

Izvorni znanstveni članak / Original scientific paper

UTJECAJ UPRAVLJANJA ZNANJEM NA KONKURENTSKU PREDNOST PODUZEĆA

Roko Buterin, struč.spec.oec., Veleučilište VERN'
Trg bana J. Jelačića 3, Zagreb, Hrvatska
Telefon: +385 98 933 9797, e-mail: roko1012@yahoo.com

dr. sc. Ivica Katavić, prof. v. š.
Visoka škola za ekonomiju, poduzetništvo i upravljanje Nikola Šubić Zrinski
Selska 119, Zagreb, Hrvatska
Telefon: +385 1 400 2301, e-mail: ivica.katavic@zrinski.org

SAŽETAK

U radu je predstavljena tema utjecaja upravljanja znanjem na konkurentsku prednost poduzeća. Naglasak je stavljen na učinkovito upravljanje znanjem u poduzeću što dovodi do iskorištenosti punog potencijala znanja koja imaju svi zaposlenici poduzeća. Glavni cilj istraživanja bio je utvrditi doprinosi li upravljanje znanjem konkurentskoj prednosti poduzeća i kako te utvrditi postoji li razlika u upravljanju znanjem kod menadžera iz javnog i privatnog sektora. Za potrebe obrade ove teme provedena su dva istraživanja. Prvo istraživanje obuhvaćalo je prikupljanje i obradu različite stručne literature, a drugo provođenje empirijskog istraživanja. Istraživanje je provedeno metodom intervjua u 6 poduzeća na uzorku od 12 ispitanika tj. menadžera. Prvu skupinu obuhvaćali su ispitanici privatnog, a drugu ispitanici javnog sektora. Ispitanici su intervjuirani uživo i anonimno, a sve u svrhu dobivanja što vjerodostojnijih rezultata. Rezultati istraživanja potvrdili su utjecaj upravljanja znanjem na konkurentsku prednost poduzeća. Dokazano je da poduzeća koja imaju implementiran sustav upravljanja znanjem (dalje KM sustav) ostvaruju konkurentsku prednost u odnosu na ona koja tu praksu ne primjenjuju. Istraživanje je pokazalo da nema značajnih razlika u upravljanju znanjem u poduzećima koja dolaze iz različitih djelatnosti i sektora. U poduzećima u kojima nije implementiran KM sustav ili je on implementiran djelomično, prisutan je utjecaj politike na donošenje svih odluka, uključujući i odluke vezane uz upravljanje znanjem. S obzirom na to da je istraživanjem dokazano kako je utjecaj politike ključna prepreka, nužno je promijeniti takvu praksu te na odgovorne pozicije zaposliti ljude koji će prepoznati znanje kao najvažniji resurs.

Ključne riječi: *znanje najvažniji resurs; sustav upravljanja znanjem; konkurentska prednost; primjeri (ne)implementacije KM sustava u javnom i privatnom sektoru*

1. UVOD

U današnjem okruženju, zbog vrlo naprednih tehnologija te same dinamike događaja, važno je stalno se prilagođavati nečemu novom, kako u osobnom životu tako i u životu poduzeća. „Poduzeće mora biti sposobno stalno iznova izgrađivati svoju konkurentsku prednost, identificirajući i unutarne i vanjske sposobnosti“ (Tipurić, 1999, str. 7). Izgrađujući konkurentsku prednost, uspješno poduzeće znaće odgovoriti na izazove te ga ritam događaja neće dočekati nespremnog.

S obzirom na to da zaposlenici unutar poduzeća predstavljaju neopipljivu imovinu i svakako su veliki potencijal, nužno je njihova znanja i kompetencije razvijati kako ne bi bilo stagnacije. „Znanje se smatra sastavnim dijelom nematerijalne imovine, odnosno ´intelektualnog kapitala´. Vrijednost znanja počiva na oskudnosti i potencijalu stvaranja vrijednosti“ (North, 2008, str. 70). Upravo stoga, koristeći znanje i upravljajući njime, moguće je pronaći rješenja, odgovoriti na sve veće izazove tržišta, kao i uspjeti održati kvalitetu i dinamičnost ovog izuzetno važnog segmenta u poduzeću.

1.1. Važnost upravljanja znanjem

Važnost znanja kao osnovnoga ekonomskog resursa u moderno doba sve je više prepoznata. Budući da je upravljanje znanjem kompleksan i dinamičan proces, poduzeća moraju odrediti ciljeve upravljanja znanjem koja su za svako od njih jedinstvena. Za autore Zaid, Hussein i Hassan (2012), prema Hajdić (2015), neki od ciljeva upravljanja znanjem su:

- omogućavanje bržeg i kvalitetnijeg protoka informacija,
- unapređenje procesa dijeljenja znanja u svim poslovnim jedinicama,
- omogućavanje kvalitetnije komunikacije između zaposlenika u poduzeću te u globalnom sustavu,
- omogućavanje boljeg i efikasnijeg funkcioniranja poslovnih procesa.

Sustavnim prikupljanjem i upotrebom znanja u poduzeću stvara se intelektualni kapital koji ujedno predstavlja novu vrstu korporacijske imovine te je stoga nužno njime odgovorno upravljati (Hajdić, 2015). Naime, uslijed brzih i stalnih promjena koje dolaze s primjenom novih tehnologija i znanosti, znanja rastu brzinom koja je do nedavno bila nezamisliva. Ovaj trend stavlja nove zahtjeve pred poduzeće, budući da se pojavljuju sve složeniji problemi u poslovanju, zahvaćajući pritom i područje upravljanja znanjem. S obzirom na to da je prepoznato kako je vrijednost poduzeća ovisna o upravljanju znanjem, nameće se zaključak da ona poduzeća koja prepoznaju važnost te koja ulažu i vode brigu o upravljanju znanjem, postižu konkurentsku prednost.

U kontekstu važnosti upravljanja znanjem, neizostavno je spomenuti segment korisnosti upravljanja znanjem. Naime, kako bi se moglo govoriti o uspjehu koji je postignut implementacijom upravljanja znanja u neko poduzeće, nužno je mjerenje

korisnosti upravljanja znanjem. Na taj je način moguće saznati koliko dobro funkcioniraju pojedini elementi u poslovanju. Mjerenje, kada je riječ o uspješnosti u upravljanju znanjem, spada u one elemente koji su najmanje razvijeni. Iako su neka poduzeća odlučila investirati u ovaj segment poslovanja, još uvijek im problem predstavlja spomenuto mjerenje korisnosti. Brojni autori imaju različita stajališta o svrsi mjerenja, međutim, prevladavaju dva stava.

Za prvu grupu autora (Vidović, 2008), značajno je stajalište da je upravljanje znanjem nedovoljno razvijeno i istraženo te da je teško mjeriti, odnosno kvantificirati rezultate njegove provedbe, dok je po mišljenju druge grupe autora (O'Dell i Grayson, 1998b, prema Vidović, 2008) važno pratiti svaki segment poslovanja u koji su uložena financijska sredstva kako bi se moglo utvrditi jesu li ulaganja isplativa. Ipak, ostaje činjenica da su prednosti koje nosi upravljanje znanjem (npr. bolja komunikacija među zaposlenicima, povećano povjerenje među zaposlenima, vrijednost novih veza i odnosa) teško mjerljive.

Govoreći o mjerenju uspješnosti upravljanja znanjem, prema Vidović (2008), brojni teoretičari (Anantatmula i Kanungo, 2006; Clemmons Rumizen, 2002; Shih i Chiang, 2005) navode tri načina na koji se ono uglavnom provodi: mjerenjem čimbenika koji utječu na uspješnost upravljanja znanjem; mjerenjem isključivo rezultata upravljanja te ispitujući stavove zaposlenih. Dok je kod prvog načina pozornost na mjerenju pokazatelja usmjerenih na razvijenost čimbenika koji utječu na upravljanje znanjem, drugi je usmjeren na rezultate, to jest, stvarne efekte. Međutim, kod takvog načina nisu poznate dobre i loše strane funkcioniranja sustava upravljanja znanjem. Treći način vezan je uz ispitivanje stavova zaposlenih, to jest, mjerenje njihove percepcije o utjecaju čimbenika na uspješnost upravljanja znanjem, kao i o percepciji zaposlenika vezanoj uz rezultate uvođenja sustava upravljanja znanjem. Problem ovog načina je nepouzdanost mjerenja, budući da se ono temelji na percepcijama svakog pojedinog zaposlenika te ne mora pokazivati stanje kakvo zapravo jest. Uz spomenuta tri načina mjerenja uspješnosti upravljanja znanjem, postoji metoda mjerenja korisnosti upravljanja znanjem za koju se smatra da je najčešće korištena. Riječ je o metodi utvrđivanja stupnja razvoja, to jest, stupnja u kojemu je poduzeće otvoreno prema upravljanju znanjem.

Moguće organizacijske koristi od upravljanja znanjem za poduzeće su brojne. Jedna od značajnijih je raspoloživost te dostupnost informacija i stručnih znanja. Zbog pristupa stručnim znanjima, lakše je prebroditi odlazak zaposlenika, to jest, fluktuaciju. Obrazovanje zaposlenika može se odvijati u kraćim vremenskim ciklusima zahvaljujući višem nivou organizacijskog znanja i kulture. Senzibilitet zaposlenika omogućava im bolje prepoznavanje informacija o stanju na tržištu. Sve poslovne zadatke moguće je riješiti na brži, bolji i efikasniji način što doprinosi zadovoljstvu svih uključenih. Zaposlenici su odgovorni, stručni, visoko motivirani te savjesno rade svoj posao i pridonose pozitivnoj radnoj atmosferi. Sve navedeno ukazuje na iznimnu važnost upravljanja znanjem u poduzeću te nesagledive negativne posljedice ako se ovom segmentu poslovanja ne pristupi na odgovarajući način.

1.2. Konkurentska prednost poduzeća

Korporativni donositelji odluka prepoznali su vrijednost znanja u toliko značajnoj mjeri da je znanje definirano kao intelektualni kapital, odnosno kao jedan od najvažnijih resursa poduzeća. Znanje čini bit, srž svega jer sve i jest proizvod znanja koje je u nekom vremenu, bilo u eksplicitnom, bilo tacitnom obliku, proizvelo sve vrijednosti kojima neko poduzeće raspolaže. Bilo da se radi o opipljivoj ili neopipljivoj imovini nekog poduzeća, ona je rezultat znanja proizašlog iz glava pojedinaca.

Imajući u vidu vrijednost znanja i njegovu posvemašnju prisutnost u svim segmentima poslovanja poduzeća, značajno je istaknuti da resursi, ako su shvaćeni kao ukupna imovina, sposobnosti, organizacijski procesi, to jest, čvrste osobine nad kojima poduzeće ima nadzor, omogućuju provedbu poslovnih strategija kako bi se znanje i svi ostali resursi što učinkovitije primijenili. Suštinska razlika jednog poduzeća u odnosu na drugo jesu njegovi specifični resursi koji ga čine jedinstvenim u usporedbi s ostalim poduzećima. Svako poduzeće posjeduje određena znanja, vrijednosti, sposobnosti, to jest, vlastite posebnosti koje ga na tržištu diferenciraju. U određenim okolnostima ta znanja, vrijednosti, sposobnosti i specifičnosti mogu postati konkurentska prednost za poduzeće ako se njima na sustavan način upravlja. Upravljanje znanjem, u tom smislu, predstavlja konkurentsku prednost poduzeća.

Suvremeno poslovno okruženje, zbog brzine tehnologija i kolanja informacija, možda više nego ikad do sada, izloženo je stalnim promjenama. U poduzećima koja nemaju razvijen, to jest, implementiran sustav upravljanja znanjem prisutne su potencijalne nestabilnosti. Kao odgovor na moguće prijetnje iz okruženja, u poduzećima koja su svjesna izazova i opasnosti, uvode se sustavi upravljanja znanjem. Oni ove izazove pretvaraju u priliku za uspjeh. To su temelji na kojima se gradi konkurentska prednost poduzeća. Upravo razvijena praksa upravljanja znanjem predstavlja jedan od ključnih faktora zaslužnih za uspjeh poduzeća, to jest, za njegove poslovne rezultate. Provodeći praksu upravljanja znanjem u poduzećima, ostvaruje se veća produktivnost jer motivirani zaposlenici ostvaruju bolje poslovne rezultate. Naime, u poticajnom poslovnom okruženju znanje se isprepliće sa svim ostalim ključnim čimbenicima kreirajući pritom novu vrijednost.

S obzirom na to da je istraživanjem kroz proučenu literaturu upravljanje znanjem prepoznato kao izvor konkurentске prednosti, treba naglasiti kako je time ujedno odgovoreno na glavni cilj istraživanja ovoga rada koji je glasio: „utvrditi doprinosi li upravljanje znanjem konkurentskoj prednosti poduzeća i kako“. U kontekstu konkurentске prednosti kao glavnog cilja istraživanja ovoga rada, kod brojnih autora, uključujući i autora ovoga rada, potvrđeno je da upravljanje znanjem doprinosi konkurentskoj prednosti poduzeća te da postoji značajna i neupitna povezanost ovih dvaju područja. Naime, poduzeća koja su shvatila da se upravljajući znanjem može postizati konkurentska prednost, usvojila su praksu uvođenja sustava upravljanja znanjem (eng. KMS – knowledge management system) u svoja poslovanja. Ta poduzeća ostvaruju bolje poslovne rezultate te su uspješnija u odnosu na ona koja tu praksu ne primjenjuju.

Primjena sustava upravljanja znanjem u poduzeću omogućuje uspostavljanje procesa upravljanja znanjem, uključujući uloge i odgovornosti te stvaranje sinergije

kroz procese njegove primjene u poduzeću. Također, uvođenjem KM sustava moguće je procese učenja, pospremanja, upotrebe te dijeljenja znanja učiniti održivim. Kada je spomenuti sustav uveden te kada zaživi u poduzeću, može se tvrditi da, kao što navodi Bobinac (2008), „tvrтка zna što tvrтка zna“. Općenito gledano, KM sustav tvrtki omogućuje:

- povećanje profitabilnosti i prihoda,
- poboljšanje usluga korisnicima i njihovog zadovoljstva,
- osiguravanje stabilnije pozicije na tržištu,
- smanjenje troškova razvoja novih proizvoda,
- povećanje inovacijskih procesa,
- prikupljanje znanja kupaca i zaposlenika“ (str. 40).

Kako bi se upravljanje znanjem kao preduvjet za ostvarivanje konkurentske prednosti moglo adekvatno primjenjivati u praksi poduzeća, nužno je njegovo uvođenje kroz sustav upravljanja znanjem. U tom smislu, ovaj segment također se smatra važnim, u dijelu koji govori o konkurentske prednosti poduzeća jer njegovim uvođenjem u poduzeće moguće je ostvariti adekvatnu primjenu upravljanja znanjem koje time postaje izvor konkurentske prednosti.

Kao što je već spomenuto, značajno je istaknuti prepoznavanje važnosti tacitnog znanja. Naime, ono je zbog svoje specifičnosti shvaćeno kao najznačajniji izvor konkurentske prednosti poduzeća. Specifično je utoliko što se radi o znanju koje je jedinstveno jer je to znanje zaposlenika koje je pohranjeno u njihovim glavama, međusobnim odnosima te kulturi. Ono predstavlja, uz sva ostala znanja koja posjeduju zaposlenici poduzeća, intelektualni kapital. Riječ je o resursu po kojemu se poduzeća suštinski razlikuju. Važnost prepoznavanja vrijednosti intelektualnog kapitala te upravljanja njime ključna je u postizanju konkurentske prednosti.

Ulaganjem u osnaživanje svakog čimbenika koji utječe na upravljanje znanjem (ljudski potencijali, organizacijska kultura, menadžment, organizacijska struktura, IT – informacijska tehnologija), postiže se veća učinkovitost svakog pojedinog čimbenika, a samim time i cjelokupnog sustava. Za postizanje što veće učinkovitosti nužno je stvaranje poticajne i inovativne klime koja predstavlja jedan od načina na koji poduzeća mogu održati konkurentske prednost. Zaposlenici stvaraju inovativnu klimu poštujući procedure, pravila i metode rada, ali istovremenu dajući tome obilježje svoje vlastite osobnosti.

1.1. Problem i ciljevi istraživanja te istraživačka pitanja

Na temelju istražene relevantne literature, problem istraživanja je neučinkovito upravljanje znanjem u poduzeću te posljedično neiskorištenost punog potencijala znanja koja posjeduju zaposlenici poduzeća. „Poduzeća koriste tek neznatan dio znanja (20%) i vrlo često ne znaju sa kojim sve znanjima raspolažu“ (Beijerse, 1999,

str. 99). Prikupljanje i korištenje znanja predstavlja proces upravljanja znanjem čija primjena dovodi do stvaranja konkurentske prednosti. „Suvremena poduzeća djeluju u uvjetima kompleksne, dinamične, heterogene i neizvjesne okoline“ (Dulčić, 1998, u Tipurić, 1999, str. 301). Poduzeća neprestano analiziraju kretanja u okolini te ponašanje svih aktera kako bi opstala i uspješno se razvijala odgovarajući na pozitivne i negativne utjecaje, prilike i prijetnje koje dolaze iz okoline.

Glavni cilj istraživanja bio je: (a) utvrditi doprinosi li upravljanje znanjem konkurentskoj prednosti poduzeća i kako i (b) utvrditi postoji li razlika u upravljanju znanjem kod menadžera iz javnog i privatnog sektora. U ostvarenju glavnog cilja definirana su sljedeća istraživačka pitanja:

IP1. Postoji li povezanost između upravljanja znanjem i postizanja konkurentske prednosti poduzeća?

IP2. Koji čimbenici upravljanja znanjem utječu na konkurentsku prednost poduzeća?

IP3. Kako upravljanje znanjem doprinosi postizanju konkurentske prednosti poduzeća?

IP4. Postoje li razlike u upravljanju znanjem u javnom i privatnom sektoru te ako postoje, koje su to?

2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Sukladno identificiranom problemu, glavnom cilju istraživanja i istraživačkim pitanjima, u radu su korištena dva izvora podataka: sekundarni i primarni. Glavni izvori sekundarnih izvora podataka su relevantna znanstvena i stručna literatura i dokumentacija odabranih poduzeća. Fokus istraživanja bio je na upravljanju znanjem i njegovu utjecaju na konkurentsku prednost. Podaci iz sekundarnih izvora analizirani su metodom induktivne analize sadržaja što podrazumijeva sustavan proces klasifikacije kodiranja i identifikacije tema ili uzoraka (Hsieh & Shannon, 2005).

Za potrebe ovog rada provedeno je istraživanje metodom intervjua na ispitanicima dviju ciljnih skupina: menadžeri u privatnom i javnom sektoru (šest poduzeća, tri iz privatnog, tri iz javnog sektora, ukupno 12 ispitanika (N=12) na rukovodećim pozicijama [menadžeri]). U svakom navedenom poduzeću intervjuirane su dvije osobe. U privatnom sektoru intervjui su obavljani u poduzećima koji su označeni šiframa A, B i C te se nalaze u sljedećim djelatnostima: farmaceutska industrija – proizvodnja i prodaja lijekova (veliko poduzeće – 1700 zaposlenika); društvo s ograničenom odgovornošću za medijske usluge (srednje poduzeće – 115 zaposlenika); djelatnost zastupanja stranih tvrtki, distribucija parfema i kozmetičkih preparata (malo poduzeće – do 20 zaposlenih).

U javnom sektoru intervjui su obavljani u poduzećima označenim šiframa D, E i F te se nalaze u sljedećim djelatnostima: djelatnost osnovnoškolskog obrazovanja (30 zaposlenika); djelatnost pružanja poštanskih i logističkih usluga (99 zaposlenika);

djelatnost zdravstvene zaštite – osiguranja (60 zaposlenika). Intervjuirani menadžeri su šifrirani kao menadžer I do VI.

S obzirom na to da se radi o velikim poduzećima, intervjuirani su menadžeri koji rukovode jednim segmentom poslovanja tih velikih sustava. Intervjui su provedeni u siječnju i veljači 2018. godine. U atmosferi koja se temeljila na povjerenju i iskrenosti, stvoreni su preduvjeti da se na temelju dobivenih rezultata mogu donijeti odgovarajući zaključci o predmetnoj temi kao i sugestije za moguća poboljšanja u praksi.

S obzirom na to da su prikupljeni podaci tijekom intervjuja dobiveni anonimno te da je ispitanicima zajamčena maksimalna diskrecija, to jest, zaštita, kako njih osobno, tako i njihovih poslodavaca (ujedno je to bio i uvjet za pristanak na provođenje intervjuja), u radu su ispitanici kao i njihova poduzeća šifrirani slovima i brojevima. Svrha navedenih intervjuja bila je istražiti primjenu upravljanja znanjem u cilju postizanja konkurentske prednosti. Nakon što su podaci i informacije bili prikupljeni, pristupilo se njihovoj analizi. Podaci su analizirani metodom induktivne analize sadržaja.

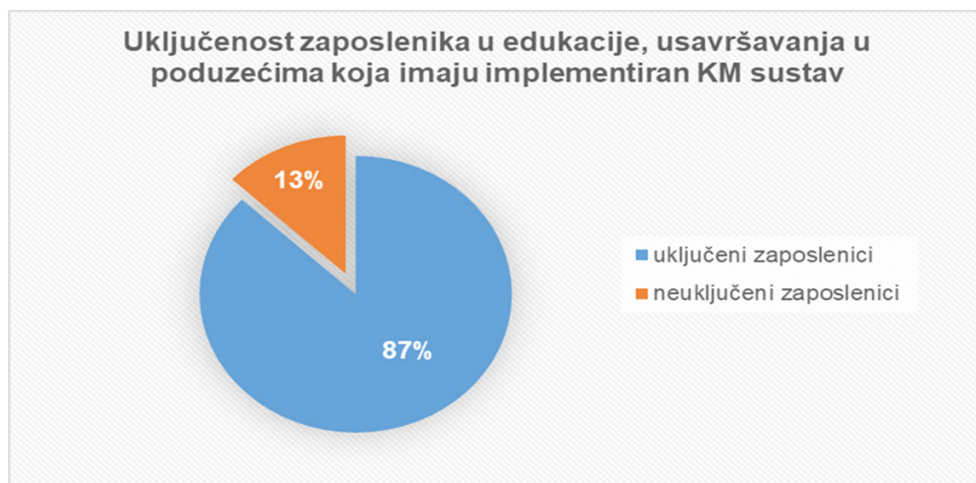
3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Ovo poglavlje sumira rezultate primarnih istraživanja. Sastoji se od dva potpoglavlja. Dok jedno potpoglavlje prezentira rezultate istraživanja o sličnosti sustava upravljanja znanjem u privatnom i javnom sektoru, drugo potpoglavlje prezentira razlike istog sustava.

3.1. Sličnosti sustava upravljanja znanjem u privatnom i javnom sektoru

Na samom početku analize sličnosti KM sustava između privatnoga i javnog sektora, utvrđeno je da je u visokom postotku prepoznata važnost upravljanja znanjem u poduzećima iz oba sektora. U privatnom sektoru on iznosi 100%, a u javnom 67%, što znači da je u dva od tri poduzeća važnost upravljanja znanjem prepoznata. KM sustav implementiran je u svim poduzećima iz privatnog sektora, dok je u javnom sektoru paušalno implementiran u jednom poduzeću, u jednom u potpunosti, a u jednom nije uopće (F). U svim poduzećima (iz oba sektora) koja imaju implementiran KM sustav, kao i u poduzeću koje ga ima paušalno implementirano (D), predviđena su izdvajanja financijskih sredstava za investiranje u KM sustav te je znanje prepoznato kao važan strateški resurs. U dva od tri poduzeća (A i C) privatnog sektora te u jednom iz javnog (E), imenovana je osoba odgovorna za upravljanje znanjem. Poticajna klima koja djeluje motivirajuće na učenje, prijenos i korištenje znanja, prisutna je u svim privatnim te u dva javna poduzeća. U poduzećima u kojima postoji KM sustav zaposlenici su u proteklih godinu dana bili uključeni u razne edukacije i druge oblike usavršavanja, prosječno njih 87% u oba sektora, kao što je prikazano na Slici 3.1.

Slika 3.1. Prikaz uključenosti zaposlenika u edukacije (poduzeća s KM sustavom)



Izvor: Rad autora prema rezultatima empirijskog istraživanja na ispitanicima javnog i privatnog sektora

Praksa sustavnog prijenosa novih znanja na zaposlenike prisutna je u svim privatnim poduzećima i u dva poduzeća iz javnog sektora (D i E) u kojima je prepoznata važnost znanja, a prijenos novih znanja odvija se na tematskim sastancima. Bazu znanja imaju sva poduzeća koja su prepoznala važnost znanja, a dostupna je zaposlenicima ovisno o potrebama i zahtjevima njihovoga radnog mjesta, to jest, o hijerarhijskoj razini. Zajedničko obilježje svih poduzeća poticanje je zaposlenika na međusobno dijeljenje znanja s ostalim zaposlenicima u svrhu što efikasnijeg poslovanja poduzeća.

Znanja se dijele formalno, u obliku procedura (izvještaji, sastanci, obavijesti), i neformalno (razgovorima, uz kavu, neformalnim druženjima). Isto tako, karakteristika svih poduzeća razmjena je znanja koja se među zaposlenicima odvija vertikalno i horizontalno. Sličnost u svim poduzećima, izuzev jednog poduzeća (F) iz javnog sektora, jest praksa praćenja uključenosti zaposlenika u procese upravljanja znanjem. Situacija je jednaka i u pogledu jasno razrađene strategije upravljanja znanjem koju imaju gotovo sva poduzeća, osim jednog poduzeća iz javnog sektora (F). Ona je predstavljena u svim poduzećima privatnog sektora i u jednom poduzeću iz javnog sektora (D).

Zajednička karakteristika svih poduzeća u privatnom te jednog poduzeća iz javnog sektora (E), a koja imaju implementiran KM sustav, oslanjanje je na bazu znanja prilikom obavljanja zadataka i donošenja poslovnih odluka. Oslanjanje na iskustvo na drugom je mjestu u četiri poduzeća, u dva iz privatnog (B i C) te u dva iz javnog sektora (D i E). Intranet je zajednička softverska platforma koja pruža podršku upravljanju znanjem u svim poduzećima privatnog sektora te u jednom iz javnog i to u onom koje ima implementiran KM sustav (E).

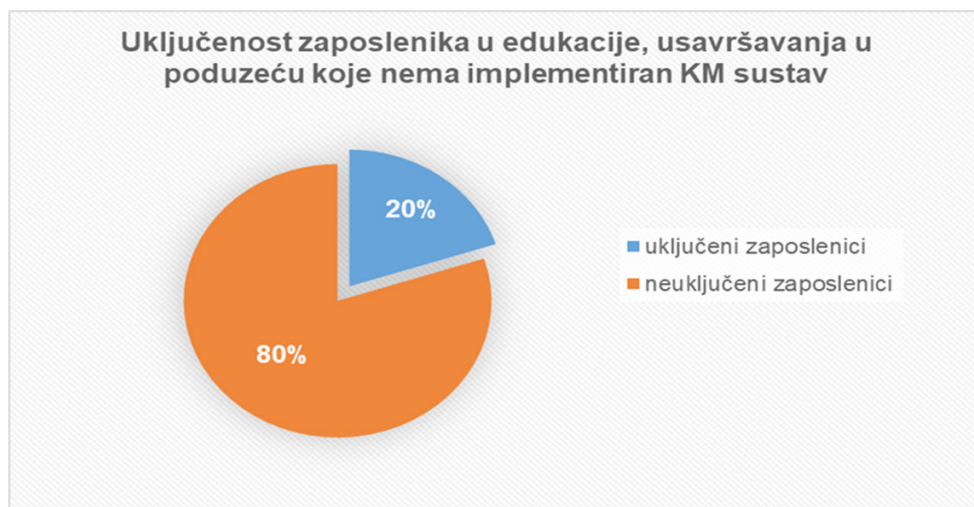
Intranet, kao zajedničko obilježje, koristi i poduzeće F iz javnog sektora koje nema KM

sustav, ali ga u svakodnevnom poslovanju primjenjuje, međutim, ne u smislu podrške upravljanju znanjem. U poduzećima koja imaju implementiran KM sustav zadovoljni su postojećim platformama koje koriste u poslovanju. Važnost informacijske tehnologije u stjecanju, razmjeni te spremanju i korištenju znanja obilježje je po kojemu su slična sva poduzeća, uključujući i poduzeća iz javnog sektora (D i F) u kojima je KM sustav samo paušalno ili nije uopće implementiran. U svim poduzećima, osim jednog iz javnog sektora (F), postoji zajednički stav o nužnosti usklađenja upravljanja tacitnim i eksplicitnim znanjima. Nadalje, zajednička karakteristika poduzeća koja imaju KM sustav postojanje je pokazatelja kojima je moguće mjeriti korisnost od njegove primjene. Također, zajedničko im je što se na temelju tih pokazatelja može dokazati kako se primjenom KM sustava ostvaruje konkurentska prednost. Sličnost svih privatnih i jednog javnog poduzeća (E) nepostojanje je ključne prepreke upravljanju znanjem.

3.2. Razlike sustava upravljanja znanjem u privatnom i javnom sektoru

Analizirajući razlike KM sustava između privatnog i javnog sektora, utvrđeno je kako samo jedno poduzeće (F) iz javnog sektora, iz djelatnosti zdravstvene zaštite – osiguranja, nije prepoznalo važnost upravljanja znanjem te ono nema implementiran KM sustav. Nadalje, značajna razlika je postojanje tzv. paušalnog KM sustava u poduzeću D koje dolazi iz djelatnosti osnovnoškolskog obrazovanja i također pripada javnom sektoru. Iz ovoga proizlazi i razlika, s obzirom na izdvajanje financijskih sredstava za investiranje u KM sustav, u odnosu na sva ostala poduzeća. Spomenuta poduzeća nemaju predviđena financijska sredstva, osim za stručna usavršavanja. Poduzeće F koje dolazi iz javnog sektora jedino je u kojem znanje nije prepoznato kao strateški resurs. U jednom poduzeću iz privatnog sektora (B) te u dva iz javnog (D i F) nije imenovana osoba odgovorna za upravljanje znanjem, međutim, u poduzeću B i D, za razliku od poduzeća F, menadžment poduzeća aktivno sudjeluje u poboljšanju i primjeni upravljanja znanjem potičući klimu koja djeluje motivirajuće na učenje, prijenos i korištenje znanja. Za razliku od svih poduzeća, u poduzeću F, u kojem ne postoji KM sustav, samo je 20% zaposlenika (12 od njih ukupno 60) u proteklih godinu dana bilo uključeno u neki oblik edukacije ili usavršavanja, prikazano na Slici 3.2.

Slika 3.2. Prikaz uključenosti zaposlenika u edukacije (poduzeće bez KM sustava)



Izvor: Rad autora prema rezultatima empirijskog istraživanja na ispitanicima javnog i privatnog sektora

Također, jedino je poduzeće koje nema praksu sustavnog prijenosa novih znanja, već je ona svedena na individualni pristup pojedinog rukovoditelja. To poduzeće razlikuje se i po nepostojanju baze znanja, nego samo baze podataka koja je neophodna za poslovanje. Spomenuto poduzeće, za razliku od ostalih iz oba sektora, nema sustavnu, uređenu ni kontinuiranu razmjenu znanja. Praksa praćenja uključenosti zaposlenika u procese upravljanja znanjem također nije prisutna. Postoji razlika između privatnog i javnog sektora u dobiti (nagradama) za zaposlenike koji su aktivni i uključeni u procese upravljanja znanjem. U svim poduzećima privatnog sektora postoje dobiti, dok u poduzećima javnog iste ne postoje.

Razlika je prisutna i kod definiranja jasno razrađene strategije upravljanja znanjem koju poduzeće F nema. Poduzeće E, iako ima jasno razrađenu strategiju, ona nije jasno predstavljena svim zaposlenicima. Jedino u poduzeću F zaposlenici se, prilikom obavljanja zadataka i donošenja poslovnih odluka, prvenstveno oslanjaju na iskustvo. Poduzeće D ne koristi intranet, za razliku od svih drugih poduzeća (izuzev F) kojima je zajedničko obilježje korištenje intraneta kao softverske platforme koja pruža podršku upravljanju znanjem. U poduzeću F važnost informacijske tehnologije u stjecanju, razmjeni te spremanju i korištenju znanja nije prepoznata u dovoljnoj mjeri kao u ostalim poduzećima. U istom poduzeću, za razliku od ostalih, nije usuglašen stav o nužnosti usklađenja upravljanja tacitnim i eksplicitnim znanjima. Nadalje, u njemu ne postoje pokazatelji pomoću kojih je moguće mjeriti korisnost od primjene KM sustava budući da on nije implementiran.

Govoreći o ključnim preprekama upravljanju znanjem, ističu se dva poduzeća iz javnog sektora (D i F) u kojima, za razliku od ostalih, postoje ključne prepreke.

Kao zajednička ključna prepreka ističe se uključenost politike u donošenje odluka. Pored zajedničke prepreke, u poduzeću iz djelatnosti osnovnoškolskog obrazovanja (D) postoji i prepreka neadekvatnog sustava nagrađivanja motiviranih i naprednih zaposlenika, a u poduzeću iz djelatnosti zdravstvene zaštite – osiguranja (F) nedovoljna uključenost menadžmenta te niska motiviranost zaposlenika.

4. RASPRAVA I INTERPRETACIJA REZULTATA ISTRAŽIVANJA

Rezultati sekundarnih istraživanja pokazali su vrijednost znanja te kako je sve u poduzeću proizvod znanja koje je u nekom vremenu (bilo u eksplicitnom ili tacitnom obliku) proizvelo sve vrijednosti kojima poduzeće raspolaže. S obzirom na to da je riječ o svim vrijednostima poduzeća, iznimno je važno naglasiti koliko je ključno upravljanje znanjem. Poduzeća koja su shvatila da se upravljajući znanjem može postići konkurentska prednost te su usvojila praksu uvođenja KM sustava u svoja poslovanja, ostvaruju bolje poslovne rezultate.

Rezultati primarnih istraživanja dokazali su kako je neupitna povezanost između upravljanja znanjem i postizanja konkurentske prednosti poduzeća, a čime je odgovoreno na prvo istraživačko pitanje. Poduzeća koja imaju implementiran sustav upravljanja znanjem neosporno ostvaruju bolje poslovne rezultate od onih koja nemaju taj sustav, bez obzira na to dolaze li iz privatnog ili javnog sektora. Naime, nije ključna razlika sektor iz kojega dolazi određeno poduzeće, već spremnost menadžmenta da primjenjuje praksu upravljanja znanjem. Preduvjet za to je, naravno, stručnost, kompetentnost te svijest o važnosti upravljanja znanjem. Također, dokazano je da menadžment može donositi ispravne odluke ako nije opterećen političkim pritiscima kao što je to slučaj u poduzećima iz javnog sektora (školstvo i zdravstvo).

Za razliku od njih, menadžment privatnog sektora, kao i jednog poduzeća javnog sektora, gdje politika nije prepoznata kao ključna prepreka upravljanju znanjem, ima veću slobodu u donošenju odluka u svim segmentima poslovanja, uključujući upravljanje znanjem. Takav odgovoran menadžment prepoznao je znanje kao najvažniji resurs moderne ekonomije. Time su, u empirijskom dijelu rada, potvrđena saznanja iz teorijskog dijela, u kojemu je također prepoznata vrijednost znanja kao ključnog čimbenika za stvaranje konkurentske prednosti poduzeća. U poduzećima koja imaju implementiran KM sustav postoje mjerljivi pokazatelji koji su očit dokaz povezanosti, to jest, utjecaja upravljanja znanjem na konkurentsku prednost poduzeća. Istraživanjem je dokazano da nema razlike u upravljanju znanjem u javnom i privatnom sektoru ako nema uključenosti politike u donošenje odluka, čime je odgovoreno na posljednje, četvrto istraživačko pitanje.

Ulaganjem u jačanje čimbenika koji utječu na upravljanje znanjem (ljudski potencijali, organizacijska kultura, menadžment, organizacijska struktura, informacijska tehnologija), u poduzeću se stvara sinergija kojom raste učinkovitost svakog pojedinog čimbenika, a time i cijelog poduzeća. U promatranim poduzećima u kojima postoji poticajna i inovativna klima te se znanja dijele i razmjenjuju, postignuta je veća učinkovitost kojom se postiže i održava konkurentska prednost. Znanja

zaposlenika, kako ona tacitna (pohranjena u njihovim glavama), tako i sva ostala znanja u poduzećima u kojima je vrijednost znanja prepoznata, ključ su uspjeha i predstavljaju strateški resurs. Moderna informacijsko-komunikacijska tehnologija omogućava stvaranje preduvjeta nužnih za upravljanje znanjem u poduzeću. To je temelj svake uspješne implementacije KM sustava bez koje je teško zamislivo uspješno prikupljanje, „skladištenje“, razmjena, prijenos i korištenje znanja. Time je ujedno odgovoreno na drugo istraživačko pitanje o čimbenicima upravljanja znanjem koji utječu na konkurentsku prednost poduzeća te na treće o tome kako upravljanje znanjem doprinosi postizanju konkurentске prednosti poduzeća.

5. ZAKLJUČAK

Glavni cilj istraživanja u ovom radu bio je utvrditi doprinosi li upravljanje znanjem konkurentskoj prednosti poduzeća te postoji li razlika u upravljanju znanjem kod menadžera iz javnog i privatnog sektora. U ostvarenju glavnog cilja istraživanja, definirana su istraživačka pitanja koja su usmjerila istraživanje. S obzirom na problem, ciljeve istraživanja i istraživačka pitanja, podaci i informacije prikupljali su se iz primarnih i sekundarnih izvora.

Sukladno očekivanjima, rezultati istraživanja pokazali su da upravljanje znanjem doprinosi ostvarivanju konkurentске prednosti poduzeća, a samim time i da postoji povezanost među njima. Čimbenici upravljanja znanjem koji utječu na konkurentsku prednost poduzeća su ljudski potencijali, organizacijska kultura, menadžment, organizacijska struktura i informacijska tehnologija, a njihovim jačanjem i osnaživanjem postiže se sve veća učinkovitost, kako njih pojedinačno, tako i cijelog poduzeća. Stvarajući poticajnu i inovativnu klimu pri dijeljenju i razmjeni znanja te ulaganjem u modernu informacijsko-komunikacijsku tehnologiju koja doprinosi uspješnom upravljanju znanjem, postiže se konkurentska prednost. Nadalje, dokazano je kako ne postoje razlike u upravljanju znanjem u javnom i privatnom sektoru, izuzev u poslovanju onih poduzeća, to jest, institucija u kojima je prisutan utjecaj politike u donošenju poslovnih odluka, pa tako i odluka vezanih uz upravljanje znanjem.

Rezultati empirijskog istraživanja pokazali su visok postotak (87%) zaposlenih koji su u proteklih godinu dana pohađali edukacije ili druge oblike usavršavanja u poduzećima gdje postoji KM sustav. Nasuprot njima, poduzeće koje nema implementiran KM sustav, ima tek 20% zaposlenih koji su pohađali neki oblik edukacije u proteklih godinu dana. Iz navedenog se nameće zaključak o nužnosti uvođenja sustava upravljanja znanjem u poslovanje svih onih poduzeća koja ga nemaju. Naime, promatrajući poduzeće iz javnog sektora koje nema implementiran KM sustav i drugo koje ima tek paušalno, važno je upozoriti na negativne posljedice takvog lošeg i neodgovornog odnosa prema znanju. Pritom treba imati u vidu širi društveni kontekst u kojem se odvija njihovo poslovanje, kao i njihovu ulogu u zajednici. To su poduzeća, odnosno institucije školstva i zdravstva koje bi trebale odgovorno funkcionirati s obzirom na djelatnost kojom se bave.

Međutim, poznato je kako se upravo u ovim institucijama donose odluke kojima se pogoduje određenim strukturama ne razmišljajući o općem, javnom interesu. Primjenjuju se zapošljavanja po političkoj podobnosti, a ne po stručnosti te stručne

poslove nerijetko obavljaju najlošiji izabrani kandidati (negativna selekcija). To posljedično znači da u spomenutim sustavima radi određeni broj ljudi koji uopće ne razumiju sustav, važnost znanja, nisu motivirani te ne znaju do koje mjere svojim nečinjenjem prave nepopravljivu štetu. Takvu praksu trebalo bi što prije promijeniti te na odgovorne pozicije zaposliti ljude koji će biti svjesni važnosti znanja, to jest, upravljanja njime. S obzirom na to da su financirani iz državnog proračuna, njihova odgovornost je što kvalitetnije trošiti sredstva namijenjena boljem i efikasnijem funkcioniranju sustava. Primjenom moderne tehnologije u poslovanju te prepoznavanjem važnosti znanja i upravljanja njime, moguće je bolje funkcioniranje ovih dviju institucija kao što se vidi iz pozitivnih primjera poduzeća u kojima je to već učinjeno.

Doprinos ovoga rada je vrijednost istraživanja (primarnog i sekundarnog) u kojima se došlo do rezultata koji su pokazali visok stupanj povezanosti upravljanja znanjem s ostvarivanjem konkurentske prednosti. Praktična vrijednost ovih rezultata je u tome što mogu poslužiti menadžmentu svih poduzeća, koja nemaju ili imaju tek djelomično prisutnu praksu upravljanja znanjem, kao putokaz za uvođenje KM sustava. Naime, dobiveni rezultati nedvojbeno pokazuju kako nema alternative te da je implementacija KM sustava jedini pravi odgovor na sve izazove s kojima je suočeno poslovanje modernog poduzeća. KM sustav nije sam sebi svrha, već je suština njegove implementacije u poduzeću upravo u tome da omogući kvalitetnije i konkurentnije poslovanje.

THE INFLUENCE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT ON THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF COMPANIES

Roko Buterin, MSc, University of Applied Sciences Vern'
Trg bana J. Jelačića 3, Zagreb, Croatia
Telephone: +385 98 933 9797, e-mail: roko1012@yahoo.com

Ivica Katavić, PhD, Senior Lecturer,
University College of Economics, Entrepreneurship and Management Nikola Subic Zrinski
Selska cesta 119, Zagreb, Croatia
Telephone: +385 1 400 2301, e-mail: ivica.katavic@zrinski.org

ABSTRACT

The topic of this paper is the influence of knowledge management on the competitive advantage of companies. The emphasis is put on effective knowledge management in a company, which leads to utilizing the full potential of the knowledge that all the employees of a company possess. The main objective of the research was to: (a) identify the contribution of knowledge management to the company's competitive advantage and (b) determine whether there is a difference in knowledge management among managers from the public and private sector. The intent of the paper was to determine if and how knowledge management contributes to the competitive advantage of a company. In addition, by empirical research, it was to determine if there are any differences in approach to knowledge management between the public and private sector managers. Two research studies were conducted for the purpose of the elaboration of the topic. The first research study included gathering and analyzing various scientific literature. The second research study was an empirical research based on interviews with 12 sampled respondents, i.e. managers, in six companies. The first group consisted of the respondents from the private sector and the second group from the public sector. The respondents were interviewed in person and anonymously for the purpose of gaining credible results. The results of the study confirmed that there is an influence of knowledge management on the competitive advantage of a company. It was proven that the companies which implement knowledge management system (hereinafter KM system) gain the competitive advantage over the companies which do not implement them. However, the research study showed that there are no significant differences in knowledge management among companies from different industries and sectors. Furthermore, the influence of politics was present in all decision making situations, including those concerning knowledge management, in the companies which had not implemented the KM system or in which it had partially been implemented. Since the study proved that the influence of politics is the key obstacle, it is necessary to change such a practice and employ managers who recognize knowledge as a key resource.

Keywords: *knowledge as a key resource, knowledge management system, competitive advantage, examples of (non)implementation of the KM systems in the public and private sector*

LITERATURA

1. Agencija za odgoj i obrazovanje – AZZO (2016). Preuzeto s: http://www.azoo.hr/images/AZOO/Ravnatelj/RM/Upravljanje_velikim_skupinama_-_Austrija_.pdf (21.02.2018.)
2. Alavi, M. i Leidner, D.E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136. Preuzeto s: https://moodle.ufsc.br/pluginfile.php/950622/mod_resource/content/1/MISQ%202001%20Vol%2025%20No.%201%20page%20107%20Alavi%20Leidner.pdf (3.11.2017.)
3. Anantatmula, V. i Kanungo, S. (2006). Structuring the underlying relations among the knowledge management outcomes. *Journal of Knowledge Management*, 10 (4), 25–42.
4. Bahtijarević-Šiber, F. (2014). *Strateški menadžment ljudskih potencijala: Suvremeni trendovi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga.
5. Beijerse, R. (1999). Questions in knowledge management: defining and conceptualising a Phenomenon. *Journal of Knowledge Management*, 3(2), 94–110. Preuzeto s: <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/13673279910275512> (27.10.2017.)
6. Bobinac, S. (2008). Zna li tvrtka što sve zna? Zagreb: *Infotrend*, 158(2), 40–41.
7. Bosilj Vukšić, V., Milanović, Lj. i Gombašek, J. (2010). *Uloga informacijske tehnologije i drugih čimbenika u upravljanju znanjem*. Rovinj: 15 HROUG konferencija. Preuzeto s: <http://www.hroug.hr/Konferencije-i-dogadanja/15.-HrOUG-konferencija-2010.-u-Rovinju/Predavanja/Strategija-i-upravljanje-informacijskim-sustavima-opce-ICT-teme/Uloga-informacijske-tehnologije-i-drugih-cimbenika-u-upravljanju-znanjem> (23.11.2017.)
8. Clemmons Rumizen, M. (2002). *The Complete Idiot's Guide To Knowledge Management*. Indianapolis: Alpha Books.
9. Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Burlington: Elsevier.
10. Davenport, T. H. i Prusak, L. (2000). *Working knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
11. Đula, Lj. (2010). Upravljanje znanjem: Trendovi i izazovi. *Ekonomski Vjesnik*, 23(1), 224-238. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/57844> (15.12.2017.)
12. Galić, M. (2010). Učeće organizacije. *MediAnali : međunarodni znanstveni časopis za pitanja medija, novinarstva, masovnog komuniciranja i odnosa s javnostima*, 4(7), 179-194. Preuzeto s <http://hrcak.srce.hr/55361> (27.11.2017)
13. Hajdić, M. (2015). *Utjecaj razvijenosti elemenata upravljanja znanjem na performanse tijekom životnog ciklusa poduzeća* (doktorski rad). Ekonomski

- fakultet, Split. Objavljen u repozitoriju Ekonomskog fakulteta u Splitu. Preuzeto s: <https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A963/datastream/PDF/view> (2.11.2017.)
14. Koenig, M. E. D. i Srikantaiah, T. K. (2004). *Knowledge Management Lessons Learned: What Works and What Doesn't*. New Jersey: ASIST.
 15. Ljubetić, V. (2005). *Upravljanje znanjem primjenom alata poslovne inteligencije* (magistarski rad). Ekonomski fakultet, Zagreb. Objavljen u Digitalnom akademskom repozitoriju (DAR). Preuzeto s: <http://dar.nsk.hr/?pub=1&p=8713&s=publ> (3.11.2017.)
 16. McDermott, R. (1999). Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management. *California Management Review*, 41(4), 103–117. Preuzeto s: http://www.moderntimesworkplace.com/good_reading/GRKnowledgeWork/IT___Knowledge_Management.McDermott.1999.pdf (7.12.2017.)
 17. Nonaka, I. i Nishiguchi, T. (2001). *Knowledge Emergence: Social, Technical, and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation*. Oxford University Press: Oxford.
 18. Nonaka, I. i Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
 19. North, K. (2008). *Upravljanje znanjem: Vođenje poduzeća usmjereno prema znanju*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
 20. OECD (1996). The knowledge-based economy. *Organisation for economic co-operation and development*, (96)102, 1–46. Preuzeto s: <https://www.oecd.org/sti/sci-tech/1913021.pdf> (1.12.2017.)
 21. O'Hara, K.: (2003). *Platon i Internet*. Zagreb: Naklada Jesenski i Turk.
 22. Schwartz, D. G. (2006). *Encyclopedia of Knowledge Management*. London: Idea Group Reference. Preuzeto s: <https://www.slideshare.net/wsharba/schwartz-d-encyclopedia-of-knowledge-management> (10.11.2017.)
 23. Shih, H. i Chiang, Y. (2005). Strategy alignment between HRM, KM, and corporate development. *International Journal of Manpower*, 26 (6), 582–603.
 24. Sikavica, P. i Novak, M. (1999). *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator.
 25. Spender, J.C. (2007). Data, meaning and practice: How the knowledge-based view can clarify technology's relationship with organizations. *Journal of Technology Management*, 38(1/2), 178–196. Preuzeto s: <https://www.researchgate.net/publication/228365917> (5.11.2017.)
 26. Sveiby, K.E. (2001). A Knowledge-based Theory of the Firm to guide Strategy Formulation. *Journal of Intellectual Capital*, 2(4), 1–18. Preuzeto s: <http://www.sveiby.com/files/pdf/knowledgetheoryoffirmfin-draft.pdf> (2.12.2017.)

27. Sydänmaanlakka, P. (2002). *An Intelligent Organization: Integrating Performance, Competence and Knowledge Management*. Oxford: Capstone.
28. Tehnička pomoć organizacijama civilnog društva – TACSO (2013). Preuzeto s: <http://programsalter.hr/publikacije/Sudjelovanje%20gradjana/WorldCafe.html> (21.02.2018.)
29. The World Cafe – TWC (1995). Preuzeto s: <http://www.theworldcafe.com/about-us/history/> (22.12.2017.)
30. Tipurić, D. (1999). *Konkurentna sposobnost poduzeća*. Zagreb: Sinergija.
31. Tsoukas, H. (2002). Do we really understand tacit knowledge? *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, Blackwell, 1–18. Preuzeto s: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.18.8864&rep=rep1&type=pdf> (20.11.2017.)
32. VanBeveren, J. (2002). A model of knowledge acquisition that refocuses knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 6(1), 18–22. Preuzeto s: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/13673270210417655> (20.11.2017.)
33. Veleučilište Vern´ (2012). Preuzeto s: <http://www.vern.hr/striver---strengths-finder-na-vernu> (22.02.2018.)
34. Vidović, M. (2008). *Upravljanje znanjem u velikim hrvatskim poduzećima* (magistarski rad). Ekonomski fakultet, Zagreb. Preuzeto s: <https://www.scribd.com/document/118390407/Vidovi%C4%87-M-2008-Upravljanje-znanjem-magistarski-rad-EFZG> (2.11.2017.)
35. Vidović, S. (2003). Upravljanje znanjem. Zagreb: *InfoTrend*, 107(1), 44–47.