svim organizacijskim procesima nastoje se eliminirati “gutači” vremena te organizacijske razine svesti na minimum. Pri tome se vodi sustavna pozornost o tijeku stvaranja vrijednosti koji se proteže na dobavljače i distributere.

Za realizaciju maksimalne vrijednosti iz raspoloživih organizacijskih resursa nužno je utvrditi ciljne troškove koji će to omogućiti²⁴⁸. Znanje je resurs koji prožima sve procese i organizacijske jedinice čija se vrijednost upotrebom ne smanjuje već raste. Pored znanja taj menadžerski obrazac ističe važnost iskustva i propisanih protokola postupanja koji omogućuju realizaciju radnih zadata u najkraćem vremenu.

²⁴⁷ Burkholder, N., (2006), *Outsourcing*, New Jersey: John Wiley&Sons, Inc.; str. 49-50

²⁴⁸ Womack, J., Jones D., (2003), *Lean Thinking*, London: Simon&Schuster UK Ltd ; str. 35

Koncept koji je prethodio ovom modelu a na koji se oslanjaju James P. Womack i Daniel T. Jones je upravovremena proizvodnja (just-in-time production) nastala u Japanu. Model upravovremene proizvodnje eliminirao je skladišta sirovina, poluproizvoda te finalnih proizvoda te tako povećao produktivnost te u krajnjoj liniji ubrzao realizaciju profita. Funkcioniranje ovih proizvodnih metoda iziskuje uspostavu sustava kontrole kvalitete o kojoj se nije vodilo previše računa do 60-ih godina prošlog stoljeća.

1.4. Organizacija koja uči

Riječ je o meanadžerskom koceptu koji je također procesno orijentiran pri čemu se posebna pozornost posvećuje procesu učenja odnosno razmjeni znanja i umjeća. Organizacija koja uči primjerena je strukturalna forma djelovanja u dinamičnom okruženju koje iziskuje stalne prilagodbe te korekciju vlastitog funkcioniranja na temelju tuđih i vlastitih pogrešaka. Na taj način stvaraju se pretpostavke za djelotvorno funkcioniranje inovacijskih procesa.

Posebna pozornost se posvećuje individualnom učenju te umrežavanju pojedinaca s različitim ali kompatibilnim znanjima i umijećima. Međutim valja naglasiti kako se ova pojedinačna znanja i iskustva izravno povezuju s realizacijom strateških i operativnih organizacijskih ciljeva²⁴⁹. Na taj način individualno učenje se transformira u strateški proces te omogućuje učinkovitu prilagodbu tržišnim izazovima.

Dakle, učenje postaje jedan od temeljnih organizacijskih procesa koji u znatnoj mjeri pridonosi stvaranju nove dodane vrijednosti. Stoga se ulaganja u humane resurse prestaje tretirati kao trošak što je bilo karakteristično za masovnu industriju te se počinje smatrati investicijom. Tome treba pridodati inovacijske procese čiji su generator talentirani pojedinci a bez kojih je gotovo nemoguće realizirati održivu konkurentnost u suvremenoj bolje reći novoj ekonomiji. U organizaciji koja uči razvijaju su specifične organizacijske vrijednosti koje stimuliraju preuzimanje rizika, razmjenu znanja te afirmiraju povjerenje kao jednu od ključnih sastavnica organizacijskih odnosa.

2. Planiranje

2.1. Misija

Riječ je o dokumentu koji na sažet način govori o budućem poslovanju. Danas je sve teže formulirati dugoročno bavljenje određenim poslom jer su sve učestalije ne samo prijelomne inovacije (breakthrough innovations) već se ubrzano javljaju i posve nove tehnologije i znanstvene discipline poput primjerice genetskog inženjeringa, biotehnologije, robotike, nanotehnologije, biomedicine te umjetne inteligencije.

Misija naftne kompanije poput Royal Dutch Shella je traganje za naftom, proizvodnja, prerada i prodaja nafte kao i širokog spektra naftnih proizvoda od disel goriva do kemikalija. Međutim, sve intenzivnije traganje za alternativnim odnosno obnovljivim izvorima energije kao i razvoj fuzijske tehnologije dovešće u pitanje temeljnu djelatnost Royal Dutch Shella. Mogući odgovor na te izazove odnosno prijetnje jest da se i ta korporacija uključi u razvoj tih novih tehnologija za proizvodnju energije.

²⁴⁹ John, S, (2009), *Strategic Learning and Leading Change*, Oxford: Butterworth-Heinemann; str. 45-46

Stoga misija mora biti podložna korekcijama te dovoljno široko definirana kako se ne bi propustile tržišne šanse. U slučaju Royal Dutch Shella misija korporacije treba biti fokusirana na proizvodnju te isporuku energije bez obzira na njene konkretne pojavne oblike kao što su primjerice solarna energija ili nuklearna energija.

S druge strane misija policije je osiguranje sigurnosti građana a vojske čuvanje ustvanog poretka i suvereniteta pojedine države. Ta će se misija za dvadestak godina realizirati potpuno novim tehnološkim sredstvima poput primjerice humanoidnih robota ali to neće utjecati na sadržaj misije tih državnih službi.

2.2. Strategija

Strategija je vojni izraz a odnosi se na sveobuhvatno planiranje mogućeg djelovanja neprijatelja što određuje i pripremu odgovora na te prijetnje ali i planiranje osvajanja neprijateljskih teritorija. Poslovni rječnik pogotovo marketinški prepun je vojnih izraza jer se masovna ekonomija temeljila na tržišnoj borbi pa se i kontakt s kupcima tretirao kao linija fronte.

U novoj ekonomiji drastično je porasla važnost suradnje i zajedničkih ulaganja koja poprimaju različite oblika a često ih realiziraju izravni tržišni konkurenti što je prije samo nekoliko desetaka godina bilo nezamislivo. Glavni razlog suradnje i najžešćih tržišnih konkurenata je generiranje novih spoznaja nužnih za plasiranje novih proizvoda. Tako je primjerice za razvoj lijekova nove generacije potrebno i po nekoliko milijardi američkih dolara što je teško izvedivo i najvećim farmaceutskim korporacijama.

Mijenja se i rječnik koji opisuje odnose u novoj ekonomiji pa se napuštaju vojni izrazi a sve više koriste pojmovi iz biologije. Danas se primjerice već udomaćio izraz poslovni eko sustav ili inteligentna organizacija. Poslovne organizacije shvaćaju se kao živi organizmi koji se pomoću inteligencije bolje reći znanja evolucijski razvijaju te prilagođavaju dinamičnom okruženju. U takvom poslovnom eko sustavu dominantna je suradnja kao što su primjerice klasteri i alijanse kako bi se zajednički preživjelo i razvijalo premda treba naglasiti kako tržišna borba nije nestala ali se odvija u jednom potpuno novom kontekstu.

Današnje poslovne strategije moraju se prvenstveno fokusirati na prikupljanje i generiranje novih spoznaja. Zbog toga se u sve većoj mjeri strateški povezuju sveučilišta, istraživački instituti i poslovne organizacije. Ta nastojanja u znatnoj mjeri olakšavaju suvremene informacijske tehnologije koje omogućavaju brzu razmjenu informacija, formiranje baza podataka i poslovnih platformi ali i suradnju eksperata u globalnim razmjerima u realnom vremenu.

Benchmarking je jedna od metoda usmjerena na unutarnje aktivnosti, funkcije odnosno operacije s ciljem njihova kontinuiranog poboljšavanja.²⁵⁰ Tim se menadžerskim alatom prikupljaju podaci i informacije iz organizacijskog okruženja što suvremene informacijske tehnologije drastično olakšavaju a istovremeno računala omogućavaju provedbu složenih analiza u kratkom vremenu. Sličnu ulogu ima i poslovno obavještanje (business

²⁵⁰ McNair, C.J., Leibfried K., (1992), *Benchmarking*, New York: John Wiley&Sons, Inc; str. 1

intelligence) koje sustavno prikuplja korisne i značajne informacije. Te ali i druge slične strategije danas su postale poslovni imperativ.

Pri tome prikupljene informacije moraju biti aktualne i omogućavati pravodobnu i profitabilnu akciju koja će osigurati zaradu svim interesnim skupinama.²⁵¹ U novoj ekonomiji nužno je pored ostalog sustavno pratiti rezultate najnovijih znanstvenih istraživanja jer ona pronalaze praktičnu primjenu u sve kraćim vremenskim intervalima. Stoga informacije i znanja treba tretirati kao strateške resurse kojima se upravlja uz pomoć odgovarajućih strategija i menadžerskih modela.

2.3. Politike

Politike definiraju područje unutar kojeg treba odlučivati, osiguravaju konzistentnost odluka s ciljevima a mi bismo dodali i sa strategijom te misijom.²⁵² Suvremene tvrtke posebno u segmentu visokih tehnologija moraju imati sveobuhvatno i precizno razrađene metode generiranja znanja i novih spoznaja. Praksa je pokazala kako niti jedna tvrtka nije u stanju samostalno producirati sva potrebna znanja za organizacijski razvoj što se mora utvrditi u dokumentima koji će omogućiti definiranje operativnih politika s ciljem eliminacije ove slabosti.

Tako brojne tvrtke artikuliraju politiku preuzimanja u segmentu istraživanja i razvoja odnosno znanja kao sastavnice realizacije održive konkurentnosti. U tom pogledu nisu iznimke ni internet tvrtke koje su specifična sastavnica te na neki način zaštitni znak nove ekonomije. Pojedini analitičari novu ekonomiju nazivaju internet ekonomijom a svjedoci smo nastanka većeg broja golemih internetskih tvrtki kao što su primjerice Google i Amazon. Karakteristika je nove ekonomije odnosno internet ekonomije krhkost odnosno ranjivost internetskih organizacijskih kolosa jer ih može ugroziti originalna ideja nekog tinejdžera koju može realizirati bez većih financijskih ulaganja. Jedan od internetskih divova Facebook također provodi politiku preuzimanja originalnih ideja koje imaju potencijal postati snažnim tržišnim konkurentom. Tako su primjerice menadžeri Facebooka 2012.godine kupili Instagram za milijardu američkih dolara koji je u tom trenutku zapošljavao samo 13 djelatnika. Identični razlozi ponukali su ih da 2014. godine kupe WhatsApp, platformu za slanje poruka za 19 milijardi USD. U to je vrijeme WhatsApp imao 450 milijuna korisnika a zapošljavao je više nego skromnih 55 ljudi.²⁵³ U tim poslovnim transakcijama menadžeri Facebooka nisu kupovali tehnologiju već prije svega ideje koje su uspjele svojom originalnošću i kvalitetom privući veliki broj korisnika. Generiranje novih ideja u internet ekonomiji može se relativno lako pretvoriti u veliki posao jer na početku najčešće ne iziskuju velike ljudske, financijske i materijalne resurse.

3. Ljudski resursi

Naša je hipoteza kako se artikuliranje menadžerskih modela, planiranje odnosno definiranje misije, strategije i politike u novoj ekonomiji mora prije svega temeljiti na znanju odnosno ključnim kompetencijama. To je platforma za regrutiranje kreativaca i stručnog osoblja koji

²⁵¹ Friedman, G., et.al., (1997), *The Intelligence Edge*, New York: Crown Publishers, Inc; str. 50-51

²⁵² Weihrich, H., Koontz, H., (1994), *Menadžment*, Zagreb: MATE d.o.o.; str. 123

²⁵³ Keen, A., (2017), *Internet nije odgovor*, Zagreb: Naklada Ljevak; str. 134-135

moraju biti uključenu u procese kontinuiranog učenja, usavršavanja te inoviranja. Smatramo kako se to odnosi na sve zaposlenike u poduzeću koji moraju u svakom trenutku biti svjesni strateške usmjerenosti tvrtke što podrazumijeva otvorenost komunikacijskih kanala odnosno cjelovitu informiranost svih djelatnika. Samo na taj način tvrtka može biti konkurentna u novoj ekonomiji.

U tom kontekstu upozoravamo na jednu relativno jednostavnu činjenicu na koju ukazuje David Hutchens koji kaže: "Organizacije uče tek onda kada ljudi uče. A kada se ljudi odluče učiti kreću na putovanje koje ih nikada neće dovesti do konkretnog odredišta. Istina, na tom putovanju oni prihvaćaju nove načine rada i djelovanja te još važnije, nove načine življenja i gledanja na stvarnost – promjena svjetonazora."²⁵⁴ Napominjemo kako se to putovanje može realizirati samo uz pomoć sofisticiranih metoda motivacije te radnog angažmana koji im omogućuje samopotvrđivanje.

Danas su poslovna praksa i znanstvene analize nedvojbeno dokazale kako su za generiranje novih spoznaja i ideja potrebni vrhunski talentirani pojedinci odnosno kreativci. Pripadnici tog segmenta radne snage nazivaju se primjerice i igračima jer predstavljaju elitu koja je sposobna kreativnošću kontinuirano stvarati novu ekonomsku vrijednost pa je njihovo regrutiranje bolje reći prepoznavanje bitna pretpostavka uspješnog funkcioniranja temeljnih procesa poduzeća u novoj ekonomiji. Oni su kritična točka realizacije održive prednosti smatraju i David J. Collins i Michael G. Rukstad.²⁵⁵ Kreativci iziskuju i artikulaciju specifične organizacijske strukture a smatramo kako je obrazac mreže primjeren za afirmaciju novih organizacijskih odnosa koje karakteriziraa kreativna kaotičnost.

Takav način vrednovanja znanja i ljudskih potencijala donedavno u Hrvatskoj nije ni postojao. Kao primjer navodimo knjigu Svete Marušića "Upravljanje ljudskim potencijalima" koja prilikom analize ljudskih potencijala ne spominje talentirane pojedince odnosno kreativce već se služi egalitarnim rječnikom koji djelatnike uprosječuje te ih diferencira prvenstveno na temelju formalnog obrazovanja i radnog staža. Takav način tretiranja radne snage prevladavao je sve donedavno u našoj ali i dobrim djelom u stranoj literaturi.²⁵⁶ Razvojem kreativne industrije koja je danas respektabilan gospodarska čimbenik te rastom značaja inovacija u stručnoj se terminologiji sve više koriste termini poput talenti, elitna radna snaga ili A igrači.

Koncept elitnih odnosno odabranih pojedinaca funkcionira u poslovnoj praksi. Tako je primjerice Steve Jobs na sebe gledao kao na posebnog, izabranog, prosvjetljenog pojedinca. Walter Isaacson navodi: "Iako je Jobsov stil znao demoralizirati, znao je i neobično nadahnuti. ... Izvorni Macov tim naučio me da igrači koji su za pet plus vole surađivati jedni s drugima i nije im drago kad se prihvaća rad koji je za četvorku."²⁵⁷ Drugim rječima nadprosječno talentirani pojedinci vole surađivati međusobno i nije im po volji kada moraju surađivati s manje talentiranim djelatnicima.

²⁵⁴ Hutchens, D., (2011), "Nadmudreni vukovi: dublji uvid u priču", *qLife*; No.1, Vol. III; str. 75

²⁵⁵ Collis, D., Rukstad, M., (2008), "Can You What Your Strategy Is?", *Harvard Busines Review*, Number 4, Volume 86; str. 87

²⁵⁶ Marušić, S., (2001), *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Zagreb: Adeco d.o.o; str. 116-117

²⁵⁷ Isaacson, W., (2011), *Steve Jobs*, Zagreb: Europapress Holding; str. 124

4. Kultura

Djelotvorno generiranje odnosno upravljanje znanjem pored definiranih dokumenta njihova razvoja i primjene uključuje i artikulaciju stimulativne organizacijske kulture odnosno sustava vrijednosti. Širi društveni kontekst utječe i na formuliranje korporativnih vrijednosti ali ne mora biti presudan. Pri tome nova ekonomija iziskuje afirmaciju nekih novih načela i mehanizama motivacije

Upravljanje znanjem kao i njegovo stvaranje i djeljenje znatnim djelom se odvija u neformalnim organizacijskim odnosima. Nužna je eliminacija svakog oblika vanjskog nadzora te jačanje povjerenja na svim organizacijskim razinama i jedinicima. Menadžeri postaju treneri koji vode zaposlenike potpuno posvećene poslu pri čemu ih organizacijska kultura u tome stimulira.²⁵⁸ Poticanje kreativnosti provodi se često kroz igru što je kao motivacijski mehanizam iznimno važan za mlade generacije.

Novu ekonomiju u smislu radne snage karakterizira različitost bolje reći pripadnost različitim kulturama, religijama i dobnim skupinama što osigurava različite aspekte sagledavanje konkretnog problema a to je često okidač za kreativnost i inovaciju. Suradnja te razmjena znanja i iskustava mora biti imperativ te se treba sustavno poticati kao i cjeloživotno učenje bolje reći usavršavanje koji moraju postati intrisične osobne vrijednosti. Sustav vrijednosti treba motivirati poduzetnost i preuzimanje rizika a eventualne neuspjehe ne treba kažnjavati. Neuspjeh mora postati predmet izučavanja kako bi se uočili njegovi uzroci te se u budućnosti eliminirali.

ZAKLJUČAK

Nova ekonomija koja se naziva različitim pojmovima poput primjerice inovativna ekonomija ili internet ekonomija funkcionira na novim načelima koji su još uvijek u početnoj fazi praktičnog razvoja i teorijske elaboracije. Praksa je već potvrdila kako je znanje stožerna sastavnica realizacije održive konkurentnosti u novoj ekonomiji te stoga mora biti predmet strateškog promišljanja kako bi se osigurali svi potrebni uvjeti njegova razvoja. U tom pogledu kreativci i primjerena organizacijska arhitektura imaju iznimno veliku važnost. Dakle, temeljna hipoteza je potvrđena jer je u radu utvrđeno da za realizaciju konkurentne prednosti temeljem znanja nužno potrebno artikulirati misiju, viziju i odgovarajuću strategiju te na temelju njih potrebno je utvrditi ključne djelatnosti poduzeća. Njih moraju sustavno podržavati svi poslovni procesi. Funkcioniranje temeljnih djelatnosti ovisi o nizu elemenata, po našem mišljenju znanje je presudne važnosti za stvaranje nove dodane vrijednosti. Za sada se ta praksa najuspješnije provodi u razvijenim zemljama pa je nužno potrebno sustavno analizirati njihovu poslovnu praksu.

POPIS LITERATURE

- [1] Burkholder, N., (2006), *Outsourcing*, New Jersey: John Wiley&Sons, Inc.
- [2] Collis, D., Rukstad, M., (2008), "Can You What Your Strategy Is?", *Harvard Busines Review*, Number 4, Volume 86

²⁵⁸ Munro-Faure M., Munro-Faure, L., (1996), *The Success Culture*, London: Pitman Publishing; str. 162

- [3] Friedman, G., et.al., (1997), *The Intelligence Edge*, New York: Crown Publishers, Inc.
- [4] Hammer, M, Champy, J., (2004), *Reinženjering tvrtke*, Zagreb: MATE d.o.o.
- [5] Hutchens, D., (2011), "Nadmudreni vukovi: dublji uvid u priču", *qLife*; No.1, Vol. III
- [6] Isaacson, W., (2011), *Steve Jobs*, Zagreb: Europapress Holding
- [7] John, S, (2009), *Strategic Learning and Leading Change*, Oxford: Butterworth-Heinemann
- [8] Keen, A., (2017), *Internet nije odgovor*, Zagreb: Naklada Ljevak
- [9] Marušić, S., (2001), *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Zagreb: Adeco d.o.o
- [10] McNair, C.J., Leibfried K., (1992), *Benchmarking*, New York: John Wiley&Sons, Inc
- [11] Munro-Faure M., Munro-Faure, L., (1996), *The Success Culture*, London: Pitman Publishing
- [11] Weihrich, H., Koontz, H., (1994), *Menadžment*", Zagreb: MATE d.o.o.
- [12] Womack, J., Jones D., (2003), *Lean Thinking*, London: Simon&Schuster UK Ltd

