

## USLUGE FOKUSIRANE NA ZNANJU KAO NAJVAŽNIJOJ SILI ZA POSTIZANJE KONURENTSNOTI

**Prof.dr.sc. Enes Huseinagić, email: [huseinagic\\_e@hotmail.com](mailto:huseinagic_e@hotmail.com)**

Internacionalni univerzitet Travnik, Bosna i Hercegovina

**Sažetak:** Uslužni sektor predstavlja važan faktor razvoja savremene ekonomije. Manifestira se kroz lakše prevazilaženje recesije i kroz stimuliranje privrednog rasta i zaposlenosti. Pri tome veliku ulogu imaju učenje i znanje kao ključni faktori za unaprjeđenje inovativnih procesa, odnosno postizanja zavidne konkurentnosti. Ključna pitanja na koja savremena poslovna aktivnost treba da se odnose se na izazove upravljanja znanjem, tehnologijama i inovacijama. Najvažnija promjena koja se odvija u globalnoj ekonomiji odnosi se na promjenu osnove stjecanja, održavanja, razvoja i unaprjeđenja konkurentskih prednosti organizacija i funkcija menadžmenta u tom procesu. Organizacije imaju uspješan konkurentski profil ukoliko nude nove, bolje, pouzdanije, funkcionalnije i jeftinije proizvode i usluge koje tržište i konzumenti traže, a konkurenti ne mogu ponuditi u kompetitivnom obliku. U današnje vrijeme mnogi prepoznaju potrebu za postojanjem sposobnosti za učenje i znanjem u cijeloj organizaciji, nečega što su tradicionalne autoritarne hijerarhijske organizacije rijetko posjedovale.

**Ključne riječi:** inovacije, konkurentski profil, apsorpcijski kapacitet, organizacijsko učenje.

## SERVICES FOCUSED ON KNOWLEDGE AS THE MOST IMPORTANT STRENGTH FOR ACHIEVING COMPETITIVENESS

**Abstract:** The service sector is an important factor in the development of the modern economy. It manifests itself through easier overcoming of the recession and stimulating economic growth and employment. In doing so, learning and knowledge play a major role as key factors for improving the innovative processes, in achieving enviable competitiveness. Key questions to which modern business activity should relate to the challenges of knowledge management, technology and innovations. The most important change taking place in the global economy relies on changing the basis of acquisition, maintenance, development and improvement of the competitive organization advantages and management functions in the process. Organizations have a successful competitive profile if they offer new, better, more reliable, more functional and cheaper products and services that the market and consumers are looking for, and competitors can not offer in a competitive form. Nowadays, many recognize the need for the ability to learn and for knowledge throughout the whole organization, something that traditional authoritarian hierarchical organizations rarely possess.

**Keywords:** innovations, competitive profile, absorption capacity, organizational learning.

### Uvod

Jedna od rijetkih karakteristika razvijenih i konkurentskih zemalja svijeta danas, jeste to da posjeduju „privredu zasnovanu na znanju“. Kako tehnologije postaju sve složenije, učešće aktivnosti koje se zasnivaju na znanju, kroz uspješnu primjenu inovacija, znatno podižu nivo konkurentnosti preduzeća, privrede i zemalja u cjelini. OECD definira privredu zasnovanu na znanju kao privredu koja se direktno zasniva na proizvodnji, distribuciji i korištenju znanja i informacija.<sup>36</sup> Konkurentnost je osnova koja dimenzionira uspjeh svake organizacije. Ona određuje uređenost aktivnosti koje pridonose njenoj izvedbi, kao što su inovativnost, kohezijska kultura ili dobra implementacija.<sup>37</sup> Ovakve postavke pokazuju da stvaranje,

<sup>36</sup> OECD (1996), *The Knowledge-Based Economy*, STI Outlook, Paris.

<sup>37</sup> M. E. Porter, *Konkurentna prednost, Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*, Masmedia, Zagreb 2008, 14.

primjena i komercijalizacija novih inovativnih tehnologija i znanja omogućava razvoj visokosofisticiranih proizvoda i usluga zasnovanih na znanju, koji predstavljaju bitan izvor povećanja produktivnosti i proizvodne i izvozne konkurentnosti.

## 1. Usluge kao najvažnija sila za postizanje konkurentnosti

U europskoj privredi, usluge su postale najvažnija sila za postizanje konkurentnosti. U 2016. godini, dvije trećine poslova u zemljama Europske Unije bilo je u sektoru usluga, pri čemu ni u jednoj zemlji taj postotak nije iznosio manje od 50 posto. Više od tri četvrtine zaposlenih u sektoru usluga, imali su Luksemburg, 81 posto, Francuska, 79 posto, Velika Britanija, 76,5 posto, Švedska, 75,8 posto i Njemačka 73 posto. S druge strane, u industriji je bilo 27,5 posto zaposlenih u EU, pri čemu je predvodila Češka s najvećim udjelom zaposlenih u industriji, od 39,5 posto. Slijede Slovačka s 38,8 posto i Slovenija s 37,1 posto.<sup>38</sup>

Uslužne djelatnosti su ekonomsko dobro, gdje za razliku od robe, materijalna proizvodnja ili materijalna vrijednost krajnjeg proizvoda nije u prvom planu, nego prioritet ima usluga fizičke ili pravne osobe koju nudi na određeno vrijeme ili vremenski period kako bi pokrila potražnju.

U literaturi egzistira više definicija usluga, od kojih su najpoznatije slijedeće:

- „Usluga je aktivnost ili niz aktivnosti, u većoj ili manjoj mjeri neopipljive prirode, što se obično ali ne i nužno odvija u interakciji korisnika s osobom koja pruža uslugu i/ili s fizičkim resursima odnosno sistemima onog ko pruža uslugu, a koje se pruža kao rješenje problema korisnika.“<sup>39</sup>
- „Usluga je bilo koje djelo ili čin koje jedna strana može ponuditi drugoj, uglavnom je neopipljiva i ne rezultira posjedovanjem nečega. Njezina proizvodnja može i ne mora biti vezana za fizički proizvod.“<sup>40</sup>

C. Gronroos objedinjuje veći broj definicija drugih autora i kaže: „Usluga je aktivnost ili niz aktivnosti, u većoj ili manjoj mjeri neopipljive prirode, što se obično, ali ne i nužno odvija u interakciji korisnika s osobom koja pruža uslugu i/ili s fizičkim resursima odnosno sustavima onog tko pruža uslugu, a koja se pruža kao rješenje problema korisnika.“<sup>41</sup>

Sve navedene definicije široko su postavljene i mnoge organizacije svoje usluge nisu jasno definirale, odnosno ne postoje precizni opisi onoga što usluga podrazumijeva. Mnoge organizacije susreću se sa problemom da su njihove strukture i procesi neodgovarajući za razvoj efikasnih inovativnih usluga koje bi im na odgovarajući način omogućilo bolje tržišno pozicioniranje. U tom smislu, potrebno je precizno razgraničiti koji su osnovni elementi usluge i koje su karakteristike svake od njih.

Bullinger, Fährnrich i Meiren razlikuju tri osnovne dimenzije usluge:

- Dimenzija strukture – struktura determinira sposobnost i spremnost za pružanje usluge;

<sup>38</sup> [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment\\_statistics/hr](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment_statistics/hr) (20. januara 2018. godine)

<sup>39</sup> C. Gronroos, *Service Management and Marketing - Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Maxwell Macmillan International Editions, Lexington, Mass, 1990., str. 27

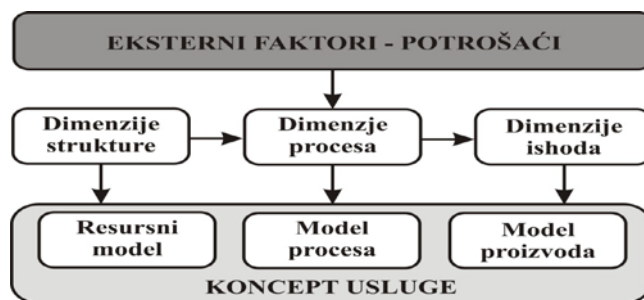
<sup>40</sup> P. Kotler, *Upravljanje marketingom*. Mate, d.o.o. Zagreb 2001, 467.

<sup>41</sup> C. Gronroos, *Service Management and Marketing – A Customer Relationship Management Approach*, Wiley, Chichester 2000, 143.

- Dimenzija procesa – usluga se vrši sa eksternim faktorima integriranim u procese,
- Dimenzija ishoda – ishod usluge ima određeni materijalni ili nematerijalni utjecaj na eksterne faktore.<sup>42</sup>

Goffin i Mitchell, dodaju resursni model, model procesa i model proizvoda kao tri bitne kategorije kod dimenzioniranja usluga.

Slika 1. ilustrira model komponenti usluga prema Goffinu i Mitchellu.



Slika 1. Model komponenti usluga<sup>43</sup>

U smislu obezbjeđenja intelektualnih i materijalnih resursa kao i odgovarajuće informaciono – komunikacijske tehnologije najprihvatljiviji je resursni model. Model procesa podrazumijeva pripremu adekvatne dokumentacije. Model proizvoda podrazumijeva precizno definiranje procedura u rezultata usluga u smislu odgovarajuće kvalitete i performansi usluga.

Lanac isporuke usluge je logičan nastavak aktivnosti. U tom smislu Hargadon i Sutton, artikuliraju slijedeće operacije:

- Upućivanje na uslugu gdje konzument mora biti privučen konkretnom uslugom;
- Zakazivanje usluge gdje bi se usluga vremenski definirala kako bi se konzumentu adekvatno realizirala usluga;
- Dijagnosticiranje i izbor za aplikaciju usluga što podrazumijeva rješavanje problema i iznalaženje odgovarajućeg rješenja za zadovoljstvo konzumenta;
- Aplikacija usluge, što podrazumijeva da se izabrana aplikacija mora promijeniti;
- Plaćanje za uslugu je operacija gdje konzument usluge mora platiti izvjesnu proviziju u zavisnosti od poslovne politike pružaoca usluge.<sup>44</sup>

## 2. Inoviranje i inovacije

Inoviranje i inovacije predstavljaju temeljni proces unutar svake organizacije. To je proces kojim se nastoji postići unaprjeđenje postojećih i kreiranje novih proizvoda i usluga. Posmatrano sa tog aspekta, inoviranje je generički proces povezan s opstankom i rastom.

Generički proces, odnosno njegove faze prikazane su u tabeli 1. i vrijede za sve organizacije.

<sup>42</sup> H.J. Bullinger & T. Meiren, *Service Engineering* u M. Bruhn & H. Meffert (eds) *Handbuch Dienstleistungsmanagement, Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung*, Gabler, Wiesbaden 2001, 149-175.

<sup>43</sup> K. Goffin & R. Mitchell, *Innovation Management: Strategy and Implementation Using Pentathlon Framework*, Palgrave, Macmillian, New York 2002, 159.

<sup>44</sup> A. Hardagon & R. Sutton, *Building an Innovative Factory*, Harvard Business Review, Vol. 80, No. 8, 2002, 263.

| Faze inoviranja                            | Aktivnosti                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Traženje                                   | Pretraživanje unutarnjeg i vanjskog okruženja za signalima koji bi pomogli da se dođe do ideje za inovaciju, ali jednako tako i za sagledavanje prijetnji iz okruženja;                                                                                                          |
| Odabiranje                                 | Odabiranje onih signala, strateškom nivou, za koje se smatra da će imati najveći utjecaj;                                                                                                                                                                                        |
| Implementiranje                            | Prevođenje potencijalnih signala pokretača u nešto novo i lansiranje toga na interno ili eksterno tržište;                                                                                                                                                                       |
| Prikupljanje resursa u obliku znanja       | Naročito prikupljanje resursa u obliku znanja kako bi se omogućila inovacija. Tu se prije svega misli na znanja odjela I&R, na istraživanju tržišta, prikupljanje znanja putem tehnoloških transfera, strateškim alijansama, kupnjom malih preduzetnika s novim proizvodom i sl. |
| Izvođenje projekta i upravljanje projektom | Donošenje velike količine brzih odluka zbog novih problema generiranja neizvjesnošću;                                                                                                                                                                                            |
| Podržavanje projekta u dugoročnom roku     | Revidiranje originalne ideje i mijenjanje ideje, tj. reinovacija;                                                                                                                                                                                                                |
| Učenje                                     | Organizacije moraju iskoristiti priliku za učenje putem pronalaženja svih faza kako napreduju u ciklusu inoviranja da bi izgradila bazu znanja i kako bi unaprijedila proces menadžmenta takvih inovacijskih projekata.                                                          |

*Tabela 1. Faze inoviranja kao generički proces<sup>45</sup>*

Sama tehnologija i iskustva pokazali su da organizacije koje su pokušale da kopiraju razvoj usluga kroz razvoj proizvoda nisu došle do očekivanih rezultata. Naime, usluge su zasnovane na interakciji sa konzumentima i zahtijevaju sofisticiranu metodologiju razvoja a to uveliko ovisi i od vrste usluge.

### 3. Inovacije i učenje

Efekti inovacija usluga na konkurentsku poziciju organizacije direktno su zavisni od procesa organizacionog učenja, koji se odnosi na znanje o komponentama i ključnim konceptima koji su im u osnovi. Nedostatak ovih komponenti dovodi do lošeg poslovanja organizacija. Neprovođenje stalnog učenja i ne održavanje dinamičke apsorpcije znanja dovode do gubljenja konkurentске prednosti.

#### 3.1. Apsorpcijski kapacitet

Obzirom da je organizacijama sve teže pratiti promjene u tehnologiji i okruženju, bolju mogućnost za stvaranje konkurentске prednosti putem inovacija imat će one organizacije koje imaju jači apsorpcijski kapacitet što se definira kao sposobnost prihvatanja novih znanja, odnosno sposobnost organizacije da stječe informacije i komunicira o idejama.

Apsorpcijski kapacitet organizacije se dijeli na:

- organizacijsko učenje,
- potencijalni apsorpcijski kapacitet (prihvatanje novih znanja i sposobnosti) i

<sup>45</sup> J. Prester, *Menadžment inovacija*, Sinergija, Zagreb 2010, 31.



- realizirani apsorpcijski kapacitet (uključuje transformaciju i primjenu stečenih znanja).

Forés i Camisión navode da se inovativnost mjeri ne samo pomoću ulaganja određenog postotka u I&R već preko njegova apsorpcijskog kapaciteta. Za tu aktivnost oni su ponudili instrument za evaluaciju apsorpcijske vrijednosti organizacije. Ocjene se mogu davati od 1 (loša, slaba sposobnost) do 5 (odlična sposobnost), s mogućnošću za organizacije koje su u naprednijoj inovativnoj fazi i do gornje granice 7 (radi veće preciznosti).

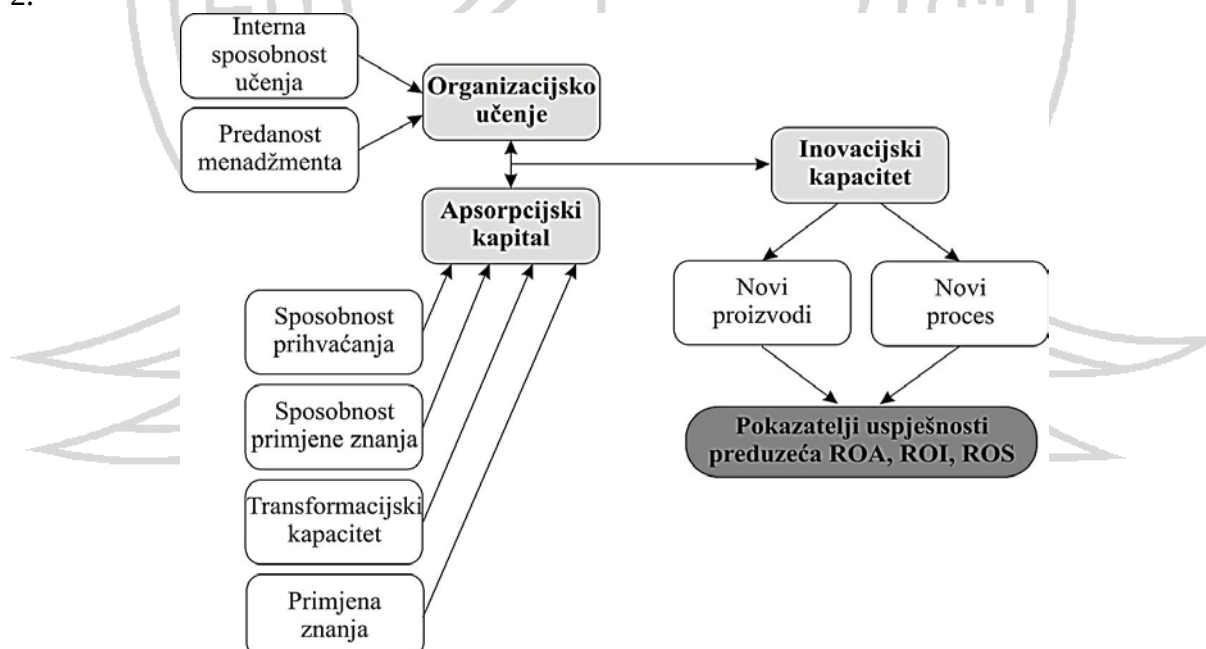
| <b>ORGANIZACIJSKO UČENJE</b>               |                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Interna sposobnost učenja</b>           |                                                                                                                                                               |
| Znanje i prihvaćanje ciljeva               | Svi zaposlenici imaju opće znanje vezano za ciljeve koje organizacija želi postići                                                                            |
| Strateška usmjerenost                      | Stepen do kojeg je znanje zaposlenika u skladu sa strateškim ciljevima organizacije                                                                           |
| Timski rad                                 | Nivo do kojeg zaposlenici rade u grupama                                                                                                                      |
| Upoznatost s doprinosom cilju organizacije | Svi dijelovi organizacije (odjeli, sektori, timovi i pojedinci) trebaju znati kako pridonose ukupnom cilju                                                    |
| Koordinacija u organizaciji                | Nivo do kojeg su svi u organizaciji koordinirani                                                                                                              |
| <b>Predanost menadžmenta</b>               |                                                                                                                                                               |
| Talent menadžera za dijalog i saradnju     | Menadžerski duh koji pospješuje dijalog i različita mišljenja, kao i izvlačenje koristi iz saradnje                                                           |
| Sposobnost ohrabrivanja                    | Menadžerska sposobnost da podrži inicijative i sugestije drugih zaposlenika, kao i eksperimentiranje s novim idejama kako bi se poboljšao proizvod ili proces |
| Motiviranje zaposlenih                     | Menadžeri često informiraju zaposlene o važnim odlukama                                                                                                       |
| Školovanje zaposlenih                      | Učenje zaposlenika gleda se kao investicija, a ne kao trošak                                                                                                  |
| Menadžerska sklonost promjenama            | Menadžeri pozitivno gledaju na provođenje promjena u bilo kojemu segmentu kako bi bili ispred konkurencije                                                    |
| Kompenzacijski sistem za inoviranje        | U ovoj organizaciji inovacije se nagrađuju                                                                                                                    |
| <b>APSORPCIJSKI KAPACITET</b>              |                                                                                                                                                               |
| <b>Sposobnost prihvaćanja</b>              |                                                                                                                                                               |
| Otvorenost prema okruženju                 | Je li menadžment otvoren za prilike i prijetnje iz okruženja ili čeka pa odluke donosi naknadno                                                               |
| Kooperacija u istraživanju i razvoju       | Frekvencija i važnost kooperacije s fakultetima i institutima                                                                                                 |
| Znanje o konkurenciji                      | Kapacitet prikupljanja znanja o konkurenciji                                                                                                                  |
| Interni razvoj tehnoloških kompetencija    | Efektivnost u razvoju inicijativa koje će pospješiti tehnološke kompetencije iz odjela I&R-a, kupaca i dobavljača                                             |
| <b>Sposobnost primjene znanja</b>          |                                                                                                                                                               |
| Upravljanje znanjem                        | Sposobnost razvoja sistema upravljanja znanjem koji omogućuju zaposlenima da razumiju i analiziraju                                                           |

|                                                    |                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                    | tako prihvaćeno znanje iz drugih organizacija                                                                                                                     |
| Asimilacija tehnologije                            | Kapacitet da se može prihvatiti nova tehnologija i inovacije koje su se pokazale uspješnima                                                                       |
| Ljudski potencijali                                | Sposobnost da se postojeći zaposlenici koriste svojim znanjem da prikupe i primijene stečeno znanje                                                               |
| Industrijski benchmarking                          | Organizacije profitiraju od korištenja provjerenih praksi sličnih poduzeća                                                                                        |
| Uključenost u difuziju znanja                      | Stepen do kojega zaposlenici organizacija prezentiraju radove na konferencijama, budu gosti predavači ili dolaze vanjski istraživači u organizaciju               |
| Prisutnost na treninzima i specijalnim događanjima | Prisutnost na seminarima, profesionalnim promocijama i sastancima                                                                                                 |
| <b>Transformacijski kapacitet</b>                  |                                                                                                                                                                   |
| Prijenos IT-znanja                                 | Kapacitet organizacije da primjenjuje informatičke tehnologije kako bi ubrzali razmjenu znanja, uključujući i virtualne sastanke                                  |
| Sposobnost prilagođavanja                          | Sposobnost prilagođavanja za vlastite potrebe tehnologije koju su razvili drugi proizvođači                                                                       |
| Razmjena naučnog i tehnološkog znanja              | Stepen do kojeg organizacije uopće dopuštaju izmjenu naučnog i tehnološkog znanja s drugim organizacijama                                                         |
| Sposobnost podmlađivanja                           | Sposobnost brzog odbacivanja zastarjelog znanja i traženje novih alternativa                                                                                      |
| Integracija I&R-a                                  | Koordinacija I&R-a s inženjeringom, marketingom i prodajom                                                                                                        |
| <b>Primjena znanja</b>                             |                                                                                                                                                                   |
| Primjena iskustva                                  | Stepen primjene znanja i iskustava prikupljenih vezano za tehnologiju i poslovanje u skladu s poslovnom strategijom, sa svrhom da se ostvari konkurentna prednost |
| Eksploatacija novih znanja                         | Sposobnost organizacije da primijeni stečena znanja na konkretnim radnim mjestima kako bi se udovoljilo zahtjevima iz okruženja                                   |
| Tehnološka proaktivnost                            | Stepen do kojega se inovira i nude novi proizvodi i usluge s obzirom na samoodgovaranje na zahtjeve tržišta                                                       |
| Razvoj patenata                                    | Sposobnost patentiranja znanja                                                                                                                                    |
| <b>INOVACIJSKI KAPACITET</b>                       |                                                                                                                                                                   |
| <b>Inovacija proizvoda i usluga</b>                |                                                                                                                                                                   |
| Broj različitih proizvoda i usluga                 | Sposobnost proizvodnje različitih proizvoda i usluga                                                                                                              |
| Specijalizirani proizvodi i usluge                 | Sposobnost nuđenja specijalnih proizvoda i usluga                                                                                                                 |
| Diversifikacija proizvoda i usluga                 | Sposobnost razvoja portfelja različitih proizvoda i usluga                                                                                                        |
| Prvi na tržištu                                    | Sposobnost razvijanja i prilagođivanja proizvoda i usluga da se bude prvi na tržištu                                                                              |
| Kvaliteta proizvoda i usluga                       | Sposobnost izrade visokokvalitetnih proizvoda i usluga                                                                                                            |
| Ponašanje proizvoda i usluga                       | Sposobnost proizvodnje proizvoda visokih tehnoloških performansi                                                                                                  |

|                                               |                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Jednostavnost upotrebe                        | Sposobnost izrade proizvoda kojim je lako rukovati                                                                            |
| Tehnološka diferencijacija proizvoda          | Sposobnost da proizvod bude tehnološki diferenciran                                                                           |
| <b>Inovacija procesa</b>                      |                                                                                                                               |
| Fleksibilnost u planiranju procesa            | Sposobnost razvijanja procesa planiranja tako da se može brzo i učestalo mijenjati proizvodni raspored prema potrebama kupaca |
| Organizacija proizvodnje                      | Kapacitet razvoja kreativnoga, efektivnog i efikasnoga proizvodnog sustava ili operacijskih procedura za brzu proizvodnju     |
| Planiranje i kontrola proizvodnje             | Sposobnost kreiranja i primjene adekvatnih kontrolnih mehanizama u proizvodnji                                                |
| Brzina isporuke                               | Sposobnost brze isporuke bilo vlastitim bilo tuđim voznim parkom                                                              |
| <b>Pokazatelji uspješnosti organizacije</b>   |                                                                                                                               |
| Prosječna marža                               |                                                                                                                               |
| Prosječni povrat na Imovinu (ROA)             |                                                                                                                               |
| Prosječan povrat na investicije (ROI)         |                                                                                                                               |
| Prosječni povrat prodaje (neto dobit/prodaja) |                                                                                                                               |

Tabela 2. Model za evaluaciju inovacijskog potencijala organizacije

Forés i Camisión su ovaj mjerni instrument baždari i pomoću strukturnih matematičkih izraza definirali jakosti, u čijoj žiži je bila metodologija djelovanja organizacijskog učenja i apsorpcijskog kapaciteta na krajnji rezultat organizacije. Sve grupe pitanja iz Modela za evaluaciju inovacijskog potencijala sublimirane su u strukturni model koji je prikazan slikom 2.



Slika 2. Strukturni model inovacijskog potencijala organizacije<sup>46</sup>

<sup>46</sup> B. Forés i C. Camisión, *The complementary effect of internal learning capacity and absorptive capacity on performance: the mediating role of innovation capacity*. International Journal of Rechnology Management, X (Y), u J. Prester, *Menadžment inovacija*, Sinergija, Zagreb 2010, 134-137.

Svakako, inovacije pružaju mogućnost da se utvrde elementi koji su doveli do uspjeha u poslovanju. To su vrijedne pretpostavke koje pomažu u narednom inovacijskom poduhvatu.

Činjenice koje idu u prilog uspješnim inovacijama posebno naglašavaju McDonough, Zack, Lin i Berdrow:

- uspješne inovacije su od strateške važnosti,
- uspješne inovacije zavise od internih i eksternih veza,
- uspješne inovacije zahtijevaju inovacijsku klimu u organizaciji kako bi se uopće došlo do inovacija,
- uspješne inovacije zahtijevaju mehanizme koji potiču i omogućuju promjene.<sup>47</sup>

Naravno, sve nabrojane elemente je lako provjeriti odgovarajućim anketnim upitnicima, ali uz pretpostavku da je za sve elemente koji egzistiraju u organizaciji neophodno je i *znanje*. Ovdje se misli na znanje koje je potrebno za vođenje samog procesa inoviranja, od invencije usluge ili proizvoda do lansiranja na tržište.

Iako je okruženje turbulentno, tehnologija napreduje, sam proces inoviranja potrebno je dinamizirati, pa Prestner tome dodaje dinamičke sposobnosti inoviranja što u suštini predstavlja jaku apsorpcijsku sposobnost organizacije i znanje o vođenju inovacija.<sup>48</sup> Nedostatak znanja dovodi do pada ekonomske moći samih organizacija. Iz tih razloga organizacije moraju pronaći mogućnosti učenja iz svojih inovacijskih projekata kako bi unaprijedile svoju konkurentsku poziciju.<sup>49</sup> Ovoj postavci, Govindarajan i Trimble dodaju da je učenje apsolutna nužnost.<sup>50</sup>

### 3.2. Znanje

Objašnjenju pojma znanja, može se pristupiti sa različitih stanovišta. U menadžmentu je aktualna slijedeća podjela:

- *Nekodificirano (implicitno) znanje* je ono koga je teško jasno iskazati na način da je ono samo potpuno razumljivo i kompletno. Neko zna više nego što to može iskazati riječima ili na drugi način ukazuje na implicitnu dimenziju znanja.
- *Kodificirano (eksplicitno) znanje* je ono koje se može grupirati i šifrirati, odnosno da je izraženo u obliku brojeva, formula, grafikona, šema ili u kompjuterskom kodu što omogućava lakšu komunikaciju.

Ova podjela upućuje da, što je viši nivo kodifikacije znanja, transfer je ekonomičniji i ne zahtijeva direktan, neposredan kontakt za izvorom znanja.

Nekodificirano ili implicitno znanje je teško za transmisiju, a samo troškovi transfera su veći. Nedostaci se mogu otkloniti direktnom komunikacijom za izvorom znanja.

<sup>47</sup> E.F. McDonough, M. Zack, H. Lin & I. Berdrow, 2008. *Integrating Innovation Style and Knowledge Into Strategy*. Sloan Management Review, Ref.No. SMR<sub>2</sub> 94 , str. 1-8.

<sup>48</sup> J. Prester, *Menadžment inovacija*, Sinergija, Zagreb 2010, 202.

<sup>49</sup> S.L.Beckman & M. Barry, 2007. *Innovation as a Learning Process: Embedding Design Thinking*. California Management Review (HBR Ref. No. CMR<sub>3</sub> 77 ), str 1-33.

<sup>50</sup> V. Govindarajan & C. Trimble, 2004. *Strategic Innovation and the Science of Learning*. Sloan Management Review (HBR Ref. No. SMR<sub>1</sub> 2 8), str. 1-12.



Podjela na „vidljivo“ i „nevidljivo znanje“ su okvirima tehnologija koje su javno dostupne i lako vidljive kad su jednom kupljene i samog procesa koji je nevidljiv izvana, odnosno upućen unutar samog proizvoda, teže je dostupan za negativni inženjering, imitaciju i kopiranje.

„Pozitivno znanje“, odnosno otkrića, mogu usmjeravati istraživanje na područja od kojih se mnogo očekuje, izbjegavajući na taj način teške ili čak bezizlazne inovativne, tehnološke, finansijske i tržišne situacije.

Često se zaboravlja da je znanje o neuspjesima – „negativno znanje“ koje se može iskazati kao *taj pristup ne funkcioniра* također izuzetno vrijedno za usmjeravanje alokacije resursa u prvacima koji više obećavaju i omogućavaju da se putem niza neuspjelih pokušaja pronađe odgovarajuće rješenje nekog problema. Organizacije najčešće skrivaju svoje neuspjehe kao vlastite tajne uspjeha, odnosno svoj faktički neuspjeh pretvaraju u uspješnu strategiju izbjegavanja sličnih grešaka.

Podjela na „autonomno“ i „sistemska znanje“ je u okvirima donošenja vrijednosti bez velikih modifikacija sistema u koje može biti ugrađeno. Sistemska inovacija zahtijeva modifikaciju i ostalih podsistema koji su uključeni u njenu tehnološku i ekonomsku primjenu.<sup>51</sup>

## **Zaključak**

Visoka kvaliteta usluga u vrijeme globalizacije predstavlja najsigurniju konkurentsku strategiju koja dovodi do povećanja vrijednosti usluge i satisfakcije potrošača, a time i do dugoročne konkurentске prednosti na tržištu. Promjena strukture svjetske trgovine povećanjem učešća prometa usluga na račun smanjenja prometa roba, sve je izraženija. Naučno – tehnološka revolucija jača međunarodnu podjelu rada i sve veću međuovisnost pojedinih zemalja, što na kraju uvjetuje da svjetska trgovina kao i međunarodno kretanje kapitala, radna snaga, odnosno uslužni sektor postanu sve važniji faktori privrednog razvoja.

U haotičnom svijetu globalne konkurencije, organizacije moraju kontinuirano da inoviraju svoje usluge ako žele uspješno da konkuriraju drugim organizacijama. Inovacije su ključna karakteristika savremenih organizacija. Inovacije predstavljaju proces promjena, eksperimentiranja, transformacije i revolucionarnosti a to znači da je ključni aspekt aktivnost. Proces „kreativne destrukcije“ koji karakterizira inovaciju, vodi ka tehnološkim promjenama i rastu zaposlenosti.

Utjecaj inovacija usluga na konkurentsku prednost organizacije u interakciji su sa organizacionim učenjem. Neprovođenje stalnog učenja i ne podržavanje dinamičke apsorpcije znanja dovode do gubljenja konkurentске prednosti.

Samo promjenom načina razmišljanja možemo pomjeriti duboko instaliranu politiku i praksu prema zajedničkim vrijednostima i shvaćanjima učenja i znanja kao najvažnije sile za postizanje konkurentnosti. U savremenoj svjetskoj privredi nije dovoljno samo da se uči, već i da se uči brže od konkurentskih organizacija.

---

<sup>51</sup> S. Kotlica i S. Rankov, *Uticaј inovacija i i tehnologija na konkurentnost savremenog poslovanja*, Megatrend univerzitet, Beograd 2014, 122-124.

## Literatura

- [1] Beckman, S.L. & Barry, M. 2007. *Innovation as a Learning Process: Embedding Design Thinking*. California Management Review (HBR Ref. No. CMR<sub>377</sub>).
- [2] Bruhn, M. & Meffert, H. 2001. (eds) *Handbuch Dienstleistungs management, Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung*. Wiesbaden: Gabler.
- [3] Goffin, K. & Mitchell, R. 2002. *Innovation Management: Strategy and Implementation Using Pentathlon Framework*. New York: Palgrave, Macmillian.
- [4] Govindarajan, V. & Trimble, C. 2004. *Strategic Innovation and the Science of Learning*. Sloan Management Review (HBR Ref. No. SMR<sub>128</sub>),
- [5] Gronross, C. 1990. *Service Management and Marketing - Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Lexington, Mass: Maxwell Macmillan International Editions.
- [6] Hardagon, A. & Sutton, R. 2002. *Building an Innovative Factory*, Harvard Business Review, Vol. 80, No. 8, 2002.
- [7] Kotler, P. 2001. *Upravljanje marketingom*. Zagreb: Mate, d.o.o.
- [8] Kotlica, S. i Rankov, S. 2014. *Uticaj inovacija i tehnologija na konkurentnost savremenog poslovanja*. Beograd: Megatrend univerzitet.
- [9] McDonough, E.F., Zack, M., Lin, L. & Berdrow, I. 2008. *Integrating Innovation Style and Knowledge Into Strategy*. Sloan Management Review, Ref.No. SMR<sub>294</sub>,
- [10] OECD (1996), *The Knowledge-Based Economy*, STI Outlook, Paris.
- [11] Porter, M.E. 2008. *Konkurentnska prednost, Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*. Zagreb: Masmedia.
- [12] Prester, J. 2010. *Menadžment inovacija*. Zagreb: Sinergija.
- [13] Sengi, P. 2007. *Peta disciplina: umeće i praksa organizacije koja uči, 2 izd.* Novi Sad: Asee.
- [14] [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment\\_statistics/hr](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment_statistics/hr). (20. januara 2018. godine).