

UDK: 005.94

Pregledni rad

POSLOVNA EKONOMIJA
BUSINESS ECONOMICS

Godina X

Broj II

Str 118–139

doi:10.5937/poseko12-12266

dr Milenko Dželetović,¹ vanredni profesor

Univerzitet Edukons Sremska Kamenica – Novi Sad,
Fakultet poslovne ekonomije

Prof. dr Branislav M Mašić²

Univerzitet Istočno Sarajevo, Pale
Ekonomski fakultet, Bosna i Hercegovina

mr Davor M. Nikolić³

Univerzitet Union – Nikola Tesla, Beograd
Fakultet za pravo, bezbednost i menadžment "Konstantin Veliki" – Niš

dr Sandra B. Nešić,⁴ docent

Univerzitet Singidunum, Beograd
Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju – FEFA

MENADŽMENT ZNANJA I KONKURENTNOST ORGANIZACIJE*

SAŽETAK: Draker je pre više od 20 godina znanje nazvao „osnovnim ekonomskim resursom”; zagovarao je da je ono (znanje) postalo jedini resurs konkurentske prednosti organizacija. Moglo bi se reći da je sposobnost organizacije da inicira i sprovodi aktivnosti i procese „eksploatacije” postojećeg i kreiranja novih znanja među ključnim faktorima u kreiranju

¹ milenkodz@telekom.rs

² masicbranislav@gmail.com

³ davor.nikolic@gmail.com

⁴ snesic@fefa.edu.rs

* Ovaj rad je deo naučnog projekta „Unapređivanje konkurentnosti Srbije u procesu pristupanja EU”, No. 47028, u toku perioda 2011–2015., finansiranog od strane Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja.

konkurentske prednosti organizacija. Težnja ka stvaranju i *stvaranje jedinstvenog znanja* bi svakako kompaniju diferenciralo u odnosu na druge, ali su prepoznavanje i tacitnog i eksplizitnog znanja, i uspostavljanje odgovarajuće organizacione infrastrukture jednako važni aspekti. Koncept menadžmenta znanja, prepoznat kao jedan od najvažnijih menadžment alata, u velikoj meri je rasprostranjen, iako nove tehnologije i promenljivo poslovno okruženje zahtevaju stalna prilagođavanja. U svakom slučaju, znanje se može smatrati vrednim i čak ključnim faktorom uspešnosti kompanija. Svrha ovog rada je da ispita vrednost menadžmenta znanja za kompanije i uticaj prakse menadžmenta znanja na konkurentnost kompanije.

Ključne reči: Znanje, menadžment znanja, konkurentnost, strategija

UVODNA RAZMATRANJA

Kreiranje i održavanje konkurentske prednosti organizacije tesno je povezano sa diferenciranjem organizacije i kroz aspekt *jedinstvenog znanja koje ta organizacija poseduje*.

Kada je oko 1995. godine menadžment znanja postao jedan od popularnih menadžment koncepata, jedno istraživanje je pokazalo da je preko 70% ispitanih smatralo da je znanje među ključnim faktorima za rast prihoda kompanije (Skyrme, 2011). I prakse menadžmenta znanja postale su popularnije osamdesetih i devedesetih godina 20. veka, a konsultantske kuće su bile među prvima kompanijama koje su ulagale u menadžment znanja, i to posebno u informacione tehnologije – u cilju osvajanja i širenja znanja kroz kompaniju. Povećana dostupnost tehnologija dizajniranih za upravljanje informacijama podstakla je promovisanje menadžmenta znanja, ali je ubrzo postalo jasno da sistemi informacionih tehnologija izostavljaju aspekte vezane za ljude, pa su u menadžment znanja inkorporirani i društveni elementi (Roberts, 2015, str. 30). Menadžment znanja podrazumeava usvajanje kolektivnog znanja u cilju postizanja poslovnih ciljeva kompanije; najkraće rečeno, menadžment znanja ima ulogu da *osigura da ljudi imaju znanje koje im je potrebno, tamo gde im je potrebno i u trenutku kada im je potrebno, tj. pravo znanje, na pravom mestu i u pravo vreme*. Najširi pristup ovom konceptu je razmišljanje o menadžmentu znanja kao procesu koji predstavlja jedinstvo tri komponente: *ljudi, procesa i tehnologija* (Macintosh, 1995, str. 139; u: Mašić & Đorđević Boljanović, 2008, str. 36).

Imajući u vidu da znanje danas predstavlja jedan od ključnih faktora/resursa organizacije za sticanje konkurentske prednosti, menadžment znanja (upravljanje znanjem; engl. *knowledge management*, KM) bi za svaku organizaciju trebalo da predstavlja jedan od ključnih menadžment alata. Rasprostranjeno je mišljenje da je za uspeh kompanije neophodno (postojećim) znanjem uspešno upravljati i primenjivati ga u kreiranju novih znanja i jedinstvene i privlačne ponude za kupca, odnosno klijenta. Cilj ovog rada je da ispita kako menadžment znanja utiče na performanse i uspešnost kompanija, održavanje konkurentske prednosti i na koji način se može iskazati vrednost menadžmenta znanja za kompanije. Za ove potrebe analizirani su različiti izvori domaće i strane literature (knjige, naučne i stručne publikacije, objavljena istraživanja), uz internet pretraživanje publikacija, časopisa, primera iz prakse itd. (tzv. *desk research*).

U radu su najpre objašnjeni pojmovi znanje i menadžment znanja, ukazano je na važnost stvaranja znanja u organizaciji a zatim i na sponu između menadžmenta znanja i konkurentske prednosti organizacije u savremenim uslovima poslovanja. Takođe, dat je osvrt na zastupljenost menadžmenta znanja u organizacijama i izazove sa kojima se susreće.

ZNANJE I MENADŽMENT ZNANJA

Znanje je u prvom planu kao faktor za određivanje vrednosti organizacija. Draker (još 1969. godine) upotrebljava termine *društvo znanja* i *ekonomija znanja* (Drucker, 1969, str. 261–263), Nonaka i Tekeuči (1995) govore o *kompaniji koja stvara znanje* i upravo tako nazivaju svoju knjigu, a Davenport i Prusak (1998, str. 1) zagovaraju važnost razumevanja razlika između podatka, informacije i znanja za efektivan menadžment znanja.

Upravljanje znanjem ili menadžment znanja (što je već ustaljeni termin kod nas) predstavlja *interdisciplinarni poslovni koncept koji u svom fokusu ima organizaciono učenje*. Kao termin se ustalio kasnih osamdesetih godina, a Vig (Wiig) je 1993. godine napisao prvu knjigu o osnovama menadžmenta znanja (Mašić, Džunić & Nešić, 2014, str. 143). Iako se Draker vezuje za kovanice *ekonomija znanja* (*knowledge economy*) i *radnik znanja* (*knowledge worker*) usled objavlјivanja knjige *Doba diskontinuiteta* 1969. godine, smatra se da je koristio termin *radnik znanja* još 1962. godine, sedam godina ranije (Wallace, 2007, str. 101).

U ovom radu opredelili smo se za definiciju znanja organizacije APQC (Američki centar za produktivnost i kvalitet, Hjuston; American Productivity and Quality Center), koja je sa organizacijom „Artur Andersen” davne 1995. godine organizovala simpozijum o menadžmentu znanja na kojem je prisustvovalo više od 300 učesnika (*Knowledge Imperatives Symposium*):

znanje je „informacija koja je u funkciji, u upotrebi... u poslovnom kontekstu, znanje predstavlja ono što zaposleni, vezano za posao, znaju o disciplinama, proizvodima, procesima, kupcima/klijentima, jedni o drugima, o greškama, i uspesima” (APQC, 2014, str. 6).

Istaknuti profesor i konsultant Tomas Davenport, koautor jedne od najprodavanijih knjiga iz oblasti menadžmenta znanja (*Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*) i među najčešće citiranim autorima iz ove oblasti, 1994. godine je menadžment znanja sažeto definisao kao „proces osvajanja, distribucije i efektivnog korišćenja znanja” (Davenport, 1994, str. 95). Prema Drakeru (1999, str. 157), menadžment znanja je „koordiniranje i eksploatacija resursa organizacionog znanja, u cilju kreiranja koristi i konkurentske prednosti”. Duhon (*Gartner group*) smatra da je menadžment znanja „disciplina koja podupire integrисани pristup identifikovanju (prepoznavanju), osvajanju, evaluaciji, pronalaženju i ponovnom korišćenju i deljenju kompletne *informacione imovine kompanije*” (*informational assets*)... koja „može da obuhvata baze podataka, dokumenta, pravilnike, politike i procedure, kao i prethodno ‘neosvojene’ ekspertize i iskustva koja poseduju pojedinci – zaposleni”. (Duhon, 1998, str. 9). Korisno je navesti da *informaciona imovina*, relativno ustaljen termin, npr. prema zvaničnom veb-sajtu vlade Kvinslenda, predstavlja „skup podataka koji se može ustanoviti i identifikovati, sačuvan na bilo koji način, sa prepoznatom određenom vrednošću koju ima i daje u omogućavanju agenciji da sprovodi svoje poslovne funkcije, pa time zadovoljava i određene, već prepoznate zahteve agencije” (organizacije/kompanije, prim. aut.) (QGCIO, 2016, str. 5). Menadžment znanja je „primenjivanje i sprovođenje strukturisanog procesa koje potpomaže informacijama i znanju da dospeju do pravih ljudi u pravo vreme, kako bi postupali efikasnije i efektivnije u pronalaženju, razumevanju, deljenju i korišćenju znanja u cilju *kreiranja vrednosti*”. (APQC, 2015).

Vig je pri definisanju koncepta menadžmenta znanja izričito napravio razliku između onoga što menadžment znanja jeste, odnosno nije. Prema Vigu, *menadžment znanja jeste/jesu*: filozofija menadžmenta (upravljanja) koja koristi eksplicitne prednosti znanja kako bi organizacija poslovala i nastupala inteligentnije; upravljanje koje znanje vidi i razume onako kako se koristi u operativnim situacijama i za dugoročna strateška poboljšanja; načini za pronalaženje, analiziranje, i usredsređenost na oblasti ključnog znanja i (sa tim) vezane mogućnosti menadžmenta, kako bi se obezbedilo da je odgovarajuće relevantno znanje raspoloživo kada god je potrebno; metodi koji omogućuju menadžerima da identifikuju i označe sadržaje, potrebe i mogućnosti znanja u skladu sa specifičnim operativnim radnjama. Dalje, prema Vigovim razmišljanjima, *menadžment znanja nije/nisu*: skup izolovanih tehnika koje nemaju zajednički, objedinjeni okvir; drugi naziv za menadžment ljudskih resursa i obuku; standardizovana metodologija sa

praktičnim uputstvima za menadžment znanja (*how-to KM*); drugi naziv za „ekspertske sisteme” (engl. *expert systems*; računarski programi, sistemi sposobni da u određenoj stručnoj oblasti donose zaključke, jer sadrže ekspertsко znanje, prim. aut.); skup kompjuterskih aplikativnih programa; sistem za kontrolu distribucije i sigurnosti znanja (Wiig, 1993, str. 20).

Imajući u vidu poslovanje u savremenim uslovima, grupa autora definisanje menadžmenta znanja zasniva na *informacionim tehnologijama*, inspirisani stavovima koje je Bil Gejts izneo još 1999. godine: „...upravljanje znanjem nije ništa drugo do *upravljanje tokom informacija, pribavljanje prave informacije onima kojima je potrebna kako bi mogli na nju brzo da reaguju...*”. Pri tome Gejts ističe da se menadžment znanja u stvari i ne odnosi na tehnologiju: „*menadžment znanja počinje poslovnim ciljevima i procesima, kao i saznanjem o potrebi deljenja informacija...*” menadžment znanja je sredstvo za postizanje cilja, a to je povećanje inteligencije ustanove, odnosno koeficijenta inteligencije (IQ) kompanije, koji uključuje *deljenje i ranijih i sadašnjih znanja...*” (Mašić & Lončarević, 2004, str. 228–229).

U zavisnosti od pristupa definisanju koncepta menadžmenta znanja, nailazimo na mišljenja da je upravljane znanjem: upravljanje tokom informacija koje sadrže znanje, proces vršenja aktivnosti upravljanja znanjem i složen multidimenzionalni proces; stoga, menadžment znanja možemo da posmatramo i kao sistem/skup znanja, resursa, strategija, politika, praksi, odluka, procesa, akcija/aktivnosti sa svih nivoa organizacije, kroz koji organizacija prati sve svoje procese, i deli, skuplja i primenjuje, obnavlja i stvara znanja u cilju opstanka i prilagođavanja u odnosu na svoje okruženje (Mašić & Lončarević, 2004, str. 228).

Menadžment znanja (kao alat) razvija sisteme i procese za sticanje i deljenje intelektualne imovine; pojačava generisanje korisnih, smislenih informacija na osnovu kojih se mogu preduzimati dalje aktivnosti, i teži jačanju individualnog i timskog učenja. Menadžment znanja polazi od toga da uspešnost kompanija ne čini skup proizvoda već baze distiktivnog znanja, pa ovaj intelektualni kapital, koji se prikuplja primenom menadžmenta znanja, može da obezbedi konkurenčku prednost (Bain & Company, 2010).

ZNAČAJ STVARANJA ZNANJA U ORGANIZACIJI

Kao što je napomenuto, *cilj savremene organizacije je da se svi poslovni procesi posmatraju kao procesi znanja*. Ovakvo polazište uključuje stvaranje znanja (engl. *creation*), osvajanje znanja (*capture*), čuvanje znanja (*storing*), podelu znanja sa drugima (*sharing*) i primenu znanja (*application*) na način koji će doprineti stvaranju *dodatne vrednosti za organizaciju* (Mašić & Đorđević Boljanović, 2008, str. 35–36).

Nonaka (u koautorstvu sa Takeučijem) (1995), kao i mnogi autori koji su sledili njihov primer, govore o dva najvažnija tipa ljudskog znanja – *eksplisitnom* i *tacitnom* (Polanji je uveo ideju tacitnog znanja). Eksplisitno znanje se lako može artikulisati, preneti drugima, podeliti, dok je tacitno znanje lično, prečutno znanje, kojem je pristup otežan, nalazi se u umovima pojedinaca. Stvaranje znanja u organizaciji je, prema ovim autorima, spiralni proces različitih interakcija između tacitnog i eksplisitnog znanja (socijalizacije, eksternalizacije, kombinacije i internalizacije) (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 61–64). Nonaka i Takeuchi su mišljenja da su japanska preduzeća ostvarila uspeh usled stručnosti i ekspresnosti u „organizacionom kreiranju znanja” – sposobnosti preduzeća da novo znanje kreira i širi ga u organizaciji, što se ogleda kroz proizvode, usluge i sisteme. Traže se i znanja koja se stvaraju van preduzeća, a to znanje se mora koristiti u bazama preduzeća i *brzo širiti kako bi postalo osnova za stvaranje novih proizvoda i tehnologija*, pa se tako odvija svojevrsna *konverzija spolja prema unutra i opet spolja* u formi novih usluga, proizvoda i sistema. Logičan redosled je dakle: *kreiranje znanja – kontinuelno inoviranje – konkurentska prednost*. (Milisavljević, 2003, str. 29–30).

Značajni cilj menadžmenta znanja je da kreira tehnologije koje korisnicima omogućavaju da iz izvora eksplisitnih znanja dođu do novih, prečutnih znanja. Novo prečutno znanje će za rezultat imati *obnavljanje znanja organizacije* (Laverde Ortiz, Baragano, & Sarriegui Dominguez, 2003). I Milisavljević ističe da je u ekonomiji znanja „ključni izvor konkurentske prednosti i superiorne rentabilnosti u određenoj grani način na koji preduzeće *kreira i deli svoje znanje...* Stvaranje znanja je ojačavanje potencijala kreiranja inovacija”. (2003, str. 28). Autor smatra da preduzeće može da „koordinira i kombinuje svoje tradicionalne izvore i sposobnosti na nov, distinkтивan način” i tako pruži potrošačima veću vrednost u odnosu na konkurente. Potrebno je da *identificuje područja gde znanje vodi ka konkurentskoj prednosti, pa ukoliko je u pitanju jedinstveno znanje može predstavljati izvor održive konkurentske prednosti* (Milisavljević, 2012).

Pojačano interesovanje za menadžment znanja, kao koncept, beleži se tokom kasnih osamdesetih i devedesetih godina 20. veka. Organizacija APQC, koja je 1995. godine u Hjustonu po prvi put organizovala konferenciju koja se bavi menadžmentom znanja, uspešno od tada održava godišnje konferencije na ovu temu, i u aprilu 2017. godine će organizovati 22. konferenciju. Izazovi novog doba nameću proučavanje menadžmenta znanja iz novih uglova. Izdvajamo rezime jednog od uvodnih predavača sa konferencije održane 2015. godine. U pitanju je dr D. Iglman, profesor sa Univerziteta *Bejlor* (David Eagleman; Baylor University), koji je u uvodnom izlaganju objasnio zašto je nedostatak upravljanja znanjem vodio čak do urušavanja civilizacija kroz istoriju. To je iskoristio kako bi izneo najvažnije

*naučene lekcije kroz istoriju o važnosti menadžmenta znanja u današnjim organizacijama: (1) ne gubite stvari (znanje, prim. aut.); (2) brže jedni drugima saopštavajte (informacije, novine, znanja, prim. autora) i (3) širite znanje i negujte ljudski kapital. Objasnio je dve naučene lekcije iz svog rada (njegova oblast je neuronauka). Prvo: „mi ne znamo uvek šta zapravo znamo” – osoba može savršeno da obavlja zadatak ali da nije u stanju da objasni *kako ga obavlja*. Drugo, sa stanovišta funkcionisanja mozga, *znanje nikada nije u jednini*; mozak uspeva da „barata” i upravlja višestrukim „znanjima” kad god je suočen sa nekim problemom ili odlukom. Ovakav uvid u prirodu ljudskog znanja, navodi Iglman kao primer, može se primeniti i na organizaciono znanje, odnosno znanje neke organizacije ili kompanije: *pojedini zaposleni poseduju ključna znanja u organizaciji, ali da toga možda nisu ni svesni, odnosno oni ne znaju šta sve znaju, i organizaciono znanje se retko javlja u jednini*. Zbog toga je veoma važno za organizacije da podstaknu i ohrabre sve veze i razgovore, odnosno komunikaciju tokom koje i zahvaljujući kojoj se znanje deli (APQC, 2015).*

U cilju kreiranja organizacione kulture koja će pružiti podršku i omogućiti razvoj menadžmenta znanja kao koncepta, okruženje bi trebalo da ima kulturu koja ohrabruje i vrednuje: (1) povezivanje ljudi i širenje kontakata eksterno i interno, (2) poštovanje prema pojedincima; (3) kreativnost i inovativnost; (4) poverenje; (5) deljenje ideja i informacija; (6) dobar (potpun, smislen) sistem i procedure koje se tiču podređenih i (7) stalno učenje i razvoj (Harman & Brelade, 2002, str. 13). Može se zaključiti da proces stvaranja znanja u organizaciji, između ostalog, jača kapacitete organizacije za kreiranje inovacija, a inovativnost je prepoznata kao neophodan faktor konkurentnosti organizacije. I Svetski ekonomski forum prepoznaje inovacije, odnosno inovativnost kao značajan faktor konkurentnosti, i svrstava je među 12 stubova konkurentnosti Globalnog indeksa konkurentnosti. Prema poslednjem izveštaju, ulaganje u inovacije podjednako je važno kao i infrastruktura, veštine i efikasnost tržišta (World Economic Forum, 2017).

SAVREMENI USLOVI POSLOVANJA: KOMPETENCIJE, MENADŽMENT ZNANJA I KONKURENTNOST ORGANIZACIJE

Promene u poslovnom okruženju su sve *brže, radikalnije i snažnije*. Neizvesnost je „zapovest kako današnjeg, tako i svakog sledećeg dana” (Tisen i dr., 2006, str. 9). Donošenje odluka je sve složenije, a pritisak više ne dolazi samo od rastuće konkurenциje, već i od zahtevnih potrošača i javnog mnenja koje očekuje da kompanije imaju pozitivan uticaj na društvo (Tisen i dr., 2006, str. 10). Dok su u ne tako davnoj prošlosti organizacije mogle da očekuju

atmosferu poznatog i stabilnog okruženja i predvidljivu budućnost, u današnjem okruženju, punom previranja i nesigurnosti, to nije slučaj. Ekonomija znanja nameće radikalno novi pristup i istraživanju vrednosti pojedinih kompanija, jer se kompanije prodaju po ceni znatno višoj od knjigovodstvene vrednosti, što ukazuje na značaj nematerijalne imovine. Da bi organizacija napredovala, potrebno je da svoje zaposlene posmatra kao bogatstvo, a njihovo *znanje kao ključ za konkurentsku prednost*; takva organizacija mora da stvori atmosferu i organizacionu kulturu u kojoj će se slobodno iskazivati znanje, nove ideje i kreativnost, postojeće znanje na pravi način primeniti, a novo kreirati.

Do nas svakodnevno stižu ogromne količine podataka. To važi i za rukovodioce i zaposlene koji su uključeni u aktivnosti menadžmenta znanja. U jednoj studiji (dr Hilbert, Univerzitet u Južnoj Karolini) napravljen je proračun da se tokom godine pojedincu pošalje zaista velika količina podataka, kao kada bi svako od nas morao svakog dana da pročita 174 dnevnih novina (Derbyshire, 2011. u: Quast, 2012). I upravo ovo preopterećenje podacima daje značaj menadžmentu znanja, koji je za uspeh kompanije važan jer: omogućava ospozobljavanje u donošenju odluka, stvara učeću organizaciju kroz stvaranje rutine u učenju i stimuliše inovaciju i promenu u kulturi organizacije (Quast, 2012).

Organizacije koriste programe menadžmenta znanja kako bi, između ostalog, unapredile kvalitet postojećih proizvoda i usluga, smanjile troškove, jačale kompetencije kroz upravljanje intelektualnom imovinom, ubrzale i poboljšale proces širenja znanja u organizaciji, pospešile inovacije i razvoj novih proizvoda (Bain & Company, 2010). Menadžmentu znanja pridaje se sve veći značaj usled izmenjenog poslovnog okruženja. Ono je nekada bilo predvidivo, ali sada ga karakteriše i vodi diskontinuirana promena. Prepoznata je suštinska važnost menadžmenta znanja za organizacije imajući u vidu da je *stvaranje znanja ključna kompetentnost bilo koje organizacije* (Gogula 2002. u: Chaudhary 2005, str. 66). M. Porter ističe da strategija predstavlja *kreiranje jedinstvene i vredne pozicije koja obuhvata skup različitih aktivnosti*; ona se odnosi na obavljanje aktivnosti koje su drugačije od aktivnosti konkurenata, ili na obavljanje sličnih aktivnosti na drugačiji način. Naglašava da kompanija može da nadmaši konkurente jedino ukoliko je u stanju da *uspostavi različitost koju može da sačuva* (Porter, 1996). Naime, *posebna kompetentnost koja omogućava superiornost* u odnosu na ostale organizacije u poslovnom području je *logična preokupacija svih konkurentno orientisanih organizacija* (Milisavljević, 2012, str. 147). Suština kompetentnosti je *kombinacija komplementarne stručnosti i znanja* koje poseduju pojedinci i grupe u organizaciji, što im omogućava da poslovnu aktivnost obavljaju na takav način koji omogućava ranu jaku usklađenost sa sredinom.

Konkurenčija je danas snažna, sve su veća očekivanja potrošača, a vremena je manje za razvijanje i plasman novih proizvoda i usluga, koje zastarevaju u kratkom periodu. Kako bi uspele u turbulentnom okruženju, organizacijama su, na svim nivoima, potrebni zaposleni koji su usmereni ka učenju i stalnom razvoju (Yukl, 2013, str. 94). Efektivnost organizacije zavisi i od adekvatnog reagovanja na eksterno okruženje. Adaptacija, odnosno prilagođavanje organizacije novim uslovima sredine, može se, između ostalog, poboljšati tačnim tumačenjem informacija o spoljašnjem okruženju, kolektivnim učenjem, fleksibilnošću poslovnih procesa, inovacijama u proizvodima, uslugama ili procesima, ali i efektivnim menadžmentom znanja (Yukl, 2013, str. 277).

Za Džounsa (Gareth Jones, Texas A&M University), autora mnogobrojnih istraživanja iz oblasti strateškog menadžmenta i organizacione teorije, *konkurentska prednost* je „mogućnost kompanije da prevaziđe drugu u performansama jer su njeni menadžeri sposobni da kreiraju više vrednosti iz resursa koji su im na raspolaganju... Ona potiče od ključnih kompetencija, veština i sposobnosti menadžera u aktivnostima kreiranja vrednosti, kao što su proizvodnja, istraživanje i razvoj, upravljanje novim tehnologijama ili organizaciona promena i dizajn. *Ključne kompetencije omogućuju kompaniji da razvije strategiju kako bi nadmašila konkurente i proizvela bolje proizvode, ili proizvela iste proizvode po nižoj ceni. Strategija je poseban obrazac, odnosno šablon odluka i aktivnosti koje preduzimaju menadžeri kako bi iskoristili ključne kompetencije u cilju postizanja konkurentske prednosti i nadmašili konkurente*“ (Jones, 2004, str. 13).

Većina direktora smatra da konkurentska prednost organizacije u kojoj rade čine „njihovi ljudi“, odnosno da su ljudski kapital i intelektualna imovina glavni pokretači inovacije i konkurentnosti. Imajući to u vidu, sposobnost efektivnog korišćenja znanja na internom i eksternom nivou trebalo bi da predstavlja ključnu komponentu organizacije, što ukazuje na povezanost upravljanja znanjem i konkurentske prednosti (Liebowitz, 2011, str. 1–9).

Menadžment znanja, između ostalog, zahteva od menadžera u kompanijama da odrede koje će kompetencije biti ključne za budući uspeh kompanije, i koja baza znanja je potrebna kako bi se izgradila održiva liderска pozicija (Bain & Company, 2010). Džouns naglašava da organizacije koje imaju razvijene informacione sisteme „mogu brže da odgovore na promenljive uslove okruženja, među kojima je povećana globalna konkurentnost“ (Jones, 2004, str. 328). Dakle, postojeća znanja u organizaciji bi trebalo negovati, unapređivati, koristiti, njima efikasno upravljati, što bi menadžment znanja kao koncept omogućio; naposletku, procesi bi trebalo da za ishod imaju stvaranje novih znanja, po mogućству posebnih, koja mogu pružiti temelj za izgradnju konkurentske prednosti.

Ipak, za održavanje konkurenčne prednosti organizacije nije dovoljno usredsrediti se samo na ljude, tehnologije ili tehnike u cilju upravljanja znanjem; upravo interakcija između tehnologija, tehnika i ljudi obezbeđuje efektivno upravljanje znanjem u organizaciji, a okruženje u kojem se uči kroz rad omogućava održavanje konkurenčne prednosti (Bhatt, 2001, str. 68).

ISPLATIVOST MENADŽMENTA ZNANJA

Danas hiljade kompanija širom sveta upravljaju znanjem na sistematičniji način nego ranije, ali samo retke to rade na visokom nivou – tako da ostvare maksimalne koristi (Skyrme, 2011). Kompanije ulažu mnogo u razvoj znanja, ali se ne posvećuju dovoljno pažnje za utvrđivanje doprinosu koje to znanje daje u smislu buduće konkurenčne prednosti (Ihrig & MacMillan 2015, str. 87), a vrednost kompanije može se uvećati uz pomoć upravljanja tokovima znanja, i to tako što će kompanija svoje znanje učiniti efikasnijim, bolje povezanim i nadasve inovativnim (Tisen i dr., 2006, str. 46).

Prema Porteru (1998), redukcija troškova i diferenciranje dva su bazična tipa konkurenčne prednosti kompanije, iz čega proističu tri potencijalno uspešne generičke strategije za konkurenčko nadigravanje u grani (redukcija troškova, diferenciranje i fokusiranje). Pri tome troškovno vođstvo podrazumeva ostvarenje nižih troškova u odnosu na konkurente ali pod uslovom da to ne utiče na smanjenje kvaliteta proizvoda i usluga. Ono se ne mora ostvarivati ni na uštrb diferenciranja; štaviše, može podići nivo diferenciranja kompanije samo zahvaljujući korišćenju novih pristupa i praksi ili implementiranjem nove tehnologije (Porter 1998, str. 11–18).

Imajući u vidu da je redukcija troškova jedan od dva bazična tipa konkurenčne prednosti kompanije, u nastavku je dat pregled primera iz prakse, kao mogući odgovor na pitanje o dodatnoj vrednosti koje su kompanije ostvarile kroz implementaciju menadžmenta znanja kao alata.

Mnoge kompanije su uložile napore kako bi „izmerile” vrednost primjenjenog programa menadžmenta znanja, i to korišćenjem različitih pristupa, uključujući BSC (Balanced ScoreCard), računovodstvene i modele iz domena upravljanja ljudskim resursima; nekoliko metodologija bavi se načinima za merenje povraćaja na znanje, kao što je KVA (Knowledge Value-added) metodologija, koja se može primeniti na vreme učenja i na procese (Housel & Bell, 2001, u: Liebowitz, 2011). Istraživanje o dodatnoj vrednosti menadžmenta znanja (Liebowitz, 2007) pokazalo je da su glavni razlozi što kompanije koriste ovaj alat: prilagodljivost/pokretljivost, kreativnost, izgradnja institucionalne memorije, interna organizaciona efektivnost i eksterna organizaciona efektivnost (Liebowitz, 2011, str. 1–9).

Potrebno je imati u vidu da je istraživanje koje je 2014. god. sprovedla kompanija *Knoco ltd.*, a u kojem je učestvovalo oko 400 zaposlenih koji su uključeni u aktivnosti ili timove menadžmenta znanja u različitim organizacijama, pokazalo da je potrebno najmanje dve godine da bi značajna vrednost koju menadžment znanja daje organizaciji bila vidljiva i merljiva. Ovo istraživanje je pokazalo i da se stvara znatno veća dodatna vrednost u slučaju da organizacije uvrste „zajednice praksi“ (CoP, *Communities of Practice*) u menadžment znanja (Knoco, 2014).

Kompanije se zapravo već nekoliko decenija „bore“ sa merenjem znanja u kompaniji i efekata menadžmenta znanja kao alata. U pitanju je svakako složen i sveobuhvatan proces. Ali, i onda kada je uspešan, usredsređen je na samo neke poslove. Tako su naftne kompanije zahvaljujući ovom alatu, odnosno zahvaljujući deljenju tehničkog znanja među timovima koji rade na buštinama *smanjile broj problema u radu i ubrzale proces rada, što je dovelo do uštede desetina miliona dolara na godišnjem nivou u troškovima za razvoj novih bušotina*. Sa druge strane, u konsultantskim kompanijama ili onima koje se bave istraživanjem, merenje povraćaja nije tako lako niti precizno. Moglo bi se, na primer, izmeriti vreme koje je ušteđeno zahvaljujući menadžmentu znanja, ali nema garancije da će ono, sa druge strane, biti iskorišćeno na produktivan način (Cohen, 2006).

Kada je u pitanju isplativost menadžmenta znanja i iznalaženje veze između uspešnog programa menadžmenta znanja i uspešnosti organizacije, Vestal navodi da je izuzetno teško izvršiti merenje vrednosti za organizacije koju daje deljenje znanja tako da dobijeni rezultat prikazuje jasnu, „jedan-najedan“ korelaciju između deljenja znanja i poslovnog uspeha. Takođe, da bi uspeh menadžmenta znanja mogao biti prikazan, neophodno je ispravno postaviti početne parametre poslovnih procesa. Kreiranje i prepričavanje priča o uspesima među timovima doprinosi potvrđivanju isplativog ulaganja u menadžment znanja, ali je rukovodiocima neretko potreban i dokaz. U prilog navedenom najbolje služi primer kompanije *British Petroleum*, čiji je izvršni direktor objasnio kako se menadžment znanja koristi i meri u toj kompaniji – u ovoj kompaniji se trude da se procesi koji se ponavljaju svaki sledeći put odvijaju na poboljšan način. Tako je, kada je u pitanju brzina bušenja, ovoj kompaniji 1995. godine bilo potrebno 100 dana za bušotine u dobokim vodama, da bi se taj broj smanjio na samo 42 dana. Što se tiče povraćaja na uloženo u menadžment znanja, on se kreće između 2,5:1 do čak 10:1. Istraživanje kompanije APQC, kako dalje navodi Vestal, pokazalo je da su kompanije uglavnom tvrdile da su od menadžmenta znanja dobiti više nego što su uložile. Neke su beležile ogromne uštede od dve milijarde dolara na godišnjem nivou u operativnim troškovima (1991. god. i 1998. god. u kompaniji *ChevronTexaco*), neke su beležile povećani obim prodaje i veće zadovoljstvo kupaca (*Dow Chemical*), uštedu u troškovima od 200 mil. dolara

(*Shell*) odnosno 260 mil. dolara godišnje (*British Petroleum*), znatno povećani prihod od usluga (npr. IBM *Global Services*, uvećanje za 400%). Svaka od ovih organizacija postavila je ciljeve pre implementacije programa i odlučila se za adekvatne pristupe i alate. Stalno praćenje i merenje trebalo bi da posluži i unapređenju i modifikovanju procesa dok je u toku, za postizanje što boljih rezultata (Vestal, 2002).

Istraživanja pokazuju da rastući broj organizacija vidi u menadžmentu znanja, kao alatu, ključnu mogućnost za poboljšanje strateške pozicije i redukciju vremena potrebnog za sprovođenje određenih poslovnih aktivnosti i procesa, ali i redukciju troškova i rizika u radu na kapitalnim projektima. Novo vreme i gotovo neprestana upotreba tehnologija na poslu i u slobodno vreme nameće organizacijama promenu u pristupu menadžmentu znanja, gde su informacija i znanje značajna imovina, kako bi ovaj koncept bio u ulozi glavnog pokretača kreiranja vrednosti kroz održavanje i poboljšanje konkurentске prednosti, jačanje timske i organizacione produktivnosti i dr. Tako su, zahvaljujući izmenjenom pristupu menadžmentu znanja, mnoge kompanije poput *British Petroleum*, *Shell*, *Chevron*, *Rio Tinto*, *Schlumberger* i *ConocoPhillips* povećale konkurentnost, postigle značajne uštede u troškovima, povećale efektivnost i uključenost zaposlenih, identifikovale znanje koje nedostaje. Ove kompanije iznalaze načine za primenu organizacionog učenja u cilju povećanja efikasnosti i smanjenja rizika u radu na projektima vrednim više miliona dolara (O'Neill & Evans, 2014, str. 2–9).

Organizacije imaju različite pristupe menadžmentu znanja – mogu koristiti tehnologije ili mu pristupati na neformalan način. Međutim, kako bi organizacije održale konkurenčku prednost, potrebno je da naprave balans između svojih tehnoloških i društvenih sistema – dok se zahvaljujući tehnologijama može povećati efikasnost ljudi i pojačati protok informacija u okviru organizacije, upravo društveni sistemi, kao što su *zajednice praksi*, unapređuju i poboljšavaju interpretaciju, jer okupljaju različita i višestruka stanovišta o određenoj informaciji (Bhatt, 2001, str. 74). Da bi u kompaniji nastalo znanje sa strateškom prednošću, svako novo znanje koje kompanija kreira mora da uvećava njenu vrednost, a da bi kreiranje znanja bilo uspešno usmereno, onda to moraju biti i ljudi koji ga kreiraju (Tisen i dr., 2006, str. 30).

Čini se da je menadžment znanja, u smislu menadžment filozofije, organizacionih aktivnosti i tehnoloških metoda, široko rasprostranjen u poslovnom svetu, što je uzrokovano prepostavkom da menadžment znanja na neki način utiče na krajnji rezultat kompanije; ipak, uočava se manjak empirijskih studija koje bi ukazale na jasniju vezu između menadžmenta znanja i organizacionih performansi (Andreeva & Kianto, 2012, str. 617). Ovo je delom usled toga što su studije uglavnom usredsređene na procese znanja – znatno više nego na prakse menadžmenta znanja (Andreeva & Kianto, 2012,

str. 618). Andreeva i Kianto su sprovele istraživanje koje je obuhvatilo preko 230 učesnika iz različitih kompanija (preko 20 privrednih grana) u Finskoj, Rusiji i Kini tokom 2010. godine, sa ciljem ispitivanja uticaja dva tipa praksi menadžmenta znanja – na polju menadžmenta ljudskih resursa i informaciono-komunikacionih tehnologija – na performanse kompanije. Preko polovine ispitanih pripadalo je u trenutku istraživanja srednjem ili top menadžmentu, a većina kompanija zapošljavala između 50 i 500 zaposlenih. S obzirom na to da se u literaturi menadžment znanja često predstavlja kao kombinacija tehničkih i ljudskih aspekata, u fokusu istraživanja su bile dve grupe menadžment praksi, koje su usklađene sa menadžerskim odlukama i koje mogu uticati na efektivnost menadžmenta znanja – u pitanju su menadžment ljudskih resursa i informacione i komunikacione tehnologije (IKT) (Andreeva & Kianto, 2012, str. 625–626). Ustanovljeno je da menadžment znanja ima uticaja na konačni rezultat kompanije i da upravljanje znanjem zaista omogućuje visoke performanse; rezultati sprovedenog istraživanja ukazuju na postojanje korelacije između praksi menadžmenta ljudskih resursa i informaciono-komunikacionih tehnologija u upravljanju znanjem, i njihov značajan uticaj na finansijske performanse i konkurentnost kompanije (Andreeva & Kianto, 2012). Međutim, u praksi, IKT poboljšava finansijske performanse kompanije jedino u sprezi sa menadžmentom ljudskih resursa. Dakle, sâmo implementiranje sistema informaciono-komunikacionih tehnologija ne znači da će ga zaposleni i koristiti, ili, čak i ukoliko ga koriste, da će to biti za dobrobit kompanije, pa je potreban podsticaj od strane menadžmenta ljudskih resursa (na primer kroz sistem nagrađivanja), kako bi se IKT zaista koristile za deljenje i stvaranje znanja (Andreeva & Kianto, 2012, str. 631).

Džouns menadžment znanja smatra važnim alatom koji, između ostalog, omogućava veću integraciju unutar organizacije, među ljudima, funkcijama i čak među različitim sektorima; njegovo uvođenje je u mnogim kompanijama bilo uspešno. Međutim, skreće pažnju na činjenicu da je menadžment znanja veoma skup: „potrebno je imati zaposlene koji su zaduženi da pomognu u kodifikovanju znanja i raspoređivanju znanja u okviru organizacije”. Danas je menadžerima na raspolaganju toliko mnogo informacija da se može desiti da su njima „preplavljeni”, a da proces otkrivanja najboljih rešenja i praksi zahteva mnogo vremena. Mnoge kompanije su uštedele milione dolara implementiranjem sistema menadžmenta znanja, ali, sa druge strane, kompanije ujedno troše milione dolara za održavanje ovih sistema. Stoga je veoma važno uvek napraviti analizu troškova i koristi prilikom implementacije informacionih tehnologija i menadžmenta znanja u omogućavanju učenja, i vremenom ih modifikovati kako bi odgovarale promenljivim uslovima (Jones, 2004, str. 383).

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Iako je menadžment znanja postao popularan kasnih osamdesetih godina 20. veka, upravljanje znanjem postojalo je i znatno ranije, kada su se u zajednicama iznalazili različiti načini za čuvanje znanja kroz generacije (Dalkir, 2005, str. 12). Važno je napomenuti da je nezaustavljiv i skoro nezamisliv razvoj tehnologija umnogome pomogao da se proces upravljanja znanjem olakša, ubrza i poboljša, te da se kroz primenu „pametnih tehnologija“ iskoriste strateške mogućnosti i šanse za donošenje pravilnih odluka. Menadžment znanja *neophodan je kompanijama* iz sledećih razloga (Colombi, 2016): (1) ubrzava pristup informacijama i znanjima, pa tako utiče na povećanje efikasnosti i produktivnosti; (2) poboljšava procese donošenja odluka, doprinoseći kvalitetnijem i bržem odlučivanju, naročito zahvaljujući softverskim kolaborativnim alatima; (3) promoviše inovaciju i promenu u organizacionoj kulturi; (4) povećava efikasnost poslovnih procesa i radnih jedinica organizacije i (5) povećava zadovoljstvo potrošača, jer deljenje znanja i kolaboracija između različitih timova/nivoa u organizaciji doprinosi povećanju vrednosti za potrošače, pošto se proizvod ili usluga može unaprediti u kraćem roku.

U radu je predstavljena veza između kompetencija kompanije, konkurentnosti i menadžmenta znanja. Konkurentska prednost, bilo koji da je njen izvor, svakako se može pripisati vlasništvu vrednih izvora, što omogućava organizaciji da obavlja poslovnu aktivnost *bolje ili sa nižim troškovima* od konkurenata. (Milisavljević, 2012, str. 143–144). *Prednosti korišćenja sistema menadžmenta znanja* u organizaciji ogledaju u „razvoju synergija između ljudi i grupa koje bi mogle rezultirati konkurentscom prednošću u smislu diferenciranja proizvoda ili usluge“ (Jones, 2004, str. 328). Redukcija troškova i diferenciranje su prema Porteru (1998) dva bazična tipa konkurentske prednosti kompanije. Kroz analizu istraživanja i primera iz prakse, u radu je uspostavljena korelacija između menadžmenta znanja i performansi kompanije, odnosno konkurentnosti. Sagledana je neophodnost vrednovanja menadžmenta znanja i kompleksnost ovog procesa. Menadžment znanja može uticati na smanjenje troškova u kompaniji, unaprediti određene poslovne procese kako bi se obavljali brže, ojačati kapacitete organizacije za kreiranje inovacija. Koncept je, onda kada je uspešno implementiran, omogućio uštede i smanjio, u zavisnosti od kompanije i projekata, vreme za obavljanje određenih procesa, troškove i rizike, i na taj način jačao konkurentnost kompanija. Sa druge strane, neuspeli programi menadžmenta znanja dovodili su do gubitaka. Kada je u pitanju pristup menadžmentu znanja u organizacijama, važno je naglasiti da na uspešnu primenu ovog alata u kompanijama utiče i menadžment ljudskih resursa i informaciono-

komunikacione tehnologije (uz dizajniranje ostalih bitnih područja organizacije).

Kompanije sa liste „Forčun 500” (*Fortune 500*) su imale gubitke preko 30 mlrd. dolara godišnje usled neuspjelog deljenja znanja (Quast, 2012, prema Babcock, 2004). Aktivno upravljanje znanjem kompanijama može pomoći u postizanju uspeha kroz olakšavanje procesa donošenja odluka, izgradnju „učećeg” okruženja kroz uvođenje učenja kao redovne, skoro svakodnevne aktivnosti, i podsticanje inovacije i promene u kulturi (Quast, 2012).

Iako se poslednjih desetak godina (povremeno) postavlja pitanje o tome da li je menadžment znanja kao alat „u punoj snazi” ili pak „jedva diše” (npr. Davenport 2015. godine, a Tombs 2004. god.), mišljenja su ipak različita. Nove tehnologije jesu umnogome promenile i ubrzale pojedine procese, i izvrsna su podrška menadžmentu znanja, ali, po mnogim autorima, ljudi su ipak *ključni faktor*, kao i organizaciona kultura koja omogućava nesmetanu realizaciju svih procesa menadžmenta znanja.

Stoga bi trebalo promišljati i o zastupljenosti menadžmenta znanja u kompanijama, kao alata, u poslednjih nekoliko godina. Menadžment znanja se ubrajao među najzastupljenije menadžment alate u kompanijama prema istraživanjima čuvene konsultantske kuće *Bain & Company*, (tako se npr. 2010. godine nalazio među 25, a 2006. godine među 10 najviše korišćenih alata), ali u izveštaju iz 2013. godine se nije nalazio među 25 menadžment alata koji se najviše koriste u kompanijama (Rigby & Bilodeau, 2015, 2013, 2011, 2009). Ukoliko se osvrnemo na broj istraživanja priznatih autora i uopšte istraživanja na ovu temu, čini se da broj opada. Pitanje je u kojoj meri i *na koji način* se danas u praksi koristi ovaj alat, i kako se menja broj kompanija koje ga koriste, naročito imajući u vidu drastično napredovanje tehnologija i obilje različitih informacija koje su u kratkom roku dostupne svima. Na pomenutoj listi najzastupljenijih alata su pojedini novi alati, koji su u uzlaznom trendu (*Big Data Analytics, Digital Transformation, Disruptive Innovation Labs*). Pregled zastupljenosti nekih menadžment alata (prema odabiru autora) u kompanijama na globalnom nivou dat je u tabeli 1.

Kao koncept, menadžment znanja razvija se u skladu sa savremenim uslovima poslovanja, a naročito uz razvoj novih informaciono-komunikacionih tehnologija. U okviru diskusija o menadžmentu znanja često se razmatraju i obrada obimnih podataka i analitika. U promenljivom poslovnom okruženju, veliki broj (globalno) uspešnih organizacija, uključujući „jednoroge”, svoje poslovne modele zasnivaju na podacima i analitici (*Data and Analytics*), i diferenciraju se na tržištima upravo zahvaljujući sadržajima, procesima i strategijama vezanim za podatke i analitiku podataka (Henke i dr., 2016, str. 5–6). Iako je mnogim akterima dostupna velika količina podataka, najviše će se vrednovati oni koji imaju

retke podatke (odnosno podatke koji nisu lako dostupni drugima, ili su čak jedinstveni), zatim oni koji podatke prikupljaju na jedinstven način, ili pak mogu da ponude dragocenu analitiku podataka (Henke i dr., 2016, In Brief).

Tabela 1 – Zastupljenost odabralih menadžment alata na listi od 25 najviše korišćenih alata u kompanijama u periodu 1995–2014 (globalno)

| Godina | Alat | | | | Mesto na listi 25 menadžment alata |
|--------|----------------------|--------------------|------------------------|----------------------------|------------------------------------|
| | Knowledge Management | Big Data Analytics | Digital Transformation | Disruptive Innovation Labs | |
| 2014 | - | 11 | 19 | 25 | |
| 2012 | - | 14 | - | - | |
| 2010 | 12 | - | - | - | |
| 2008 | 14 | - | - | - | |
| 2006 | 8 | - | - | - | |
| 2004 | 15 | - | - | - | |
| 2002 | 15 | - | - | - | |
| 2000 | 19 | - | - | - | |
| 1999 | 18 | - | - | - | |
| 1998 | 23 | - | - | - | |
| 1997 | 21 | - | - | - | |
| 1996 | 21 | - | - | - | |
| 1995 | - | - | - | - | |

Izvor: (Kalkulacija autora na bazi Rigby & Bilodeau, 2015, 2013, 2011, 2009)

Iako je zastupljenost menadžmenta znanja kao alata u opadanju, razmena informacija i svrsishodnog znanja u organizacijama je stabilna. Dakle, menadžment znanja je ipak „dobro”, ali jednostavno „prolazi kroz određene faze” (Garfield, 2015): neke kompanije su zbog neophodnosti smanjenja troškova odustale od programa menadžmenta znanja, da bi se kasnije ispostavilo da im je ipak potrebno sve ono što menadžment znanja uključuje – deljenje, inoviranje, ponovno korišćenje, kolaboracija i učenje; bez obzira kojim imenom ih nazivali, ovi su procesi bili potrebni kompanijama i samim tim ponovo uvedeni. Garfield zaključuje da je oblast menadžmenta znanja stoga *relativno stabilna*, usled stalne potrebe da se u organizacijama odvijaju procesi i aktivnosti koje ona obuhvata. Jer, „jedino što organizaciji obezbeđuje konkurenčku prednost – jedino što može biti održivo – je ono što organizacija zna, način na koji koristi ono što zna, i brzina kojom nešto novo može znati” (Prusak, 1996, str. 6).

Neki od većih izazova menadžmenta znanja u uslovima savremenog poslovanja su uloga tehnologije u menadžmentu znanja, posledice kulturnih

razlika, pitanja iz oblasti etike ali i samo podsticanje stvaranja i deljenja znanja. U ovoj oblasti, prema jednoj grupi autora, postoji previše teorija, dok druga grupa smatra da upravo nedostaje jedna, unificirana teorija, a upravo to može predstavljati najveći izazov za sve koje se bave teorijom i praksom menadžmenta znanja (Crane, 2015, str. 2).

Promišljanja istaknutih autora o neizvesnoj sudsbarini menadžmenta znanja kao alata ni u kom slučaju *ne umanjuju značaj znanja* (što autori i naglašavaju) – *ono je zasigurno među najvećim vrednostima organizacija (i pojedinaca)*, zahvaljujući kojem se organizacije mogu diferencirati u odnosu na druge, i kreirati održivu konkurenčku prednost.

SUMMARY

KNOWLEDGE MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL COMPETITIVENESS

More than 20 years ago, Drucker promoted knowledge as the „basic economic resource”; he furthermore argued that it (knowledge) has become the only resource for competitive advantage. It could be said that organization's capability to initiate and implement actions and processes of exploiting existing and creating new knowledge is among key-factors in creating competitive advantage. Aiming to unique knowledge creation would certainly differentiate a company from others, but recognizing both tacit and explicit knowledge, and establishing proper organizational infrastructure are as important aspects. Concept of Knowledge Management, recognized as one of the most important management tools, is widely used, although new technologies and changing business environment require continual adjustments. Nevertheless, knowledge is considered valuable and even critical success factor of companies. The purpose of this paper is to examine the value of knowledge management for companies and the influence of KM practice on company competitiveness.

Keywords: Knowledge, Knowledge Management, Competitiveness

LITERATURA

1. Andreeva, T., & Kianto, A., Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. *Journal of Knowledge Management*, 16(4), 2012, str. 617–636.
2. Bain & Company, Bain & Company Guide: Knowledge Management, December 13, 2010, Preuzeto sa <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-2011-knowledge-management.aspx>
3. Bhatt G. D., Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 2001, str. 68–75.
4. Chaudhary, H. C., *Knowledge Management for Competitive Advantage: Changing the world through Knowledge*, Excel Books, India, 2005.
5. Cohen, D., What's Your Return on Knowledge? *Harvard Business Review*, 84(12), 2006, str. 28–31.
6. Colombi, M., *Top 5 Reasons Why Knowledge Management is Necessary*, BroadVision Inc., June 10, 2016. Preuzeto sa <http://www.broadvision.com/en/blog/top-5-reasons-knowledge-management-necessary>
7. Crane L., *Knowledge and Discourse Matters: Relocating Knowledge Management's Sphere of Interest Onto Language*, John Wiley & Sons, New York, 2015.
8. Dalkir, K., *Knowledge Management in Theory and Practice*, Elsevier, Amsterdam, 2005.
9. Davenport, T. H., & Prusak, L., *Working Knowledge – How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston, 1998.
10. Davenport, T. H., Coming Soon: The CKO. *InformationWeek*, September 5, 1994.
11. Derbyshire D., *Each person is inundated with 174 newspapers' worth of information EVERY DAY via television, emails and post*, Feb. 11, 2011. u: Quast, L., *Why Knowledge Management Is Important To The Success Of Your Company*, August 20, 2012. Preuzeto 28. 07. 2016. sa <http://www.forbes.com/sites/lisaquast/2012/08/20/why-knowledge-management-is-important-to-the-success-of-your-company/#1ccb32525e1d>
12. Drucker, P. F., *Management Challenges for the 21st Century*. 1st ed., HarperCollins, New York, 1999.
13. Drucker, P. F., *Post – capitalist Society*, Butterworth-Heinemann Ltd., Oxford, 1993.

14. Drucker, P. F., *The age of Discontinuity: Guidelines to our changing Society*, Harper and Row, New York, 1969.
15. Duhon, B., It's all in our heads. *Inform*, September, 12.(8), 1998, str. 8–13.
16. Garfield, S., Transcript and video of interview with Stan Garfield at the KMWorld 2015 Conference KMworld, (video). December 22, 2015. Preuzeto sa <http://www.kmworld.com/Articles/Editorial/ViewPoints/Is-KM-dead-108268.aspx>
17. Harman, C. & Brelade, S., *Knowledge Management and the Role of HR*, Financial Times Prentice Hall, London, 2000.
18. Henke N., Bughin J., Chui M., Manyika J., Saleh T., Wiseman B. & Sethupathy G., *The Age of Analytics: Competing in a Data-driven World*. MGI. McKinsey & Co., 2016, Preuzeto sa <http://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-analytics/our-insights/the-age-of-analytics-competing-in-a-data-driven-world>
19. Housel T. and Bell A., *Measuring and Managing Knowledge*, McGraw Hill, New York, 2001, u: Liebowitz J., *Beyond Knowledge Management: What Every Leader Should Know*, Auerbach Publications, 2011.
20. Ihrig M., & MacMillan I., (2015). Managing your mission-critical knowledge. *Harvard business review*, 93(1–2), 2015, str. 81–87.
21. Jones. G. R., *Organizational Theory, Design, and Change, Text and Cases*, 4th Ed, Pearson Education International, New Jersey, 2004.
22. Knoco Ltd., Knowledge Management Survey, Global survey of Knowledge Management, 2014. Preuzeto sa <http://www.knoco.com/knowledge-management-survey.htm>
23. Laverde Ortiz, A. M., Baragano A. F., & Sarriegui Dominguez M. J., Knowledge Processes: On Overview of the Principal Models. In *Proceedings of the 3rd European Knowledge Management Summer School*. San Sebastian. Spain. September 7–12. 2003. Preuzeto 21. 07. 2016. sa: http://www.providersedge.com/docs/km_articles/Knowledge_Processes-An_Overview%20_of_Principal_Models.pdf
24. Liebowitz J., *Beyond Knowledge Management: What Every Leader Should Know*, Auerbach Publications, 2011.
25. Ma, H., Of Competitive Advantage: Kinetic and Positional. *Business Horizons*, 43(1). 2000, str. 53–64. u: Milisavljević, M., *Savremeni strategijski menadžment*. Megatrend Univerzitet, Beograd, 2012.
26. Macintosh, A., *Position Paper on Knowledge Management*. Artificial Intelligence Applications Institute, University of Edinburgh, Edinburgh, 1995.

-
27. Nonaka, I., & Takeuchi H., *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York, 1995.
28. O'Neill C., Evans J., *White Paper – Next generation knowledge management for capital projects in the resources industry: unlocking tacit knowledge and the keys to successful benefit realisation*, Velrada, 2014. Preuzeto sa <http://www.velrada.com/WhitePapers/>
29. Porter, M. E., *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York, 1998.
30. Porter, M. E., *What is a strategy?*. *Harvard Business Review*, 74(6), 1996, str. 61–78.
31. Prusak, L., *The knowledge advantage*. *Strategy & Leadership*. 24(2), 1996, str. 6–8.
32. Quast, L., *Why Knowledge Management Is Important To The Success Of Your Company*, August 20, 2012. Preuzeto sa: <http://www.forbes.com/sites/lisaquast/2012/08/20/why-knowledge-management-is-important-to-the-success-of-your-company/#1ccb32525e1d>
33. Queensland Government Chief Information Officer (QGCIO), *Identification and classification of information assets*, 2016. Preuzeto sa <https://www.qgcio.qld.gov.au/products/qgea-documents/570-workflow/3741-identification-and-classification-of-information-assets>
34. Rigby D, & Bilodeau, B., *Management Tools and Trends 2015*. Bain & Company, 2015. Preuzeto sa: http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Management_Tools_2015.pdf
35. Rigby, D., & Bilodeau, B., *Management Tools and Trends 2009*, Bain & Company, 2009. Preuzeto sa: http://www.bain.com/management_tools/Management_Tools_and_Trends_2009_Global_Results.pdf
36. Rigby, D., & Bilodeau, B., *Management Tools and Trends 2011*, Bain & Company, 2011. Preuzeto sa: Bain & Company partner Unstoppable website http://www.unstoppablegrowth.com/management_tools/Management_Tools_and_Trends_2011_Final_Results.pdf
37. Rigby, D., & Bilodeau, B., *Management Tools and Trends 2013*, Bain & Company, 2013. Preuzeto sa: http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Management_Tools_%26_Trends_2013.pdf
38. Rigby, D., *Management Tools 2011: An Executive's Guide*, Bain & Company, 2011. Preuzeto sa http://www.bain.com/Images/Bain_Management_Tools_2011.pdf

39. Roberts, J., *A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book about Knowledge Management*, SAGE Publications, London, 2015.
40. Sanchez, R., & Heene, A., *Competence-Based Strategic Management Concepts and Issues for Theory, Research and Practice*. In: Sanchez, R., & Heene, A. (editors) *Competence-Based Strategic Management*. Willey. New York, 1997., u: Milisavljević, M., *Savremeni strategijski menadžment*. Megatrend Univerzitet, Beograd, 2012.
41. Skyrme, D., Why Manage Knowledge? KM Basics, David Skyrme Associates, 2011. Preuzeto sa <http://www.skyrme.com/kmbasics/whykm.htm>
42. The American Productivity & Quality Center (APQC), *APQC's 2015 Knowledge Management Conference. The Recap*, 2015. Preuzeto sa <https://www.apqc.org/apqcs-2015-knowledge-management-conference>
43. The American Productivity & Quality Center (APQC), *Knowledge Management Glossary*, 2014. Preuzeto sa: https://www.apqc.org/knowledge-base/download/320028/K05406_KM_kmglossary.pdf
44. Vestal W., *Measuring Knowledge Management*, American productivity and Quality Center, APQC, August 2002. Preuzeto sa: http://www.providersedge.com/docs/km_articles/measuring_km.pdf
45. Wallace, D. P., *Knowledge Management: Historical and Cross-Disciplinary Themes*, 2nd edition, Libraries Unlimited. Westport, Connecticut, 2007.
46. Wiig, K. M., *Knowledge Management Foundations – Thinking about Thinking – How People and Organizations Create, Represent, and Use Knowledge*. Schema Press, Arlington-Texas, 1993.
47. World Economic Forum, *The Global Competitiveness Report 2016–2017*, 2017, Preuzeto sa <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2016-2017-1>
48. Yukl, G., *Leadership in Organizations*, 8th Edition, Pearson Education Inc., Prentice Hall, New Jersey, 2013.
49. Mašić, B., & Đorđević Boljanović, J., Liderstvo i menadžment znanja u funkciji kreiranja konkurentske prednosti. *Lider–Direktor*, 7. god. II. septembar/oktobar, 2008, str. 35–44.
50. Mašić, B., & Lončarević, R., *Menadžment – škole i novi pristupi*. II prošireno izdanje, Ekonomski fakultet, Banja Luka, 2004.
51. Mašić, B., Džunić M., & Nešić, S., *Savremena teorija menadžmenta: škole i novi pristupi*, Data status, Beograd, 2014.
52. Milisavljević, M., Znanje i inovativnost preduzeća, u: Mašić, B. (red.) *Zbornik radova/naučni skup Knowledge Management* (str. 22–31), Univerzitet „Braća Karić”, Beograd, 2003.

-
- 53. Milisavljević, M., *Savremeni strategijski menadžment*, Megatrend Univerzitet, Beograd, 2012.
 - 54. Mincberg, H., Olstrand B., & Lampel, Dž., *Strateški safari: kompletan vodič kroz divljine menadžmenta*. (L. Nedeljković prev.), Prometej, Novi Sad, 2004.
 - 55. Tisen, R., Andriesen D., & Depre F.L., *Dividenda znanja: stvaranje kompanija sa visokim učinkom kroz upravljanje znanjem kao vrednošću*. (D. Vojvodić Prelić i A. Đorđević, prev.). Adižes, Novi Sad, 2006.

Ovaj rad je primljen **02.11.2016.**, a na sastanku redakcije časopisa prihvćen za štampu **13.02.2017.** godine.