



## MENADŽMENT ZNANJA I UPRAVLJANJE INOVACIJAMA KAO IZVOR POSLOVNOG USPEHA I KONKURENTSKE PREDNOSTI PREDUZEĆA

*Svetlana Vukotić, Fakultet za preduzetnički biznis i menadžment nekretnina, Univerzitet „Union – Nikola Tesla“, Beograd, e-mail: cecavukotic@gmail.com*

*Nebojša Zakić, Fakultet za preduzetnički biznis i menadžment nekretnina, Univerzitet „Union – Nikola Tesla“, Beograd, e-mail: nebojsazakic@gmail.com*

*Nikola Ćurčić, Fakultet za menadžment, Univerzitet „Union – Nikola Tesla“, Beograd, e-mail: nikolavcurcic@yahoo.com*

### Izvod

*Novo stanje društva zasnovano je na sposobnosti da se stvori novo znanje i da se kroz inovacije proizvoda, usluga i procesa, transformiše u ekonomsku vrednost i bogatstvo. Upravljanje znanjem predstavlja jedan od najefikasnijih načina za poboljšanje rezultata poslovanja u organizacijama. Takođe potrebno je povećati i stimulisati inovacije kako bi se održao korak sa konkurencijom. U radu se bavimo analizom ova dva koncepta upravljanja: znanjem i inovacijama. Dinamičnost oba faktora je nesumnjiva. Sve više se govori ne o menadžmentu znanja već o razvoju znanja. S druge strane svaka inovacija već momentom njene primene počinje da zastareva. Pored aktuelnosti ova tematika je zasnovana na povezanosti između znanja i veštine da se uoče mogućnosti i kreiraju novi načini da se te mogućnosti iskoriste kroz inovacione procese. Krajnji cilj ove implementacije je poslovni uspeh, odnosno konkurentna prednost.*

**Ključne reči:** menadžment znanja, upravljanje inovacijama, poslovni uspeh, konkurentna prednost

## KNOWLEDGE MANAGEMENT AND INNOVATION MANAGEMENT AS A SOURCE OF BUSINESS SUCCESS AND COMPETITIVE ADVANTAGE OF ENTERPRISE

### Abstract

*The new state of society is based on the ability to create new knowledge and transform it into economic value and wealth through innovation of products, services and processes. Knowledge management is one of the most effective ways to improve business performance in organizations. It is also necessary to increase and stimulate innovation in order to keep up with competition. The paper deals with the analysis of these two concepts of management: knowledge and innovations. The dynamism of both factors is unquestionable. More and more the term used is not knowledge management but the development of knowledge. On the other hand, every innovation at the moment of its application begins to become obsolete. In addition to being in vogue, this topic is based on the connection between knowledge and the skill to spot opportunities and create new ways to exploit those opportunities through innovation processes. The ultimate goal of this implementation is success of the business, or its competitive advantage.*

**Keywords:** knowledge management, innovation management, business success, competitive advantage

## UVOD

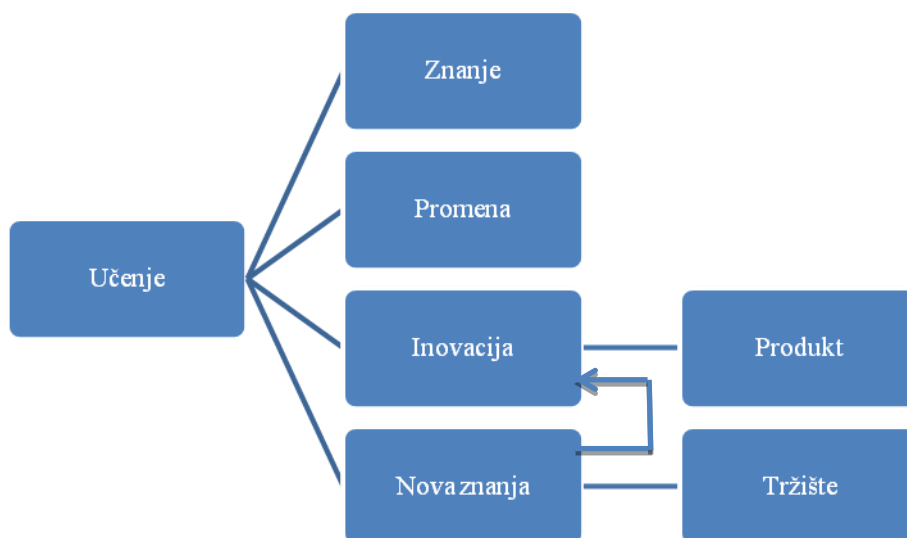
Nova vrednosna paradigma počiva na menadžmentu znanja. Cilj upravljanja znanjem je da se obezbede najnovija znanja i proslave na korišćenje ljudima koji donose odluke. To znači da se obezbedi da potrebno znanje bude raspoloživo pravim ljudima u pravo vreme i da se ono iskoristi za poboljšanje efikasnosti poslovanja, pre svega za uvođenje novina i inovacija koje omogućavaju razvoj. Zahtevi civilizacijskog progresa podrazumevaju da zaposleni poseduju kompleksna, multidisciplinarna znanja, heterogene sposobnosti i kreativne performanse širokog spektra. Ljudski potencijali upotrebom se ne obezvređuju, već potvrđuju i ideja o pronalasku načina kako najbolje iskoristiti prave vrednosti zaposlenih nije pogrešna, dok god nije reč o eksploataciji istih (21).

Dvadeset prvi vek je vek globalizacije u kome primarni izvor bogatstva je znanje. Utemeljenje razvoja zasnovano je na znanju, socijalnom učenju i inovacionim procesima, uz korišćenje savremenih informaciono-komunikacionih tehnologija i umrežavanju različitih učesnika. Znanje i socijalni kapital je ključ konkurentne prednosti i razvoja, bez obzira o kom entitetu se radi (organizaciji, regionu, državi),(25).

Mnogi teoretičari umesto upravljanja znanjem promovišu koncept razvoja znanja. Treba posebno naglasiti da su danas potrebna specifična znanja da bi se ostvarila konkurentnost i efikasno poslovanje. Nowacki i Staniewski (14) smatraju da je stvaranje znanja prva aktivnost u polju inovacija. Mordovchenkov (13) inovacioni proces dovodi u vezu sa rastućim znanjem, koje svakako u krajnjoj instanci obezbeđuje ekonomske benefite.

Uspeh inovacija i organizacionih promena počiva na ljudskom kapitalu. Glavni nosioci i eksponenti znanja su ljudi, pa se i u bukvalnom i u prenesenom značenju može govoriti o ljudima kao kapitalu kojim organizacije raspolažu (26).

Upravljanje znanjem obuhvata planiranje i kontrolu aktivnosti vezanih za sakupljanje, širenje i primenu znanja, dok je razvoj znanja vezan za koncept učenja, kreiranja znanja i stvaranja inovacija. Ovo se grafički može prikazati kao na slici 1.



Slika 1. Šematski prikaz učenja, znanja i promena (11)

Kod savremenog menadžmenta za osnovu razmatranja uzima se liderstvo, timski rad, upravljanje promenama i inovacijama, učenje i upravljanje znanjem i povezivanje njihovih pristupa u jedan savremen menadžment koncept. Povezanost je više nego očigledna, jer bez učenja nema znanja, bez znanja nema inovacija, bez inovacija nema neophodnih promena koje uvode lideri i njihovi timovi.

Cilj našeg rada je da upravo analiziramo tu povezanost i uticaje koji postoje između ove dve kategorije. Na osnovu tih ishoda je koncipirano i naše razmatranje u ovom radu, uprkos činjenici da je teško napraviti striktnu distinkciju između upravljanja znanjem i upravljanja inovacijama. Nakon uvoda, analiziraćemo znanje, vrste znanja i transfer znanja. Sledeći fokus će se odnositi na inovativne aktivnosti.

## UPRAVLJANJE ZNANJEM I TRANSFER ZNANJA

Implementacija postojećeg korporativnog znanja predstavlja progresivan korak u odnosu na jednostavno praćenje poslovnih trendova, jer se na taj način analizira šta zaposleni rade sa podacima i kakav je rezultat njihovog rada. Ovo služi i da se prikupi ekspertsko znanje koje inače postoji u kompaniji. Sakupljanje i skladištenje prikupljenog korporativnog znanja je od velike važnosti za jedno preduzeće, ali to postaje nedovoljno ako se to znanje dalje ne transferiše.

Vodeće svetske kompanije uspevaju da ostvare konkurentne prednosti tako što se transformišu u:

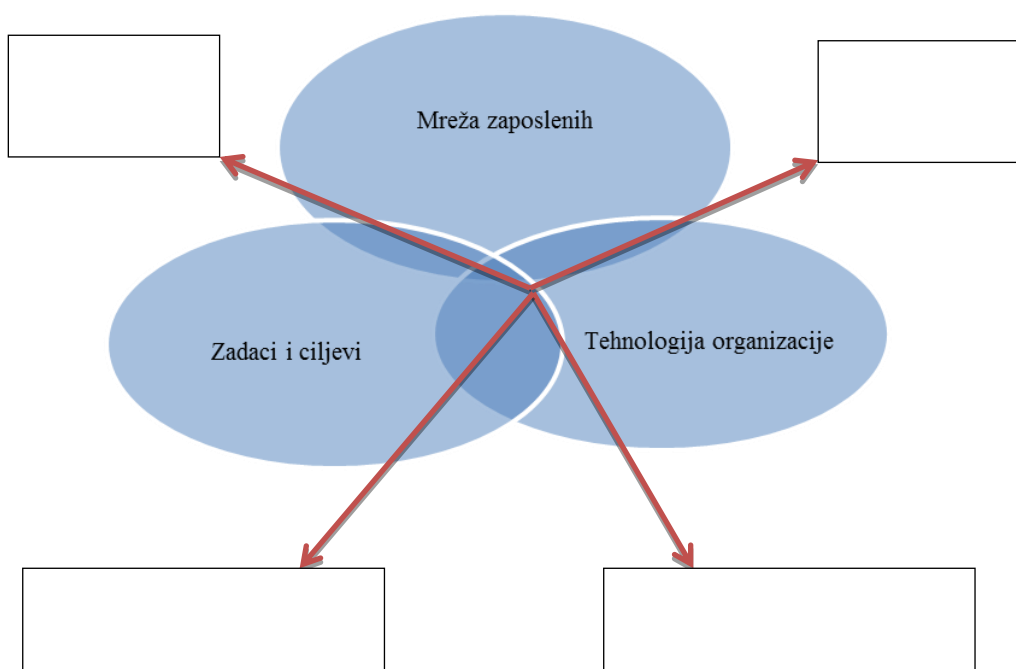
- Kompanije koje kreiraju znanje (*Knowledge-Creating company*)
- Organizacije koje uče (*Learning Organizations*)

Ove kompanije konstantno kreiraju nova korporativna znanja i rasprostiru ih širom kompanije, pri čemu ostvaruju brzu ugradnju znanja u svoje proizvode i usluge (5-53).

Pored znanja, veština i individualne ekspertize prema Chen i Huang (6) firme moraju da poseduju i kapacitete upravljanja znanjem da bi postigle efektivno korišćenje ljudskog kapitala u razvoju organizacione ekspertize za inovacije. Turbulentnost tržišta i izražena konkurentnost nameću potrebu kompanijama visok stepen dinamike poslovanja, kvalitetnu i pravovremenu poslovnu aktivnost, koja prvenstveno počiva na kvalitetnim ljudskim resursima (23). Youndt i saradnici (24) ističu da inovacione inicijative snažno zavise od znanja zaposlenih, ekspertizi i angažovanju kao ključnim ulazima u proces kreiranja vrednosti.

Saglasno Bessant i Tid (2-84) inovacije su jedan od centralnih faktora razvoja i rasta privrede. Prema istim autorima (str. 339) inovacija uglavnom nije pojedinačni čin već delo više igrača. Mreže su važne za inovacione procese u svim fazama, od pronalaženja mogućnosti i stvaranja ideja do komercijalizacije. Kroz mreže se deli novo znanje i informacije što je značajno za inovacije (slika 2). Lakše je, a nekad je i jedini način za različite učesnike, doći do potrebnog know-how kroz mreže, nego delovati samostalno.

Tehnološki napredak nosi veliki izazov i kontinuirana potreba za inovacijama je jedan od najvažnijih zahteva. pri čemu odgovarajuće relacije i saradnja privatnog i javnog sektora je neophodna. Saglasno Richard (18) ova revolucija duboko zadire u strukturu društva, zbog čega znanje i kreativnost postaju praktično najvažniji faktori proizvodnje. Ekonomija znanja i društvo znanja doprinose ubrzanju stope tehnološkog i društvenog napretka. Tehnološke promene nezaustavljivo zahvataju sve privredne grane.



Slika 2. Rezervoari znanja i odnosi među njima (12)

## MENADŽMENT ZNANJA I MENADŽMENT INOVACIJA

Inovacije se mogu definisati kao primena novih ideja na proizvode, procese ili druge aspekte aktivnosti preduzeća koja dovode do povećanja vrednosti pri čemu se vrednost odnosi na veću dodatnu vrednost za samo preduzeće, ili benefite potrošačima i drugima preduzećima (22). Najjednostavnija definicija inovacije je da predstavlja proces pretvaranja ideje u praktičnu primenu, tj. realizaciju (15). Inovacije povećavaju mogućnosti, mobilizaciju i organizaciju resursa za veći obim proizvoda i usluga. Inovacije su snažno povezane sa rastom.

Prema Oslo manual (15) postoje četiri tipa inovacija: inovacije proizvoda, inovacije procesa, organizacione inovacije i marketing inovacije. U literaturi se uobičajeno inovacije proizvoda i procesa nazivaju tehnološke inovacije (19) iako saglasno Oslo manual reč tehnološki bi moglo da implicira korišćenje visokotehnoloških pogona i opreme, što nije adekvatno za neke inovacije proizvoda i procesa. S druge strane, organizacione i marketing inovacije se označavaju kao netehnološke. Marketing inovacije često koincidiraju sa inovacijama proizvoda, a organizacione inovacije sa inovacijama procesa. Firme u svojim inovacionim naporima mogu uvoditi i samo inovacije proizvoda ili procesa, ili jednu od kategorija netehnoloških inovacija, ili kombinaciju svih navedenih.

Inovacije proizvoda predstavljaju uvođenje proizvoda ili usluge koji je potpuno nov ili značajno poboljšan s obzirom na njegove karakteristike ili namenu. Ove inovacije imaju jak tržišni fokus. Inovacije poslovnih procesa su poboljšavanja postojećih procesa i razvoj i implementacija novih procesa. Procesnim inovacijama se mogu smanjiti troškovi, poboljšati kvalitet, proizvesti ili isporučiti novi ili značajno poboljšani proizvodi. One se odnose i na inovacije primarnih procesa i procesa podrške.

Marketing inovacije predstavljaju implementaciju novih marketing metoda uključujući značajne promene u dizajnu ili pakovanju proizvoda, distribuciji, promociji ili ceni (20). Razlika između marketing inovacija i drugih promena u marketing instrumentima firme je implementacija marketing metoda koje firma do tada nije koristila.

Postoje mnoge definicije organizacionih inovacija. Prema Pettigrew, Fenton (16) organizacione inovacije označavaju inovativne promene u organizaciji koje se odnose uglavnom na organizacionu prirodu, strukturu, aranžmane, praksu, verovanja, pravila i norme u odnosu na tehničke aspekte. Organizacione inovacije predstavljaju implementaciju novih organizacionih metoda u poslovnu praksu firme, organizaciji radnog okruženja ili eksternim relacijama (20).

Prema Harhofu (8) inovacioni menadžment se može definisati kao nastojanje da se sistematski oblikuje i utiče na inovacioni proces u kompaniji na takav način da kompanija postigne optimalni povratak od kreiranja i realizacije novog proizvoda, usluge i procesa. Inovacioni menadžment dovodi do fundamentalnih promena u strateškoj percepciji organizacije (9), pri čemu treba da se razmotre različiti izazovi: (1) upravljanje ljudskim sposobnostima na strateški način; (2) umrežavanje sa internim i eksternim partnerima; (3) kreiranje adaptivne i interaktivne organizacione strukture i (4) balansiranje poretka i haosa – efikasnosti procesa i izazova inovacije.

Inovacioni proces visoko zavisi od znanja, posebno implicitnog znanja. Novo i vredno znanje se kreira i konvertuje u proizvode, usluge i procese, transformišući opšte znanje u specifično znanje. Saglasno Borghini (3) znanje ima veliki doprinos za kreativnost i stvaranje inovacija i stoga postoji bliska veza između organozacionog znanja i kapaciteta da se inovira.

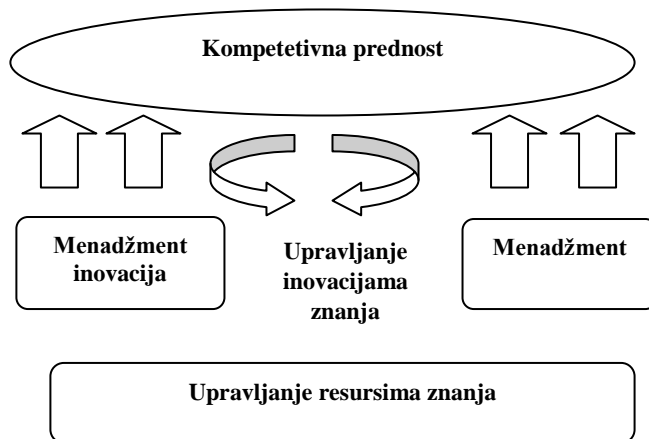
Znanje je kritičan ulaz u poslovne procese i u tom smislu upravljanje znanjem se odnosi na sposobnost preduzeća da koristi i kombinuje različite izvore znanja koji bi mogli transformisati postojeće resurse u vrednost u formi proizvodnih, procesnih ili drugih tipova inovacija (10). Empirijska evidencija pokazuje da preduzeća koja su sposobna da primenjuju menadžment znanja imaju veću verovatnoću da budu inovativnija.

Menadžment znanja ispunjava mnogo uloga u inovacijama, prema Plessis (17): (1) menadžment znanja omogućuje deljenje i implementaciju implicitnog znanja; (2) druga važna uloga menadžmenta znanja odnosi se na sposobnost pretvaranja implicitnog i eksplicitnog znanja o proizvodima i procesima u eksplicitne modele; (3) menadžment znanja omogućuje internu i eksternu kolaboraciju, što igra posebno značajnu ulogu u prenosu implicitnog znanja i građenju

kolektivnog know-how; (4) četvrta važna uloga u inovacionom procesu je upravljanje različitim aktivnostima u životnom ciklusu menadžmenta znanja; (5) menadžment znanja treba da omogući stvaranje kulture pogodne za kreiranje i deljenje znanja, kao i saradnju, takva kultura podstiče inovacije i kreativnost.

Jedan od novijih koncepata u menadžmentu koji može pomoći postizanju tog cilja ostvarenja komparativne prednosti su inovacije znanja. Amidon (1) definiše inovacije znanja kao stvaranje, evoluciju, razmenu i primenu novih ideja u dobra i usluge za tržište, vodeći do uspeha preduzeća, vitalnosti nacionalne ekonomije i napretka društva. Uočavaju se dva suštinska elementa ove definicije. Prvi element je znanje koje je sržna komponenta inovacije, ne tehnologija, niti finansije. Druga sržna komponenta su akcije koje se odnose na upravljanje tokom i korišćenjem znanja u inovacionom procesu.

Na slici je prikazana potencijalna integracija menadžmenta inovacija i znanja koje oblikuju kako poslovanje da bude kompetitivno u dužem vremenskom periodu.



Slika 3. Potencijalna integracija menadžmenta inovacija i znanja  
Izvor: Adaptirano prema 7.

Resurse znanja čine dve široke kategorije: eksplicitno i implicitno znanje. Saglasno Carlucci, Schiuma (4) u ove resurse spadaju: (1) resursi koji se odnose na stejkholdera koji obuhvataju relacije sa stejkholderima i ljudske resurse i (2) strukturalni resursi koji obuhvataju fizičku i virtuelnu infrastrukturu uključujući kulturu, rutine i prakse i intelektualnu svojinu. Inovacije su rezultat pravilnog korišćenja resursa znanja, u procesu inovacionog menadžmenta prakse menadžmenta znanja se ekstenzivno primenjuju kako bi se koristile individualne i organizacione sposobnosti na optimalan način. Upravljanje inovacijama znanja zahteva (7) inovativno mišljenje, formulisane kolaborativne strategije, razvoj strateške mreže znanja između internih i eksternih stejkholdera, rešenja upravljanja znanjem zasnovana na hibridnoj tehnologiji uključujući ljude i informacionu tehnologiju, negovanje bottom-up procesa poboljšavanja znanja i fokusiranje na uspeh kupca uključujući i identifikovanje procesa budućih zahteva kupaca i nezadovoljenih potreba. Ukoliko su svi parametri sistema razvijeni i njima se odgovarajuće upravlja organizacija će biti dugoročno inovativna jačajući kompetitivnu prednost.

## ZAKLJUČAK

Upravljanje znanjem utiče na relacije između primene strategije ljudskih resursa i inovativnih performansi. Upravljanje znanjem takođe promoviše ideju da su skoro iscrpljene mogućnosti povećanja produktivnosti i efikasnosti poslovanja korišćenjem poznatih tehnika i metoda menadžmenta, pa da je samim tim neophodan novi intelektualni kapital, koji može da se pretoči u nove proizvode i programe.

Upravljanje inovacijama je veoma značajna oblast kvalitetnog upravljanja poslovnim sistemom. U današnjem visoko kompetitivnom okruženju cilj svake organizacije je da se izdigne iznad

kompetitora i pridobije nove kupce. Pojedinci i organizacije koji su nosioci znanja predstavljaju alat za generisanje inovacija, a njihova kreativnost, znanje, veštine i sposobnosti stvaraju i realizuju inovacije koje omogućuju da se postigne kompetitivna prednost.

Međutim, integrisanje menadžmenta inovacija i menadžmenta znanja u cilju postizanja kompetitivne prednosti je veoma kompleksan, ali i neizostavan zadatak za ostvarenje poslovnog uspeha u savremenim organizacijama.

## LITERATURA

1. Amidon, D. M., *Innovation strategy for the knowledge economy: The ken awakening*, Butterworth-Heinemann, Boston, 1999.
2. Bessant, J., Tidd, J., *Innovation and Entrepreneurship*, Chichester: John Wiley and Sons, 2011.
3. Borghini, S., Organizational creativity: Breaking equilibrium and order to innovate, *Journal of Knowledge Management*, 9(4), 19-33, 2005.
4. Carlucci, D., Schiuma, G., *Managing knowledge assets for Business Performance improvement*, OKLC 2004, 2-3 April, Innsbruck, 2004.
5. Cekić, Z., *Menadžment informacionih tehnologija u građevinarstvu*, Fakultet za graditeljski menadžment, Građevinska knjiga, Beograd, 2004.
6. Chen, C.-J., Huang, J.-W., How organizational climate and structure affect knowledge management—the social interaction perspective, *International Journal of Information Management* 27, 104–118, 2007.
7. Goh, L. S., Harnessing knowledge for innovation: an integrated management framework, *Journal of Knowledge Management*, 9(4), 6-18, 2005.
8. Harhoff, D., Strategisches Patentmanagement, in Albers, S. and O. Gassmann (eds.) *Handbuch Technologie und Innovationsmanagement: Strategie, Umsetzung, Controlling*, 1st edition. Wiesbaden: Gabler, 175-192, 2005.
9. Hidalgo, A., Albro, J., *R&D Management*, 38(2), 113-128, 2008.
10. Holsapple, C. W., Wu, J., In search of a missing link, *Knowledge Management Research & Practice*, 6(1), 31-40, 2008.
11. Jovanović, P., Upravljanje promenama i upravljanje znanjem, *Management*, broj 39, oktobar, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2005.
12. McGrath, J. E., Argote, L., Group Processes in Organizational Contexts, *Blackwell Handbook of Social Psychology: Group Processes*, Oxford: Blackwell Publishers Ltd, 603-627, 2001.
13. Mordovchenkov, N. V., Conception of the formation of innovation infrastructure in the sphere of services on the meso-level. *Zbornik radova Geografskog instituta „Jovan Cvijić“ SANU*, 63(1), 65-74, 2013.
14. Nowacki, R., Staniewski, M., Innovation in the Management of SMEs in the Service Sector in Poland, *Amfiteatru Economic*, Vol. XIV, spec. No. 6, 755-773, 2012.
15. Organization for Economic Co-operation and Development, *Oslo Manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data*, Paris, 2005.
16. Pettigrew, A. M., Fenton, E. M., *The Innovating Organization*, Sage, London, 2000.
17. Plessis, M., The role of knowledge management in innovation, *Journal of Knowledge Management*, 11(4), 20-29, 2007.
18. Richard, J.-F., *High-Noon: 20 Global Problems, 20 Years to Solve Them (in Serbian)*, Clio, Beograd, 2009.
19. Schmidt, T., Rammer, C., Non-technological and Technological Innovation: Strange Bedfellows?, *ZEW Discussion Paper*, No 07-052, Mannheim, 2007.
20. Stošić, B., *Menadžment inovacija: inovacioni projekti, modeli i metodi*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2013.
21. Vukotić, S., Milovanović, M., Bugarčić, M., Perišić, J., Faktori koji utiču na radnu efektivnost ljudskih resursa u organizacijama, Treći naučno stručni skup sa međunarodnim učešćem, *Politehnika 2015*, 04. decembar, Beograd, 2015.
22. Vukotić, S., Zakić, N., Aničić, J., Vuković, D., Knowledge, education and innovation in the function of professional and economic development in Serbia, *The Privolzhsky scientific journal (Приволжский научный журнал)*, Mart 2014, № 1(29), Нижний Новгород, Russia, 172-181, 2014.
23. Vukotić, S., Milivojević, T., Zakić, N., Theory, Practice and Characteristics of Management in Serbia, *International Journal of Advances in Management and Economics*, Mar. – April, Vol. 2, Issue 2, Indija, 63-75, 2013.

24. Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W. Jr., Lepak, D. P., Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance, *Academy of Management Journal*, 39(4), 836-866, 1996.
25. Zakić, N., Vukotić, S., Čeperković, M., Inovacioni procesi u ruralnom razvoju, *Ekonomski vidici*, Godina XIX, Broj 2-3, Jun-Oktobar, Beograd, 363-374, 2014.
26. Zakić, N., Vukotić, S., Innovations, organizational changes and human capital in food industry, Međunarodni tematski zbornik radova, Međunarodni naučni skup *Održiva poljoprivreda i ruralni razvoj u funkciji ostvarivanja strateških ciljeva Republike Srbije u okviru Dunavskog regiona*, 05-07. decembar, Topola, 468-485, 2013.