



ZNAČAJ I ULOGA UPRAVLJANJA ZNANJEM U NOVOJ EKONOMIJI

Amna Aščić, mag. oec., email: amnatravnik@gmail.com

Federalni zavod za statistiku

Sažetak: U tzv. Staroj ekonomiji temeljni čimbenici proizvodnje bili su prirodni resursi, rad i kapital. Uspjeh preduzeća bio je determiniran količinom njihovih materijalnih dobara. Devedesetih godina dolazi do dubokih i korjenitih promjena u društvu i ekonomiji. Globalizacijski trendovi i uključivanje informacijsko-komunikacijske tehnologije (ICT sektora) u sva područja ekonomije i društva doveli su do toga da znanje postaje najvažniji ekonomski resurs preduzeća. Cilj ovog istraživanja bio je analizirati i ukazati na važnost upravljanja znanjem u uspostavljanju i održavanju konkurentnske prednosti preduzeća u tzv. Novoj ekonomiji. Analiziranjem postojeće literature i istraživanja iz područja upravljanja znanjem definirani su koncepti znanja, upravljanja znanjem te uloga i značaj ljudi, informacijskih tehnologija i organizacijske kulture u upravljanju znanjem. Istraživanje je pokazalo da je znanje kao intelektualni kapital osnovni izvor postizanja održive konkurentnske prednosti na tržištu a koncept upravljanja znanjem postaje temelj održivog strateškog razvoja preduzeća. Značaj ovog rada ogleda se u skretanju pozornosti BiH preduzećima na važnost ulaganja u intelektualni kapital i nužnost stvaranja „organizacije koja uči“ kao temelja njihovog opstanka i uspješnog poslovanja u budućnosti.

Ključne riječi: Ekonomija znanja, menadžment znanja, konkurentnske prednosti

THE IMPORTANCE AND ROLE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE NEW ECONOMY

Abstract: In Old economy core factors of production were natural resources, labor and capital. The success of the company was determined by the amount of their material goods. The 1990s ('90s) was a decade of a deep and fundamental changes in society and the economy. Globalization trends and the inclusion of information and communication technology (ICT sector) in all areas of the economy and society have meant that knowledge is becoming the most important economic resource in companies. The aim of this study was to analyze and to point out the importance of knowledge management in establishing and maintaining competitive benefits of companies in the New Economy. We analyzed existing literature and researchs in the field of knowledge management and defined concepts of knowledge and knowledge management. Furthermore we underlined the role and importance of people, information technologies and organizational culture in knowledge management. Research has shown that knowledge as intellectual capital is the main source in achieving sustainable competitive advantage in the market and the concept of knowledge management becomes the foundation for sustainable strategic development of the company. The importance of this paper is to point out to BiH companies on the importance of investing in intellectual capital and the creation of "learning organization" as a basis for their survival and successful business in the future.

Keywords: Knowledge economy, knowledge management, competitive advantage

1. UVOD

Devedesetih godina, kao posljedica snažnog naučno tehnološkog razvoja i tehničkih dostignuća, dolazi do dubokih i korjenitih promjena u društvu i ekonomiji. Globalizacijski trendovi i uključivanje informacijsko-komunikacijske tehnologije (ICT sektora) u sva područja ekonomije i društva doveli su do toga da znanje postaje jedan od najvažnijih resursa u preduzeću u postizanju konkurentnske prednosti i generiranju najveće tržišne vrijednosti



organizacije. U današnjoj postindustrijskoj ekonomiji, odnosno ekonomiji znanja, uslužni poslovi značajno nadmašuju proizvodne poslove i prema njihovoj finansijskoj vrijednosti kao i prema broju zaposlenih. U takvom sustavu tradicionalni faktori proizvodnje (zemlja, rad i kapital) i vjera u neophodnost posjedovanja materijalne imovine, kao glavna obilježja tzv. stare ekonomije, ustupaju primat nematerijalnoj imovini koja se manifestira u obliku znanja i informacija tj. intelektualnog kapitala. Prema teoriji intelektualnog kapitala, koja je izazvala veliku pažnju te obećala ostvarivanje značajno boljih poslovnih rezultata u budućnosti, materijalna imovina danas vodećih kompanija u svijetu ima mnogo manju vrijednost od nematerijalne imovine koja nije navedena u njihovim poslovnim bilancama. Intelektualni kapital organizacije čine 1. ljudski kapital u obliku znanja, sposobnosti i inovativnost ljudskih resursa u organizaciji 2. strukturni kapital u obliku intelektualnog vlasništva i organizacijskih procesa i 3. potrošački kapital u obliku poslovnih mreža, brenda i odnosa preduzeća sa potrošačima. Znanje kao oblik intelektualnog kapitala je jako teško kvantitativno izraziti kao i pribaviti i posjedovati u organizaciji. Isto tako, znanje je jedini resurs koji se dijeljenjem uvećava te njegova vrijednost nije u skrivanju nego u prenošenju unutar organizacije i stalnom inoviranju. Shodno tome, menadžeri današnjih organizacija moraju prilagoditi aktivnosti i filozofiju poslovanja promjenama koje je donio prelazak iz industrijske u ekonomiju znanja. Zaposlenici su osnovni nosioci promjena u organizaciji pa prema tome, menadžment mora konstantno investirati u znanja, vještine i sposobnosti svojih zaposlenika kako bi oni bili spremni odgovoriti zahtjevima koji se pred njih postavljaju u današnjim uvjetima poslovanja. Investiranje u razvoj zaposlenika ne odražava se na poslovne rezultate preduzeća u kratkom roku već su pozitivni efekti ovih ulaganja vidljivi dugoročno, indirektni su i kontekstualni. Menadžeri moraju znati da pravilno upravljanje znanjem stvara preduvjete za kontinuiran rast i razvoj svake organizacije. Implementacija strategije usmjerenosti na inovacije i stvaranje „organizacije koja uči“ rezultiralo je stvaranjem jedne nove naučne discipline koja se bavi upravo time a to je Upravljanje znanjem (Knowledge management-KM).

2. POJAM I KATEGORIJE ZNANJA

Pojmove podatak i informacija vrlo često poistovjećujemo sa pojmom znanje pa je prije definiranja pojma znanje potrebno ukazati na neophodnost razlikovanja pojmova podatak, informacija i znanje. Znanje je mnogo općenitiji pojam od podatka i informacije.

Fahey i Prusak (1998) kažu da ako ne postoji razlika između znanja, podatka i informacije, onda upravljanje znanjem ne nudi ništa novo niti interesantno.⁴⁷¹

Prema Davenport i Prusak (2000) razlikovanje navedenih pojmova može dovesti organizaciju do uspjeha ili propasti.⁴⁷²

Varga (2012) definira podatak kao skup prepoznatljivih znakova, odnosno simbola zapisanih na nekom mediju, npr. papiru, filmu, magnetskom ili nekom drugom mediju pomoću kojih

⁴⁷¹ Fahey, L., Prusak, L., (1988), "The Eleven Deadliest Sins Of Knowledge Management", California Management Review; No. 3, Vol. 40, pp. 265-276.

⁴⁷² Davenport, T. H., i Prusak, L., (2000), *Working knowledge: How Organizations Manage*, Boston: Harvard Business School Press.



zapisujemo činjenice, pritom ne razmatrajući ni njihovu interpretaciju ni njihov kontekst.⁴⁷³ Štefanić (2009) kaže da podaci predstavljaju goli prikaz stanja koje ne uključuje prosudbu ili interpretaciju te da iz njih ne proizilazi akcija.⁴⁷⁴

Informacija se kreira na osnovu podataka odnosno informacija je obrađen podatak. Davenport i Prusak (2000) definiraju informaciju kao poruku upotrebljivu u kontekstu poslovnog odlučivanja.⁴⁷⁵

Dakle, informacija je podatak koji ima neko značenje a primatelj je taj koji odlučuje da li je primljena poruka za njega informacija ili samo podatak odnosno skup neupotrebljivih činjenica.

Knežević, Bursać i Pavlović (2012) navode šest karakteristika prema kojima se znanje razlikuje od informacije: znanje je ljudska aktivnost, rezultat je razmišljanja, kreira se u sadašnjem trenutku, cirkulira kroz društvo na više načina, pripada društvu te se novo znanje kreira u granicama starog.⁴⁷⁶ Pojam znanje je pojam čije značenje svi znaju ali ga je vrlo teško definisati te analitičari, akademici, filozofi i menadžeri već decenijama raspravljaju o tom složenom konceptu. Sundać i Krmpotić (2007) definišu znanje kao sposobnost ljudi da koriste informacije za rješavanje složenih problema i prilagođavanje promjenama odnosno da je to pojedinačna sposobnost da se savlada nepoznato.⁴⁷⁷ Prema Varga (2012) znanje je kombinacija podataka i informacija kojemu je dodano ekspertno mišljenje, vještina i iskustvo te je ono vrijedna imovina neophodna pri odlučivanju.⁴⁷⁸

Postoje brojne podjele oblika i vrsta znanja. U kontekstu olakšavanja ekonomskih analiza, četiri su osnovna tipa znanja relevantna u ekonomiji zasnovanoj na znanju:

- ✓ znati šta (know what) – znanje o činjenicama odnosno skup činjenica ili informacija
- ✓ znati zašto (know why) – naučno znanje koje omogućava brži napredak tehnologije i umanjuje vjerovatnost greške u pokušajima inovacija
- ✓ znati kako (know how) – skup specijalnih vještina ili sposobnosti da se nešto napravi
- ✓ znati ko (know who) - informacije o tome ko zna što i ko zna kako šta učiniti te identifikuje pojedinačnog nosioca znanja

Prva dva tipa znanja mogu se usvajati slušanjem, predavanjem i korištenjem baza podataka, dok su druga dva tipa znanja sadržana u praktičnom iskustvu i socijalnim interakcijama pojedinca. Prema jednoj od najpopularnijih klasifikacija znanja kao neopipljivog resursa preduzeća, znanje se može diferencirati kao:

⁴⁷³ Varga, M., (2012), *Upravljanje podacima*, Zagreb: Element

⁴⁷⁴ Štefanić, N., (2009), *Upravljanje znanjem i promjenama*, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Fakultet strojarstva i brodogradnje.

⁴⁷⁵ Davenport, T. H., i Prusak, L., op. cit.

⁴⁷⁶ Knežević, I., Bursać, S., i Pavlović, B., (2012), "Nova ekonomija - ekonomija znanja i inovacija", Zbornik radova, 10. Međunarodna naučno-stručna konferencija, Na putu ka dobu znanja, str. 106-109.

⁴⁷⁷ Sundać, D., Fatur Krmpotić, I., (2007), *Upravljanje znanjem - izazov suvremenih poduzeća*, Rijeka: Ekonomski fakultet.

⁴⁷⁸ Varga, M., op. cit.



- ✓ Eksplicitno znanje – oblikovano je formalnim jezikom i može se lako prenositi s pojedinca na pojedinca. Ovo znanje se nalazi u knjigama, može se steći procesom obrazovanja i ugraditi u proizvode u oblicima kao što su tehničke specifikacije, nacrti ili standardizovani dizajn.
- ✓ Tiho ili iskustveno znanje – ugrađeno je ili stvoreno ličnim iskustvom pojedinca i uključuje u sebi nedodirljive činjenice kao što su lično uvjerenje, instinkt, lične vrijednosti i stečene vještine. Do ovog znanja nije jednostavno doći jer je personalizirano pa često ostaje neotkriveno i neiskorišteno. Ovaj tip znanja vrijedniji je od eksplicitnog ali nema vrijednost ako nije upotrijebljeno.
- ✓ Implicitno znanje – specifično za određena preduzeća i teško ga je kopirati. Nastaje unutar preduzeća kao spoznaja uspješnih rješenja i načina rješavanja upravljačkih problema. Ovo znanje predstavlja značajan element konkurentske prednosti za preduzeće.

3. UPRAVLJANJE ZNANJEM

Upravljanje preduzećem u današnjim uvjetima koje karakterizira nepredvidiva okolina, oštra konkurencija i sve zahtjevniji kupci, postaje izuzetno kompleksno. Prilagođavanje preduzeća brzim promjenama imperativ je za njihov opstanak, rast i razvoj. Suočena sa promjenama u načinu i filozofiji poslovanja, preduzeća se moraju okrenuti što bržem sticanju i akumulaciji novih znanja koja su jedina garancija njihovog opstanka u budućnosti. Upravljanje znanjem nije nova disciplina ali je s razvojem informacijsko-komunikacijske tehnologije i globalizacijskim trendovima menadžment znanja došao u žižu interesovanja preduzeća kako bi na taj način odgovorila sve zahtjevnijim uvjetima poslovanja. Prema Turban (2005) upravljanje znanjem je organizacijski proces koji pomaže organizaciji da identifikira, odabere, organizira, proširi i pohrani važne informacije i sadržaje koji se nalaze unutar organizacije kao dio organizacijskog znanja u nestruktuiranoj formi te na taj način unaprijedi performanse u poslovanju povećavanjem kapaciteta organizacije u učenju, inovacijama i rješavanju problema.⁴⁷⁹

Postoje mnogobrojni razlozi zašto bi preduzeća u današnjim uvjetima poslovanja morala sustavno upravljati svojim znanjem. Ova ekonomska disciplina trenutno je u sferi interesovanja kako akademske tako i poslovne zajednice. Mnoštvo literature napisano je na ovu temu. U popularnim žurnalima koji se bave menadžmentom objavljeno je mnoštvo članaka koji analiziraju koristi koje upravljanje znanjem donosi preduzeću. Nelson i Winter (1982) smatraju da je upravljanje znanjem koordinirajući mehanizam koji omogućava da resursi budu konvertovani u sposobnosti. Koordinirajući mehanizmi prema njima moraju omogućiti ne samo da zaposlenici znaju svoj posao nego i da su sposobno interpretirati i odgovoriti na informacije koje pritječu u organizaciju.⁴⁸⁰ Prema Demarest (1997) upravljanje znanjem doprinosi ekonomskim koristima preduzeća na različite načine kao što su: ubrzavanje inovacija i strukturnih promjena, reducira vrijeme trajanja ciklusa i programskih

⁴⁷⁹ Turban, E., Aronson, J., Liang, T., (2005), *Decision Support Systems and Intelligent Systems*, NJ: Prentice Hall.

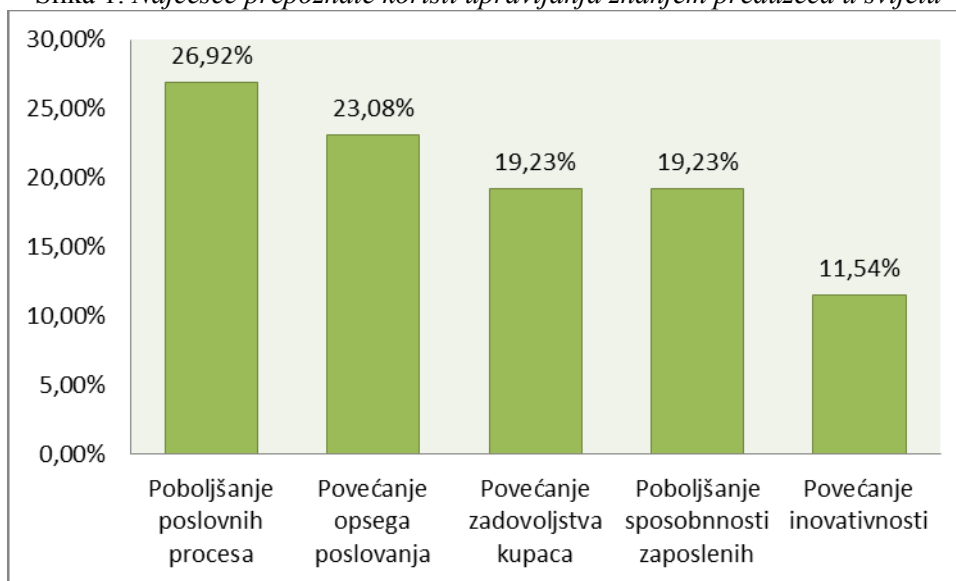
⁴⁸⁰ Nelson, R., Winter, S., (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Boston, Massachusetts: Belknap Press of Harvard University Press.



16.-17. Decembar/December 2016.

pogrešaka, kreira zdravu i kulturu poduzeća orjentiranu prema znanju i slično.⁴⁸¹ Zack, McKeen i Singh (2009) su utvrdili postojanje veze između upravljanja znanjem i proizvodnog liderstva, vjernosti kupaca i operacijske izvrsnosti.⁴⁸² Darroch and McNaughton (2003) u svom istraživanju utvrdili su direktni utjecaj upravljanja znanja na finansijske performanse poduzeća.⁴⁸³ O'Dell i Grayson (1998b.) u svom istraživanju kao najčešće prepoznate koristi sustavnog upravljanja znanjem poduzeća navode: poboljšanje prakse i poslovnih procesa, povećanje opsega poslovanja, povećanje zadovoljstva kupaca, poboljšanje sposobnosti zaposlenih odnosno organizacijskog učenja te povećanje inovativnosti. (Slika 1)

Slika 1. Najčešće prepoznate koristi upravljanja znanjem preduzeća u svijetu



Izvor: O'Dell, C., Grayson, C. J. (1998.), *If only we knew what we know: the transfer of internal knowledge and best practice*, New York: The Free Press, str. 132.

Znanje nije statično te iz tog razloga preduzeća moraju shvatiti da ono ima svoj životni ciklus i tretirati znanje u skladu sa fazom životnog ciklusa u kojoj se nalazi. Životni ciklus upravljanja znanjem može se podijeliti na 4 faze i u skladu s tim identificirati i analizirati ključne čimbenike upravljanja znanjem: informacijsku tehnologiju, ljudske resurse i veze s okruženjem i vanjskim partnerima.

1. Faza stvaranja znanja – proces prikupljanja znanja koje je novo za preduzeće. U ovoj fazi ključni čimbenici upravljanja znanjem su obrazovanje, kreativnost i inovativnost zaposlenika te uloga menadžmenta i odjela za upravljanje ljudskim resursima koji motiviraju zaposlenike na stvaranje novog znanja. Uloga informacijskih tehnologija u ovoj fazi je jako mala.

⁴⁸¹ Demarest, M., (1997), "Understanding knowledge management", Journal of Long Range Planning: No. 3, Vol. 30, pp 374-84.

⁴⁸² Zack, M., McKeen, J. and Singh, S., (2009), „Knowledge management and organizational performance: an exploratory survey“, Journal of Knowledge Management: No. 6, Vol. 13, pp. 392-409.

⁴⁸³ Darroch, J., McNaughton, R., (2003), „Beyond market orientation. Knowledge management and the innovativeness of New Zealand firms“, European Journal of Marketing: Nos 3/4, Vol. 37, pp. 572-93.



2. Faza prikupljanja i pohranjivanja znanja – proces pronalaženja i kodificiranja skrivenog znanja koje je u različitim oblicima prisutno u organizaciji, njegovo sistematiziranje, struktuiranje i pohranjivanje. Za pohranjivanje prikupljenog znanja koriste se programska rješenja za upravljanje sadržajem i različiti oblici baza podataka i dokumenata.
3. Faza dijeljenja znanja – proces čiji su najvažniji ciljevi povezivanja stručnjaka, smanjenje troškova pronalaska informacija, standardizacija prakse, izbjegavanje grešaka, porast reputacije i postizanje konkurentske prednosti. Dijeljenje znanja je kritični korak u upravljanju znanjem jer su kvaliteta znanja i stupanj prenošenja znanja ključni čimbenici uspješnog upravljanja znanjem. Informacijska tehnologija je neophodan čimbenik ove faze upravljanja znanjem ali potpora menadžmenta uspješnom širenju znanja s ciljem osiguranja pozitivne organizacijske klime i odgovarajuće organizacijske kulture ima presudnu ulogu u fazi dijeljenja znanja.
4. Faza korištenja znanja – cilj ove faze je korištenje stečenog znanja u različitim situacijama u kojima se donose poslovne odluke. Ključni čimbenici ove faze upravljanja znanjem su informacijske tehnologije te način komunikacije i odnos među zaposlenicima.

Preduzeća nailaze na mnoge barijere prilikom upravljanja znanjem. Izuzetno je važno da se takve poteškoće prepoznaju i spriječe na vrijeme kako ne bi izazvale veće probleme i uništile sustav upravljanja znanjem u preduzeću. Fahey i Prusak (1998) navode najčešće pogreške koje mogu ozbiljno narušiti upravljanja znanjem ukoliko se na njih ne obrati pažnja.⁴⁸⁴ nije definirana radna definicija znanja, naglasak na zalihe znanja nauštrb protoka znanja, promatranje znanja kao nečega što dominantno egzistira izvan glava pojedinaca, nerazumijevanje da je osnovna svrha upravljanja znanjem stvaranje zajedničkog konteksta, neobraćanje dovoljno pažnje na ulogu i važnost tacitnog znanja, razdvajanje znanja od njihovih korisnika, podcjenjivanje razmišljanja i zaključivanja, fokus na prošlost ili sadašnjost umjesto na budućnost, neprepoznavanje važnosti eksperimentiranja, zamjena direktnog kontakta ljudi s vezom pomoću informacijske tehnologije i potraga za direktnim mjerama znanja.

4. NAJVAŽNIJI ČIMBENICI USPJEŠNOG UPRAVLJANJA ZNANJEM

U današnjoj ekonomiji u kojoj je naglašena uloga znanja u kreiranju ekonomskih vrijednosti, preduzeća moraju svoju poslovnu strategiju bazirati na povećanju uspješnosti upravljanja znanjem kao najvažnijem uvjetu za postizanje konkurentske prednosti. Mnogobrojni su čimbenici koji utječu na uspješnost upravljanja znanjem u preduzeću. Ipak, na osnovu analize postojeće literature, možemo zaključiti da su ljudski resursi osnovni preduvjet za uspješno upravljanje znanjem u preduzeću. Davenport i Prusak (2000) navode primjer kompanije McKinsey koja je jedna od kompanija u kojoj su ljudski resursi kvalitetna baza za upravljanje znanjem. U tom poduzeću su se od samih početaka kroz proces pribavljanja tražili pojedinci koji su bistri, znatiželjni i gladni znanja pa upravo iz tog razloga McKinsey danas raspolaže zaposlenima koji su spremni tražiti nova znanja, nadopunjavati postojeća te dijeliti ih s

⁴⁸⁴ Fahey, L., Prusak, L., op. cit.



16.-17. Decembar/December 2016.

ostalima.⁴⁸⁵ Kako bi ostvarili i zadržali konkurentsku prednost na tržištu a koja se temelji na znanju, menadžeri moraju kreirati takvu organizacijsku kulturu koja će privući i zadržati one zaposlenike koji su sposobni da kreiraju, prenose i koriste znanje u korist organizacije. Dakle, organizacijska kultura fokusirana na znanje je jedan od ključnih čimbenika uspješnosti upravljanja znanjem. Uvođenje procesa upravljanja znanjem u preduzeću te njegovo uspješno provođenje mora započeti na vrhu organizacije, stvaranjem preduvjeta za razvoj organizacijske kulture koja pogoduje kreiranju, djeljenju i upotrebi znanja. Wickramasinghe i von Lubitz (2000) navode da u informacijskom vremenu u kojem živimo nezamislivo bi bilo planirati bilo koju efikasnu inicijativu za upravljanje znanjem bez tehnološke infrastrukture koja će je podupirati.⁴⁸⁶ Uloga informacijske tehnologije u upravljanju znanjem je povećanje brzine stvaranja i prenosa znanja. Prema Easterby-Smith i Lyles (2003) najčešće korišteni alati informacijske tehnologije koji podržavaju proces upravljanja znanjem su: (Slika 2)

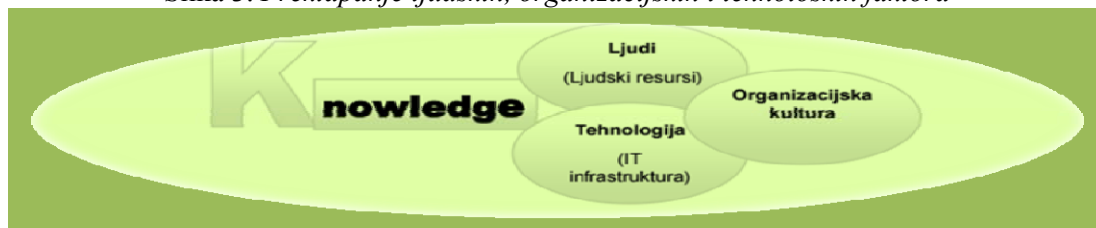
Slika 2. Alati informacijske tehnologije koji podržavaju proces upravljanja znanjem

PROCES UPRAVLJANJA ZNANJEM				
	KREIRANJE	POHRANA	PRENOŠENJE	PRIMJENA
ALATI INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE	E-učenje	Skladištenje i pretraživanje podataka	Sustav komunikacija	Ekspertni sustavi
	Sustavi koji podupiru suradnju	Skladišta znanja	Portali s informacijama o poduzeću	Sustavi podrške odlučivanju

Izvor: Easterby-Smith, M., Lyles, M. A, (2003), *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, Oxford: Blackwell Publishing.

Sveukupna informacijska tehnologija koja podržava upravljanje znanjem u preduzeću naziva se sustavom za upravljanje znanjem (eng. Knowledge management system – KMS). Dakle, kao što iz navedenog možemo zaključiti, najvažniji čimbenici uspješnog upravljanja znanjem su ljudski resursi, informacijske tehnologije i organizacijska kultura koji su međusobno povezani i preklapaju se. (Slika 3)

Slika 3. Preklapanje ljudskih, organizacijskih i tehnoloških faktora



Izvor: Awad, E. M., Ghaziri, H.M. (2004) *Knowledge management*, Pearson Education International, Prentice Hal, str.3.

⁴⁸⁵ Davenport, T. H., i Prusak, L., op.cit.

⁴⁸⁶ Wickramasinghe, N., von Lubitz, D., (2007), *Knowledge-Based Enterprises: Theories and Fundamentals*, London: Idea Group Publishing.



5. UPRAVLJANJE ZNANJEM, INOVATIVNOST I KONKURENTSKA PREDNOST

Opstanak i uspjeh preduzeća u novoj ekonomiji uvjetovan je kvalitetom i količinom znanja koje ugrađuju u svoje ključne poslovne procese. Znanje je resurs koji stvara vrijednost te se njegovim uspješnim upravljanjem postiže održiva konkurentska prednost na današnjem turbulentnom i tržištu izuzetno oštre konkurencije. Prema Cohen i Levinthal (1990) u ekonomiji znanja, preduzeće koje posjeduje i koristi vrijedno i svrsishodno znanje, može steći privremenu prednost nad konkurencijom. Ako konkurenti pokušaju da ga kopiraju suočit će se sa visokim troškovima. Jedini način da se ostvari konkurentska prednost je kontinuitet stvaranja novih ideja i primjena inovacija.⁴⁸⁷ Inovacije su ključ uspješnog poslovanja jer od inovacijskih sposobnosti preduzeća zavisi njegova mogućnost da kontinuirano unaprijeđuje ponudu proizvoda i usluga predviđajući zahtjeve tržišta, te na taj način osigura održivu konkurentsku prednost na tržištu. Prema Darroch (2005) preduzeća koja imaju dobro razvijen sistem upravljanja znanjem, inovativnija su i postižu bolje poslovne performanse.⁴⁸⁸ U nastavku su dati podaci o inovativnosti preduzeća u FBiH za period 2012-2014. godine. (Tablica 1)

Tablica 1. *Preduzeća prema inovativnosti i veličini, 2012-2014*

	Ukupno	Inovatori	Neinovativna preduzeća	Udio inovatora %
Ukupno	3442	1335	2107	38,8
Mala	2671	963	1708	36,1
Srednja	642	297	345	46,3
Velika	129	74	55	57,1

Izrađeno na temelju: *Federalni zavod za statistiku (2016), Istraživanje o inovativnim aktivnostima preduzeća u periodu 2012-2014*

U strukturi inovativnih preduzeća, njih 898 je imalo tehnološke inovacije. Najveći broj preduzeća (225) je inoviralo svoje procese dok je 126 preduzeća inoviralo proizvode. Neizvršene i/ili napuštene inovativne aktivnosti imalo je 398 preduzeća. (Tablica 2)

Tablica 2. *Preduzeća prema vrsti tehnoloških inovacija i veličini, 2012-2014*

	Ukupno	Inovacije proizvoda	Inovacije procesa	Inovacije proizvoda i procesa	Neizvršene i/ili napuštene inovativne aktivnosti
Ukupno	898	126	225	149	398
Mala	604	95	173	69	266
Srednja	231	29	45	64	93
Velika	63	22	7	15	39

⁴⁸⁷ Cohen, W., Levinthal, D., (1990), „Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation“, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, pp. 128-152.

⁴⁸⁸ Darroch, J., (2005), „Knowledge management, innovation and firm performance“, *Journal of Knowledge Management*: No.3, Vol.9, pp. 101-115.



XIV MEĐUNARODNA KONFERENCIJA
KORPORATIVNA SIGURNOST U BIH I ZEMLJAMA ZAPADNOG BALKANA
SA EKONOMSKOG, PRAVNOG I KOMUNIKOLOŠKOG ASPEKTA
XIV INTERNATIONAL CONFERENCE
CORPORATE SECURITY IN B&H AND THE WESTERN BALKAN COUNTRIES
FROM ECONOMIC, LEGAL AND COMMUNICATION ASPECT



16.-17. Decembar/December 2016.

Izrađeno na temelju: *Federalni zavod za statistiku (2016), Istraživanje o inovativnim aktivnostima preduzeća u periodu 2012-2014*

U strukturi netehnoloških inovacija možemo uočiti da je najveći broj preduzeća (638) imalo inovacije i u organizaciji i u marketingu. (Tablica 3)

Tablica 3. Preduzeća prema vrsti netehnoloških inovacija i veličini, 2012-2014

	Ukupno	Inovacije u organizaciji	Inovacije u marketingu	Inovacije u organizaciji i marketingu
Ukupno	1057	236	183	638
Mala	728	159	117	452
Srednja	259	62	50	147
Velika	70	14	17	39

Izrađeno na temelju: *Federalni zavod za statistiku (2016), Saopćenje o inovativnim aktivnostima preduzeća u periodu 2012-2014*

Preduzeća koja su u periodu 2012-2014 bila inovativna najviše su nabavljala mašine, opremu, softvere i zgrade a najmanje vršila nabavku postojećih znanja i usluga od drugih preduzeća. (Tablica 4)

Tablica 4. Preduzeća prema vrsti inovativnih aktivnosti provedenih u periodu 2012-2014

	UKUPNO	Mala	Srednja	Velika
Vlastite aktivnosti istraživanja i razvoja	390	223	124	42
Eksterne usluge istraživanja i razvoja	219	128	59	31
Nabavka mašina, opreme, softvera i zgrada	598	384	164	49
Nabavka postojećih znanja od drugih preduzeća ili organizacija	227	137	59	31
Obuka za inovativne aktivnosti	487	313	130	45
Uvođenje inovacija na tržište	243	139	69	36
Dizajn	302	190	78	34
Ostale inovativne aktivnosti	275	152	82	41

Izrađeno na temelju: *Federalni zavod za statistiku (2016), Saopćenje o inovativnim aktivnostima preduzeća u periodu 2012-2014*

6. ZAKLJUČAK

U dvadeset prvom stoljeću, okruženje u kojem posluju preduzeća postaje sve više kompleksno i dinamično. Oštra konkurencija obavezuje preduzeća na stalno redefiniranje proizvoda i usluga kako bi zadovoljili potrebe sve zahtjevnijih potrošača. U takvim uvjetima poslovanja, znanje kao osnovni element intelektualnog kapitala je najvažniji izvor postizanja konkurentne prednosti preduzeća. Razvijanje informacijsko-komunikacijskih tehnologija i organizacijske kulture orijentirane znanju te pribavljanje i zadržavanje kvalitetnih zaposlenika koji su spremni nadopunjavati postojeća, sticati nova znanja i dijeliti ih sa ostalim zaposlenicima, osnovni je ključ uspješnog upravljanja znanjem. Primjena znanja rezultira inovativnim proizvodima i procesima što je u današnjoj ekonomiji ključni preduvjet



postizanja i održavanja konkurentne prednosti preduzeća. Podaci Federalnog zavoda za statistiku o inovativnim aktivnostima preduzeća u periodu od 2012-2014. godine ukazuju da inovativne aktivnosti preduzeća u FBiH nisu na zavidnom nivou. Prema Globalnom indeksu inovacija 2015 od 141 promatrane zemlje, BiH je najlošije rangirana zemlja u regiji, zauzimajući tek 79. mjesto. BiH ima jako lošu konkurentnu poziciju što nam govori i činjenica da nije ni uzeta u razmatranje u Izvještaju o globalnoj konkurentnosti 2014/2015. Preduzeća u BiH moraju shvatiti ulogu i značaj upravljanja znanjem i važnosti inovativnih aktivnosti kao produkta uspješnog upravljanja znanjem ako žele zauzeti bolju konkurentnu poziciju u oštroj globalnoj konkurenciji. Činjenica je da su najkonkurentnija preduzeća upravo iz zemalja koje su najbolje rangirane u pogledu inovativnosti i da su to zemlje koje su najbliže onom što se karakterizira kao društvo znanja. Upravljanje znanjem još uvijek je relativno nov i nedovoljno primjenjen sustav u Bosni i Hercegovini. Upravljanje znanjem mora postati svakodnevna praksa i dio poslovne politike bosansko-hercegovačkih preduzeća ukoliko žele unaprijediti svoju inovativnost a samim tim i konkurentnost poziciju na tržištu. Budući da je BiH odabrala svoj put a to je put Evropske unije, čiji cilj je postati najdinamičnija i najkonkurentnija privreda svijeta utemeljena na znanju, država BiH zajedno sa privatnim sektorom mora usmjeriti napore na jačanje svoje ekonomije kroz ulaganje u znanje i inovacije.

Literatura

- [1] Awad, E. M., Ghaziri, H.M., (2004), *Knowledge management*, NJ: Prentice Hal.
- [2] Cohen, W., Levinthal, D., (1990), „Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation“, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, pp. 128-152.
- [3] Darroch, J., McNaughton, R., (2003), „Beyond market orientation. Knowledge management and the innovativeness of New Zealand firms“, *European Journal of Marketing*: Nos 3/4, Vol. 37, pp. 572-93.
- [4] Darroch, J., (2005), „Knowledge management, innovation and firm performance“, *Journal of Knowledge Management*: No.3, Vol.9, pp. 101-115.
- [5] Davenport, T. H., i Prusak, L., (2000), *Working knowledge: How Organizations Manage*, Boston: Harvard Business School Press.
- [6] Demarest, M., (1997), „Understanding knowledge management“, *Journal of Long Range Planning*: No. 3, Vol. 30, pp. 374-84.
- [7] Easterby-Smith, M., Lyles, M. A, (2003), *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, Oxford: Blackwell Publishing.
- [8] Fahey, L., Prusak, L., (1998), „The Eleven Deadliest Sins Of Knowledge Management“, *California Management Review*; No. 3, Vol. 40, pp. 265-276.
- [9] Knežević, I., Bursać, S., i Pavlović, B., (2012), „Nova ekonomija - ekonomija znanja i inovacija“, *Zbornik radova, 10. Međunarodna naučno-stručna konferencija, Na putu ka dobru znanja*, str. 106-109.
- [10] Milanović Glavan, Lj., (2010), „Korištenje informacijske tehnologije za upravljanje znanjem u hrvatskim poduzećima“, Zagreb: Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 8, broj 2, str. 196-211.
- [11] Nelson, R., Winter, S., (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Boston, Massachusetts: Belknap Press of Harvard University Press.



XIV MEĐUNARODNA KONFERENCIJA
KORPORATIVNA SIGURNOST U BIH I ZEMLJAMA ZAPADNOG BALKANA
SA EKONOMSKOG, PRAVNOG I KOMUNIKOLOŠKOG ASPEKTA
XIV INTERNATIONAL CONFERENCE
CORPORATE SECURITY IN B&H AND THE WESTERN BALKAN COUNTRIES
FROM ECONOMIC, LEGAL AND COMMUNICATION ASPECT



16.-17. Decembar/December 2016.

- [12] O'Dell, C., Grayson, C. J., (1998.), *If only we knew what we know: the transfer of internal knowledge and best practice*, New York: The Free Press.
- [13] Sundać, D., Fatur Krmpotić, I., (2007), *Upravljanje znanjem - izazov suvremenih poduzeća*, Rijeka: Ekonomski fakultet.
- [14] Turban, E., Aronson, J., Liang, T., (2005), *Decision Support Systems and Intelligent Systems*, NJ: Prentice Hall.
- [15] Štefanić, N., (2009), *Upravljanje znanjem i promjenama*, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Fakultet strojarstva i brodogradnje.
- [16] Varga, M., (2012), *Upravljanje podacima*, Zagreb: Element.
- [17] Wickramasinghe, N., von Lubitz, D., (2007), *Knowledge-Based Enterprises: Theories and Fundamentals*, London: Idea Group Publishing.
- [18] Zack, M., McKeen, J. and Singh, S., (2009), „Knowledge management and organizational performance: an exploratory survey“, *Journal of Knowledge Management*: No. 6, Vol. 13, pp. 392-409.