

UNIVERZITET EDUCONS  
Fakultet poslovne ekonomije  
Sremska Kamenica

**UTICAJ LJUDSKOG KAPITALA NA  
STVARANJE ODRŽIVE KONKURENTSKE  
PREDNOSTI U POSLOVANJU  
SAVREMENIH ORGANIZACIJA**

**Doktorska disertacija**

Mentor:  
Prof. dr Branislav Mašić, redovni profesor

Kandidat:  
Mr Duda Balje

Sremska Kamenica, 2015

UNIVERZITET EDUCONS  
Fakultet poslovne ekonomije  
Sremska Kamenica

**UTICAJ LJUDSKOG KAPITALA NA  
STVARANJE ODRŽIVE KONKURENTSKE  
PREDNOSTI U POSLOVANJU  
SAVREMENIH ORGANIZACIJA**

**Doktorska disertacija**

Mentor:  
Prof. dr Branislav Mašić, redovni profesor

Kandidat:  
Mr Duda Balje

Sremska Kamenica, 2015

**KLJUČNA DOKUMENTACIJSKA INFORMACIJA**

Redni broj: RBR	
Identifikacioni broj: IBR	
Tip dokumentacije: TD	Monografska dokumentacija
Tip zapisa: TZ	Tekstualni štampani materijal
Vrsta rada (dipl, mag, dr): VR	DOKTORSKA DISERTACIJA
Ime i prezime autora: AU	DUDA BALJE
Mentor (titula, ime, prezime, zvanje): MN	Prof. dr Mašić Branislav
Naslov rada: NR	<b>UTICAJ LJUDSKOG KAPITALA NA STVARANJE ODRŽIVE KONKURENTSKE PREDNOSTI U POSLOVANJU SAVREMENIH ORGANIZACIJA</b>
Jezik publikacije: JP	srpski
Jezik izvoda/apstrakta:	srpski /engleski

JI	
Zemlja publikovanja: ZP	Republika Srbija
Uže geografsko područje: UGP	AP Vojvodina
Godina: GO	2015.
Izdavač: IZ	autorski reprint
Mesto i adresa: MA	Sremska Kamenica, Vojvode Putnika 87, Srbija
Fizički opis rada: FO	10 poglavlja, 301 stranica, 19 slika, 4 tabele, 354 fusnota, 228 izvora
Naučna oblast: NO	Poslovna ekonomija
Naučna disciplina: ND	Ekonomska teorija
Predmetna odrednica, ključne reči: PO	Savremene organizacije, intelektualni kapital, znanje, ljudski kapital, učenje, konkurentska prednost, inovacije
UDK	
Čuva se u: ČU	Biblioteka Univerziteta Edukons, Sremska Kamenica, Vojvode Putnika 87, Srbija
Važna napomena: VN	
Izvod/Apstrakt IZ	Ova doktorska disertacija treba da dokaže da je u današnjim uslovima funkcionisanja organizacija, čovek kao resurs najznačajniji činilac poslovanja, da se vrednost organizacija zasniva na kvalitetnom ljudskom kapitalu koji direktno utiče na stvaranje veće konkurentnosti jedne organizacije u odnosu na drugu bazirajući se na znanje u ljudima, njihovu kreativnost,

	inovativnost, snalažljivost u moru stalnih promena uslova poslovanja.
Datum prihvatanja od strane NN veća:  DP	
Datum odbrane:  DO	
Članovi komisije  (ime i prezime, titula, zvanje, naziv institucije, status):  KO	<p>1. dr Vilmoš Tot, vanredni profesor, Fakultet poslovne ekonomije Univerziteta Educons Sremska Kamenica, <b>predsednik Komisije</b></p> <p>2. dr Branislav Mašić, redovni profesor, Fakultet poslovne ekonomije, <b>mentor</b> i</p> <p>3. dr Leposava Grubić Nešić, vanredni profesor Fakultet tehničkih nauka Univerziteta u Novom Sadu, <b>član Komisije.</b></p>

**KEY DOCUMENT INFORMATION**

Number *consecutive: ANO	
Identification number: INO	
Document type: DT	Monograph documentation
Type of record: TR	Textual printed material
Contents code (BA/BSc, MA/MSc, PhD): CC	PhD
Author: AU	DUDA BALJE, master
Mentor (title, name, post): MN	Branislav Masic, PhD, full professor
Document title: TI	IMPACT OF HUMAN CAPITAL ON CREATING SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE OF MODERN BUSINESS ORGANIZATION
Language of main text: LT	serbian
Language of abstract: LA	English/Serbian
Country of publication:	Republic of Serbia

CP	
Locality of publication: LP	AP Vojvodina
Year of publication: PY	2015.
Publisher: PU	Author
Place of publication: PP	Novi Sad, Sremska Kamenica
Physical description: PD	10 chapters, 301 pages, 19 pictures, 4 tables, 354 footnotes, 228 sources of relevant literature
Scientific field: SF	Economic Theory
Scientific discipline: SD	SME Management
Subject, Key words SKW	contemporary organizations, intellectual capital, wisdom, human capital, learning, knowledge, innovations
UC (universal class. code)	
Holding data: HD	Library of Educons – Faculty of Business, Sremska Kamenica, Vojvode Putnika 87, Republic of Serbia
Note: N	
Abstract: AB	In the society of knowledge, which is aimed by today's society, enterprises and national economies base the advantage of competition in the knowledge, which is found in humans, and in usage of opportunities and potentials, for the realization of which the knowledge is needed. For this reason, the main development goals, of undeveloped countries, are: increasing the investments and human capital, as well as increasing the innovative activities, through continued learning and education of the people, who work in organizations.

Accepted by Sc. Board on: AS	
Defended/Viva voce Ph D exam. on: DE	
PhD Examination Panel: DB	Mentor: Branislav Mašić, PhD, full professor Chairperson: Vilmos Tot, PhD, full professor Member: Lepasava Grubić Nešić, PhD, full professor



## SADRŽAJ:

SAŽETAK .....	
SUMMARY .....	
1. UVOD .....	1
1.1 Predmet istraživanja .....	2
1.2 Ciljevi istraživanja .....	2
1.3 Hipotetički okvir istraživanja .....	3
1.4 Metode istraživanja .....	3
1.5 Struktura rada .....	4
2. ORGANIZACIJE U SAVREMENIM USLOVIMA POSLOVANJA .....	5
2.1 Kreiranja društva znanja kroz organizaciono učenje i znanje .....	8
2.2 Kontinuirani proces stvaranja uspeha .....	9
2.3 Organizacije koje uče .....	14
2.4 Promene u okruženju i njihov uticaj na nastanak organizacije koja uči .....	16
2.5 Savremene organizacije i značaj učenja .....	18
3. ZNANJE .....	21
3.1 Definicija znanja, vrste i podela .....	21
3.2 Znanje i njegova razvojna uloga .....	25
3.3 Znanje i učenje .....	27
3.4 Znanje u savremenim organizacijama .....	28
3.5 Upravljanje znanjem .....	30
3.6 Proces upravljanja znanjem .....	31
3.7 Važnost upravljanja znanjem .....	34
3.8 Izazovi sistema upravljanja znanjem .....	36
3.9 Implementacija sistema upravljanja znanjem .....	38
3.10 Koristi i pozitivni efekti od upravljanja znanjem .....	39
3.11 Presudni faktori povećanja uloge znanja u savremenom poslovanju .....	40
3.12 Uticaj znanja kao nematerijalnog resursa na tržišnu vrednost preduzeća .....	41
3.13 Uticaj upravljanja znanjem na inovativnost i održivu konkurentnost kompanija .....	42
4. EKONOMIJA ZNANJA .....	44
4.1 Ekonomija zasnovana na znanju .....	44
4.2 Izazovi ekonomije zasnovane na znanju .....	45
4.3 Ljudski kapital u ekonomiji zasnovanoj na znanju .....	46

4.4 Indikatori privrede zasnovane na znanju.....	47
5. INTELEKTUALNI KAPITAL.....	51
5.1 Kapital.....	51
5.2 Resursi.....	53
5.3 Istorijski razvoj intelektualnog kapitala.....	54
5.4 Koncept intelektualnog kapitala.....	57
5.5 Definicija intelektualnog kapitala.....	60
5.6 Značaj intelektualnog kapitala.....	61
5.7 Stvaranje kompanije zasnovanim na intelektualnom kapitalu u ekonomiji znanja.....	63
5.8 Taksonomija intelektualnog kapitala.....	64
5.8.1 Ljudski kapital.....	67
5.8.2 Strukturni kapital.....	71
5.8.3 Relacioni kapital.....	72
6. LJUDSKI KAPITAL.....	76
6.1 Ljudski kapital – značajan neopipljivi element organizacije.....	76
6.2 Ljudski kapital – najvažniji deo intelektualnog kapitala.....	78
6.3 Koncept ljudskog kapitala u ekonomskoj nauci i privrednoj praksi.....	81
6.4 Predlog holističkog i pojavno valjanog sadržaja koncepta ljudskog kapitala.....	82
6.5 Odnos između ljudskog i vlasničkog kapitala.....	84
6.6 Uticaj ljudskog kapitala na povećanje ili smanjenje privrednog rasta i razvoja.....	86
6.7 Karakteristike radne snage koje treba smatrati važnim delovima ljudskoga kapitala.....	87
7. INOVACIJE.....	90
7.1 Inovativnost, invencija i inovacija.....	90
7.2 Upravljanje inovacijom.....	99
7.3 Inovativnost i savremena organizacija.....	110
7.4 Tipologija inovacija.....	116
7.4.1 Disruptivne inovacije.....	119
7.5 Nastanak i primena inovacija.....	124
7.6 Inovacija i poslovni modeli.....	130
7.7 Izvori inovacija.....	131
7.7.1 Promene u opažanju.....	139
7.7.2 Inovativni rezultati inovacije.....	139
7.8 Inovativne organizacije i znanje u njima.....	144
7.9 Inovacije i konkurentska prednost.....	149

8. KONKURENTNOST .....	153
8.1 Pojam konkurentnosti.....	153
8.2 Elementi konkurentske prednosti .....	155
8.3 Faktori konkurentnosti .....	157
8.3.1 Opasnost od potencijalnih novih učesnika .....	158
8.3.2 Pregovaračka snaga dobavljača.....	159
8.3.3 Pregovaračka snaga kupaca.....	160
8.3.4 Opasnost od supstitucije.....	160
8.3.5 Intenzitet rivaliteta sa konkurencijom .....	161
8.4 Principi konkurentske prednosti.....	161
8.4.1 Lanac vrednosti i konkurentska prednost.....	162
8.4.2 Definisanje lanca vrednosti .....	163
8.4.3 Veze unutar lanca vrednosti .....	165
8.5 Instrumenti i sredstva konkurentske prednosti.....	165
8.6 Konkurentni obim i lanac vrednosti .....	166
8.6.1 Obim segmenta.....	167
8.6.2 Vertikalni obim .....	167
8.6.3 Geografski obim.....	167
8.7 Nezaustavljivi tok stvaranja konkurentske prednosti.....	168
8.7.1 Identifikacije konkurencije.....	169
8.8 Odnos organizacija prema konkurenciji.....	170
8.8.1 Ciljevi i strategije konkurencije .....	171
8.8.2 Identifikacija konkurentskih strategija .....	172
8.8.3 Analiza snage i slabosti konkurencije .....	173
8.8.4 Procena potencijala organizacije: snage i slabosti .....	174
8.8.5 Konkurencija s aspekta industrije.....	174
8.8.6 Konkurencija s aspekta tržišta .....	175
8.8.7 Moguće reakcije konkurencije .....	176
8.9 Strategija nastupa prema konkurenciji .....	176
8.10 Porterov model generičkih poslovnih strategija.....	177
8.10.1 Strategija troškovnog vođstva .....	178
8.10.2 Strategija diferencijacije.....	179
8.10.3 Strategija fokusiranja.....	180
8.11 Klasteri i konkurentnost .....	180

8.11.1 Koncept industrijskih klastera .....	183
8.11.2 Osnovne karakteristike i vrste industrijskih klastera.....	185
8.11.3 Klasteri i konkurentnost industrije .....	187
9. EMPIRIJSKA ISTRAŽIVANJA U ORGANIZACIJAMA NA KOSOVU .....	191
9.1 Cilj istraživanja .....	191
9.2 Organizacija i tok istraživanja.....	191
9.3 Uzorak i struktura organizacija .....	192
9.3.1 Grafički prikaz rezultata dobijenih istraživanjem .....	193
9.4 Rezultati istraživanja i diskusija.....	203
9.4.1 Analiza frekvencija odgovora .....	203
9.4.2 Deskriptivni pokazatelji za skorove .....	238
10. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA .....	269
10.1 Provera hipoteza.....	273
10.2 Najvažnija opažanja .....	276
10.3 Perspektive i preporuke.....	276
LITERATURA .....	278
SPISAK SLIKA.....	302
SPISAK TABELA.....	302

## SAŽETAK

U sadašnjem modernom vremenu ljudskog života i rada, u kome sve što smo naučili i sve što znamo postaje nedovoljno i nepotpuno za vrlo kratak period, vreme sa velikim brojem promena koje su konstantne, munjevite i nepredvidive, vreme u kome je stabilnost prošlost – je vreme u kome je vrlo teško postići uspeh a još teže taj uspeh zadržati. Promene, koje su svakidašnjica, prisutne su u svim aspektima života, kako privatnog tako i poslovnog.

Činjenica da je događanje takvih promena danas jedino izvesno – vredi kako za pojedinca, tako i za širi društveni okvir, za preduzeća, nacionalne ekonomije i regionalna udruženja. Uzroci ovakvim događajima pripisuju se globalizacionim stremljenjima i sve većoj informacionoj, društvenoj, tehničko-tehnološkoj i medijskoj povezanosti sveta. U takvom uslovima, tradicionalni metodi proizvodnje i posedovanje materijalne imovine i fizičkog rada, ustupaju primat nematerijalnoj imovini koja se manifestuje kroz znanje i informacija tj. intelektualni kapital.

Razvijene ekonomije su izrazito turbulentne ekonomije. Isto vredi i za njihova tržišta. Turbulentnost se odnosi na brzinu promena koje se događaju u tim ekonomijama te na njihovim tržištima. Promene su sve brže i odvijaju se u sve kraćim vremenskim intervalima, uz istovremeni porast intenziteta promena. Turbulentnost je uslovljena i skraćivanjem potrebnog vremena da se upotrebljive ideje transformišu u nove proizvode i profite.

Pred poslovnog čoveka postavljaju se izuzetni zahtevi koji su u vezi sa potrebom da se brzo misli, da se brzo reaguje donošenjem kvalitetnih poslovnih odluka u okolnostima u kojima prošla iskustva vrede sve manje i u kojima se mora misliti sve brže. Takva okruženja zahtevaju fleksibilnija preduzeća. Fleksibilnost je u funkciji vitalnosti a vitalnost u funkciji dužeg trajanja preduzeća, fleksibilnost je u tesnoj vezi sa znanjem koje se nalazi u ljudima koji rade u organizacijama, znanje je potrebno negovati i stalno uvećavati kako bi se osigurao opstanak na tržištu i kako bi se stvorili i zadržali konkurentni aspekti.

Uspešnost prilagođavanja svemu što se dešava i promenama sredine u kojoj ljudi, preduzeća i ekonomije žive i deluju, ogleda se u vrednovanju ljudskog faktora kao važnog ekonomskog resursa. Društvu znanja kojem teži današnje društvo, preduzeća i državne ekonomije konkurentsku prednost baziraju na znanju koje se nalazi u ljudima i iskorišćavanju potencijalnih šansi za čiju realizaciju je neophodno znanje. Zbog toga su osnovni razvojni ciljevi najrazvijenijih zemalja sveta, zapravo, povećanje ulaganja u sami ljudski kapital i razne inovativne aktivnosti kroz neprestano učenje i obrazovanje ljudi zaposlenih u organizacijama.

Upravljanje ljudskim kapitalom u poslovnom smislu, postaje sve različitiije od dosadašnjeg. Ono se više nije samo kao funkcionalna aktivnost već potpuno nova poslovna filozofija koja se implementira na svim menadžerskim nivoima. U takvim okolnostima menadžeri dobijaju novu mentorsku ulogu i zadatak da unapređuju i uče saradnike da prihvataju promene i da se lakše prilagode sutrašnjici radi bolje budućnosti.

Ova doktorska disertacija treba da dokaže da je u današnjim uslovima funkcionisanja organizacija, čovek kao resurs najznačajniji činilac poslovanja, da se vrednost organizacija zasniva na kvalitetnom ljudskom kapitalu koji direktno utiče na stvaranje veće konkurentnosti jedne organizacije u odnosu na drugu bazirajući se na znanje u ljudima, njihovu kreativnost, inovativnost, snalažljivost u moru stalnih promena uslova poslovanja.

Jedinstveni cilj disertacije je da ispita i zaključi šta čovek kao nosilac intelektualnog kapitala sa svim veštinama koje poseduje ili ne poseduje, predstavlja u poslovanju organizacija na Kosovu, koliko se na njega obraća pažnja kao i koji je najdominantniji resurs poslovanja.

U radu se izvodi zaključak da ljudski resursi nisu najznačajniji u poslovanju organizacija na Kosovu, da se materijalnim resursima pridaje daleko veća pažnja, iznose se razlozi takvog stanja kao i posledice koje se direktno ogledaju na kvalitet postizanja ciljeva i konkurentnosti koje Kosovo ostvaruje u odnosu na sve države u regionu.

***Ključne reči:*** savremene organizacije, intelektualni kapital, znanje, ljudski kapital, učenje, konkurentna prednost, inovacije.

## SUMMARY

The time, in which we live and work, is characterized by a large number of constant, unpredicted and fast changes. Each one of these changes relates to each aspect of life, whether private or business. The fact that today, insecurity is the only certain thing; it applies to individuals, as well as to social communities, enterprises, national economy and regional associations. The causes are attributed to the trends of globalization and to social, techno-technological and media networking worldwide, which increases rapidly. In such conditions, traditional factors of production and the belief in the importance of possessing physical wealth and manual work, leave the primacy to the non material wealth, which is manifested in the form of knowledge and information, respectively is manifested in the form of intellectual capital.

The success of adaption to all that happens, as well as adaption to the environmental changes, in which individuals, enterprises and national economies live, function and work, is reflected in the human evaluation, as a crucial and strategic economic resource.

In the society of knowledge, which is aimed by today's society, enterprises and national economies base the advantage of competition in the knowledge, which is found in humans, and in usage of opportunities and potentials, for the realization of which the knowledge is needed. For this reason, the main development goals, of undeveloped countries, are: increasing the investments and human capital, as well as increasing the innovative activities, through continued learning and education of the people, who work in organizations.

The governed human capital, in any composed business is done completely differently from the up to now governing. This is not, anymore understood only as functional activity, but as a new business philosophy, which shall be implemented in all management levels. In such circumstances, the managers take the new role and the duty of a mentor, for advancing and teaching their associates to accept the change, and to adapt themselves more easily in the future, with the aim of having a better future.

Developed economies are extremely turbulent economies. The same applies to their markets; the turbulence has to do with the speed of the changes that occur in such economies, as well as on their markets. Every time, the changes are more rapid and develop within a short period of time, compared to the increase of the intensity changes. The turbulence is conditioned even with the reduction of the needed time that is used to transform the used ideas into new products and profits. The businessman is faced with extraordinary requests, which are interconnected with the need to think fast, to make quality business decisions, in the circumstances in which the previous experiences are worth less and less, and in which circumstances there is a need to always think fast. Such environments require more flexible enterprises. The flexibility is in the function of the vitality, whereas vitality is in the function of the greater time duration of the enterprise;

flexibility is in close connection with the knowledge, which exists in people, who work in organizations; the knowledge should always be cultivated and must always grow, so that it can survive in the market, and to be able to create conditions for competitions.

***Key words:*** *contemporary organizations, intellectual capital, wisdom, human capital, learning, knowledge, innovations.*



## 1. UVOD

Budućnost razvoja modernih organizacija zavisi od sposobnosti pojedinih radnika, menadžera, kreativnih timova, pogona ili samih korporacija da uče i neprestano uvećavaju svoje znanje, kreativnost i inovativnost.

Sve veća konkurencija i stalne promene kojima se zaposleni moraju prilagođavati upotpunjujući svoje veštine i znanje, osnovna su slika okruženje u kojem preduzeće danas nastaje i razvija se. Sve manje postaje važno kolika mu je imovina, a mnogo važnije koliko je umeće zaposlenih da stvaraju i povećavaju vrednost.

Dakle, primarna sirovina koja se obrađuje ali i glavni proizvod savremenog poslovanja, postali su ljudi sa svojim znanjem i sposobnostima. Znanje je ono što kupujemo i prodajemo. Znanje u ljudima koji rade u organizacijama je postalo mnogo jače pokretačko sredstvo od prirodnih resursa, fabrika ili računa u bankama. Dakle, ključni resursi nisu više tako opipljivi već je to nematerijalna imovina koja se ne vidi i koja se ne može meriti ali koja stvara i pokreće pozitivne promene; ona se ne može kopirati i nju je vrlo teško kontrolisati.

Istraživanje u ovoj disertaciji je usmereno na ispitivanje uticaja ljudskog kapitala na stvaranje i održavanje konkurentne prednosti, vršeno na Kosovu koje je, inače, najsiromašnija zemlja u regionu. Bruto domaći prihod (BDP) po glavni stanovnika u zemlji procenjuje se na 3.520\$, što bi bilo 93. mesto u svetu, iza Makedonije, Albanije, Srbije i Bosne i Hercegovine.<sup>1</sup>

Kao što je gore konstatovano, Kosovo ima prosečnu stopu nezaposlenosti od 45%. Stopa nezaposlenosti kod mladih dostiže oko 70%, što je bukvalno recept za nemire, posebno imajući u vidu činjenicu da je polovina stanovništva ispod 25 godina starosti a oko 21% između 15 i 25 godina starosti. Svetska banka procenjuje da 34% stanovništva na Kosovu živi ispod nacionalne linije siromaštva (45€ ili 60\$ mesečno). Nije preterano reći da stabilnost i razvojne mogućnosti Kosova, koje se suočava sa ovom realnošću nezaposlenosti i siromaštva, u velikoj meri zavise od stvaranja radnih mesta.<sup>2</sup>

Trenutno je više od 98% preduzeća u porodičnom vlasništvu, mikro, male i srednje veličine (MMSP). U nedavnom izveštaju UNDP-a konstatovano je da je tržište na Kosovu neuravnoteženo. Visok akcenat je stavljen na otvaranje preduzeća u okruženju koje je već zasićeno tercijarnim firmama ili firmama iz uslužnog sektora koje imaju nisku dodatnu vrednost. Da bi se ovaj, veoma uzak obrazac rasta, pretvorio u nešto dinamičnije i nešto što bolje obuhvata privatni sektor, u izveštaju se, između ostalog, preporučuje prelazak sa mikro i malih preduzeća na preduzeća srednje veličine, kao i bolji pristup finansijskim sredstvima za nova preduzeća i preduzeća koja se šire, posebno ona kojima rukovode žene i mladi.<sup>3</sup>

Istraživanje je pokazalo da se ljudskom kapitalu ne pridaje značajna pažnja a jedan od razloga je postojanje velikog broj ljudi sa univerzitetskim obrazovanjem, međutim, kvalitet znanja svršenih studenata je loš i nije u skladu sa potrebama radne snage. Ovo, zajedno sa sporim razvojem privatnog sektora, dovodi do nedovoljnog prihvatanja

<sup>1</sup> Svetska banka, *Pokazatelji razvoja u svetu 2012*;

<sup>2</sup> USAID, Kosovo 2014–2018, *Strategija saradnje za razvoj zemlje*;

<sup>3</sup> UNDP, *Izveštaj o ljudskom razvoju na Kosovu 2012*;

svršenih studenata na tržištu rada, daje se veća prednost mašinama i tehnologiji, veća prednost stranim u odnosu na domaće ljudske resurse.

## **1.1 Predmet istraživanja**

Predmet istraživanja su ljudi, odnosno, uticaj ljudskog kapitala na stvaranje vrednosti u savremenim organizacijama. Doktorska disertacija predstavlja rezultat istraživanja uticaja ljudskog kapitala na stvaranje i održavanje konkurentske prednosti u organizacijama na Kosovu. Znanje u ljudima, zaposlenima, predstavlja intelektualni kapital koji je danas za većinu organizacija značajniji i od samog finansijskog kapitala. Zbog toga, znanje u ljudima predstavlja važnu konkurentnu prednost, ključnu prednost budućnosti i opstanka kompanija, najvažniju za njihov efikasan opstanak i razvoj.

Strateški ciljevi kompanije danas se ne mogu ni definisati ni ostvariti bez znanja, odnosno upravljanja znanjem. Jasno je da u osnovi novih ideja, inovacija i promena koje su neophodne za efikasno funkcionisanje savremenih organizacija, stoji stalno učenje zaposlenih i kreiranje i korišćenje novih znanja. Ljudi su oni koji proizvode, stvaraju promene, a te promene proizvodi znanje kojim oni raspolažu i koje koriste u cilju unapređenja u bolje od drugih. To je jedan jasno povezan i cikličan proces, koji se mora kontinuirano održavati da bi organizacija ostvarila efikasno funkcionisanje i razvoj.

Problem istraživanja se svodi na ljudski kapital kao osnovu postojanja savremenih organizacija, znanje koje se nalazi u glavama ljudi, veština korišćenja toga znanja, njihovu kreativnost i inovativnost bez koje se ne može zamisliti postojanje i opstanak na savremenim tržištima poslovanja.

## **1.2 Ciljevi istraživanja**

Istraživanje ima dva cilja – naučni i društveni.

*Naučni cilj* je naučna, teorijska i praktična deskripcija i analiza aktivnosti ljudi u organizacijama i način na koji oni stvaraju i održavaju konkurentnost organizacije u kojoj se nalaze.

*Društveni cilj* je da ovaj rad ima praktičnu korist, odn. da pruži nova saznanja onima koji žele da se bave ljudskim kapitalom.

Za potrebe istraživanja je kreiran instrument u vidu upitnika. Na osnovu analize teorijskih izvora savremenih autora i aktuelnih dešavanja na prostoru gde je upitnik rađen, određeni su faktori i obeležja koje je neophodno obraditi upitnikom. Sva ta pitanja su rezultirala pokazivanjem faktičkog stanja na terenu po pitanju davanja pažnje i korišćenja ljudskog kapitala sa svim njegovim karakteristikama i svesnošću ispitanika o značaju nevidljivog resursa koji daje najveće rezultate u stvaranju i održavanju konkurentske prednosti organizacija.

### 1.3 Hipotetički okvir istraživanja

U ovom radu se polazi od glavne hipoteze :

– Ljudski kapital je ključni kapital u stvaranju i održavanju konkurentske prednosti.

Generalna hipoteza se operacionalizuje preko sledećih posebnih hipoteza:

H1: Permanentna edukacija i usavršavanje zaposlenih je osnova razvoja ljudskog kapitala i osnova stvaranja održive konkurentske prednosti.

H2: Preduzetničko liderski potencijal i inovacije vode ka stvaranju i održavanju konkurentske prednosti.

Pojedinačna hipoteza rada je:

– Ne postoji dovoljno razvijena svest o značaju ljudskog kapitala u kompanijama na Kosovu i njegov uticaj na stvaranje i održavanje konkurentskih prednosti.

### 1.4 Metode istraživanja

U dokazivanju postavljenih hipoteza ovoga rada, zadovoljeni su osnovni metodološki elementi – objektivnost, sistematičnost, pouzdanost i opšta primena dobijenih rezultata.

Prilikom izrade disertacije su primenjivane opštenaučne metode, osnovne analitičke metode i osnovne sintetičke metode.

Od opštenaučnih metoda primenjene su: prikupljanje podataka i analiza sadržaja izvorne građe i naučne literature kao i komparativna metoda.

Od osnovnih analitičkih metoda korišćene su: analiza, dedukcija, apstrakcija i specijalizacija.

Od osnovnih sintetičkih metoda upotrebljene su: konkretizacija, generalizacija, indukcija i sinteza.

Prilikom prikupljanja podataka korišćene su i: analiza dokumentovanog sadržaja i ranije izvršena istraživanja, studija slučaja (*casestudy*), posmatranje i ispitivanje (*anketa*).

Sam pristup istraživanju bio je sintetički, odn. ni jednom metodološkom postupku nije se davala prednost, već su svi postupci podjednako korišćeni.

Rezultati dobijenih empirijskim istraživanjem, sprovedeni su pomoću programskog softvera IBM SPSS Statistics 20, za statističku obradu ovakvih istraživanja.

## **1.5 Struktura rada**

Rad je podeljen u šest delova, tako da prvih pet čine teorijska razmatranja, u šestom delu je pregled empirijskog istraživanja, a na kraju, u sedmom delu se daju zaključna razmatranja sa potvrdom ili negiranjem postavljene hipoteze.

Nakon uvodnih napomena sledi prvi deo koji se bavi savremenim preduzećima i svim izazovima koji stoje ispred njih, napravljena je kratka komparacija funkcionisanja organizacija koja su radila pre, u staroj ekonomiji i funkcionisanja organizacija u novoj ekonomiji.

Drugi deo rada odnosi se na intelektualni kapital, njegove karakteristike, njegove sastavne delove sa posebnim osvrtom na ljudski kapital kao najznačajnijim delom intelektualnog kapitala. Insistira se na tome da je ljudsko znanje promenljiva veština koja se stiče i usavršava, a samo upravljanje tim znanjem je specifičan i trajan proces. Zbog toga, kontinuirano učenje je preovlađujući imperativ poslovanja.

Kvalitet ljudskog kapitala u firmama danas predstavlja najznačajniji faktor konkurentnosti i upravo o ovome se istražuje u trećem delu ovoga rada, tačnije, o ljudskom kapitalu kao bazi stvaranja i održavanja konkurentnosti savremenih organizacija današnjice.

Četvrti deo rada istražuje znanje kao osnovu postojanja organizacija, njegovom značaju, načinu sticanja i korišćenja. Upravljanje znanjem je nezaobilazni deo modernog funkcionisanja kompanija i to počev od utvrđivanja znanja, organizovanja, čuvanja i distribucije znanja i iskustva pojedinih grupa u preduzećima.

Peti deo disertacije istražuje inovacije kao proces pretvaranja ideje u realizaciju. Inovacija ne postoji bez ideje o novom. Da bi savremena organizacija stekla i održala jednom ostvarenu konkurentsku prednost, neophodno je da konstantno razvija znanje, kreativnost i inovativnost kod svih zaposlenih. Nema razvoja ni jednog poslovnog subjekta, bez primene novih ideja i novog znanja.

## 2. ORGANIZACIJE U SAVREMENIM USLOVIMA POSLOVANJA

*„U vremenu drastičnih promena, budućnost nasleđuju oni koji uče. Oni koji misle da su sve naučili osposobljeni su da žive u svetu koji više ne postoji.”*

Eric Hoffer

Svet u kome živimo stalno se menja, prepun je nesigurnosti, dramatičnih sukoba, velikih integracija i razornih dezintegracija, kontradiktornosti u politici, ekonomiji i društvu. Promene su jedina sigurna konstanta. Zato ne možemo govoriti o jednostavnim receptima uspešnog života i rada, već velikoj fleksibilnosti na svim poljima delovanja, prilagodljivosti savremenim uslovima, praćenju i iniciranju promena.

Složenost savremene organizacije, mnogo informacija, podataka, različitosti koje deluju iz spoljašnosti, ekonomske, političke, socijalne nesigurnosti i drugo, umnogome usložavaju put ka ostvarivanju profita, koji predstavlja krajnji cilj njenog postojanja i opstajanja u savremenim uslovima poslovanja. Razumeti promene, biti fokusiran na njih i motivisati sve članove organizacije da slede taj put bez straha, danas je imperativ svake organizacije.

Savremena organizacija se suočava sa savremenim promenama koje se dešavaju non-stop, koje su različite jedne od drugih, koje se dešavaju u različitim vremenskim intervalima (koji su sve kraći i kraći) i koje ostavljaju različite posledice na poslovanje.

Dakle, da krenemo od definisanja organizacija.

„Organizacije predstavljaju način koordinisanja ljudskih bića, ili proizvodnje dobara, na stabilan način kroz prostor i vreme.”<sup>4</sup>

Šejn ističe da je organizacija „racionalna koordinacija aktivnosti određenog broja ljudi radi postizanja neke zajedničke eksplicitne svrhe ili cilja, putem podele rada, i funkcija i putem hijerarhije autoriteta i odgovornosti”.

Organizacija se može razumeti kao deo teorije sistema čija je osnovna postavka postojanje svrhe i strukture zasnovane na opštim zakonima i principima, za razliku od slučajnih procesa.

Sistem organizacije se sastoji od različitih delova integriranih u jednu koherentnu celinu radi postizanja određenih ciljeva. Pretpostavka uspešnog funkcionisanja neke organizacije jeste postojanje optimalne organizacione strukture i optimalnog načina funkcionisanja ljudima. Prema Drakeru „organizacija je zapravo oruđe pomoću koga ljudi postaju produktivniji radeći zajedno”.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Rot, N. (2010), *Psihologija grupa*, Zavod za udžbenike, Beograd, str. 91;

<sup>5</sup> Druker, P. (2005), *Najvažnije o menadžmentu*, M. E. P. Consult, Zagreb, str. 69;

U savremenim uslovima poslovanja, kompanije nisu imune na izazove i rizike koji se javljaju tokom njihovog funkcionisanja. Štaviše, stiče se utisak da problema u današnjim poslovnim subjektima ima sve više i da su sve složeniji.

Osnovni problem sa kojim se suočavaju savremene organizacije je kako u nestabilnim, stalno promenljivim uslovima, postati stabilna organizacija sposobna da kreira promene, i da umanju upravo tu nestabilnost poslovnog okruženja. Odnosno, kako adekvatno odgovoriti na sve izazove savremenih potreba kupaca, potrošača, tržišta, profita, napredovanja, konkurentnosti. U pitanju je osetljiv posao menadžmenta jer je neophodno učiniti ljude svesnim zajedničkih mogućnosti plasirajući im ostvarive ciljeve, jasan sistem vrednosti, odgovarajuću organizacionu hijerarhiju, kao i mogućnost za personalno i timsko usavršavanje i napredak. Dakle, osnovni zadatak koji se postavlja pred menadžment u savremenim organizacijama je kako razviti dovoljno elastičnu strukturu poslovanja koja će doleteti stalnim promenama i nemirima koje se dešavaju kako van organizacije tako i unutar nje.

Tradicionalni način funkcionisanja imao je duže periode spokoja i sigurnosti sa kraćim periodima promena za koje je bio potreban adekvatan odgovor prema okruženju. Vremenski ispadi su postajali sve češće a uspeh u njima su osetili samo oni koji su mogli da brzo odreaguju na pravi način, učeći iz novonastalih promena i izrastaju iz nesigurnosti, nasuprot uzaludnoj borbi drugih organizacija koje su pokušavale da eliminišu novonastalu neizvesnost.

Danas, svaka organizacija koja smatra da su promene samo povremeni poremećaji u stabilnom svetu poslovanja, izlaže se velikom riziku opstanka. Promene dolaze toliko brzo da organizacije i njeni lideri ne smeju da se opuste duže vreme i vode kontinuirano isti posao na isti način, već moraju neprestano da prate dešavanja unutar i izvan okruga poslovanja kako bi mogli blagovremeno da reaguju na njih i kako te promene ne bi ostavljale velike negativne tragove na njihovo poslovanje. Današnje radno okruženje se vrtoglavo menja, izlažući poslovanje novim izazovima, kao što su: ubrzan tehnološki razvoj, globalna konkurencija, promene na tržištu radne snage, demografske i mnoge druge. Trenutna globalna ekonomska kriza ima dalekosežne negativne posledica na gotovo sve nacionalne ekonomije, i njihove organizacije, bilo velike ili male, državne ili globalne.

Sadašnje moderne ekonomije deluju u kompleksnom poslovnom okruženju punom različitosti, šarolikom od internih i eksternih faktora. Upravo takva poslovna klima bitno određuje i funkcionisanje i rezultate organizacije, buduće pravce poslovanja u njemu, i predstavlja bazu u procesu donošenja odluka i ostvarivanja ciljeva.

Poslovno okruženje u kojem funkcionišu današnje savremene organizacije se drastično izmenilo zbog dejstva velikih, često tesno povezanih društvenih činilaca koji su prouzrokovali nova pravila ponašanja, mogućnosti i izazove. To su:<sup>6</sup>

1. Elektronska revolucija – koja je dovela do ekspanzije informatike u proizvodnji, elektronsku komunikaciju, onlajn distribuciju i prikladnije upoređivanje i formiranje cena.

---

<sup>6</sup> Kotler, P. – Keller, K. L. (2009), Marketing management, Upper Saddle River, N. J: Pearson Prentice Hall. pp. 55–56;

2. Globalizacija u oblasti transporta i komunikacija koja je nastala kao posledica tehnološkog napretka, koja je olakšala i povezala poslovanje u drugim zemljama, a potrošačima kupovinu proizvoda i usluga na međunarodnom nivou.

3. Davanje slobode privrednim granama radi povećanja konkurentskih i razvojnih šansi.

4. Privatizacija tradicionalnih javnih kompanija kako bi se povećala njihova efikasnost.

5. Liberalizacija tržišta radi povećanja konkurencije.

6. Preklapanje dve ili više grana privrede radi sagledavanja novih mogućnosti.

7. Menjanje načina i odnosa poslovanja u maloprodaji između malih i velikih prodavaca, uvođenje kataloške prodaje, prodaja putem naručivanja proizvoda i usluga itd.

8. Direktna prodaja putem *online* poslovanja ili dodavanje *online* usluga uz već postojeću redovnu prodaju.

Istražujući okruženje, kompanije prepoznaju svoje unutrašnje snage i slabosti, kao i šanse i opasnosti koje dolaze spolja. Koristeći relevantne informacije, pokušavaju da angažuju svoje snage, otklone slabosti i iskoriste šanse, izbegnu spoljne pretnje i opasnosti. Nametnula se obaveza prilagođavanja globalnim trendovima i uslovima promenljivog okruženja, više se ne radi samo o istrajavanju na tržištu već o apsolutnom opstanku. Zato se menja organizaciona forma i iznalaze nove strukturne solucije, što više prilagodljive mogućim promenama.

Moderne organizacije sve više gube svoj uobičajeni piramidalni oblik organizacije, hijerarhija im postaje sve ravnija.<sup>7</sup> Gubi se klasični izgled radnog mesta i samog okruženja za rad, a sve više se pojavljuju timovi za određene poslove. Savremene tehnologije su omogućile da se poslovi obavljaju i od kuće. Raste broj privremeno zaposlenih, kao i spoljnih honorarnih saradnika.<sup>8</sup> Prema predviđanjima Pitera Drakera, „za dvadesetak godina moguće je da polovina ljudi koji rade za organizaciju, neće biti stalno zaposlena ili u radnom odnosu u toj organizaciju, svakako bar nepuno radno vreme.”<sup>9</sup>

Bez obzira na gore navedeno, ljudski faktor i dalje nosi najvažnije aktivnosti. Ljudi sa svojim sposobnostima i razvojnim potencijalima predstavljaju nezaobilazni resurs i faktor konkurentске prednosti, a takođe i faktor uspeha.

Promene koje se dešavaju u okruženju, ne zaobilaze čoveka kao radnika već utiču i na njega i na menadžere u organizaciji, tako da postizanje zacrtanih ciljeva organizacije posmatraju kroz prizmu kvaliteta i kroz procese, pomoću kojih se obavljaju ključne aktivnosti unutar organizacije. Na organizaciju se gleda kao na mrežu poslovnih procesa, kroz koje ona efikasno funkcioniše i u kojoj je čovek centar događaja i pokretač celokupnih procesa, zajedno sa znanjem koje poseduje, kreativnošću, snagom da odoleva nestabilnošću koja je svakodnevna.

---

<sup>7</sup> Tanasijević, Z. (2006), *Novi putevi menadžmenta ljudskih resursa*, Festival kvaliteta 2006, A-41, dostupno na <http://www.scribd.com>, 24. 08. 2013;

<sup>8</sup> Torrington, D. – Hall L. i Taylor S. (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Datastatus, Beograd, str. 3–4;

<sup>9</sup> Drucker, P. (2005), *Upravljanje u novom društvu*, Adižes, Novi Sad, str. 173;

## 2.1 Kreiranja društva znanja kroz organizaciono učenje i znanje

Razvoj intelektualnog kapitala je bitan uslov za opstanak na današnjem tržištu. Neophodno je stalno ulaganje u znanje, kreativnost i inovativnost svih zaposlenih, jer „uspešna kompanija u budućnosti biće stecište znanja, kvaliteta i sposobnosti zbog kojih će uvek moći da spremno reaguje na kratkoročne tržišne anomalije”.<sup>10</sup>

„Učenje predstavlja proces koji dovodi do promene u mentalnom (unutrašnjem) ili spoljašnjem ponašanju (motorno učenje, veštine). Učenjem se formiraju tragovi u mozgu koji ostaju kao deo iskustva ličnosti i mogu različito dugo trajati što opet zavisi od namene za koju se uči. Razlikujemo kratkotrajno i dugotrajno učenje kao što razlikujemo kratkoročno i dugoročno pamćenje. Sistematski oblici učenja imaju za svrhu da poboljšaju cilj i svrhu učenja kao i mogućnosti za kasnije izvođenje utvrđenih naučenih operacija.”<sup>11</sup>

„Organizaciono učenje jeste promena u kognitivnim strukturama i ponašanju članova organizacije koja obezbeđuje podizanje sposobnosti organizacije da se prilagodi svome okruženju. Organizaciono učenje, je dakle proces putem koga se proširuje repertoar potencijalnih ponašanja članova organizacije kao pojedinaca ali i organizacije kao kolektiva – proces razvoja i primene novih pravila i rutina u organizaciji. Organizaciono učenje je proces putem koga organizacija stiče, manipuliše i koristi znanje.”<sup>12</sup>

Sada se nakon obrazovanja i sticanja određenog iskustva ne završava proces učenja. Granice znanja se svakodnevno proširuju. Upravo zato se sve češće spominje termin celoživotnog učenja i to ne samo u svetu već i u našoj zemlji.

Đuričin i Janošević definišu učenje „kao proces unapređenja delovanja zahvaljujući boljem znanju i razumevanju relevantnih pojava. Po njima, zahvaljujući učenju stižu se nova znanja, odnosno, rezultat procesa učenja je znanje... Učenjem se utvrđuje ili podiže nivo znanja, koji za rezultat ima povećanje ekonomskih rezultata, ali i sinergiju u radu i životu ljudi. Zato usmerenje na razvoj ljudskih resursa zahteva ulaganje i obuku za život i rad u društvu koje je bazirano na znanju”.<sup>13</sup>

„Znanje je u organizacionoj kulturi kritični faktor, koji ukazuje na meru u kojoj je učenje (edukacija) vrednovano u pojedinim organizacijama. U nekim organizacionim strukturama, kako zapažaju autori, više su podržane vrednosti kao što su poverenje, otvorenost i kreativnost, dok u drugim se više pažnje posvećuje razvoju sistema komunikacije i informacionim mrežama.”<sup>14</sup>

Znanje nije više obaveza i *privilegija* samo menadžmenta već svih zaposlenih u organizaciji.

„Nekada je učenje bilo luksuz za elitu, sada je to nacionalna potreba, potreba širokih masa, u pravom smislu te reči. Ko ne shvata ove procese, ne shvata tendenciju

<sup>10</sup> www.mbatrend.com, *Ljudski resursi i konkurentna prednost*, dostupno 12. 11. 2013;

<sup>11</sup> <http://www.psihologija.autentik.net/ucenje.php>;

<sup>12</sup> <http://www.ekof.bg.ac.rs>;

<sup>13</sup> Đuričin D. – Janošević S. (2009), *Strategijska analiza ljudskih resursa*, Ekonomske teme 1, Niš, str. 146;

<sup>14</sup> Štangl Šušnjar, G. – Zimanji, V. (2005), *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet Subotica, str. 58;



vremena, on zaostaje. Ko, suprotno ovome, shvati ove procese, za njega je budućnost već počela.”<sup>15</sup>

Sve je veća potreba za kvalifikovanim i samostalnim osobama, ali i sve neophodnija potreba prekvalifikacije i dokvalifikacije. Investiranje u obrazovanje nameće se kao sve presudniji faktor funkcionisanja kompanije i osnov za sticanje konkurentskih prednosti na tržištu. Nedovoljno i neadekvatno investiranje u sticanje znanja zaposlenih, često dovodi do slabljenja ili čak gubljenja profita, slabljenja konkurentске prednosti kako kompanije tako i čitave nacionalne privrede. Dakle, posledice neulaganja u znanje prožimaju čitave društvene slojeve.

„Podatak da se više od 50% DBP u razvijenim ekonomijama bazira na znanju, tj. intelektualnoj imovini i stručnosti ljudi, ukazuje na centralnu ulogu koju znanje ima u savremenoj privredi.”<sup>16</sup>

„Informacione i komunikacione tehnologije su infrastruktura društva zasnovanog na znanju..., a stvaranje društva zasnovanog na znanju i održivom razvoju podrazumeva podsticanje koordinacije između ključnih faktora kao što su: ulaganje u obrazovanje, istraživanje i razvoj kao i praktičnu primenu tih rezultata istraživanja, kao i korišćenje informaciono komunikacionih tehnologija.”<sup>17</sup>

Kvalitetno upravljanje znanjem u kompaniji, odn. sva dostupna a bitna znanja, uspešno objedinjuje, klasifikuje i distribuira relevantnim činionicima. Izgled sistema upravljanja znanjem zavisi od same situacije u kompaniji. Razvoj elektronskih i komunikacionih tehnologija povećava brzinu učenja i prenos znanja među zaposlenima. U tom procesu, radnici ujedno učestvuju i u stvaranju sasvim novih znanja, povećavajući fond raspoloživog znanja kompanije. Da bi napredak bio evidentan, neophodno je da nivo učenja bude veći od nastalih promena u okruženju.

## 2.2 Kontinuirani proces stvaranja uspeha

Menadžment modernih organizacija mora da podstiče promene u „četiri stvari: promene strukture, tehnologije, ljudi i organizacione kulture, stalno podstičući i podižući inovacije”. Promena strukture menja odnos sa vlastima, načinima koordinisanja, davanju većih ovlašćenja radnicima, izmenama na nivou veličine i organizacije radnog mesta. Promene tehnologije menjaju dosadašnje načine obavljanja posla, metode, opremu i procedure. Menjanje ljudi utiče na same stavove radnika, njihova shvatanja i ponašanja. Promena organizacione kulture je uvođenje drugačijeg načina prihvatanja novina i afirmaciju te novousvojene vrednosti. Promenu organizacione kulture, menadžment te organizacije kontinuirano i odlučno podržava, i postepeno psihološki menja svest kod

---

<sup>15</sup> Bilandžija, G. (2010), *Obrazovna tehnologija kao nužnost savremenog obrazovnog procesa*, TIO 2010, Čačak, str. 238–244;

<sup>16</sup> Premović, J. (2010), *Inovativne organizacije u funkciji ostvarivanja konkurentskih prednosti*, Montenegrin Journal of Economics, N. 11, vol. 6, Kotor, str. 157–163;

<sup>17</sup> Momirović, D. – Nestorović, O. i Milosavljević, G. (2010), *Menadžment i održivi razvoj u vremenu svetske ekonomske krize*, Međunarodna naučna konferencija MENADŽMENT 2010, Kruševac, str. 437–440;

zaposlenih. To zahteva dosta vremena, novca i upornosti, uvođenje moderne tehnologije ali i pozitivno prihvatanje zaposlenih, što se sve isplati na dugoročno poslovanje.<sup>18</sup>

Organizacija sa afinitetom za promene ima sledeće osobine:<sup>19</sup>

„1. Povezivanje sadašnjosti i budućnosti – razmišljanje o radu kao da je to nešto više od pukog nastavka prošlosti.

„2. Učenje kao način života – organizacije naklonjene promenama na nivou razmene znanja i menadžmenta.

„3. Aktivno podržavanje i podsticanje dnevnih poboljšanja i promena – uspešne promene mogu da proizađu i iz malih promena kao i iz velikih.

„4. Organizovanje raznovrsnih timova – raznovrsnost obezbeđuje odvijanje stvari na drugačiji način od dosadašnjeg.

„5. Podsticanje otpadništva – disidenti sa svojim idejama koje su različite od ostalih mogu da dođu do radikalnih promena.

„6. Zaštita ideje proboja karaktera – organizacije koje su pronašle način zaštite ideje proboja karaktera lako se i brzo menjaju.

„7. Integrisanje tehnologije – korišćenje tehnologije u svrhu primene promena.

„8. Izgrađivanje i produblјivanje poverenja – ako kultura u organizaciji uliva poverenje i lideri uživaju kredibilitet i integritet onda će i ljudi u organizaciji podržati promene.”

Razmišljanje o budućnosti podrazumeva upotrebu mašte koja nas priprema i omogućava da se borimo sa događajima koji će uslediti kako bi smo ih uspešno savladali. Menadžeri su stoga uključeni u proces strateškog planiranja sa svojim nastojanjima da oblikuju ono što će doći, a sve u cilju efikasnog i efektivnog obavljanja poslova, pripremajući sebe i svoje zaposlene. Ljudi različito reaguju na različite prilike i neizvesnost sutrašnjice. Mnogi ljudi na istaknutim položajima, suočeni s trajnom neizvesnošću posežu za nekim fatalnim rešenjem, ili pak za nekom krutom, obuzdavajućom metodom. Zato inteligentno upravljanje predstavlja važan faktor uspeha savremenih organizacija.

Savremene kompanije imaju četiri komponente: kapital – novac i deonice; infrastrukturu – mašine i zgrade; radnike tj. zaposlene, kao i polazne ideje – koje su ujedno i najproblematičniji elemenat. Konkurencija je sve dovitljivija i sposobnija. Ljudsku snagu su zamenile mašine a kompjuteri olakšavaju upravljanje procesima i donošenje odluka. Ono što zaista vredi je neopipljivo – veze, znanje koje postoji u kompaniji, koncepti i ideje. Ako uklonimo rukovodstvo iz organizacije sigurno je da nećemo dobiti potpuni haos u očajničkoj potrazi za vođom. Neki poslovi će trajati po inerciji. Jedino što će se dobiti jeste puko ponavljanje i reprodukcija ali životarenje nije dovoljno za opstanak i dalje razvijanje. Zato menadžer mora da postavi kvantitativne inovacijske ciljeve i stalno podstiče zaposlene da razvijaju ideje i sposobnost da inoviraju bez straha od promašaja i grešaka.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> Naučni skup sa međunarodnim učešćem Sinergija 2010. Raje Baničića bb, Bijeljina, *Koncepti uspešnosti savremenih organizacija*, Sveto Veselinović, Poslovni fakultet u Višegradu, Užičkog Korpusa 12, Višegrad;

<sup>19</sup> Robbins, P. Stephen (2005), *Coulter Mary*, Menadžment, Data status, Beograd, str. 147;

<sup>20</sup> Riderstrale, J. (2004), *Nordstrom Kjel*, Funky business, PlatΩ, Beograd, pp. 197;

„Izgradnja sposobnosti čitave firme da inovira, podrazumeva stanje svesti primenjivo na sve i svakoga u organizaciji. To organizaciju pretvara u fabriku ideja i snova koja se bori za primat u maštovitosti, inspiraciji i inicijativi. Inovacija nije samo pitanje tehnologije. Ona zahteva svaki aspekt funkcionisanja organizacije – administraciju, marketing, finansije, dizajn, menadžment ljudskih resursa i koncept usluga. Inovacija zahteva da se iznova osmisli svaki, pa i najmanji aspekt funkcionisanja firme. One zahtevaju učešće svakog zaposlenog i okruženja i praktično kreiraju inovativni sistem koji nosi benefite za sve interesne grupe: kupce, zaposlene, lidere, akcionare, državu. Uspesne organizacije inoviraju: novim strategijama, brzinom, pameću, ignorisanjem i slušanjem potrošača, kao i promovisanjem interne heterogenosti i homogenosti.”<sup>21</sup>

U uspešnim savremenim organizacijama, promene su konstantna karakteristika. „Ono što se ne dokaže u praksi, silom ekonomskih zakonitosti traži promenu. Ono što se dokaže u praksi, zahteva promenu kao usavršavanje, poboljšanje, čime se obezbeđuje dodatna efektivnost. Takve promene predstavljaju proces neprekidnih promena ostvarenja ekonomskog rezultata organizacije i društva.”<sup>22</sup>

Savremeni lideri moraju brzo da ovladavaju novim znanjima, da koriste informacione tehnologije, da budu spremni za brzo prikupljanje informacija kako iz organizacije, tako i iz okruženja. Informacione tehnologije pružaju veliki benefit svim oblastima društva i privređivanja. Informacione tehnologije nisu podrška samo industrijskoj proizvodnji, nego i skladištenju, transportu, knjigovodstvu, komunikaciji, promociji. Na tako umrežen način, geografska udaljenost gubi na značaju te se sve obavlja u realnom vremenu. Informatička podrška je ključna tačka u budućem razvoju poslovanja jer je sve značajnija potreba za razmenom informacija.

Moderne organizacije moraju integrisati viziju svoga lidera i umeće *know-how* menadžera. Pojedinaac ne može da drži pod kontrolom sve oblasti poslovanja, zato lider i brzo učeći timovi usmeravaju kormilo ka ostvarenju zajedničkog cilja. To nije puko komandovanje ili kontrolisanje, već usmeravanje na najvažnije aspekte poslovanja.

Nije dovoljno da lider stoji na vrhu hijerarhijske lestvice i povlači sve konce, potrebno je iskoristiti snagu svojih specijalizovanih timova zarad dobijanja na kvalitetu poslovanja.

„Najtraženiji proizvodi ranije su se sastojali od malo znanja i dosta supstance. Nove vrednosti poseduju malo supstance i dosta znanja. Danas se znanjene vezuje za ličnost, ono je postalo resurs, javno dobro. Primena znanja na znanje dovela je do revolucije produktivnosti, a prenos znanja potrebnog da se utvrdi kako postojeće znanje može najbolje da se iskoristi da bi se ostvarili rezultati, vodi nas preko menadžmenta do liderstva. Moderne organizacije predstavljaju svojevrsta skladišta znanja. Njihova uloga jeste da pomognu proces stvaranja novih lidera na svim hijerarhijskim nivoima. Rutine koje poseduje jedna organizacija postaju znanja preduzeća koja mu omogućavaju stvaranje paradigmi. Sposobnost brzog sticanja znanja i njegovog pretvaranja u proizvode i usluge postaje glavni vodič ka uspehu.”<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> Item;

<sup>22</sup> Gužalić, M. (2006), *Preduzetništvo – instrument liderstva*, Zbornik radova, Naučni skup, *Liderstvo u teoriji i praksi*, Ekonomski fakultet Banja Luka, str. 159;

<sup>23</sup> Kaplan, R. – Norton, D. (2001), *The Strategy Focused Organizations*, Harvard Business School Press, pp. 91;

Nemaju sve savremene kompanije svoja vlastita znanja niti mogućnost ulaganja u istraživanja i razvoj. To često zahteva partnerstva i umrežavanje, odn. stvaranje alijansi na globalnom tržištu. Glavna konkurentska snaga postaje upravo ta sposobnost kompanije da izgradi znanje koje zasnovano na alijansama. Gradi se takva infrastruktura koja omogućuje kontrolu informacija i podelu znanja, smanjenje vlastitih troškova, povećanje efektivnosti i dobijanje novih poslova. Kompanije stiču iskustvo jedne od drugih. Informacione tehnologije omogućuju povezivanje kompanija, kupaca, distributera, odn. stvaranje *virtuelnih korporacija*. Virtuelna korporaciona mreža ne poseduje klasičnu organizacionu shemu a ni pravo sedište, no i bez toga sasvim lepo funkcionišu.

U novonastalim prilikama obavljanja biznisa u svim uslovima i preprekama koje od njega nastaju, stvaraju se potrebe za samo one vođe, lidere „koji su sposobni da razumeju ljude, radnike, potrošače, koji znaju kako sa njima da komuniciraju i kako da im se prilagode. Lideri budućnosti treba da poseduju znanje i umeće da upravljaju razlikama.

Po mišljenju mnogih autora kontrola će morati da ustupi mesto poverenju, što će zahtevati od lidera da prihvate novi dizajn organizacije i da se odreknu hijerarhije. Timovi i osamostaljivanje zaposlenih će biti organizacioni trendovi u stalnom usponu. Vizija i sistem nagrađivanja će biti osnovni mehanizmi organizacione kulture koji će imati presudan značaj u organizacijama budućnosti”.

Moderni lideri moraju da razvijaju mehanizme saradnje i upravljanja „timovima ljudi koji će u budućnosti predstavljati nezamenjiv i ključni faktor uspeha savremenih organizacija”. Zbog toga, upravljanje ljudskim resursima postaje ključni faktor napretka ekonomije.

Stvaranje i održavanje konkurentske prednosti je glavni i najzahtevniji zadatak modernih kompanija. Ranije je konkurentsku prednost garantovala sama lokacija. Dostupnost raznih sirovina omogućavala je stvaranje početnog monopola. U jednom momentu to je bio pristup nafti, rudnicima, šumama i sl. Ubrzo su druga dostupna tržišta anulirala lokaciju kao polazište konkurentske prednosti. Razvoj tehnologija i nesmetan pristup kapitalu omogućili su novu mogućnost ostvarivanja konkurentske prednosti.

Tehnološke inovacije koje su nastale u jednom trenutku, u drugom trenutku su već bile zamenjene drugim sličnim ili imitiranim proizvodima. Proizvođači su tada radili samo za sebe. Imali su slična tehnološka rešenja, ali su se probijali samo oni sa boljim proizvodima. To je one koji gube tržišnu utakmicu primoralo da se okrenu kreativnosti radeći na nov, drugačiji, način.

Tako su se, u drugoj polovini dvadesetog veka, stvorili manji ili veći privremeni monopoli zasnovani na novim *bum* inovacijama. *Just in time* princip, reinženjering, upravljanje ka cilju, menadžment apsolutnog kvaliteta, japanska metoda *kanban*, postavljanje repera, matrični menadžment, *outsourcing* (korišćenje spoljnih resursa), strateška partnerstva, i drugi načini, omogućili su iskorak i novu konkurentsku prednost za mnoge kompanije.

Danas organizaciona struktura nije toliko bitna koliko posedovanje talenta menadžera da ceneći svoje zaposlene, uvažavaju njihove posebnosti i kreativnost, povezuju ljudski faktor i otklanjaju moguće probleme u zajedničkom funkcionisanju. Tako klijenti dobijaju kreativnu uslugu koja tu kompaniju izdvaja iz konkurencije.

Tradicionalno orijentisane kompanije bile su usredsređene same na sebe i efikasnost pronalazile u strukturnoj organizaciji. Današnje kompanije su usmerene na

spoljni svet, na emotivno ispunjenje klijentovih želja. Ovakve kompanije prate svoju viziju, uspevaju jer su drugačije i znaju da i dalje moraju, ne da budu korak ispred, nego da budu drugačije. Njihova strategija prestaje biti konkurentna, ona je sve više senzacionalna odn. zasnovana na emocijama i mašti (e-konkurentnost).

Senzacionalna vizija deluje na klijentova čula i emocije.

Jedna od tih vizija je se etika. Kompanije se predstavljaju i kao brižne, društveno odgovorne. Brinu o zdravlju nacije, sportu za omladinu, zaštiti životne okoline. Etika se ne može sprovoditi parcijalno i s vremena na vreme već apsolutno. „U vremenu viška i obilja, etika je moćno konkurentno oružje. Ona organizacije čini drugačijim, jer je konkurencija retko koristi do kraja. Danas je najaktuelnija kombinacija organizacija za koje vredi raditi i ljudi koje vredi zaposliti.”

Mnoge kompanije imaju sličnu tehnologiju, proizvode i usluge, ali teže da estetikom, odn. dizajnom i brendom zadive svoje korisnike. Pakovanje i izgled nisu samo formalne prirode. To znači ujedno i funkcionalnost, cenu, imidž i dugovečnost same kompanije. Brend izdavača proizvođača od drugih i stvara priču koja uliva poverenje i prepoznatljivost kod potrošača.

„Novo bojno polje sa konkurencijom je sve više u znanju, kreativnosti, jedinstvenim veštinama koji se nalaze u glavama zaposlenih, inovacijama, dizajnu, brendu, garancijama, servisnim ugovorima, imidžu, uslovima plaćanja i mnogim drugim paketima usluga. Granice između proizvoda i usluga se gube. Sve firme neminovno moraju postati profesionalne uslužne firme tako da budućnost pripada onim organizacijama koje na svom čelu imaju ljude koji se ne boje da rizikuju, krše pravila i stvaraju nova. Biti sjajan u poslu više nije dovoljno, da bi uspeli ljude treba iznenaditi, privući i učiniti zavisnim.”

Nova organizacija je organizacija koja neprestano uči, poznaje pojam inteligentnog liderstva, transformacionog vođe, gradi timske igrače na svim nivoima, podstiče stvaranje samoupravnih timova. Bez obzira na vrstu proizvoda ili usluga, nove uloge lidera visoko produktivnih timova usmerene su na timsko vođenje sastanaka, vođenje i trening timova, motivisanje i usmeravanje energije zaposlenih, zadovoljenje potreba i želja tržišta.

Biti kreativan, pronaći inovativna rešenja karakteristika je onih ljudi koji se sa problemima suočavaju i rešavaju ih, prilazeći situaciji sa otvorenom svešću i veštinom posmatranja stvari u novom, drugačijem svetlu u kome ih drugi ne primećuju. Od menadžment timova se očekuje upravo kreativnost u razmišljanju, rešavanju problema, radu na projektima, razvoju i unapređenju poslovanja.

Velikom broju postojećih kompanija biće potrebno mnogo vremena kako bi se uskladile sa zahtevima današnjice. Psihološka tranzicija i nova korporativna kultura moraju dovesti do fleksibilne organizacije, timskog rada i responzivne organizacije. Promene koje zahtevaju savremeni uslovi poslovanja sprovele su se uspešno samo u onim kompanijama koje su vodili uspešni transformacioni lideri.

## 2.3 Organizacije koje uče

*„Gazela mora trčati brzo da je lav ne bi pojeo. Lav mora trčati još brže da ne bi umro od gladi.*

*Pri tome je nebitno jeste li gazela ili lav.*

*Bitno je da svako jutro, čim se probudite, morate trčati.*

*I to brzo.”*

(Mudra izreka)

Organizacije zasnovane na tradicionalnom načinu poslovanja u današnjem vremenu kasne za konkurencijom i nestaju sa tržišta gde se odvija prava bitka za opstanak. Kako do nestanka ne bi došlo, moraju menjati način poslovanja.

Kako danas znanje predstavlja moć, organizacije moraju što brže postati organizacije koje uče.

Učenje je to da: „Organizacija koja uči je organizacija koja pojednostavljuje proces učenja svim svojim članovima, i konstantno transformiše sebe samu u cilju ostvarenja superiornih performansi.”

Svet je postao *globalno selo* u kojem je sve manje mesta kompanijama zasnovanim na tradicionalnim načinima poslovanja. Čovek ima urođenu osobinu učenja, sticanja iskustva i raznih korekcija zasnovanim na iskustvu, što za organizacije ne važi. Zato menadžment mora stalno imati na umu promene i prilagođavanje nastalim okolnostima menjajući usput i način posmatranja i mišljenja svojih članova, odn. zaposlenih.

Najčešća promena je neophodnost ovladavanja novim tehnologijama. Da bi se iz klasične organizacije prešlo na koncept organizacije koja uči, potrebno je: zajednička vizija, personalno usavršavanje, promena mentalnih metoda, timski rad i podela novog znanja. Te elemente je najbolje opisao Peter Senge u knjizi „Peta disciplina”. „Ta je knjiga u međuvremenu postala kultno štivo, a koncept učeće organizacije temelj dugoročne održivosti svake kompanije. Tek nakon što je osigurala ove elemente, organizacija ima potencijala da preraste u organizaciju koja uči.”

Najviše se očekuje od menadžera na svim nivoima kompanije kao i neformalnih vođa. Vođe moraju zacrtati ciljeve spram svoje jasne vizije i usput razvijati pozitivno mišljenje. Zaposleni po inerciji imaju strah od promena, neophodno je istaći benefite koje donosi prelazak na koncept učeće organizacije. „Vođe moraju postati učitelji i pomagači koji razvijaju horizontalnu komunikaciju.”<sup>24</sup> Umesto horizontalne komunikacije stvara se mrežna, deli se uspeh ali i odgovornost a „kontrola pomera od menadžera prema nemanadžerima.”<sup>25</sup> Menadžeri u tom procesu ne gube svoju ulogu, već im u procesu kontrole pomažu njihovi radnici.

Najvažnije odrednice organizacije koja uči su:<sup>26</sup>

<sup>24</sup> Jones, P. H. (2000), *Measuring Learning Externally LO6669, Learning-org – An Internet Dialog on Learning Organizations*, on-line <<http://world.std.com/~lo/>>, dostupno: 11. marta 2000;

<sup>25</sup> Ibid;

<sup>26</sup> [http://organizacija.awardspace.biz/poglavlje\\_4/glava\\_4\\_3.htm](http://organizacija.awardspace.biz/poglavlje_4/glava_4_3.htm), dostupno 23. 11. 2013;

„1. poslovna politika i rukovodeće strukture moraju dozvoliti promene (događanja promena) koje su rezultat akcija pojedinaca. To podrazumeva da pojedinci imaju slobodu postavljanja pitanja i javnog raspravljanja o njima, i uticaja na događaje a naročito na one koje se i na njih odnose;

„2. organizacija mora imati volje i želje tražiti i beležiti povratne informacije iz svoje okoline postavljanjem pitanja ljudima i organizacijama s kojima imaju posla (sarađuju). Treba takođe upamtiti da, kao što pojedinac može menjati organizaciju, tako i organizacija može svrhovito promeniti svoju okolinu. Kako bi to mogla učiniti, prvo mora dobro upoznati svoju okolinu traženjem informacija o njoj i od nje;

„3. pojedincima mora se dozvoliti fleksibilnost u onome šta čine i kako čine;

„4. pojedincima mora biti dozvoljeno da razmisle o stvarima i pojavama samostalno, te da tako sami dođu do svojih zaključaka, radije nego da im se govori šta da misle. Podrazumeva se da su uvek moguće rasprave, neslaganja i sukobi mišljenja. Njih je neophodno tolerisati i konstruktivno rešavati, kako bi se iz svega toga nešto naučilo;

„5. treba shvatiti da je pojedinac sa svojim jedinstvenim znanjima najvažnija vrednost organizacije koju treba kompletrno iskoristiti;

„6. svi u organizaciji moraju učiti, a ne samo menadžeri;

„7. treba shvatiti da je izgradnja organizacije koja uči proces koji ne prestaje, a ne jednokratna pojava;

„8. ne treba biti opijen informacionom tehnologijom, iako je ona moćan instrument. Naime, ona često zna otuđivati ljude, što štetno utiče na njihov osećaj pripadnosti organizaciji, volju za radom, pa tako i za učenjem;

„9. razgovori između zaposlenih unutar organizacije jako su korisni i važni.”

Uvodi se nov koncept upravljanja i vođenja organizacije koja uči a vođa je odgovoran za preuređenje takve organizacije i proces učenja. Taj proces obuhvata neprekidno razumevanje komplikovanih izazova, definisanje vizije i unapređenje mentalne mape.

U učećim organizacijama razlikuju se tri tipa vođa: vođa-dizajner, vođa-stjuard i vođa-učitelj. Najvažnije je da se ciljevi razvoja organizacije među navedenim tipovima vođa ne ispuštaju iz vida.<sup>27</sup>

Prelazeći od klasičnog oblika organizacije prema obliku organizacije koja uči, ljudi jasno definišu svoj smer razvoja u budućnosti. Deljenjem znanja, informacija i najboljeg što se dobija od kreativaca i timova, organizacija koja uči stavlja ljudski potencijal u prvi plan.

Uloga i značaj vođe, takođe se vrlo brzo redefiniše u modernim kompanijama.

---

<sup>27</sup> Jennings, D. (2000), *Learning Climate and the Learning Organisation*, on-line <<http://cis.paisley.ac.uk/wilci0/Jenlrn.htm>, dostupno: 11. marta 2000;

## 2.4 Promene u okruženju i njihov uticaj na nastanak organizacije koja uči

Današnje kompanije posluju u uslovima diskontinuiteta. Diskontinuirano okruženje podstiče firme da se za kratko vreme prilagode promenama. Moderne kompanije moraju da prihvate duh neprekidnog menjanja. Izgradnja organizacionih modela za adaptaciju je neizbežan korak opstanka na globalnom tržištu.

Koncept organizacije koja uči, razvija se 50-ih godina dvadesetog veka ali je doživeo pun zamah poslednjih 15-ak godina i to zahvaljujući *Peteru Sengeu* i njegovoj fantastičnoj knjizi „Peta disciplina”. Prema *Sengeu*, „organizacija koja uči je organizacija koja se stalno prilagođava promenama u okruženju. Promene u okruženju obeležavaju trendovi poput sve bržeg tehnološkog razvoja, rastuće globalizacije poslovanja (i njome uslovljenog sve većeg konkurentskog pritiska), sve veće ekonomske, socijalne i političke nejednakosti (i tenzije) između razvijenih i nerazvijenih zemalja, uništavanje prirodne okoline itd.”

Najveći izazovi su dosadašnji način razmišljanja i funkcionisanja zaposlenih: razmišlja se fragmentarno odn. sa fokusom na parcijalne probleme umesto na celinu, a preovlađujuća interakcija je, naravno, konkurencija. Svima nama su poznati primeri zaostalog obrazovnog sistema, neuspeha zdravstvenog sistema, sudstva, zastarelih propisa, mimoilaženje u međunarodnim odnosima itd.

Navedeni problemi se ne mogu rešavati jednostavno i linearno, neophodna je promena svesti, mentalnih mapa i međuljudskih odnosa kroz razvijanje holističke kolektivne svesti. Što se tiče interakcije, umesto konkurencije i rivaliteta, neophodna je tesna saradnja.

Sposobnosti organizacije koje uče mogu se grupisati u tri grupe:<sup>28</sup>

„1. Težnje – Reč je o sposobnosti pojedinaca, timova, te organizacija da se orijentišu prema onome do čega im je istinski stalo. Stoga su oni spremni na promene zato što to žele, a ne zato što to moraju. U osnovi sposobnosti kreiranja i ostvarivanja težnji nalaze se metode ličnog usavršavanja i izgradnje zajedničke vizije.

„2. Stvaralačke konverzacije – Reč je o (individualnim i kolektivnim) sposobnostima reflektovanja o dubokim postavkama i obrascima ponašanja. Razvoj sposobnosti stvaralačke konverzacije nije lako. Dominantni oblik komunikacije je debata. To znači da se komunikacija odvija poput pingponga. Rečenice velikom brzinom lete s jedne na drugu stranu, pri čemu svaki učesnik teži tome da nametne svoje stajalište onom drugom. Nasuprot tome, stvaralačka konverzacija održava zajedničko razmišljanje svih učesnika, omogućujući im ostvarivanje zajedničkih uvida u realnost.

U osnovi ove sposobnosti nalaze se metode identifikacije mentalnih modela i timskog učenja.

„3. Razumevanje kompleksnosti – Reč je o sposobnosti sagledavanja celine sistema. U osnovi ove sposobnosti nalazi se metoda sistemskog mišljenja.<sup>29</sup> Zajednički razvija i komunicira viziju, te koristi promene. Dakle, turbulencije u okolini stimulisale su

<sup>28</sup> Dixon, N. (1994), *The Organizational Learning cycle*, McGraw-Hill, pp. 112;

<sup>29</sup> Dijalog o studiji slučaja Davida Berdisha *Učenje za operativnu izvrsnost: priča jednog menadžera* koji je objavljen na web portalu [www.Quantum21.net](http://www.Quantum21.net), dostupno: 23. 09. 2013;



potragu za novom teorijom vođenja, potragom koja je rezultirala rastućim obimom ozbiljnih akademskih istraživanja i popularne literature.”

I vođe i ljudi koji su vođeni, imaju stalnu potrebu svrsishodnog rada i preispitivanja u prostoru i vremenu. U želji da se uklupe u novonastalim okolnostima, ponekad se od lidera očekuje i nemoguće. Više ih zanima da im neko pokaže put u budućnost nego da imaju osećaj da gube identitet i osećaju nezadovoljstvo sadašnjim načinom rada koji ne zadovoljava aktuelne potrebe.

Zato lideri stalno tragaju za otkrivanjem i pravilnom upotrebom novih metoda menadžmenta, pa čak i sebe menjaju kako bi preuzeli više kontrole i adaptirali kompaniju tako da bude najkompatibilnija u interakciji sa okruženja. „Gurui menadžmenta u poslednje vreme niču sa svih strana. Tržište nade se nikada ne može zasititi.”

Sem što menadžeri niču kao pečurke posle kiše, raste i broj kvalitetnih studija u vezi sa vođama i vođstvom, kako da vođe stvore uslove za promenu organizacije na bolje, kako upravljati promenama a ponajviše ljudima, razbijajući im strah od promena, stvarajući motivaciju.

U pitanju je složen i dinamičan proces zbog stalnih turbulencija u okruženju. Vođe staraju viziju i inspirišu saradnike. Sinergija se postiže samo kroz „zajedničko stvaranje, uključenost, delegiranje i davanje ovlašćenja”. Sa druge strane, radnici ponekad slepo veruju vođi umesto da razvijaju svoju kreativnost i nezavisnost u radu.

Pružanje ovlašćenja različito deluje na različite tipove ljudi. Ponekad je to istinsko deljenje prava i obaveza a ponekad samo stvaranje iluzije da sami kontrolišu svoje želje. Uvek je tanka granica između onoga koliko ovlašćenja se može dodeliti radniku. Da li je to samo na nivou stvaranja ciljeva i načina dolaska do njih, i koje nivoe ljudi uključiti u to? Gubi li lider svoju moć ako podeli deo svojih ovlašćenja sa zaposlenima? Kako da se izbori sa otporom i nesaradnjom? Takođe je osetljivo pitanje kako radnik vidi vođu, njegove mane i vrline, njegov način rada naročito u specifičnim momentima (zadaci, rokovi, kritični momenti.).

Prema Sengeu, organizacija koja uči razvija se kroz ove tri faze:<sup>30</sup>

„Prva faza se odnosi na tradicionalnu hijerarhiju, u kojoj top menadžeri zadržavaju centralizovanu kontrolu nad akcijama unutar organizacije, kontrolišu strategije i odnose sa kupcima i okruženjem.

„U drugoj fazi razvoja, top menadžeri se okreću ovlašćivanju (osamostaljivanju) zaposlenih, dajući im odgovornost za radne odluke i akcije.

„Treća faza nastaje kada su zaposleni uključeni i u postavljanje strateškog pravca poslovanja. Oni rade sa kupcima, prave izbore u vezi sa strategijom kompanije i taktikama koje bi trebalo da osiguraju uspeh u tom okruženju.”

Lideri znaju koji su benefiti *organizacije koja uči* a to je uvećanje novoa znanja kompanije.

Organizacija koja uči ne drži se slepo hijerarhijske strukture već pravi potpuni zaokret u sagledavanju vizije, stavljajući tim ispred pojedinca, s tim da sada članovi snose odgovornost za ponašanje u timu.

---

<sup>30</sup> Senge, P. (2003), *Peta disciplina – umeće i praksa organizacije koja uči*, Adižes MC, Novi Sad, pp. 89;

Redefinisanjem organizacije se usput pravi takva radna klima gde su ljudi voljni da svoja znanja primene, unaprede i podele sa drugima. Takođe se ostavlja dovoljno prostora da ljudi razvijaju svoju kreativnost i da stiču iskustva. Zaposleni u tom procesu moraju da vide svrhu, odn. da podstiču lične ambicije kroz ambicije organizacije.

## 2.5 Savremene organizacije i značaj učenja

„Jednostavno određenje 'organizacije koja uči' jeste da je to organizacija čiji zaposleni stalno uče nove stvari i primenjuje naučeno u poboljšanje kvaliteta i usluga.”<sup>31</sup>

„To je mesto gde ljudi konstantno šire svoj potencijal da bi kreirali rezultate koje stvarno žele, gde se razvijaju novi i ekspanzivni modeli mišljenja, gde je kolektivna aspiracija oslobođena i gde ljudi stalno uče kako učiti zajedno.”<sup>32</sup>

„To je organizacija koja stalno širi svoj kapacitet da bi ostvarila svoju budućnost.”<sup>33</sup>

„Učenje je sticanje veština i znanja čiji je rezultat trajna promena ponašanja.”<sup>34</sup>

Dakle, organizacija koja uči je – organizacija koja „neprestano povećava sposobnost stvaranja svoje budućnosti. U takvoj organizaciji *adaptivnom učenju* mora se dodati i *stvaralačko učenje*, učenje koje povećava našu sposobnost stvaranja.”<sup>35</sup>

Organizacija koja uči je organizacija koja je shvatila da „*učenje i novo znanje postaju ključ uspeha*”<sup>36</sup> a „obrazovanje krucijalno za buduće bogatstvo”.<sup>37</sup>

„Pojmovi kompanija koja kreira znanje (*knowledge creating company*) odnosno učeće organizacije (*learning organization*), najnapregnantnije (najpraktičnije) izražavaju odnos savremenih uspešnih kompanija prema znanju i obrazovanju zaposlenih. Još jedan naziv za takvu organizaciju je organizacija temeljena na znanju (*knowledge – based organization*).”<sup>38</sup>

Organizaciju koja uči ne predstavlja samo ukupno znanje onoga što su njeni članovi naučili. Učenje mora biti kolektivno i što više sinergijsko, kao što bolji odgovor na promene koje se dešavaju u okruženju, odn. one promene koje su i nagnale organizaciju na aktivno delovanje.<sup>39</sup> Nije dovoljno da zaposleni nauče određene veštine već da se organizacija promeni i maksimalno iskoristi ta nova znanja. „Postoji zatvorena povratna veza između učenja pojedinca (člana organizacije) i organizacije: pojedinci

---

<sup>31</sup> Noe, R. A. (1986), *Trainees Attributes and Attitudes: Neglected Influences on Training Effectiveness*, *Academy of Management Review* 11(4), pp. 736–749;

<sup>32</sup> Senge, P. M. (1990), *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*, Doubleday, New York, pp. 14;

<sup>33</sup> Ibid;

<sup>34</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (1999), *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, str. 770;

<sup>35</sup> Senge, P. M. (2003), *Peta disciplina – principi i prakse učeće organizacije*, biblioteka „Dijalog”, Mozaik knjiga Zagreb, str. 26;

<sup>36</sup> Drucker, P. (1993), *Post-Capitalist Society*, Harper Collins, New York, pp. 89;

<sup>37</sup> Handy, C. (1995), *The Age of Paradox*, MA, Harvard Business Press, Boston, pp. 540; i Bahtijarević-Šiber, F. (1999), *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, str. 770;

<sup>38</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (1999), *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, str. 770;

<sup>39</sup> Jennings, D. (2003), *Learning Climate and the Learning Organisation*, on-line <<http://cis.paisley.ac.uk/wil-ci0/Jenlrn.htm>>, dostupno: 11. februara 2003;

svojim učenjem utiču na promene u organizaciji koja stvara nove norme, strategijske vrednosti i prioritete i tako utiče na pojedince da nastave učiti.”<sup>40</sup>

Zaposleni u organizacijama koje uče, svakodnevno teže povećanju svojih potencijala, ujedno u stremljenju ka misiji organizacije i sve to deleći sa kolegama iz istog tima. U takvoj organizaciji čovek nije rob posla – naprotiv: „aktivnosti pojedinca posmatraju se u kontekstu celine, većeg sistema koji se sastoji od međuzavisnih odnosa i procesa, sistema u kojem međurelacije i procesi zavise jedni od drugih.”

Takvi zaposleni imaju sledeće osobine:<sup>41</sup>

- Nije im problem da preuzmu odgovarajuće rizike u procesu učenja;
- Izbegavaju brzoplete odluke i rešenja;
- Teže što kvalitetnijem radu;
- Posvećeni su timskom radu, uče jedni od drugih, teže sinergijskom uspehu.

Zbog svega navedenog, spremno dočekuju promene i efikasno rade u timu sa drugima ujedno praveći pomak od klasičnog organizacijskog razmišljanja ka organizacijama koje uče, razvijajući „sposobnost kritičnog i kreativnog promišljanja”. Organizacijski razvoj se posmatra kao „dugoročni trud na kontinuiranom poboljšanju podržan na svim nivoima organizacije, koji koristi interdisciplinarnu pristupe i moderne tehnologije”.

*French i Bell* za osnovne kvalitete organizacijskog razvitka smatraju:

- „– Kreiranje promene;
- Pozitivan uticaj na ljude i organizaciju;
- Povećavanje efektivnosti i profitabilnosti organizacije u kojoj deluju;
- Učenje i razvoj;
- Mogućnost uticanja na događaje.”

Iako se vrednosti tokom vremena menjaju, vrednosti praktičara organizacijskog razvoja usklađene su sa karakteristikama organizacije koje uče.

*Peter Senge* apostrofira sledeće osobine organizacije koja uči:<sup>42</sup>

- lično usavršavanje,
- prepoznavanje mentalnih modela,
- timsko učenje,
- zajednička vizija
- sistemsko mišljenje.”

*Chris Argyris, Juanita Brown, Charles Handy* i drugi teoretičari su takođe zagovornici sličnih tvrdnji koji iskreno veruju u prirodnu sklonost promenama i učenju, kako ljudi, tako i organizacija.

---

<sup>40</sup> Ibid;

<sup>41</sup> Lam, A. (2000), *Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions: An Integrated Framework*, Organization Studies, University of Kent, Canterbury, pp. 489;

<sup>42</sup> Senge, P. M. (1990), *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*, Doubleday, New York, pp. 5–12;

U organizaciji koja uči se aktivno podržavaju promene, članovi imaju međusobnu komunikaciju, menadžment deli odgovornost delegiranjem moći i ujedno se saraduje na svim nivoima.

Ljudi najpre stiču znanja i veštine tokom školovanja, zatim kroz radno iskustvo kreirajući nove proizvode, usluge i tehnologije, što sve dalje pokreće nacionalnu ekonomiju i opšti boljitak.

Sve u svemu, osnovni je imperativ u razvoju ljudskih mogućnosti u skladu sa potrebama privrednog, ekonomskog i kulturnog razvoja. Moderno znanje se međusobno takmiči u tržišnoj utakmici. Neznanje i neosvešćenost vuku u zaostatak i siromaštvo. Zato je bogatstvo koje se nalazi u organizacijama upravo ono bogatstvo koje se nalazi u mudrim i inteligentnim ljudima koji funkcionišu u organizaciji i za organizaciju te možemo slobodno konstatovati da je intelektualni kapital najznačajniji kapital savremenih organizacija.

### 3. ZNANJE

*„Ekonomija znanja znači kombinovanje konvencionalnih ekonomskih teorija, zasnovanih na zakonima tržišta i korisnosti ekonomskih dobara, s pojmom neopipljivih vrednosti. Konkurentna prednost se seli od fizičkog prema neopipljivom i od vidljivog prema nevidljivom.”*

(Mujić – Legčević, 2008)

#### 3.1 Definicija znanja, vrste i podela

Znanje je tesna kombinacija uokvirenih iskustava, vrednosti kontekstnih informacija, ekspertske pronicljivosti i temeljne intuicije koja pružaju okruženje i okosnicu za evoluciju i inkorporiranje novih iskustava i informacija.

U organizacijama, znanje nije *ugrađeno* samo u dokumente i baze podataka (nego i u organizacione rutine, procese, postupke i norme. Znanje igra nezaobilaznu ulogu u stvaranju i razvijanju ekonomije. Moderna ekonomija se od kraja prošlog veka bitno promenila prelaskom sa industrijske na informacionu tehnologiju, gde osnovne resurse više ne predstavljaju opipljive vrednosti, već ekonomija znanja.

Ranije je čovek prilagođavao svoje znanje radu mašina i zacrtanim procesima, s tim da znanje ide što više u prilog povećanja produktivnosti. Osnovni motor razvoja bile su „velike korporacije i masovna proizvodnja proizvoda koji su lagano pronalazili kupce na tržištima. Politika poslovanja usmeravala se na povećanje opsega proizvodnje što je značilo ugradnju većih količina materijala u proizvode.”

U sadašnje vreme, proizvoda ima mnogo više od potražnje (istraživanja govore i do 30% preko potreba), proizvodnja ide više ka sticanju informacija i znanja koje služe povećanju produktivnosti, zatim ka poboljšanju kvaliteta proizvoda. Nekom proizvodu najveću vrednost daje ugrađeno znanje, a ne ugrađeni materijal. Najčešće se navodi primer automobila kojima cenu i vrednost čine ugrađene IT komponente. Znači, prodaje se pamet, a ne sirovine i opipljiva vrednost. Zato kompanije imaju imperativ menjanja poslovnih pravila. Konkurencija primorava kompanije da bolje koriste osnovne resurse a to su sada informacije i znanje radnika koji rade u tim kompanijama.

Prelazak od industrijske ka ekonomiji znanja čine informacije, kao i komunikaciona infrastruktura. Razvojem informacionih tehnologija skraćuju se proizvodni ciklusi a fokus proizvodnje se stavlja na kupce.

Naime, ovo vreme donosi razmaženog i probirljivog kupca koji nameću uslove poslovanja, „pa samo najkvalitetniji proizvodi s dodatom vrednosti imaju šansu na tržištu”. Zato preduzeća moraju uvoditi nova znanja i ulagati u svoje zaposlene.

Sada se tržište usmerava se razvoj i čuvanje znanja. Znanje se ne čuva samo u dokumentima već se implementira u organizacione procese gde i nastaje posebna funkcija – funkcija upravljanja znanjem.

Znanje je nematerijalni resurs. To je ono što čovek stvara u prostoru i vremenu, koristeći svoje iskustvo, emocije, maštu. Znanje počinje u glavi čoveka, a prema jednom od prvih autora posvećenih kreiranju znanja, *Michaelu Polanyiu*<sup>43</sup>, imamo eksplicitno (*engl. explicit knowledge*) sa jedne strane, i tiho ili iskustveno znanje sa druge strane (*engl. tacit knowldege*).

Eksplicitno znanje je artikulirano i može se prenositi. Eksplicitno znanje je ono znanje koje je u knjigama i može mu se pristupiti obrazovanjem, naučeno se može primeniti. Sa druge strane, iskustveno znanje je proizvod individualnog iskustva u koje su utkani mnogi lični faktori: emocije, etika, stavovi, instinkti, mašta. Ovo znanje je personalizovano, pa je često i neotkriveno a samim tim i neupotrebljivo u smislu stvaranja nove vrednosti za društvo. Tacit znanje je bogatije i raznorodnije od eksplicitnog znanja, ali ne može se meriti ako nije iskoristivo.

Teže je upravljati tacit nego eksplicit znanjem jer se zaposleni menjaju u okviru organizacije. Zato je neophodno kodifikovati tacit znanje, tj. pretvoriti ga u eksplicitni oblik.

Obe vrste znanja se prenose interakcijom među ljudima pa su teoretičari definisali ova četiri procesa:

„*Socijalizacija* je proces transfera skrivenog znanja između pojedinaca pre nego što postane eksplicitno. To se najbolje može objasniti modelom učenja koji se odvija putem verbalnog učenja i imitacijom. Socijalizacija kao proces prevodi ne samo znanja i veštine, već i načine rada, norme i vrednosti.

„*Eksternalizacija* je proces transformacije prećutnog znanja u eksplicitno. Radi se o kodifikaciji implicitnog znanja na neki trajni medij koji ima standardizovan fizički oblik. Na taj način se organizacija štiti od gubitka kumuliranog implicitnog znanja iz ranijeg perioda.

„*Kombinacija* je proces pretvaranja jednog eksplicitnog u drugo eksplicitno stanje. Različiti koncepti se kombinuju da bi se stvorile nove, veće celine znanja.

„*Internacionalizacija* je proces u kome se eksplicitno znanje pretvara u prećutno.”

Ove strategije nisu iskoristive ukoliko radnici nisu spremni da dele i prenose znanja. Menadžment organizacije mora stvarati takvu organizacionu klimu, koja otvara ljude da prenose svoja znanja. Organizaciona kultura, prema *Brown-u*, „odnosi se na obrazac verovanja, vrednosti i naučnih načina postupanja koji su se razvili kroz organizacionu istoriju i koji se manifestuju kroz materijalne objekte, kao i ponašanje članova organizacije. Pored navedene, postoje još mnoge definicije organizacione kulture, ali je svima njima zajedničko da kultura ima sledeće elemente: sadržaj, karakter, efekte na organizaciju i njene članove, način nastanka, stabilnost i održavanje i jedinstvenost, odnosno specifičnost.”

Povoljna je ona organizaciona kultura koja sadrži „vrednosti, norme i stavove koji upućuju na uvažavanje i sprovođenje principa održivog razvoja”. Sprovođenje održivog razvoja ne odnosi se samo na relacije unutar jedne organizacije, već razne organizacije

---

<sup>43</sup> Frappaolo, C. (2002), *Knowledge management*, Capstone Publishing, Oxford UK, pp. 10–14;

moraju između sebe razmenjivati iskustva i znanja. Tako dobijamo *poslovne mreže* „koje obezbeđuju veći unos informacija i ideja izvan tradicionalnih poslovnih modela”. Mreže znanja, zajedno stvaraju nove vrednosti i obezbeđuju bolju podršku daljem kreiranju znanja.

Jasno je da savremenu ekonomiju čine i masovna industrijska proizvodnja i informaciona tehnologija i da one ne mogu jedna bez druge. Iako je industrijska proizvodnja starija, obe discipline se brzo razvijaju jer „intelektualni kapital, znanje, informacije, intelektualna svojina i iskustva predstavljaju neograničeni i strateški resurs koji donosi konkurentsku prednost na tržištu” („*Informacije i znanje su termonuklearna konkurentna oružja našeg doba,*” Tomas A. Stewart). Iako su informacione tehnologije superiorne, ne može se poreći da „znanje i intelekt čine isključivo ljudi”. Poslednju deceniju porastao je i značaj teorijskog istraživanja znanja, ali i praktičnog upravljanja znanjem na tržištu.

„Znanje postaje osnovni faktor proizvodnje, rad postaje fleksibilan a birokratska uniformisanost se zamenjuje sofisticiranim oruđima sistemske integracije i informacijskog menadžmenta”, smatra Aune (2001, p. 45).

U časopisu *People Management* (2000), Harry Scarborough (*Leicester University Management Centre*) upozorio je da se upravljanje intelektualnim kapitalom ne sme posmatrati samo sa stanovišta tehnološkog razvoja, već ističe značaj ljudskih resursa i širenje znanja. Slično tvrdi i *Paul Miller*, koji intelektualnu mrežu naziva *pokretljivost intelekta*. Osnovni pravci razvoja čovečanstva čvrsto su u vezi sa ekonomijom znanja, što stavlja u prvi plan obrazovanje i razvijanje nauka. U ekonomiji znanja u odnosu na *klasičnu* ekonomiju, znanje se razmenom multiplikuje i svi su na dobitku.

U toj razmeni znanja pojavljuje se novi problem prava intelektualne svojine, a to traži da se izmeni postojeća teorija prava svojine uopšte. Znanje i inovacije svakako jesu ključni faktori prihvatanja društvenog razvoja. Nasuprot tome, javljaju se i kritike ekonomije znanja, gde autor *C. Vercellone* (2006, str. 809–822), suprotstavlja ekonomiju znanja tzv. kognitivni kapitalizam, tj. tvrdi da znanje nije samo po sebi neka revolucionarna stvar.

Ustanove obrazovanja, centri istraživanja, same kompanije kao i teoretičari, shvatili da moraju jačati veze između ekonomija znanja radi održivog napretka i opstanka.

Ovi autori, pak, navode tri glavna cilja za sticanje i prenos znanja kroz organizacijsku saradnju:<sup>44</sup>

„1. mogućnost pronalaženja potrebnog znanja do koga se nije moglo doći iskustvom;

2. mogućnost povezivanja različitih subjekata privrede i društva,

3. razvoj i poboljšanje mehanizama organizacionog učenja za sprovođenje akcija radi zaštite životne sredine i ostvarivanja održivog razvoja.”

Efekat primene *mreže znanja* su predmet istraživanja nekih projekata. *Halm* je istraživao primenu mreže znanja na šest turističkih organizacija u Evropi. Rezultat je

---

<sup>44</sup> Davenport, T. – Prusak, L. (2000), *Working knowledge: How organizations manage what they know*, Harvard Business School Press, pp. 58;

ново delotvorno znanje korisno za čitavu mrežu iz oblasti održivog razvoja. U Kanadi se ove mreže koriste u istog grani industriji sa ciljem očuvanja životne sredine.

Iako je znanje neopipljivi resurs, „može se skupljati, skladištiti i prenositi i to govorom, tekstom i slikom. Iako je ono izvan medija može se kreirati i prenositi korišćenjem istih ili kombinacijom različitih medija.” Iako je sastavni deo pojedinaca, upotreba znanja u organizaciji realizuje se kroz uspostavljanje mreža upravljanja znanjem. Danas postoji razvijena slika da je ukupno znanje u kompaniji zapravo veće od znanja koje se koristi. Rado je citirana izjava *Lew Platta*, ranijeg direktora *Hewlett Packarda*: „Da je *HP* znao što *HP* zna, mi bismo bili tri puta profitabilniji.”<sup>45</sup>

Postavlja se pitanje kako sačuvati znanje usled fluktuacije zaposlenih. Eksplicitno znanje je skup informacija i pravila, ne može se prikupiti i sačuvati uz pomoć informacione tehnologije, dok iskustveno ili tiho znanje postoji samo na polju međusobne komunikacije ljudi.

Poslednjih desetak godina, firme investiraju u informacionu tehnologiju radi sakupljanja eksplicitnog znanja tako da se njime može dugoročnije upravljati, kvalifikovati i lakše prenositi. Ali još uvek nije lako sakupiti iskustveno znanje.

Upravo je iskustveno znanje ono što jednu organizaciju čini drugačijom od druge a ujedno i uspešnijom. Problem čini *promenljivost* samog iskustvenog znanja pa ga je i dalje teško *uhvatiti* i dokumentovati. Osnovni zadatak funkcije upravljanja znanjem je da iskustveno znanje *zahvatiti* od pojedinca u organizaciji, „uz pomoć odgovarajućih alata i tehnika, identifikovati ga i kvantifikovati na način da postane pristupačno za ostale u organizaciji”.

Ovakvim postupkom, korisno iskustveno znanje može postati treći tip znanja u kompaniji, tzv. implicitno znanje. Implicitno znanje je specifično za određenu organizaciju i ne može se kopirati od strane drugih organizacija. Ono je akumulirano unutar organizacije i čini bitan faktor konkurentске prednosti za tu firmu.

Sem prethodnih definicija eksplicit, tacit i implicit znanja, drugi autori prema supstanci znanje dele na: „činjenično znanje, proceduralno znanje i znanje za prosuđivanje”.<sup>46</sup>

*Činjenično* znanje su informacije i podaci, *proceduralno* znanje čine tehnike poput algoritama i postupaka i koriste ga ekspertni timovi ili stručnjaci za konkretnu problematiku. *Znanje za prosuđivanje* donosi sud o ograničenjima i slabostima i koristi ga menadžment organizacije za planiranje ciljeva i odlučivanje o daljim koracima.

Kako znanje čine razne činjenice, pravila, metodologije, teorije, praksa itd, kreiraju se modeli znanja. U momentu kad određena ideja pojedinca ima zaokruženu sliku razumevanja od drugih, tad postaje model stvarnosti. Proces modelovanja znanja je polazna tačka svih modela znanja a nosioci znanja su osnova kreiranja tima koji upravljanja znanjem.

---

<sup>45</sup> Frappaolo, C., op. cit. pod 1, str. 2;

<sup>46</sup> Vidović, S. (2003), *Upravljanje znanjem*, InfoTrend, Zagreb, br. 107, str. 44–47;



### 3.2 Znanje i njegova razvojna uloga

„Znanje čini skup činjenica, informacija i veština stečenih obrazovanjem ili iskustvom, sa ciljem teorijskog ili praktičnog razumevanja i rešavanja problema. Ono postaje vredna imovina neophodna u svim sferama odlučivanja. Doprinosi razvoju pojedinca, organizacije i društva.”<sup>47</sup>

U modernoj tržišnoj utakmici, „organizacije moraju znati šta u suštini znaju” i moraju smoci snage da se oslone na vlastito znanje kako bi napredovale na tržištu.

Znanje je promenljiv pojam u vremenu i prostoru i zato su mnogi kroz istoriju pokušali da ga objasne.

Platon je smatrao da je znanje ono što je istinito i dokazivo. Definicija u oksfordskom je da je to osvedočenost proistekla iz iskustva.

Moderan pojam znanja ga predstavlja kao proizvod čovekovog poimanja stvarnosti, iskustven u praksi. Ekonomija znanja to vidi kao skup relevantnih informacija koje su potekle od pojedinaca, oličenih kroz gotov proizvod ili usluge. Ovde se nameće potreba boljeg razjašnjavanja pojmova: znanje, podaci i informacije.

Podatak se odnosi na činjenice o objektima posmatranja. Informacije su saznanja o različitim vidovima čovekovog okruženja.

Znanje je mnogo složeniji pojam, „jer predstavlja kombinaciju mudrosti, iskustva, obrazovanja, ideja, pristupa, vrednosti, kontekstne informacije, podataka, ekspertskih ocena i dr. koja stvara opšti okvir za ocenu i primenu novog iskustva i informacije”.

U ovom momentu je čak 90% sadašnjeg znanja u svetu, razvijeno tri decenije.

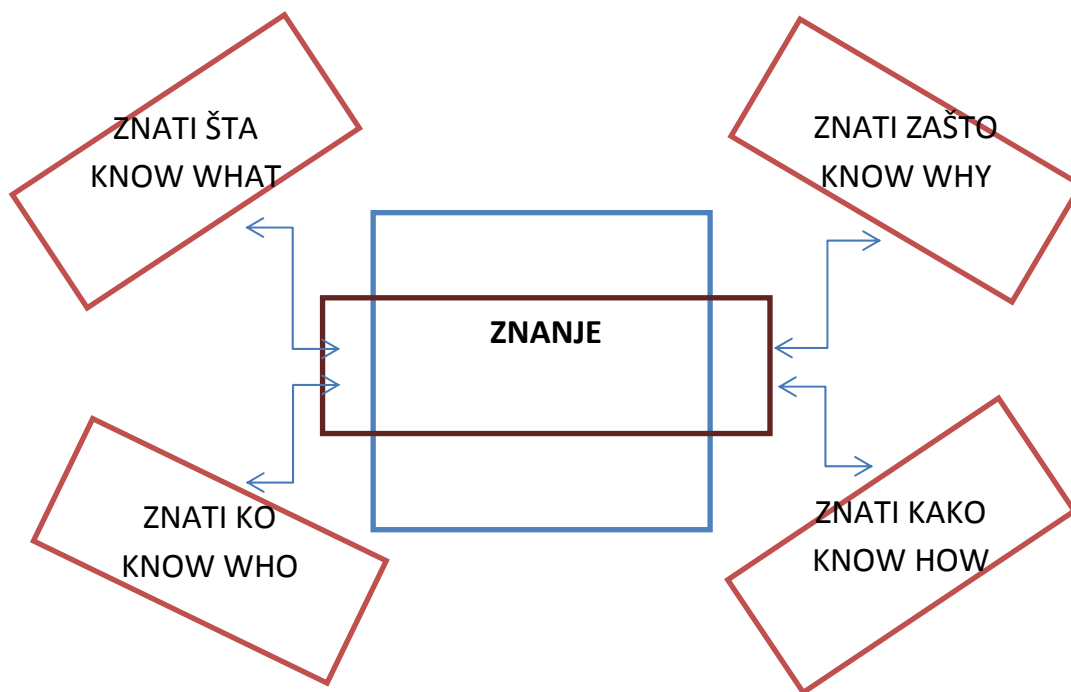
Ekonomisti OECD<sup>48</sup> razaznaju četiri znanja (prema: *Mineli* 2007, s. 121):

- „a) skup činjenica ili informacija, tj. znati šta (*know what*),
- b) znanje kao uzrok ili osnova koja čini predmetnu oblast, tj. znati zašto (*know why*), koje se odnosi na naučno znanje,
- c) znanje kao skup specijalnih veština i sposobnosti da se nešto napravi, tj. znati kako (*know how*) i
- d) znanja koja identifikuju individualnog nosioca – znati ko (*know who*).”

---

<sup>47</sup> Drašković, M. (2010), *Znanje kao neograničeni resurs i objekat upravljanja*, Univerzitet Crne Gore, Fakultet za pomorstvo Kotor, JEL Classification: D str. 83, Preliminary communications; Received: January;

<sup>48</sup> OECD (2001), *The Well-being of Nations: The Role of Human and Social Capital*, pp. 78;



Slika 1. Četiri osnovna tipa znanja, OECD.

Unutar ove slike se nalaze odgovori za adekvatno korišćenje resursa i ekonomski napredak.

Znanje je postalo glavna komponenta vrednosti.

*Christopher Meyer* (1998) je istakao pet bitnih osobina neophodnih da kompanija konkuriše u ostvarivanju dobiti koristeći znanje:<sup>49</sup>

„– materijalni rezultat intelektualnog rada predstavlja javno znanje, ali sam stvaralački proces ima više skriveni karakter,

- javna znanja se brže i lakše šire u globalnim razmerama,
- posle preobražaja u robu ili uslugu javna znanja snažno smanjuju vrednost čitave bazne infrastrukture, neophodne za održanje konkurentne sposobnosti,
- sva znanja stvaraju nova znanja i umnožavaju se zahvaljujući njihovoj primeni, dok se istovremeno materijalne aktive od korišćenja samo troše i smanjuju, i
- brzi rast znanja suštinski otežava duže očuvanje liderstva u nekoj oblasti, tako da globalna ekonomija nagrađuje ne samo kreatore, nego i imitatore koji znaju efikasno da koriste znanja.”

Viši obrazovni stepen ne rešava sve ekonomske nedaće, ali mnogo pomaže razvoju privrede, povećanju zaposlenosti i duži životni vek čoveka.

U ovom momentu, razvoj osnovnog znanja koncentrisan je u svega nekoliko obrazovnih centara, ali sama primena naučenog brzo se širi po svetu.

<sup>49</sup> Meyer, C. (1998), *Relentless Growth*, New York, pp. 13;

OECD ističe sledeće pokazatelje modernog razvitka ekonomije: „učesće najviših tehnoloških sektora privrede (*high technologies*) ili vodećih visokih tehnologija (*leading edge*), inovaciona aktivnost, obim investicionih ulaganja u oblasti znanja (visoko obrazovanje, naučna istraživanja, razrada programskih obezbeđenja i sl.), proizvodnja i primena informaciono-komunikacione opreme, programskih proizvoda i usluga, porast broja zaposlenih u oblasti nauke i visokih tehnologija, obim međunarodne saradnje u oblasti nauke i tehnologije, itd.”

U tržišnoj utakmici, tri su vrednosti znanja:

- a) diskretnost znanja, gde se smatra da je original skup a kopija jeftina,
- b) dostupnost, odn. da li ima karakter javnog dobra, i
- c) informacioni karakter, ne iščezava posle potrošnje.

### 3.3 Znanje i učenje

Između znanja i učenja postoji direktna povezanost. Mnoga stečena znanja ne daju vidljive efekte u kratkom roku, odnosno nije uvek jasna i vidljiva veza između efekata i ulaganja u znanje. Ljudski resursi, sa sposobnošću učenja, predstavljaju najznačajniji faktor vitalnosti preduzeća. Učenje se može definisati kao proces sticanja znanja i iskustva i boljeg razumevanja svega onoga što nas okružuje u procesu rada.

Kao što je već naglašeno, nivo učenja mora prevazilaziti novonastale promene u okruženju, inače, profit izostaje. I menadžeri i radnici moraju biti svesni da se obrazovanje ne završava i da je neophodno doživotno učenje. Učeći, zaposleni istovremeno utiču na postojeći fond znanja. U formiranju društva znanja, najbitniji su ljudski resursi. Ljudski resursi su baza ukupnog ljudskog kapitala: „znanja, veština, iskustva, inventivnosti, energije i entuzijazma”.

Kako je u tesnoj vezi sa razvojem ekonomije, razvoj ljudskih resursa traži konstantno ulaganje u obuku. Stvaranje nove vrednosti sve više se temelji na znanju, a sve manje na sirovinama i energiji. Industrijske grane intenzivne znanjem zajedno sa uslužnim granama (po definiciji intenzivne znanjem) predstavljaju kičmu danas najrazvijenijih privreda.

Neophodnost stalnog učenja radi opstanka kompanije dovodi do novog pojma, pojma *organizacije koja uči* (engl. *learning organization*). Koliko brzo se uči pojedinac, toliko brzo uči i preduzeće. Preduzeće se stara u pribavljanju novih trendova i znanja razvoja. Takođe, neophodnost restrukturiranja stvara dodatnu potrebu za različitim znanjima i pretpostavlja postojanje dinamične organizacije sposobne da se prilagodi novim okolnostima i izazovima.

Sa razvojem informacionih i komunikacionih tehnologija stvorene su brojne operativne i lako dostupne baze podataka koje omogućavaju da se brzo i jednostavno dođe do potrebnih znanja i informacija. Kroz razmenu znanja između zaposlenih dolazi do novih znanja, odnosno, raste fond znanja. Menadžment znanja (engl. *knowledge management*) služi za operacionalizaciju koncepta organizacije koja uči.

Organizacija koja uči podstiče rad u timovima i deljenje informacija između raznih hijerarhijskih nivoa, procesnih nivoa, sektora i drugih interesnih sfera u svrhu

povećanja korisnosti. Dok se zaposlenima ne dozvoli mogućnost da sistemski razmišljaju, razumeju i uče jedni od drugih, ne može se govoriti o novoj poslovnoj kulturi.

U tom procesu mogu se uočiti adaptivno učenje (*učenje u jednom krugu*) a to je učenje u okviru zadatog procesa, i generativno učenje (*učenje u dva kruga*) gde se menjaju i osnovne pretpostavke i veze sa drugim procesima.

Potrebe za određenim znanjima i njihovom specifičnom kombinacijom se povećavaju. Shvatanje po kome je menadžer onaj koji ima sposobnost da poslove obavi preko drugih ljudi, ili neko ko je odgovoran za rad podređenih i njihov učinak, postaje neadekvatno, jer menadžer odgovara za implementaciju znanja a samim tim i efekta primene tog znanja. To znači da se znanje počinje primenjivati na znanje.

*P. Drucker* smatra da je ovom promenom obeležena poslednja revolucija u menadžmentu preduzeća. Prototip savremene organizacije je simfonijski orkestar, jer se sastoji od velikog broja visokokvalifikovanih muzičara (izvršilaca) kojima upravlja dirigent (predsednik) s tim da između njega i članova orkestra, izuzev prve violine (generalni direktor), ne postoje posrednici.

Razvoj funkcije i uticaja radnika je u funkciji celog poslovnog koncepta i organizacije samog preduzeća. Masovnu proizvodnju su kreirali stručnjaci za istraživanje i razvoj proizvoda, a rad na samom proizvodu pripadao je manje kvalifikovanim radnicima. Rezultat je bio masovni nastanak standardizovanih proizvoda.

Sada je koncept pomeren ka fleksibilnom načinu proizvodnje, gde radnik ulaže više svoje kreativnosti i odgovornosti. Rutinski i mehanički poslovi postepeno iščezavaju, a naglasak se stavlja na što bolje korišćenje novih tehnologija donošenjem odluka i rešavanjem problema.

Ovladavanje novim tehnologijama od izvršilaca zahteva brojne sposobnosti od kojih se dolazi jedino stalnim učenjem. Nesigurna sudbina preduzeća i preduzetničkih inicijativa od zaposlenih traži da na sebe gledaju kao na *nezavisne preduzetnike* koji sami treba da brinu o svojoj budućnosti, a posebno o tome koje su kvalifikacije tražene na tržištu radne snage. Organizacije sa hijerarhijom komandovanja i kontrole zastarevaju, upravljački lanci gube svoj značaj, a organizaciona šema postaje sve *plića*.

### 3.4 Znanje u savremenim organizacijama

Želeći da znanje pretoče u kapital, kompanije rade na menjanju znanja tako da iz apstraktne sfere pomere vrednost znanja na merljiv nivo. To se postiže primenom informacionih tehnologija, kreiranjem novih procedura, uvođenjem drugačije poslovne klime. Zabrinjavajuće je da je 70–80% znanja zaposlenih zapravo – skriveno. Iako se problem tretira sa organizacionog, informatičkog pa i filozofskog gledišta, teško se može obuhvatiti znanje koje je skriveno u kompaniji. Ulaže se u trening, kreiranje i upravljanje znanjem ali i dalje je nedovoljno praktičnih metoda za pokretanje i upravljanje ovom oblašću. Gorući je problem transformisati znanje u neprekidan dinamički resurs.<sup>50</sup>

„Znanje je fluidan miks iskustva, svrhovitih informacija i stručnih spoznaja koji su strukturirani i imaju vrednost. Znanje se generiše iz informacija na isti način kao što se

<sup>50</sup> <http://www.skladistenje.com/upravljanje-znanjem/>, dostupno 29. 07. 2001;

informacije generišu iz podataka.”<sup>51</sup> Kako bi informacije prerasle u znanje, moraju se transformisati: „razmatranjem, poređenjem, povezivanjem i uzročno-posledičnom vezom”. Samo znanje podstiče na delovanje. Znanje je rezultat ranijeg iskustva koje pojedincu pomaže da reši nove događaje i situacije koji iskrsavaju u vremenu i prostoru, odn. u razumevanju raznih kompleksnih momenata. Znanje se temelji na:

**1. Podacima** – koji su, zapravo, skup realnih činjenica o nečemu što se događa. U organizaciji podatke čine strukturirani zapisi. Podaci su pasivni resurs a ipak osnovna sirovina za kreiranje daljih relacija. Podatak (*data*) je „skup odvojenih, objektivnih činjenica o nekom događaju” (*Davenport i Prusak, 2000, str. 2*).

U kompanijama se podaci arhiviraju najčešće u okviru službe za računovodstvo, financije ili marketing. Čine neizostavan deo poslovanja ali imaju malu vrednost, što i jeste njihova glavna mana. Podaci pružaju objektivne prikaze onoga što se zbililo, a ne i odgovore na o relacijama: „zašto se nešto dogodilo, koje su bile posledice ili hoće li se taj događaj ponoviti”.

Prikupljanje podataka ne garantuje bazu za relevantno odlučivanje. Prednost podataka je što čine glavni ulaz za dalje kreiranje procesa, odnosno „informacije su podaci obogaćeni smislom i važnošću” (*Davenport i Prusak, 2000, str. 2*).

**2. Informacijama** – koje su poruke u formi dokumenta ili komunikacionog zapisa. Informacije čine percepciju zbivanja, ali i dalji uticaj na razmišljanje i reagovanje primaoca informacije. Kanali kretanja informacije kroz organizaciju mogu biti putem formalni i neformalni. „Podaci postaju informacije kada im njihov kreator dodeli vrednost.” To se postiže: svrsishodnošću, određivanjem kategorije, računanjem, sažimanjem i korekcijom.

Takođe, može se precizirati da je informacija onaj podatak koji je dobio značenje. Primalac je taj koji odlučuje da li poruka za njega ima vrednost informacije, odn. nosi značenje, ili je samo podatak, odn. skup suvoparnih činjenica.<sup>52</sup>

Upravljanje znanjem sagledava se kroz ove pristupe:

**1. Evolucijski** – uzima u obzir vrednosti iz prošlosti ali i otvara vrata budućnosti. Najvažnija je želja i podrška, kako menadžera tako i zaposlenih da se napreduje, osmišljena primena novih tehnologija, kao i stalno školovanje ljudi.

**2. Kulturološki** – insistira na radikalnim promenama svesti ljudi, ponašanja, shvatanja, kreativnosti, inovativnosti (odn. kompletan pojam *organizacija koja uči*).

**3. Tehnološki** – implementacija novih tehnologija, brži protok informacija, linkovi, baze podataka, veb pretraživanje, *groupware* itd.

---

<sup>51</sup> Nenad Stojanovic, Ljiljana Stojanovic: *A Change-Aware Framework for the Knowledge Management in eGovernment*. EGOV (Workshops and Posters) 2005: 3–10;

<sup>52</sup> Vidović, M. (2008), *Upravljanje znanjem u velikim Hrvatskim poduzećima*, Sveučilište u Zagrebu, magistarski rad, str. 9;

Pošto je znanje postalo ozbiljan resurs, ono se više ne sme shvatati olako i spontano, već se njime mora ozbiljno upravljati, a veći razlozi za to su: globalizacija tržišta, porast inovacija, složenost roba i usluga, protok zaposlenih, smanjenje osoblja...

Ponekad su raspoloživa znanja „nedostupna, nekompletna ili razbacana po organizacijskim segmentima”. Upravljanje znanjem ima isti značaj koliko i upravljanje ostalom imovinom kompanije a glavni cilj upravljanja je da se znanje prenese i primeni na sve potrebne procese i da se znanje što više kodifikuje (dokumenti, programi, procedure) kako bilo što iskoristivije.

Znanje i jeste ono po čemu se jedna organizacija razlikuje od druge. Ukoliko konkurent i dostigne cenu i kvalitet, organizacija bogata znanjem za to vreme već je iskoračila jedan korak po pitanju inventivnosti, kvaliteta, kvantiteta, cene itd.

### 3.5 Upravljanje znanjem

*„Vrednost znanja određena je prvenstveno njegovom upotrebom.”*

Alavi i Tiwana

Oblast upravljanja znanjem je kompleksna i dinamična. Uključuje menadžment, tehnologiju, ciljeve, strategiju i ljudske potencijale uopšte.<sup>53</sup>

Postoji mnogo definicija upravljanja znanjem. Izdvojićemo nekoliko, radi uvida u različitost definisanja.

„Snažne okolne sile potresaju svet menadžera u 21. veku. Te sile iziskuju fundamentalne pomake u organizacijskom procesu i strategiji upravljanja ljudskim potencijalima. To je upravljanje znanjem.” (*Taylor*)

„Upravljanje znanjem je kritični proces manipulisanja znanjem da bi se zadovoljile postojeće potrebe, prepoznali i iskoristili postojeći izvori znanja i razvile nove poslovne prilike.” (*Quintas*)

„Upravljanje znanjem je aktivnost koja se bavi strategijom i taktikom upravljanja ljudskim sposobnostima.” (*Brooking*)

„Upravljanje znanjem je sastavni pokušaj stvaranja, prikupljanja, organizacije, distribucije i upotrebe znanja potpomognuto adekvatnom tehnologijom.”

„Upravljanje znanjem je proces stvaranja, koordiniranja i pohranjivanja, prenosa i primenjivanja (ponovnog korišćenja) znanja radi povećanja učinkovitosti organizacije”.<sup>54</sup>

„Upravljanje znanjem je efikasno povezivanje radnika koji poseduju znanje s onim radnicima kojima je isto znanje potrebno, ali i prikupljanje tako naučenih lekcija, kako bi se olakšalo buduće učenje u kompaniji.”<sup>55</sup>

---

<sup>53</sup> Suresh, R, *Knowledge management – An Overview*, online<[http://www.knowledgeboard.com/library/km\\_an\\_overview.pdf](http://www.knowledgeboard.com/library/km_an_overview.pdf)>, dostupno: 6. februara 2012, str. 3;

<sup>54</sup> KMWorld Knowledge Community, on-line <[http://organik.kmworld.com/organik/orbital/home/organik\\_home.jsp](http://organik.kmworld.com/organik/orbital/home/organik_home.jsp)>, dostupno: 15. avgusta 2011;

Dakle, upravljanje znanjima u organizaciji je „sistematski proces traženja, identifikacije, generisanja, sistematizacije, čuvanja, korišćenja i predaje informacija i znanja, koje zaposleni mogu stvarati, usavršavati i primenjivati u cilju dobijanja konkurentskih prednosti”. U procesu upravljanja kombinuju se kadrovski, inovacioni, strategijski, projektni i komunikacioni menadžment. Uz nezaobilazno pojačanje informacionih tehnologija pri upravljanju,<sup>56</sup> upravljanje znanjem je ključni element ekonomije znanja.

Moderne organizacije su usmerene na efikasnost svojih biznis funkcija, što školovaniji kadar, iskustvo, tehnologiju, savremena znanja. Tako se krajem 20. veka u pojavio pravac upravljanje znanjem (*knowledge management*), kao „sistematsko formiranje, obnavljanje i primena znanja sa ciljem maksimizacije efikasnosti firme” (*Karl Wiig*).

Autori Gaponenko i Orlova (*Ibid.*, str. 221) smatraju da se „strategije upravljanja znanjima zasnivaju na uzajamnim odnosima između osnovnih oblika intelektualnog kapitala”. Pa tako:

*Prva* strategija je u vezi sa korišćenjem znanja u okviru ljudskog kapitala.

*Druga* strategija je u vezi sa korišćenjem znanja u okviru organizacionog kapitala: strukture, informacionog sistema, know-how i dr.

*Treća* strategija je u vezi sa korišćenjem znanja u sferi spoljnih veza, odn. marketing tehnologija.

*Četvrta* strategija je u vezi sa kapitalom odnosa (kupci, dobavljači, benčmarking).

*Peta* strategija je u vezi sa optimizacijom ljudskog i organizacionog kapitala.

*Šesta* strategija je usmerena na kapital odnosa i organizacionog kapitala, a *sedma* na fluktuaciju znanja (sinergijski efekat) između svih oblika intelektualnog kapitala.

### 3.6 Proces upravljanja znanjem

Upravljanje znanjem (*engl. knowledge management*) obuhvata čitav niz aktivnosti: od prikupljanja, organizovanja, skladištenja i deljenja znanja u svrhu postizanja ciljeva organizacije kao i pronalaženja načina opstanka i prilagođavanja kompanije u dinamičnim uslovima. U tom procesu se sagledavaju interakcije među zaposlenima i odnos sa kompanijom.

Definicija upravljanja znanjem ima mnogo i sve upućuju na „potrebu povezivanja osoba koje traže znanje s njegovim izvorom”.

Upravljanje znanjem zahteva razne veštine pa i intelektualni odn. ljudski kapital u društvu znanja. Upravljanje širi vidike razmene znanja i stvara nove kanale deljenja znanja. Upravljanje na ključno mesto stavlja radnike znanja (*engl. knowledge workers*) i menadžere znanja (*engl. knowledge managers*) čime ujedno definiše društvo znanja.

---

<sup>55</sup> Alfirević, N. / Šiber Makar, K. (2011), *Upravljanje znanjem u „Plivi” d. d., studij slučaja*, online: <[http://www.foi.hr/CMS\\_library/studiji/pds/mps/predmeti/materijali/Pliva-KM-case-hrv-final\\_1.doc](http://www.foi.hr/CMS_library/studiji/pds/mps/predmeti/materijali/Pliva-KM-case-hrv-final_1.doc)>, dostupno: 15. avgusta 2011;

<sup>56</sup> Prilagođeno prema: Gaponenko, O. *Ibid.*, str. 187, Makarov (2003), str. 450;

Autori koji su prepoznali da je znanje važan resurs u modernoj ekonomiji su i *Foray i Lundvall, 1996, Johnston i Rolf, 1998*. Ipak, znanje ima tu neuhvatljivu kategoriju da predstavlja kombinaciju „iskustava, vrednosti, kontekstualnih informacija i stručnih uvida koji čine okvir za ocenjivanje i inkorporiranje novih iskustava i informacija. Ono potiče i primenjuje se u umu naučnika”.<sup>57</sup>

Američki centar za produktivnost i kvalitet (*American Productivity and Quality Center*) apostrofira upravljanje znanjem kao „široki proces lociranja i organizacije”.<sup>58</sup>

*Uopšteno* gledano, cilj upravljanja znanjem je povezati izvore znanja sa onima kojima je potrebno znanje, pri tome usklađujući sam transfer znanja. *Konkretno* gledano, to je proces upotrebe znanja u cilju što uspešnijeg poslovanja konkretne kompanije.

„Upravljanje znanjem je skup procesa koji pomažu kod asimilacije, proširenja i upotrebe znanja (*Newman, 1991*). Upravljanje znanjem je proces traženja, organizovanja i korišćenja odabranih podataka i iskustava, bilo da su u formalnom obliku, bilo da se nalaze skriveni u glavama ljudi s namerom da se primene tamo gde mogu pomoći u rešavanju problema (*Hibbard, 2005*).”<sup>59</sup>

Cilj upravljanja znanjem je da se iskoristi:

- baš ono neophodno znanje,
- u pravo vreme,
- na pravome mestu,
- u smeru zacrtanih ciljeva.

Autori *Koulopoulos, Toms i Spinello* za knjigu *Corporate Instinct* ističu poznavanje međusobnih veza u stvaranju ciklusa inovacije znanja, tzv. lanac znanja prema pojmu *knowledge chain*. U tom lancu su definisali četiri elementa: „unutrašnja svesnost organizacije (eng. *internal awarness*), unutrašnja reaktivnost (*internal responsiveness*), spoljašnja svesnost (*external awarness*) i spoljašnja reaktivnost (*external responsiveness*)”.

Autor *Newman* iz Foruma za ekonomičnost znanjem (engl. *The Knowledge Management Forum*) tvrdi da je „upravljanje znanjem skup procesa koji upravljaju stvaralaštvom deleći i koristeći znanje” (*Newman, 1991*).<sup>60</sup>

Genealogija upravljanja dovodi do bitnog mesta a to je upotreba informacionih tehnologija. Najpre je potreba za upravljanjem znanjem potekla od zahteva privrede. U tom naporu da znanje postane kapital, kompanije nastoje da apstraktno znanje pretoče u konkretno. Uz takvu potrebu nastaju novi koncepti koji dovode do upotrebe tehnoloških i informacionih postupaka, a koji dalje stvaraju novu mentalnu filozofiju. Sve vodi ka daljoj obnovi znanja i dovodi do „reinženjeringa poslovnih procesa ili totalnog upravljanja kvalitetom”. Iako reinženjering ima za cilj uspešno rešavanje nekog procesa

---

57 Đula, Lj. (2013), Upravljanje znanjem, trendovi i izazovi, UDK 65.012:001.38, pregledni članak str. 227;

58 O tome više na web stranicama Američkog centra za produktivnost i kvalitet: <http://www.apqc.org/portal/apqc/site?path=/services/knowledgemanagement/index.html> (23. 12. 2009);

59 Đula, Lj. (2013), Upravljanje znanjem, trendovi i izazovi, UDK 65.012:001.38;

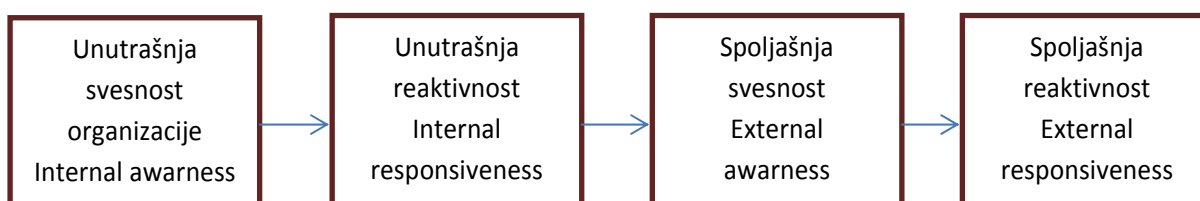
60 Više na web stranicama Američkog centra za produktivnost i kvalitet. <http://www.apqc.org/portal/apqc/site?path=/services/knowledgemanagement/index.html> (23. 12. 2009);



za što kraće vreme – cilj upravljanja znanjem je neprestano inoviranje i modifikovanje trenutnog znanja kompanije u borbi sa promenama koje nameće tržišno okruženje.

U kompanijama koje su shvatile značaj obnove znanja, tzv. *learning organization* – pribavljanje, kreiranje, čuvanje, distribucija i korišćenje znanja su neprekidni imperativ.<sup>61</sup>

Od menadžmenta se zahteva brza procena vlastite kvalifikacije i veština. Kompanije koje posluju po strogo hijerarhijskom principu ne mogu brzo da se prilagode funkcionalnom upravljanju.



Slika 2. Lanac znanja; Koulopoulos, Toms i Spinello.

Takve kompanije svoju stručnost vežu samo za proizvode ili usluge, ne razvijajući znanja i veština za dalji razvoj. One što imaju da ponude je već prošlost, a treba se fokusirati na ono šta mogu da urade u budućnosti, odn. na *unutrašnju svesnost* o snagama i slabostima organizacije.

Drugi faktor lanca znanja je *unutrašnju reaktivnost*. Unutrašnju reaktivnost čini sposobnosti firme da iskoristi svoja znanja da ih što brže ugradi u novi proizvod ili uslugu i ponudi kupcima na tržištu. Događa se da kompanije jesu svesne o promeni okruženja, ali ne odreaguju na vreme sa pokretanjem znanja koje već imaju.

*Spoljašnja svesnost* je svest o okruženju i položaju svojih proizvoda na tržištu. Sada nije bitno samo istraživanje tržišta već da se shvate čak i budući zahtevi tržišta.

*Spoljašnja reaktivnost* je sposobnost brzog prilagođavanja zahtevima. To je ujedno i srž konkurentske prednosti i opstanka na tržištu.

O navedenim elementima lideri jedne kompanije moraju voditi računa i formirati svoj sistem upravljanja znanjem. Potraga za novim znanjem je na vrhu prioriteta prihvaćena od svih nivoa menadžera. Na tom putu se izgrađuje organizacijska kultura i mehanizmi za deljenja, odn. rad na postizanju sinergijskog učinka upotrebe podataka, informacija, informacionih tehnologija, mašte i inovativnosti radnika.<sup>62</sup>

Kad se spoje svi ovi elementi lanca, dobija se o *lanac vrednosti*.

<sup>61</sup> Jovanović, P. – Petrović, D. (2007), *Savremeni trendovi u razvoju menadžmenta*, Beograd, str. 609;

<sup>62</sup> [www.brint.com/casestudies.html](http://www.brint.com/casestudies.html), *Knowledge in Action: Case Studies (Worldwide)*, dostupno 08. 09. 2003;

### 3.7 Važnost upravljanja znanjem

„Pravo znanje dostupno u pravo vreme i u pravom obliku, neosporno je od neprocenjive vrednosti za preduzeće.”

(Hult )

Prema istraživanjima<sup>63</sup> čak između 50 i 95% znanja kako eksplicitnog tako i iskustvenog, prenosi se usmenom odn. direktnom komunikacijom. U tom procesu se deo znanja gubi, tako da firme koriste oko 20% svog znanja.

Radi opstanka na tržištu, zadatak je naći i upotrebiti ostatak neiskorišćenog znanja kao i transformisati to znanje u intelektualni kapital. „Sastavno prikupljanje i upotreba znanja u cilju generisanja novih ideja postiže se stvaranjem odgovarajućeg okruženja u kojem upotreba novih informacijsko-komunikacijskih tehnologija (*ICT*) znatno olakšava savladavanje tog problema.”<sup>64</sup>

Karakteristika uspešnih kompanija je spremnost konstantnog kreiranja novih ideja, inovativnih usluga i proizvoda. Uspešne kompanije u strategiji svog poslovanja imaju inovacije. Za to su neophodni *plitka* organizacijska struktura i menadžeri koji podstiču inovativnost.

Ova četiri faktora su među najvažnijima za upravljanje znanjem.<sup>65</sup>

„**1. Inovativnost** – pronalaženje i implementacija novih ideja, združivanje ljudi u *virtualne* razvojne timove, kreiranje foruma za saradnju i razmenu ideja, a sve to izvan vremenskih i prostornih ograničenja.

„**2. Brzina reakcije** – vezana je za raspoloživost informacija onima koji su potrebne i kada su im potrebne, kako bi rešavali zahteve kupaca brže i kvalitetnije. Ovo podrazumeva prepoznavanje i slabih tržišnih signala u začetku na koje treba reagovati što pre, kako bi se postigla konkurentska prednost.

„**3. Produktivnost** – obuhvatanje i deljenje najbolje poslovne prakse, kao i drugih korisnih znanja, u smislu ukidanja redundantnih aktivnosti i smanjivanja vremena rešavanja problema.

„**4. Edukacija** – neprekidno razvijanje veština i znanja radnika putem on-line treninga za vreme rada, *učenja na daljinu*, kao i drugim metodama podizanja nivoa sposobnosti za bolje obavljanje posla.”

Nov način povećanja kreativnosti je stvaranje timova od ljudi različitih profila čime se pokrivaju različite oblasti i stvaraju nove ideje.

---

<sup>63</sup> Spremić, M. (2001), *Upravljanje znanjem od teoretskog modela do praktičnog pristupa*, Računovodstvo, revizija i financije, br. 9, str. 131;

<sup>64</sup> Ljubetić, V. (2005), *Upravljanje znanjem primenom alata poslovne inteligencije*, Sveučilište u Zagrebu, str. 19;

<sup>65</sup> Turban, E. – Aronson, J. E. – Ting-Peng, L. (2005), *Decision Support Systems and Intelligent Systems*, Pearson Prentice Hall, pp. 108;

Inovacije nisu pitanje sreće niti kratkotrajni bum, do njih se dolazi ciljano, usmeravano, sa podrškom svih okolnih aktivnosti bitnih za primenu upravljanja znanjem, poput sledećeg:<sup>66</sup>

- „1. podsticanje kreativnosti, timskog rada i istraživačkog pristupa poslovanju,
2. organizovanje neformalnih događaja i stvaranje neformalne radne okoline,
3. održavanje sastanaka na kojima se razmenjuju gledišta, ideje i znanje,
4. organizovanje rasprava i radionica,
5. primena *benchmarking* tehnika, *brainstorminga* i sl. metoda,
6. ulaganje u istraživačke studije i razvoj,
7. redovno analiziranje poslovnih procesa,
8. samostalno razvijanje novog znanja ali i kupovanje znanja,
9. organizovanje treninga i ostalih vidova obrazovanja zaposlenih,
10. stvaranje projektne dokumentacije,
11. učenje iz završenih projekata,
12. provođenje *cost-benefit* analize projekata,
13. korišćenje znanja izvan organizacije (knjige, studije, naučne institucije),
14. prikupljanje, pohrana i analiza informacija o kupcima, dobavljačima i partnerima,
15. razvijanje organizacijske kulture,
16. motivisanje zaposlenih nagrađivanjem, fondovima i sl.,
17. razvijanje odgovarajuće tehnološke infrastrukture – informacionog sistema znanja uz upotrebu intraneta,
18. upotreba informacione tehnologije.”

Uspeh poslovanja preduzeća<sup>67</sup> je isključivo stvaranje i održavanje konkurentne prednosti na tržištu.

Autori teorija ekonomije 19. i 20. veka, naglašavaju važnost prirodnih resursa, a u savremenim uslovima poslovanja postoji mnoštvo faktora za stvaranje konkurentnosti.

Autori *Handy, 1994; Grant, 1996; Senge, 2001*, kao najvažniji strateški resurs vide znanje, odnosno „sposobnost prikupljanja, razvijanja, deljenja i primene znanja” kao i relacije kombinovanja znanja sa prirodnim resursima, što kao krajnji cilj ima proizvodnju na potpuno nov i jedinstven način.

Porter (1985), takođe, govori o nužnosti interakcije između materijalnih i nematerijalnih resursa s radi postizanja konkurentnosti na tržištu. Po ovom autoru, tržišnu pobedu stvara korišćenje informacijskih resursa, inovativnost i kreativnost, a Tom Peters u Edvinsonovoj knjizi „Korporacijska longituda” ističe vrhunski kvalitet, povoljnu cenu i kvalitetnu uslugu kao osnovnu bazu, a samo inovativnost čini – preduslov opstanka (*Peters, citirano kod Edvinssona, 2003:213*).

---

<sup>66</sup> Spremić, M., op. cit. pod 6, str. 132;

<sup>67</sup> Pojam *preduzeće* koristi se kao sinonim za reč *organizacija*, odnosno bilo koji poslovni sistem, bez obzira na veličinu ili vlasnički status;

Porter (1998), konkurentnost najpre posmatra na nivou kompanije, a potom i na nacionalnom ekonomskom nivou.

„Konkurentnost neke zemlje predstavlja sposobnost postizanja uspeha na svetskom tržištu, a nacionalna konkurentnost rezultat je mnogih faktora, pre svega konkurentnosti preduzeća, i povoljne poslovne okoline koja potiče uvođenje novih proizvoda i procesa, te investicije.”<sup>68</sup>

Na oba nivoa, konkurentnost je važna jer podstiče održivost, povećava zaposlenost i podizanje kvaliteta života uopšte.

### 3.8 Izazovi sistema upravljanja znanjem

Upravljanje znanjem suočava kompaniju sa mnoštvom izazova:<sup>69</sup>

**1. Uspostavljanje organizacione kulture deljenja znanja** – gde se postavlja pitanje spremnosti ljudi da dele znanje. Zašto bi pojedinac delio znanje sa drugima umesto da tu moć i uspeh zadrži za sebe? Autori navode da je potrebno pronaći zaposlene u organizaciji koji imaju znanje i razgovarati sa njima, što u malim organizacijama nije problem.

Veće organizacije sa „funkcionalnom, hijerarhijskom i geografskom podelom” već ne mogu da koriste ovaj sistem. Tu mora da se deluje institucionalizovano na svim nivoima organizacije, sa direktnom komunikacijom i razmenom znanja među pojedincima i timovima. Znanje se prikuplja i čuva na podesan način da bi se koristilo kada je potrebno.

Stalno se ističe da *znanje predstavlja moć*, pa upravljanje znanjem dobija i politički karakter. „Ako je znanje povezano sa moći, novcem i uspehom, tada su tu i lobiranja, intrige i razne zakulisne igre.” Kreiranje organizacione kulture ne teče samo pravolinijski već je skopčano sa mnogim rizicima.

**2. Osiguravanje kvaliteta i ažurnosti informacija** – Formirani sistem deljenja znanja čini dobar potencijal koji osigurava transparentnost, ali i predstavlja opasnost *informacijskog predoziranja*. Zato se baza znanja (*repozitorijum*) mora kvalitetno održavati i ažurirati. Korist je merljiva onda kada se cela kompanija ima korist od *repozitorijuma*.

**3. Usklađivanje upravljanja znanjem i IT-a** – Kvalitetno upravljanje znanjem kombinuje i zaposlene i tehnologiju. Ljudi kreiraju, tumače i objedinjuju znanja, a IT sistemi prikupljaju, čuvaju i distribuiraju znanja na brz i lak način brišući razdaljinu između zainteresovanih strana.

Tu su i videokonferencije i razni oblici multimedije koji povezuju komunikaciju u realnom vremenu. „Asinhrona saradnja su: e-mail, videokonferencije, indeksirane baze podataka, web portali, internet, intraneti i sl.” Kompanije za upravljanje znanjem koriste intranet, mrežu u okviru same kompanije. Na to se pridodaje i ekstranet – mreža sa

---

<sup>68</sup> Godišnje izvešće o konkurentnosti Hrvatske 2008, Nacionalno veće za konkurentnost, Zagreb, travanj, 2009; Alpeza, M: *Znanje kao konkurentna prednost*, str. 27;

<sup>69</sup> Firestone, J. – McElroy, M. (2004), *Viewpoint: Organizational Learning and Knowledge Management: the Relationship*, The Learning Organization, Vol. 11, No. 2, 177–184;

selektivnim pristupom za kupce, dobavljače i druge klijente, zatim onlajn forumi i diskusione teme pomoću kojih se dobijaju odgovori na razna pitanja.

**4. Osiguranje ravnoteže sistema upravljanja znanjem** – Znanje se iz apstraktne sfere mora prevesti u konkretnu. Ovaj proces je ponekad i neizvodljiv, ne može se uvek eksplicitno dokučiti ono što je u ljudskom umu.

Upravljanje znanjem je složena kategorija gde se prožimaju tehnologije i discipline poput ekspertnih sistema, veštačke inteligencije, groupware-a, relacijske baze podataka, upravljanja dokumentima, podrške odlučivanju, simulacije, objektno orijentisanog modeliranja. Ukoliko se ovaj složeni sistem centralizuje, bolja je korist sinergijskog efekta, ali se teže implementira na tako globalnom nivou. Decentralizacija više interesuje i motiviše radnike, ali su moguće suvišne relacije i aktivnosti, što razvodnjava vrednost sistema.

Autori podvlače da se mora razlikovati pojam upravljanja znanjem od pojma poslovne inteligencije (business intelligence). *Herschel i Jones* (2005, str. 46) ističu da je upravljanje znanjem unutar pojma poslovne inteligencije gde je „upravljanje znanjem poslovna inteligencija koja je usmerena prema unutra, prenoseći između zaposlenih inteligenciju kako efikasno izvesti razne funkcije potrebne kako bi organizacija funkcionisala”.

Takođe, tvrde da je poslovna inteligencija „set tehnologija koje prikupljaju i analiziraju podatke kako bi poboljšale proces donošenja odluka, pri čemu se za potrebe poslovne inteligencije ta inteligencija često definiše kao pronalazak i objašnjavanje skrivenih, prisutnih i bitnih konteksta u ogromnim količinama poslovnih i ekonomskih podataka” (*Herschel i Jones*, 2005, str. 45).

Takođe, razlikuje se i pojam upravljanja znanjem od upravljanja informacijama.<sup>70</sup>

Upravljanje informacijama je samo baratanje podacima i informacijama, odn. uži pojam od upravljanja znanjem – koje se fokusira na ljudski kapital (*Van Beveren*, 2002, str. 22). „Konkretno, može se reći kako se zadatak upravljanja organizacionim podacima koji uključuje njihovu obradu, naziva upravljanje podacima ili upravljanje informacijama (*Courtney i Paradise*, 1988., str. 3).”

Kada se govori o upravljanju znanjem, obično se podrazumeva da je reč o upravljanju znanjem u nekoj organizaciji. No, treba naglasiti kako se upravljanje znanjem može posmatrati iz perspektive pojedinca te iz perspektive organizacije (2003, str. 13).

Najčešće se, kada je reč o perspektivi organizacije i upravljanju organizacionim znanjem, koristi generalni termin upravljanje znanjem, dok se kada je reč o perspektivi pojedinaca i individualnog znanja kao i pojedinačnim naporima i aktivnostima kvalitetnog upravljanja znanjem koje neki pojedinac poseduje ili želi posedovati koristi termin lično upravljanje znanjem<sup>71</sup> (*personal knowledge management*).

Pri tome treba naglasiti kako u praksi individualno upravljanje znanjem predstavlja nerazdruživi deo organizacijskog upravljanja znanjem budući da kvalitetno upravljanje znanjem na nivou organizacije neizostavno uključuje lično upravljanje znanjem.

---

70 Vidović, M. (2008), Upravljanje znanjem u velikim Hrvatskim poduzećima, Sveučilište u Zagrebu, magistarski rad, str. 4;

71 Jedna od definicija ličnog upravljanja znanjem glasi: Preuzimanje odgovornosti za ono što znamo, koga znamo i što znaju oni koje znamo, Clemmons Rumizen, 2002, str. 276;

### 3.9 Implementacija sistema upravljanja znanjem

Uvek se naglašava da je visoka cena implementacije upravljanja znanjem. Sa druge strane, tolika sredstva se potroše i na neznanje, loše odluke, ponavljanje procesa radi ispravljanja loše urađenog, rešavanje reklamacije kupaca itd. Gubi se profit čak i kad dobro urađen posao nije bio još bolji. Za implementaciju sistema upravljanja znanjem su bitna ova dva postupka:<sup>72</sup>

„**1. kodifikacija** – koristi centralnu bazu dokumenata (repositorijum) u koji se pohranjuju dokumenti i šabloni koji se mogu ponovo upotrebiti i modifikovati prema potrebama budućih projekata (Andersen Consulting, Ernst & Young)

„**2. personalizacija** – povezana je sa osobama koje su znanje razvile i dele ga isključivo putem ličnih kontakata. Svrha kompjuterske i mrežne infrastrukture je pomoći ljudima da razmene znanje, ne da ga pohrane (McKinsey, Bain).”

Proces implementacije sadrži i sledeće korake:<sup>73</sup>

**1. Prikupljanje znanja** je prepoznavanje, sortiranje i kategorizacija znanja. Za prikupljanje se koriste:

*a. mapiranje znanja (žute stranice)* – evidentiranje pojedinaca i delova u organizacije koji imaju određenu vrstu znanja. Mogu se koristiti ankete, intervjui i istraživanja unutar organizacije;

*b. najbolja praksa* – preko rešavanja nekog problema nakon evaluacije i ocenjivanja;

*c. naučene lekcije* – zapisivanje iskustva koje bi moglo poslužiti sličnim situacijama;

*d. metoda procenjivanja* – spisak kriterijuma i kreirana uputstva za njihovo korišćenje. Uputstva mogu biti, npr. po sistemu bodovanja;

*e. razmena sa nekonkurentima* – postoji niz znanja koja se mogu razmeniti a da ne ugrožavaju dve strane.

**2. Organizovanje znanja** je sistematizovanje i transformacija u intelektualni kapital (imovinu firme).

**3. Deljenje znanja** je razmenjivanje i korišćenje znanja spram potreba, a pominju se dva načina:

*a. Pull sistem* – ljudi imaju siguran pristup informacijama po potrebi.

*b. Push sistem* – informacije se isporučuju po ranije definisanom algoritmu.

**4. Primena znanja** je onaj poslednji nivo korišćenja znanja u rešavanju problema. Krajnji cilj te upotrebe je da se zadovolje potrebe i očekivanja kupaca.

---

72 Rovčanin, A. – Mataradžija, A. (2012), Upravljanje znanjem kroz primjenu alata poslovne inteligencije, Beograd str. 507;

73 Firestone, J. – McElroy, M. (2004), Viewpoint: Organizational Learning and Knowledge Management: the Relationship, The Learning Organization, Vol. 11, No. 2, 177–184;

U baze znanja se mogu staviti:

- a. organizacioni podaci (dokumenta, procedure, izveštaji),
- b. podaci o klijentima (liste kupaca, potencijalni korisnici, predmeti, projekti),
- c. podaci o proizvodima (tehnička dokumentacija, cenovnici, reference, katalogi, priručnici, ponude)
- d. podaci o zaposlenima (kadrovski podaci i sl).

### 3.10 Koristi i pozitivni efekti od upravljanja znanjem

Teoritičari imaju različito mišljenje o tome da li konkurentsku prednost stvara znanje ili sam proces upravljanja znanjem. *Chakravarthy i sar.* (2005, str. 305) su mišljenja da „izvor konkurentske prednosti ne leži u samom znanju koje organizacija poseduje, već u procesu upravljanja znanjem koji organizacija neguje, odnosno konkretno u aktivnostima prikupljanja, zaštite i korišćenja znanja”. Da konkurentsku prednost ne stvara samo znanje nego način kako se upravlja znanjem, slažu se i mnogi drugi autori: *Wiig, 1997; Pulić i Sundać, 2001; Sharkie, 2005; Palacios Marqués i Garrigós Simón, 2006; Syazwan Abdullah i sar., 2006.*

Ističe se istraživanje sprovedeno u 100 preduzeća, gde top menadžeri smatraju da upravljanje znanjem ima najbolji potencijal za stvaranje profita narednih 15 godina. *Walker, 2006., str. 8, Syazwan Abdullah i sar. 2006., str. 127,* definisali su taj stav: „potreba za upravljanjem znanjem u organizacijama postaje ključni faktor uspeha u današnjoj ekonomiji znanja.”

Upravljanja znanjem je u direktnoj vezi sa organizacijskim uspehom, ali autori tu vide, sem organizacijske sposobnosti, i pojam dinamične sposobnosti (*dynamic capability*).<sup>74</sup>

Dinamična sposobnost, po autorima *Teece, Pisano i Shuen (1997, str. 516)*, je „sposobnost preduzeća da integriše, izgradi i preobliči unutrašnje i spoljašnje kompetencije (*internal and external competences*) kako bi odgovorilo na brze promene u okolini”. Obe navedene sposobnosti su tipične „organizacione rutine ali njihovi rezultati su ono što ih razlikuje”.

*Paarup Nielsen, 2006, str. 61* smatra da organizaciona sposobnost preduzeća stvara proizvode i usluge, a dinamična sposobnost stvara obnovu i razvoj. Znači, jednom aktivirani resursi i organizacione sposobnosti obezbeđuju kontinuitet, a sposobnost obnavljanja i razvijanja čini iskorak u odnosu na druge konkurente (*Paarup Nielsen, 2006, str. 61*).<sup>75</sup>

Investicija u upravljanje znanjem obezbeđuje sledeće koristi:<sup>76</sup>

---

<sup>74</sup> Vidović, M. (2008), *Upravljanje znanjem u velikim Hrvatskim poduzećima*, Sveučilište u Zagrebu, magistarski rad, str. 9;

<sup>75</sup> Vidović, M. (2008), *Upravljanje znanjem u velikim Hrvatskim poduzećima*, Sveučilište u Zagrebu, magistarski rad, str. 16;

<sup>76</sup> Stevens, L. (2000), *Knowing What Your Company Knows – Knowledge Management*, December, pp. 157;

„**1. ekspertna znanja i potrebne informacije raspoloživi su svima** – mogućnost ponovnog korišćenja stečenog znanja smanjuje troškove, ukida ponovni angažman ljudi na već negde rešenim problemima i ponovno donosi vrednost organizaciji.

**2. otkazi i rotacije radnih mesta ne narušavaju poslovni proces** – pristup ekspertnim znanjima organizaciju čini manje ranjivom na fluktuaciju radnih mesta.

**3. vreme obuke i školovanja postojećih i novih ljudi je kraće** – viši nivo organizacionog znanja i kulture osigurava kraći i delotvorniji ciklus edukacije kadrova.

**4. viši nivo senzibiliteta osoblja na povratne informacije od kupaca i drugi tržišni signali** – edukovano i sposobno osoblje bolje može prepoznati tržišne signale, čak i one slabije i na taj način brže reagovati na njih.

**5. zahtevi kupaca rešavaju se značajno brže i kvalitetnije** – problemi se bolje rešavaju, što rezultira većim zadovoljstvom, a time i višim nivoom lojalnosti kupaca.

**6. osoblje koje kvalitetno i dobro obavlja posao je motivisano** – kreiranje takmičarskog, pobjedničkog duha u organizaciji dodatno poboljšava performance organizacije.”

Iako je važnost znanja svima poznata, krute kompanije nespemne za promene, često nisu voljne da uoče korist novih znanja.<sup>77</sup> *Jackson, Hitt i Denisi* (2003, str. 65) definišu da je „napuštanje starih znanja isto toliko važno kao i sticanje novih”, a *Keynes* tvrdi: „Najveći problem ne leži u uveravanju pojedinaca da prihvate nove ideje, već u uveravanju da odbace stare.” (*Frappaolo*, 2002, str. 62).

### 3.11 Presudni faktori povećanja uloge znanja u savremenom poslovanju

„*Znanje ima tendenciju biti skupo za kreiranje i jeftino za kopiranje.*”

(Stewart)

Razvoj informacione tehnologije i transparentnost tržišta, poslednjih godina je uticaj znanja vinuo na mesto strateškog resursa.

*Internetizacija* tržišta menja informisanost, briše granice i rastojanja među tržišnim subjektima, što kupcu omogućuje lakše odlučivanje za proizvod ili uslugu. „Informaciona revolucija je, prema Porteru (1998), intenzivirala konkurentnost kroz pružanje novih temelja preduzećima za njeno ostvarivanje, uticala na strukturu mnogih delatnosti te promenila pravila konkurisanja.

Upravo zbog ograničenosti informacija o svim mogućnostima izbora, kupci su do nedavno bili prisiljeni da biraju između lokalnih ponuđača dobara i usluga. Razvojem informacione tehnologije i telekomunikacija na repertoaru im stoji globalna tržišna ponuda te govorimo o globalizaciji tržišta i tržišne ponude i potražnje.”

Zbog ubrzanog razvoja IT-a i recesije, nametnula se potreba ubrzanog restrukturiranja kompanija. Naročito je neophodno za velike poslovne konglomerate, koji

<sup>77</sup> Vidović, M. (2008), *Upravljanje znanjem u velikim Hrvatskim poduzećima*, Sveučilište u Zagrebu, magistarski rad, str. 22;



zbog tromosti ne mogu brzo da odgovore na promene u okruženju (Kanter, 1985), a male i srednje organizacije se reorganiziraju i pronalaze nova tržišta sa potencijalom razvoja. (Gibb, 2000) *Alpeza, M.: Znanje kao konkurentska prednost.*

Nameće se i nužnost prikupljanja sve veće količine informacija iz okruženja (o tržištu, konkurenciji, kupcima, trendovima) što zahteva edukaciju zaposlenih o ciljevima preduzeća. Ovo podstiče da se kompanije specijalizuju za određena područja rada u gde su se već istakle kao najbolje, a da koriste *outsourcing* i saradnju u drugim vidovima poslovanja.

Informacione tehnologije olakšavaju zaposlenima procesuiranje informacija, ali je ljudska svest nezamenljiva u prikupljanju i deljenju informacije o tržištu. „Kreiranje organizacione kulture deljenja informacija i znanja predstavlja jedan od glavnih menadžerskih izazova današnjice” (*Alpeza, M.: Znanje kao konkurentska prednost.*)

„...dok se firme mogu osnovati odmah, kulture se ne mogu načiniti preko noći... One se moraju *kuvati*, lagano sazrevati i stalno *fermentisati*, razvijajući posebni temperament u trenucima kada ljudi ustanove koje ponašanje funkcioniše u pojedinoj firmi.”<sup>78</sup>

Razvojem preduzetničkog načina razmišljanja u svim strukturama preduzeća, zaposlenima se stvara atmosfera da pruže „više nego što to piše u opisu njihovog radnog mesta”. Preduzetnička kultura je spoj vrednosti i razmišljanja koji podstiče stav da ukupno napredovanje preduzeća zavisi od rada i odgovornosti svih radnika te kompanije (Gibb, 1998). Tada zaposleni prikupljaju informacije iz okruženja, pomažu donošenje odluka ali i sami preuzimaju inicijativu.

*Shell, General Electrics, SAS, Lucent Technologies* i druge velike kompanije su ranog reagovala na promene u okruženju i uvele preobražaje preduzetništva na prvim linijama (engl. *frontline entrepreneurs*) (Conger et al, 1999).

### 3.12 Uticaj znanja kao nematerijalnog resursa na tržišnu vrednost preduzeća

Razvoj IT-a, nije uticao samo na dimaniku lakšeg nalaženja roba i usluga već i na izbor radne snage. U svojoj knjizi „Pobeda u ratu talenata” Tulgan ističe problem pronalaska stručnih i inovativnih pojedinaca, za kojima vlada veća potražnja od ponude: „Svaki poslovni vođa i menadžer u svakoj organizaciji... troši više energije i novca za regrutaciju kadra na svim nivoima.”<sup>79</sup>

Problem je naći i zadržati stručne pojedince jer se javio novi trend tzv. nomada znanja – stručnjaka koji se sele sa projekta na projekat. Oni svoje specifično znanje odnose sa sobom. („The natural place for knowledge to reside is the individual”).<sup>80</sup>

---

<sup>78</sup> Kleiner, A. (2003), citirano kod Edvinsson, L, *Korporacijska longituda, Navigacija ekonomijom znanja*, Differo, Zagreb, str. 188; Alpeza, M: *Znanje kao konkurentska prednost*, str. 34;

<sup>79</sup> Tulgan, B. (2003), citirano kod Edvinsson, L, *Korporacijska longituda, Navigacija ekonomijom znanja*, Differo, Zagreb, str. 86;

<sup>80</sup> Takeuchi, H. u Ahmede et al (1999), *Measurement practice for knowledge management*, Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today, vol. 11; No 8, str. 309 („Prirodno mesto gdje počiva znanje je individual.”);

I vremenski i finansijski, odlaskom stručnjaka nastaje veliki trošak. Edvinson tvrdi da ljudski kapital nužan za inovativnost firme, ali da „on svakog popodneva samostalno napušta firmu”<sup>81</sup> ističući da se individua ne može posedovati.

Menadžeri stalno vagaju koliko su im radnici odani i koliko se isplati ulagati u njihovo obrazovanje posebno za neobične, visokostručne poslove. Ali se ne može poreći da bez zaposlenih nema ni stvaranja ni napretka, da se bez ulaganja u njihovo znanje ne može (Sveiby, 1997; Albert et al, 1997; Hansson, 2001).

Ulaganje u obuku radnika i privikavanje na organizacionu kulturu, izazov je za mnoge teoretičare moderne ekonomije i njene istraživače. Neki autori znanje kao nematerijalnu imovinu udaljavaju od prave knjigovodstvene vrednosti kompanije (Sullivan, 2000).

Ipak, iskustvo govori da neopipljivi resursi postaju sve značajniji u odnosu na opipljive resurse. „Iako postoje savremeni pristupi valorizaciji preduzeća poput *company value* i *shareholder value*, najbolji pokazatelj sve veće vrednosti i sve većeg dela znanja, reputacije i drugih elemenata nematerijalne imovine u ukupnoj imovini preduzeća je tržišna vrednost preduzeća.”

### **3.13 Uticaj upravljanja znanjem na inovativnost i održivu konkurentnost kompanija**

Shodno svemu gore navedenom došli smo do stava da *radnici znanja* ipak predstavljaju „najvažniji pojedinačni kapital preduzeća”. To znači da su tradicionalni resursi sve više u funkciji znanja. „To znači, da se razlika između kompanije budućnosti i njene današnje verzije neće sastojati u tome šta se i kojom opremom proizvodi, već ko će proizvoditi, kako će oni proizvoditi, šta će ih motivisati na rad i šta će im rad značiti.”<sup>82</sup>

Upravljanje znanjem kombinuje poslovne procese, pomoć IT-a, i kreativnost pojedinaca. Ovo kreira novo vreme – vreme ekonomije znanja, kombinovanje raznih disciplina, nova pravila rada, menjanje načina poslovanja i redefinisane vrednosti kompanije.

„Upravljanje znanjem, tačnije tokovima znanja, može da doprinese uvećanju vrednosti i konkurentnosti, unapređivanjem njegove efikasnosti, povezanosti i inovativnosti.”<sup>83</sup>

Upravljanje znanjem doprinosi:

- podizanje krivulje učenja,
- kraće vremena proizvodnje,
- korišćenjem intelektualnog kapitala smanjuju se troškovi, i
- uvećanje profita i novu povezanost korišćenjem procesa proizvodnje posredstvom intelektualnog kapitala.

---

<sup>81</sup> Edvinsson, L. (2003), *Korporacijska longituda, Navigacija ekonomijom znanja*, Differo, Zagreb, str. 140;

<sup>82</sup> Harris, R. (1993), *The New Paradigm of Business*, Pedigree Books, pp. 124;

<sup>83</sup> Tisen, R. – Andriesen, D. – Lekan Depre, F. (2006), *Dividenda znanja – stvaranje kompanija sa visokim učinkom kroz upravljanje znanjem kao vrednošću*, str. 47;

Bez obzira na IT koje jesu velika ispomoć, ipak je čovek baza poslovne strategije. Bez znanja i inovacija nema opstanka i razvoja. Inovativnost kao sposobnost sprovođenja ideje u konkretne proizvode – govori da je inovativnost srž budućeg planiranja. Inovativnost i upravljanje znanjem koje posredno dovodi do stvaranja inovacija su u središtu procesa, odn. povezuju sve ostalo.<sup>84</sup>

„Smatra se da se ključno razumevanje pokretačkog duha nalazi u inovativnosti. A u informacionom načinu razvoja posebno je snažno delovanje znanja upravo na samo znanje, kao glavni izvor produktivnosti.”<sup>85</sup>

Znanje je nesumnjivi strategijski cilj, izvor konkurentne prednosti i opstanak na tržištu kapitala. Trenutno je ulaganje u znanje i kreativnost, „najunosnije investiciono ulaganje u društveni kapital kao jedini put za izlazak iz ekonomske recesije u kojoj se nalazi privreda i društvo”. To ujedno obezbeđuje i nova radna mesta, pa ima korist i na širem nacionalnom planu.

Biti kreativan, pronaći inovativna rešenja karakteristika je ljudi, onih koji se sa problemima suočavaju i rešavaju ih, prilazeći situaciji sa otvorenom svešću i veštinom posmatranja stvari u novom, drugačijem svetlu u kome ih drugi ne primećuju.

---

<sup>84</sup> Castells, M. (2000), Informacijsko doba: Ekonomija, društvo i kultura: Uspon umreženog društva, Golden marketing, Zagreb, str. 37;

<sup>85</sup> Ibid, 2000, str. 52, Socioeconomica – The Scientific Journal for Theory and Practice of Socioeconomic Development;

## 4. EKONOMIJA ZNANJA

### 4.1 Ekonomija zasnovana na znanju

U ranijim periodima kada su, najpre poljoprivreda a zatim i industrija bile dominantne grane, proizvodnja se uglavnom oslanjala na fizički a zatim na živi rad uopšte. U modernoj ekonomiji, prioritan je rad zasnovan na znanju (iskustvu, informacijama) koje predstavlja nematerijalnu veličinu – koja i te kako ima tržišnu vrednost.

Razvojem komunikacione i IT tehnologije rađa se tzv. informaciona ekonomija koja dobija globalne dimenzije.

„U vremenu digitalne ekonomije s fokusom na znanje upotreba informacija i znanja postaje jednako važna kao i njihova proizvodnja. Ovo novo doba ne zasniva se samo na savremenoj informacionoj tehnologiji, već na formalnom i prećutnom znanju. Ekonomija znanja se formira i širi na bazi korišćenja znanja kao unikalnog, neograničenog i samostalnog faktora proizvodnje, kojeg je nemoguće supstituisati drugim resursima. U njoj se znanje pretvara u ekonomska dobra i dohodak u većini privrednih delatnosti, a ne samo u onima koje su direktno povezane s najvišim tehnologijama,” (www.emc-review.com).

Inovacije su postale imperativ u kompanijama, ne samo kao tehnologija, proizvod ili usluga, već i kao način organizovanja i saradnje sa stejkholderima. Ekonomija znanja nosi i veći rizik, jer se tradicionalni resursi kompanije brže obezvređuju a rizik promena ubrzano povećava.

Najvažnija osobina ekonomije znanja je upotreba informacionih resursa (*tabela 1*).

<b><i>TRADICIONALNI RESURSI</i></b>	<b><i>INFORMACIONI RESURSI</i></b>
- ograničenost	- neograničenost (dostupnost)
- opipljivost	- neopipljivost
- klasična zanimanja	- diskretnost
- opadajuća granična korisnost	- postojanost (neiščezavanje)
- fizički procesi i zalihe	- nova struktura i kvalitet zaposlenosti
- smanjivanje u procesu korišćenja	- mrežni efekti s rastućom graničnom korisnošću
- privatno vlasništvo	- nevidljivi tokovi i zalihe
- masovna proizvodnja i veliki troškovi	- uvećavanje u procesu korišćenja
- obimnost	- društveno vlasništvo
	- tiražiranje s malim troškovima

- prljava industrija - ekstenzivnost	- inovativnost i unapređivanje - dizajn, funkcionalnost - novi kvalitet proizvoda
---	---

*Tabela 1. Karakteristika tradicionalnih i informacionih resursa  
(prilagođeno prema: Gaponenko, Orlova 2008, s. 15; Hawken 1983, pp. 3–56)*

Razlika modela ekonomije znanja u odnosu na tradicionalnu ekonomiju, po tumačenju nove teorije rasta je u navedenom:<sup>86</sup>

„– ekonomiju više ne karakteriše retkost, već izobilje, jer za razliku od opipljivih resursa koji su ograničeni, informacije i znanje se zajednički koriste i uvećavaju;

– u uslovima globalizacije znanje ne trpi tiraniju mesta, već se ubrzano širi;

– zakoni, barijere i porezi u oblasti ekonomije znanja teško su primenljivi na nacionalnoj osnovi, jer znanje ide ka tačkama gde je tražnja najviša, a barijere najniže;

– proizvodi sa velikim učinkom opredmećenog znanja donose izuzetnu zaradu, jer sadrže dodatnu vrednost za korisnike koja nadmašuje onu kod proizvoda sa opipljivim resursima;

– vrednovanje i ocenjivanje znanja veoma zavisi od konteksta, jer u različitim institucionalnom okruženju i na različitim nivoima razvoja donosi različite prinose;

– ljudski kapital i njegova kompetentnost su najznačajnija osnova ekonomije znanja.”

#### **4.2 Izazovi ekonomije zasnovane na znanju**

Snage i slabosti ekonomije znanja, predstavljene su tabelom:

SNAGA	IZAZOVI
- interakcija javnog i privatnog sektora - jačanje informaciono-komunikacionog sektora - visok obrazovni nivo - razvoj telekomunikacionog sektora - informaciono-komunikacione tehnologije su sve više u upotrebi - kreiranje javnih informacija i biblioteka - mobilne komunikacije	- fleksibilnost informaciono-komunikacionog sektora u dinamičnom okruženju - prilagođavanje obrazovnog i naučnog sistema zemlje - menjanje regionalne razvijenosti

*Tabela 2. Kreiranje makroekonomije zasnovane na znanju: snaga i izazovi.*

<sup>86</sup> Projekat Nacionalna strategija održivog razvoja, grupa: privreda zasnovana na znanju, privreda Srbije – održivost zasnovana na znanju, Beograd, 2007, str. 42;

Uspeh makroekonomije znanja ima:<sup>87</sup>

- uticaje okruženja;
- socio-ekonomske uticaje;
- uticaj inovacija i razvoj preduzetništva;
- uticaj ljudskog kapitala, i
- uticaj informaciono-komunikacione tehnologije

Makroekonomija znanja donosi:

- tražnju za visokokvalifikovanim pojedincima i specifičnim znanjima;
- rad od kuće, fleksibilan rad, rad na projektima, rad po učinku itd., uz pomoć informacione i komunikacione tehnologije;
- otvaranje ka globalnoj ekonomiji;
- globalizaciju proizvodnje ali i integrisanje poslovnih jedinica na svim tržištima;
- strukturno menjanje proizvodnje, uz razvoj sektora obrazovanja;
- umrežavanje, alijanse itd;
- ulaganje u razvoj, inovacije i obrazovanje.<sup>88</sup>

### 4.3 Ljudski kapital u ekonomiji zasnovanoj na znanju

Klasično radno mesto je bilo zasnovano na osnovu sistematizacije i poslovnih procesa. Izvršilac je radio svoj posao a rukovodilac odlučivao, kontrolisao i ocenjivao radnika.<sup>89</sup>

U sadašnjoj ekonomiji zasnovanoj na znanju, takva podela znanja ne zadovoljava potrebe preduzeća a ni radnika. Neophodna je dvosmerna vertikalna razmena informacija. Radnici dobijaju veća prava a poslovi postaju fleksibilniji. Unapređuje se proizvod i proces rada, u hodu, kroz sam rad. Rad se drastično menja i prilagođava svim faktorima iz okruženja.

Promene koje uvodi ekonomija zasnovanoj na znanju ima značajne posledice po radniku, zaposlenom u organizacijama na koga deluju struje unutar organizacije i one izvan nje. Zaposlena jedinka, suočena sa svakodnevnim promenama, oseća pritisak da razvija „nove veštine i sposobnosti znatno brže i češće nego ranije”. Ukoliko nisu spremni da uče, postaju sporiji, nekvalifikovani, hendikepirani. Preti im opasnost da ih poslodavac zameni sa onima koji brzo uče, a ostali budu izopšteni iz poslovnih procesa.

U ekonomiji znanja, radnik nije samo vredan već i zainteresovan za posao, odn. radnik koji razmišlja i kreira. Nije svrha samo uraditi neki posao, mora da razmišlja i zašto, da vidi svrhu i cilj svog rada. Mora se uvek dokazivati svojim sposobnostima, a ne

<sup>87</sup> Markukula, M. (2008), *From Quality to e-Quality*, pp. 59;

<sup>88</sup> *KBE and Society Framework and Indicators* (2004), Australian Bureau of Statistics, pp. 113;

<sup>89</sup> <http://www.efst.hr/~mrnjavac/znanje1.pdf>, dostupno: 04. 01. 2014;

živeti od stare slave. Bez pokušaja i greške ne razvija se mogućnost stvaranju i korišćenju inovacija.

Sem slobode i odgovornosti, neophodno je uključivanje u timski rad, deljenje znanja kolegama i spremnost za nove rizike. Ukoliko kroz izveštaje i analize opišu svoje iskustvo, tada se prećutno znanje prebacuje u upotrebljivu formu, odn. eksplicitno znanje koje može da posluži drugim saradnicima u sličnim situacijama.

Potražnja za sve obrazovanim radnicima, kako su teoretičari rekli, *nomadima znanja*, sve je veća, što se loše odražava na potražnju radnika lošijeg ranga. Uočljiva je „polarizacija na tržištima rada te rastući jaz među nadnicama ili pogoršane mogućnosti zapošljavanja neobrazovanih radnika”.

Iako će udeo niže kvalifikovanih poslova opadati na nivou ukupne zaposlenosti, i dalje će postojati prodavci, vozači, spremačice, frizeri. Čini se da niže stručni poslovi nestaju, a zapravo raste prisustvo informatičke struke. I dalje je dve trećine radne snage zaposleno u sektoru usluga. Sa druge strane te polarizacije su usluge iz domena finansija i informacione tehnologije, a negde u sredini su javne usluge (obrazovanje, zdravstvo, kultura, i socijalna zaštita).

„Restrukturiranje preduzeća koje stimuliše globalna konkurencija i podržava informaciona tehnologija vodi fleksibilizaciji rada u proizvodnom procesu i fundamentalnoj transformaciji njegove regulacije. Tradicionalni oblik rada s punim radnim vremenom, neprekinutom karijerom kroz čitav radni vek, jasnim zanimanjem i radnim zadacima, standardiziranim radnim satima i platom postaje sve ređi. Rad na određeno vreme i rad sa skraćenim radnim vremenom postaju sve češći, a samozaposleni postaju sve važniji deo radne snage. Takvi fleksibilni radni odnosi već danas u industrijskim zemljama obuhvataju više od trećine radne snage.”

Prisutna su dva trenda na tržištu radne snage: pomenuta polarizacija gde se povećava jaz među zaradama i teže zapošljavanje niže kvalifikovanih radnika, kao i fleksibilizacija radnih odnosa. Smer menjanja ovih trendova u budućnosti – ne može se ni naslutiti.

Postavlja se pitanje da li će radnik ubuduće biti *nadničar* koji ide od projekta do projekta i svojim učešćem spolja poboljšava performanse preduzeća, ili će kompanije trajnije vezati kvalifikovane pojedince u svoju zajednicu i tako kreirati jezgro znanja. Autori smatraju da će ipak biti ova druga opcija, jer znanje kao resurs, umrežavanjem i međusobnom interakcijom, ima sinergijski efekat za poslovanje. Takođe, trajnije zapošljavanje kvalifikovanih pojedinaca „umanjuju rizike ulaganja u znanje koje izaziva visoke troškove danas da bi donosilo dugoročne koristi u budućnosti”.

#### **4.4 Indikatori privrede zasnovane na znanju**

Dobra baza za razvoj ekonomije znanja neke zemlje podrazumeva uređenost:

- društvene slobode,
- adekvatnost obrazovanja,
- institucionalno funkcionisanje,

- garantovana prava poslovanja,
- dobre zakonske mere između liberalnog tržišta i državne kontrole.

Sledeći indikatori ukazuju na to kako prepoznati tendencije i procese privrede znanovane na znanju:<sup>90</sup>

„1. Organizaciono restrukturiranje (usmeravanje strukture prema tržištu, proizvodima i procesima, plitka i fleksibilna organizacija, oslonac na neformalnu komunikaciju, stvaranje fleksibilnih radnih timova i grupa).

2. Ekspanzija novih poslovnih uloga i funkcija (specijalista, trenera, pregovarača, menadžera znanja).

3. Novi podsticajni mehanizmi za proizvode i usluge (razvoj intraneta, razvoja baza podataka, izrada veb sajtova, uvod proizvoda i usluga koje podstiču razvoj tehnologija, razvoj i uvođenje proizvoda zasnovanih na znanju).

4. Strateške alijanse i partnerstva (naglasak na internoj komunikaciji, jačanje mreža, nova partnerstva, razvoj eksternih veza).

5. *Outsourcing* informacija – pribavljanje informacionih materijala, obrada podataka...).”

Sušтина reorganizovanja organizacija je, sa jedne strane proizvodnja sa visokom dodatkom vrednošću, usavršavanje kvaliteta i konkurentnost na što većem tržištu, sa druge strane je to investiranje u ljudski kapital. Reorganizacija donosi manji trošak učenja, brže rasprostiranje nove tehnologije, deljenje znanja, pri tome znanje postaje informacija, skraćuje životnog ciklusa proizvoda, itd..

Svaka konkurentnost ekonomije zasnovane na znanju se manifestuje kroz:

- povećanje adaptacije i pojedinaca i društva, i
- ta adaptacija traži sve manje troškove.<sup>91</sup>

Razvoj ekonomije znanja počiva na:

- obrazovanju – kako teorijskom tako i pronalazačkom kroz naučne centre, laboratorije, institute itd;
- ekonomskim institucijama i IT infrastrukturi.

Autori ističu ove dva termina:

- *naučni*, koji predstavlja uopštene teze razvoja društva, i
- *društveno-politički*, koji čini „razvojni orijentir, cilj i vizija budućnosti”.

Autor Drašković ističe „tri osnovne pokretačke i strategijske sile savremene ekonomije:

1. znanje (uslovno: intelektualni kapital);
2. promene (koje stvaraju neizvesnost i rizik i smanjuju predvidljivost) i
3. globalizacija (proizvodnje, trgovine, finansija, sredstva komunikacije i informacija, tehnologije, naučno-istraživačkog rada, konkurencije i drugih oblasti).”<sup>92</sup>

<sup>90</sup> Lay Meng, C. (2007), Assessing the Preparedness of Information Institutions for KBE, [www.slis.ualberta.ca](http://www.slis.ualberta.ca);

<sup>91</sup> Paye, J. C. (1996), Policies for knowledge-based economy, OECD Observer, jan.–juli, pp. 98;

<sup>92</sup> Drašković, M. (2010), Znanje kao neograničen resurs i objekt upravljanja, Montenegrin Journal of Economics, N. 11, vol. 6, Kotor, str. 83–90;



Nepekidno inoviranje i učenje su jedini način kreiranja novih proizvoda. Štaviše, „inovacija u ekonomiji znanja nije samo proces stvaranja novih proizvoda. Ona je u suštini element proizvodnog i drugih poslovnih procesa, jer preduzeće ili ostvaruje inovacije ili nestaje.”<sup>93</sup>

Konstruktivno upravljanje znanjem obezbeđuje zaposlenima podsticajnu atmosferu u organizaciji u kojoj mogu da se stvaraju inovacije. Sposobnost organizacije da inovira, ključ je opstanka i preduzeća, i društva u celini. U ekonomiji znanja, znanje čini kompaniju sposobnom da iskoristi svoje resurse i mogućnosti.

„Menadžment sve više shvata da su stalno obrazovanje i usavršavanje zaposlenih jedan od najefikasnijih načina ostvarenja konkurentske prednosti, temeljna pretpostavka ulaska u tržišnu utakmicu i takmičenja sa konkurencijom za naklonost i poverenje potrošača. To postaje sine qua non, ne samo daljnjeg razvoja nego i opstanka preduzeća... U ekonomiji u kojoj je jedina izvesnost – neizvesnost, siguran izvor trajne kompetitivne prednosti postaje znanje.”<sup>94</sup>

U modernom dobu, znanje pojedinca je promenljiva kategorija. Iako se ono usavršava razvojem IT-a, sa druge strane, postojeće znanje zastareva i gubi na značaju. Konstantno i doživotno učenje dobija značaj, postaje strateški cilj menadžmenta svake organizacije, i uz koncept *show how* služi da se upravlja promenama.

„Da bi preduzeća današnjice zadržala ostvarene konkurentske prednosti, moraju konstantno da analiziraju i predviđaju poslovno okruženje u svetlu izbora najbolje strategije za unapređenje svog rada. Posmatrane sa ekonomskog stanovišta – u funkciji sticanja i poboljšanja konkurentske prednosti kao pretpostavke razvoja, savremena preduzeća omogućavaju efikasniju upotrebu znanja koja se ogleda u realizaciji inovacija, smanjujući pri tome vreme koje je potrebno za njihovu praktičnu primenu. Pri tome ne treba zaboraviti da se znanje ne može transplantirati, ali se zato može steći, odnosno, sticati.”<sup>95</sup>

Države koje teže razvojnoj ekonomiji, ulažu u obrazovanje i trening veština, u istraživanje i razvoj, u stvaranje filozofije preduzetništva i sve drugo što je inovativno.

„Evropska unija u svim državama članicama podstiče mala i srednja preduzeća, istraživačke centre, fakultete i univerzitete u različitim istraživačkim i tehnološko-razvojnim delatnostima, kao i njihovu međusobnu saradnju. Podrška IR i inovativnim aktivnostima su ključni zaključci i smernice tzv. Lisabonske strategije usvojene marta 2000. godine. Cilj EU je postavljen u novoj evropskoj strategiji do 2020. gde se predviđa da investicije u IR iznose 3% BDP.”

Okruženje je sve nestabilnije što stvara pritisak na tržište radne snage. Preduzeća su pod pritiskom da traže samo one koji mogu brzo uče, dok su ostali ostavljeni na milost i nemilost (*Mrnjavac, 2005*).

Ulaskom u industrijsko doba, nastala je intelektualna elita koju čine rukovodioci i inženjeri: oni su rukovodili procesima i kreirali nove proizvode i usluge. Ubrzo se i ta situacija promenila, sve je veća potreba za čisto analitičkim funkcijama poput

---

<sup>93</sup> Krstić, B. – Petrović, B. (2010), *Unapređenje sistema merenja inovacija – preduslov efektivnog usmeravanja regionalnog razvoja i jačanja konkurentnosti privrede*, Zbornik radova XV internacionalnog naučnog skupa: Regionalni razvoj i demografski tokovi zemalja jugoistočne Evrope Niš, str. 215–225;

<sup>94</sup> Bahtijarević Šiber, F. (1997), *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, str. 132;

<sup>95</sup> Premović, J. (2010), *Znanje kao strateški potencijal razvoja preduzeća*, SM2010, Palić, str. 1–11.

inženjerstva, marketinga, upravljanja i administracije. Uopteno, to je jedna nova profesija, *beli okovratnici*. Njihovo je da razmišljaju, rešavaju probleme i obezbeđuju kvalitetno procesuiranje.

Nisu samo neposredni proizvođači oni koji stvaraju vrednost. Danas vrednost stvaraju svi, uz pomoć znanja i informacija. Dakle, i *beli okovratnici* stvaraju novu vrednost iako nisu u samom proseku proizvodnje. „Investiranje u obrazovanje i obuku zaposlenih, korišćenje znanje i menadžment znanja, postali su ključni faktori uspeha kompanija informacionog društva.”<sup>96</sup>

Napredak ekonomije znanja, se, po *R. Bekhausu*, može definisati kao: „rastuća saglasnost, jasnije shvatanje istine, rastuća pouzdanost znanja, uvećana objašnjavajuća snaga, neminovne promene.

„**Teorijski progres** je:

- rastuća opštost,
- rastući domen,
- uvećana preciznost,
- uvećana rigoroznost,
- otklanjanje grešaka i nedoslednosti,
- uvećana jednostavnost,
- predviđanje novih fakata;

„**Empirijski progres** podrazumeva:

- rastući broj i kvalitet empirijskih generalizacija,
- rastuću moć predviđanja,
- uvećanu moć rešavanja problema”.

---

<sup>96</sup> Kaplan, Robert S. –Nortn, David P. (2010), *Uravnotežena tablica rezultata*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, Mate Zagreb, str. 6;

## 5. INTELEKTUALNI KAPITAL

### 5.1 Kapital

Kapital jedne organizacije ne predstavlja samo ono što se može prebrojati, izmeriti ili preračunati. Njega sačinjavaju mnogo više elemenata. *Adam Smit*<sup>97</sup> je definisao četiri vrste osnovnog kapitala (koji je okarakterisan kao nešto što omogućuje ostvarivanje dobiti ili profita bez cirkulacije i menjanja vlasnika).

Prema Smitu, ove četiri vrste bile bi:

- Poboljšanje zemlje,
- Korisne mašine – instrumenti trgovine,
- Zgrade kao sredstvo za obezbeđivanje dobiti,
- Humani kapital.

U literaturi još uvek postoji jedan veliki nesporazum, odnosno različita gledišta na to šta predstavlja kapital jedne organizacije. U osnovi kapital je vidljiv ili nevidljiv, tj. materijalni i nematerijalni.

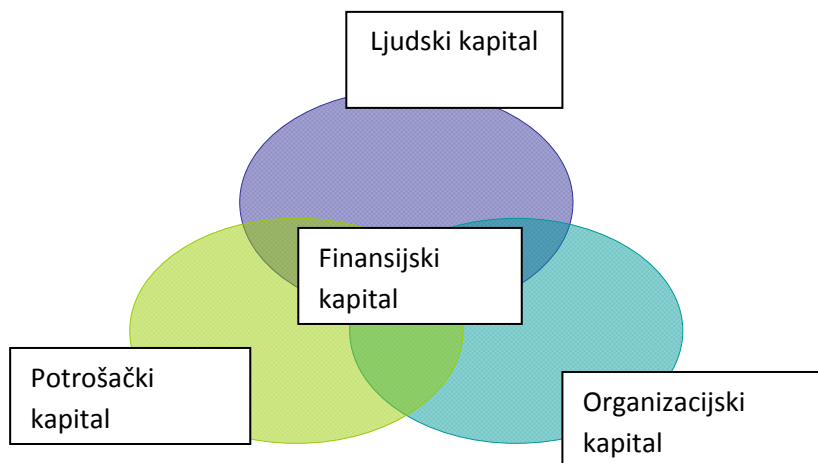
Kako će se određene koristi od tog kapitala upotrebiti i kakva će ta korist biti, najviše zavisi od toga na koji način će se upravljati kapitalom. Ovo se posebno odnosi na kapital koji je nevidljiv, i baš za njega je najvažnije kako će se isti identifikovati a zatim dalje i *menadžirati*, odn. upravljati njime.

Kapital sa kojim raspolažu organizacije, pored merljivih i vidljivih vrednosti uključuje i nematerijalne. Tako se tržišna vrednost organizacije ne sastoji samo od finansijskog kapitala. Ona uključuje i intelektualni kapital (i to minimum sa jednakim udelom kao i finansijski kapital).

Eksperti tvrde da kod najuspešnijih organizacija intelektualni kapital čak ima i višestruko veću vrednost od finansijskog. Prema Edvinsonu i Malonu (1997) preko spajanja tri tipa kapitala i to: humanog kapitala, organizacijskog kapitala i kapitala od kupaca zajedno sa znanjem i njegovim *menadžiranjem*, može se postići i željeni i planirani rezultat u organizaciji. Oni moraju biti postavljeni i izbalansirani tako da stvaraju najbolji mogući finansijski kapital – vrednost (*Slika 3*).

---

<sup>97</sup> Huselid, M. A. – Becker, E. B. – Beatty, R. W. (2005): *The Workforce Scorecard: Managing Human Capital to Execute Strategy*, Harvard Business School Press, pp. 185;



Slika 3. Platforma ukrštanja tri tipa kapitala u organizaciji.<sup>98</sup>

Reč kapital, često zna biti zamenjena i terminom prednost ili važni faktor.<sup>99</sup> I pored ovakvog generalnog prihvaćanja poistovećivanja ovih dva termina, oni ipak generišu kontraverznost jer postoje značajno različite definicije o njima u odnosu na finansijsku evidenciju. Tako, generalno pod pojmom prednost, podrazumevaju se pojmovi koji u isto vreme mogu da budu utvrđeni ali i prenosivi.

Problem koji se javlja ovde nalazi se u delu intelektualnog kapitala, a preko toga i kod humanog kapitala koji se jako suprotstavlja njihovom vlasništvu sa strane određenog biznisa, ali se, takođe, ne može se ni prenositi. Na taj način, ovaj deo kapitala otpada na kategoriju za koju se može reći da predstavlja *prednost* ili *važan faktor*.

Sa druge strane se pojam kapital definiše kao *akumulirana dobra posvećena produciranju drugih dobara* ili kao *akumulirano posedovanje ukalkulisanog u ostvarivanju dobiti*.<sup>100</sup>

Ukoliko se reči dobra i posedovanje razgledaju kao nešto neodređeno, pojam kapital bi ukazivao na to da je takva dobra moguće iskoristiti u stvaranju vrednosti, ali da nisu obavezno transferabilni. Vrednosti ovih sakrivenih (nevidljivih) dobara je teško utvrditi u odnosu na vidljive, sve do onog momenta, dok iste ne steknu neku određenu tržišnu vrednost.

<sup>98</sup> Ungerer, M. (2004), *Developing Core Capabilities in a Financial Services Firm: AN Intellectual Capital Perspective*, pp. 124;

<sup>99</sup> Al N.-Ali (2003): *Comprehensive Intellectual Capital Management: Step by Step*, Wiley J. & Sons Inc, New Jersey, pp. 32;

<sup>100</sup> Ibid, pp. 32;

## 5.2 Resursi

Različiti autori imaju različito gledište na to što predstavlja resurs jedne organizacije. Tako *Penrose (Sanchez, 2001)* se fokusirao na rast jedne organizacije preko širokog seta resursa. *Wernfeld (1984)* opisuje organizacione resurse kao opipljivu i neopipljivu prednost koja je polupovezana sa organizacijom. On identifikuje granice resursa kao ključnu prednost za organizacije, onamo gde oni predstavljaju veće troškove za organizaciju nego dobijanje novog resursa, upoređeno sa strukturom troškova koji su ranije u organizacijama bili glavni pokretači stvaranja i primenjivanja datog resursa.

Trošak i iskustvena dobit su, ustvari, relevantni za resurse koji su u zavisnosti sa krivom efekata od iskustva. *Fleisher i Bensoussan (2003)* su potvrdili ekonomske korene za perspektivu resursa.<sup>101</sup>

Prema njima su uticajni ekonomisti kao što su *Ricardo, Schumpeter* i *Penrose* bili prvi koji su se osvrnuli ka organizaciji kao prema kolekciji heterogenih resursa i smatrali su ove resurse kao bazu za objašnjavanje stanja: neke organizacije su bile sposobnije da steknu veću ekonomsku vrednost od drugih.<sup>102</sup>

U osnovi u literaturi se organizacioni resursi pronalaze kao:

- Finansijske resurse (sva potraživanja organizacije, kako i finansijski kapital sa kojim raspolaže organizacija);
- Materijalne resurse (nekretnine, mašine, objekti);
- Ljudski resursi (zaposleni).

*Barney (1991)* definiše organizacione resurse (tabela) kao nešto što uključuje prednosti, sposobnosti, organizacione procese, organizacione attribute, informacije, znanje itd.; a sve to kontrolisano od strane organizacije koja može i koja jeste u stanju da zamisli i da implementira strategije koje će poboljšati njenu efikasnost i efektivnost.

<b>Resursi fizičkog kapitala</b>	<b>Resursi organizacionog kapitala</b>	<b>Resursi ljudskog kapitala</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- materijalne tehnologije</li> <li>- oprema geografske lokacije</li> <li>- pristupnost sirovinama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- strukture organizacionih izveštaja</li> <li>- neformalno i formalno planiranje</li> <li>- kontrola</li> <li>- sistem koordinacije</li> <li>- neformalni odnosi između grupa unutar organizacije</li> <li>- odnosi same organizacije sa okruženjem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- treninzi zaposlenih</li> <li>- iskustvo</li> <li>- prosuđivanje</li> <li>- inteligencija</li> <li>- odnosi</li> <li>- vrednosti</li> <li>- kompetencije</li> </ul>

*Tabela 3: Klasifikacija resursa prema Barney-u*

<sup>101</sup> *Intelektualni kapital: fikcija (iluzija) ili realnost*, mr Gabriela Krstevska, [gabriella@thome.mk](mailto:gabriella@thome.mk), dostupno: 23. 09. 2013;

<sup>102</sup> Ungerer, M. (2004), *Deeveloping Core Capabilities in a Financial Services Firm: AN Intellectual Capital Perspective*, pp. 76;

Resursi predstavljaju polaznu osnovu ka obezbeđivanju konkurentske prednosti u sistemima gde je formirana strategija bazirana na osnovu njih, pri čemu takva strategija ne može da bude implementirana i sprovedena sa strane konkurenata, kao što i konkurencija ne može da kopira dobit od te sprovedene strategije. *Teese*, pojačava prethodno spomenuto gledište *Barney*-a tako što opisuje organizacione resurse kao specifičnu prednost organizacije koja se teško može imitirati. Te se prednosti sastoje od opredeljenog skrivenog znanja koje se teško prenosi iz jedne u drugu organizaciju.

Da bi jedan resurs mogao biti vrednovan kao važan za organizaciju, potrebno je pre svega isti da prođe kroz određene testove zasnovane na spoljašnjem okruženju.

Tako, poznate su tehnike:

– Imitiranje – koliko jedan resurs može da bude obezbeđen ili imitiran sa strane konkurencije.

– Izdržljivost – brzina kojom će jedan resurs izgubiti od svoje vrednosti.

– Prikladnost – odnosi se na to ko sve dobija sa profitom koji je resurs generisao.

– Održivost – dostupnost alternativnih resursa.

– Konkurentska superiornost – predstavlja vremenski test kako bi jedan resurs dokazao svoju vrednost. Tu se ne postavlja pitanje *koje aktivnosti mi dobro izvršavamo* nego *koje aktivnosti izvršavamo bolje od naše konkurencije*.

Ipak, vrednost jednog resursa ne može se evaluirati u izolaciji. Jedan resurs koji je vredan u jednoj industriji, možda neće imati nikakvu vrednost u drugoj.

### 5.3 Istorijski razvoj intelektualnog kapitala

Još 1911. u delu „*The Principles of Scientific Management*”, *Frederick Taylor* je izneo naučnu važnost znanja i iskustva zaposlenih, a *Joseph Schumpeter* je 1934. u delu „*The Theory of Economic Development*”, prateći ekonomske promene izneo da je za nove proizvode ključna *rekombinacija* znanja (*Bontis*, 2002).

*Herbert Simon* je 1945. u svom radu „*Administrative Behavior*” izneo teorije intelektualnog kapitala. Proučavao je i ograničenje ljudskih mogućnosti definišući ga kao ograničena racionalnost.

*Michael Polanyi*, 1967. u delu „*The Tacit Dimension*”, definiše eksplicitnu i implicitnu vrednost znanja.<sup>103</sup> On tvrdi da uspeh preduzeća zavisi od međusobnih odnosa eksplicitnog i implicitnog znanja. Njegova teorija je bila novina u odnosu na dotadašnje teorije koje nisu videle ulogu implicitnog znanja i bilo kakvu *mobilnost resursa* na postizanje konkurentnosti na tržištu.

---

<sup>103</sup> „Pod eksplicitnim znanjem podrazumeva se ono znanje koje može biti kodifikovano, zaštićeno patentom ili trgovinskom tajnom i koje ima oblik komercijalizovanih proizvoda ili je utelovljeno u mašinama i procedurama kojima se preduzeća koriste u svojim proizvodnim sistemima. Njegovo je širenje veoma lako. U preduzeću eksplicitno znanje predstavljaju transparentni oblici, na primer; nacrti, tehničke specifikacije ili standardizirane kreacije (dizajni). Implicitno ili (tihu) znanje oblikuje se iz industrijskog *know-how*-a i ono je nevidljiva imovina preduzeća. Nije jasno artikulirano, a nalazi se u međudodnosima zaposlenih na njihovom radnom mestu i unutar njihove radne grupe. Ono se isto tako nalazi i u rutinama i kulturi koju je preduzeće razvilo, koji daju rešenja različitih problema koji se u toku poslovanja pojavljuju.”

Robert Solow, autor iz vremena masovne proizvodnje i analitičar *Teorije rasta s kejnzejanskim pogledima*,<sup>104</sup> u delu *Model neoklasične teorije rasta* pokušao je matematički da prikaže faktore proizvodnje u službi ekonomskog rasta: prirodne resurse, rad i kapital, koji su potpomognuti tehnologijom. On tvdi da se ekonomski rast usporava i prekida kada se proizvodni faktor približi „svojoj najefikasnijoj kombinaciji”. Smatrao je da će sve ekonomije „jednom dostignuti tačku konvergencije”, odn. da će rast opadati u industrijalizovanijim regionima a napredak biti vidljiv u manje razvijenim zemljama.<sup>105</sup> Ipak, u praksi se to nije dogodilo. U industrijalizovanim regionima, ekonomski rast i dalje napreduje a u manje razvijenim zemljama stagnira tj. nema nikakve konvergencije kao što je Solow smatrao.

Romer, 1986, 1990; Kelly, 1995 i dr. moderni teoretičari, tvrde da Solovljev u svoje formule nije uključio dovoljno ključnih varijabli i zato mu model nije pouzdan.

Paul Romer, kao jedan od Solovljevih kritičara, konstruisao je svoje modele koji istuču ključnu ulogu znanja, i to je nazvao *Nova teorija rasta* ili *Endogena teorija rasta*. On smatra da ekonomski rast potiče „iz unutrašnjosti sistema, bilo da se radi o državi ili o preduzeću”.

Romer je 1986. u članku *Increasing Returns and Long Run Growth* dao model prema kojem je za privredni rast neophodna akumulacija znanja u svim segmentima. Model ima dva dela – fizičke objekte i ideje. Po Romeru, objekti su sve, počev od atoma ugljenika i kiseonika pa do razne infrastrukture, velikih čeličana itd. Ipak, objekti nisu ono što vodi ekonomski rast, ali znanje i ideje jesu. Tvrdi da ljudi imaju skoro beskrajne mogućnosti da stvore fizičke objekte uz nove načine njihove upotrebe.

U drugom članku iz 1990. po naslovom *Endogenous Technological Change*, Romer za svoj princip endogenog rasta navodi ove inputa:

- „1. Kapital – meren u jedinicama potrošnih dobara;
2. Rad – veštine kojima raspolaže zdravo ljudsko telo;
3. Ljudski kapital – koji obuhvata aktivnosti, kao na primer formalnu edukaciju i trening zaposlenih;
4. Indeks nivoa tehnologije.”

Romer ističe da države moraju, u svrhu ekonomskog rasta:

„1. ohrabriti ulaganje u istraživanje i razvoj novih ideja, a ne u ulaganje i akumulaciju fizičkog kapitala, i

2. subvencionisati akumulaciju ukupnog ljudskog kapitala na nivou države.”

*Nova teorija rasta* je bila revolucionarna jer je Romer dokazao da ekonomski rast ne podstiču, npr. vladine mere, već stvaranje konkurencije. Tu borbu na tržištu čine inovacije, odn. „mala, ali vredna, od ljudi stvorena poboljšanja na svim organizacionim nivoima”.

Drugo, inovacije moraju biti kreirane unutar organizacije. One koje dolaze spolja su javno dobro, koriste ih svi pa i konkurenti, ali to ne stvara preimućstvo jedne organizacije nad drugom.

---

<sup>104</sup> Američki profesor na Massachusetts Institute of Technology, učenik i saradnik P. Samuelsona, dobitnik Nobelove nagrade za ekonomiju 1987;

<sup>105</sup> Kolaković, M. (2003), *Teorija intelektualnog kapitala*, 928, *Ekonomski pregled*, 54 (11–12) 925–944;

Budući da je za model rasta upotrebio pojam *zaliha ljudskog kapitala* odn. dovodeći u interakciji ljudski kapital sa inovacijama, Romer je jedan od osnivača koncepta intelektualnog kapitala.

Sem Romera, koncept intelektualnog su izučavali i drugi ekonomisti, tako da se nezavisno pojavljuju tri škole teorije intelektualnog kapitala.

Najpre, tu je japanska škola sa svojim osnivačem *Hiroyuki Itami-em*, koji je istraživao učinak nematerijalne imovine na temelju japanskih kompanija. Godine 1980. objavio je knjigu „Mobilizing Invisible Assets” na japanskom, a 1987. prevod na engleski je podstakao veliko interesovanje za proučavanjem intelektualne imovine.

Itamijevi postulati o važnosti nematerijalne imovine za poslovanje u modernoj eri, bolje su deklarirali koncept nematerijalne imovine i uticali na dalja istraživanje mnogih svetskih ekonomista.

Pored Itamija, i *Ikujiro Nonaka* se zanimao konceptom upravljanja znanjem, te je zajedno sa, takođe poznatim *Hirotaka Takeuchi-em* objavio 1995. „The Knowledge – Creating Company”, gde je istakao način inoviranja japanskih kompanija svesrdnim korišćenjem eksplicitnog i implicitnog znanja.

*Nonaka* i *Takeuchi* tvrde da znanje jedne kompanije ne kreira organizacija nego upravo pojedinci zaposleni u njima.

Uz njih, valja pomenuti i *Shigehisa Tsuchiy-a* koji se orijentisao na interakciju personalnog i organizacijskog učenja. On tvrdi da se individualna znanja moraju distribuirati korišćenjem IT-a, i da tek onda mogu postati grupna, odn. znanja koja kreiraju uspeh kompanije.

Druga škola intelektualnog kapitala pripada ekonomistima kao što su *Penrose*, *Rubin*, *Rumelt*, *Wernerfelt*, i dr. koji su kreirali nove teorije efikasne upotrebe resursa.<sup>106</sup> Oni smatraju da se organizacije diferenciraju spram svojih jedinstvenih resursa, veština i talenata koje poseduju. Spram toga, orijentišu se za efikasnu upotrebu raspoloživih resursa. Sledi i da su najvažniji strateški zadaci kako upravljati tim resursima, bilo da su intelektualni, bilo da su materijalni.

Uz pomenutog Romera, tu su i *Richard Nelson* i *Sidney Winter* koji koncipirali *Evolucionarnu teoriju ekonomskih promena*, gde su kompanije posmatrali kao baze znanja. Oni naglašavaju suštinu organizacionih rutina „kao generičkog materijala preduzeća koji omogućava interakciju eksplicitnog i implicitnog (tacit) znanja” (*Nelson i Winter, 1982, str. 134*).

Autori *Prahalad* i *Hamel*<sup>107</sup> kreiraju *Teoriju temeljnih kompetencija*. Te kompetencije su oni najbitniji delovi kompanije, koji predstavljaju globalni značaj preduzeća. Konkretno misle na intelektualni kapital, sferu know-how-a, mrežu saradnika i razvijene kanale distribucije.

*David Teece*, sa Univerziteta Berkli, u članku „Profiting from Technological Innovation” iz 1986, razmotrio je inovacije kao bazu nove vrednosti, precizirajući korake nužne za komercijalizaciju znanja u čijem središtu su inovacijama.

---

<sup>106</sup> Pirjo Stahle i Mairi Grönroos, finski eksperti u području intelektualnog kapitala, u svojoj najnovijoj knjizi pod naslovom *Dynamic Intellectual Capital – Knowledge Management in Theory and Practice* (2001) ističu da se koncepcija intelektualnog kapitala čvrsto zasniva na Modernoj teoriji takmičenja, nazvanoj Nova teorija rasta.

<sup>107</sup> Prahalad, C. K. i Hamel, G. (1990) *The Core Competences of the Corporation*, Harvard Business Review, 63, May–June, pp. 79–91;



Treća škola razmatra intelektualni kapital kroz razvoj ljudskog kapitala. *Scott R. Sweetland*, sa Njujorškog univerziteta u članku „Human Capital Theory: Foundations of a Field of Inquiry” koji je izašao 1996., vraća vrednovanje ljudskog kapitala u 1776. i delo *Adama Smith-a*.<sup>108</sup>

*Gary Beckeru* knjigom *Human Capital* iz 1964. je zasnovao *Teoriju ljudskog kapitala*. On ljudski kapital vidi kao sve ovo što povećava poslovne mogućnosti organizacije i razvija najvredniji resurs, a to su ljudi.

Novo vreme donelo je i nove koncepte u okviru tzv. švedske škole. *Karl-Erik Sveiby*, sada profesor na *Macquarie Graduate School of Management in Sydney* bavio se izučavanjem upravljanja znanjem i intelektualnim kapitalom.

*Sveiby* je uočio potrebu da se ljudski kapital na neki način izmeri i računovodstveno prikaže. Godine 1989. je objavio „The Invisible Balance Sheet”. Tu je kapitala znanja podelio na tri nivoa: strukturalni, individualni i potrošački kapital. Njegov pristup je 1993. *Swedish Council of Service Industries* predložio za metod kreiranja godišnjih izveštaja preduzeća, što je ujedno i prvi standard koji je korišćen za iskazivanje nematerijalne imovine.

U knjizi „Knowledge Management” iz 1990. je ljudski kapital, kao segment intelektualnog kapitala, objedinio sa postojećim i novim koncepcijama intelektualnog kapitala. Inspirisan njegovim istraživanjima, *Leif Edvinsson*<sup>109</sup> je intelektualni kapital označio kao glavni faktor rasta preduzeća zasnovanim na znanju. Tako je Edvinson postao prvi direktor za intelektualni kapital na globalnom nivou a pri švedskoj osiguravajućoj kući *Skandia AFS*.

Koristeći *Sveiby-jev* metod merenja nematerijalne imovine, Edvinson je dalje razvio model upravljanja intelektualnim kapitalom u preduzeću, definišući način prikazivanja *skrivenih vrednosti*. Tako je *Skandia AFS* počela da u finansijskim izveštajima prikazuje i stavku intelektualnog kapitala, kao i na koje načine je intelektualni kapital korišćen za stvaranje profita. Tako je intelektualni kapital postao računovodstveno vrednovana stavka.

## 5.4 Koncept intelektualnog kapitala

Intelektualni kapital ima čudesnu moć da razne vrste znanja, umeća i ljudskog iskustva, kreativno pretvori u proizvode i usluge koji imaju stvarnu vrednost. Takođe, znanje nije neophodno gomilati, odn. stvarati zalihe poput drugih vrsta kapitala, već znanjem obezbediti veću produkciju roba i usluga koje donose dobit, utiču na konkurentsku snagu kompanije i njenu što dužu profitabilnost.<sup>110</sup>

Ekonomisti često ističu definiciju da je „intelektualni kapital nešto što se ne može materijalno odrediti, ali vas može učiniti bogatim i doneti vam konkurentsku prednost”.

---

<sup>108</sup> Razvitkom koncepcije intelektualnog kapitala, ljudski kapital postaje njegov sastavni element, pa se nastavlja proučavati i u okviru *Teorije intelektualnog kapitala*;

<sup>109</sup> Danas je Edvinson profesor za *Intelektualni kapital i ekonomiju znanja* na Lund Univerzitetu u Švedskoj;

<sup>110</sup> Sundać, D. – Švast, N. (2009), *Intelektualni kapital temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća*, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Zagreb, str. 27;

Definicija intelektualnog kapitala nije sveobuhvatno definisana, ali njegova struktura jeste. Ekonomisti i istraživači naglašavaju da se „nova vrednost i konkurentska prednost stvara pospešivanjem protoka znanja unutar organizacije i transformisanjem tog znanja u vrednost koja poprima oblike: relacionog kapitala, ljudskog kapitala i strukturnog kapitala – sastavnih elemenata intelektualnog kapitala tj. stvaranjem sinergijske veze sastavnih elemenata intelektualnog kapitala.

„Iz navedenog sledi da intelektualni kapital predstavlja kombinaciju ljudskog kapitala – umova, veština, uvida i potencijala članova organizacije i strukturalnog kapitala odnosno stvari koje predstavljaju klijenti, procesi, baze podataka, robne marke i informacijska tehnologija. To je mogućnost da se znanje i apstraktna dobra pretvore u izvore bogatstva, umnožavajući ljudski kapital strukturalnim kapitalom struktura”.<sup>111</sup>

Možemo zaključiti da i pored značaja, intelektualni kapital nije definitivno formulisan, zato se više pažnje pridaje suštini intelektualnog kapitala. Iako neopipljiv, intelektualni kapital u modernom vremenu stvara 80% ekonomske vrednosti, čini konkurentsku prednost na tržištu i povećava računovodstvu vrednost kompanije.

Ukupnu vrednost kompanije, kao što smo naglasili na *Slici 3*, čine ljudski kapital, organizacijski kapital i potrošački kapital (koji potiče od kupaca). Profit nastaje kada se jedan kapital preobražava u drugi, tj. kada ljudski kapital postane novi poslovni proces, odn. strukturalni kapital koji, pak, proizvede nove usluge za kupce i pridobije njihovu lojalnost, tj. potrošački kapital.<sup>112</sup>

Dakle, danas smo stigli do te tačke, da materijalna vrednost vodećih svetskih kompanija nije u zemljištu, zgradama, procesnoj opremi i finansijama, već u ljudskom, strukturalnom kapitalu i potrošačkom kapitalu. Povećanje dodate vrednosti zavisi od ljudi i njihovih sposobnosti da iskoriste postojeća sredstva za rad i stvore nove ideje koje će ih izdvojiti od konkurencije. Zato je intelektualna imovina – *skrivena imovina*.

Intelektualni kapital i procena vrednosti preduzeća su pojmovi koji nas uvode u sferu neodređenog ili nedovoljno definisanog. Određivanje veza i njihove snage među ovim varijablama postavlja dodatnu poteškoću pred istraživače i generiše nova pitanja za dalje istraživanje.

Fokusranje ekonomskih analitičara sa tradicionalnih oblika merenja i iskazivanja vrednosti uobličениh u knjigovodstvene izveštaje na neopipljivu ali tržišno verifikovanu imovinu, generisalo je niz različitih metoda. Počeci istraživanja, te najveći broj ponuđenih rešenja, dolazi iz tehnološki najnaprednijih zemalja jer su kod njih razlike između tržišne i knjigovodstvene vrednosti preduzeća značajne.

Sredinom devedesetih prošlog veka, *Leif Edvinsson* uvodi pojam *intelektualni kapital* u godišnje izveštaje o poslovanju preduzeća. Svest o postojanju potrebe za drugačijim i sadržajnijim izveštavanjem o poslovanju preduzeća kao i postojanje niza metoda za obračun intelektualnog kapitala, još uvek nisu doveli do promene međunarodnih računovodstvenih standarda u izveštavanju.

Razlog tome je u činjenici da, uprkos teorijama i naporima ekonomista, ne postoji egzaktna način vrednovanja intelektualnog kapitala. Deo objavljenih metoda temelji se na podacima, što iz bilansa, to i iz gubitka i dobiti, i relativno su jednostavne za

<sup>111</sup> Edvinsson, L., (2003), *Korporacijska longituda. – Navigacija ekonomijom znanja*, Differo, Zagreb, str. 35, *Socioeconomica – The Scientific Journal for Theory and Practice of Socioeconomic Development*, pp. 56;

<sup>112</sup> Kolaković, M: *Teorija intelektualnog kapitala*, Ekonomski fakultet u Zagrebu, 2003;

komparativnu analizu preduzeća. S druge strane takve metode za većinu stručnjaka ne obuhvataju sve elemente strukture intelektualnog kapitala i ne odražavaju pravo stanje. Druge metode zasnivaju se na procenama i imaju elemente subjektivnosti što otežava *benchmarking* preduzeća.

Značaj intelektualnog kapitala iz dana u dan raste onako kako raste i spoznaja o znanju kao kapitalu koji je u stanju stvoriti više profita nego li cela opipljiva infrastruktura. Menadžment preduzeća, ukoliko želi povećati produktivnost i efikasnost, mora se fokusirati i na nove oblike vrednovanja poslovanja. Koju od ponuđenih metoda izabrati, zavisi u prvom redu od njihovih potreba, kao i od specifičnosti svakog pojedinog preduzeća.

Rešenjem problema utvrđivanja vrednosti intelektualnog kapitala preduzeća dolazimo i do rešenja problema ukupne procene vrednosti preduzeća. Temeljno pitanje kod procene vrednosti preduzeća od strane investitora je, kolika je njegova sposobnost u stvaranju dodatne vrednosti. U normalnim tržišnim uslovima i dostupnosti sredstava za rad, potencijalnu prednost pred konkurencijom čine zaposleni sa svojim intelektualnim kapitalom.

Koliki je potencijal takvog preduzeća i kolika je njegova *fer* vrednost nije jednostavno utvrditi. Sama činjenica da postoji niz metoda procene temeljene na njegovoj materijalnoj imovini kao i metode temeljene na profitnoj snazi preduzeća, govori nam o složenosti problema. Jedna od metoda je i metoda tržišne kapitalizacije preduzeća kada se vrednost preduzeća utvrđuje na uređenom tržištu kapitala.

S obzirom da svaki predmet vredi onoliko koliko neko za njega želi da plati u određenom trenutku, tako i preduzeće na berzi vredi onoliko koliko je vrednost njegove deonice. Je li vrednost deonice podcenjena ili precenjena i hoće li investitorima doneti profit kroz rast vrednosti i/ili kroz podelu dividendi, temeljno je pitanje svih sadašnjih i budućih deoničara. Vrednost deonice na berzi zavisi od više faktora a između ostalog:

- knjigovodstvene vrednosti preduzeća,
- nivoa profitabilnosti,
- ekonomske stabilnosti,
- sposobnosti preduzeća za stvaranje profita,
- statusa na tržištu,
- političke stabilnosti,
- izgleda industrije,
- finansijskih kretanja,
- stabilnosti tržišta i dr.

Razumevanje vrednosti dobara i usluga pa tako i preduzeća zavisi od pozicije koju zauzimamo u procesu razmene tj. da li smo u poziciji kupca ili prodavaca ili možda *neutralnog* procenitelja sa svim njegovim subjektivnim slabostima.

## 5.5 Definicija intelektualnog kapitala

Intelektualni kapital<sup>113</sup> kao pojam se pojavio i pre 1958, kada je upotrebljen u računovodstvenom smislu. Poznata kompanija *Hawlett-Packard*, tada mala ali bogata znanjem i ljudskim potencijalom, dobila je svoju posebnu vrednost koja se na berzi kotirala pod nazivom intelektualna premija.<sup>114</sup>

*John Kenneth Galbraith* je 1969. ustvrdio da intelektualni kapital „ima dinamične komponente koje stvaraju vrednost u poslovnoj praksi”.

Ipak, prava upotreba pojma intelektualni kapital, započinje *Stewart*-ovim člankom 1991. *Stewart* kaže da je intelektualni kapital: „sumu svega što svi u kompaniji znaju, a što joj daje konkurentsku prednost na tržištu. To je intelektualni materijal – znanje, informacije, intelektualna imovina, iskustvo – koje može biti iskorišćeno za stvaranje bogatstva”.

I drugi autori kao što su *Klein* i *Prusak*, 1994; *Bontis*, 1996; *Brooking*, 1996; *Saint-Onge*, 1996; *Edvinsson* i *Malone*, 1997; *Sveiby*, 1997; *Sullivan*, 1998; i dr., formulisali su neke od sledećih definicija:

„Intelektualni je kapital zbir kolektivnog znanja, iskustva, stručnosti, sposobnosti, i veština preduzeća o tome kako ostvariti veće rezultate, pružiti bolje usluge ili stvoriti druge neopipljive vrednosti za preduzeća;

„Intelektualni kapital jesu znanja koja postoje unutar preduzeća i kojima se može koristiti za kreiranje konkurentskih prednosti – drugim rečima, to je suma svega što svi zaposleni znaju i što izoštrava konkurentске prednosti preduzeća;

„Intelektualni kapital obuhvata sposobnosti preduzeća; njegove neopipljive resurse; sposobnosti, znanja, stručnosti i potencijal njegovih zaposlenih i deoničara u preduzeću;

„Intelektualni su kapital neopipljivi materijal i odnosi koji su bili ili mogu biti formalizovani, obuhvaćeni i usmereni prema proizvodnji imovine veće vrednosti;

„Intelektualni kapital je ono znanje koje može biti pretvoreno u profit;

„Intelektualni kapital je razlika između knjigovodstvene vrednosti i tržišne vrednosti preduzeća (osvrst na računovodstveno praćenje intelektualnog kapitala).”<sup>115</sup>

Svakako, postoji razlika između pojma znanja i pojma intelektualnog kapitala. Intelektualni kapital jeste znanje u formu dinamičnog ljudskog procesa, ali tek od momenta pretvaranja u neki proizvod ili uslugu koju koje kompanija može da proda potrošačima. Bez te transformacije, intelektualni kapital je samo neupotrebljeni potencijal.

---

<sup>113</sup> Koristio se, npr. za opisivanje osobe visoke inteligencije (intelektualni kapitalista);

<sup>114</sup> Prema: *Stewart*, T. (2001), *Intellectual Capital: Ten Years Later, How Far We've Come*, *Fortune*, May, pp. 87;

<sup>115</sup> Poseban element proučavanja u teoriji intelektualnog kapitala predstavlja danas praćenje i merenje intelektualnog kapitala. Razvijeni su različiti modeli praćenja neopipljive imovine (*Intangible Assets Monitor*, *Balance Score Card*, i dr.) i brojne druge metrike i pokazatelji (o merenju intelektualnog kapitala videti više u *Kolaković*, M. (1998), *Intelektualni kapital poduzeća i njegovo mjerenje*, *Računovostvo*, revizija, i financije, 9/98, i kod *Pulić* i *Sundać* (2001), *Intelektualni kapital*; *M. Kolaković: Teorija intelektualnog kapitala* (2004);

## 5.6 Značaj intelektualnog kapitala

U sadašnjem vremenu globalizacije, znanje ima stratešku ulogu napretka i razvoja. U znanje ulažu i male firme, i velike korporacije, pa i država. U najrazvijenijim zemljama, više od ½ BDP počiva na znanju. Oblasti kao što su telekomunikacije, visoke tehnologije poput proizvodnje softvera, za samo dvadesetak posljednjih godina su udvostručile svoj napredak.<sup>116</sup>

*Peter Drucker* navodi: „U društvu znanja prava investicija nije ona uložena u mašine i opremu, već u znanje radnika – znalca.”<sup>117</sup>

Ekonomski rast zasnovan na znanju beleži svoj uspon počev od industrijske revolucije a sada je aktivna informacijsko-komunikacijska tehnologija. U početku se ekonomski razvoj temeljio na jačanju infrastrukture, gradnji fabrika i sl. Prosperitet u sadašnjem trenutku, proizvod je upotrebe ideja, mašte i informacija, odn. na razvoju neopipljivih resursa.<sup>118</sup>

„Sve brže i neizvesnije promene u poslovnom okruženju preduzeća naterale su preduzeća da razmisle na čemu će zasnivati svoju konkurentsku prednost i kako će se odupreti konkurenciji. Ubrzo su shvatile da prednost njihovog preduzeća zavisi od toga šta ono zna, kako upotrebljava to što zna i koliko brzo može naučiti nešto novo. Sposobnost prilagođavanja i učenja preduzeća, neki su autori povezali s novom ekonomskom kategorijom – intelektualnim kapitalom.”<sup>119</sup>

Običnim jezikom, intelektualni kapital je ukupno znanje i iskustvo svih članova organizacije, koji svoje znanje pretvaraju u brendove, procese i stavljaju jedinstveni prepoznatljivi imidž na tržištu. To, dakle, nije više samo masovna proizvodnja i jeftina radna snaga, nego tehnologija, procesi, nove vrednosti.<sup>120</sup>

Intelektualni kapital može da se pojavi u:

- Materijalnom obliku (planovi, nacrti, patentni, licence, baze podataka, standardi i sl.),
- Nematerijalnom obliku (znanje zaposlenih, vizije, lične sposobnosti, iskustvo, autorska prava, franšize).

Stoga možemo zaključiti da je intelektualni kapital sa svim svojim karakteristikama presudno važan pri stvaranju, pri funkcionisanju, pri održavanju, kao i pri ostvarivanju poslovne profitabilnosti, kao i pri rastu i razvoju organizacije.

U prilog ovome navodimo činjenicu da se u poslednje vreme, uzimajući u obzir sve faktore vezane za razvoj organizacije, kapital unutar nje je sastavljen od finansijskog i intelektualnog kapitala, pri čemu je poslednji nevidljiv, odnosno neopipljiv. U sadašnjem

---

<sup>116</sup> Cf. Dragičević, M. (2002), Znanje kao temeljni strateški resurs 21. stoljeća (i slučaj Hrvatske), Znanje – temeljni ekonomski resurs, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka, str. 5–6; D. Sundać, I. Fatur: Intelektualni kapital – Čimbenik stvaranja konkurentskih prednosti i logističkog poduzeća;

<sup>117</sup> Cf. [www.intellectual-capital.net/kmanage.html](http://www.intellectual-capital.net/kmanage.html), dostupno 02. 01. 2003;

<sup>118</sup> Ibidem;

<sup>119</sup> Pulić, A. – Sundać, D. (1998), Intelektualni kapital, I. B. C. C, Rijeka, str. 88. D. Sundać, I. Fatur: Intelektualni kapital – Čimbenik stvaranja konkurentskih prednosti i logističkog poduzeća;

<sup>120</sup> Živković, D. (2003), Intelektualni kapital u procjepu između zakona i tehnologije, Zagreb, str. 81;

trenutku, čak oko 75% tržišne vrednosti počiva na intelektualnom kapitalu, posmatrano na nivou velikih svetskih kompanija.

„Globalni prihodi od patenata do 2015. godine mogli bi narasti na 500 milijardi američkih dolara, što je pet puta više nego 2000. godine. Intelektualni kapital zapravo je neopipljiva imovina preduzetnika i same organizacije.”<sup>121</sup>

Poznato je svima da su faktori ekonomskog razvoja u savremenom dobu informacije, prostor i vreme, tako da je intelektualni kapital u svemu tome odnosi na interdisciplinarna, multidisciplinarna, pluridisciplinarna i transdisciplinarna znanja, sposobnosti, umeća, iskustva, informacije koje stvaraju razliku jednih u odnosu na druge, koji stvaraju promene, novine.

To dovodi do toga da intelektualni kapital pojedinca, preduzeća, regije, nacije – predstavlja znanje koje se na tržištu pretvara u vrednost. Ukoliko znanje ne proizvodi novu vrednost, ono ne predstavlja intelektualni kapital.

Sposobnost kompanija da na pravi način iskoriste svoje nematerijalne resurse, postala je mnogo značajnija u odnosu na investiranje i upravljanje fizičkom imovinom. Kako se tržišta šire, neizvesnost raste, tehnologije se razvijaju, konkurencija se povećava i jača, proizvodi i usluge brzo zastarevaju i nestaju sa tržišta, uspešne kompanije karakteriše njihova sposobnost da permanentno kreiraju nova znanja, da ih brzo rašire na sve nivoe organizacije i ugrade u nove tehnologije, procese, proizvode i usluge.

U postindustrijskoj eri, uspeh organizacija skriven je u njihovim intelektualnim sistemima i na znanju zasnovanim aktivnostima razvoja novih proizvoda, usluga i procesa. Upravljanje znanjem utiče na poboljšanje performansi zaposlenih, što predstavlja izuzetno važan faktor u ostvarivanju konkurentne prednosti organizacije, te je stoga znanje koje doprinosi ostvarivanju osnovnih ciljeva preduzeća neophodno posmatrati kao nezamenljiv strateški resurs preduzeća.

Pored obezbeđenja kvalitetnog intelektualnog kapitala, od izuzetnog značaja je i evaluacija i kvantifikacija efekata upravljanja intelektualnim kapitalom i znanjem. U vreme globalizacije i turbulentnih promena na svetskom tržištu ulaganje u znanje predstavlja najbolji vid investiranja.

Neminovno je da se u takvim uslovima postavlja pitanje šta je garancija uspeha i rasta jedne organizacije, šta je njena prava vrednost, šta je njen pravi kapital. Najbitnije imati svest o neophodnosti učenja kao preduslov brzog prilagođavanja promenama koje nastaju na tržišta. Ovakva nespremnost su već skupo iskusile pojedine velike kompanije. Stoga se sve veća pažnja posvećuje implementaciji i razvoju intelektualnog kapitala, kao nematerijalnog dela ukupnog kapitala same organizacije. Sposobnost učenja vezuje se uz intelektualni kapital preduzeća.<sup>122</sup>

Znači da je intelektualni kapital temeljna poluga, temeljni resurs i potencijal svake organizacije.<sup>123</sup> On predstavlja sve neopipljivo pomoću čega organizacija kreira svoju vrednost. Vrednost za organizaciju proizvodi dobro organizovano upravljanje intelektualnim kapitalom, kao i konstantno ulaganje u dalje učenje, što znači, da postaje

---

<sup>121</sup> Lovre, I. – Novaković, J. – Perić, M. (2009), *Vrednovanje intelektualnog kapitala: od koncepta do ekonomskog modela*, Fakultet za uslužni biznis, Sremska Kamenica, str. 158;

<sup>122</sup> Sundać, D. – Fatur, I. (2004), *Intelektualni kapital – čimbenik stvaranja konkurentskih prednosti logističkog poduzeća*, Zagreb, str. 132;

<sup>123</sup> [www.wikipedia/intelektualnikapital/.org](http://www.wikipedia/intelektualnikapital/.org);

„manje bitno kolika mu je vrednost fizičke imovine, a mnogo bitnije kolika je sposobnost njegovih zaposlenih da stvaraju tu vrednost (znanjem na toj imovini)”.<sup>124</sup>

Zbog toga, moderni lideri moraju da iskoriste znanje organizacije, intelektualni kapital pojedinaca, organizacioni i potrošački kapital, kao i da sve to transformišu u intelektualni kapital koji dalje proizvodi novu vrednost. Dakle, „intelektualni kapital temeljni, materijalni i nematerijalni faktor održivog razvoja u XXI veku a znanje se posmatra kao ključ za pomeranje moći u budućnosti”. Pitanje je samo koliko svest o važnosti tog kapitala prodire u poslovanje današnjih organizacija.

### **5.7 Stvaranje kompanije zasnovanim na intelektualnom kapitalu u ekonomiji znanja**

Evidentno je da u savremenim uslovima poslovanja, uspeh na tržištu mogu postići samo one organizacije, koje mogu da proizvode, upravljaju i neprekidno povećavaju vlastiti intelektualni kapital, što je ključno za svaku kompaniju.<sup>125</sup>

U ovom momentu je teško pretpostaviti koja znanja će biti aktuelna u sledećoj deceniji. U nekim oblastima poslovanja, znanje se duplira na svakih nekoliko godina, od. Već sada se zna da pojedinac mora da povećava svoje znanje svake 2–3 godine, kako bi prosto održao korak sa vermenom. Štaviše, beleži se trend „amortizacije znanja koje za tri do pet godina zastari i do 50%”.<sup>126</sup>

Uočava se da pojedinci i organizacije koji ne koriste intelektualni kapital u svakodnevnom poslovanju imaju:<sup>127</sup>

- „– Neizvesnu sudbinu,
- Stihijski razvoj,
- Kontaminiranu okolinu,
- Deluju lokalno i regionalno.”

Oni koji koriste intelektualni kapital u svom poslovanju imaju:

- „– Bogatstvo – materijalno i nematerijalno,
- Uspešnije se suočavaju sa novim izazovima, promenama i sve brojnijom konkurencijom,
- Maksimalno koriste nove resurse,
- Deluju globalno,
- Optimalno koriste sopstvene potencijale,
- Povećavaju sposobnost stvaranja vrednosti,

<sup>124</sup> Sundać, D. – Švast, N. (2009), Intelektualni kapital-temeljni čimbenik poduzetosti preduzeća, Zagreb, str. 120–125;

<sup>125</sup> Socioeconomica – The Scientific Journal for Theory and Practice of Socioeconomic Development Vol. 1, No2, pp. 303–312, decembar, 2012; mr Bljerim Haljilji, Intelektualni kapital kao determinanta kreiranja vrednosti i konkurentne prednosti kompanija;

<sup>126</sup> Beardwell, I. – Holden, L. (2003), Human Resource Management, Person Education. pp. 52;

<sup>127</sup> Sundać, D. – Švast, N. (2009), Intelektualni kapital temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Zagreb, str. 15;

- Unapređuju imidž preduzeća,
- Pridobijaju i zadržavaju postojeće potrošače, te pridobijaju nove,
- Imaju uspešnju komunikaciju unutar preduzeća, ali i sa spoljnim okruženjem,
- Razvijaju korporacijsku kulturu koja potiče i ohrabruje zaposlene na proširenje svojih znanja i stvaranje novoga,
- Povećavaju tržišnu vrednost.”<sup>128</sup>

## 5.8 Taksonomija intelektualnog kapitala

Sušтина intelektualnog kapitala je proces stvaranja vrednosti. Istorija stvaranja vrednosti je poprište borbi između starih i novih vrednosti, između postojećih i željenih vrednosti. Vrednosti usmeravaju ljudsku praksu i ljudsko ponašanje uvek u dva suprotna smera, i to jednom koji ide u pravcu vrednovanja postojećih sistema vrednosti i izražava težnju za stvaranjem novih, i drugom koji zahteva ponašanje što odgovara važećoj strukturi društvenih odnosa.

To je najintenzivnije u doba društvenih sukoba i promena, praćenim raznim krizama. Vrednost se može stvarati samo kombinacijom komponenti intelektualnog kapitala. Njihova vrednost je u korelacijama, kojima su povezane, a ne u njihovim pojedinačnim karakteristikama. Kompanije postaju jedinstvene i uspešne kombinovanjem različitih komponenti intelektualnog kapitala.

Odvajanje ljudskog kapitala od strukturnog, relacionog od strukturnog, i relacionog od ljudskog kapitala, gubi se mogućnost praćenja korelacija i sinergije između kategorija i komponenti intelektualnog kapitala.

Upravo sinergija između komponenti stvara jedinstvenost i bogatstvo. Klasifikacione šeme razdvajaju ukupni kapital na sastavne delove, sprečavajući identifikaciju efekata kombinovanja različitih komponenti intelektualnog kapitala.

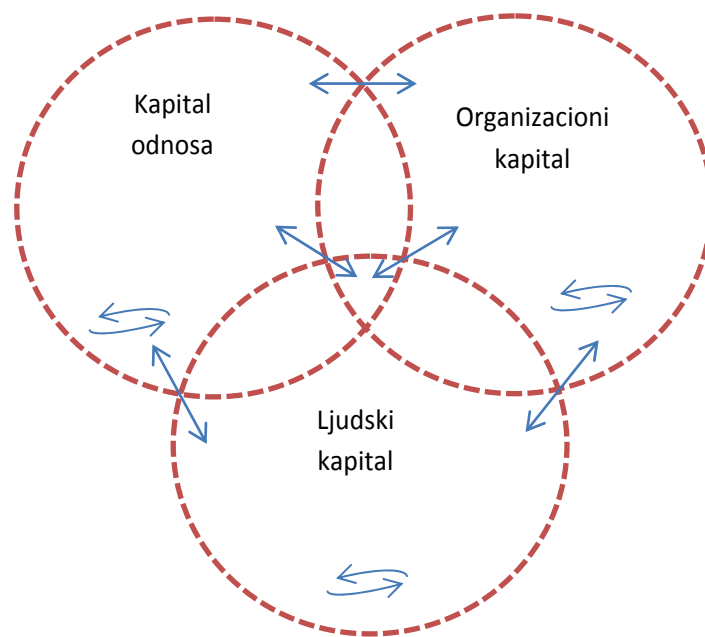
Na sledećoj slici je predstavljen proces stvaranja vrednosti. Vrednost se stvara interakcijom između kategorija intelektualnog kapitala, pa je za uspešno upravljanje intelektualnim kapitalom neophodno unapređivati performanse svake pojedinačne kategorije intelektualnog kapitala, kao i njihovih međusobnih interakcija. Svako preduzeće raspolaže znanjem, sposobnostima, vrednostima i specifičnim karakteristikama, koje se u uslovima odgovarajućeg upravljanja raspoloživim resursima, mogu pretvoriti u vrednost na tržištu, čime se može ostvariti konkurentna prednost.

U želji da znanje transformišu u kapital, mnogi se trude da ga iz apstraktne sfere pretvore u konkretnu, fizičku vrednost. Zato su nastali pristupi i koncepti koji pokušavaju da izmere, tj. procene intelektualni kapital.

---

<sup>128</sup> Stanković, I. – Gocić, M. – Deljanin, M. (2009), *Intelektualni kapital i upravljanje znanjem*, Beograd, str. 306–309;





Slika 4. Uzajamno delovanje osnovnih oblika intelektualnog kapitala

*Sveiby* (1997) deli postojeće metode za vrednovanje intelektualnog kapitala u dve osnovne grupe:<sup>129</sup>

1. Metode za *procenu* intelektualnog kapitala, kojima se procenjuje finansijska vrednost intelektualnog kapitala, odnosno kojima se intelektualni kapital vrednuje u novčanom smislu, i

2. Metode za *merenje* intelektualnog kapitala, koje ne procenjuju finansijsku vrednost intelektualnog kapitala, već mere njegovu vrednost koristeći nenovčane kriterijume.

U okviru navedenih grupa metoda, *Sveiby* (1997) vrši dalju klasifikaciju, u zavisnosti od toga da li se celokupni intelektualni kapital organizacije vrednuje direktno, ili se njegova vrednost određuje posredno, identifikovanjem i vrednovanjem pojedinih komponenti i kategorija intelektualnog kapitala.

Ovom klasifikacijom *Sveiby* dolazi do sledeće četiri grupe metoda za procenu i merenje intelektualnog kapitala:

- Metode direktne procene intelektualnog kapitala (DIC);
- metode procene intelektualnog kapitala na osnovu tržišne kapitalizacije (MCM);
- metode procene intelektualnog kapitala na osnovu indeksa ROA (ROA);
- metode izveštaja (SC).

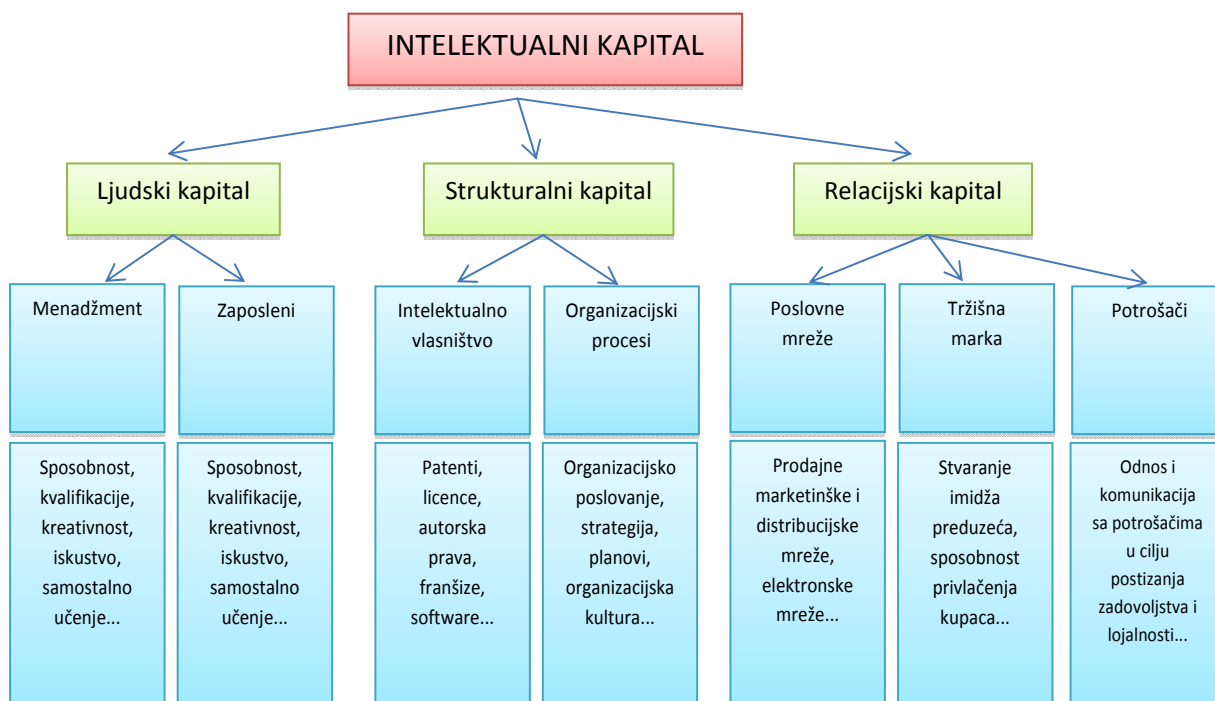
<sup>129</sup> Karl-Erik, S. (2001), *Article for Journal of Intellectual Capital* vol 2, Nr4 Journal of Intellectual Capital Highly Commended Paper Award for 2001;

Internet version: <http://www.sveiby.com/articles/knowledgetheoryoffirm.htm>;

Ti koncepti nisu savršeni u potpunosti, već pokušavaju da obuhvate najviše moguće, što znači da su promenljiva kategorija.

Međutim, po *Edvinsonu*:<sup>130</sup>

„Navigator nam pomaže da razumemo da intelektualni kapital nije samo način na koji se može proceniti vrednost neopipljive imovine, već da je to aktivni proces stvaranja vrednosti. Svojevrsan niz procesa, a ne samo skladište znanja.”



Slika 5. Delovi intelektualnog kapitala.<sup>131</sup>

*Karla Erik Sveiby* je 1989. u knjizi „The Invisible Balance Sheet” iz 1989, naveo da kapital organizacije čine i „tri nevidljiva elementa intelektualnog kapitala ili nematerijalne imovine (naziva koji je on tada koristio)”, a to su:

1. Unutrašnja struktura (baze podataka, procesi itd.),
2. Spoljašnja struktura (spoljne interakcije, mreže kupaca, distributera, partnera) i
3. Sposobnosti (znanje, iskustvo, stručnost, ideje).

Pomenuti ekonomista *Leif Edvinsson* je intelektualni kapital video kao sumu ljudskog, organizacijskog i potrošačkog kapitala, kao i međusobnih veza a sve u funkciji stvaranja nove vrednosti za preduzeće. To su:

<sup>130</sup> Edvinsson, L. (2003), Korporacijska longituda: navigacija ekonomijom znanja, Zagreb, Differo, str. 45;

<sup>131</sup> Kolaković, M. (2003), Teorija intelektualnog kapitala, Ekonomski pregled, Zagreb, 195;

a) **Ljudski kapital** – čine ga znanja pojedinaca, odn. zaposlenih, lične veštine, spremnost i sposobnost reagovanja na poslovne promene, kao i iskustvo.

b) **Strukturalni (organizacijski) kapital** – čini ga organizacijska struktura, baze podataka, rutine, procesi, norme, kao i intelektualno vlasništvo poput patenata, licenci i sl.

c) **Relacijski kapital** – su veze odn. relacije sa klijentima, odn. kupcima, kao i sa dobavljačima, spoljnim saradnicima i sl, a takođe i formirani imidž, brend i identitet na tržištu.

### 5.8.1 Ljudski kapital

U novoj ekonomiji ljudski kapital predstavlja noseći stub intelektualnog kapitala i osnovnu vrednost organizacije. Bez pomoći ljudi, menadžeri poslovnih subjekata ne bi mogli ostvariti svoje ciljeve, što bi dovelo u pitanje njihov opstanak na tržištu.

Ljudski kapital je sve ono što ljudi znaju, za šta su sposobni i vešti, iskustva koja im pomažu da predvide ishod i moguće greške tokom rada. To je skup svega koje zaposleni znaju, bilo da su menadžeri ili neposredni izvršioци. Sve pobrojano se koristi u svrhu stvaranja jedinstvene usluge ili proizvoda klijentu.

Već smo napomenuli da, iako ljudski kapital čini glavni motor neke organizacije a samim tim i pozicioniranje na tržištu, naročito kod organizacija koje posluju u intelektualno intenzivnim sferama – ljudski kapital je i dalje individualan a ne vlasništvo te kompanije.

Vrednost pomoću koje je moguće ostvariti konkurentsku prednost, oslanja se u velikoj meri na neopipljive elemente. Privreda sve više postaje *bestežinska*, što ilustruje primer da je 2002. godine u ukupnim troškovima jednog računara, hardver učestvovao sa 80%, a softver sa 20%, dok danas imamo obrnutu situaciju. Takođe, materijalni troškovi prosečnog automobila čine samo 16% ukupnih troškova njegove proizvodnje.<sup>132</sup>

Posledica ovakvog razvoja tržišta, izbacila je znanje u prvi plan, dok su tradicionalna sredstva proizvodnje – sirovine, težak rad i kapital, ostali na drugom mestu, što je rezultiralo činjenicom da danas mnoge razvijene države, koncept svog daljeg razvoja baziraju na stvaranju uslova za priliv znanja, odnosno ljudi koji ga poseduju. Laka dostupnost informacija u sinergiji sa razvijenom proizvodnom tehnologijom, doprinose skraćivanju *veka trajanja* znanja.

Ciklus: inovacija – imitacija – unifikacija je sve kraći, što rezultira činjenicom da ono što danas predstavlja znanje, sutra je već uobičajena i dobro poznata materija za mnoge tržišne subjekte. Iako su informacije svima lako dostupne, strateško znanje kao izvor konkurentске prednosti, predstavlja privilegiju za organizacije koje kontinuirano obnavljaju i dopunjuju svoje intelektualne sposobnosti.

Filtriranje i skladno uklapanje informacija u održivu viziju budućeg poslovanja predstavljaju izvor moći savremenog doba.

---

<sup>132</sup> Business, Jonas, R. – Kjel, N. (2003), *Karaoke Kapitalizam, Management for mankind*, Beograd: Plato, str. 88;

Pored toga što ga treba privući, znanjem treba uspešno i upravljati. Upravljanje znanjem je skup raznih aktivnosti poput identifikacije, optimizacije i konstantnog dinamičnog upravljanja intelektualnim veštinama:

- eksplicitnog znanja u obliku dokumenata, procesa, procesa,
- implicitnog znanja koje nose zaposleni i timovi.

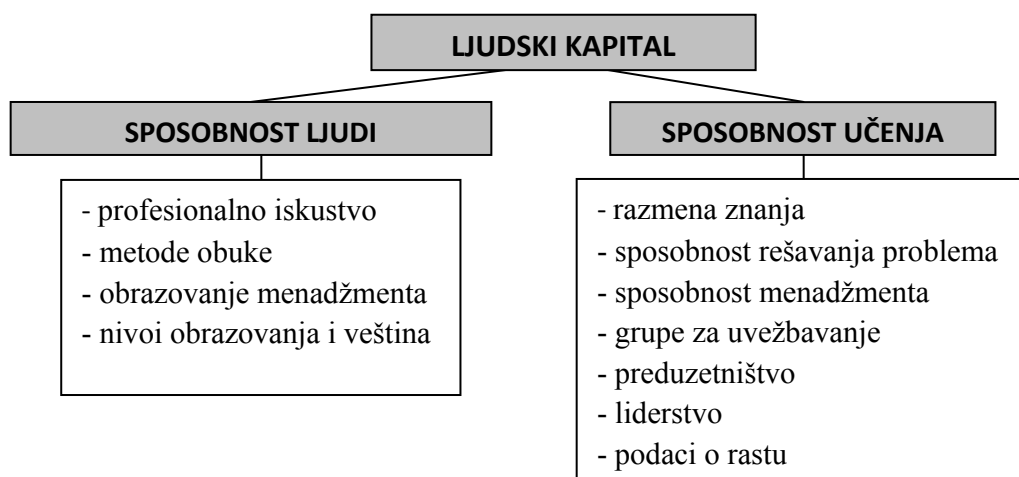
I dok se eksplicitno znanje, ma koliko prikupljano iz različitih izvora, može urediti i kodifikovati, vizuelno, rečima ili brojkama, dotle se implicitno znanje, koje nastaje iz ličnog znanja, iskustva, mašte i intuicije, teško može registrovati i dokumentovati.

Optimizacija eksplicitnog znanja dobija se sređivanjem izvora iz kojih nastaje, kao i obezbeđivanjem uslova za nesmetano korišćenje, dok se optimizacija implicitnog znanja postiže formiranjem zajednica za razmenu i povećanje njegovog kvantuma. To znači, da organizacija koja maksimalno želi da iskoristi znanje koje poseduje, mora upravljati pomenutim komponentama i njihovom međusobnom interakcijom, čiji je cilj pokretanje inovacija u organizaciji.

Kao što je napomenuto, „ljudski kapital je onaj deo intelektualnog kapitala, koji posle završetka radnog vremena napušta kompaniju. U *knowledge-intensive* kompanijama, poput *Microsofta*, stručni, kreativni, inovativni, motivisani i angažovani zaposleni, sa osnovnim ciljem stvaranja vrednosti za svoju kompaniju, jesu ključni stvaraoci vrednosti i njen najveći kapital”.

Organizacija može koristiti ljudski kapital samo dok zaposleni rade u toj organizaciji. Da bi kompanija zadržala kompetencije svojih radnika, sve to mora da se pretoči u relevantne informacije, baze podataka, nove procese, proizvode ili usluge.

Takođe i da to ugradi u bolju organizacionu strukturu, tj. da kodifikuje tacit znanje u eksplicit znanje. Odnosno, da profesionalne kvalitete svojih radnika pretoči u kolektivno znanje, kako bi ostalo u kompaniji i nakon odlaska nekog od radnika.



Slika 6. Komponente ljudskog kapitala.<sup>133</sup>

<sup>133</sup> Petty, R. – Guthrie, J. (2000), *The Case for Reporting an Intellectual Capital: Evidence, Analysis and Future Trends*; Dahiya, S. B. (Ed.), *The Current State of the Business Discipline*, Spellbound Publications, Rohtak, ICDQM. (2008), *Zbornik radova Upravljanje kvalitetom i pouzdanosću*, Čačak, Izdavački centar DQM, pp. 19;

Ljudski kapital se, dakle, odnosi na produktivne kapacitete ljudskog bića, što je prinos proizvodnih faktora u ekonomiji. On je berza veština i produktivnog znanja koje se nalazi u samom čoveku, odn. vrednost koja pripada zaposlenom „kada se od njega zahteva znanje, obučenost, trening, iskustvo i drugi kvaliteti (zdravlje, mobilnost). korisni poslodavcu ili firmi u procesu proizvodnje i razmene”.<sup>134</sup>

Koliko je znanje i stalno ulaganje u stručno usavršavanje ljudi koji rade u savremenim organizacija važno za uspešno poslovanje firmi, pokazuje i nedavno objavljen izveštaj Evropske komisije o investicijama preduzeća<sup>135</sup> u kontinuirano obrazovanje zaposlenih u državama članicama. Izveštaj je pokazao da skandinavske zemlje najviše ulažu u obrazovanje, ali i to da Evropljani smatraju ulaganje u znanje važnim faktorom svog ličnog i profesionalnog razvoja i da su svesni nesrazmera između znanja koje poseduju i veština koje su im u radnom okruženju potrebne.

U kontinuirano obrazovanje svojih zaposlenih ulaže oko 62% preduzeća unutar EU, ali konkretan plan stalnog obrazovanja ima tek 30% preduzeća. Čak polovina odraslog radno sposobnog stanovništva je obuhvaćeno je nekim od oblika neformalnog obrazovanja, kako bi se uopšte opstalo na tržištu rada, budući da to nameću privredna kretanja.

Sve više firmi i u našoj zemlji prepoznaje važnost permanentnog obrazovanja zaposlenih, jer time nude svojim zaposlenim sticanje novih znanja primenjivih u praksi. Preko je potrebno da te firme imaju plan i strategiju obrazovanja zaposlenih i da ga, s jedne strane kreiraju prema potrebama zaposlenih, a s druge strane prema potrebama firme i u smeru u kojem ona želi da se razvija.

Potrebno je naglasiti da firma svoju konkurentnost na tržištu postiže i količinom veština i znanja kojom raspolažu njeni zaposleni.

Postoje neki opšti ciljevi i svrhe kojima je obrazovanje najčešće usmereno. Prema Bahtijarević-Šiber<sup>136</sup> najvažniji su:

– **Podizanje konkurentne sposobnosti organizacije.** Zaposleni moraju konstantno da uče i podižu svoj obrazovni nivo. To je najdelotvorniji način poboljšanja uspešnosti i tržišne konkurentnosti.

– **Poboljšanje radne uspešnosti.** Obično se kreće od onih radnika čiji je učinak nezadovoljavajući. To ne rešava baš sve, ali popravija nedostatak potrebnih znanja i veština. Lošija uspešnost često bude posledica prelaska na nove poslove.

– **Aktualizacija znanja i veština zaposlenih.** Neophodno je da svi zaposleni nadograđuju postojeća znanja, usled razvoja IT i drugih tehnologija.

– **Izbegavanje menadžerskih zastarevanja.** Zastarevanje je gubljenje koraka sa novim metodama i procesima jer i menadžerski posao mora da prati promene u okruženju.

– **Rešavanje organizacionih problema.** Autorka navodi da ovde spadaju mnogi problemi – od nedostataka u pojedinim segmentima (na primer, u proizvodnji, marketingu, informatičkom sistemu, itd.), do konflikata, izostajanja sa posla, nezgoda na radu i dr.

---

<sup>134</sup> Pavlović, V. (2004), *Civilno društvo i demokratija*, Čigoja štampa, Beograd, str. 163;

<sup>135</sup> Više informacija na web sajtu [www.iisp.rs](http://www.iisp.rs);

<sup>136</sup> Bahtijarević Šiber, F. (1999), *Menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb, Golden Marketing, str. 88;

– **Usmeravanje novih zaposlenih.** Prvi utisci koji nastaju dolaskom novog radnika u kompaniju, često budu presudni za stavove o toj kompaniji i njegovo postavljanje prema poslu. Delotvorni programi socijalizacije i upoznavanja s organizacijom i poslom, pružanje neophodnih informacija i znanja, mogu skratiti proces prilagođavanja i otkloniti nepotrebne frustracije i nezadovoljstvo, ali i ubrzati proces postizanja potpune uspešnosti u obavljanju dodeljenih zadataka.

– **Priprema za promociju i menadžersku sukcesiju.** Zaposleni mora da vidi šansu za razvoj karijere u toj organizaciji. To je za njega motiv da prihvati nova znanja i veštine, kao i napredak. Praksa potvrđuje da najkvalitetniji kadar napušta organizacije u kojima ne postoji mogućnost evaluacije zaposlenih. Ovo je važno i za nivo izvršilaca, ali još više za „reprodukciju kvalitetnog menadžmenta”.

– **Zadovoljenje individualnih potreba rasta.** Sem uspešnosti kompanije na tržištu, zaposleni mora da ima i ličnu satisfakciju. Kvalitetno obrazovanje može za ispuni oba ova zaheva, na zadovoljstvo obe strane.

Obrazovanje i obuka u preduzeću neposredno su vezani za ciljeve i potrebe razvoja zaposlenih i organizacije kao celine.

Obrazovne aktivnosti preduzeća (organizacije) usmerene su prioritarno na sledeće ciljeve:<sup>137</sup>

– Prilagođavanje kvalifikacije pojedinca organizacionim zahtevima, kao i individualnim i društvenim potrebama,

– Profesionalna mobilnost i fleksibilnost pojedinca u uslovima brzih tehnoloških promena,

– Razvoj pojedinačnih potencijala kao osnove ukupnog organizacionog razvoja.

Tržišni principi poslovanja zahtevaju stalno prilagođavanje preduzeća novim uslovima i tokovima, što ne znači samo tehnološke promene, nego i promene organizacije, promene proizvodnog asortimana i promene ponašanja.

Sve to podrazumeva visok nivo fleksibilnosti, koji ujedno znači fleksibilnost ljudi koji rade u tržišno orijentisanom preduzeću. Obrazovanje tako postaje faktor prilagođavanja i nužnosti bez koje nema promena.

Obrazovanje u tržišno orijentisanom preduzeću ne može biti posebna i izolovana funkcija, nego mora biti integrisana u ukupnu politiku upravljanja ljudskim resursima, i kao takva ima primarno razvojnu dimenziju. Samo po sebi obrazovanje ne može da pruži željene efekte, već samo kao deo jednog sistema, u kojem svi elementi moraju da budu usklađeni.

Zaposleni moraju u obrazovanju da vide svoju šansu za napredovanje, bolju zaradu, veću sigurnost radnog mesta, više poštovanja i uvažavanja, a preduzeća veću radnu efikasnost i ukupnu fleksibilnost za promene na tržištu i u okruženju.

Organizaciono obrazovanje mora da menja metode rada. U vremenu kada novac i vreme postaju veoma važni i ograničavajući faktor, ne može se rizikovati s obrazovnim aktivnostima koje nisu u funkciji potreba preduzeća, odnosno kojima se ne postižu konkretni ciljevi.

---

<sup>137</sup> Pržulj, Ž. (2002), *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd, Institut MSP, str. 123;

Shvatanje uloge učesnika obrazovnih aktivnosti takođe se menja. To više nisu pasivni primaoci informacija, nego aktivni učesnici procesa razmene i kreiranja novog znanja.

Takvim uslovima moraju da se prilagođavaju metodički koncept, kao i prostorni uslovi, koji treba da podstiču komunikaciju među učesnicima i grupni rad. Menja se i sadržaj obrazovanja.

Orijentacija na procese u savremenim organizacijama povećava kompleksnost radnih zahteva, pa organizaciono obrazovanje nije više usmereno na sticanje dodatnih znanja i veština za konkretno radno mesto, nego i na metodičke kompetencije za rešavanje preduzetničkih problema.

Samostalnost, radna sposobnost i profesionalna stručnost mogu se postići samo ukoliko se poznavanje metode obrazovanja, veštine i ponašanje integrišu u jedinstven koncept timski i projektno orijentisanog organizacionog obrazovanja.

### 5.8.2 Strukturni kapital

Organizacija poslovanja predstavlja sistem uz pomoć kog se znanja i ideje transformišu u produktivne autpute. „Strukturni kapital podrazumeva operativnu filozofiju i organizacione sposobnosti, koje se razvijaju da zadovolje zahteve tržišta i čiji su zadaci da ubrzaju protok znanja u poslovnom subjektu i van njega. Iako predstavlja izvor znanja i ideja, ljudski kapital je beskoristan bez sistema i kanala koji ga mogu učiniti produktivnim. Strukturni kapital je vlasništvo poslovnog subjekta i služi kao logistička podrška i pokretač pretvaranja ljudskog kapitala u produktivnu vrednost.”<sup>138</sup>

Trendovi organizacije poslovanja usmereni su ka identifikaciji ključnih procesa, njihovom kontinuiranom poboljšavanju u pravcu zadovoljenja potreba sve zahtevnijih potrošača. Ovom procesu prethodila je praksa transformacije dubokih vertikalnih organizacionih struktura u horizontalne, pliće oblike, čime je znatno ubrzan protok informacija kroz organizaciju, što je rezultiralo stvaranjem kvalitetne baze za transformaciju inovativnih ideja i znanja u produktivne autpute.

*Dessler* za kreiranje horizontalne korporacije predlaže sledeće korake:

- identifikaciju strateških ciljeva,
- analizu ključnih kompetitivnih prednosti za ispunjenje ciljeva,
- definisane ključnih procesa,
- organizovanje usmereno na procese a ne na funkcije, gde proces integriše sve zadatke koji su u funkciji stvaranja proizvoda ili usluge za kupca,
- uklanjanje onih aktivnosti koje su prekobrojne radi uštede resursa,
- smanjivanje kadrova i poslovnih funkcija bez narušavanja ključnih znanja,
- uključivanje menadžera ili timova u svrhu kreiranja nosilaca posla,
- kreiranje multidisciplinarnih timova za vođenje svakog procesa,

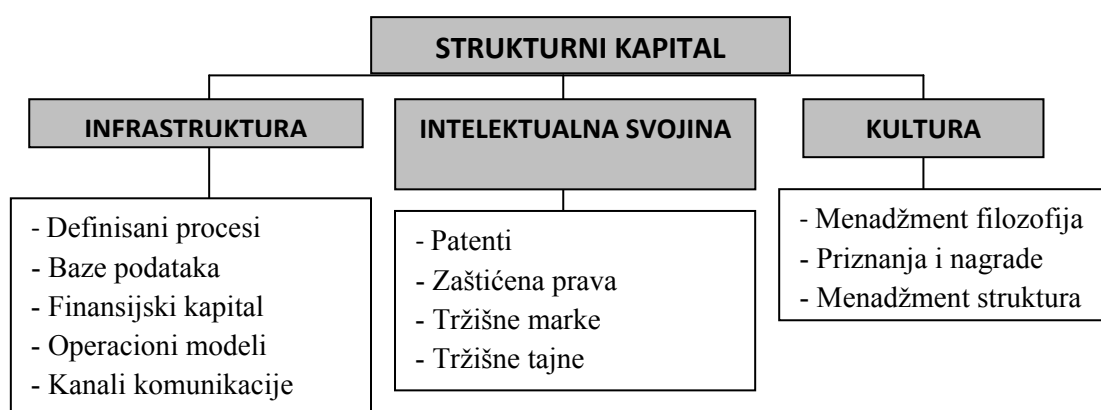
---

<sup>138</sup> Dessler, G. (2001), *Management: Leading people and organizations in the 21st century*, Prentice Hall, pp. 187;

- određivanje posebnih karakteristika ciljeva,
- dodeljivanje autoriteta zaposlenima i njihovo adekvatno informisanje, i
- poboljšanje obuke, nagrađivanja, zarade i budžetskog sistema.

Navedeni koraci otklanjaju sve dileme u vezi načina funkcionisanja horizontalno dizajnirane organizacione strukture, fokusa i pravaca u kojima treba usmeriti postojeću kreativnu energiju, što predstavlja bazu za kreiranje i usvajanje novih znanja i efikasnu eksploataciju inovacija.

Ako se na sve navedeno dodaju i naponi za smanjenje tehnološkog rizika na minimum putem kontinuiranog osavremenjavanja informacione i proizvodne tehnologije, širom se otvaraju vrata za brzo, fleksibilno i efikasno poslovanje u čijem centru je znanje, kao osnov stvaranja konkurentne prednosti. Komponente strukturnog kapitala prikazane su na slici 7.



Slika 7. Osnovne komponente strukturnog kapitala.<sup>139</sup>

### 5.8.3 Relacioni kapital

Relacioni (klijentski) kapital je značajan jer ga čine sve kreirane relacije za koje je potrebno menadžersko vreme, trud i umeće: to su veoma bitni odnosi i veze s klijentima, partnerima, kupcima, dobavljačima, segmentima tržišta, zatim kreirana lojalnost, snaga i zadovoljstvo.

Sve ove vrednosti stvaranih relacija su formirane u cilju zadovoljenja potreba krajnjeg potrošača. „Tako na primer, ime poslovnog subjekta, inovativnost proizvoda, jedinstvenost rešenja, marka proizvoda, imidž, posebnost doživljaja, bonus, nagrada, popust, postprodajna usluga – privlače i zadržavaju klijente, a istovremeno na taj način raste i konkurentna sposobnost poslovnog subjekta.”

Kompanije moraju da vode računa, da kvalitet koji pružaju bude iznad, ili u najgorem slučaju jednak kvalitetu koji potrošač očekuje. Ovaj zaključak proizilazi iz činjenice da je satisfakcija potrošača po pitanju kvaliteta proizvoda jednaka razlici između percipiranog i očekivanog kvaliteta.

<sup>139</sup> Jonas, R. – Kjel, N. (2002), *Funky Business*, Beograd: Plato, pp. 256;



## SATISFAKCIJA = PERCEPCIJA – OČEKIVANJA

Očekivanja potrošača su posledica uticaja tržišne komunikacije, imidža, usmenih preporuka (*word-of-mouth*) i njegovih potreba. Nivo percepcije, sa druge strane, zavisi od uslužnog ambijenta i stepena jednakosti između uslužnog proizvoda i uslužne isporuke. Za uslužni proizvod zaduženi su menadžeri, koji posebno vode računa o tome da maksimalno smanje jaz između imidža i identiteta kompanije, odnosno između informacija koje kompanija putem advertajzinga plasira o sebi i realne slike ukupne performanse koju pruža. Od ovih faktora zavisi i stepen satisfakcije potrošača po pitanju kvaliteta proizvoda.

Ukoliko potrošač percipira kvalitet koji je iznad nivoa njegovih očekivanja, doživeće veći stepen satisfakcije, što kompaniji trasira put ka povećanju baze lojalnih potrošača i uvećanju profita. U suprotnom, kompanija dolazi u situaciju da pruži negativnu uslužnu performansu, to jest da proizvede nezadovoljstvo kod kupca. Moć nezadovoljnog kupca nikada ne treba potceniti. Istraživanja pokazuju da se negativno iskustvo prenosi (putem *word-of-mouth* komunikacije) daleko većem broju ljudi nego pozitivno iskustvo, što loše utiče na imidž kompanije i smanjuje šansu za ostvarenje profita, putem osipanja baze lojalnih potrošača.

Kvalitetna komunikacija sa potrošačima, kao i sa ostalim ključnim stejkholderima, oslanja se na razumevanje njihovih potreba i razradu procesa koji će te potrebe ispuniti. Poznato je da nije dovoljno samo pitati potrošače šta je to što oni žele, s obzirom na to da oni često nisu ni svesni koje su im stvarne potrebe, ili im pak nedostaje dovoljno znanja o mogućnostima i svojstvima proizvoda ili usluga za koje su zainteresovani.

Filozofija industrijskog doba zasnovana na pojmu efikasnosti, produktivnosti i ekonomiji obima više ne daje rezultate. Danas, kao još jedini neiskorišćen resurs, ostali su ljudi sa svojim znanjem. U zavisnosti od toga da li je kompanija sposobna da prepozna sve komponente znanja i stvori uslove za produkciju novog (primenjujući koncept organizacije koja uči), zavisi i uspeh njene ukupne poslovne performanse na tržištu.

Uspešna evaluacija i kanalisanje postojećeg znanja, kao i stvaranje novih intelektualnih sposobnosti, zavisi od toga koliko su zaposleni skladno ukomponovani u savremenu organizacionu strukturu. Pomenuti sklad direktno zavisi od fokusa na unapređenje ključnih procesa kroz prizmu zadovoljenja potreba, zahteva i želja potrošača, jer samo povećanje baze lojalnih potrošača obezbeđuje porast tržišne vrednosti kompanije, kao posledica uvećanja intelektualnog kapitala.

Ljudski resursi su bogatstvo koje određena organizacija ima, ili koje joj je dostupno a koje je u ljudima ili onome što ljudi sobom donose. Naglašavanje da se radi o *bogatstvu* ili o *kapitalu* firme, znači da ljudski resursi ne mogu biti prosto svedeni na *radnu snagu* ili *troškove radne snage*. Bitno je, dakle, tretirati ljudske resurse kao kapital koji treba očuvati i uvećavati, u koji vredi ulagati i kojim se ne može gazdovati prosto kroz kresanje troškova ili dopuštanje povećavanja troškova radne snage, bez obzira na rasipanje te vrste bogatstva.

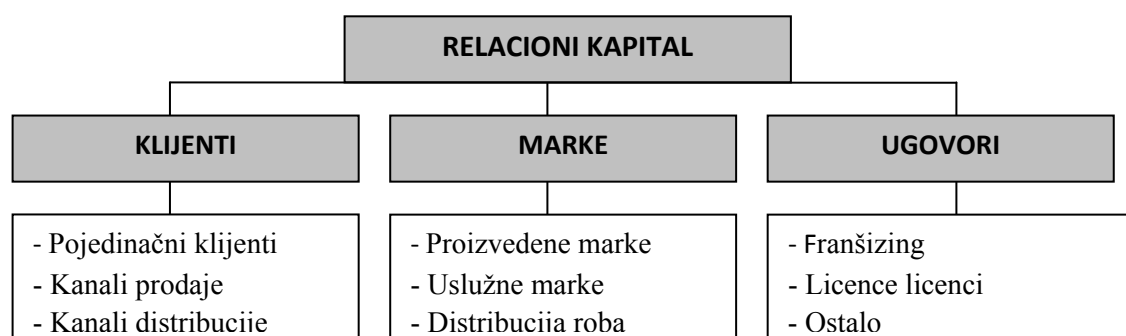
Umesto prostog podešavanja tekućih troškova za radnu snagu, kod upravljanja ljudskim resursima je u pitanju strateško zajedničko ulaganje u ljudski kapital koji će pojedinac i organizacija zajednički eksploatisati u budućnosti. Strateški pristup upravljanju ljudskim resursima predstavlja proširenje standardnih kadrovskih funkcija, tj.

upravljanja personalom, uključivanjem svih vidova organizacijsko-psihološkog konteksta i razvoja ljudskih resursa.

Potrošači često traže rešenje svojih problema, bez objašnjenja svojih stvarnih potreba. Moguće je razumeti stvarnu situaciju potrošača, ako se istraži šta leži iza njihovih stvarnih potreba, ili saznanjem na koji način koriste proizvode ili usluge koje im organizacija isporučuje. Povećanje sposobnosti organizacije da razume i udovolji stvarnim potrebama potrošača, uzimajući pri tom u obzir sve navedene otežavajuće okolnosti, predstavlja osnovni cilj upravljanja odnosima sa njima i veoma važnu kariku u procesu povećanja intelektualnog kapitala.

Kompanije moraju svu snagu da usmere na zadržavanje postojećih klijenata, jer istraživanja pokazuju da pronalaženje novih klijenata košta pet do sedam puta više od čuvanja sadašnjih klijenata.

„Lojalni klijenti obezbeđuju veći profit, više posla, veće tržišno učešće i više novih klijenata (na osnovu preporuke lojalnih klijenata), a sa porastom lojalnosti se smanjuju troškovi poslovanja. Cilj svih poslovnih subjekata mora biti doživotno zadržavanje klijenata, koji se u globalu oslanja na sve navedene komponente relacionog kapitala” (slika 8).



Slika 8. Osnovne komponente relacionog kapitala.<sup>140</sup>

U definisanju i oblikovanju strukture znanja i sposobnosti, uključivanje konteksta znači ne samo dijagnostikovanje onoga što je potrebno u sadašnjim aktivnostima, već i predviđanje znanja i sposobnosti potrebnih u najverovatnijim pravcima razvoja delatnosti organizacije. To dalje znači upoznavanje strukture znanja i sposobnosti raspoloživih ili dostupnih ljudi, a zatim utvrđivanje znanja i sposobnosti koje u aktuelnoj strukturi nedostaju a koje su bitne u razvojnoj perspektivi.

Najzad, to znači i sagledavanje puteva kojima se može doći do potrebnih znanja ili do ljudi sa potrebnim znanjima i sposobnostima, kao i samo sticanje tih znanja ili angažovanje takvih ljudi. Važno je imati u vidu da su ljudska znanja i sposobnosti dobrim delom skriveni resursi, pa dijagnostikovanje njihove strukture ne može ličiti na knjigovodstveno utvrđivanje stanja zaliha i potreba u opipljivim resursima, recimo, nekom materijalu.

Za razliku od inventarisanja i planiranja opipljivih resursa, dakle, ovde su u pitanju skriveni resursi čijem se otkrivanju i razvijanju menadžment mora ozbiljno posvetiti, zajedno sa ekspertima za odgovarajuće delatnosti i sa psiholozima i andragozima.

<sup>140</sup> Ljubojević, Č. (2002), *Marketing usluga*, Novi Sad: Stilos, str. 214;

Prvenstveno zato što se radi o sagledavanju poslova u njihovoj razvojnoj perspektivi, o relativno hipotetičkom sagledavanju znanja i sposobnosti potrebnih za obavljanje tih poslova, kao i o sagledavanju znanja, sposobnosti ili talenata ljudi koji još nisu imali prilike da ispolje svoje mogućnosti, pa ih često ni sami nisu svesni.

## 6. LJUDSKI KAPITAL

### 6.1 Ljudski kapital – značajan neopipljivi element organizacije

Čovek, osoba, pojedinac kao resurs, neizostavan je deo bilo kojeg poslovnog procesa. Međutim, čovek nije resurs organizacije, to čine njegovi kvaliteti; novo obrazovanja, znanja koja je stekao, veštine, stručnost, kontakti koje je u mogućnosti da ostvari. Samo navedene osobine koje pojedinac nosi, mogu da u organizaciji čine njenu konkurentsku snagu.

Kako bi izvukle maksimum intelektualnog kapitala, kompanije moraju planski da utiču na karakteristike, položaj i unapređivanje čoveka kao nositelja znanja i progressa organizacije. Organizacije moraju, najpre da zapošle kvalitetnu radnu snagu, pa i takvim kadrovima da ulažu u obrazovanje, ocenjuju kvalitet rada, rezultate rada, da ih motivišu nagrađivanjem, unapređivanjem, uključivanjem u odlučivanje, dodeljivanjem veće odgovornosti, itd.

Kvalitetno obrazovani pojedinac unutar organizacije (koji predstavljaju znanje organizacije) i njihovo neprestano doškolovanje na najvećem mogućem nivou, učiniće organizaciju bogatijom (novim idejama, inovacijama, savetima, konstruktivnim predlozima u rešavanju problema). Spremnost radnika da uključi celog sebe u trenutku donošenja odluke, učestvovanja u bitnim procesima, organizaciju čine drukčijom i teško uhvatljivom od strane konkurenata, teškom za kopiranje. Dakle, ljudski kapital je berza veština i produktivnog znanja koje se nalaze u samom čoveku.

Ljudski kapital je volja i spremnost radnika da daju konačna rešenja u svrhu ispunjavanja očekivanja kupaca i obuhvata njihovu potpunu kompetenciju, tj. „znanje, veštine, iskustvo, sposobnost inovacije, kreativnost, fleksibilnost, tolerantnost, motivisanost, zadovoljstvo, sposobnost timskog rada, sposobnost učenja, lojalnost, formalni trening i edukaciju”.

Kao što je već napomenuto, zaposleni *apriori* nisu ljudski kapital, neophodno je da svoje znanje i sposobnosti pretvore u robu ili uslugu kao novu vrednost za organizaciju (dodata vrednost, novi klijenti, bolji imidž, uspešnija organizacija, profitabilan proizvod, novi proizvod).

„Ljudski kapital je onaj deo intelektualnog kapitala, koji posle završetka radnog vremena napušta kompaniju. U *knowledge-intensive* kompanijama, poput *Microsoft-a*, stručni, kreativni, inovativni, motivisani i angažovani zaposleni, sa osnovnim ciljem stvaranja vrednosti za svoju kompaniju, jesu ključni stvaraoci vrednosti i njen najveći kapital.”

U novoj ekonomiji ljudski kapital predstavlja noseći stub intelektualnog kapitala i osnovnu vrednost organizacije.

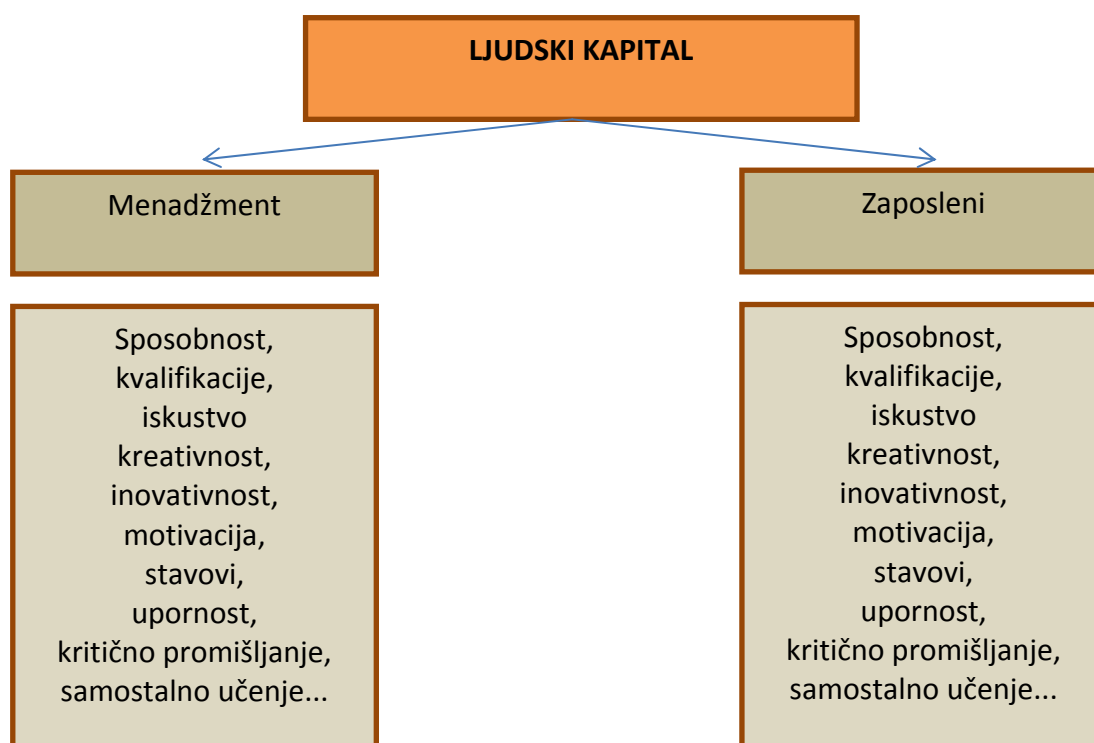
Bez pomoći ljudi, menadžeri poslovnih subjekata ne bi mogli ostvariti svoje ciljeve, što bi dovelo u pitanje njihov opstanak na tržištu.

Ljudski kapital je individualan. Kompanije moraju da ga obuhvate u baze podataka kako bi se koristio duži vremenski period, jer je ljudski kapital nosilac razvoja i inovacionih mogućnosti poslovnih sistema, naročito u intenzivnim industrijskim granama.

Privlačenje, razvoj i zadržavanje ljudskog kapitala zavise od mnogih faktora, odnosa i struktura. Društvena moralna struktura je mreža empatijskih osećanja, kognitivnih predstava i motiva.

Ta mreža obuhvata i *principe* (osoba treba da pomogne drugoj osobi u nevolji, ljudi bi trebalo da budu nagrađeni za svoje napore), *norme ponašanja* (reci istinu, drži obećanje, pomaži drugima, ne laži, ne kradi, ne odaj tajne, ne povređuj, ne obmanjuj druge), *pravila* (namerno neprovocirano nanošenje štete je gore nego slučajno, isprovocirano nanošenje štete), *doživljaje* (šta je pogrešno a šta je ispravno), *predstave* (nečijeg ponašanja koje je povredilo ili pomoglo drugima i sa njima asocirano osećanje samookrivljavanja i krivice).<sup>141</sup>

Plaćanje danas nije najvažniji faktor za privlačenje i zadržavanje ljudskog kapitala. Finansijsko nagrađivanje jeste vitalni kontrolni mahanizam, ali za ljude ima različito značenje, kao što su sigurnost, priznanje, osećaj slobode i nezavisnosti.



Slika 9. Ljudski kapital.<sup>142</sup>

<sup>141</sup> Hofman, Martin L. (2003), *Empatija i moralni razvoj. Značaj za brigu i pravdu*, Dereta, Beograd, str. 129;

<sup>142</sup> [http://www.ieee.hr/\\_download/repository/Intelektualni\\_kapital.ppt](http://www.ieee.hr/_download/repository/Intelektualni_kapital.ppt), dostupno: 16. 05. 2013;

## 6.2 Ljudski kapital – najvažniji deo intelektualnog kapitala

Bitna razlika između materijalne imovine i nematerijalne imovine, odnosno ljudskog kapitala kao oblika intelektualnog kapitala, je u činjenici da se materijalna imovina upotrebom troši, za razliku od ljudskog kapitala kao nematerijalne imovine koja se upotrebom uvećava (npr. sticanje novih znanja i veština). Kako je onda moguće postići balans između ove dve kategorije?

Imajući u vidu da se prirodne nauke bave istraživanjem različitih oblika inteligentnog delovanja, gde je ljudska inteligencija osnovni kvalitet čoveka koji ga odvaja od drugih bića. Sa druge strane, inteligencija ujedno čini razliku između dve jedinice.

Upravo dvojno izražavanje ljudske prirode: niža priroda ili nagonске karakteristike čoveka i viša priroda koja izražava najplemenitije u čovekovom biću sa ciljem ovladavanja niže prirode, osnov je stvaranja ili erozije blagostanja. Izražavanje „savršene inteligencije” dugotrajan je proces usvajanja znanja i iskustava, gde *onaj koji napreduje* mora naučiti koristiti svoje sposobnosti, te postati svestan svojih postupaka i motiva koji ga pri tome vode. Niža ljudska priroda svodi se na formulu: 'Ja – prvi i jedini', dok viša ljudska priroda označava impulse koji usmeravaju svest čoveka prema spoznaji vlastite svrhe i mesta u postojanju". Dakle, tek spoznajom i upotrebom svoje više ljudske prirode može se reći da će pojedinac postati nosilac intelektualnih vrednosti i stvaralac blagostanja društvene zajednice.

Nasuprot prirodnoj nauci, društvene nauke neminovno posmatraju čoveka kao socijalno biće i pri tome proučavaju živote grupa ljudi i pojedinaca. Tako se ekonomija, kao jedna od društvenih disciplina, bavi izučavanjem pravila i veština upravljanja imovinom (materijalnom i nematerijalnom) radi postignuća najveće koristi uz najmanju žrtvu.

Razvojem svesti ljudi da ideje pojedinaca predstavljaju blagostanje, nematerijalnu imovinu društva – početni je korak pri tome. Nadasve, kreiranje ideja bez uspešne materijalizacije istih ne može doprineti povećanju blagostanja, ni pojedinca, a još manje društva. Spremnost da se istraje u materijalizaciji ideje, od presudnog je značaja za uspeh intelektualne kreacije, jer put do blagostanja nije lagan, ali su zato plodovi uspeha *slatki*.

Naime, savremene teorije menadžmenta i organizaciona praksa najrazvijenih globalnih kompanija koje svoje poslovanje zasnivaju na intelektualnom kapitalu (Google i sl.), a čije su poslovne vrednosti zasnovane na *slobodnom* delovanju zaposlenih, kojima se odobrava da određeni broj radnih dana/sati u nedelji provedu u samostalno definisanim radnim zadacima (kreiranje ideja i projekata kojima bi se želeli baviti i sl.).

Inovativno radno okruženje koje su ovakve organizacijske kulture kreirale za svoje zaposlene, kao i obezbeđenje svih pratećih sadržaja (restorani, rekreacija i sl.) u okviru radnog okruženja sa posebnim pogodnostima za zaposlene, u značajnoj meri je uticalo na *oslobađanje* kreativnih sposobnosti zaposlenih, jer se nisu morali intelektualno *umarati* zadovoljavanjem primarnih prirodnih potreba (npr. glad, održavanje zdravlja i sl.).

Na kraju, za rezultat ovakav način koncipiranja poslovnih modela umnogome ima koristi kako za pojedince, koji uz zapošljavanje imaju rešena i druga egzistencijalna pitanja, tako i za poslodavca, koji dobija maksimalno kreativno upošljavanje

intelektulanih kapaciteta svojih zaposlenih, a u svrhu stvaranja novih vrednosti za kompaniju i njene korisnike (potrošače, klijente) i blagostanja uopšte.<sup>143</sup>

Ukoliko posmatramo intelektualni kapital prvenstveno sa stanovišta nematerijalnog oblika, odnosno ljudskog kapitala, onda se za čoveka, kao stvaralačkog bića, može reći da njegova ekonomska vrednost na tržištu rada direktno zavisi od stepena njegovih stvaralačkih sposobnosti i znanja.

Međutim, ukoliko pojedinac posedujući određene kvalifikacije ne uspe da *proda*, odnosno *unovči* svoj intelektualni kapital, usled npr. naprednosti ideja koje nisu prihvatljive za trenutne tržišne i društvene uslove, postavlja se pitanje: koliko na vrednost intelektualnog kapitala pojedinca utiče stepen intelektualnog kapitala društva kao celine, odnosno, drugih pojedinaca i njihovih intelektualnih kapaciteta.

Dakle, klasične ekonomske teorije tvrde da je glavni pokretač privrednog razvoja – kapital. Kako definisati kapital? Jedni tvrde da je to akumulisana materijalna i finansijska imovina, potrebna za proizvodnju roba i usluga.

Sem materijalnog kapitala, za privredni rast je neophodan i ljudski kapital. Ljudski kapital nije statičan nego zahteva ulaganje u obrazovanje i zdravlje ljudi. Tu je i tehnologija kao kodifikovano (zapisano) ljudsko znanje. I ljudski kapital traži dalje investiranje, ne samo materijalna sredstva za rad.

Čovek kao resurs je ključni deo svakog poslovnog procesa. Iako ljudski kapital nije resurs za preduzeće, ipak on stvara resurse kroz svoje potencijale.<sup>144</sup>

Ljudskog kapital je taj koji upravlja ekonomijom, bila ona korporativna ili nacionalna. Da bi nacionalna ekonomija imala svoj uzlet, *mala ekonomija* na nivou preduzeća mora temeljno da se osmisli, organizuje, usmeri ka ciljevima, postavi strategija razvoja preduzeća, stvori mogućnost konkurisanja u srodnim delatnostima. Ovo sve opet zavisi od ljudskog kapitala.

Znači, čovekovi potencijali su baza razvoja i na lokalnom i na globalnom nivou. Bez čoveka kao vršioca radnje – uspesi su praktično nemogući. Ostvarivanje konkurentne prednosti jedne organizacije u odnosu na drugu bi se svelo na utrkivanje u tehničkim dostignućima, mašinama koje poseduju, koje se vrlo lako mogu kopirati, nabaviti i posedovati. Proizvodi se ne bi razlikovali u kvalitetu, ceni, količini; tržišta bi bila jednolična, identična.

Čovek kao živo biće je vrlo komplikovan, različit, težak za shvatanje i često veoma nestabilan. Ovo dodatno komplikuje stalna borba za finansijsku sigurnost, egzistenciju njegove porodice, evaluacija u karijeri, tek na kraju stvaranje boljitka za preduzeće u kojem radi. Ponekad ni sam čovek ne zna da odluči šta je za njega najbolje, da se zadrži i razvija u trenutnoj kompaniji bez mnogo potresa i rizika, ili da prihvati drugo radno mesto, drugačiju oblast i metode rada, nove kolege itd., ali gde ipak postoji mogućnost napredovanja.

Iako su ljudski resursi nestabilna oblast, ekonomisti tvrde da je njih i pored svega važno znati *pronaći, zadržati, ali i čuvati*. „Iz toga proizlazi da su zapošljavanje i zadržavanje ljudi dve strane istog novčića. Oni se međusobno nadopunjuju i ako su obe

---

<sup>143</sup> Softić, L. dipl. ek., *Značaj ljudskog kapitala u kreiranju blagostanja*, <http://savjetnik.ba/>, dostupno: 16. 10. 2013;

<sup>144</sup> Softić, L. dipl. ek., *Značaj ljudskog kapitala u kreiranju blagostanja*, <http://savjetnik.ba/>, dostupno: 16. 10. 2013;

strane dobro odradile svoj deo posla, donose onu vrednost koja je svakom preduzeću očajnički potrebna – prvoklasni ljudski kapital. Važno je, pre svega, radna mesta popuniti kompetentnim, darovitim i marljivim ljudima, kako bi preduzeće bilo u priličnoj prednosti u odnosu na konkurente, jer, vrlo malo ih zaista uspeva postići taj cilj.”

„Uspešno zapošljavanje pravih, kvalifikovanih ljudi, dovodi do novog izazova, ne manje važnog; zadržati te ljude, odnosno konkurentsku snagu preduzeća. Važno je, kada je ljudski resurs merljivo superioran, obratiti pažnju da će ga druga preduzeća pokušati namamiti upravo onim podsticajima kojima je privučen, a pritom se misli na veća primanja (platu), većim ovlašćenjima, privlačnijim radnim okruženjem, motivacijskim tehnikama za rad, itd. Kad god zaposleni odlaze, preduzeće gubi njihovo teško stečeno, neretko i skupo znanje i veštine.

„No, kada ti zaposleni odlaze da rade za konkurenciju, time je gubitak još veći. Ne samo da je preduzeću koje je gradilo na vrednosti, znanju i veštinama tog radnika, uskraćen važan deo njegovih temeljnih znanja, nego ih je dobila konkurencija, bez ulaganja vremena i novca u obučavanje. Toliko vredno, a gotovo besplatno!”<sup>145</sup>

Imajući u vidu da se ljudski kapital može povećati samo investiranjem u obrazovanje i nove veštine, od posebne je važnosti kreativno zaposliti nematerijalni intelektualni kapital odnosno *obrtati* ovaj kapital kao što to činimo i sa drugim materijalnim oblicima kapitala (npr. zalihe robe). Ne smemo zaboraviti da svaki izostanak kreativnog obrta intelektualnog kapitala, uvek podrazumeva i njegovu amortizaciju u određenom, obično dužem, vremenskom periodu.

Naime, veštine koje su bile korisne i tražene, usled neprestanih promena u okruženju, mogu vrlo lako postati zastarele. Stoga, konstantno ulaganje u nova znanja i veštine prilagodljivosti postaju bitna komponenta vrednosti ljudskog kapitala. Ukoliko su *zalihe* ljudskog kapitala umanjene (ili povećane), used izmena u okruženju, postavlja se kao potreba utvrditi upotrebnu vrednost ljudskog kapitala, te samim time i ukupno blagostanje u društvu.

Uobičajeno je da društva koja su radno intenzivna, imaju za rezultat izostanak ulaganja u intelektualni kapital. Postizanje povećanja produktivnosti rada, u ovim i ovakvim društvima, bez dodatnog ulaganja u npr. materijalni kapital, nije moguće postići.

Međutim, nakon izvestog ulaganja u materijalni kapital (npr. nabavka nove opreme za rad), a sa ciljem postizanja veće produktivnosti rada, neminovnost postaje i dodatno ulaganje u intelektualni kapital, jer bez odgovarajućih veština (neophodnih za upotrebu savremene opreme) sama materijalna sredstva neće biti moguće koristiti za stvaranje novih vrednosti, čak šta više njenom neodgovarajućom upotrebom moguće je ostvariti dodatne materijalne gubitke, ne samo u pogledu pada produktivnosti rada, nego i u smislu trajnog oštećenja nestručno upotrebljene savremene opreme.

Ukoliko je stepen blagostanja, ali i ljudskog kapitala, društva suviše skroman ne može se očekivati da nadareni pojedinci uspeju u takvom okruženju kapitalizovati i unovčiti vrednost svoje intelektualne imovine. To znači da, ukoliko društvo kao celina ne polaže dovoljno pažnje na značaju uticaja intelektualnog kapitala na kreiranje blagostanja, nije moguće za očekivati da će pojedinci, samostalno ulažući napore u razvoj vlastitih intelektualnih sposobnosti, postići povećanje blagostanja društva kao celine.

---

<sup>145</sup> Softić, L. dipl. ek., *Značaj ljudskog kapitala u kreiranju blagostanja*, <http://savjetnik.ba/> dostupno: 16. 10. 2013;



Jedno je sigurno, bez unapređenja intelektualnih vrednosti pojedinaca nema niti povećanja finansijskog blagostanja društva kao celine. Sa druge strane, povećanje finansijskog blagostanja pojedinca moguće je postići i bez posedovanja *značajnijih* intelektualnih karakteristika pojedinca (npr. organizovani kriminal i druge nezakonite aktivnosti pojedinaca). Međutim, kada na takav način stečenu materijalnu imovinu, u zakonom propisanim okvirima, treba ponovno oploditi bez adekvatnog intelektualnog kapitala, nastaju problemi kapitalizovanja iste, odnosno, neminovno dolazi do erozije ranije stečenog kapitala.

Iako radnik donosi svoje znanje i veštine samim dolaskom u preduzeće, to je i dalje samo mali potencijal tom preduzeću. Ponekad kompaniji treba duže ili kraće vreme da izvuče sve vrednosti novog radnika, što najpre zavisi od procesa rada, radnih zadataka i koliko je radnik spreman da se prilagodi novom radnom mestu.

Obično kompanije nastoje da sakriju od konkurencije vrednost i potencijale svog intelektualnog kapitala. Ovo se dešava što zbog želje da se ne otkriva konkurentnu prednost, što zbog toga da se ne otkriva eventualna slabost. Dinamičnost ljudskih resursa nekada doprinosi a nekada i otežava uspešnost poslovanja.

Ljudski resursi omogućuju i kvalitet i produktivnost stvaranja novog proizvoda ili usluge. Sada više nije sve ni u proizvodnji, nego u gledanju unapred i predviđanju budućih potreba i zahteva, štaviše, iznenaditi i sama očekivanja kupaca. Zato ljudski kapital predstavlja glavni izvor uspešnosti preduzeća u tržišnom takmičenju a samim tim i konkurentnosti, tako da radnik sa svim svojim potencijalima postaje središte interesovanja i upravljanja ljudskim resursima.

### 6.3 Koncept ljudskog kapitala u ekonomskoj nauci i privrednoj praksi

Koncept ljudskog kapitala i u nauci i u praksi još nije u potpunosti definisan i prihvaćen.<sup>146</sup> Najpre, sam pojam *kapital* stvara određene kontroverze jer znači određene vlasničke odnose, uključujući i čoveka kao intelektualno biće.<sup>147</sup> Ipak, ljudski kapital se svakako razlikuje od *vlasničkog* kapitala koji označava materijalna sredstva koja se mogu otuđiti raznim transakcijama na tržištu. Protivnici upotrebe pojma *ljudski kapital* navode da se taj pojam ne upotrebljava često u ekonomskoj terminologiji.<sup>148</sup> Ranije se koristio pojam *vrednost čoveka*. Ovaj pojam se i dalje koristi mada više u literaturi a manje u privrednoj praksi.

Na *vrednost čoveka*, odn. ljudskog kapitala najviše utiče obrazovanje. Obrazovanje ljudi se izučava kroz pedagogiju, psihologiju i sociologiju. Ekonomski posmatrano, obrazovanje je odnos ulaganja u njega i dobijanja određenih rezultata u vidu roba i usluga koje se mogu plasirati na tržištu. Ujedno, obrazovanje pruža pojedincu satisfakciju u vidu ličnog razvitka i boljeg društvenog pozicioniranja.

---

<sup>146</sup> *Ekonomski anali*, 330.341:005.336.4 Dr Pero Petrović, *Uticaj ljudskih resursa na privredni rast i razvoj Srbije*;

<sup>147</sup> Naime, mnoge to podseća na ropstvo ili druge oblike zavisnosti, gde se čovek ili njegove obaveze mogu kupiti i prodati, što je u savremenom, civilizovanom, svetu neprihvatljivo;

<sup>148</sup> Maršal, A. (1956), *Principles of Economics*, Macmillan, London, pp. 257;

Ljudske sposobnosti daju prave rezultate samo ukoliko su produkt voljnog stvaranja, pa je motivacija zaposlenih od velikog značaja. Ne samo rad, nego i učenje zahteva napor zaposlenih, tako da su motivacija i svrsishodnost opet u prvom planu.

Isto je važno i za upotrebu ranije kreiranog ljudskog kapitala. Ljudski kapital formira i organizuje razne privredne, korenite i strukturne promene i tako utiče na rast obima nacionalne ekonomije.

Privrednog rast je samo deo ukupnog privrednog razvoja. Bitni su i institucionalni i zakonski faktori, sistem obrazovanja, organizacije sindikata, sistem penzijskog i zdravstvenog osiguranja, državno finansiranje, itd. Sve to utiče na zaradu radnika, profit poslodavca, na nacionalnu zaposlenost, mogućnost štednje i potrošnje i ukupno ulaganje u ljudski kapital. Dakle, na ljudski kapital utiču razni faktori, počev od motivacije pojedinca, pa do ukupnog državnog uređenja.

#### **6.4 Predlog holističkog i pojavno valjanog sadržaja koncepta ljudskog kapitala**

Proučavanjem osobina radne snage, ekonomisti su definisali dve komponente, individualnu i društvenu, i to na sledeći način:<sup>149</sup>

„**1. Individualna komponenta ljudskog kapitala** – koja izvire iz pojedinih ljudi, tj. individualnih karakteristika ljudi (tzv. individualni kapital ili interni faktor efikasnosti ljudskog kapitala), dakle kapital zaposlenih kao živih bića, a ima znatnog uticaja na ekonomske tokove jer su neki ljudi veći kapital od drugih u istoj situaciji:

„**1.1.** Intelektualni kapital (mentalne sposobnosti, znanja, veštine i kompetencije stečene učenjem) na koji se nadovezuje proces konvergentnog i divergentnog mišljenja (kreativnosti, inovativnosti...) (Becker, 1964; Blaugh, 1964, 1985; Eysenk, 1990; Kiker, 1966; Novalić, 2003; Schultz, 1961, 1989; Stewart, 1996, 2001; Thurow, 1972);

„**1.2.** Emocionalni kapital (emocionalna inteligencija ili, kolokvijalno rečeno, karakter zaposlenih) (Goleman, 1995, 2000; Simmons i Simmons Jr. 2000);

„**1.3.** Moralni ili etički kapital (kao individualni resurs vrednovanja ideje pravde i poštenja kao i ponašanja prema tom uzusu ili, preciznije rečeno, insistiranje na pravednim postupcima i ishodima društvenih procesa) (Bogdanović, 2005a; Landes, 2003; Lauc; 2000) ;

„**1.4.** Socijalni kapital (kao resursi dostupni u ličnim i poslovnim mrežama i preko njih) (Baker, 2003; Landes; 2003);

„**1.5.** Zdravstveni kapital (kao resurs radne sposobnosti i potencijal na kome počiva bilo kakav rezultat, koji je zapravo interaktivni spoj (kompozit) biološkog, psihološkog i socijalnog aspekta čovekove egzistencije, po svojoj univerzalnoj vrednosti pretpostavka bilo kakvog ekonomskog rezultata) (Landes, 2003; Sarafino, 1994);

„**1.6.** Estetski kapital (kao resurs lepote, koji poboljšava socijalni i emocionalni kapital) (Baron i Birne, 1997; Bogdanović, 2005b);

---

<sup>149</sup> Bogdanović, M. (2008), *Prilog teoriji ljudskog kapitala: Koja svojstva radne treba smatrati bitnim sastavnicama ljudskoga kapitala?* Ekonomija / Economics, 15 (1) str. 45–82, [www.rifin.com](http://www.rifin.com);

„1.7. Kapital ljubavi, odn. altruizma (psihološki resurs oplemenjenja ljudskih odnosa putem poverenja, ljubavi i altruistične brige za bližnjega koji omogućava i drugima da iskažu svoj talenat) (*Brajša, 1984, 1997; Gerken, 1993*);

„2. **Socijalna (kolektivna) komponenta ljudskog kapitala** (tzv. kulturni kapital ili eksterni činilac efikasnosti ljudskoga kapitala) koja izvire iz sastava u kome ljudi žive, prepoznaje se na najmanje tri nivoa agregacije.

„2.1. Kulturološki nacionalni kapital ili kulturološki kapital na nacionalnoo nivou i/ili nivou lokalne zajednice. Kolokvijalno se naziva i mentalitet koji je karakterističan za određeni prostor/regiju u kojoj ljudi žive. Takve razlike objašnjive su različitim uslovima života u prošlosti i sadašnjosti. Tragom tih spoznaja, i organizacija poslovanja treba da bude primerena vrednosnim karakteristikama kraja i mentalitetu ljudi koji tu žive (*Ozimec, 2001*);

„2.2. Kapital organizacione klime i kulture kao kapital izveden iz organizacionih vrednosti, koji je karakterističan za pojedinu organizaciju, a u korelaciji je s društvenim kulturološkim kapitalom. To je kapital na nivou preduzeća, koji modifikuje, nadopunjuje, usmerava, nadopunjuje i koriguje menadžment preduzeća, pa on uveliko zavisi od edukacije menadžmenta. U ovom smislu javlja se i menadžment ljudskih potencijala s temama rukovođenja i upravljanja ljudima (pribavljanje, odabir, praćenje, povratna informacija, motivisanje, zadržavanje, profesionalni razvoj). Menadžment u ovom delu ima važnu ulogu stvaranja podsticajne, tj. motivišuće radne okoline, klime i kulture. (*Robbins, 1995; Schneider, 1990; Sušan, 1994, 2005; Žugaj i sur., 1999; Žugaj i Brči, 2003*);

„2.3. Kapital socijalnog sklada ili kapital socijalne, timske kohezije. Taj kapital proizlazi iz jedinstvenosti i složnosti radne grupe u nastojanju ostvarenja cilja. Organizacioni, socijalni sklad pokazuje se kao ključni činilac organizacionog rezultata (*Laird i Laird, 1964; Goleman, 1995; 2000; Wann, 1997*);”

Kapital socijalnog sklada je uvek krupniji faktor od individualnog ljudskog kapitala, kako u pozitivnom, tako i u negativnom kontekstu.

A **ukupni ljudski kapital = funkcija** (individualni ljudski kapital svakog radnog čoveka + kolektivni/socijalni ljudski kapital kao socijalna nuspojava određene ljudske zajednice).

Neki ekonomisti ne razmatraju poštenje kao deo moralnog kapitala a neki, pak, socijalni kapital ne vide kao važnu osobinu ljudskog kapitala. Iskustvo pokazuje da nepošten pojedinac, čak i ako ima sve druge razvijene osobine poput intelektualnih, emocionalnih, socijalnih, zdravstvenih i estetskih, može da napravi više štete nego koristi.

Ukoliko izostaje poštenje, tada nema motivacije za kvalitetan rad pa pojedinac gleda samo mogućnost za vlastitu korist (engl. *outsourcing* – korišćenje tuđih resursa za svoju korist i napredak).

Drugi, pak, autori, smatraju manje važnim emocionalni i socijalni kontekst ljudskog kapitala, a još manje zdravstveni i estetski kapital.

Takođe, ljubavni (altruistični) kapital se još manje razmatra u kontekstu važnog faktora ljudskog kapitala.

Takođe, ne dolazi dovoljno do izražaja kapital kolektiviteta ili kulturnog miljea kao ni faktor mentaliteta kao važan element razvoja ljudskog kapitala.

Navodimo i nekoliko zanimljivih razmatranja:

„Poštenje uopšteno u literaturi prevladava kao neki mistični ili teološki termin koji s realnošću nema veze, iako praksa jasno poručuje da bez tog elementa nema napretka civilizacije,” (Landes, 2003).

„Naučno bi se, pak, moglo zaključiti da je ono verovatno zbir više nezavisnih varijabli kao faktora različitih ljudskih kapitala, dakle složen i faktorski nečist poput samog pojma inteligencije, što naravno ostaje heuristički problem i zadatak,” (Landes, 2003).

„Naime, kultura se ne može tumačiti pozivajući se na ljudsku biologiju, individualnu psihologiju (dakle, oslađanjem samo na individualne karakteristike ljudi) ili bilo koje druge činioce osim onih kulturnih,” (Moore, 2002).

## 6.5 Odnos između ljudskog i vlasničkog kapitala

Već je *A. Smith*<sup>150</sup> obrazložio neke sličnosti ekonomskog ulaganja, sa jedne strane u mašinu, a sa druge u proizvodne osobine ljudi. Po tom gledištu, mašina u svom radnom veku, povećanjem prihoda organizaciji, nadoknađuje u nju uloženi kapital i obezbeđuje neki prosečni profit. Isto smatra i za čoveka koji je uložio puno vremena i truda u obrazovanje, da će kroz rad nadoknaditi trošak obrazovanja i dodatno ostvariti profit.

Koliko god surovo izgledalo, ljudski život i radna sposobnost nisu sigurnog veka trajanja, stoga mašina ima mnogo sigurniji vek korišćenja. *Smith* je razmotrio i ljudsku motivaciju, naročito u periodu šegrtovanja.<sup>151</sup> Poslodavac koristi šegrtovanje, za to vreme je šegrt izdržavano lice. Ređe šegrt dobija manju nadoknadu od poslodavca, a ako poslodavac za to vreme ne dobija novčanu naknadu, šegrt se obavezuje da će duži rok raditi za svog majstora. Pošto šegrt nije motivisan novčanom naknadom, to je ponekad nepovoljno i za njega i za poslodavca.

*Smith* ukazuje na aspekte koji se kasnije javljaju u vezi sa ljudskim kapitalom. „Nejednakosti u radnim приходima, redovno se većim delom pripisuju razlikama u obrazovanju, dakle prethodno formiranom ljudskom kapitalu. Taj kapital se nadoknađuje tokom rada, a mora se ostvariti i neki višak – u suprotnom se obrazovanje ne bi isplatilo. Ograničeno vreme radne aktivnosti ljudi se često navodi kao faktor dinamike ulaganja u ljudski kapital. Više se isplati, dakle i više ulaže, u mlade ljude nego u starije, budući da prvi imaju duži vek eksploatacije stečenih proizvodnih veština.

Najvažnijim se ipak čini ukazivanje na motivacijske aspekte formiranja i korišćenja ljudskog kapitala. I samo učenje zahteva određene napore koji će se preduzeti samo ako postoje jaki motivi. *Ben Porat* (1967) ističe činjenicu da se ljudski kapital ne može kupiti za ličnu upotrebu – učenik mora sarađivati u *ugradnji* znanja učenjem. Razume se da to vredi i za korišćenje već stvorenog ljudskog kapitala u državnim i drugim delatnostima. Proizvodne veštine u čoveku daju rezultate samo ako on voljno sarađuje na njihovoj upotrebi.”

<sup>150</sup> Smith, A. (1952), *Istraživanje prirode i uzroka bogatstva naroda*, Ognjen Prica, Zagreb, str. 93;

<sup>151</sup> Smith, A. (1952), *Istraživanje prirode i uzroka bogatstva naroda*, Ognjen Prica, Zagreb, str. 104;

Pri utvrđivanju vrednosti ulaganja, javljaju se slične dileme poput ulaganja u vlasnički kapital. Razmatra se da li krenuti od početnog troška ulaganja, ili od vrednosti koja će se ostvariti. Tu je, svakako, ulaganje u ljudski kapital teže proceniti na osnovu uložениh sredstava, odn. početnih izdataka. Zato je ulaganje u ljudski kapital lakše proceniti spram učinka, nego u slučaju fizičkog kapitala.

Posmatranje aspekata amortizacije i održavanja tokom veka korišćenja, ima slične osobine i kod fizičkog i kod ljudskog kapitala. S tim da pred kraj čovekovog veka, kapital znanja i veština se dalje ne akumulira, već odlazi sa čovekom.<sup>152</sup>

Dakle, amortizacija ljudskog veka dosta zavisi od životnog ciklusa jedinice. Ona znanja i veštine koje je stekao kasnije tokom svog doba, moraju da se brže amortizuju u odnosu na veštine stečene ranije.

I održavanje, odn. obnova i poboljšanje ljudskog kapitala tokom perioda korišćenja, relevantan je faktor. Ljudski kapital mnogo gubi na vrednosti ukoliko se ne koristi, za razliku od fizičkog kapitala gde je ovaj trend manje izražen. Ljudski kapital se uvećava učenjem tokom rada (*learning-by-doing*). Fizički kapital se uvek troši u procesu proizvodnje.

Autori tvrde da je efekat ulaganja u ljudski kapital veći od efekta ulaganja u materijalni kapital. „Ipak, voljni (motivacijski) element u ljudskom radu onemogućuje ili otežava način finansiranja investicija koji je uobičajen kod fizičkog kapitala. Buduća zarada ne može se kapitalizovati, npr. tako da se izdaju deonice s pravom učešća u zaradi. Vrlo je teško finansirati formiranje ljudskog kapitala privatnim zajmom – ponovno se, naime javlja problem kako prisiliti korisnika da ga vrati iz budućih zarada.”<sup>153</sup>

Iz svega navedenog, investiranje u ljudski kapital u početku je skoro uvek u formi samofinansiranja. Obrazovanje mladih ljudi uglavnom plaća porodica, iako roditelji nemaju nikakvu garanciju da će im deca uložena sredstva vratiti tokom rada i primene naučenog. Kako god se posmatra, postoji sličnost između ulaganja roditelja u obrazovanje svoje dece i odluka investitora o ulaganju u vlasnički kapital.<sup>154</sup>

Ulaganje u ljudski kapital priziva iste dileme kao i ulaganje u materijalni kapital. Neki autori ističu da je odluku o ulaganjima u ljudski kapital često teže doneti nego odluku investitora o ulaganju u materijalna sredstva za proizvodnju. „U svakom slučaju investiranje u ljudski kapital teže je proceniti na osnovu izdataka (uloženih sredstava) u bilo kom obliku.”<sup>155</sup>

Upotreba ljudskog kapitala je složena funkcija. Kroz obrazovanje se stvaraju i potrošni i proizvodni kapital – kojem, pak, ekonomisti daju nešto veću prednost. Ukoliko

<sup>152</sup> Dinko, D. (2007), *O ljudskom kapitalu, kritičke bjeleške*, Privredna kretanja i ekonomska politika, str. 111, naučni članak, PKIEP111\_dubravic\_1.pdf, dostupno: 26. 12. 2013;

<sup>153</sup> Postoje, razume se, i neki izuzeci. U nekim unosnim individualnim sportovima (npr. tenisu) sklapaju se ugovori na osnovu kojih trener učestvuje s određenim udelom u budućim zaradama sportiste. Ponekad specijalizovane finansijske institucije daju zajmove mladim vrlo talentovanim muzičarima uz pretpostavku da su oni dovoljno ozbiljni i motivisani za ostvarivanje uspešne karijere i vraćanje zajmova iz zarade. U nekim zemljama država daje studentske zajmove, ali se tu češće radi o subvencijama, a ne o nastojanju ostvarivanja sigurnih i dovoljno visokih prihoda od kamata;

<sup>154</sup> Dinko, D. (2007), *O ljudskom kapitalu, kritičke bjeleške*, Privredna kretanja i ekonomska politika, str. 111, naučni članak, PKIEP111\_dubravic\_1.pdf, dostupno: 26. 12. 2013;

<sup>155</sup> U pitanju su izdaci za školarinu, školski pribor i knjige, kao i troškovi života tokom školovanja, a tome treba dodati i izgublenu zaradu koju bi stariji učenici ili pohađaoci kursa mogli ostvarivati ranijim zapošljavanjem. Te izdatke podmiruju različiti subjekti pa o tome ne postoji pregledna knjigovodstvena ili statistička evidencija kao kod ulaganja u fizički kapital;

se ljudski kapital posmatra sa stanovišta izdataka, teže je razgraničiti potrošni i proizvodni ljudskog kapital. Proizvodna upotreba ljudskog kapitala uključuje i raspoloživi materijalni kapital i tehnologiju koja se koristi, pa je teže posmatrati čist ljudski kapital bez interakcija sa ostalim elementima u procesu proizvodnje.

Štaviše, postoji tesna veza, jer nova i skuplja tehnologija zahteva i viši nivo znanja i veština zaposlenih. Doduše, vrednost ljudskog kapitala raste do određenog momenta, kada amortizacija postaje veća od novih investicija u njega.<sup>156</sup> Dok se vrednost ljudskog kapitala sa godinama amortizacije smanjuje, dotle se fizička imovina, skoro uvek, povećava tokom vremena. Zato je očekivan trend u privredno naprednijim zemljama, da se nova radna mesta otvaraju u granama koje su intezivne ljudskim kapitalom.

## 6.6 Uticaj ljudskog kapitala na povećanje ili smanjenje privrednog rasta i razvoja

Kako god da se gleda, ekonomski razvoj počiva na znanju, inovacijama, veštinama, odn. na ljudskom kapitalu<sup>157</sup>.

„Razumevanje procesa individualnih i društvenih transformacija, koje nose temeljne promene u načinu života organizacije, od velike su važnosti, jer njihov intenzitet i obuhvatnost dosežu razmere fundamentalnih promena u ustrojstvu društva. Zato, transformacija ljudskog kapitala treba da se doživi u napredovanju, da bi se učinio i ostvario projekat eventualnog *dobrog društva u budućnosti*.“<sup>158</sup>

Ranije je u industrijskoj ekonomiji dominantan bio materijalnim kapital. Sada se to izmenilo u korist nove ekonomije, koju čine IKT tehnologije zasnovane na ljudskom znanju.

„Dakle, životni standard nekog društva zavisi od njegove sposobnosti da proizvede dobra i usluge, a njegova produktivnost zavisi od fizičkog i ljudskog kapitala, prirodnih resursa i tehnološkog znanja.“<sup>159</sup>

Fizički kapital, koji se može izraziti kroz novac, često je mera ulaganja, naročito zemalja u razvoju. Tu je i ljudski rad koji se može izraziti brojem zaposlenih.<sup>160</sup> Ipak iskustvo i neka istraživanja znaju da pokazuju višak učinaka, koji nisu ni fizički a ni ljudski kapital. Taj višak pokazuje da ne postoji jedinstven način merenja i prikazivanja radnih učinaka, koji su ponekad i pokazatelj tehnološkog napretka.

Interesantno je da se ulaganje u obrazovanje, smatra troškom u državnom budžetu a ne investicijom. Ostaje poteškoća kako izračunati ulaganje u ljudski kapital. Tu ulažu pojedinci i porodice svojim potomcima, državne obrazovne ustanove ali i kompanije.

---

<sup>156</sup> U mladim danima se više uči i radi nego u starijim, odnosno, sa godinama se subjektivna vrednost dokolice povećava;

<sup>157</sup> „Ljudski kapital definisan je kao znanje, iskustvo, sposobnosti, umeće kreativnosti i inovativnost pojedinca. Da bi se iskoristilo znanje pojedinca potrebna je jednako inteligentna organizacija koja će iz svakog pojedinca izvući najbolje i voditi ih ka određenom cilju.“ [http://wikipedia.org/wiki/Intelektualni\\_kapital](http://wikipedia.org/wiki/Intelektualni_kapital);

<sup>158</sup> Weber, M. (1989), *Protestantska etika i duh kapitalizma*, Veselin Masleša – Svjetlost, Sarajevo, str. 23;

<sup>159</sup> Gregory, N. M. / Teylor M. P. (2008), *Ekonomija*, Data Status, Beograd, str. 510;

<sup>160</sup> Zajednički doprinos oba faktora može se meriti Kob-Daglasovom (Cobb-Douglas) funkcijom tako da se godišnji rast proizvodnih učinaka prikaže kao rezultat godišnjeg prirasta kapitala i rada;

Zato se sagledavaju godine školovanja (ulaganja) spram „sume diskontovanih životnih radnih prihoda”.<sup>161</sup>

Ljudski kapital je bitan, najpre, sa gledišta kreiranja vlastitih tehnoloških inovacija, a potom sa gledišta prihvatanja i daljeg korišćenja tih tehnologija. Može se dogoditi da oni koji su prihvatili već kreirane tehnologije, brže uznapreduju od onih koji si ih stvorili, jer tu dolaze do izražaja i interakcija sa prirodnim resursima, preduzetništvom i opštom politikom privrednog rasta te ekonomije.<sup>162</sup>

## **6.7 Karakteristike radne snage koje treba smatrati važnim delovima ljudskoga kapitala**

Pojam ljudski kapital sve se učestalije koristi u kontekstu ključnog resursa neke ekonomije.

Samim tim što je teško uticati na prirodne resurse, težište se pomera na ljudski kapital jer on pruža skoro beskonačne mogućnosti uticaja i menjanja. *Adam Smith* je istakao da se „obrazovanjem povećavaju proizvodni kapaciteti radnika jednako kao što se kupovinom mašina ili drugih oblika fizičkoga kapitala povećava produktivnost fabrike”.

Nobelovac *Theodore W. Schultz* je, takođe, obrazovanje video kao investiciju, odn. akumulaciju kapitala a ne potrošnju.

Uz obrazovanje, ljudski kapital čine i „veštine, kompetencije, telesno zdravlje, fizičke i mentalne sposobnosti, motivisanost za rad i razvoj”, jer od sume svega navedenog zavisi radni doprinos, kako individue, tako i kompanije.<sup>163</sup>

Pastuović prethodnim karakteristikama pridodaje i „vaspitanje, tj. sistem vrednosti, stavove i navike koje je stanovništvo usvojilo, tj. kulturni aspekt ekonomike rasta”.

Neke od definicija modernih teoretičara ljudskog kapitala su:

- „znanja, veštine, kompetencije osobe koja pridonosi individualnom, društvenom i privrednom blagostanju” (Pastuović, 1999);
- „sposobnosti, znanja, veštine i iskustvo zaposlenih i menadžera” (Pulić i Sundać, 1998);
- „kapital koji se akumulirao *učenjem kroz rad*, formalnim obrazovanjem ili dodatnim obrazovanjem na poslu” (Mervar, 2003);
- „kao sposobnost radnika za sprovođenje rešenja” (Pupavac i Zelenika, 2003);
- „kao kapital koji se stiče formalnom edukacijom i treningom zaposlenih” (Romer, 1990, prema Kolaković, 2003).

---

<sup>161</sup> [http://www.horizonti.ekfak.kg.ac.rs/sites/default/files/casopis/2010\\_1/6\\_Pero\\_Petrovic.pdf](http://www.horizonti.ekfak.kg.ac.rs/sites/default/files/casopis/2010_1/6_Pero_Petrovic.pdf), dostupno: 11. 01. 2014;

<sup>162</sup> Tako su ulaganja u fizički i ljudski kapital u bivšem Sovjetskom Savezu bila velika, ali u nedostatku preduzetništva i mogućnosti korišćenja zapadne tehnologije, privredni rast je bio jako usporen;

<sup>163</sup> Bogdanović, M. (2008), *Prilog teoriji ljudskoga kapitala: koja svojstva radne snage treba smatrati bitnim sastavnicama ljudskoga kapitala?* Ekonomija / Economics, 15 (1), [www.rifin.com](http://www.rifin.com), str. 45–82;

Osim toga, ljudski kapital često se poistovećuje sa:

- ljudskim potencijalima<sup>164</sup> (Pološki, 2003; Wright, McMahan, McWilliams, 1994, prema Pološki-Vokić, 2004);
- intelektualnim kapitalom<sup>165</sup> (Stewart, 1997, prema Kolaković, 2003),
- resursima (jer se može transformisati u merljiv kapital, (Družić, 2003).

Bahtijarević-Šiber (1999) ne definiše sam pojam ljudskog kapitala, nego se osvrće na ljudske potencijale i njihovo upravljanje.<sup>166</sup>

Sve se usložnjava time što neki autori pridodaju još i:

- SQ – koeficijent duhovnih sinapsi,
- VQ – koeficijent vođstva, poverenja, socijalnih relacija, itd. (Edvinsson, 2003).

Takođe, Sundać i Fatur (2004) uz intelekt, znanje i veštine, elementima intelektualnog kapitala, smatraju i:

- „strukturni kapital (podrška informacione tehnologije, korporacijski imidž, baze podataka, organizacijski dokumenti, patenti, licence, koncepti i *copyright*);”
- „potrošački kapital (odnos kompanije i njenih klijenata).”

Ipak, strukturni kapital je materijalna imovina, mašine, odn. minuli rad (imidž). Praktično, statični, neživi i nerazvojni kapital.<sup>167</sup>

Takođe, potrošački kapital, odn. relacije organizacije i njenih komitenata, „spoj socijalnog, moralnog, estetskog, kapitala ljubavi-altruizma-solidarnosti, kulturološkog i/ili drugih vrsta ljudskog kapitala” isto čini nerazvojni kapital, te ga ne treba ubrajati u intelektualni kapital.

Uprkos tome, Lauc, (2000) i Landes, (2003), moralni i socijalni kapital posmatraju u kontekstu ljudskog kapitala, ali to je više koncept nego celovito viđenje.

Prezentovani koncepti ne razlikuju precizno intelektualni i ljudski kapital.

„Stoga pojam ljudskog kapitala – iako uglavnom sadrži intelektualni, delom socijalni i moralni kapital (Lauc, 2000) – ne može isključivati ni druge njegove delove, tj. ostale kapitale kako na individualnom nivou razumevanja (emocionalni, zdravstveni, estetski i kapital ljubavi altruizma-solidarnosti koji se spominju u humanističkom razvojnom kontekstu, ali izvan konteksta ljudskog kapitala), a tako ni kapital.

---

<sup>164</sup> Kapital je pojmovna kategorija koja već postoji i koja je istorijski stečena, dočim je potencijal nešto što još nije a može biti uz određene pretpostavke. Stoga treba jasno praviti razliku od pojma bogat (kapitalno određenje) i potencijalno bogat (određenje koje tek može, ali i ne mora nastupiti uz određene uslove);

<sup>165</sup> Ljudski kapital ne može se tautološki podvesti samo pod svoj intelektualni deo, već tu egzistiraju brojni ljudski kapitali koji se sažeto mogu svesti na individualni i kolektivni;

<sup>166</sup> Smatra da se u preduzeću ipak više radi o upravljanju postojećim ljudskim kapitalom (jer je kapital pojam koji se odnosi na stvaranje nove vrednosti), nego o upravljanju potencijalima (koje se odnosi na nešto što je tek moguće uz određene uslove). Etimološki, potencijal se više odnosi na nešto što je moguće iskoristiti, a još u preduzeću nije raspoloživo, dok je kapital nešto čime raspoložemo te ga možemo iskoristiti za neku svrhu (uglavnom u stvaranju nove vrednosti). U preduzeću tako postoji i ljudski kapital (ono što je raspoloživo te se može iskoristiti u privredne svrhe, samo ga treba iskoristiti na odgovarajući način, npr. reorganizacijom) i ljudski potencijal (ono što još nije raspoloživo ili spremno za ekonomsku eksploataciju, ali može postati uz određena poboljšanja ljudskog kapitala, npr. obrazovanjem, treningom);

<sup>167</sup> Bogdanović, M. (2008), *Prilog teoriji ljudskoga kapitala: koja svojstva radne snage treba smatrati bitnim sastavnicama ljudskoga kapitala?* Ekonomija / Economics, 15 (1), www.rifin.com, str. 45–82;



„*Nur das Ganze ist die Wahrheit*“ (G. W. F. Hegel), „samo potpunim razumevanjem ljudskog iskustva i egzistencije moguća je spoznaja čoveka i njegovih delatnosti.”<sup>168</sup>

Ekonomski i privredni rast utiču na evoluciju mnogih društvenih procesa koji „pored stope rasta, standarda življenja i stilova života, uključuje demografske, socijalne, kulturne i spoljašnje promene određenog prostora”.

---

<sup>168</sup> Die Geschichte der Philosophie (1988), *Grosse Denker Gestern und Heute*, pp. 120;

## 7. INOVACIJE

Veliki broj promena, nepredvidivih, kompleksnih i dramatičnih, u lokalnom i internacionalnom okruženju proizvodi nove trendove u biznisu, nova razmišljanja, novi stil života. Uspeh menadžera i kompanija za koje rade u velikoj meri je uslovljen upravo sposobnošću da odgovore na promene u okruženju i idu u korak sa inovacijama.

Jedna od bitnih promena kojoj se kompanije moraju prilagoditi, da bi opstale i razvijale se, je sledeće:

- promenjeno ponašanje potrošača,
- promena potreba i želja,
- razlike u standardima,
- globalizacija sa jedne i
- lokalni ukusi sa druge strane.

Kvalitet, fleksibilnost, brz odgovor na promene, neprekidni razvoj i istraživanja, informacije i znanja, dolaze u prvi plan kao faktori koji opredeljuju dugoročno pozitivno poslovanje. Timovi i ljudi u njima, kao i lideri koji ih vode, postaju glavna konkurentska prednost, a kompanije postaju organizacije koje uče i koriste inteligentnu tehnologiju.

Menadžment promena, podsticanje kreativnosti, psihološka tranzicija menadžera i ostalih zaposlenih u kompanijama postaju osnova recepta uspeha savremenih kompanija.

### 7.1 Inovativnost, invencija i inovacija

Promene svakodnevno pogađaju poslovni svet, brže nego bilo koju drugu vrstu organizacija. Savremeni trend globalizacije, internacionalizacija poslovanja, integracije zemalja na privrednom, političkom i kulturološkom nivou dodatno komplikuju već dovoljno kompleksne uslove rada. Recept za uspeh kompanija mogao bi, stoga, da glasi da je suština uspeha razvijanje smisla za promenom.

Današnji menadžeri moraju prihvatiti promenu kao izazov, a ne kao nužni rizik, biti fleksibilni u planovima i odlukama koje se donose, biti svesni da ništa nije trajno i nepromenjivo. Kao i uvek izazov je u tome da promena služi čoveku, a ne da čovek bude lutka u rukama promena.<sup>169</sup>

---

<sup>169</sup> Bogavac, M. (2012), *Značaj inovativnosti za ekonomski razvoj*, Međunarodna naučna konferencija, Menadžment 2012, str. 2;

Uspešni ljudi koji funkcionišu u poslovnom svetu su oni koji šansu pretvaraju u dobit, poznavajući faktore rizika i prateći okruženje i promene koje se dešavaju. Ljudi su po svojoj prirodi takvi da nastoje da razumeju i predvide budućnost. Menadžeri svakodnevno svojim postupcima i odlukama koje donose gledaju unapred, planiraju, predviđaju i spremno prihvataju svaku promenu koju biznis donosi.

Svet u kome živimo stalno se menja, prepun je nesigurnosti, dramatičnih sukoba, velikih integracija i razornih dezintegracija, kontradiktornosti u politici, ekonomiji i društvu. Promene su jedina sigurna konstanta. Zato ne možemo govoriti o jednostavnim receptima uspešnog života i rada, već velikoj fleksibilnosti na svim poljima delovanja, prilagodljivosti savremenim uslovima, praćenju i iniciranju promena.

Svet polako postaje veliko integrisano globalno tržište na jednoj strani, dok se lokalno, teritorije zbog nacionalne i etničke netrpeljivosti dele na manje suverene jedinice.

Nova organizacija je organizacija koja neprestano uči, poznaje pojam inteligentnog liderstva, transformacionog vođe, gradi timske igrače na svim nivoima, podstiče stvaranje samoupravnih timova. Bez obzira na vrstu proizvoda ili usluga, nove uloge lidera visoko produktivnih timova usmerene su na timsko vođenje sastanaka, vođenje i trening timova, motivisanje i usmeravanje energije zaposlenih, zadovoljenje potreba i želja tržišta.

Biti kreativan, pronaći inovativna rešenja karakteristika je ljudi, onih koji se sa problemima suočavaju i rešavaju ih, prilazeći situaciji sa otvorenom svešću i veštinom posmatranja stvari u novom, drugačijem svetlu u kome ih drugi ne primećuju. Od menadžment timova se očekuje upravo kreativnost u razmišljanju, rešavanju problema, radu na projektima, razvoju i unapređenju poslovanja.

U velikom broju postojećih kompanija biće potrebno mnogo vremena kako bi se te kompanije uskladile sa zahtevima današnjice. Psihološka tranzicija i nova korporativna kultura moraju dovesti do fleksibilne organizacije, timskog rada i responzivne organizacije. Ovakve promene sprovele su se uspešno samo u onim kompanijama koje su vodili uspešni transformacioni lideri. Upravljanje je već odavno dostiglo zavidan nivo. Čak i ukoliko ih nemaju, današnjim menadžerima su dostupna znanja iz oblasti upravljanja i mogu ih lako nadograditi. Direktori i menadžeri svih nivoa su obučeni da dobro upravljaju. Međutim, ističe se neophodnost da svi budu usmereni prema istom zajedničkim cilju, te više nije dovoljno rukovoditi, nego i biti – lider.<sup>170</sup>

Naučno-tehnološki napredak i dinamično okruženje sa tehničkog, društvenog i političkog aspekta, menjaju i oblike organizacionog delovanja. U prvi plan dolazi značaj intelektualnog kapitala kao uslova opstanka u modernom vremenu. Upravo se na znanju bazira konkurentska prednost.

A znanje je promenljiva kategorija koja se tokom vremena unapređuje. Posebno je specifično samo upravljanje znanjem. I jedno i drugo diktiraju trend neprekidnog učenja i usavršavanja kao glavni cilj poslovanja. Današnje organizacije su primorane da očuvaju ostvarenu konkurentsku prednost, razvijaju znanje, kreativnost i inovativnost kod svojih radnika.

Inovacije su postale ključne za sticanje i poboljšanje konkurentске prednosti. Zbog toga moderne kompanije podstiču efikasniju upotrebu znanja. Znanje dovodi do stvaranja

---

<sup>170</sup> Hooper, A. – Potter, J. (2001), *Intelligent Leadership*, Velika Britanija, Random house, pp. 154–155.

i primena inovacija, a vreme od kreiranja do praktične primene inovacije, sve se više smanjuje. Kaže se da su uspešne inovativne kompanije one „organizacije koje su shvatile da učenje i novo znanje postaju ključ uspeha, a obrazovanje ključno za buduće bogatstvo”.

Iako znanje i nove ideje pokreću napredak u modernim preduzećima, sve to jeste potrebno, ali ne uvek i dovoljno za stvaranje inovativne kompanije. To sve treba kombinovati i planski uklapati uz osmišljenu promenu organizacione strukture i kulture cele kompanije. Neophodna je ciljana sposobnosti inoviranja, razvoja i primene tih novih znanja, kako neohodnih za oblast proizvodnje, tako i poznavanja tržišta, menadžmenta itd.

Dakle, inovativnost je presudna funkcija napretka i opstanka, sa svim mogućim interakcijama na sve segmente unutar preduzeća ali i na okruženje.<sup>171</sup> Pre inovativnosti je neophodna invencija (invencija = dosetljivost, dosetiti se) odn. „ideja, opis ili model za novo poboljšano sredstvo, proizvod, proces ili sistem”.<sup>172</sup> A „treba se setiti da su interpretacije zapaženih činjenica obično ostale u domenu u kojem su inicijalno zapažene” – Ajnštajn.

Najpre, dakle, nastane invencija, a zatim potencijalna inovacija, kao moguće upotrebljiv ili drugačije koristan novi izum, utemeljen u inovativnosti. Završni član u invencijsko-inovacijskom lancu je inovacija, kao dokazana korisna novina. Zapravo, invencija je taj novi izum koji bi, možda, nekada mogao da bude upotrebljiv i koristan.

„U osnovi, prisutna su dva načina razmišljanja: konvergentno i divergentno razmišljanje. Pri konvergentnom razmišljanju sve su misli usmerene ka traženju jednog rešivog problema. Divergentno razmišljanje, u suštini, predstavlja stvarni pokušaj otkrivanja što više rešivih varijanti.

„Za inovativnost je karakteristična velika sposobnost preobražavanja postojećih ideja u korisno nove oblike ili kombinaciju koja je toga časa drugačija tako da izgleda sasvim nova.”<sup>173</sup>

Piter Draker definiše inovaciju kao „specifičan alat preduzetnika, odnosno sredstvo pomoću koga on koristi promenu kao mogućnost za razvoj proizvoda ili usluga.”<sup>174</sup>

Inovacija u **širem** smislu reči predstavlja novi način pristupa raznim sferama ljudskog života i rada (poljoprivreda, privreda, farmacija, zdravstvo, obrazovanje, osvajanje svemira, i dr.). **Uže** posmatrano, inovacija je nov i revolucionaran način pristupa problemima u privredi i proizvodnji, odn. onome što stvara profit.

Novo rešenje je relativna stvar, tj. može obuhvatati primenu tuđeg iskustva, odnosno već poznatih rešenja koja još nisu primenjivana u određenoj sredini. Posebna vrsta inovacije su izumi, koje karakteriše apsolutna novost, tj. to su nova rešenja čija upotreba nije još nigde registrovana.

---

<sup>171</sup> Castells, D. M. (2000), *Informacijsko doba*, Golden marketing, Zagreb, str. 41. ISBN 953-212-000-9;

<sup>172</sup> Valsiner, J. (1997), *Čovekov razvoj i kultura*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, str. 337, ISBN: 86-17-06113-8;

<sup>173</sup> Valsiner, J. (1997), *Čovekov razvoj i kultura*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, str. 342. ISBN: 86-17-06113-8;

<sup>174</sup> Drucker, P. (1985), *Innovation and Entrepreneurship*, Harper and Row. pp.16. ISBN-10: 0887306187;

Termin *inovacija* je jedan od osnovnih pojmova u literaturi iz oblasti preduzetništva, menadžmenta i strategijskog menadžmenta, poslednjih dvadesetak godina, na svim meridijanima sveta. Sam termin ima koren u latinskoj reči *innovare* – napraviti nešto novo.

Inovaciju čine sve organizovane i korisne aktivnosti koje doprinose kvalitetnim promenama (potpuno nov proizvod, stari ali unapređen proizvod, drugačiji proizvodni proces, nova organizaciona pravila, promena načina rukovođenja itd.).

Ipak, pod inovacijom se najčešće podrazumeva unapređenje tehnologije. Novi proizvod, usluga, proces, tehnologija – nastaju korišćenjem svojih ili tuđih dostignuća u sferi naučnoistraživačkog rada, otkrića i saznanja, primenjenih opet za svoje ideje i metode kako bi se nešto stvorilo ili unapredilo, a kao osnovni cilj plasiranja na tržište i ostvarivanja profita.

Piter Draker apostrofira da „inovacija predstavlja radnju, koja obdaruje resurse novim kapacitetima za stvaranje bogatstva. Inovacija, u stvari, kreira resurs. Ne postoji takva stvar u svetu, kao što je 'resurs', sve dok čovek ne nađe upotrebnu vrednost nečega u prirodi i to nešto ne obdaruje ekonomskom vrednošću. Sve do tada, svako postrojenje znači samo korov, dok svaka ruda znači samo jednu od bezbrojnih stena.”<sup>175</sup>

„Inovacija je instrument preduzetništva. Treba imati u vidu da inovacija kreira resurs. Resurs ostaje nefunkcionalna stvar sve do trenutka dok ne dobije upotrebnu, a potom i ekonomsku vrednost.”<sup>176</sup>

Inovacija predstavlja *čarobni štapić* koji vodi u stvaranje resursa koji nije postojao ili je postojao bez upotrebne vrednosti, ili daje novu upotrebnu vrednost postojećem resursu. Glina, bakar, gvožđe, nafta, latorac, kaučuk, silicijum i sl. nisu posmatrani kao resursi dok čovek nije našao mogućnost da ih preradi i iskoristi. Tehnološke promene nisu ništa drugo do dug istorijat inovacija.

Inovacija povećava potencijal proizvodnje bogatstva. S obzirom da su danas dva najvrednija resursa u ekonomiji – vreme i informacija, većina inovacija je skoncentrisana na njih. Svaka inovacija koja nam povećava raspoloživo vreme (tako što smanjuje vreme potrebno za izvršavanje određenih procesa) ili nam daje više informacija, omogućava nam da stvorimo više. Naravno, treba voditi računa o činjenici da inovacije ne moraju biti samo tehničke prirode. Inovacije čak ne moraju biti ni fizički opipljive. Dobar primer je projektna organizacija koja je izazvala revoluciju u poslovanju preduzeća!

Četrdesetih godina XX veka, ekonomista Jozef Šumpeter<sup>177</sup> je napravio prve teorije inovacija. On smatra da je ekonomski razvoj obeležen neekonomskim faktorima a to je institucionalna struktura društva.

Preduzetnik ta hrabra osoba, koji nije samo menadžer, već lider spreman da prihvati rizik uvođenja novih proizvoda i tehnologija, odn. primene inovacija.

„Najvažniji faktor privrednog rasta su kombinacija pet faktora, koji predstavljaju inovacije:

1. Novi proizvodi,

---

<sup>175</sup> Draker, P. F. (1991), *Inovacije i preduzetništvo – praksa i principi*. Beograd, Privredni pregled, str. 56;

<sup>176</sup> Lajović, D. (1998), *Privatizacija i preduzetništvo – putokazi profita*. Podgorica, Ekonomski fakultet Podgorica, str. 82;

<sup>177</sup> Schumpeter, J. A. (1939), *Business Cycles*. New York; McGraw Hill, pp. 87–88;

2. Nove proizvodne tehnologije,
3. Otvaranje novih tržišta,
4. Uvođenje novih resursa i sirovina,
5. Nova organizacija ekonomske aktivnosti.”<sup>178</sup>

Dakle, inoviranja se ne plaše samo smeli preduzetnici, koji imaju viziju na koji način će upotrebom inovacija ostvariti profit. Oni ujedno čine korist čitavom društvu, jer novi proizvodi otvaraju nova tržišta, podstiču tražnju za novim resursima i podstiču inovacije tehnološke inovacije.

Šumpeter je isticao značaj tehnoloških inovacija za ekonomski razvoj, a za iniciranje inovacija podjednak značaj pridaje invencijama koje su izazvane tražnjom i egzogenim naučnim otkrićem. On ističe međuzavisnost ova dva faktora, pri čemu u ranim fazama veći značaj pridaje egzogenom naučnom otkriću koje direktno menja tehnološku osnovu proizvodnje jednog broja preduzeća, dok kasnije, kada privredna grana dostiže zrelost koju karakteriše nova tehnologija i novo tržište proizvoda, od sve većeg značaja postaje tražnja za novim proizvodima, koja direktno utiče na dalje širenje tehnološke inovacije privrednom granom tako da je prihvata većina preduzeća.

Šumpeter je u vezi sa prethodnim ponudio dva modela inovacija. Prvi je razvijen u njegovom delu „Teorija ekonomskog razvoja” iz 1912. godine, a drugi u njegovoj knjizi „Kapitalizam, socijalizam i demokratija” iz 1943.

Prvi model se odnosi na uticaj tehnoloških inovacija na ekonomski razvoj u periodu pre Drugog svetskog rata, kada su razvoj nauke i iz nje proizašle invencije, bile egzogene u odnosu na preduzeća, a time i nezavisne od stanja tražnje za proizvodima. U takvoj su situaciji neki preduzetnici, spremni da preuzmu rizik, prihvatili invenciju, razvijali je i primenjivali direktno u proizvodnji, shvatajući mogući potencijal inovacije, koji će se kroz profite realizovati tek u budućem vremenu. Preduzetnici koji imaju uspeha u realizaciji inovacija, ostvaruju izuzetan rast i naravno profit u periodu dok i ostali preduzetnici ne prihvate inovaciju.



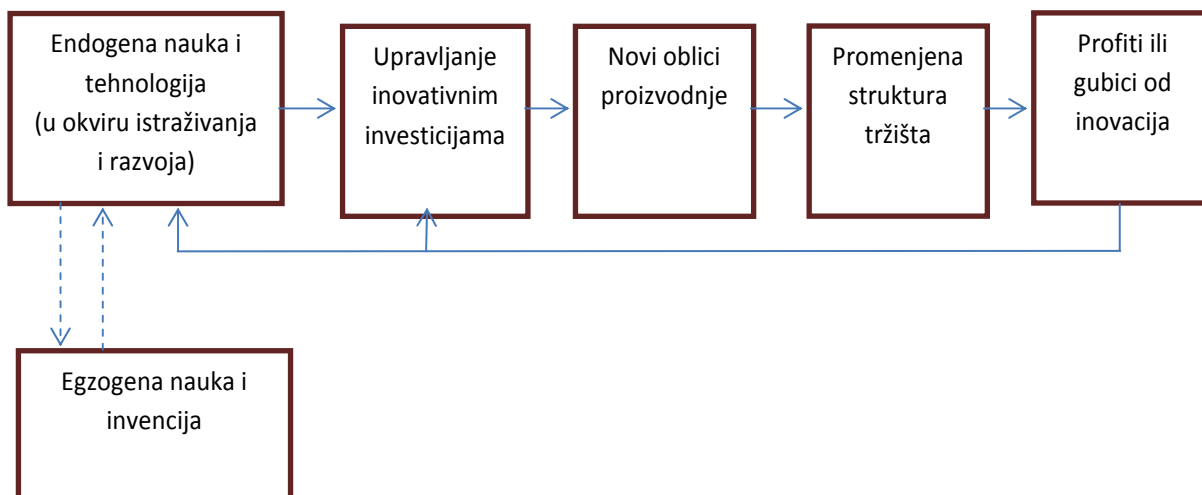
Slika 10. Dinamika i uticaj preduzetničkih inovacija - Model I.

Drugi Šumpeterov model u većoj meri odgovara periodu posle Drugog svetskog rata, kada su aktivnosti istraživanja i razvoja velikih preduzeća, obuhvatila i naučna

<sup>178</sup> Schumpeter, J. A. (1939), *Business Cycles*. New York, McGraw Hill, pp. 88–92;

istraživanja i tehnološki razvoj, u tesnoj interaktivnoj vezi sa egzogenim naučnim i tehnološkim razvojem.

Na taj način su inovativne aktivnosti institucionalizovane od strane velikih preduzeća, dok je povratna sprega uticaja ostvarenog profita na nova naučna istraživanja i preduzimanje novih investicija mnoga čvršća, doprinoseći da naučna otkrića i tehnološki razvoj dobiju kontinuiran karakter, a ne da se sporadično javljaju kao posledica slučajnih otkrića i prihvatanje rizika od strane nekih preduzetnika.



Slika 11. Dinamika i uticaj preduzetničkih inovacija - Model II.

Ovaj model je veoma značajan, jer je Šumpeter četrdesetih godina prošlog veka vizionarski nagovestio ono što se desilo u poslednjoj trećini XX i početkom XXI veka, a to je da su velike kompanije, zahvaljujući ulaganjima u istraživanje i razvoj, postale nosioci tehnološkog razvoja u svetu.

Kompanija *Soni* je karakteristična po inovacijama novih proizvoda za koje nije postojala potreba. Ona je na tržište uvela mnoge nove, uspešne proizvode koje kupci pre toga nisu tražili i koje nisu mogli ni zamisliti a to su: vokmeni, video-rikorderi, video-kamere, kompakt-diskovi.

Osnivač i bivši predsednik Akio Morita je jednom prilikom izjavio da kompanija *Soni* ne služi tržištu, već ga stvara tržište. *Soni* ima aktivnu ulogu u smislu što predstavlja kompaniju **koja** pokreće tržište, a ne pasivnu kompaniju **koju** pokreće tržište.

Vokmen je karakterističan primer za to: krajem 1970-ih godina g-din Morita je radio na projektu koji je trebalo da napravi revoluciju u načinu slušanja muzike – portabl kasetofonu koji je nazvao vokmen. Inženjeri kompanije su stalno isticali da za takvim proizvodom postoji mala tražnja, ali Morita nije želeo da odustane od svoje zamisli. Rezultat njegove vizije – samo za prvih 20 godina postojanja vokmena, kompanija *Soni* je prodala više od 250 miliona oko 100 različitih modela.<sup>179</sup>

<sup>179</sup> Morita, A. (1986), *Made in Japan: Akio Morita and Sony*, New York, E. P. Dutton, pp. 151;

Najjednostavniju i najpoznatiju definiciju inovacije je dao Pol Trot (*Paul Trott*): „Inovacija je proces pretvaranja ideje u praktičnu primenu – realizaciju.”<sup>180</sup> Ovu njegovu definiciju najbolje ilustruje sledeća relacija:

**Inovacija = Teorijski koncept + Tehnička invencija + Komercijalna eksploatacija**

Termin inovacija označava:

– Proizvod – Inovacija kao izlaz (output) – proizvod ili usluga koji imaju tržišnu verifikaciju;

– Proces – Inovacija kao proces – inovacioni proces od ideje do realizacije, tj. od generisanja ideje do implementacije.

Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj (*OECD*) je 2005. godine dala opštu definiciju inovacije: „Tehnološke inovacije su značajno unapređeni proizvodi (robe i usluge), ili procesi, novi metodi marketinga, ili novi metodi organizacije u poslovnoj praksi, radnoj sredini ili eksternim relacijama.”<sup>181</sup>

Evropska komisija definiše inovaciju kao „unapređenje i povećanje opsega proizvoda i usluga i povezanih tržišta; uspostavljanje novih metoda proizvodnje, nabavke i distribucije; uvođenje promena u menadžmentu, organizaciji i uslovima rada zaposlenih.”<sup>182</sup>

Prilikom definisanja inovacije mogu se uzeti u obzir četiri aspekta posmatranja:<sup>183</sup>

1. Preduzetništvo;
2. Konkurentska prednost;
3. Inovacione aktivnosti i procesi;
4. Priroda inovacije.

Piter Draker, poznati guru menadžmenta, definiše inovaciju kao ključni element preduzetništva: „Inovacija je specifičan alat preduzetnika, sredstvo pomoću koga oni koriste promenu kao mogućnost za različiti posao ili uslugu. Inovacija se može prezentirati kao disciplina, o njoj se može učiti i može se praktično primenjivati.”<sup>184</sup> Draker smatra da inovacije predstavljaju osnovu preduzetništva.

Izgleda surovo, ali P. Draker je istakao: „Poznata kompanija koja u eri inovacija nije sposobna da inovira, osuđena je na propast i nestajanje.”

U savremenom konkurentskom okruženju za skoro sva preduzeća važi da će – ili biti inovativni ili nestati.

Porter ističe značaj inovativnosti, tj. sposobnosti preduzeća da realizuje uspešne inovacione projekte, za sticanje konkurentске prednosti.<sup>185</sup>

---

<sup>180</sup> Trott, P. (2005), *Innovation Management and New Product Development*, London, Prentice Hall, pp. 58;

<sup>181</sup> OECD (2005), Eurostat, Oslo Manual - *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, 3rd Edition, OECD Publishing;

<sup>182</sup> European Commission (1995), *Green Paper on Innovation*, European Commission, December pp. 97;

<sup>183</sup> Stošić, B. (2007), *Menadžment inovacija – ekspertni sistemi, modeli i metodi*, Beograd, FON, str. 3;

<sup>184</sup> Draker, P. F. (1991), *Inovacije i preduzetništvo – praksa i principi*, Beograd, Privredni pregled, str. 47;

<sup>185</sup> Porter, M. E. (2007), *Konkurentska prednost*, Novi Sad, Asee books, str. 179;



Kristofer Frimen (*Christopher Freeman*) je definisao inovacije u odnosu na inovacione aktivnosti i procese, ističući da inovacija obuhvata tehnički dizajn, proizvodnju, menadžment i komercijalne aktivnosti koje su uključene u marketing novog, odnosno unapređenog proizvoda ili prvu komercijalnu upotrebu novog, odnosno unapređenog procesa ili opreme.<sup>186</sup>

Ističući značaj inovacija za preduzeće, autor je formulisao čuvenu tezu po kojoj je poznat u literaturi: „Ne inovirati znači umreti”.

Za stvaranje inovacija, bitna su ova tri sektora u preduzeću:<sup>187</sup>

- Proizvodnja;
- Istraživanje i razvoj (R&D);
- Marketing.

Porter ističe značaj inovativnosti, tj. sposobnosti preduzeća da realizuje uspešne inovacione projekte, za sticanje konkurentске prednosti.<sup>188</sup>

Inovativnost je transformacija ideje u nov proizvod, uslugu ili proces. Za organizaciju je to unapređenje poslovanja na nov način. Inovativnost nije samo stvaranje visoko-tehnoloških proizvoda, već korišćenje svih ideja koje kao krajnji rezultat dovode do stvaranja konkurentске prednosti na tržištu.

Za procenu inovativnosti preduzeća koriste se određeni alati, gde se procenjuje i inovativnost menadžmenta ali i sadašnji i budući koraci na putu inovacija. Inovacije su osnovni pokretački zamajac, kako za napredak kompanije tako i ekonomije uopšte. Štaviše, kroz inovativne aktivnosti, mala i srednja preduzeća predstavljaju pokretačku snagu cele nacionalne privrede.

Zbog toga, i političari i ekonomisti jedne zemlje moraju da podstiču ekonomske i inovacione mere. Preduzetnički duh i inovacije su tesno povezani, jer nema čistih tržišnih prilika, neophodan je izvesni rizik.

Sve aktivnosti koje su u vezi sa inovacijama, nisu uvek isto što i funkcija istraživanja i razvoja. Inovacije su mnogo širi pojam vezan za tehnološke, organizacione, finansijske i komercijalne poslove.

Sem pomenutih podsticajnih mera ekonomske, državne i institucionalne prirode, javlja se još jedan oblik inovacione politike, a to je *mentoring* (mentorstvo) ili poslovno savetovanje. Poslovno savetovanje tj. inovacioni konsalting je novi model nastao sa željom da preduzeća ne gube dragoceno vreme. Ukoliko nisu u mogućnosti da se samostalno razvijaju uz svoja znanja i resurse, uvek mogu da plate pomoć savetodavnih kompanija ili finansijskih stručnjaka.

---

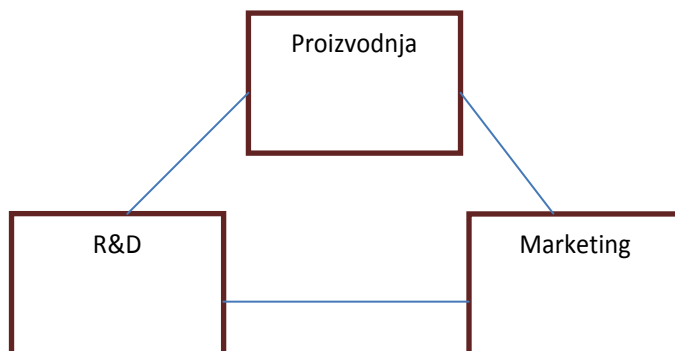
<sup>186</sup> Freeman, Ch. (1997), *Economics of Industrial Innovation*, 3rd Revised Edition. Routledge, pp. 189;

<sup>187</sup> Trott, P. (2005), *Innovation Management and New Product Development*, London, Prentice Hall, pp. 131;

<sup>188</sup> Porter, M. E. (2007), *Konkurentska prednost*, Novi Sad, Asee books, str. 179;

Nove ideje ili invencije nastaju ponekad radikalno (slučajno) a ponekad kao rezultat inkrementalnih (istraživačkih) inovacija. Obično su to otkrića, izumi ili pronalaski koje je poželjno patentirati i zaštititi kao intelektualnu svojinu. Međutim, nisu sva otkrića isključivo komercijalnog karaktera.

Od invencije nastaje potencijalna inovacija da bi na kraju, kao konkretna i korisna novina nastala i sama inovacija.



Slika 12. Ključne funkcije u preduzeću za inovacioni projekat.

Primeri kompanija koje se baziraju na inovacijama je kompanija *Žilet (Gillette)* koja je lider u primeni tehnologije, a ključna funkcija za inovacije je proizvodnja. U pitanju je tehnologija koja je potrebna da bi se napravile milijarde jeftinih i kvalitetnih brijanja. Suština *Žiletovog* proizvoda je da bude perfektan, ali i da malo košta. Da bi stvorio, na primer, modele *senzor i mach3*, *Žilet* je uložio preko 1,5 milijardi dolara u istraživanje i razvoj, od čega je najveći deo novca bio namenjen inovacijama u proizvodnji.

*Žilet* je prvi primenio tehnologiju laserskog zavarivanja (radi se o vrlo skupoj tehnologiji koja se inače koristi za skupocene i sofisticirane proizvode poput pejsmejpera za srce) u masovnoj proizvodnji sredstava za brijanje. Naravno, kompanija štiti tajne svoje visoko sofisticirane proizvodne tehnologije i to može se reći sa istom fanatičnošću sa kojom kompanija *Koka-Kola* štiti svoju formulu.

Kompanija *3M* je poznata u svetu po svojoj inovativnosti. Ona proizvodi preko 50.000 proizvoda, među kojima su brusni papiri, lepak, optički filmovi i fiber-optička vlakna. Kompanija investira godišnje više od milijardu dolara u istraživanje i razvoj, čime se bavi 6.000 naučnika širom sveta i lansira niz novih inovacija svake godine.

Politika kompanije je takva da je svim zaposlenima dozvoljeno da do 15% svog vremena provedu radeći na projektima za koje su lično zainteresovani, što je imalo za rezultat samoljepljivi papir *post-it*, samolepljive trake i tehnologije za mikroreplikacije.

Kompanija nagrađuje svoje zaposlene i članove tima koji razvijaju nove proizvode, linije proizvoda ili nova tržišta. Kompanija *Nike* je osnovana 1962. godine i fokusirala se

na proizvodnju patika visokog kvaliteta. Od početka kompanija se opredelila za agresivan i dobro osmišljen marketing.

Njeni promoteri su uvek bili vrhunski sportisti. Još 1985. godine *Nike* su angažovale Majkla Džordana, tada beka (početnika), kao svog glavnog promotera. Već 1988. godine je emitovana propagandna kampanja „učini to” (Just Do It), koja je trajala mesec dana, koštala 20 miliona dolara i sastojala se od 12 TV spotova.

Kompanija je svoje poslovanje započela kao proizvođač patika, a danas je lider u oblasti sportske obuće, sportske odeće i opreme. Spada u kompanije sa vrhunskim marketingom. Kompanija se više uglavnom ne bavi proizvodnjom, već je to preusmerila proizvođačima iz Azije, a ona je zadržala dizajniranje i *merčendajzing* (*merchandising* – postupak upravljanja asortimanom proizvoda, plasmana, marketinga, izlaganja u maloprodaji, prognoziranju količina, proširivanju krugova saradnika).

Uspešan menadžment inovacija, mora obezbediti protok znanja u okviru ključnih funkcija u preduzeću, kao i protok znanja i komunikacije prema okruženju.

## 7.2 Upravljanje inovacijom

Inovacije imaju svoj nesporni značaj i tek će ga imati u budućnosti. Značaj inovacija je nepobitan, ali se postavlja pitanje mogućnosti upravljanja inovacijom. Već odmah se čini nemogućim da se upravlja nečim tako kompleksnim i punim neizvesnosti. Nije lako razvijati osnovna znanja, adaptirati ih i koristiti na nov način, u kreiranju novih proizvoda ili procesa. Usput je neophodno menjati organizacionu strukturu i klimu, ubediti saradnike da podrže i usvoje inovaciju, naročito ako se njena svrsishodnost ne vidi odmah, nego tek kroz izvesno vreme.

U tom procesu treba koordinirati sa saradnicima različitih nivoa znanja i različitih disciplina, različitih nivoa odgovornosti itd. Ne mogu se predvideti mesta gde nešto može poći neočekivanim tokom. Ali ne mora svaka inovacija da bude neuspešna. Neizvesnost je prisutna, ali iako razvojni put može spolja izgledati kao stvar sreće ili slučajnosti, u osnovi nje stoji dobra podloga za uspeh.

Čvrste garancije za uspeh nikada ne postoje same po sebi. Ali ostaje na kompanijama i njihovim zaposlenima da pronađu malo hrabrosti i umeća kako da se snađu u izazovima i njima upravljaju. Iako su svi zaposleni bitni u prihvatanju inovacija i rizika koje one nose, najveći izazovi se stavljaju pred menadžment, jer on taj koji donosi odluke o raspoloživim resursima, načinu korišćenja i koordinaciji između svih delova organizacije.

„Detaljnija analiza mnogobrojnih tehnoloških inovacija tokom godina otkriva da iako su postojali tehnološki problemi – bagovi koje je trebalo popraviti, dečije bolesti koje je trebalo preležati i povremene značajne tehnološke barijere koje je trebalo prevazići – najveći broj neuspeha se javlja usled slabosti u načinu na koji se upravlja procesom. Uspeh u inovaciji dominantno zavisi od dva ključna elementa – tehničkih resursa (ljudi, oprema, znanje, novac) i sposobnosti organizacije da upravlja njima.”<sup>189</sup>

---

<sup>189</sup> <http://crnarupa.singidunum.ac.rs/ARHIVA/Master/Master%20studije/Upravljanje%20inovacijama%20-%20Prof.%20dr%20Dusan%20Regodic/Skripta%20iz%20inovacija.pdf>

Upravljanje inovacijama je proces koji obuhvata ceo spektar odluka, aktivnosti i mera koje treba primeniti da bi se omogućilo pretvaranje neke ideje u poslovnu vrednost. Ovaj proces se može primeniti na sve vrste ideja, bilo da se radi o proizvodu, procesu ili uslugama. Glavni cilj upravljanja inovacijama je da se obezbedi set mera i alata koji će omogućiti pronalazačima da odgovore na izazove tokom celog inovacionog ciklusa i da pretvore svoje ideje u inovacije na tržištu.

Pristupi inovacijama koje organizacije najčešće koriste:<sup>190</sup>

1. Primena nekih oblika **malih inovacija** u svakom svom poslovnom području što dovodi do pozitivne organizacione kompetentnosti koju konkurencija teško može da iskopira.

2. Primena manjeg broja **krupnijih inovacija** koje održavaju kompetentnost kompanije tako da i dalje može da drži korak sa razvojem nauke.

3. Istraživanje šansi za transformacione **sistemske inovacije** koje radikalno menjaju načine zadovoljavanja potreba tržišta.

Kompanije usmerene na inovativnost moraju neprekidno da menjaju osnovnu organizacionu kulturu tako da dobro podržava svoje glavne vrednosti. Zaposleni na svim nivoima moraju da vide buduću korist i za kompaniju i za sebe lično, da veruju u ono što im se nameće. Menadžeri treba da kreiraju organizacionu kulturu koja zaposlene podstiče, podržava i nagrađuju, čime se ojačava i sama kompanija.

Dakle, organizaciona klima mora da bude optimistična i sa kreativnom energijom. Ovo se najčešće podstiče kroz rad koji je organizovan na bazi stručnih timova. Lideri u kompaniji treba da posluže kao uzori i predvodnici promena, a rukovodioci na svim nivoima treba da motivišu stvaranje novih ideja. U malom preduzeću, vlasnik odn. direktor je ta osoba koja stvara inovacije. Za veće organizacije, neophodni su rukovodioci i lideri, a uz to i specifičan izbor radnika koji se zapošljava, voljan za učenje i napredovanje, za donošenje brzih odluka, bez straha od novih situacija.

Tamo gde je više ljudi uključeno, mora da dođe i do podele ovlašćenja. Inovativne firme mere inovacioni učinak svakog radnika. Ukoliko im poslodavac da ovlašćenje za inovacije, to zaposlene podstiče da daju nove ideje i predloge, nemaju strah od eksperimentisanja itd.

A inovacije svakako traži eksperimentisanje. Mora da se probere od velikog broja ideja da bi nešto od toga moglo i da zaživi, a to su ideje koje pružaju najveće šanse. Eksperimentisanje sa idejama je neophodno da bi bili manji troškovi prilikom primene one ideje koja je konačno usvojena. Eksperimentisanje pruža bolji uvid u to kako će ideja biti primenjena u praksi.

Za početak je neophodno saznati želje i potrebe ljudi. Za to služi ispitivanje tržišta. Neophodno je dobro opažanje, upornost i otvoren um. Za to su neophodne osobe sa vizijom, koji mogu da vide dalje.

Često dobra ciljana pretraga urodi rezultatom. Dakle, postoji tesna veza između inovacije i strategije. Lideri su ti koji utiru put razvoju kompanije.

Malo je inovacija koje ništa ne koštaju a mnogo više onih koje zahtevaju investicije. Na početku to mogu biti samo investicije u ljude i u vreme a zatim su moguća

---

<sup>190</sup> Centar za tekuća privredna kretanja i strategijski razvoj, Regionalna privredna komora Pančevo, <http://www.rpkpancevo.com/akti/Tema%2056.pdf>, dostupno: 26. 05. 2013;

i dodatna ulaganja. Inovacije traže studiozan i složen rad. Kompanija može da pristupi samo izvesnoj količinom inovacija, inače bi došlo do prekomernog rasipanja kreativnosti, vremena i ideja. Proces inoviranja je zahtevan za finansijske rukovodioce jer je mnogo toga nepredvidivo pa i buduća vrednost inovacije. Ovim segmentom može da upravlja samo rukovodilac koji ima dobre veštine, racionalnost i intuiciju.

Kreativnost je samo prvi korak u inovacijama. Dalje se ide samo ukoliko može da se očekuje neka korist. Korak primene manjih inovacija se često se realizuje između radnih grupa, što nije slučaj kod velikih inovacija.

„Neki oblici inovacija, naročito kod tehničkih proizvoda, počinju u odeljenju za istraživanje i razvoj i prebacuju se odeljenjima za proizvodnju. Efikasna implementacija inovacije proizvoda zahteva da su horizontalni procesi optimizovani.”<sup>191</sup>

Inovacija ne znači uvek korišćenje najnaprednijih tehnologija. Naprotiv, to je pre način razmišljanja i kreativnost koja je izražena kroz razvoj novog proizvoda, procesa ili usluge. U tom kontekstu, tehnike za upravljanje inovacijama mogu se videti kao čitav niz najraznovrsnijih mera i metoda čijom se primenom organizacije mogu lakše prilagoditi trenutnim uslovima i zahtevima tržišta.

Deset najrelevantnijih tehnika za upravljanje inovacijama:

1. Upravljanje znanjem (*Knowledge management techniques*).
2. Tehnika tržišne inteligencije (*Market intelligence techniques*).
3. Kooperativna tehnika i tehnika umrežavanja (*Cooperative and networking techniques*).
4. Upravljanje ljudskim resursima (*Human resources management techniques*).
5. Upravljanje interfejsom (*Interface management techniques*).
6. Tehnike za razvoj kreativnosti (*Creativity development techniques*).
7. Tehnike unapređenja procesa (*Process improvement techniques*).
8. Upravljanje inovacionim projektom (*Innovative project management techniques*).
9. Upravljanje dizajnom (*Design management techniques*).
10. Tehnike osnivanja preduzeća (*Business creation techniques*).

### **1. Upravljanje znanjem (*Knowledge management techniques*)**

Upravljanje znanjem je proces koji treba da generiše, sakupi i iskoristi znanje unutar jedne organizacije na kontinuiran i sistematski način, i time unapredi njen kreativni i inovativni potencijal kao celine.

Kombinujući upravljanje ljudskim resursima, procesima i tehnologijama, ovaj proces se odvija na dva nivoa: upravljanje postojećim znanjem koje je dostupno unutar organizacije i unapređenje njenog kapaciteta da iskoristi novo znanje, bilo da ono dolazi iz spoljnih izvora ili nastaje interno.

---

<sup>191</sup> [http://www.wbc-inno.kg.ac.rs/pub/download/13964371334791\\_wbc\\_inno\\_academic\\_methodology\\_for\\_innovation\\_management\\_ser.pdf](http://www.wbc-inno.kg.ac.rs/pub/download/13964371334791_wbc_inno_academic_methodology_for_innovation_management_ser.pdf), dostupno: 12. 03. 2014;

Iako je ova tehnika pogodna za primenu u svim vrstama preduzeća i institucija, ona se ipak najviše primenjuje u preduzećima koja imaju veliki broj zaposlenih, jer se tu prirodno javlja i veća potreba za razmenom relevantnih informacija među zaposlenima na kontrolisan i sistematski način. U takvom okruženju, ona se najčešće implementira preko tehnološke platforme za razmenu informacija i znanja, čime se može znatno unaprediti inovativni potencijal, i to kroz:

**Proveru znanja** (*knowledge audits*) kao proces procene inovativnog kapaciteta kojim se stiče uvid u trenutnu bazu znanja nekog preduzeća, čime organizacija stiče prednost jer može da otkrije nedostatke, simptome preopterećenosti informacijama, prepreke za njihovu aktivnu razmenu, kao i njihovo dupliranje;

**Mapiranje znanja** (*knowledge mapping*) koje daje sliku izvora, tokova, ograničenja ili zastoja u procesu prenosa i razmene znanja unutar organizacije. Za mapiranje znanja izuzetno je važno prepoznati ga u svim segmentima: u procesima, odnosima, razgovorima, korisnicima, i to u najrazličitijim oblicima, kao eksplicitno, skriveno, znanje iz spoljnih i unutrašnjih izvora, itd;

**Upravljanje dokumentima** (*document management*) koja su baza znanja i inovacija, bilo da se radi o priručnicima, izveštajima, metodologijama, eventualno nekim drugim formama dokumenata. Stoga je potrebno razviti alate za njihovu klasifikaciju, pretraživanje, čuvanje i korišćenje da bi se olakšalo upravljanje tim dokumentima kroz jedinstveni sistem, zasnovan na korišćenju informacionih tehnologija;

**Upravljanje intelektualnom svojinom** (*IPR Management*) koje leži u osnovi opšte korporativne strategije. Ono obuhvata zaštitu proizvoda, korporativnog intelektualnog kapitala i rezultata proisteklih iz inovativnih aktivnosti jedne organizacije.

## **2. Tehnika tržišne inteligencije**

Tržišna inteligencija podrazumeva detaljno istraživanje i analizu konkurencije, čime se omogućava sakupljanje, filtriranje, analiza i distribucija relevantnih, pouzdanih i pravovremenih informacija o konkurenciji i krajnjim korisnicima, transformišući time informacije u znanje koje je osnov za proces odlučivanja. Stoga mnoge od ovih tehnika zavise od informacionih tehnologija, naročito interneta, koje omogućavaju sistematičnu obradu i klasifikaciju informacija.<sup>192</sup>

Uglavnom se realizuju kroz:

– **Praćenje tehnologije** (*technology watch*) i tehnoloških napredaka čim se pojave na tržištu, sa ciljem da se otkriju potencijalne inovacije koje mogu da utiču na konkurentnost i analiziraju moguće promene u ponašanju krajnjih korisnika;<sup>193</sup>

– **Patentnu analizu** (*patents analysis*) koja omogućava procenu konkurentnosti rezultata pre nego što se preduzeća upuste u skupo istraživanje i razvoj, podnošenje patentne prijave, itd;

---

<sup>192</sup> [http://www.wbc-inno.kg.ac.rs/pub/download/13964371334791\\_wbc\\_inno\\_academic\\_methodology\\_for\\_innovation\\_management\\_ser.pdf](http://www.wbc-inno.kg.ac.rs/pub/download/13964371334791_wbc_inno_academic_methodology_for_innovation_management_ser.pdf), dostupno: 16. 06. 2013;

<sup>193</sup> [http://www.wbc-inno.kg.ac.rs/pub/download/13964371334791\\_wbc\\_inno\\_academic\\_methodology\\_for\\_innovation\\_management\\_ser.pdf](http://www.wbc-inno.kg.ac.rs/pub/download/13964371334791_wbc_inno_academic_methodology_for_innovation_management_ser.pdf), dostupno: 12. 03. 2014;

– **Upravljanje odnosima sa korisnicima** (*customer relationship management*) koje podrazumeva prepoznavanje, uspostavljanje i unapređenje odnosa sa korisnicima da bi se izgradila i održala njihova lojalnost;

– **Geomarketing** (*geo-marketing*) tj. tematsko praćenje tržišta kao alat za inovativno planiranje prodaje i marketinga. Jedan od oblika ove tehnike je geografsko informacijski sistem (GIS), računarski alat koji generiše mapu iz koje mogu da se brzo i efikasno filtriraju sve informacije o korisnicima, ciljnim grupama i tržištu;

– **Poslovnu inteligenciju** (*business intelligence*) koja integriše sve metode za prikupljanje, filtriranje, analizu i distribuciju informacija potrebnih za poslovanje preduzeća.

### **3. Kooperativna tehnika i tehnika umrežavanja** (*Cooperative and networking techniques*)

Ekonomija zasnovana na znanju zahteva timski rad ljudi iz različitih odeljenja i organizacija i njihovo povezivanje, koje se realizuje najčešće korišćenjem informacionih tehnologija. Međutim, prelazak sa komunikacije na koordinaciju timom predstavlja pravi izazov. Sa ciljem da se takva koordinacija uspešno realizuje i proizvede željene rezultate, u poslednje vreme su nastale razne inicijative koje pružaju kolaborativno okruženje gde se podstiče razmena znanja, informacija i usluga među relevantnim akterima/učesnicima. Na taj način, organizacije mogu steći prednost na više nivoa.<sup>194</sup>

– povećanje kreativnosti i lakše rešavanje problema u grupi;

– unapređena, brža i jasnija komunikacija;

– razvijen korporativni duh;

– skup različitih ekspertiza i iskustava na jednom mestu;

– formiranje grupe ljudi sa zajedničkim interesima bez obzira gde se oni trenutno nalaze;

– smanjenje troškova putovanja radi realizacije zajedničkih aktivnosti;

– ušteda vremena i smanjenje troškova koordinacije;

Postoji više pristupa ovoj tehnici, neki od njih su:

– **Građenje tima** (*team building*), koji unapređuje korporativnu kulturu unutar organizacije tako što jača kolektivnu obavezu među članovima, podstiče njihovo aktivno učešće u procesu odlučivanja, olakšava podelu odgovornosti i obezbeđuje komplementarnost tima, tj. adekvatnu strukturu iskustava i znanja;

– **Grupver tehnologije** (*groupware technologies*) kao vrsta korporativnog softvera koja počiva na tri principa: komunikacija (širenje i sakupljanje informacija), kolaboracija (razmena informacija i građenje međusobnog razumevanja) i koordinacija (delegacija zadataka u okviru mreže);

– **Upravljanje lancem dobavljača** (*supply chain management*), podugovarača i korisnika kroz aktivni i kontrolisani sistem koji integriše ceo lanac u jednu celinu;

---

<sup>194</sup> [http://www.wbc-inno.kg.ac.rs/pub/download/13964371334791\\_wbc\\_inno\\_academic\\_methodology\\_for\\_innovation\\_management\\_ser.pdf](http://www.wbc-inno.kg.ac.rs/pub/download/13964371334791_wbc_inno_academic_methodology_for_innovation_management_ser.pdf), dostupno: 16. 06. 2013;

– **Industrijski klasteri** (*industrial clustering*) koji grupišu kapacitete organizacija sa istom delatnošću i interesima na regionalnom ili lokalnom nivou u cilju podrške inovativnom procesu. Članovi klastera pri tom imaju podršku kroz jake veze i u vidu infrastrukture koju obezbeđuju univerziteti, istraživački instituti, finansijske institucije, inkubatori, i slično, čime dodatno uvećavaju svoju konkurentnost i smanjuju vreme izlaska proizvoda/procesa/usluge na tržište.

#### **4. Upravljanje ljudskim resursima** (*Human resources management techniques*)

Upravljanje ljudskim resursima predstavlja izuzetno važan aspekt poslovanja. Imajući u vidu da se informacione tehnologije sve više koriste kao podrška u ovoj oblasti, ova tehnika se često doživljava i kao tehnološka revolucija, bilo da se radi o zapošljavanju, obukama, mobilnosti, internoj komunikaciji ili pak proceni radnog učinka, građenju timskog duha ili praćenju produktivnosti zaposlenih.

Korišćenjem pomenute tehnike se unapređuje inovativni potencijal neke organizacije, jer je olakšan pristup spoljnom specijalizovanom znanju (kroz učešće u programima e-učenja), razmena znanja i iskustava preko korporativnog intraneta i pristup eminentnim stručnjacima bez obzira gde se oni fizički nalaze. S druge strane se istovremeno omogućava automatizacija procesa zapošljavanja (preko interneta), efikasniji sistem praćenja produktivnosti i kvaliteta rada, kao i unapređenje interne komunikacije.<sup>195</sup>

Najčešće se koriste sledeći alati za upravljanje ljudskim resursima:

– **Online zapošljavanje** (*online recruitment*) posredstvom interneta, bilo da se radi o jednostavnom oglašavanju radnih mesta ili uspostavljanju čitavog sistema za razvoj karijere;

– **Procena sposobnosti** (*competencies management*) i veština zaposlenih;

– **Korporativni intranet** (*corporate intranet*) koji posredstvom internet protokola i aplikacija omogućava bolju dostupnost informacija, njihovo lakše praćenje i prenošenje unutar organizacije. Samim tim se podstiče i unapređuje proces odlučivanja uz sve aktivnije učešće relevantnih aktera;

– **Teleworking tehnike** (*tele-working techniques*) koje kombinuju telekomunikacione i kompjuterske tehnologije, pri čemu zaposleni mogu raditi sa udaljenih lokacija, od kuće i slično;

– **E-učenje** (*e-learning*) obuhvata obuke organizovane preko intranet ili internet mreže, čime se omogućava interaktivno personalizovano učenje uz uštedu vremena i troškova;

– **Grupver softverski paketi** (*groupware tools*) koji omogućavaju grupama da organizuju svoje aktivnosti u okviru mreže, nudeći najraznovrsnije opcije od zakazivanja sastanaka i slanja pošte do zaštite dokumenata u mreži.

Proces odlučivanja u nekoj organizaciji se zasniva na određenim informacijama koje stižu iz različitih odeljenja unutar te organizacije (marketing, R&D odeljenje, proizvodnja, finansijska ili kadrovska služba, itd.). Stoga je od izuzetne važnosti povezati

---

<sup>195</sup> [http://www.wbc-inno.kg.ac.rs/pub/download/13964371334791\\_wbc\\_inno\\_academic\\_methodology\\_for\\_innovation\\_management\\_ser.pdf](http://www.wbc-inno.kg.ac.rs/pub/download/13964371334791_wbc_inno_academic_methodology_for_innovation_management_ser.pdf), dostupno: 16. 06. 2013;



ove jedinice i omogućiti njihovu interakciju, da bi se obezbedilo kvalitetno funkcionisanje same organizacije ali i procesa odlučivanja unutar nje.

Ako se ovakva vrsta upravljanja iskoristi i primeni na adekvatan način ne samo na pojedince već i na njihovo znanje, ono može unaprediti inovativni potencijal organizacije i olakšati uspešnu realizaciju određenih zadataka ili projekata. Tako danas imamo više pristupa ovoj oblasti, i to:

Razvoj kreativnosti je ključni element u procesu inovacija.

On podrazumeva stvaranje novih ideja ili kombinovanje postojećih u cilju postizanja inovativnih rešenja za svakodnevne izazove. Ove tehnike ne samo što umanjuju negativno filtriranje ideja i rano odustajanje od koncepta, one olakšavaju pronalaženje više različitih rešenja, spajajući inače nespojive elemente.

### **5. Upravljanje interfejsom** (*Interface management approaches*)

Proces odlučivanja u nekoj organizaciji se zasniva na određenim informacijama koje stižu iz različitih odeljenja unutar te organizacije (marketing, R&D odeljenje, proizvodnja, finansijska ili kadrovska služba, itd.). Stoga je od izuzetne važnosti povezati ove jedinice i omogućiti njihovu interakciju, da bi se obezbedilo kvalitetno funkcionisanje same organizacije ali i procesa odlučivanja unutar nje.

Ako se ovakva vrsta upravljanja iskoristi i primeni na adekvatan način ne samo na pojedince već i na njihovo znanje, ono može unaprediti inovativni potencijal organizacije i olakšati uspešnu realizaciju određenih zadataka ili projekata. Tako danas imamo više pristupa ovoj oblasti, i to:

– **Konkurentni inženjering** (*concurrent engineering*) je sistemski pristup integrisanom, istovremenom razvoju proizvoda i pratećih procesa, uključujući proizvodnju i sistem podrške. Ovakav pristup pomaže razvojnim odeljenjima da analiziraju sve elemente životnog ciklusa jednog proizvoda od koncepta do proizvodnje i odlaganja. Uključivanjem elemenata programiranja, sistema zasnovanih na znanju, CAD/CAM tehnika i slično, smanjuje se vreme razvoja proizvoda 30–70%, broj inženjerskih izmena 65–90%, vreme izlaska na tržište 20–90%. Istovremeno se njihovom primenom uvećava kvalitet proizvoda za 200–600%, a produktivnost administrativnih procedura za 20–110%.

– **R&D marketing interfejs** (*R&D marketing*) kao oblik uzajamne veze između razvojnog i marketinškog odeljenja je od izuzetnog značaja za uspešno poslovanje jedne organizacije, u zavisnosti od toga da li je određeni projekat zasnovan na tehnološkom istraživanju ili nekoj specifičnoj potrebi tržišta. Ukoliko se obezbedi kvalitetna veza između ova dva odeljenja, dobro strukturirana organizacija i proces odlučivanja unutar nje, ovakav pristup može doneti mnogobrojne prednosti.<sup>196</sup>

### **6. Tehnike za razvoj kreativnosti** (*Creativity development techniques*)

Razvoj kreativnosti je ključni element u procesu inovacija. On podrazumeva stvaranje novih ideja ili kombinovanje postojećih u cilju postizanja inovativnih rešenja za

---

<sup>196</sup> [http://www.wbc-inno.kg.ac.rs/pub/download/13964371334791\\_wbc\\_inno\\_academic\\_methodology\\_for\\_innovation\\_management\\_ser.pdf](http://www.wbc-inno.kg.ac.rs/pub/download/13964371334791_wbc_inno_academic_methodology_for_innovation_management_ser.pdf), dostupno 16.06.2013;

svakodnevnih izazova. Ove tehnike ne samo što umanjuju negativno filtriranje ideja i rano odustajanje od koncepta, one olakšavaju pronalaženje više različitih rešenja, spajajući inače nespojive elemente.

Jedna od najrasprostranjenijih i najčešće korišćenih tehnika za razvoj kreativnosti jeste tzv. **brainstorming**. To je metoda gde veliki broj ljudi istovremeno generiše različite ideje ili rešenja za definisane probleme, pri čemu ne postoje dobre i loše ideje, već uspešnost brainstorming-a zavisi od broja ideja (što ih je više, to je bolje), čijom se kombinacijom na kraju može doći do željenih rešenja.<sup>197</sup>

– **Lateralno razmišljanje** (*lateral thinking*) podrazumeva netradicionalne metode koje se u logičkom razmišljanju odbacuju kao neadekvatne. Korišćenjem ovakvih nekonvencionalnih tehnika, pojačava se kreativnost i pronalaze se alternativna rešenja.

– **Inventivno rešavanje problema** (*Theory of Inventive Problem Solving – TRIZ*) je kreativni pristup koji se zasniva na već postojećim rešenjima i dostupnim informacijama za rešavanje novih problema, na primer da bi se utvrdila primena za određenu tehnologiju koja je razvijena.

– **CAMPER metoda** (*SCAMPER method*) je način transformisanja jedne ideje u više njih. Njen naziv potiče od akronima *Substitution* (zamena), *Combination* (kombinacija), *Adaptation* (prilagođavanje), *Modification* (modifikacija), *Putting to other uses* (korišćenje u druge svrhe), *Elimination* (eliminacija) i *Reversing* (preokretanje), što govori o glavnim elementima same metode.

– **Mapiranje misli** (*mind mapping*) bi se moglo okarakterisati kao individualni brainstorming, kojim se istražuju ideje grafičkim i vizuelnim povezivanjem pojma koji predstavlja problem sa pojmovima koji predstavljaju ideje za njegovo rešavanje.

## 7. Tehnike unapređenja procesa (*Process improvement techniques*)

Proces unapređenja omogućava razbijanje zadataka na niz koraka sa ciljem da se na kraju pronađe najefikasniji način da se prevaziđu očekivanja i unapred definisani zahtevi procesa. Uspeh ove tehnike se zasniva na njenom kontinuitetu i neprestanom prilagođavanju poslovnim i tehnološkim zahtevima.

Korišćenjem različitih oblika i metoda, omogućava se otkrivanje i ispitivanje uzroka problema, lakše planiranje aktivnosti za unapređenje poslovnog procesa, njihova realizacija i primena u kontrolisanim uslovima, postizanje veće efikasnosti, i slično. Neke od njih su:

– **Upravljanje radnim tokom** (*workflow management*) predstavlja proces automatizacije internih poslovnih aktivnosti i zadataka čime se pojednostavljaju i kanališu poslovni procesi i procedure. Drugim rečima, *protok* dokumenata, informacija i zadataka unutar organizacije se odvija na jasno definisan način i prati interna pravila i procedure;

– **Reinženjeringom poslovnog procesa** (*business process re-engineering*) se restrukturiraju i transformišu poslovni procesi i procedure, kako industrijske tako i administrativne, da bi se postigla suštinska unapređenja u ceni i kvalitetu proizvoda ili

---

<sup>197</sup> [http://www.wbc-inno.kg.ac.rs/pub/download/13964371334791\\_wbc\\_inno\\_academic\\_methodology\\_for\\_innovation\\_management\\_ser.pdf](http://www.wbc-inno.kg.ac.rs/pub/download/13964371334791_wbc_inno_academic_methodology_for_innovation_management_ser.pdf), dostupno 16.06.2013;

usluge, ali i operativnosti same organizacije. Ovom metodom se eliminišu aktivnosti koje utiču na smanjenje efikasnosti, pojednostavljaju se procedure i uvode alternativni procesi, kroz niz koraka od izolovanja samog poslovnog procesa i njegovog definisanja, preko identifikacije mera neophodnih za njegovo unapređenje do kontrole rezultata primene tih mera.

– Proces koji je poznat pod nazivom **tačno na vreme** (*just-in-time*) je danas široko rasprostranjen u industriji, naročito u sektorima proizvodnje i logistike. On podrazumeva da se određene aktivnosti realizuju ili delovi isporuče tačno onda kada je potrebno, a ne pre (čime se izbegava njihovo nagomilavanje), niti kasnije (čime se izbegava kašnjenje). Na taj način se od svakog segmenta proizvodnje ili logistike postiže maksimum, čime se povećavaju kapaciteti preduzeća da odgovori na dinamične zahteve svojih krajnjih korisnika.

– **Upravljanje opštim kvalitetom** (*total quality management*) je proces u kome se vrednost svih aktivnosti i procesa unapređuju na najviši mogući nivo. Osnovni ciljevi ove tehnike su obezbeđivanje proizvoda i usluga internim i eksternim korisnicima koje trajno zadovoljavaju njihove potrebe, kao i eliminisanje procedura koje dovode do gubitaka u novcu, vremenu ili pouzdanosti proizvoda ili usluge. Ovakva vrsta upravljanja se zasniva na unutrašnjoj kontroli u okviru svake jedinice sistema, pri čemu na zaposleni na svim nivoima učestvuju u donošenju odluka koje se tiču njihovih aktivnosti.

– **Racionalna proizvodnja** (*lean process technology*) je koncept koji se zasniva na otklanjanju svih tradicionalnih aktivnosti koje nemaju dodatnu vrednost (izmene, period čekanja, odlaganje, itd.) da bi se izbeglo nepotrebno trošenje resursa. Ovaj koncept je zasnovan na proizvodnom sistemu *Tojote*, a moguće ga je primeniti u gotovo svakom proizvodnom okruženju.

## **8. Upravljanje inovacionim projektom** (*Innovative project management techniques*)

U današnje vreme postoji izražena tendencija da se sve inovacije realizuju kroz projekte, bez obzira na oblast za koju su vezani ili veličinu i strukturu organizacije.

Kroz projekte, ovakvo upravljanje je usmereno na istraživanje i razvoj, proizvodnju i marketing, sa iskusnim timom na čelu, čija je osnovna uloga da obezbedi kvalitetnu tehničku i finansijsku realizaciju u svakom od ovih segmenata.

Uspešno upravljanje inovacionim projektima podrazumeva unapred definisani akcioni plan, rokove za realizaciju zadataka, tzv. *milestones* (prekretnice, značajne etape u razvoju), planiranje resursa, i tako dalje. Pa ipak, organizacije neretko nailaze na neočekivane poteškoće i probleme, rizikujući postizanje zadatah ciljeva.

U cilju otklanjanja tih rizika, predlaže se raščlanjavanje samog procesa upravljanja na tri faze: pred-projektno upravljanje, upravljanje razvojem projekta i post-projektno upravljanje.

– **Faza preprojektog upravljanja** (*pre-project management phase*) podrazumeva izbor i procenu projektne ideje, i sam početak realizacije projekta. Međutim, nekada ne postoji dovoljno informacija i saznanja koja su neophodna, pa često dolazi do loše procene ideje, mogućnosti i kapaciteta neke organizacije da tu ideju realizuju, i slično. Najefikasniji način da se izbegne ovakav rizik je da se razvije strateški pristup ovom procesu.

– **Upravljanje razvojem projekta** (*development project management phase*) podrazumeva integraciju različitih kapaciteta i resursa. Najveći izazov u tom procesu, naročito za organizacije koje se tek razvijaju, jeste pronaći kompetentan tim koji može da uspostavi odgovarajući pristup procesu upravljanja i da na profesionalan i efikasan način odgovori na izazove realizacije projekta.

– **Postprojektno upravljanje** (*post-project management phase*) se ne odnosi na sam razvoj projekta, već na dugoročnu održivost i dalje unapređenje posle završetka projekta. Ono što je od izuzetnog značaja jeste učenje iz iskustva i dobro poznavanje same organizacije. Jer i najuspešniji razvojni projekti mogu da se suoče sa problemima kada dođe do trenutka kada treba obezbediti održivost projekta: postoji veliki broj složenih interakcija koje treba analizirati, nekada je teško predvideti prirodu rezultata unapred pre nego što se do njih dođe, nedostatak vremena ili preveliki pritisak da se počne sa sledećim projektom.

Stoga, vođe projekata su ti koji moraju prepoznati potrebu da se ovakva vrsta učenja unapredi i proširi, i da svoja iskustva uobliče u sisteme, alate, procedure koje ostali u organizaciji mogu da primene.

Veoma važan segment u upravljanju inovativnim procesom jeste projektni portfolio (*project portfolio*). Njime se definišu oblasti i segmenti u kojim neka organizacija može uspešno da realizuje inovativne procese, kroz generisanje novih i kombinovanje postojećih ideja radi što efikasnijeg odgovora na potrebe tržišta.

Cilj projektnog portfolija je da se izvrši prava selekcija i kombinacija inovativnih projekata, gde organizacija može da iskoristi na najbolji način dostupne resurse, da proširi ili stvori novo tržište za primenu novih tehnologija.

### **9. Upravljanje projektovanjem** (*Design management*)

Projektovanje novih proizvoda danas ide mnogo dalje od njegove jednostavne optimizacije ili unapređenja razvojnog procesa.

Pored ovih, ono mora istovremeno i da zadovolji mnoge spoljne faktore koje treba uzeti u obzir još u fazi razvoja proizvoda (zahtevi kupaca, kvalitet, troškovi proizvodnje, uticaj na životnu sredinu, mogućnost recikliranja, itd.). Sve ovo dovodi do toga da se projektovanje ne može više posmatrati kao zasebna aktivnost, već u interakciji sa ostalim segmentima razvoja proizvoda.

Korišćenjem tehnika za upravljanje projektovanjem, omogućava se da jedan proizvod odgovori na zahteve koje postavlja tržište, da se smanje troškovi razvoja i vreme potrebno za njegovu komercijalizaciju, i da se obezbedi efikasna koordinacija svih aktivnosti koje se tiču dizajna i razvoja.

Međutim, tek integracija svih navedenih ciljeva u jednu razvojnu strategiju koja je u skladu sa kapacitetima organizacije, može da pruži vidljive rezultate.<sup>198</sup>

CAD sistemi (*Computer Aided Design systems*) koriste moćne računarske alate za napredno projektovanje proizvoda. Oni uključuju simulacije i modeliranje sa ciljem da se ispita funkcionalnost i pružaju neuporedivo više mogućnosti od tradicionalnog dizajna.

---

<sup>198</sup> [http://www.wbc-inno.kg.ac.rs/pub/download/13964371334791\\_wbc\\_inno\\_academic\\_methodology\\_for\\_innovation\\_management\\_ser.pdf](http://www.wbc-inno.kg.ac.rs/pub/download/13964371334791_wbc_inno_academic_methodology_for_innovation_management_ser.pdf), dostupno: 16. 06. 2013;

Brza izrada prototipova (*rapid prototyping*) predstavlja tehniku kojom se CAD modeli direktno transformišu u fizičke modele, bez korišćenja alata ili drugih konvencionalnih metoda. Na ovaj način se unapređuje produktivnost, naročito u proizvodnoj industriji, jer se drastično smanjuju troškovi razvoja proizvoda od koncepta do tržišta.

Prema Međunarodnoj organizaciji za standardizaciju (ISO), upotrebljivost (*usability*) nekog proizvoda zavisi od lakoće, efikasnosti i jednostavnosti njegove upotrebe u cilju rešavanja problema ili zadataka u određenom okruženju. Zbog toga se upotrebljivost tretira kao merilo potencijala određenog proizvoda na tržištu i može se primeniti na sve vrste proizvoda.

Analiza vrednosti (*value analysis*) je sistematski pregled postojećeg dizajna nekog proizvoda sa ciljem da se analiziraju one specifične funkcije koje definišu sami korisnici, kao i kako odgovoriti na takve zahteve bez velikih troškova, a ipak održati funkcionalnost i pouzdanost proizvoda. Stoga je cilj ove tehnike dostići najveći stepen efikasnosti, kroz unapređenje proizvoda ili procesa, eliminišući istovremeno nepotrebne troškove.

### **10. Tehnike osnivanja preduzeća (*Business creation techniques*)**

Najkritičnija faza u razvoju nekog preduzeća jeste rana faza razvoja u kojoj odluke koje se donose utiču na njegov dugoročni razvoj. Međutim, kada se razmatra sam poslovni proces, istraživanje se uglavnom usmerava na već razvijena preduzeća, dok se veoma malo pažnje pridaje samom osnivanju i stvaranju preduzeća, naročito tehnoloških. Da bi se preduzeće od ove rane faze uspešno razvilo, mora proći nekoliko koraka:<sup>199</sup>

- Formulisanje poslovne ideje i definisanje komercijalnog pravca;
- Razvoj ideje do finalnog proizvoda;
- Definisane tržišta;
- Razvoj operativne organizacije;
- Uspostavljanje ključnih ekspertiza;
- Posvećenost ključne grupe ljudi i osnovna motivacija svakog od njih pojedinačno;
- Građenje odnosa sa korisnicima;
- Uspostavljanje veza sa ostalim preduzećima.

Za razvoj preduzeća ključno je postojanje poslovnih uslova unutar jedne zemlje, koji direktno utiču na proces internacionalizacije preduzeća, dostupnost objekata i infrastrukture, ali i preduzetničke klime (dostupni mehanizmi finansiranja i subvencija, obrazovanje i obuke, transfer tehnologija i znanja, itd.).

Naročito treba istaći ulogu univerziteta i istraživačkih institucija u ovom procesu, naročito zbog toga što poslednje vreme univerziteti i istraživački centri teže da unaprede svoje preduzetničke kapacitete kroz uključivanje studenata, profesora i istraživača u proces komercijalizacije istraživačkih rezultata. Sledeći primeri ilustruju kako se tehnike osnivanja preduzeća mogu efikasno primeniti u praksi.

---

<sup>199</sup> [http://www.wbc-inno.kg.ac.rs/pub/download/13964371334791\\_wbc\\_inno\\_academic\\_methodology\\_for\\_innovation\\_management\\_ser.pdf](http://www.wbc-inno.kg.ac.rs/pub/download/13964371334791_wbc_inno_academic_methodology_for_innovation_management_ser.pdf), dostupno: 06. 02. 2014;

– **Virtuelni inkubator** (*virtual incubator*) je sistem koji je zasnovan na internetu sa ciljem da se pored kancelarijskog i laboratorijskog prostora koje nude tradicionalni inkubatori, obezbede i druge usluge neophodne preduzetnicima kao što su podrška u procesu razvoja ideje do biznis plana, primeni poslovnog plana i prvim aktivnostima na tržištu, podrška na polju finansiranja, institucionalizacije, restrukturiranja, upravljanja, itd.

– **Spin-off kompanija** (*spin-off*) je veoma efikasan modalitet kojim može da se unapredi inovativna primena istraživačkih rezultata. Ona predstavlja čvrstu vezu između dva sveta: kako nauke i istraživanja, tako i industrije sa druge strane, čiji uspeh zavisi od stepena razvijenosti preduzetničke strukture, dostupnosti *seed* faze (početne faze zasnovane na istraživanju i razvoju) i rizičnog kapitala, kao i mogućnosti za umrežavanje.

– **Preduzetništvo** (*entrepreneurship*) predstavlja proces kojim se pokreće, organizuje i inovira poslovanje, sa osnovnim ciljem da se kreiraju nova tržišta i stvori profit. U poslednje vreme preduzetništvo je postalo ključni segment ekonomskog razvoja u celom svetu, pa se sve više pažnje posvećuje uspostavljanju i izgradnji kulture koja je bogata znanjima, veštinama i sposobnostima, ali i kreativnošću i pokretačkim duhom.

– **Biznis plan** (*business plan*) je prema tradicionalnoj definiciji, dokument čiji je cilj da definiše razvojni proces nekog preduzeća, obezbedi opis i validaciju inovacije, definiše akcioni plan i implementaciju projekta. Istovremeno, kroz jasno definisanje aspekata kao što su vreme povraćaja investicije, karakter i kvalifikacije osnivača, tržišne mogućnosti i tehnologija, preduzeće može stvoriti jake pregovaračke argumente za prodaju svog projekta investitorima.

### 7.3 Inovativnost i savremena organizacija

U vremenu u informatičke raširenosti, informacije i znanje su svima lako dostupne. U modernim organizacijama to uzrokuje odsutnost pažnje i neophodnost raspodele ljudske koncentracije na mnoštvo izvora informacija.

Tehnološki razvoj, kao rezultat inovacija, utiče na industrijsku snagu nacije, a poslednjih decenija se gleda i na mogućnost, ne samo razvoja nego i održivog razvoja (*sustainable development*). Tehnološkim inovacijama se zasigurno povećava produktivnost organizacija i nacionalnih ekonomija i utiče na bolji standard čitavih regiona.

Tehnološke napretke postižu samo najbolji i najorganizovaniji. Oni „imaju uključena svetla, ne da bi videli gde idu, nego da bi drugi videli njih”. Informatička tehnologija stvara potrebu da se mnoge stvari menjaju i u okviru organizacije i u okruženju.

Inovativnost podrazumeva spremnost i uspešnost organizacije u promenama, kao i veštinu upravljanja tim promenama. Moderne organizacije moraju spremno da uče, koriste naučeno i reaguju na najbolji način spram dostupnih informacija i znanja. Inovativnost znači okrenutost prema kupcima i tržištu. Inovativnost najviše podstiču konkurentsko okruženje i potreba za profitom kao i opstankom na tržištu.

Kada je u pitanju inovativnost preduzeća postoji paradoks, jer iako su kompanije često motivisane da razvijaju nove proizvode (usluge ili procese) zbog potreba kupaca,

konkurentskih faktora i korporativnih ciljeva, one same podižu barijere i stvaraju teškoće koje ugrožavaju inovativni proces.

Kao rezultat sila koje stimuliraju inovativnost (interakcija preduzeća i tržišnog okruženja) i snaga koje stvaraju otpor prema promjenama (unutrašnje snage u preduzeću) dolazi do paradoksa razvoja novog proizvoda.

Razvoj novog proizvoda može kompaniji da donese više strateških prednosti. Sa novim proizvodom u ponudi, organizacija može:<sup>200</sup>

- Steći konkurentsku prednost;
- Obezbediti mogućnosti za pojačanje ili promenu strateškog pravca;
- Poboljšati korporativni imidž;
- Obezbediti povraćaj investicija i kapitalisati rezultate istraživanja i razvoja;
- Osnajiti marketing/brend;
- Povoljno uticati na ljudske resurse.

Za podsticaj inovacijama, organizacije koriste neke od sledećih mehanizama:<sup>201</sup>

1. Kreiraju posebno odeljenje za inovacione aktivnosti;
2. Koriste princip projektne i matične organizacije;
3. Koriste multiprojektne menadžment;
4. Imaju odeljenje za ulaganje *rizičnog kapitala*.

Tajna kompanije *Nokia*, koja je lider u oblasti mobilnih telefona, leži u načinu kako ona organizuje inovacije. *Nokia* je uvela kulturu inovacija na svim nivoima. Neprikosnoveni lider u ovoj oblasti do 1993. godine, kada *Nokia* ulazi u oblast telekomunikacija, bila je američka kompanija *Motorola*. Kompanija *Nokia* ima 52.000 zaposlenih, od čega jedna trećina radi u istraživanju i razvoju. Od ukupnih prihoda, kompanija usmerava 10% na istraživanje i razvoj – što iznosi tri milijarde dolara godišnje. *Nokia* ima centralnu laboratoriju za istraživanje, kada je u pitanju osnovna tehnologija i dizajn proizvoda. Međutim, svi zaposleni iz R&D (*Research and development*) ne rade u centralnoj jedinici za inovacije. Organizovani su u male, autonomne timove.

Kompanija ima 69 timova za istraživanje i razvoj koji se nalaze svuda po svetu, a njihov zadatak je da kreiraju nove ideje prema novim potrebama tržišta. *Nokia* je pobegla od nedostataka velike kompanije, stvarajući više malih preduzeća unutar velike kompanije.

Svaka mala jedinica mora da kreira sopstveni poslovni model i da obavi istraživanje i marketing. Zahvaljujući ovakvoj organizaciji zaposleni imaju osećaj da rade u maloj kompaniji. Na najbolji način *Nokia* je optimalno iskoristila prednosti velike kompanije i superiornost malih preduzeća kada su u pitanju inovacije. Sposobnost kompanije da motiviše zaposlene na inovativnost dalo je rezultat, tako da danas *Nokia* predstavlja šesti brend u svetu, a uz to ona je za samo 10 godina nakon ulaska na tržište potukla svog najvećeg rivala, kompaniju *Motorola*, po prodaji i ostvarenom profitu sa 2:1;

<sup>200</sup> Stošić, B. (2007), Menadžment inovacija – ekspertni sistemi, modeli i metodi, Beograd, FON, str. 64;

<sup>201</sup> Narayanan, V. K. (2000), Managing Technology and Innovation for Competitive Advantage, New Jersey, Prentice Hall, pp. 55–57;

*Nokia* je vodeći lider u ovoj oblasti sa ostvarenom prodajom od preko 31 milijarde dolara godišnje i 38% globalnog tržišnog učešća.

Što se tiče inovativnosti, upravo je odnos prema promenama ono što čini razliku između inovativne i tradicionalne organizacije koja u strahu od promena pruža jak otpor. Top menadžment u tradicionalnim organizacijama je uglavnom neprijateljski raspoložen prema predlozima i novim idejama zaposlenih.

Otpor promenama u kompaniji može biti: otvoren, prikriven, trenutani, odložen, individualan, organizovan i organizacijski.<sup>202</sup> Menadžment najlakše savladava otvoreni otpor. Prikriveni otpor je znatno suptilniji i teže ga je savladati. Individualni otpor počiva na osobinama čovekove prirode. Osnovni izvori individualnog otpora su: navike ljudi (čovek je biće navika i suprotstavlja se svakoj promeni koja mu ugrožava stečene navike), sigurnost (promena uvek pretil sigurnosti, a sigurnost je jedna od osnovnih čovekovih potreba), strah od nepoznatog (svaka promena donosi neizvesnost, a ljudi vole poznate situacije), zabrinutost za prihode (strah da promena ne ugrozi prihode). Za preduzeće je naročito opasan organizovan otpor promenama koji čak može ugroziti i opstanak kompanije.

Organizacioni otpor promenama je rezultat konzervativnosti kompanija.

Upravljanje promenama zahteva da se posebno obrati pažnja na: razumevanje uzroka promena, vođenje procesa promena i savladavanje otpora promenama. Osnovne taktike koje menadžment može da primenjuje u savladavanju otpora promenama su: obrazovanje i komunikacija (objašnjavanje logike, ciljeva i svrishodnosti promena), participacija (preporučuje se uključivanje u proces odlučivanja glavnih nosilaca otpora), uvažavanje (obezbediti podršku od strane nosilaca otpora njihovim poštovanjem), pregovori (vođenjem pregovora napraviti određene ustupke), manipulacija i preuzimanje (izvrtnje činjenica u cilju savladavanja otpora) i prisila (upotreba odgovarajućih sredstava moći).

Inovativne organizacije karakteriše odsustvo straha od promena i opšta atmosfera učenja i usavršavanja. Zadatak top menadžmenta je da sluša ideje zaposlenih bez obzira da li izgledaju čudno, nepraktično ili nerealno. Uspeh preduzeća na nacionalnom i međunarodnom tržištu u sve većoj meri zavisi od njegove inovativnosti. Pojedine nacionalne ekonomije stvaraju povoljniju sredinu od drugih za stimulisanje inovativne aktivnosti preduzeća.

Naravno, to ne znači da državna regulativa ima sama najbitniji uticaj na ostvarenje nacionalne konkurentske prednosti. U fokusu preduzeća treba da bude unapređenje produktivnosti prema globalnim merilima, po granama i grupacijama. Inovacije su način da se ostvari nacionalna konkurentska prednost.

Karakterističan primer inovativnih organizacija su japanske kompanije i stvaranje povoljne klime u njima za zaposlene radi davanja novih predloga i ideja. Primera radi, zaposleni u kompaniji Tojota daju godišnje 2 miliona ideja, što je oko 35 predloga prosečno po jednom zaposlenom.

Stepen inovativnosti organizacije je različit i razlikuju se.<sup>203</sup>

---

<sup>202</sup> Robbins, S. P. and Timothy A. J. (2008), *Organizational Behavior*, 13th Edition, Prentice Hall, pp. 99;

<sup>203</sup> Ansoff, Igor H. – Stewart J. M. (1967), *Strategies for a Technology-Based Business*, Harvard Business Review, pp. 10–22;



1. **Inventivnost** – ovaj stepen inovativnosti je karakterističan za preduzeće koje se bori za inovaciono vođstvo na osnovu novog proizvoda i nastoji da sa proizvodom prvo stigne na tržište u cilju pozicioniranja na njemu;

2. **Adaptivnost** – preduzeće prepušta vođstvo drugima, a potom se brzo adaptira ili modifikuje tuđi proizvod, tzv. inovativna imitacija – preduzeće teži da bude *drugi ali najbolji*;

3. **Ekonomičnost** – u ovom stepenu preduzeće gradi snagu proizvedeći ono što su drugi već proizveli, ali ekonomičnije, tj. sa nižim troškovima;

4. **Inovativne aplikacije** – preduzeće koristi raspoloživu tehnologiju, ali je kreativno primenjuje u novim oblastima, tzv. nova aplikacija iste tehnologije.

Veoma je interesantan put *Tojote* u promenama stepena inovativnosti. *Tojota* je, npr. 1936. priznala da je kopirala model kompanije *Krajsler* i da je motor uradila po uzoru na *Ševrolet* iz 1933. godine. Nakon proteka sedam decenija, tačnije 2000. godine, *Tojota* je uvela na tržište prvi hibridni model – *prius* (sa električnim i benzinskim motorom) i postala lider. Danas kompanija *Tojota* nudi tržištu punu liniju automobila, počev od porodičnih automobila, preko sportskih, terenskih vozila, luksuznih limuzina, pa do kamiona i kombija. *Tojota* je pretekla sve konkurente i izbila na prvo mesto u proizvodnji automobila.

Današnje postindustrijsko društvo karakteriše uloga znanja kao dominantnog faktora. U savremenoj ekonomiji, znanje, inovacije i inovativnost su osnovni faktori razvoja i konkurentnosti preduzeća. OECD definiše ekonomiju znanja kao „ekonomiju direktno zavisnu od proizvodnje, distribucije i korišćenja znanja i informacija.”<sup>204</sup> Informacije i znanje su glavni pokretači savremene ekonomije znanja ili ekonomije zasnovane na znanju (*knowledge-driven economy*).

Apsolutna realnost koja karakteriše današnji dinamični, haotični svet globalne konkurencije je neophodnost stvaranja novih proizvoda i usluga, kao i uvođenje najnovijih tehnologija ukoliko preduzeće želi da uspešno ostvari konkurentsku prednost. Svakodnevno pobeđivanje u poslovanju zahteva inovacije.

Veoma često, u praksi i literaturi, prave se semantičke greške, pa se ne pravi razlika između otkrića, ideje, pronalaska, izuma, invencije i inovacije.

Otkriće je naučno saznanje o postojećim činjenicama ili prirodnim zakonima, tj. spoznaja nečega što objektivno postoji, ali ljudima nisu bili poznati. Prirodni zakoni postoje nezavisno od toga da li ljudi imaju ili nemaju saznanje o njihovom postojanju – zakon akcije i reakcije, zakon gravitacije, zakoni termodinamike, Arhimedov zakon, Keplerovi zakoni...

Naučna otkrića obično prethode velikim tehnološkim inovacijama.

„Nova ideja, po sebi nije ni invencija, ni inovacija, već predstavlja koncept (zamisao). Ideja nastaje kao rezultat identifikacije problema i razumevanja da negde postoji praznina.”

Inovacioni ciklus počinje idejom, odnosno generisanjem ideje.

Pronalazak je u suštini novo rešenje određenog tehnološkog problema, a primena može da bude i u toj delatnosti koja je bila polazište za rešavanje, ali i u drugim

---

<sup>204</sup> Organization for Economic Co-operation and Development. *The Knowledge Based Economy*, Paris, OECD, 1996, pp. 44;

delatnostima. Sa aspekta tehnološkog razvoja, invencija se pre svega javlja kao pronalazak, model, novi dizajn, tehnološki proces. Pronalazak može biti veoma važan u tehnološkom smislu, ali može biti i potpuno nevažan.

**Invencija** je rezultat procesa kreativnog razmišljanja pojedinca ili tima, odnosno shvatanja i razvijanja novih ideja najčešće iz oblasti tehnologije. Krajnji rezultat invencije je ideja (vizija) novog proizvoda, usluge ili procesa. Invencija je pronalazak, kreiranje nečega što do tada nije postojalo. Invencija je proizvod ljudskog duha, znanja i stvaralačke fantazije.

**Inovacija** je proces uvođenja pronalazaka u ekonomiju. Za ostvarenje inovacije neophodno je investirati u novu tehnologiju i nove kadrove. Invencija se pretvara u inovaciju nakon potvrđivanja na tržištu, pa proizilazi da inovacija predstavlja uspeh invencije na tržištu.

Invencija i inovacija su bliske po tome što su obe kreativne prirode, ali i različite jer je inovacija kompleksnija aktivnost, jer pored tehnologije obuhvata i marketing, finansiranje i druge ekonomske aktivnosti.

Inovacija je deo (faza) inovacionog ciklusa koji obuhvata jedinstven razvojni ciklus: ideja – invencija – inovacija – proširenje inovacije koja nakon komercijalizacije, može da se modifikuje i poboljšava u skladu sa potrebama.

Važno je istaći da ne dovodi svaka invencija do uspešne inovacije, niti se svaka inovacija završava poslovnim uspehom.

Kreativnost je veština kombinovanja ideja na jedinstven način ili stvaranje neobičnih asocijacija između ideja. Preduzeća koja podstiču kreativnosti razvijaju nova rešenja za probleme koji se javljaju. Međutim, kreativnost kao takva, nije dovoljna. Potrebno je da se kreativne ideje pretvore u nove proizvode, usluge ili procese. Prema tome neophodno je da se kreativnost pretvori u koristan ishod – inovaciju.

Izvori kreativnosti su:

- Nadarenost – kreativnost se ima ili nema i ona je božji dar;
- Slučajnost – kreativnost nastaje slučajno, usled spleta srećnih okolnosti (primer: penicilin – Fleming);
- Saznanje – kreativnost je rezultat normalnog procesa spoznaje (saznanja). Logički proces razmišljanja dovodi do ideje koja predstavlja rešenje nekog problema (primer: sijalica – Edison);
- Ličnost – kreativnost je lična osobina čoveka, tako da se ideja javlja usled talenta (primer: naizmjenična struja – Tesla).

Naravno kreativnost se mora podsticati kako bi se stimulisali kreativni ljudi na stvaranje što više ideja. Potpuno su u pravu autori koji ističu da tehnološke inovacije najviše zavise od najređeg resursa koji postoji – visoko obrazovane radne snage.<sup>205</sup> Značaj kreativnosti za uspeh kompanije je istakao osnivač i predsednik kompanije *Soni*, Akio Morita, koji je potencirao da su za uspeh kompanije neophodne tri vrste kreativnosti: kreativnost u pronalascima, kreativnost u planiranju proizvoda i njihovoj proizvodnji i kreativnost u marketingu.

---

<sup>205</sup> Salomon, Jean-Jacques (1986), *Science, technologie et développement: le problème des priorités*, Revue Tiers-Monde, Tome XXVII, No. 105, Janvier–Mars, pp. 213;

Razvoj civilizacije je rezultat mnoštva preduzetničkih poduhvata. „Različito vreme i različite okolnosti iziskivale su da se ljudska pozitivna energija, ideje i kreativnost usmere u različite poduhvate. Ako se sagleda vreme prošlo, vidi se da je civilizacijski pomak delo određenog broja hrabrih, različitih, kreativnih pojedinaca i grupa spremnih i sposobnih da se upuste u rizik u cilju ostvarivanja progresa i unapređenja društva.

„Periodi civilizacijske stagnacije vezuju se za deficit ljudskog resursa ovog tipa i njegovu nespremnost na nove poduhvate. Prelazna razdoblja u istoriji tržišno orijentisanih društava karakteriše ključna uloga preduzetnika. Još je Šumpeter poslovne cikluse dovodio u funkcionalnu zavisnost od talasa inovacija i preduzetništva. Progres je nastajao kada se jedan broj preduzetnika, koji je idejama išao korak ispred vremena, upuštao u nove poduhvate.”<sup>206</sup>

Izdvajaju se sledeći spoljašni faktori koji utiču na kreativnost:<sup>207</sup>

1. Resursi – materijal, informacije, laboratorije, oprema i sl.;
2. Podsticanje kreativnosti – podrška novim idejama na svim nivoima u preduzeću, počevši od top menadžmenta do direktnih pretpostavljenih;
3. Potpuna sloboda – sloboda u svakodnevnom vođenju posla;
4. Organizacione prepreke – uključujući konzervativizam i unutrašnje razdore u preduzeću;
5. Pritisak – pozitivan pritisak, izazov i negativan pritisak.

OECD je identifikovao sledeće izvore ideja:<sup>208</sup>

– **Interni:** R&D (istraživanje i razvoj), top menadžment, tržište, proizvodnja, praćenje tehnološkog razvoja, kadrovi, interni faktori koji podstiču inovacije.

– **Eksterni:** nabavka opredmećene i neopredmećene tehnologije, saradnja sa univerzitetima i institutima, saradnja sa kupcima i konsultantima, naučno-tehnološka literatura, patenti, komercijalna literature, sajmovi, izložbe, simpozijumi, javni programi podrške inovaciji, vladini ugovori, konkurentska situacija, treninzi za obuku, saradnja sa podgovaračima i drugim preduzećima.

Glavne karakteristike inovacija su:

- Traganje;
- Istraživanje;
- Finansijski rizik;
- Eksperimentisanje;
- Otkrića.

Globalna analiza inovacija obuhvata pet tehnoloških nivoa:

1. Modifikacija i unapređenje postojeće tehnologije;
2. Primena postojeće tehnologije u cilju razvoja novih proizvoda;
3. Unapređenje nove tehnologije;

<sup>206</sup> Lajović, D. (1998), *Privatizacija i preduzetništvo – putokazi profita*, Ekonomski fakultet Podgorica, str. 69;

<sup>207</sup> Von Stamm, B. (2008), *Managing Innovation, Design and Creativity*, 2nd edition, Wiley, pp. 34;

<sup>208</sup> OECD Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data, Paris, OECD Directorate for Science, Technology and Industry, Industry Committee, 1991, pp. 82;

4. Razvoj budućih tehnologija;
5. Pronalaženje novih tehnologija.

#### 7.4 Tipologija inovacija

Inovacije se klasifikuju na razne načine, a Šumpeter je to podelio na:<sup>209</sup>

- „1. Uvođenje novog proizvoda;
2. Uvođenje novog načina proizvodnje;
3. Otvaranje novog tržišta;
4. Osvajanje novog izvora sirovina ili poluproizvoda;
5. Stvaranje nove organizacije.”

OECD navodi sledeću podelu:<sup>210</sup>

- „– Inovacije proizvoda/usluga,
- Inovacije procesa,
- Inovacije organizacije,
- Inovacije marketinga.”

Za **proizvod**, inovacija je njegovo uvođenja na nov ili mnogo unapređen način, bilo u smislu njegovih osobina ili namene. Nov proizvod za kompaniju može da znači: konkurentsku prednost; bolji korporativni imidž; jačanje brenda; zauzimanje bolje strategije itd. Primeri inovacija proizvoda: novi materijali – telefon, kevlar (sintetičko vlakno velike zatezne čvrstoće); instant fotografija, kamera u mobilnom telefonu, margarin bez holesterola, GPS i sl.).<sup>211</sup>

Inovacije **usluga** su veoma značajne, jer su ekonomski efekti usluga veoma veliki. Danas inovacije učestvuju sa 2/3 u zaposlenosti. Usluga je proces izmene ulaznih faktora do sasvim nove usluge koja se ne može skladištiti, već se odmah koristi.<sup>212</sup>

Usluge su specifične jer su: neopipljive prirode, nedeljive, promenljive i prolazne. Inovacije usluga je, stoga, *proizvodnja neopipljivog*.

Usluge se stvaraju i koriste istovremeno (simultano). Zbog svojstva simultanosti usluge, realizacija usluge podrazumeva prisustvo provajdera (onoga koji obezbeđuje uslugu), kao i korisnika usluge, gde i jedan i drugi imaju aktivnu ulogu. Kod fizičkih proizvoda nije tako, jer se oni prvo proizvedu, skladište, distribuiraju, a koriste se tek kasnije.

Usluge su varijabilne jer mnogo zavise od toga ko ih pruža, gde ih pruža i sl. Kupci usluga su svesni svojstva varijabilnosti usluga i često pribavljaju informacije pre nego što se odluče za određenog davaoca usluge (izbor lekara, advokata, profesora,

---

<sup>209</sup> Schumpeter, J. A. (1939), *Business Cycles*, New York, McGraw Hill, pp. 31;

<sup>210</sup> OECD, Eurostat, Oslo Manual – *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, 3rd Edition. OECD Publishing, 2005, pp. 65.

<sup>211</sup> Lajović, D. – Vulić, V. (2010), *Tehnologija i inovacije*, Ekonomski fakultet Podgorica, str.18;

<sup>212</sup> Jovanović, P. (2003), *Leksikon menadžmenta*, Beograd, FON, str. 45;

majstora, restorana, hotela, provajdera, itd.). Za usluge je, dakle, karakteristična velika uloga ljudskih resursa u realizaciji usluge, tj. znanje i veština pojedinaca su veoma značajni za realizaciju usluge. Usluga imaju svojstvo prolaznosti, jer se za razliku od proizvoda ne mogu skladištiti.

Poslednjih godina tehnologija dobija sve veći značaj u uslugama, što doprinosi ekspanzionalnom rastu ovog sektora i omogućava kompanijama da poboljšaju svoju efikasnost i efektivnost i unaprede svoje usluge. Kod inovacija usluga je veoma slaba zaštita intelektualne svojine (primeri inovacija usluga: finansijske usluge bazirane na internetu, nove bankarske usluge, mobilna telefonija i sl.).

Inovacije **procesa** su novi ili poboljšani načini proizvodnje. Mogu biti kroz novu opremu, uvođenje softvera, tehnologije itd. Ova inovacija pozitivno utiče na efikasnost i niže troškove (nova oprema može biti: laseri, senzori, pokretne trake u proizvodnji, digitalizacija i sl.).

**Organizacione** inovacije su primena nove organizacije (npr.: sistematizacija radnih mesta, timsko organizovanje, standardi kvaliteta i sl.).

Inovacije **marketinga** su širok spektar promena poput dizajna proizvoda, promocije ili niže cene proizvoda (npr.: uvođenje direktne ili ekskluzivne prodaje, jačanje brenda, varijabilne cene, novi robni žig, reklamiranje i sl.).<sup>213</sup>

Profesor menadžmenta inovacija, Pol Trott, je dao širu klasifikaciju inovacija:<sup>214</sup>

- Inovacija proizvoda;
- Inovacija procesa;
- Inovacija organizacije;
- Inovacija menadžmenta;
- Inovacija proizvodnje;
- Inovacija marketinga;
- Inovacija usluga.

Teoretičar strategijskog menadžmenta, Geri Hamel (*Gary Hamel*), definiše inovacije menadžmenta kao napuštanje tradicionalnih principa menadžmenta ili napuštanje uobičajenih formi organizacije, što bitno menja način na koji se posao menadžmenta obavlja.<sup>215</sup>

Jednostavnije rečeno inovacije menadžmenta menjaju način rada menadžera, tj. kako menadžeri rade ono što rade.

Prema kriterijumu **prirode** inovacija, postoje dve velike grupe inovacija:<sup>216</sup>

„1. *Radikalne (suštinske) inovacije* predstavljaju velika unapređenja na nivou stanja tehnologije. Suštinske inovacije imaju za rezultat potpuno nove proizvode, usluge ili procese. One se mogu predstaviti kao proces u kojem je poznat pravac istraživanja, ali, je krajnji rezultat nepoznat.

<sup>213</sup> Lajović, D. – Vulić, V. (2010), *Tehnologija i inovacije*, Ekonomski fakultet Podgorica, str. 20;

<sup>214</sup> Trott, P. (2005), *Innovation Management and New Product Development*, London, Prentice Hall, pp. 121;

<sup>215</sup> Hamel, G. (2006), *Management Innovation*, Harvard Business Review, February, pp. 49;

<sup>216</sup> Davila, T. – Epstein, Marc, J. – Shelton, R. (2006), *Making Innovation Work – How to Manage It, Measure It, and Profit from It*. Wharton School Publishing, pp. 167;

„2. *Inkrementalne (evolutivne) inovacije* predstavljaju primenu malih promena u tehnološkom *know-how*. Evolutivne inovacije imaju za rezultat mala poboljšanja.”

U literaturi je poznata i sledeća klasifikacija inovacija koju je dao *Narayanan*:<sup>217</sup>

1. *Proizvodi „novi za svet” (NZZ)* – proizvodi novi i za preduzeće koje ih razvija i za tržište koje ih koristi. Ovi proizvodi imaju mali udeo u novim proizvodima preduzeća najčešće se baziraju na potpuno novoj tehnologiji (čak na naučnom otkriću) ili radikalno inoviranoj postojećoj tehnologiji (primeri: digitalna kamera – *Kodak*, vokmen – *Soni*, *post-it* papir za poruke – *3M*);

2. *Nove proizvodne linije (NPL)* – proizvodi novi za tržište, ali ne i za preduzeće. Radi se o proizvodima koje je preduzeće već proizvodilo, ali ih je toliko izmenilo da predstavlja novi proizvod na tržištu (primeri: *HP* je toliko izmenio postojeći model ink-jet štampača i napravio novi štampač u boji – da je on u suštini predstavljao novi proizvod za kupce);

3. *Proizvodi „novi za mene”* – proizvodi novi za preduzeće, ali, ne i za tržište. Radi se o proizvodima koji nisu novi za tržište (druga preduzeća koja su inovacioni i tržišni lideri su ih već plasirali na tržište), ali su novi za određeno preduzeće (primeri: ulazak na tržište mobilnih telefona – kompanija *Soni-Erikson*, *Samsung*, *Alkatel*, *LG* gde su se već pozicionirali *Nokia* i *Motorola*, kao inovacioni i tržišni lideri);

4. *Unapređenje proizvoda (UP)* – modifikovani postojeći – nisu novi ni za tržište ni za preduzeće. Radi se o novim proizvodima koji su unapređeni (modifikovani) postojeći proizvodi (primeri: unapređenje *HP* štampača koji su tokom vremena pretrpeli mnoge modifikacije i u svakom novom modelu su unapređene njegove performanse i pouzdanost);

5. *Inovacije procesa* – predstavljaju uvođenje novih ili bitno boljih načina proizvodnje. Ovi metodi mogu obuhvatati promene u procesnoj opremi, softveru, tehnikama ili u organizaciji proizvodnje, ili u svim ovim oblastima.

U odnosu na **veličinu promene** koju donose, inovacije mogu biti:

1. *Epohalne* – one koje obeležavaju jedan duži vremenski period. Epohalne inovacije drastično menjaju pravila igre na tržištu.

Primeri epohalnih inovacija koje su menjale čovekov svet: pronalazak vatre, pisma, točka, interneta, telefona itd.

2. *Konzervativne* – manje ali takođe vredne promene u čovekovom životu i radu. Povećanje štedljivosti motora, uvođenje ekrana veće rezolucije kod mobilnih telefona itd.

3. *Inovacije diferencijacije proizvoda* – one neki proizvod čine za nijansu boljim od sličnog, kroz ambalažu, dizajn, bolje funkcije itd. Ova inovacija pomaže pozicioniranju na tržištu, *oživljavanje* starijeg proizvoda i slično.

Danas je sposobnost inoviranja najznačajniji faktor stvaranja konkurentske prednosti i uspeha preduzeća. Inovacije su neophodne za opstanak preduzeća i za jačanje konkurentske pozicije.

Inoviranjem preduzeće stvara *privremeni monopol*, koji mu omogućava da ostvari dodatni profit na tržištu.<sup>218</sup>

---

<sup>217</sup> Narayanan, V. K. (2000), *Managing Technology and Innovation for Competitive Advantage*, New Jersey, Prentice Hall, pp. 108;

### 7.4.1 Disruptivne inovacije

Profesor na Harvardskoj poslovnoj školi (*Harvard Business School*), Klejton Kristensen (*Clayton M. Christensen*), je podelio inovacije u dve velike grupe:

– Ustaljene (tradicionalne) inovacije – Predstavljaju inkrementalna poboljšanja postojećih proizvoda ili procesa.

– Disruptivne inovacije – Predstavljaju tehnološke novitete koji lansiraju nove proizvode, zatim novitete koji donose pravu revoluciju, kao i inovacije koje na tržište izbacuju potpuno neočekivane proizvode, bitno jeftinije proizvode ili one koji imaju drugačiju ciljnu grupu.<sup>219</sup>

Disruptivna inovacija kreira nove proizvode koji zadovoljavaju potpuno nove potrebe potrošača koje do tada nisu ni postojale ili omogućava potpuno novoj grupi potrošača pristup proizvodu koji je u ranijem periodu bio dostupan samo potrošačima sa visokim dohotkom ili potrošačima sa odgovarajućim veštinama.

Disruptivna inovacija kreira proizvod koji pronalazi jednostavnu primenu u donjem segmentu tržišta, a onda nezaustavljivo napreduje ka vrhu, što kao posledicu ima potiskivanje postojećih konkurenata sa tržišta.

Biznis koji se zasniva na disruptivnim inovacijama je specifičan i ima sledeće osobine: niže profitne stope, manje ciljno tržište i jednostavnije proizvode koji ne moraju izgledati podjednako atraktivno kao postojeći proizvodi, ukoliko se kao mera upoređenja uzmu osobine proizvoda koji se već nalaze na tržištu.<sup>220</sup>

Tipičan primer disruptivne inovacije novog proizvoda koji izaziva tehnološku revoluciju je telefon. Prvobitni telekomunikacioni gigant, Bel (*Bell*) (predak današnjih telekomunikacionih operatera at&t, Qwest i Verizon), je počeo poslovne aktivnosti u drugoj polovini XIX veka kao upadač na tržište telegrafskih usluga, na kojem je dominirao *Vestern junion (Western Union)*. *Vestern junion* je zahvaljujući inovaciji koja se zvala telegraf napravio pravo carstvo u oblasti komunikacija u SAD, pa i šire. Ova tehnologija se nezaustavljivo širila u čitavom svetu. Profiti koje je ostvarivao *Vestern junion* zahvaljujući telegrafskim uslugama su bili ogromni.

Telegraf je bio opšteprihvaćen kao sredstvo komunikacije zbog sledećih osobina – bio je univerzalan, jeftin, asinhron i ostavljao je papirni trag. Telefon nije imao ni jedan od ova četiri atributa. Bio je daleko od univerzalnog – ako neko nije imao telefon, niste ga mogli dobiti. Bio je skup – čak i pod uslovom da ne obavite ni jedan poziv, zbog telefonske pretplate. Bio je sinhron – ako niste bili kući, komunikacija se nije mogla uspostaviti. I naravno – nije ostavljao papirne tragove. Tada su telefonski signali dostizali tri milje, a telegrafi *Vestern juniona* funkcionisali na velikim daljinama.

Da je Bel odlučio da napravi komunikacioni uređaj sličan telegrafu, samo malo poboljšan, verovatno bi ovaj poduhvat bio kratkog daha. Umesto toga, preduzeće je odlučilo da problem komunikacije reši drugačije i to na toliko koristan način da je ova

---

<sup>218</sup> Lajović, D. – Vulić, V. (2010), *Tehnologija i inovacije*, Ekonomski fakultet Podgorica, str. 26;

<sup>219</sup> Christensen, Clayton M. (2003), *The Innovator's Dilemma: The Revolutionary Book that Will Change the Way You Do Business*. Collins Business, pp. 89;

<sup>220</sup> Lajović, D. – Vulić, V. (2010), *Tehnologija i inovacije*, Ekonomski fakultet Podgorica, str. 34;

disruptivna inovacija poništila sve prednosti koje je telegraf posedovao. Tako je zahvaljujući novom proizvodu, telefonu, Bel uništio *Vestern junion* na tržištu komunikacija.

Zbog činjenice da preduzeća inoviraju brže nego što se menjaju životi njihovih potrošača, većina kompanija na kraju počinje da nudi proizvode koji su previše dobri, previše skupi i previše komplikovani za većinu kupaca. Time što isključivo razvijaju tradicionalne inovacije koje su im u prošlosti donele uspeh, ovakve kompanije nesvesno otvaraju vrata disruptivnim inovacijama.

Kristensen je uočio da postoje slučajevi u kojima razvoj novih tehnologija može za rezultat imati gubitak dela ili kompletnog tržišta, čak i u slučajevima kada kompanija analizira tržište, izlazi u susret zahtevima kupaca i investira u istraživanje i razvoj. Ova preduzeća, iako uspešno razvijaju tradicionalne (*sustaining*), često ispuštaju iz vida mogućnost razvoja disruptivnih tehnologija.

Problem nastaje tako što menadžeri slušaju želje svojih kupaca, usavršavaju postojeće proizvode, a gube šanse za moguće disruptivne inovacije. Sa druge strane, velike kompanije žele da efekat ulaganja u inovacije odmah urodi plodom.

Međutim, i pored toga što disruptivne tehnologije zahtevaju velika ulaganja, a u početku nisu isplative, preduzeća moraju ulagati u disruptivne tehnologije, ali sa novim tehnologijama treba da ciljaju nova tržišta.

Kompanije koje su uspešno pozicionirane na tržištu imaju tzv. inovatorovu dilemu koja se sastoji u sledećem – preduzeća koja imaju poslovni uspeh sa jednom fazom „novih proizvoda (nakon prethodnih inovacija), skoro po pravilu neizbežno budu blokirana sopstvenim uspehom i stoga osuđena na to da izgube u sledećem talasu inovacija. Baš kao što su oni *uništili* tehnološke lidere prethodnog doba, sada njih *uništavaju* pioniri narednog doba”.<sup>221</sup>

Novije kompanije kreiraju inovacije koje izazivaju poremećaje, koje su jeftinije i za koje postoji veći stepen verovatnoće da izazovu promene konkurentske prednosti. Poznate kompanije sporije reaguju na promene jer im to ugrožava prethodne investicije. Na taj način velike kompanije, iako su razvile vrhunsku tehnologiju, stradaju od sopstvenog uspeha kada ih u narednom *krugu* inovacija preteknu jednostavniji proizvodi i manji konkurenti. Zato je velika odgovornost na liderima kompanija u praćenju želja potrošača i kretanja tržišta.

Kristensen analizira razliku između ustaljene i disruptivne inovacije. U ustaljenoj inovaciji, neka tržišno pozicionirana preduzeća usavršavaju svoje najbolje i profitabilnije proizvode za svoje najprobirljivije potrošače. Kao primer može poslužiti kompanija *Microsoft*, koja poboljšava programe *word*, *excel* i *power point*.<sup>222</sup>

Čak i ukoliko se novi konkurenti pokušavaju nametnuti, to ne ugrožava pozicionirane kompanije. Međutim, tržišna utakmica je uvek *hod po ivici* pa u jednom momentu tehnologija *pretera*, a potrošači gube interesovanje za dodatne performanse proizvoda. Dolazi se do prelomnog trenutka, odn. do inovacije koja se zamorila.

Kristensen tvrdi da je to momenat za disruptivnu inovaciju. Disruptivne tehnologije ponudom jednostavnijeg i/ili jeftinijeg proizvoda, podmiruju manje zahtevne potrošače na već postojećem tržištu ili pak na tržištu *nepotrošača*. Ovde kao primer može

<sup>221</sup> Lajović, D. – Vulić, V. (2010), *Tehnologija i inovacije*, Ekonomski fakultet Podgorica, str. 41;

<sup>222</sup> Lajović, D. – Vulić, V. (2010), *Tehnologija i inovacije*, Ekonomski fakultet Podgorica, str. 23;



da posluži operativni sistem *linux* koji preuzima jedan deo tržišta koje je ranije koristilo operativni sistem *windows*.

Uspeh inovativnog poduhvata u savremenoj privredi ocenjuje se na osnovu brzine izlaženja na tržište i rentabilnosti. Skraćenje životnog ciklusa proizvoda potencira brzo izlaženje na tržište.

Ograničavajuće deluje preterano oslanjanje na postojeće tradicionalne tehnologije, kao i korišćenje tradicionalnih izvora informacija o novim proizvodima. Preduzeća imaju sklonost da izbegavaju nove proizvode sa nedovoljno poznatim tehnologijama.

Orijentacija samo na postojeće tržište vodi akcentiranju poboljšanja postojećih proizvoda. Sve to deluje ograničavajuće na istraživačko-razvojnu jedinicu u preduzeću koja daleko najveći deo svojih kapaciteta koristi za podršku postojećih proizvoda usmerenih na postojeća tržišta. Takva strategija istraživačko-razvojne jedinice ne može dovesti do razvoja disruptivnih tehnologija.

Da bi bila pokretač ona treba da se stavi u funkciju strategijske vizije koja je fokusirana na nove tehnologije, nove proizvode i nova tržišta. Zato se sugerise orijentacija istraživanja i razvoja na potrošače, koja se još naziva i *inovacioni radar*. To je pristup gde preduzeće neprekidno osluškuje signale potrošača, što mu omogućava da iskoristi sve šanse koje mu pruža tržište. Preduzeće mora biti fokusirano na ukupnu vrednost koju traže potrošači, što je često iznad tradicionalne ponude preduzeća.

Akcentat je na proizvodu, usluzi i isporuci. Ukoliko preduzeće najbolje koristi interne i eksterne ideje – ono će uspeti. Kompanija ne sme nikako da potpuno zanemari razvoj tradicionalnih tehnologija, ali isto tako ona treba da zna kada deo svojih snaga treba usmeriti prema razvoju disruptivnih tehnologija, radi sigurnije konkuretnosti i ubuduće.<sup>223</sup>

Odličan primer inovatorove dileme u industriji softvera je *Salesforce.com*. Još 2003. godine bilo je neshvatljivo da će biti tražen njihov nedorađeni softver za upravljanje odnosima s kupcima (*Customer Relationship Management – CRM*). I bez tog softvera, tržište je bilo zadovoljeno drugim sličnim proizvodima. *Salesforce.com* je imao samo prednost dostupnosti nabavke preko interneta u formi „softvera kao usluge” (*Software as a Service – SaaS*).

Za *Salesforce.com* su se zainteresovali i oni koji možda ne bi bili prava ciljna grupa. Dostigao je leadersku poziciju za oblast CRM sa jedne strane, i kao SaaS provajder sa druge strane.

Postoji način da manja inovativna preduzeća konkurišu velikim kompanijama, tako što ne nude bolja, nego potpuno različita rešenja.

Velike kompanije se nadmeću za velika tržišta, dok manje mogu da ponude jednostavnije proizvode, za marginalne grupe korisnika, možda one kojima je dotadašnja ponuda bila nedostupna ili nepraktična.<sup>224</sup>

Disruptivne inovacije su uspešne zahvaljujući finansijskim podsticajima i „kulturnoj omamljenosti”, a takođe i zahvaljujući finansijskim podsticajima. Kompanija koja upada na tržište gleda u milion nepotrošača i u njima vidi ogromnu mogućnost, dok je to, za već pozicioniranu kompaniju, samo kap u moru.

---

<sup>223</sup> Ibidem, str. 27;

<sup>224</sup> Lajović, D. – Vulić, V. (2010), *Tehnologija i inovacije*, Ekonomski fakultet Podgorica, str. 76;

U samom početku, odmah nakon ulaska nove kompanije, pozicionirana kompanija će se osećati dobro, jer obično prvo odlaze neprofitabilni kupci, tako da joj se čini da nema posledica. Visoke profitne stope deluju uspavljujuće na pozicionirana preduzeća, tako da često ne reaguju na disruptivnu inovaciju i zanemaruju konkurenciju. Nakon proteka određenog perioda vremena, „upadač” kreira nove inovacije „da bi obezbedio održivost”, dok ne usavrši tehnologiju da prevaziđe prvobitno tržište, kada pozicionirana kompanija treba da bude eliminisana.

Još jedan od razloga da novi konkurent prođe na tržištu je „kulturalna omamljenost” koja ne ide u prilog pozicioniranim kompanijama. Pozicionirane kompanije su prepoznatljive po određenim proizvodima za koje „upadači” ne mare.

Oni posmatraju žive ljude, u prvom redu nepotrošače, kako bi registrovali njihove nove potrebe za koje još uvek nema odgovarajućih proizvoda. Preduzetničke kompanije oslikavaju novu sliku, a ne slažu gotovu slagalicu. Inovativno razmišljanje zahteva široko sagledavanje cele slike, kao i njenih komponenta.

Japanska kompanija *Soni* postaje poznata kao serijski upadač, još od pedesetih godina XX veka. Tadašnji radio standard na bazi vakuumskih cevi, *Soni* je *potopio* kada je lansirao svoje tranzistorske radio aparate. Američka kompanija *Belove* laboratorije je pronašla tranzistor 1947. godine. Interesantno je da nijedan proizvođač radio i TV aparata u SAD nije obratio pažnju na ovu tehnološku inovaciju. Tehnologija svih proizvođača radio i TV aparata se zasnivala na vakuum cevima (lampama).

Akio Morita, predsednik u to vreme još uvek nepoznate kompanije *Soni* je vest o tranzistoru pročitao u dnevnim novinama i odmah otputovao za SAD. Uviđajući revolucionarni značaj nove tehnologije kupio je licencu tranzistora za beznačajnu sumu od 25.000 dolara.

Disruptivna inovacija je veoma brzo pokazala svoju revolucionarnost. *Soni* je nakon svega dve godine lansirao na tržište portabl radio, čija je težina iznosila 1/5 težine klasičnog radija, dok mu je cena bila 2/3 u odnosu na „lampaša”. Nakon toga trebalo je samo dve godine da *Soni* osvoji tržište SAD, a pet godina svetsko tržište. Svojim upadom na tržište *Soni* je praktično uništio prvobitne lidere na tržištu radio aparata.

No, ovo nije bilo poslednji put. *Soni* je nastavio da svojim disruptivnim inovacijama izaziva revolucije u oblasti elektronike i da upada na tržište i drugim kompanijama i u narednom periodu.

„*Xerox* je 1970-tih i 80-tih, držao poziciju u oblasti fotokopir aparata, stalno nastojeći da neutrališe izazove koji su dolazili od *IBM* i *Kodaka* kako bi napravio što bolje aparate za kopiranje za visoko tržište, dok nije popustio pred upadom jednostavnog i jeftinog stonog aparata za kopiranje, koga je proizveo *Canon*.”

Nove kompanije poseduju sposobnost da stvari vide na drugačiji način. Kristensen je otkrio da su nove kompanije nadigrane dobro razrađena preduzeća – „od najjednostavnijih do najradikalnijih, kompanije koje vode industriju u svakoj fazi razvoja i primene disruptivnih tehnologija su bile kompanije novopridošle u industriju, a ne ustaljeni i potvrđeni lideri.”<sup>225</sup>

Šta preduzetničke kompanije čini boljim inovatorima? Jedna jedina stvar – one su sposobne da prepoznaju mogućnosti i problemima priđu na novi način. One nisu

---

<sup>225</sup> Ibidem, str. 135;

opterećene starim načinima mišljenja ili uverenjima o tome „kako se oduvek radilo”. Jasno je da velike kompanije imaju nekoliko prednosti u odnosu na male. Zbog svoje snage na tržištu, one mogu angažovati značajne resurse da bi rešile problem i često su u poziciji da pridobiju tržište kada je inovacija u pitanju.

Međutim, sposobnost sagledavanja sa novim, svežim pristupom i oslobođenost od ograničenja, koji često sputavaju velike kompanije, može malim i preduzetničkim kompanijama pružiti prednost, a to je činjenica koja se često previđa.

Male inovativne kompanije imaju tu privilegiju da rastu uporedo sa svojim tržištem. Usput usavršavaju svoju tehnologiju da lagano preuzimaju i tržišni udeo većih kompanija. Velike kompanije se trude da tu smenu odlože što duže, ali je smena tehnologija u nekom trenutku neodložna.

Dobar primer je *Apple*-ov neuspeh s prvim komercijalnim uređajem – *newtonom*. Plasiranje 43.000 *Apple II* kompjutera je malo preduzeće pretvorilo u veliko, što je tada bio uspeh. Samo 15 godina kasnije to izgleda ovako: prodaja čak 140.000 uređaja tipa *newton* je za veliki *Apple* promašaj, jer sa te pozicije, prihod povećan za 1% izgledao je kao kap u moru!

„Novo tržište je presporo raslo da bi zadovoljilo apetite velike kompanije, ali ipak dovoljno brzo za jednu tada novu malu kompaniju – *Palm Computing*.”<sup>226</sup>

Disruptivna inovacija	Marginalizovana tehnologija
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>musketa luk i strela</i></li> <li>▪ <i>papir</i></li> <li>▪ <i>telefon</i></li> <li>▪ <i>internet telefonija (VoIP)</i></li> <li>▪ <i>tekst-procesor</i></li> <li>▪ <i>motorno vozilo</i></li> <li>▪ <i>kontejnerski prevoz</i></li> <li>▪ <i>tranzistor (poluprovodnik)</i></li> <li>▪ <i>ekran sa tečnim kristalima (LCD)</i></li> <li>▪ <i>digitalna fotografija</i></li> <li>▪ <i>muzika u digitalnom formatu koja se može preuzeti sa interneta</i></li> <li>▪ <i>CD/DVD</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>samostrel</i></li> <li>▪ <i>pergament</i></li> <li>▪ <i>telegraf</i></li> <li>▪ <i>fiksna telefonija</i></li> <li>▪ <i>pisaća mašina</i></li> <li>▪ <i>zaprežno vozilo</i></li> <li>▪ <i>rasuti prevoz</i></li> <li>▪ <i>vakuumska lampa</i></li> <li>▪ <i>ekran sa katodnom cevi (CRT)</i></li> <li>▪ <i>klasična fotografija sa filmom</i></li> </ul>

Tabela 4. Distributivna inovacija – marginalizovana inovacija.

<sup>226</sup> [http://www.wbc-inno.kg.ac.rs/pub/download/13964371334791\\_wbc\\_inno\\_academic\\_methodology\\_for\\_innovation\\_management\\_ser.pdf](http://www.wbc-inno.kg.ac.rs/pub/download/13964371334791_wbc_inno_academic_methodology_for_innovation_management_ser.pdf), dostupno: 06. 03. 2014;

## 7.5 Nastanak i primena inovacija

Kako se rađa inovacija? Stereotip su tzv. *bljeskovi genijalnosti* koji nastaju korišćenjem metode „prst na čelo”. Do njih dolaze „rasejani naučnici zakopani u laboratorijama”. Mada su neke velike inovacije zaista nastale na ovaj način, do većine inovacija se dolazi velikim radom. Do inovacija se ne dolazi tako što pojedinac pokušava da „bude pametan”. Pored toga, jedna od najčešćih grešaka je vezivanje inovacija za budućnost – inovacije treba da budu vezane za sadašnjost, za realne probleme koji postoje.

Piter Draker kaže da je inovacija „organizovan, sistematizovan i racionalan rad”, praćen ozbiljnim analizama, istraživanjima tržišta, analizom demografskih kretanja itd. Inovacija je težak i marljiv rad, bez kog čak i genijalnost gubi na značaju. Dakle, nove ideje su samo jedan korak, osnovno polazište.

Sam proces inovacije teče u tri koraka:<sup>227</sup>

1. *Invecija* – prvi korak u kom dolazi do koncipiranja nove ideje i kreacije nove mogućnosti za novi proizvod, uslugu ili proces. Uspešnost pronalaska na ovom prvom koraku se uglavnom ocenjuje na osnovu tehničkih kriterijuma.

2. *Inovacija* – tržišna potvrda invencije, uvođenje nove ideje u opštu upotrebu. Da bi invencija postala inovacija mora da postigne uspeh na tržištu. U ovoj fazi, tehničke kriterijume zamenjuju komercijalni.

3. *Difuzija* – kasnija upotreba inovacije uz eventualne korekcije i usavršavanje, na putu ka standardizaciji proizvoda.

Uspešni proizvodi bivaju imitirani ili poboljšavani od strane drugih preduzeća. Iz tog razloga, ova faza se često označava i kao faza imitacije.

Kao što se može primetiti posmatranjem faza inovacionog procesa, inovacija mora biti potvrđena na tržištu da bi bila *priznata* kao inovacija. U suprotnom, radi se samo o još jednom pronalasku (invenciji).<sup>228</sup>

**Tržišno** gledano, inovacija može nastati kao:<sup>229</sup>

„1. *Vučena od strane tražnje (demand pull)* – ovaj način nastanka inovacija je češći. Identifikuju se potrebe potrošača i stvaraju se novi proizvodi (ili inoviraju stari) kako bi se odgovorilo tim potrebama.”

Takvi proizvodi uglavnom donose stabilne prihode i nose relativno mali rizik, s obzirom da su nastali usled potrebe koja je identifikovana na tržištu (primeri: automatski menjač kod automobila, karavan, kabriolet, viagra).

„2. *Gurnuta od strane ponude (supply push)* – inovacija koju ‘gura’ ponuda nije zasnovana na tržišnoj potrebi, već preduzeće samo kreira potrebe i tražnju za svojim proizvodom.”

Ovakve inovacije nose mnogo veći rizik (ali i veći potencijalni profit), prvenstveno zbog činjenice da tržište može da ne prihvati proizvod. Velike inovacije

<sup>227</sup> Draker, P. (1991), *Inovacije i preduzetništvo*, Beograd, Privredni pregled, str. 179;

<sup>228</sup> Lajović, D. – Vulić, V. (2010), *Tehnologija i inovacije*, Ekonomski fakultet Podgorica, str. 53;

<sup>229</sup> [http://www.wbc-inno.kg.ac.rs/pub/download/13964371334791\\_wbc\\_inno\\_academic\\_methodology\\_for\\_innovation\\_management\\_ser.pdf](http://www.wbc-inno.kg.ac.rs/pub/download/13964371334791_wbc_inno_academic_methodology_for_innovation_management_ser.pdf), dostupno: 03. 03. 2014;

uglavnom nastaju na ovaj način, iz razloga što tržište nije dovoljno efikasno u kreiranju novih potreba. Kako je to slikovito objasnio jedan od najuspešnijih menadžera prehodnog veka, automobilski magnat Henri Ford: „Da sam pitao svoje mušterije šta je to što bi oni hteli, njihov odgovor bi bio – bržeg konja!” (primeri inovacija gurnutih od strane ponude: tranzistor, automobil, avion, vokmen, hemijska olovka, fotokopirni aparat, patent-rajsferšlus, telefaks).

Uspešan proces inovacija zahteva obavljanje neophodnih aktivnosti, kao što je definisanje problema, negovanje ideje, transfer informacija, integraciju informacija kao i podsticanje i rad na marketingu samog projekta inovacija. Polazeći od toga, uspešan model inovacije kombinuje preduzetničke, upravljačke i tehnološke aspekte. Značaj ovih funkcija je veoma bitan sa aspekta inovacione strategije.

Za uspeh inovacionog procesa najznačajnije su sledeće funkcije:<sup>230</sup>

1. *Generator ideja* – Ovo je uloga koja daje kreativan doprinos početku procesa inovacije; ona vrši analizu i/ili sintezu informacija koje se odnose na tržište, tehnologije, procedure koje generišu ideju o novom ili usavršenom proizvodu ili novom proizvodnom procesu;

2. *Preduzetnik* – „šampion proizvoda” – Funkcija kroz koju se identifikuje, predlaže i bori za promenu. Nosioci ove uloge se zalažu za preduzetničku ideju nezavisno od toga ko je autor ideje;

3. *Rukovodilac projekta* – Nosilac ove uloge je zadužen za planiranje i koordinaciju različitih aktivnosti i učesnika u inovacionom projektu;

4. *Čuvar kapije* – Suština ove uloge je u komunikaciji i kanalisanju informacija (informacije o tržištu, proizvodnji i tehnologiji) o bitnim promenama u internom i eksternom okruženju u odnosu na projektni tim. Nosilac ove uloge je most koji povezuje različite grupe u preduzeću, koje su značajne za uspeh inovacije;

5. *Sponzor* – Iako ova uloga nije direktno vezana za inovacione aktivnosti, ona je veoma značajna jer obezbeđuje resurse i sredstva koja su potrebna u toku inovacionog procesa.

Bitne karakteristike navedenih funkcija su:<sup>231</sup>

- Funkcije su jedinstvene i od nosilaca zahtevaju specifične sposobnosti;
- Specifičnost se povećava time što je mali broj ljudi primarni nosilac odgovarajuće funkcije;
- U cilju uspešne realizacije inovacionog projekta potrebno je da veći broj članova projektnog tima radi na realizaciji aktivnosti koje pripadaju jednoj funkciji;
- Pojedini članovi projektnog tima treba da budu angažovani na više funkcija;
- Uloge koje pojedinci obavljaju periodično se menjaju tokom vremena provedenog u preduzeću.

---

<sup>230</sup> Roberts, E. B. – Fusfeld, A. R. (1981), *Staffing the Innovative Technology-Based Organization*, Sloan Management Review, Spring, pp. 19–34;

<sup>231</sup> [http://www.wbc-inno.kg.ac.rs/pub/download/13964371334791\\_wbc\\_inno\\_academic\\_methodology\\_for\\_innovation\\_management\\_ser.pdf](http://www.wbc-inno.kg.ac.rs/pub/download/13964371334791_wbc_inno_academic_methodology_for_innovation_management_ser.pdf), dostupno: 05. 04. 2014;

Značaj pojedinih uloga menja se u toku inovacionog procesa, tako da je na početku najvažnije generisanje ideja i preduzetničke aktivnosti, dok kasnije veći značaj dobijaju ostale uloge.

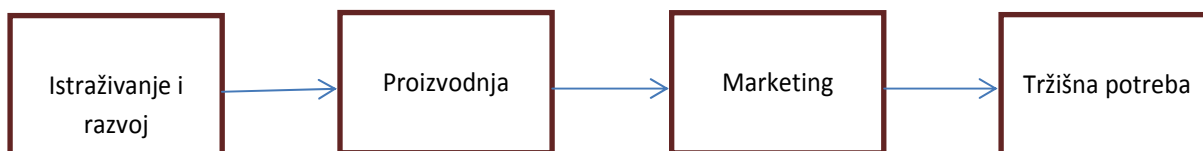
Inovacija je po svojoj prirodi haotična i teško je naći dve inovacije koje mogu da imaju identičan put od konceptualizacije do komercijalizacije, čak i u okviru istog preduzeća. Zato su isključene obe krajnosti: niti se inovacija može potpuno planirati, niti će inovacija biti potpuno neplanska.

Inovacije i inovativnost imaju za rezultat tehnološki progres koji predstavlja osnovni faktor razvoja i konkurentnosti preduzeća. Savremeni modeli razvoja inovacija nastaju i razvijaju se u skladu sa promenama različitih faktora - uticaj okruženja (tržišta), dominacija novih tehnologija, povećana konkurencija, skraćenje životnog ciklusa proizvoda i sl.<sup>232</sup>

Za definisanje strategije tehnološkog razvoja moguća su tri pristupa u određivanju odnosa tehnologije i organizacije:

– *Technology push* gde pronalazak vodi preko inovativnih aktivnosti, do primene i difuzije inovacije. Taj model se predstavlja relacijom: ISTRAŽIVANJE I RAZVOJ – PROIZVODNJA – MARKETING – TRŽIŠNA POTREBA. Ovaj pristup inovaciji daje prioritet tehnologiji, proizvodnji, istraživanju i razvoju u preduzeću, koji treba da daju inicijativu za inovaciju, koja će kasnije, sama po sebi, doneti pozicioniranje na tržištu, konkurentnost i poslovni uspeh. U ovom modelu inicijativa za inovacije dolazi od R&D, a tržište je primalac rezultata istraživanja i razvoja. U postojećem modelu, problem organizacije i upravljanja – menadžment problem – se sastoji u nastojanju da se tehnološka promena prihvati i sprovede na najpovoljniji način po preduzeće.

Ovakav pristup je opravdan u velikom broju situacija u praksi, bilo da je reč o krupnim, radikalnim tehnološkim promenama ili o sasvim malim neznatnim poboljšanjima. Odgovara na jednostavno pitanje: „Imamo određeni tehnički potencijal, kako da ga iskoristimo na najbolji način.”



Slika 13. Model „Technology Push”

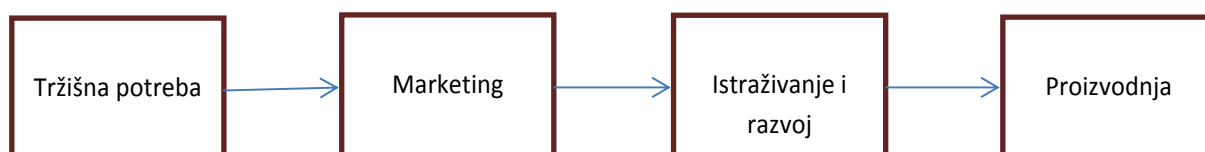
– *Market-pull* je model koji se predstavlja relacijom: IZRAŽENA POTREBA NA TRŽIŠTU – MARKETING – ISTRAŽIVANJE I RAZVOJ – PROIZVODNJA. Osnovno u ovom pristupu je što ima u vidu strateške ciljeve poslovanja i preduzeća u celini, a polazi od neke utvrđene potrebe ili tražnje, koju može zadovoljiti uvođenjem novih tehnologija. Ovaj pristup inovaciji pomera inicijativu za inovaciju iz R&D funkcije ka tržištu, odnosno ka preferencijama kupaca. Uloga tržišta u ovom modelu se potpuno menja, jer potrebe kupaca zahtevaju da R&D (istraživanje i razvoj) vrši inoviranje u cilju zadovoljavanja zahteva kupaca.

<sup>232</sup> Lajović, D. – Vulić, V. (2010), *Tehnologija i inovacije*, Ekonomski fakultet Podgorica, str. 58;

Sušтина ovog pristupa je da najpre treba uočiti potrebu, a potom je ispuniti, čime se znatno uvećavaju šanse za plasman na tržištu, konkurentnost i poslovni uspeh.

Prema tome u ovom modelu tržište usmerava R&D, a R&D ima reaktivnu ulogu.

Odgovara na jednostavno pitanje: „kako bi tehnologija mogla da doprinese ispunjavanju strateških ciljeva.” Ovakav pristup omogućava da se jedan od strateških ciljeva preduzeća, postizanje odgovarajuće konkurentske prednosti, tržišne moći na dugi rok, sagledava kroz unapređenje tehnologije kao jednog od ključnih resursa.

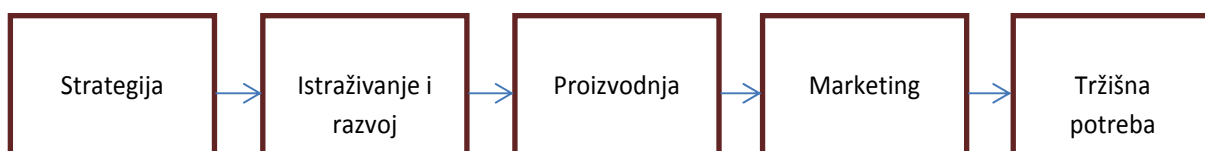


Slika 14. Model „Market Pull”.

– *Strategy pull* je kreiran po modelu strategijskog menadžmenta, kao rezultat sagledavanja okruženja, zatim raspoloživosti resursa, mogućnosti i sposobnosti.

Ovaj pristup se javlja u teoriji i praksi u novije vreme i insistira na proaktivnom delovanju preduzeća. On ne polazi ni od R&D, ni od tržišta, tj. od zahteva kupaca, već u njihovom sadejstvu sagledava strateške mogućnosti kompanije.

Ovaj pristup je zasnovan na stavu da preduzeće može da utiče na okruženje, kroz odabir strateških pravaca i aktivnu ulogu na tržištu, uz istovremeno uvažavanje potreba tržišta i sopstvenih mogućnosti. Prema tome ova inovaciona strategija ima proaktivan pristup, koji polazi od kombinacije potencijala kompanije i skupa internih varijabli, s jedne strane, i potreba tržišta, s druge strane. Ovaj model je predstavljen relacijom: STRATEGIJA – ISTRAŽIVANJE I RAZVOJ – PROIZVODNJA – MARKETING – TRŽIŠNA POTREBA. Ovaj model predstavlja kombinaciju dva prethodna modela. U njemu, među inputima inovacijske aktivnosti dominiraju strateški faktori, kao što su strateška orijentisanost, tržišna orijentisanost, izvori kreativnih ideja, spremnost kompanije da prihvati inovaciju i dr.

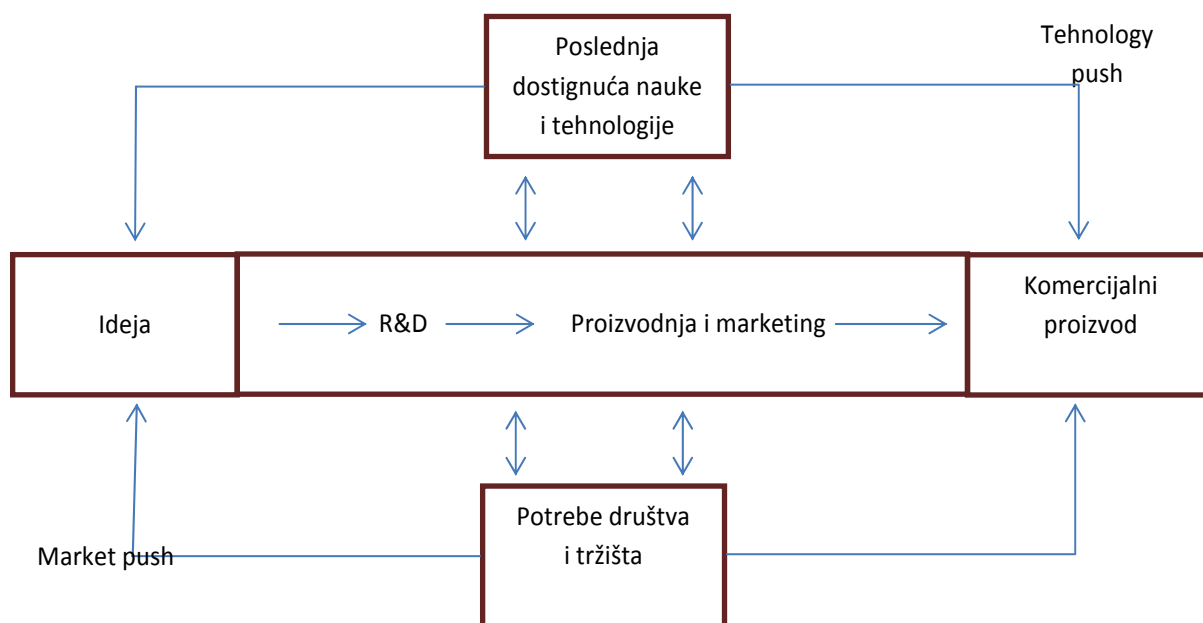


Slika 15. Model „Strategy Pull”.

Interaktivni model inovacije povezuje modele *technology push* i *market pull*.<sup>233</sup> Model nema početnu tačku, već se inovacija posmatra kao interakcija tržišta, dostignuća nauke i tehnologije i sposobnosti preduzeća, a informacioni tokovi ukazuju da inovacija

<sup>233</sup> Trott, P. (2005), *Innovation Management and New Product Development*, London, Prentice Hall, pp. 88;

može nastati u različitim tačkama. Generisanje ideja zavisi od tri komponente: sposobnosti preduzeća, potreba tržišta i naučnog i tehnološkog razvoja. U centru modela se nalaze funkcije R&D, proizvodnje, marketinga i prodaje. Tokovi komunikacije se uspostavljaju na principu povratne sprege.



Slika 16. Interaktivni model inovacije.

Međutim, kao što je i Šumpeter uočio, nije redak slučaj da dođe do inovacije i bez značajnijeg tehnološkog razvoja. Bivši predsednik kompanije *Sony*, Akio Morita, je imao običaj da istakne da: „Nauka nije jednako tehnologija, a tehnologija nije jednako inovacija.”

Slično ovome i Piter Draker ističe da: „Nije bilo mnogo nove tehnologije uključeno u ideju skidanja karoserije kamiona sa njenih točkova i njeno premeštanje na teretni brod. Ta inovacija – kontejner, uopšte nije nastala iz razvoja tehnologije nego iz novog sagledavanja 'teretnog broda' pre kao oruđa za rukovanje – manipulisanje materijalima, nego 'broda' u klasičnom smislu reči; drugim rečima, ono što je zaista bilo važno odnosilo se na potrebu i mogućnost maksimalnog skraćivanja vremena neophodnog ostajanja broda u luci.”<sup>234</sup>

Takođe, karakterističan primer inovacije bez unapređenja tehnologije je poštanska markica.

U prvoj polovini XIX veka veći broj evropskih zemalja je imao poštansku službu. Slovenac Lovrenc Košir je 1835. godine prvi došao na ideju i razradio koncept poštanske marke. On je predložio austrijskom ministarstvu trgovine reformu poštanske službe, i to

<sup>234</sup> Draker, P. F. (1991), *Inovacije i preduzetništvo – praksa i principi*, Beograd, Privredni pregled, str. 56;



tako što ubuduće poštarinu ne bi plaćao primalac pošiljke prilikom isporuke, već pošiljalac prilikom predaje u pošti.

Po ugledu na taksene marke kojima su plaćane takse i druge dažbine predložio je uvođenje poštanske marke. Njegova reforma nije prihvaćena. U isto vreme i sa istom idejom istupio je Džejms Čalmers (*James Chalmers*). Njegove predloge je prihvatio Ser Roland Hil (*Sir Rowland Hill*) koji je bio zadužen od engleske pošte da predloži reformu. Na osnovu njegovog predloga štampana je prva marka „Peni blek” (*Penny Black*), 1. maja 1840. godine, na kojoj je bio lik britanske kraljice Viktorije, a čija je vrednost bila jedan peni.

Tako je Englez *Hil* usavršio britansku poštansku službu i postavio temelje savremenoj pošti, a pri tome nije bilo ni jednog tehnološkog pronalaska. *Hil* je unapredio poštansku službu briljantnom inovacijom koja je bila veoma jednostavna: poštarina u Velikoj Britaniji će se ubuduće plaćati unapred kupovinom poštanske markice i njenim lepljenjem na pismo, a poštarina na teritoriji Britanije će biti ista bez obzira na udaljenost.

Veoma jednostavno, ali je ovo učinilo da je pošta na britanskim ostrvima postala funkcionalna, efikasna i znatno jeftinija. Bila je to ogromna prednost za potrošače – korisnike poštanske službe.

Na izgled mala i jednostavna inovacija, ali i danas nakon 170 godina veoma efikasno funkcioniše i to na isti način.

Za menadžment, inovacija je veoma važno – pitanje izbora projekta. Izbor projekta se vrši na osnovu dva kriterijuma: ekonomskog potencijala projekta i tehnološke izvodljivosti.

Polazeći od ova dva kriterijuma moguće je razviti portfolio istraživačko-razvojnih projekata u kompaniji, kako bi se ostvarila odgovarajuća ravnoteža rizika i prinosa.<sup>235</sup>

Visoka	„Hleb i maslac”	„Biser”
Niska	„Beli slon”	„Ostriga”
	Nizak	Visok

Slika 17. Portfolio istraživačko-razvojnih projekata.

Matrica istraživačko-razvojnih projekata ima četiri polja sa figurativnim nazivima:

– *Hleb i maslac* – Projekti koji imaju visoku tehnološku izvodljivost ali mali ekonomski potencijal. Usmereni su na tehnološka poboljšavanja postojećih proizvoda ili procesa. S obzirom na njihov inkrementalni karakter, ovi projekti donose koristi u

<sup>235</sup> Matheson, D. – Matheson, J. E. (1998), *The Smart Organization: Creating Value Through Strategic R&D*, Harvard Business School Press, pp. 114;

kratkom roku. Preduzeće ne može na ovim projektima temeljiti konkurentsku poziciju u dugom roku.

– *Biser* – Projekti visoke tehnološke izvodljivosti i visokog ekonomskog potencijala. Biseri koriste proverena tehnološka dostignuća, u cilju ostvarivanja revolucionarnih poslovnih uspeha. Ovi projekti omogućavaju ostvarivanje dugoročne konkurentске prednosti. U stvarnosti, biseri su veoma retki i mogu se otkriti samo otvaranjem velikog broja ostriga.

– *Ostriga* – Ova grupa projekata ima veliki ekonomski potencijal i malu verovatnoću tehnološke izvodljivosti. Ostrige su projekti u ranoj fazi razvoja, koji su osmišljeni tako da preduzeću donesu novu konkurentsku prednost. Profitni potencijal ovih projekata je ogroman, ali su za njihovu realizaciju neophodna nova tehnološka dostignuća. Najveći broj projekata iz ovog polja je predodređen na neuspeh.<sup>236</sup>

– *Beli slon*<sup>237</sup> – Ovo su projekti niskog ekonomskog potencijala i niske tehnološke izvodljivosti. Očigledno je da nijedno preduzeće ne bi racionalno odlučilo da u svoj portfolio uključi projekte iz ove grupe. Uprkos tome, skoro sva preduzeća imaju bele slonove u svojim portfolijima. Ovi projekti obično počinju svoj životni ciklus kao projekti iz grupe *ostriga* ili *hleb i maslac* ali vremenom postaju beli slonovi zbog komercijalnih ili tehnoloških problema.<sup>238</sup>

## 7.6 Inovacija i poslovni modeli

Poslovnim modelom (*Business Model*) se naziva mehanizam pomoću kojeg se nekim poslom nastoji ostvariti prihod i dobit. Poslovni model predstavlja metod i skup pretpostavki koje objašnjavaju kako jedna kompanija stvara vrednost i ostvaruje profit u konkurentskom okruženju.<sup>239</sup> Poslovnim modelom se inovaciji sa tehnološkim obeležjima nastoji dodeliti vrednost s tržišnim obeležjima.<sup>240</sup>

Postupak oblikovanja poslovnog modela (*Business Model Design*) prikladnog za inovacije tehnološkog utemeljenja, sa šest koraka, su predložili Henri Česbrou (*Henry Chesbrough*) i Ričard Rozenblum (*Richard S. Rosenbloom*):<sup>241</sup>

1. **Predlog vrednosti** – Vrednost je neka karakteristika proizvoda ili usluge zbog koje su kupci spremni da daju svoj novac da bi je imali (primeri: pljeskavica, cipele, knjiga, šišanje, internet i sl.). Vrednost se pruža kupcu kroz transformaciju sirovina i drugih resursa u proizvod koji kupci zahtevaju u određeno vreme i na određeni način.

<sup>236</sup> Na farmama ostriga, svega 5% uzgajanih ostriga daju biser koji je moguće plasirati na tržište;

<sup>237</sup> Izraz potiče od običaja monarha iz Jugoistočne Azije (Burma, Tajland, Laos i Kambodža) da drže bele slonove, koji su bili simbol pravednog vladanja i prosperitetne države. Monarh je povremeno poklanjao belog slona svojim plemićima, kao znak uvažavanja. Zbog činjenice da su se ove životinje smatrale svetim, kao i zbog toga što je zakonom bilo zabranjeno da se koriste za rad, dobijanje ovakvog poklona je istovremeno bilo i blagoslov i prokletstvo. Plemići su morali da drže životinju koju nisu smeli da upotrebe u bilo kakve praktične svrhe, a u isto vreme imali su velike troškove oko njenog izdržavanja;

<sup>238</sup> Lajović, D. – Vulić, V. (2010), *Tehnologija i inovacije*, Ekonomski fakultet Podgorica, str. 66;

<sup>239</sup> Des, G. D. / Lempkin, G. T. i Ajzner, A. B. (2007), *Strategijski menadžment*. Beograd, Data Status, str. 294;

<sup>240</sup> Lajović, D. – Vulić, V. (2010), *Tehnologija i inovacije*, Ekonomski fakultet Podgorica, str. 74;

<sup>241</sup> Chesbrough, H. and Rosenbloom, R. S. (2011), *The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies*, *Industrial and Corporate Change*, Volume 11, Number 3, pp. 529–555;

Ovaj korak sadrži opis problema (potrebe) koji kupac ima, opis proizvoda koji rešava taj problem i opis vrednosti koji taj proizvod ima iz perspektive kupca.

2. **Tržišni segment** – Savremeno tržište nije homogeno, već se sastoji od više tržišnih segmenata, zahvaljujući heterogenosti potreba i želja potrošača. Preduzeće nije u mogućnosti da opslužuje ukupnu tržišnu tražnju, pa je neophodno da se identifikuju oni delovi tražnje koji su adekvatni njegovim mogućnostima.

Preduzeće dekomponuje tržište (segmentira ga) da bi dobilo homogene grupe kupaca poznate kao tržišni segment. Segmentacija nije opšta podela tržišta, već je isključivo relevantna za pojedinačno preduzeće. Segmentiranjem tržišta se određuje potrošač i tržište za proizvod. Kompanija svoju ponudu usmerava prema manjem ili većem broju tržišnih segmenata zavisno od strategije za koju se odluči.

3. **Struktura lanca vrednosti** (*Value Chain*) – Vrednost je svota novca koju je potrošač spreman da plati za proizvod. Međutim, pretvaranje različitih sirovina u nešto što potrošači vrednuju zahteva ogroman raspored međusobno povezanih radnih aktivnosti koje realizuju različiti učesnici – dobavljači, proizvođači, pa čak i kupci. Lanac vrednosti predstavlja skup povezanih aktivnosti koje stvaraju vrednost, od sirovina i materijala, preko procesa proizvodnje, do distribucije proizvoda prema korisniku.

4. **Stvaranje prihoda** – Potreban nivo detalja vezanih za prihod, strukturu troškova i profit zavisi od stepena realizacije inovacije, tj. od faze projekta, a ovaj korak poslovnog modela je njegov kritični deo. Treba ustanoviti glavne činioce troškova (početni, fiksni, varijabilni), definisati očekivanu dobit, proceniti cenu, odrediti funkciju tražnje za proizvodom i proceniti obim prodaje.

5. **Pozicija u mreži vrednosti** (*Value network*) – Za uspešno stvaranje vrednosti neophodna je i uspešna isporuka vrednosti. Zato kompanije posmatraju svoje poslovanje, pored ostalog, i iz ugla mreže vrednosti. Proizvođači uglavnom ne prodaju neposredno proizvode krajnjim korisnicima – izmenu njih se nalazi niz posrednika koji imaju brojne uloge. Kompanija se nalazi u centru mreže vrednosti – sistemu partnerstava i saveza koje kompanija kreira da bi stvorila, proširila i isporučila svoju ponudu. Mreža vrednosti obuhvata kupce, konkurente, dobavljače, dobavljače dobavljača, kao i njihove prve i krajnje kupce. Uspešne kompanije prate rad dobavljača svojih dobavljača (tzv. operacije unazad) i rad kupaca svojih distributera (tzv. operacije unapred). Loša koordinacija mreže vrednosti može imati dalekosežne posledice na tržišnu poziciju i profitabilnost preduzeća.

6. **Konkurentska strategija** – Određuje način na koji će kompanija pokušati da ostvari održivu konkurentsku prednost.

## 7.7 Izvori inovacija

Izvori inovacija mogu biti:<sup>242</sup>

1. *Interni* – Ovi izvori nalaze se u okviru preduzeća i to su:

- neočekivanost,

---

<sup>242</sup> [http://www.wbc-inno.kg.ac.rs/pub/download/13964371334791\\_wbc\\_inno\\_academic\\_methodology\\_for\\_innovation\\_management\\_ser.pdf](http://www.wbc-inno.kg.ac.rs/pub/download/13964371334791_wbc_inno_academic_methodology_for_innovation_management_ser.pdf), dostupno: 03. 03. 2014;

- nepodudarnost,
- potreba procesa i
- privredne i tržišne strukture;

2. *Eksterni* – Ovi izvori se nalaze u okruženju, štaviše, i van privrednih tokova a to su:

- politička klima,
- demografske promene,
- pojave novih znanja itd.

Navedeni izvori inovacija nisu međusobno čvrsto odvojeni. Naprotiv, među izvorima postoji značajno preplitanje. „Oni donekle liče na sedam prozora, od kojih se svaki nalazi na različitoj strani jedne iste građevine. Sa svakog prozora dobija se utisak o nekom obliku te građevine, ali se radi o različitim uglovima posmatranja i različitim oblicima koji se dobijaju takvim posmatranjem. Sedam pomenutih prozora zahteva odvojenu analizu, jer svaki od njih ima svoje posebne karakteristike. Nijedna oblast, međutim, nije bitno značajnija a ni produktivnija od ostalih.”<sup>243</sup>

Još je grčki državnik i orator Demosten u 5. veku p. n. e. govorio da su mali događaji često počeci velikih poduhvata. Slično tome, Piter Draker kaže da povoljnih prilika ima svuda, da se često pojavljuju, a kada se pojave pružaju veliku šansu.<sup>244</sup>

Te šanse se ne čekaju da se pojave kao stvar srećnih okolnosti – u njihovo istraživanje se ulaže i planira. Mogućnosti su izvor inovacija. Mogućnosti se, naravno, moraju razumeti. Ako se ne razumeju nije mogući naći rešenje. Pored razumevanja mogućnosti potrebno je i znanje da se posao obavi.

Prema Drakeru, izvori inovacija mogu biti pojave kao što su:<sup>245</sup>

- Neočekivani uspeh;
- Nepodudarno;
- Ono što proces zahteva;
- Struktura privrede i tržišna kretanja;
- Demografske promene;
- Opažajne promene;
- Pojava novih znanja.

## **Neočekivano**

### *Neočekivani uspeh*

Neočekivani uspeh predstavlja situaciju u kojoj pojedinac ili kompanija sasvim slučajno dolaze do inovacije (*serendipity*). Ovakav uspeh često zatiče sve protagoniste nespremne.

<sup>243</sup> Draker, P. (1991), *Inovacije i preduzetništvo*, Beograd, Privredni pregled, str. 62;

<sup>244</sup> Lajović, D. – Vulić, V. (2010), *Tehnologija i inovacije*, Ekonomski fakultet Podgorica, str. 81;

<sup>245</sup> Draker, P. (1991), *Inovacije i preduzetništvo*, Beograd, Privredni pregled, str. 98;

Neretko se događa da nagli porast tražnje, prouzrokovan neočekivanim uspehom, bude iskorišćen od strane nekog imitatora. Neočekivani uspeh je, npr. otkriće penicilina (Aleksandar Fleming) ili otkriće najlona (američka kompanija Dipon, *DuPont*).

U septembru 1928. godine, *Aleksandar Fleming*, škotski biolog i farmakolog, je posudu sa kulturom stafilokoka pronašao kontaminiranu zelenkastom buđi. Spora buđi je dospela vazduhom iz susedne mikološke laboratorije. Aleksandar Fleming je izolovao kulturu gljivice *Penicillium notatum* i pretpostavio da gljivica luči supstancu koju je kasnije nazvao penicilin. Samo otkriće se može kvalifikovati kao slučajnost.

Fleming nije odmah u penicilinu video korist u smislu antibakterijskog delovanja. On ga je u početku video kao antiseptik. Kasnija istraživanja su dovela do spektakularne primene penicilina kao leka, a kasnije do otkrića i drugih antibiotika.

Američka hemijska kompanija Dipon se preko 130 godina bavila proizvodnjom municije i eksploziva. Jednog vikenda, jedan asistent je slučajno ostavio upaljenu svetiljku u jednoj od laboratorija. Hemičar *Valas Karoters*, u ponedeljak ujutru, otkrio je da se tkanina u kotlu smrzla, odnosno pretvorila u neka nepoznata vlakna. Slučajno otkriće dovelo je, nakon deset godina upornih i skupih istraživanja, do proizvodnje fantastičnog najlona (veštačke svile).

Na velikoj Svetskoj izložbi 1939. godine, *Dipon* je predstavio prve najlon čarape i druge proizvode od najlona. Uskoro je početkom Drugog svetskog rata došlo do ogromne proizvodnje novog materijala potrebnog za izradu padobrana, šatora, konopa, četkica, mreža i dr.<sup>246</sup>

Ono što je posebno interesantno u citavoj priči o najlonu je to što se isti slučaj dogodio više puta u laboratorijama velikih nemačkih hemijskih kompanija, sa istim rezultatom, ali deset godina ranije.

Takođe je interesantno da su Nemci pokušavali da pronađu veštački proizvedena vlakna, ali su odbacivali slučajno proizvedena vlakna jer to nije bilo planirano, i pedantno su ispočetka započinjali nove eksperimente.

### *Neočekivani promašaj*

Inovacija je organizovan, sistematičan i racionalan rad. Inovacija zahteva intuiciju, ali i logiku, tj. ozbiljnu i rigoroznu sveobuhvatnu analizu. I pored toga, dešavaju se neočekivani promašaji. Promašaji su greške koje veoma često mnogo koštaju, ali promašaji ponekad predstavljaju mogućnost za nešto drugo, neočekivano, ponekad kvalitetnije od istraživanog.

Nedostatak papira, Ser Vilijam Krisp (*Sir William Crisp*) je pokušao da reši putem skroba iz krompira, koji je sekao na listiće i dehidrirao. Iako nije dobio papir, dobio je nov proizvod – čips (*crisp*), na kojem se i obogatio.

Kompanija *W. L. Gore* je u traženju načina da unapredi žice za bicikl, napravila žice *elixir* za akustičnu gitaru

Interesantan je slučaj strategije kompanije Ilaj Lili (*Eli Lilly*) u vezi sa promašajima inovacija.

---

<sup>246</sup> Lajović, D. – Vulić, V. (2010), *Tehnologija i inovacije*, Ekonomski fakultet Podgorica, str. 89;

Naime nakon sprovedenog istraživanja kompanija je utvrdila da 90% eksperimentalnih lekova u SAD doživi neuspeh. Kompanija je razvila takvu korporativnu strukturu prema kojoj je neuspeh šansa za novu inovaciju. Kada se utvrdi da neki lek ne može da se upotrebi u planirane svrhe, tada stupaju na scenu naučnici iz *Ilaj Lili* koji pokušavaju da ustanove gde bi taj lek mogao da se upotrebi. Pored svojih naučnika *Ilaj Lili* angažuje i veliki broj spoljnih saradnika po projektnom principu. Analizira se svaka komponenta neuspešnog leka da bi se utvrdili uzroci neuspeha. Mnoge uspešne inovacije kompanije *Ilaj Lili* su prethodno bile proglašene za neočekivane promašaje. Npr. kontraceptivne pilule *elvista* doživele su neuspeh, a onda nakon istraživanja *Ilaj Lili* postale lek za osteoporozu koji kompaniji donosi godišnje milijardu dolara. Lek *stattra* je trebalo da bude antidepresiv, a postao je najprodavaniji lek za postizanje bolje koncentracije.<sup>247</sup>

### *Neočekivani spoljni događaj*

Neočekivani spoljni događaj često može da bude inovativna šansa koju treba iskoristiti u pravom trenutku.

Za razliku od neočekivanog uspeha ili neočekivanog promašaja koji su interni događaji iz kompanije, neočekivani spoljni događaj je *nešto što dolazi spolja iz okruženja* i o čemu treba veoma voditi računa, jer su u pitanju promene na tržištu ili viša sila (rat, globalna kriza, elementarne nepogode i sl.).

Neočekivani spoljni događaj je mogućnost, a da li će taj aspekt biti iskorišćen, zavisi od kompanija, njihove organizacije i menadžmenta u njima. Na primer, prelazak sa poslovnih na personalne računare u svetu se desio dosta naglo. U *IBM*, kao najvećoj kompaniji za proizvodnju računara, šezdesetih godina prošlog veka vladala je poslovna strategija: budućnost pripada centralizovanim sistemima kompjutera velikih mogućnosti, sa velikom memorijom i velikim kapacitetima.<sup>248</sup>

Na osnovu ovakve strategije, *IBM* je svoje snage bio usmerio na održavanje pozicije lidera u svetu velikih kompjutera. Sredinom sedamdesetih godina XX veka desio se neočekivani spoljni događaj. Tih godina, tinejžeri su iznenadno počeli da igraju kompjuterske igre. Pojavila se potreba za malim kompjuterima koji su znatno manjeg kapaciteta i znatno manje memorije. Odjedanput je krenulo naglo širenje personalnih kompjutera.

Sa aspekta *IBM*, to je izgledalo haotično, skupo, neracionalno i sl. Međutim, kupci su razmišljali drugačije. Suprotno očekivanjima, *IBM* se blagovremeno uključio u proizvodnju personalnih računara i to upravo u trenutku kada je tržište eksplodiralo. Već nakon tri godine *IBM* je postao vodeći svetski proizvođač personalnih računara i to sa skoro istom prednošću u odnosu na ostale konkurente, kao i kod velikih računara. Zahvaljujući pravilnoj proceni situacije koja je nastala zbog pravog šoka koji je izazvala potražnja za personalnim računarima, kompanija *IBM* je izrasla u pravog giganta.

---

<sup>247</sup> Lajović, D. – Vulić, V. (2010), *Tehnologija i inovacije*, Ekonomski fakultet Podgorica, str. 95;

<sup>248</sup> Lajović, D. – Vulić, V. (2010), *Tehnologija i inovacije*, Ekonomski fakultet Podgorica, str. 99;

## Nepodudarnost

### *Nepodudarnost između ekonomskih realnosti jedne privredne delatnosti*

Ovakva situacija se javlja u slučaju kada rast tražnje za nekim proizvodom uopšte ne dovodi do profita jer i troškovi rastu još više. Dakle, sve govori u prilog tome da bi trebalo da dođe do rasta profita samim porastom tražnje, ali dolazi do neočekivane nepodudarnosti zbog neisplativosti. Smatra se da je čitav sektor usluga u riziku od nepodudarnosti.

U nekim slučajevima mogu se utvrditi nepodudarnosti, a u drugima je ponekad nemoguće utvrditi zašto rastuća tražnja ne vodi većoj profitabilnosti. Međutim, nepodudarnost uvek zahteva akciju. Tipični primeri za ovakve nepodudarnosti su industrije, kao što su industrija čelika i industrija papira, koje su prošle kroz velike probleme zbog pogrešne percepcije i nepodudarnosti izmenu rasta profita i rasta troškova. Proces proizvodnje čelika je, još od 1870. godine kada je otkriven, u suštini bio neekonomičan.

Sam proces dobijanja čelika je suprotan zakonima fizike, jer se četiri puta stvaraju visoke temperature, koje se nakon toga snižavaju. Mini-čeličane su prva inovacija u ovoj oblasti.

Mini-čeličana postignutu temperaturu koristi jednom, nije neophodno gašenje peći i ponovno zagrevanje, temperatura se koristi za druge faze procesa proizvodnje. Dok su čeličane radno intenzivne, mini-čeličane su većim delom automatizovane. Troškovi mini-čeličana su duplo manji od klasične proizvodnje čelika. Međutim, za razliku od nepodudarnosti u industriji čelika koja je rešena inovacijom mini-čeličana, nepodudarnost u industriji papira još uvek nije rešena.

Najbolji primer mini-čeličana je američka kompanija *Nucor* koja je uvela i primenila najsavremenije proizvodne tehnologije za mini-čeličane. Kompanija je otkupljivala najnaprednije tehnološke procese širom sveta. Samo u tehnologiju livenja tankih čeličnih ploča iz jednog komada koju su drugi smatrali visoko rizičnom, *Nucor* je uložio ogromna sredstva.<sup>249</sup>

### *Nepodudarnost između realnosti i pretpostavki o njoj*

Zbog pogrešnih pretpostavki, ljudi realnost vide na drugi način i u pogrešnom pravcu usmeravaju svoje napore. Oni se koncentrišu da traže rešenja tamo gde nema rezultata.

Postoji, dakle, nepodudarnost između stvarnosti i njenog prihvatanja, a ta nepodudarnost ponekad daje šansu nastanku inovacija.

Karakterističan primer za nepodudarnost između realnosti i pretpostavki o njoj su preookeanski brodovi. Pedesetih godina prošlog veka, prevoz brodovima je zapao u veliku krizu. Sve prognoze su bile pesimističke i rešenje se nije videlo. Troškovi vozarine su rasli brzo, dok su se brodovi sve duže zadržavali u lukama koje su onda sve više bile zagašene.

---

<sup>249</sup> Lajović, D. – Vulić, V. (2010), *Tehnologija i inovacije*, Ekonomski fakultet Podgorica, str. 101;

Ljudi koji su pokušavali da reše problem polazili su od pogrešne pretpostavke, a to je da je brod neekonomičan dok plovi okeanom od luke do luke. Međutim, pretpostavka je bila pogrešna i rešenje je lako nađeno kad se pošlo od toga da je brod neekonomičan dok čeka u luci na utovar, odnosno istovar.

Rešenje je nađeno u odvajanju tereta od broda pronalaskom kontejnera. Utovar tereta u kontejnere je obavljan na kopnu, a vreme zadržavanja broda u lukama je smanjeno na najmanju meru (na 25%). Teretni pomorski saobraćaj je povećan preko pet puta, a troškovi prevoza su smanjeni za preko 60%.

Nepodudarnost između realnosti i pretpostavke o njoj lako je razrešena kad se pošlo od ispravne pretpostavke. Problem je, zapravo, bio u sporom utovaru/istovaru i dugom vremenu koje je brod provodio u luci. Pronalaskom kontejnera, to vreme je skraćeno i prekomorski saobraćaj je preporođen!

#### *Nepodudarnost između opaženih i stvarnih vrednosti i očekivanja klijenata*

Ovaj vid nepodudarnosti je najopštiji i najčešći. Proizvođači nemaju uvek jasno viđenje onoga šta potrošač želi. Ova nepodudarnost se dešava kada proizvođač i tržište ne percipiraju proizvod na isti način. Ukoliko proizvođač uvidi tu nepodudarnost, ima mogućnost da drugačije pozicionira svoj proizvod i na taj način ostvari ekstraprofit. Na primer, *Parker ili Mont-Blanc* nalivpera nisu konkurenti drugim markama nalivpera ili hemijskih olovki, jer ih kupci kupuju uglavnom kako bi ih poklonili drugoj osobi. Iz tog razloga, ove proizvode treba prvenstveno pozicionirati kao proizvode koji služe kao poklon, a ne kao sredstvo za pisanje.

#### *Nepodudarnost u okviru ritma ili logike procesa*

Ova nepodudarnost se javlja kada neki korak u procesu *odudara* i samim tim usporava čitav proces. U ovakvoj situaciji je veoma značajno otkloniti tu kariku u lancu koja stvara probleme. Korisnici su uvek svesni nepodudarnosti u okviru ritma ili logike procesa.

Ukoliko proizvođač i dobavljač prihvataju aksiom: „Svrha postojanja nekog proizvoda ili usluge jeste da zadovolji mušteriju” onda ova nepodudarnost stvara velike mogućnosti za inovaciju.

Tipičan primer za inovaciju zbog nepodudarnosti u okviru ritma ili logike procesa je kompanija *O. M. Skott & Co* koja je lider na američkom tržištu proizvođača asortimana za travnjake. Proizvodi ove kompanije su bili dobri, ali su bili dobri i proizvodi njenih konkurenata. Lider je postala zahvaljujući jednoj prostoj mehaničkoj spravi – rastresaču, koji predstavlja jedna mala laka kolica sa točkovima. Kroz rupe tih kolica može se podesiti količina semena i đubriva i to u zavisnosti od uslova, od temperature, vrste zemljišta, kao i temperature vazduha.

Međutim, Skot je bio prvi dobavljač koji je potrošačima ponudio način, oruđe za kontrolu količina. Skotov rastresač predstavlja tipičnu inovaciju koja je nastala usled nepodudarnosti u okviru ritma ili logike procesa.<sup>250</sup>

---

<sup>250</sup> Lajović, D. – Vulić, V. (2010), *Tehnologija i inovacije*, Ekonomski fakultet Podgorica, str. 106;



## **Potreba procesa**

Potreba veoma često stvara inovaciju („potreba je majka pronalaska“). Proces proizvodnje je čest izvor inovacija. Svakodnevni proces poslovne aktivnosti je nepresušan izvor inovacija. Nekada se te inovacije nameću same po sebi, zbog prirodnog načina odvijanja procesa, dok je nekada teže doći do njih. Međutim, da kada dođe do njih, veoma brzo se prihvataju (primeri: fotografija, sijalica, mačje oči).

Fotografija je jedan od pronalazaka koji je u istoriji civilizacije doživeo jedan od najbržih uspeha. Manje od dvadeset godina je trebalo da fotografija postane svetski popularna.

Međutim, rad fotografa otežavala je raspoloživa tehnologija, jer su staklene ploče na kojima se fotografisalo bile teške, lomljive i nepogodne za upotrebu. Postupak fotografisanja je bio dug i komplikovan. Ali, nekoliko godina kasnije, razvoj nauke i tehnologije omogućio je Džordžu Istmenu (*George Eastman*), osnivaču kompanije *Kodak*, da pronade foto-aparat sa fotografskim (celuloznim) filmom kojim je zamenio staklene ploče, koje su do tada korišćene. Nakon otkrića električne struje nametnula se potreba za proizvodom koji bi pretvarao električnu energiju u svetlosnu. Dve godine je trebalo Edisonu da reši problem i pronade sijalicu.

Uski makadamski putevi, mnogo mrtvih uglova, veliki broj raskrsnica, a nagli porast broja automobila sredinom šezdesetih godina doveli su do velikog broja saobraćajnih nesreća u Japanu. Broj nesreća je naročito bio veliki noću. Nametnuo se problem kako smanjiti veliki broj udesa. Mladi Japanac, *Tamon Ivasa* našao je rešenje problema tako što je preprojektovao mačje oči koje su bile tako podešene da reflektuju farove dolazećeg vozila. Nakon ugradnje preko sto hiljada mačjih očiju broj nesreća je drastično smanjen.

## **Privredne i tržišne strukture**

U većini grana, privredne i tržišne prilike se veoma teško menjaju. Ponekad ostaju nepromenjene decenijama i decenijama. Strukture privrede i tržišta izgledaju tako čvrste i tako stabilne, kao da će večno trajati. Međutim, stvarnost je potpuno drugačija. Ponekad je dovoljno da se desi mala promena u privrednoj ili tržišnoj strukturi, pa da dođe do njihovog dezintegriranja. U takvoj situaciji najgore je ako kompanija nastavlja da posluje kao da se ništa nije desilo, što može dovesti do propasti i gašenja kompanije. Najmanje što može da se desi je da kompanija izgubi svoj leaderski položaj u toj privrednoj grani ili uopšte na tržištu.

Međutim, kada dođe do promena u privrednoj ili tržišnoj strukturi, pojavljuje se šansa za inovaciju i to kako ljudima u kompaniji, tako i ljudima spolja, tj. van kompanije. Menadžment kompanije i zaposleni u njoj imaju priliku za inovaciju u cilju zadržavanja što bolje pozicije u grani ili na tržištu. Pronaći način da se ostane na vrhu je veliki zadatak za sve zaposlene, a posebno za menadžment kompanije. Preduzetnici van kompanije, zahvaljujući promeni privredne ili tržišne strukture, imaju priliku za inovaciju kako bi se što bolje pozicionirali u grani ili na tržištu.

Primeri prilagođavanja kompanija iz automobilske industrije promenama tržišne strukture su tipični primeri kako da se kompanija prilagodi promenama na tržištu i na taj način ostane na vrhu.<sup>251</sup>

Nakon promene tržišne strukture u SAD, a koja se sastojala u tome da je automobil prestao da bude privilegija bogatih ljudi, *Henri Ford* je ponudio kupcima model-*T* čija je cena iznosila samo 20% najskupljeg modela na tržištu. Drugi primer inovacije u kompaniji usled promene tržišne strukture je *Fiat* iz Torina. Početkom XX veka, mladi vlasnik *Dovani Anjeli* uočio je da će automobil uskoro postati i vojna potreba, posebno kao vozilo za oficire. Osnovao je kompaniju *Fiat* koja je za nekoliko godina postala vodeći snabdevač štabnih vozila za italijansku, rusku i austrougarsku armiju.

### Demografska kretanja

Demografske promene kao izvor inovacija su tipična spoljna promena koja na kompaniju deluje spolja. Promene u stanovništvu, njegovom broju, strukturama, zaposlenosti, stepenu urbanizacije, obrazovanju, dohotku i sl. predstavljaju veoma značajne promene na koje kompanije moraju reagovati određenom strategijom. Ovakve fluktuacije mnogo utiču na kupovnu kulturu.

Karakteristični primeri za usvajanje poslovne strategije u skladu sa demografskim kretanjima su osnivanje banke *J. P. Morgan*, maloprodajni lanac *Melril*, kompanija *Sirs* i lansiranje modela automobila *ford mustang*.<sup>252</sup>

*J. P. Morgan* je šezdesetih godina XIX veka zapazio talas migracija iz Evrope u SAD i odlučio da formira banku u Njujorku. Samo između 1880. godine i 1915. godine u SAD se doselilo 15 miliona doseljenika koji su sa sobom doneli znanje, snagu i kapital.<sup>253</sup>

Zahvaljujući industrijalizaciji istočne obale SAD i briljantnoj poslovnoj strategiji trebalo je samo tri – četiri decenije da Morganova banka postane najveća banka na svetu.

Mali i nepoznat lanac obuće *Melril* je izvanredno procenio značaj predstojećeg bebi-buma u SAD početkom šezdesetih godina XX veka i prilagodio svoju robu mušterijama starim šesnaest–osamnaest godina. *Melril* je tako, birajući tinejdžere za ciljnu grupu, postao najbrže rastuća maloprodaja obuće u SAD.

Predsednik kompanije, gospodin *Sirs Robert E. Vud* čitao je u novinama, ranih pedesetih godina, da će Meksiko i Sao Paulo nadmašiti po broju stanovnika sve američke gradove kroz dvadest pet godina, tj. oko 1975. godine.

Ova vest je veoma zainteresovala gospodina Vuda, jer je u njoj video preduzetničku šansu, tako da je lično otputovao u Latinsku Ameriku da vidi najveće gradove (Meksiko, Gvadalajara, Bogota, Lima, Santjago, Rio de Žaneiro, Sao Paulo). U svakom od njih proveo je otprilike po sedam – osam dana proučavajući izloge, asortiman robe u radnjama, sistem saobraćaja u gradovima i sl. Nakon tog izviđanja i istraživanja, *Sirs* je sredinom pedesetih godina počeo da gradi robne kuće američkog tipa u navedenim gradovima, koje su bile namenjene novoj srednjoj klasi. Kroz nekoliko godina, *Sirs* je postao vodeći lanac maloprodaje u Latinskoj Americi.

<sup>251</sup> Dragan L. – Vladimir V. (2010), *Tehnologija i inovacije*, Ekonomski fakultet Podgorica, str. 112;

<sup>252</sup> Ibidem, str. 73;

<sup>253</sup> Jakšić, M. – Prašević, A. (2007), *Istorija ekonomije*, Ekonomski fakultet Beograd, str. 376;

Sjajan primer inovacije usled demografskih promena je strategija Forda da lansira na tržište model *ford mustang*. „Tempiranje” lansiranja na tržište ekstravagantnog *ford mustanga* za bebi-bum generaciju (deca rođena nakon II svetskog rata i narednih 25 godina) je doprinelo da ovaj automobil postane jedna od ikona američkog društva.

### 7.7.1 Promene u opažanju

Percepcija ljudi predstavlja značajan izvor inovacija. Neočekivani uspeh ili neočekivani promašaj nekog proizvoda je veoma često indikator promene u opažanju i značenju, odnosno raspoloženju u odnosu na taj proizvod.

Treba istaći da je veoma prisutna pojava velike razlike između onoga kako ljudi percipiraju određeni proizvod i realnog stanja. Pri tome, veliku ulogu često ima i tajming, tj. da li je nešto došlo kad je vreme za to ili je preuranjeno.

Jedna kompanija iz SAD je proizvela novu mišolovku, koja je bila moderna, veoma efikasna, a imala je istu cenu kao i obična mišolovka.<sup>254</sup>

Međutim, na tržištu nije prošla zbog stvari koju proizvođač ni u snu nije mogao da predvidi – iako se radilo o mišolovci za jednokratnu upotrebu, koja je koštala isto koliko i obična, domaćice nisu htele da je kupuju, jer im je bilo žao da je bace!

Mišolovka je, po njihovim rečima, bila isuviše lepa da bi je bacili, tako da su i dalje kupovali stare mišolovke. Opažanje domaćica o dizajnu novih mišolovki i njihovo raspoloženje, odnosno osećaj da su previše lepe da bi ih bacale, dovele su do napuštanja proizvodnje novih mišolovki, odnosno poslovnog promašaja usled raspoloženja.

U poslednjih nekoliko decenija veliki deo populacije je opterećen strahom od tradicionalne ishrane. Ovo su iskoristile pojedine kompanije sa svojom proizvodnjom zdrave hrane.

Agresivne reklame prosto upozoravaju da jedino konzumiranjem zdrave hrane imamo neku šansu da preživimo. Slično tome je i vežbanje, džogiranje i proizvodnja različitih sprava za vežbanje u kući.

### 7.7.2 Inovativni rezultati inovacije

Inovacije su bazni (*core*) procesi u kompaniji jer bitno utiču na obnovu (korekciju i usavršavanje) proizvoda, načina ponude i načina isporuke robe potrošačima. Na inovaciji se bazira opstanak i razvoj kompanije.

Mogu se uočiti uopšteni osnovni procesi u skoro svim kompanijama:

– Analiza internog i eksternog okruženja sa definisanjem šansi ali i slabosti koje bi nova promena uzrokovala:

– Strateško odlučivanje o načinu dejstava u zavisnosti od tih šansi i slabosti;

---

<sup>254</sup> Lajović, D. – Vulić, V. (2010), *Tehnologija i inovacije*, Ekonomski fakultet Podgorica, str. 119;

– Obezbeđenje neophodnih resursa kroz istraživanje i razvoj, primenu tehnologije...);

– Implementacija tog projekta;

Kroz ove korake kompanije uče, koriguju se, kreiraju bazu neophodnog znanja i definišu upravljački proces.

Mnoge okolnosti utiču na različitost rešenja koja će kompanije definisati. Recimo, velike farmaceutske kompanije će se orijentisati na rešenja pristekla iz procesa istraživanja i testiranja, zaštite patenata itd.; inženjerske firme će dati naglasak na brzou primeni... Trgovci će, u zavisnosti od situacije, malo se bazirati na istraživanju i razvoju, anketiranju kretanja trendova potrošača i uopšte se bazirati na marketinškom pristupu.

Bez obzira na neophodne razlikame u pristupima, glavni aspekti razvoja inovacija su slični, sa neophodnim varijacijama u pogledu kombinovanja pojedinačnih faza i koraka.

Upravljanje inovacijama je sposobnost koja se uči i menja u procesu primene inovacije. Organizacije moraju kreirati sopstveno rešenje prateći zacrtane smernice poslovanja. Čak i gotova rešenja iz drugih kompanija se moraju prilagoditi vlastitim potrebama kako bi konačni rezultat bio uspešan u datim okolnostima.<sup>255</sup>

Pažnja koja se pridaje inovativnosti, upućuje nedvosmisleno na to da se ekonomije sve više okreću tom fenomenu. „Shvatiti i razumeti inovativnost, čiji su putevi analize činjenica vrlo razgranati, a interpretacije često višeznačne, podrazumeva samo da se dosegne nit, koja povezuje sve ostale.”<sup>256</sup> Autori ističu da su inovacije uzdrmale temelje tradicionalnog društva i postavile temelje modernog društva, gde inovativnost često vodi na apstraktni i virtuelni nivo sagledavanja stvarnosti („važnije je ovladati medijima, nego sadržajem poruke”) i *ukorenjenosti* ekonomskog aspekta u socijalnim sferama.

Inovativnost je, međutim, prisutna i u celokupnom području ljudske aktivnosti, ali to razumevanje prolazi kroz specifičan vid komunikacije i utiče na promenu realnosti, pošto inovativnosti prethodi invencija, pa tako „inovacija zavisi od spretnosti generisanja znanja uz otvaranje prilaza informacijama.”<sup>257</sup>

Inovativnost je podstaknuta „mudročću... ljudskih ideja i razumevanju sveta koji ga okružuje”, kako je formulisao Džon Kenet Galbrajt (*John Kenneth Galbraith*). Inovativnost je kompleksno područje, jer često izmiče svim predvidljivim izazovima, jer svaka inovacija menja ljudske ustaljene navike i načine života. Često su novi događaji slični prethodnima, ali „razvoj postaje moguć tek zahvaljujući tom proizvođenju novine, unutar neke kategorije slučajeva”, ukazuje Galbrajt.<sup>258</sup>

„To su, u osnovi, procesi strukturnog preobražaja do kojih treba što dublje da se pronikne, jer su promene nužno povezane sa vremenom i saglasno (društvenim)

---

<sup>255</sup> <http://crnarupa.singidunum.ac.rs/ARHIVA/Master/Master%20studije/Upravljanje%20inovacijama%20-%20Prof.%20dr%20Dusan%20Regodic/Skripta%20iz%20inovacija.pdf>;

<sup>256</sup> Castells, M. (2000), *Informacijsko doba: Ekonomija, društvo i kultura: uspon umreženog društva*, Golden marketing, Zagreb, str. 37;

<sup>257</sup> Castells, M. (2002), *The Internet Galaxy – Reflection on the Internet, Business and Society*, Oxford University Press, Oxford, pp. 5;

<sup>258</sup> Valsinger, J. (1997), *Čovekov razvoj i kultura*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, str. 14;

očekivanjima usredsređene su na razlike među pojedincima. Pitanje razvoja je, zato, sada mnogo značajnije nego ikad (ranije).”<sup>259</sup>

Uzimajući sve ovo u obzir, danas, inovacije zasnovane na znanju predstavljaju *superzvezdu* preduzetništva. Inovacije zasnovane na novom znanju, koje uspeju na tržištu, donose najveći profit. Inovacije koje imaju izvor u znanju, razlikuju se od svih drugih inovacija po dve osnovne karakteristike – dužine vremenskog raspona i činjenici da predstavljaju konvergenciju više raznih vrsta znanja.

Vremenski raspon od inovacije do novog proizvoda je duži kod inovacija zasnovanih na znanju u odnosu na sve druge inovacije.

Vreme realizacije čine dva vremenska perioda, i to: prvo, postoji dug vremenski period između inovacije, tj. pojave novog znanja i početka njegove primenljivosti na tehnologiju, i drugo, vreme koje protekne pre nego što se rezultati nove tehnologije ne pretvore u nove proizvode, procese ili usluge. Vreme realizacije potrebno da od znanja postane inovacija zasnovana na znanju, je svojstvena prirodi samog znanja. Ovo vreme se stalno skraćuje.

*Heron* iz Aleksandrije je još 62. godine nove ere opisao i napravio prvi model parne mašine. Smatra se da je jedna takva mašina otvarala vrata na Aleksandrijskoj biblioteci. Međutim, bilo je potrebno da prođe 1.700 godina kako bi parna mašina počela da se koristi u svetu.

*Rudolf Dizel* je 1897. godine projektovao novi motor. Bila je to velika inovacija i toga je bio svestan veliki broj ljudi. Međutim, godine su prolazile ali nije bilo praktične primene ovog pronalaska. Tek 1935. godine, posle 38 godina, Amerikanac *Čarls Katering* je preprojektovao Dizelov motor, osposobivši ga za korišćenje za pogon automobila, kamiona, autobusa, lokomotiva i brodova.

*Aleksandar Fleming* je 1928. godine pronašao penicilin, ali je do njegove primene došlo tek nakon više od deset godina. Engleski biohemičar *Hauard Flori* je počeo da radi na daljim istraživanjima penicilina deset godina kasnije, ali je II svetski rat značajno ubrzao primenu penicilina.

Druga karakteristika inovacija zasnovanih na znanju je da one predstavljaju konvergenciju više raznih vrsta znanja, tj. da nisu zasnovane na jednoj vrsti znanja.

Avion koji su konstruisala braća *Rajt* je rezultat dva korena znanja. Jedan je benzinski motor koji su konstruisali *Karl Benc* i *Gotfrid Daimler*, a zatim i razvoj aerodinamike koji je nastao eksperimentom sa jedrilicama. Spajanjem ova dva znanja koja su nastala nezavisno jedan od drugog, nastao je prvi avion u civilizaciji.

Hibrid kukuruza je, takođe, imao dva korena znanja. Prvi je otkriće hibridne sposobnosti od Vilijama Bila, a drugi je ponovno otkriće Mendelove genetike od strane biologa *Huga de Vrisa*. Spajanjem ova dva rada stvoren je hibridni kukuruz, jedno od najvažnijih otkrića za čovečanstvo.

Bivši profesor na Harvardskoj poslovnoj školi, *Henri Česbrou (Henry W. Chesbrough)*, sugeriše prelaz sa zatvorenog na otvoreni model inovacija.<sup>260</sup>

---

<sup>259</sup> The European Community's Development Policy – Statement by the Council and the Commission, pp. 1, <http://europa.eu.int>;

<sup>260</sup> Chesbrough, H. W. (2003), *The Era of Open Innovation*, MIT Sloan Management Review, Spring, pp. 38;

Stari pristup inovacijama, nazvan model *zatvorena inovacija*, zasniva se na nekoliko ključnih pretpostavki:

1. Svi pametni ljudi u našoj oblasti rade u našem preduzeću;
2. Da bismo ostvarili profit od istraživanja i razvoja i inovacija, moramo sami da otkrijemo, razvijemo i plasiramo inovacije;
3. Ako je prvi otkrijemo inovaciju, prvi ćemo izaći na tržište;
4. Ako prvi stignemo na tržište, mi smo pobednici;
5. Trebalo bi da kontrolišemo razvoj intelektualne svojine koji sprovode naši pametni ljudi da konkurenti ne bi profitirali od naših ideja.

Nasuprot tome, model *otvorena inovacija*, uključuje saradnju i oslanjanje na znanje i resurse konkurenata i ostalih stratezijskih partnera. Zapravo, ovaj model zahteva da otvoreno pokažete svoju intelektualnu svojinu, preskočite organizacijske granice da biste postigli inovativne ciljeve i dozvolite ostalima da učestvuju i podele dobitak sa vama.

Ovaj model se zasniva na sledećim pretpostavkama koje su potpuno suprotne od pretpostavki zatvorenog modela:<sup>261</sup>

1. Ne rade svi pametni ljudi za nas. Neki pametni ljudi koji su nam potrebni rade na drugim mestima;
2. Trebalo bi da profitiramo kada ostali koriste našu intelektualnu svojinu ukoliko to unapređuje poslovni model naše inovacije;
3. Interno istraživanje i razvoj nisu jedini način kojim se dodaje vrednost;
4. Možemo imati koristi i od istraživanja i razvoja koje obavljaju druge kompanije;
5. Projekat ne mora originalno da potiče od nas da bismo mi imali koristi od njega;
6. Unapređivanje poslovnog modela inovacija bolje je nego da prvi izađemo na tržište.

Profesor *Čezboro* smatra da će model otvorena privreda postati izuzetno važan u budućnosti.

Naime, *Čezboro* smatra da je i samom procesu inovacija potrebna inovacija. Stari način vođenja inovacija više ne daje rezultate, jer nove tehnologije i brzina inovacija zahtevaju od kompanija da gledaju izvan svojih tradicionalnih i da razmenjuju i dele svoju intelektualnu svojinu.

Analizirajući uobičajene greške koje čine preduzeća u svojim inovativnim aktivnostima, *Rozabet Mos Kanter* daje sugestiju da kompanije ne treba da se usredsrede samo na krupne radikalne inovacije, već i na manje inkrementalne koje mogu da donesu velike profite.<sup>262</sup> Ona sugeriše uvođenje tzv. piramide inovacija sa tri nivoa: sa velikim, srednjim i malim inovacijama.

Potpuno je jasno da velike kompanije imaju nekoliko prednosti u odnosu na male. Zbog svoje snage na tržištu, one mogu angažovati značajne resurse da bi rešile problem i

<sup>261</sup> [http://www.wbc-inno.kg.ac.rs/pub/download/13964371334791\\_wbc\\_inno\\_academic\\_methodology\\_for\\_innovation\\_management\\_ser.pdf](http://www.wbc-inno.kg.ac.rs/pub/download/13964371334791_wbc_inno_academic_methodology_for_innovation_management_ser.pdf), dostupno: 03. 03. 2014;

<sup>262</sup> Rosabeth, K. M. (2006), *Innovation: The Classic Traps*, Harvard Business Review, November pp. 82;

najčešće su u poziciji da pridobiju tržište kada je inovacija u pitanju. Međutim, sposobnost sagledavanja sa novim, svežim pristupom i oslobođenost od ograničenja koji često sputavaju velika preduzeća, mogu malim i preduzetničkim kompanijama pružiti prednost, a to je činjenica koja se često predviđa.

Mala i srednja preduzeća su najznačajniji generator inovacija. Mala preduzeća za istu sumu uloženog novca, uspevaju da proizvedu četiri puta više inovacija od srednjih preduzeća, a čak 24 puta više inovacija od velikih preduzeća. Ovo i ne treba mnogo da čudi, s obzirom da su neki od najznačajnijih pronalazaka, kao što su laser, klima uređaj, pokretne stepenice, električna sijalica ili personalni računar delo preduzetničkih poduhvata.

Dejvid Birč, profesor na Univerzitetu MIT (*Massachusetts Institute of Technology*), je krajem sedamdesetih godina prošlog veka istraživao izvore rasta biznisa. Rezultati istraživanja su bili pravo iznenađenje za njega: mali biznisi stvaraju najveći broj radnih mesta. Nakon toga Birč, a i drugi istraživači su izneli mnoštvo dokaza da privredu ne pokreću samo velike kompanije.

Mala preduzeća i preduzetništvo su bili glavna komponenta privrede. Mali biznisi su stvorili tri četvrtine neto broja novih radnih mesta u SAD (2,5 miliona od ukupno 3,4 miliona). Mali biznisi (sa manje od 500 zaposlenih) zapošljavaju više od polovine radne snage u privatnom sektoru (54 miliona u 2001. godini) i odgovorni su za više od 50% nepoljoprivrednog privatnog BDP.

Mala preduzeća, u odnosu na velika, daju i do 14 puta više patenata i zapošljavaju 39% kadrova u oblasti visoke tehnologije (kao što su naučnici, inženjeri i kompjuterski programeri). Osim toga, male preduzetničke kompanije su zaslužne za 55% svih inovacija.<sup>263</sup>

Vrlo često kod ljudi postoji pogrešna pretpostavka o inovacijama – inovacijama se smatraju samo krupna naučna dostignuća, dok se ostale stvari zanemaruju. U praksi je sasvim drugačije. Inovacija je sve od tačka do spajalice! Mnogo je veći broj tzv. sitnih inovacija koje neće promeniti svet, ali u svakodnevnom životu mnogo znače. Tako je npr. slučaj sa hlebom rezanim na parčad (*izumeo ga je Otto Frederick Rohwedder 1912. godine*), selotejpom, tubama za pastu za zube koje se ne deformišu...

Ovakve sitne inovacije možda ne donose veliku slavu, ali zato donose veliki novac. Petnaestogodišnji Amerikanac *Chester Greenwood* je 1873. godine, pošto mu je bilo hladno, zatražio od svoje bake da mu na dva kotura žice spojenim metalnom trakom isplete vunu. Tako je napravio prvi štitnik za uši na svetu. Desetak godina kasnije je napravio sopstvenu fabriku i patentirao svoj proizvod, i tako zaradio ogromno bogatstvo.

Preduzetnici ne treba da jure *epohalne* inovacije! Za takve inovacije je potrebno mnogo novca i mnogo vremena da bi se razvile. Inovacijama zasnovanim na novom znanju je potrebno od 25 do 35 godina kako bi počele da daju pozitivne rezultate na tržištu. Novo preduzeće nema ni mnogo novca da ulaže, ni vremena da čeka da bi se njegova ideja isplatila.

Zato su za preduzetništvo karakteristične manje, *ovozemaljske* inovacije koje brzo nalaze tržište i omogućavaju sticanje profita. No i takve, konzervativne inovacije nisu uvek predodređene na uspeh.

---

<sup>263</sup> Small Business Administration (2005), *The smallbusiness economy*, Washington dc, pp. 43;

Rezultat uspešnog istraživanja i razvoja je znanje koje će biti od koristi preduzeću i potrošačima. Kvalitetno obavljen proces istraživanja i razvoja je preduslov za uspeh inovacije na tržištu. Kako je sam proces dosta skup i dugotrajan, preduzeća se često nalaze u dilemi kako da pristupe samom istraživanju, kao i kako da nastupe na tržištu.

Kada je u pitanju istraživanje, javlja se dilema da li samostalno razvijati proizvod ili se povezati sa nekom drugom organizacijom i obavljati zajedničko istraživanje i razvoj.

U drugom slučaju proces teče brže i manje košta, ali se rezultati moraju deliti što smanjuje potencijalni profit. Pored ove dve opcije, finansijski jake kompanije mogu i kupiti gotova tehnološka rešenja od drugih kompanija ili istraživačkih institucija.

Druga dilema, koja je vezana za nastup preduzeća na tržištu, jeste da li nastupiti sa manjim brojem proizvoda i pokušati stvoriti veće tržišno učešće (manji broj proizvoda zahteva manje istraživanja) ili nastupiti sa većim brojem proizvoda (diversifikacija, koja zahteva mnogo veće istraživanje i razvoj). Da bi se proces istraživanja i razvoja obavio uspešno, moraju biti ispunjene određene pretpostavke. Naime, istraživanje i razvoj moraju biti u funkciji rasta i razvoja preduzeća i usklađeni sa tempom rasta.

U suprotnom, previše investiranja u istraživanja i razvoj može učiniti preduzeće nelikvidnim, a premalo će učiniti preduzeće nekonkurentnim. Pored toga, neophodno je obezbediti dovoljno sredstava, adekvatne ljudske i tehničke kapacitete, kao i pripremiti se za eventualne neuspehe prilikom razvoja novih proizvoda. Saradnja sa naučno-istraživačkim institucijama kao što su fakulteti, instituti i privatne kompanije koje imaju iskustva u ovoj oblasti, može značajno doprineti povećanju uspešnosti ovog procesa.

## 7.8 Inovativne organizacije i znanje u njima

Današnje kompanije mnogo ulažu u znanje radnika i sticanje veština. Vodeći se za uspešnim poslovanjem, velike kompanije već osnivaju svoje škole pa i čak univerzitete (kao npr. *Motorola*).

Veštine i znanja šire mogućnosti rada i odlučivanja svake individue, pa kompanije to više ne posmatraju samo kao *privilegiju* menadžmenta, već kao osnovu na svom poslovnom putu. Sada se na nivou ukupnog tržišta posmatra stepen investiranja u znanje. Preko toga se sagledava perspektiva i snaga u stvaranju i očuvanju konkurentske prednosti. „Sa druge strane, upravo se kao jedan od dominantnih faktora slabljenja i/ili čak gubljenja tržišnog udela i posledično konkurentske prednosti jedne organizacije, (i šire posmatrano jedne nacionalne privrede tj. države) navodi njeno nedovoljno i neadekvatno ulaganje u obrazovanje i razvoj zaposlenih.”<sup>264</sup>

Brze promene uslovljavaju neminovnost adekvatne reakcije. Ovo je uslov opstanka organizacije, ali i sveukupnog ekonomskog razvoja. Podaci govore da su kompanije u SAD tokom 1993. za obrazovanje radnika izdvojile 48 milijardi dolara. To je duplo više nego samo godinu dana ranije, odn. *samo* 32,1 milijardu. Već od 1999. izdvajaju godišnje oko 60 milijardi dolara. Ovaj trend skokovito raste, tako da uspešne

---

<sup>264</sup> Premović, J. (2010), *Inovativne organizacije u funkciji stvaranja konkurentnih prednosti*, Subotica, str. 161;



organizacije redovno izdvajaju između 3 i 5% od prethodno ostvarenih prihoda na razna učenja i sticanja veština svojih zaposlenih.

Da znanje ima veliki uticaj na savremeno privređivanje, govori i to da se više od 50% DBP u razvijenim ekonomijama bazira na znanju, odn. intelektualnoj imovini.

Zbog svega navedenog, značaj učenja i obrazovanja je ključna oblast u kompanijama i o tome brine menadžment, odn. menadžment ljudskih resursa. „Osnovni cilj upravljanja ljudskim resursima je poboljšanje koordinacije i pojačavanje intenziteta sinergije snaga preduzeća u pravcu ostvarivanja ciljeva organizacije”, a sektor ljudskih resursa je postigao uspeh „ako je ostvario poboljšanje radnog učinka zaposlenih na strateški, etički i društveno odgovoran način”.<sup>265</sup>

Pojmovi poput: učeće organizacije (*learning organization*), inovativna organizacija (*innovative organization*), organizacija koja kreira znanje (*knowledge creating company*), ili organizacija zasnovana na znanju (*knowledge – based organization*) sve više se koriste u literaturi.

Od kraja 80-ih godina prošlog veka, sve više se proučava pojam organizacija koje uče, jer je praksa nametnula potrebu da se putem znanja i učenja može ostvariti konkurentna prednost. Po autorima Edmonsonu i Moingeonu „opstanak i organizacija i pojedinaca u nesigurnom i promenljivom okruženju zavisi pre svega od njihove sposobnosti da uče.”<sup>266</sup>

Osnovne karakteristike organizacije koja uči ili inovativne organizacija, su.<sup>267</sup>

– Organizacije koje uče mogu da nauče mnogo više iz vlastitih grešaka, nego iz postignutih uspeha.

– Ove organizacije konstantno preispituju i kritički analiziraju sadašnju situaciju i način rešavanja problema.

– Zaposleni smatraju da više znaju o konkretnim poslovima koje obavljaju nego njihovi nadređeni.

– Organizacije koje uče, iznalaze nova rešenja za maksimalnu iskorišćenost aktivnog znanja.

– Organizacije koje uče, ulažu velika sredstva da bi prevazišle svoje dotadašnje mogućnosti.<sup>268</sup>

„U uslovima menjanja tržišta, brzog razvoja i širenja tehnološki determinisanih procesa, jake konkurencije, raznolikosti i brojnosti proizvoda i njihovog sve kraćeg životnog ciklusa, uspešne su one organizacije koje su shvatile da učenje i novo znanje postaju ključ uspeha, a obrazovanje ključno za buduće bogatstvo.”<sup>269</sup>

*March* tumači organizaciono ponašanje putem organizacionih aktivnosti koje se baziraju na ranije sprovedenim aktivnostima. Tu spadaju razni oblici: ponašanja, pravila, postupaka, strategija, normi, stavova i uverenja, koje *March* naziva rutinama. Te rutine kompanije usvajaju, mogu se predvideti i ponoviti. Vremenom se rutine mogu i

<sup>265</sup> Šušnjar, Š. G. – Zimanji, V. (2005), *Menadžment ljudskih resursa*, Univerzitet u Novom Sadu, str. 16;

<sup>266</sup> Torrington, D. – Hall, L. & Taylor, S. (2005), *Human Resource Management*, 6th ed. FT/Prentice Hall, str. 284;

<sup>267</sup> Premović, J. (2010), *Inovativne organizacije u funkciji ostvarivanja konkurentskih prednosti*, Montenegrin journal of Economics No. 11, str. 154;

<sup>268</sup> Šušnjar, Š. G. – Zimanji, V. (2005), *Menadžment ljudskih resursa*, Univerzitet u Novom Sadu, str. 121;

<sup>269</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (1999), *Menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb, Golden Marketing, str. 770;

osamostaliti, nezavisno od svojih nosilaca, te tako postaju tzv. organizacione memorije. Suština ovih usvojenih rutina je u mogućnosti upravljanja menadžmenta i samom organizacijom i zaposlenima u njoj.

„Uspešne 'organizacije koje uče' stvaraju proaktivan, kreativan pristup nepoznatom, aktivno se zalažu za uključivanje zaposlenih na svim nivoima i omogućavaju im da koriste svoju inteligenciju i primenjuju svoje zamisli. Viši nivo umešnosti zahteva se od svih zaposlenih, a ne samo od onih na vrhu. Okruženje učenja podrazumeva da su ljudi privrženi promenama širom organizacije, orijentisani na delovanje i da su im na raspolaganju primenjiva sredstva i metoda... Inspiracija i motivacija ljudi misijom ili svrhom je neophodan, ali ne i dovoljan uslov za razvijanje organizacije koja može da uči i prilagođava se promenjivom, složenom i međuzavisnom okruženju.”<sup>270</sup>

Prema autorima *Dessu, Lumpkinu i Eisneru*, ono što karakteriše inovativne organizacije, koje učenje vide kao bitan i veoma složen proces, su sledeća četiri segmenta:

1. davanje većih ovlašćenja zaposlenima na svim nivoima,
2. akumulisanje i raspodela internih znanja,
3. prikupljanje i integrisanje eksternih informacija, i
4. preispitivanje stanja *status quo* i omogućavanje kreativnosti.”

*Esterby-Smith i Araujo* (1999), organizaciono učenje postatraju preko drugih disciplina a jedna o tih je studija organizacije. Studija organizacije koja uči, fokusira se na „normativne modele za kreiranje promena u pravcu poboljšanja procesa učenja”. Studija o organizacijama koje uče, razmatra mehanizme organizacionog učenja, tj. traži mogućnosti da se proces organizacionog učenja učini što konkretnijim.

*Popper i Lipshitz* (1998), organizaciono učenje posmatraju kroz strukturalne i proceduralne sporazume. Putem njih će organizacija koja uči moći da „prikupi, analizira, pohrani, distribuirati i sistematski koristi informacije relevantne za njen rad i rad njenih članova”.<sup>271</sup>

Organizacija koja uči, pruža podršku individualnom učenju svojih zaposlenih jer podržava njihov razvoj. Međutim, organizaciono učenje je mnogo kompleksnije od zbira individualnih učenja u kompaniji. Nije dovoljno da radnici uče svako za sebe, nego da jedni utiču na druge i obrnuto. Tek tada se ljudi međusobno povezuju u zajedničkom učenju i postepeno menjaju način rada. Ovo uzrokuje promene i povećava kolektivnu kompetentnost koja je mnogo značajnija nego individualna kompetentnost (*Torrington, Hall, Taylor 2004, str. 285*).

Individualno učenje kasnije mora da se prilagođava i uklapa u organizacione norme, zato je organizaciono učenje važnije od skupa individualnih učenja – odnosno daje sinergijski efekat.

*Senge* ističe da „inovativna organizacija predstavlja prostor u kojem se primenjuju savremene zakonitosti poslovnog rezonovanja, gde se process učenja i podučavanja sprovodi u kontinuitetu, prostor u kojem zaposleni imaju mogućnost da permanentno

<sup>270</sup> Dess, Lumpkin i Eisner, (2007), *Strategic Management: Creating Competitive Advantages*, Gregory, Lumpkin, G. T., Eisner, Alan Dess, pp. 411.

<sup>271</sup> Premović, J. (2010), *Inovativne organizacije u funkciji stvaranja konkurentnih prednosti*, Subotica, str. 142;

razvijaju svoje potencijale i kapacitete u funkciji kreiranja željenih performansi, a sve sa ciljem efikasnog zajedničkog učenja i rešavanja radnih zadataka. On naglašava značaj individualnog učenja, jer smatra da jedna organizacija može suštinski da napreduje i da uči jedino kroz individue koje uče. Senge ističe pet dimenzija koje su od vitalnog značaja za stvaranje organizacije koja može da uči, definišući ih kao discipline. To su: sistematsko razmišljanje, samokontrola, modeli svesti, zajedničke vizije i timsko učenje.”

Zimanji tvrdi da „učeeće organizacije aktivno tragaju za novim rešenjima, kako bi se postojeće znanje, više iskoristilo u svim delovima organizacije, i trude se da se znanje (informacija) što pre nađe na mestu, gde se za to nađe najveća potreba” (str. 117).

Bahtijarević-Šiber vidi organizacije koje uče kao „organizacije čiji zaposleni stalno uče nove stvari i primenjuju naučeno u poboljšanje kvaliteta ili usluga. To je mesto gde ljudi konstantno šire svoj potencijal da bi kreirali rezultate koje stvarno žele, gde se razvijaju novi i ekspanzivni modeli mišljenja, gde je kolektivna aspiracija oslobođena i gde ljudi stalno uče kako učiti zajedno. To je organizacija koja stalno širi svoj kapacitet da bi stvarala svoju budućnost” (str. 717).

Tradicionalne organizacije i savremene inovativne organizacije, na različite načine rešavaju postavljene zadatke.

Tradicionalna organizacija se bazira na rešavanju zadataka. Inovativna organizacija razvija ideje i modele za rešavanje postavljenih zadataka i mogućih problema. Inovativna organizacija uključuje sve zaposlene kroz mogućnosti pristupa, davanje predloga, plasiranje ideja, eksperimentisanje i modeliranje.

Pojedine inovativne organizacije koriste i *cascade system*, da se znanje širi kroz celu organizaciju, *od vrha do dna*, na neformalan i ujedno najbrži način.

Inovativna organizacija mora da razvije načine sistemskog rešavanja problema zasnovanog na naučnim dostignućima i istraživanjima, isprobavanjima novih znanja i pristupa, korekcijama sopstvenih i tuđih grešaka, deljenju znanja unutar organizacije.

Iako različiti autori imaju različita viđenja postupka organizacionog učenja, kao i definisanja inovativne organizacije, nesumnjivo da je to proces koji se vremenom stiče ali i menja, i od kog organizacija ima mnoga poboljšanja. „Posmatrane upravo s ekonomskog stanovišta – u funkciji sticanja i poboljšanja konkurentne prednosti kao pretpostavke razvoja, savremene organizacije omogućavaju efikasniju upotrebu znanja koja se ogleda u realizaciji inovacija, smanjujući pri tome vreme koje je potrebno za njihovu praktičnu primenu.”

„Konkurentna prednost se kreće prema znanju kompanija. Nekim kompanijama se može sve uništiti, ali one će opet uspeti produktivnošću svog znanja. Ljudski kapital (iskustvo, *know-how*, sposobnosti, kreativnost) koji poseduje određena kompanija transformiše se u njenu intelektualnu imovinu (dokumenta, crteže, programe, podatke, invencije, procese i najbolju praksu) koja rezultira patentima, trgovačkim markama...” (www.mbatrend.com).

Inovativne organizacije imaju sposobnost da uče iz svoje prošlosti. Analizirajući prethodno poslovanje, prvenstveno ona mesta gde su postigle uspeh ili, pak, neuspeh, mogu da utvrde stepen fleksibilnosti i prilagodljivosti, kao i potencijale za postizanje konkurentne prednosti.

„Podsticanje inovativnosti zaposlenih podrazumeva sposobnost menadžmenta da stvori ambijent za kreiranje inovacija i adekvatno vrednovanje zaposlenih za postignute

uspehe, odnosno da stvori odgovarajuću inovativnu kulturu i klimu u preduzeću. Inovativnu organizacionu kulturu karakterišu vera u inovacije i puno inovacionih ideja, marketing orijentacija, timski rad, lojalnost organizaciji, spremnost za preuzimanje rizika i visok osećaj odgovornosti.”<sup>272</sup>

Levi-Jakšić ističe sedam ključnih aktivnosti za podsticanje kreativnosti i inovativnosti radnika. To su:

- „– slobodno vreme za kreativni rad,
- kros-funkcionalni timovi,
- kreativni centri i mesta,
- delotvorna anarhija,
- obuka,
- politika otvorenih vrata i
- komunikacija.”

Sa jedne strane znanje, a sa druge strane kvalitetno upravljanje organizacionim znanjem, motivišu zaposlene da stvaraju inovacije. Zapravo, „efektivna strategija upravljanja znanjem dovešće do stvaranja znanja koje će moći da se pretvori u tržišnu vrednost inoviranih proizvoda/usluga i poslovnih procesa. Jedini način da se ostvari konkurentna prednost je kontinuitet stvaranja novih ideja i primene inovacija... jer su inovacije postale glavni faktor organizacionih performansi i konkurentnosti, bez obzira da li se radi o komercijalnom (profitnom) ili neprofitnom sektoru.”<sup>273</sup>

„U eri znanja preduzeća konkurentsku prednost baziraju na znanju i iskorišćavanju šansi za čiju eksploataciju je neophodno znanje. Akcenat je na znanju kao resursu i ono treba preduzećima da obezbedi.”<sup>274</sup>

1. inovativnost,
2. bolje usluge prema kupcima,
3. bolji plasman robe,
4. vrednovanje znanja zaposlenih i smanjenje fluktuacije radnika,
5. stimulisanje i nagrađivanje radnika za aktivnosti upravljanja znanjem,
6. poboljšanje procesa i smanjenje troškova.

Moderno tržišno poslovanje čine „prilagodljivost, fleksibilnost, znanje, kreativnost i inovativnost. A da bi organizacije i kompanije današnjice ostvarile konkurentne prednosti, one moraju raskinuti sa hijerarhijom, birokratijom i sl., moraju slušati ideje svojih zaposlenih, angažovati talentovani kadar, ulagati u znanje i obuku zaposlenih, obezbediti adekvatne nagrade za doprinos poslovnom uspehu. Takve kompanije čuju i razumeju glas svojih zaposlenih i uglavnom koriste timske strukture za realizaciju svojih projekata i planova. Ukoliko su zaposleni sigurni u stabilnost svoje pozicije i posla, prihvataće rizik, imaće želju za učenjem, usavršavanjem i napredovanjem i biće jako fleksibilni da prihvate promene i da aktivno učestvuju u njima” (*www.mbatrend.com*).

---

<sup>272</sup> Levi-Jakšić, M. – Marinković, S. – Obradović, J. (2005), str. 245;

<sup>273</sup> Krstić, B. – Sekulić, V. (2007), *Upravljanje performansama preduzeća*, Ekonomski fakultet Niš, str. 24;

<sup>274</sup> Santosus, M. – Surmacz, J. (2001), *The ABCs of Knowledge Management*, Society of American Archivist, str. 121;

Konkurentnska prednost se stiče na osnovu znanja koje organizacija poseduje, na osnovu načina na koje koristi ta znanja, na koje načine se prilagođava promenama iz okruženja. Zato poslovna kompetentnost danas zavisi od sposobnosti organizacije da kreira ili kupi znanja, da ih kodifikuje i pretvara u opipljive proizvode koji se mogu prodati na tržištu.<sup>275</sup>

## 7.9 Inovacije i konkurentnska prednost

Inovacije su osnovni pokretač ekonomije i u organizacijama i na nivou nacionalnih privreda, kao i ukupne svetske privrede. Ceo proces od nastanka ideja, eksperimentisanja, isprobavanja, razvoja i konkretne primene, mora biti podržan i vođen od strane menadžmenta.

Inovacija nisu jednostavan proces, mogu čak da dožive debakl, da ih ne prihvati sopstvena organizacija, ili potrošači. Kako bi se rizik inovacije sveo na najmanju meru, organizacije često pribegavaju stvaranju stručno-ekonomske podrške u vidu posebnih timova.

Ukoliko se rizici smanje ili izbegnu, sledi onaj korisniji deo inovacija. Kreiranjem novih proizvoda, kompanija zadržava svoj udeo na tržištu i ostvaruje profit na tržištima. Kod već tržišno pozicioniranih proizvoda, u zreloj fazi životnog ciklusa, opstanak se bazira i na sposobnosti ponude niže cene, ali i drugačijeg dizajna, boljeg kvaliteta, razvijanjem onlajn kupovine itd.

Kako se vreme opstanka proizvoda na tržištu skraćuje (autori navode da modeli televizora, računara ili mobilnog telefona traju samo nekoliko meseci, a automobili manje od tri godine), neophodno je da se stari modeli zamenjuju novim i unapređenijim modelima. *Takmičenje u vremenu* je nov izazov u kom se mora biti bolji, ali i brži od konkurenata.

„U isto vreme, sposobnost da se razvije novi proizvod je važna jer se okruženje neprestano menja. Promene u društveno-ekonomskoj oblasti (u šta ljudi veruju, šta žele i očekuju, koliko zarađuju) stvaraju šanse ali i donose ograničenja. Promene zakona mogu stvoriti novu mogućnost ili izbrisati neku postojeću. Na primer, deregulacija tržišta telekomunikacija je dovela do pojave više kompanija koje nude usluge fiksne i mobilne telefonije kao i internet provajdera. Ali ne samo to. Ove kompanije stalno nude nove modele, nove proizvode i usluge svojim korisnicima, takmičeći se za svakog potencijalnog korisnika i unapređujući svakodnevni kvalitet života. Sa druge strane, rastuća svest o zaštiti životne sredine podiže ekološke standarde pri izgradnji i korišćenju fabrika (zahteva veća ulaganja), ali i otvara mogućnosti za razvoj novih industrija (zelena energija, zdrava hrana). U ovakvom okruženju, gde se konkurencija stalno menja, firmama je neophodna sposobnost da kroz inoviranje proizvoda odgovore na izazove sa tržišta.“<sup>276</sup>

---

<sup>275</sup> Krstić, B. – Vukadinović, D. (2008), *Upravljanje znanjem kao izvor održive konkurentnske prednosti*, časopis Ekonomske teme, Ekonomski fakultet Niš UDK 001.101; Pregledni članak: 16. 11. 2008, str. 91;

<sup>276</sup> <http://crnarupa.singidunum.ac.rs/ARHIVA/Master/Master%20studije/Upravljanje%20inovacijama%20-%20Prof.%20dr%20Dusan%20Regodic/Skripta%20iz%20inovacija.pdf>;

Državne institucije i vladajući organi, radi društvenog i ekonomskog razvoja nacionalne privrede, naročito one u razvoju, moraju da podstiču inovacije i transfer znanja kao bi pospešile napredak. Sem stalne podrške inovacijama, neophodna je podrška obrazovanju i obučavanju lidera u segmentu inovacija. Takođe je neophodan podsticaj preduzetništvu gde se najbrže stvaraju i implementiraju inovacije, koje je neophodno i pravno zaštititi. Porast bruto nacionalnog dohotka je u direktnoj vezi sa korišćenjem inovacija i povećanjem intelektualne svojine.

One zemlje koje su već ekonomski razvijene, mogu da pomognu zemljama u razvoju ukoliko im omoguće lakši (ekonomsko pogodniji) transfer znanja i tehnologije.

Lideri iz oblasti inovacija i upravljanja znanjem, moraju biti spremni da brzo reaguju na promene u neizvesnom promenljivom poslovnom okruženju, koje se menja pod uticajem informacija, ideja i znanja.

Konkurentna prednost preduzeća i nacionalni ekonomski razvoj, počivaju na mikroekonomskom nivou. Ipak, stabilno makroekonomsko okruženje, dobro organizovane državne institucije, funkcionalno pravno uređenje i politička stabilnost dodatno doprinose napretku nacionalne privrede. Država nije ta koja treba da podstiče konkurentnost industrije. To mogu samo kompanije.

Države treba da kreiraju tržišnu klimu i institucionalnu organizaciju tako da podstiče kompanije da se bore za konkurentnu prednost. Nažalost, u zemljama u razvoju, državni aparat još uvek mora da upravlja industrijskom proizvodnjom, daje privilegije tržištima, subvencionise ekonomske subjekte koji posreću, a sve u svrhu da se očuvanja socijalnog mira. Često se privredni subjekti, navikli na neograničenu pomoć države, toliko oslone na pomoć države da gube i minimum produktivnosti nužan za opstanak na tržištu.

Učešće države treba da bude samo nadzor a ne direktni upliv: da podstiče inovacije, da dozvoli mogućnost promena, da jača domaću konkurenciju kako bi svi imali razlog da se bore, da minimizira trgovačke prepreke, da ne interveniše svaki put kada na tržištu dođe do neravnoteže, da jača primenu standarda trgovanja.

Bez obira na okvirnu politiku države, samo kompanije su te koje prave i unapređuju konkurentnu prednost. I u nerazvijenoj državi, mogu da se nađu firme koje grabe svoj razvoj koristeći napredn znanja i inovacije. Nerazvijenim zemljama kao uzor mogu da posluže znanja i tehnologije koje su već razvijene u naprednim zemljama.

Skoro svaka poslovna strategija ima za cilj održivu konkurentnost. *Michael Porter* tvrdi: „Uz redovne aktivnosti kreiranja vrednosti, kompanija operiše u sistemu vrednosti vertikalnih aktivnosti, uključujući snabdevače u gornjem toku, kao i distribucione kanale u njihovom donjem toku. Da bi se postigla konkurentna prednost, kompanija mora izvoditi jednu ili više aktivnosti kreiranja vrednosti na način koji kreira više ukupne vrednosti od njenih konkurenata. Superiorna vrednost kreira se ili kroz niže troškove ili kroz superiorne prednosti za kupca (razlikovanje).”<sup>277</sup>

„Inovacija predstavlja promenu koja omogućava stvaranje bogatstva. Inovacija, ustvari, kreira resurs. Isto tako, inovaciju čini i sve ono što donosi promene u potencijalu proizvodnje bogatstva kod već postojećih resursa. Inovacija uopšte ne mora da bude tehnička, ne mora uopšte da bude stvar. Bez obzira na to gde je bila i kako je bila uvedena, inovacija uvek donosi promene u ekonomskom sistemu jedne zemlje.

---

<sup>277</sup> Centar za tekuća privredna kretanja i stratejski razvoj, *Inovacije i konkurentna prednost*, Pančevo;

„Inovativni pristup uvek stavlja u funkciju sve potencijalne resurse koji su dostupni. Inovativne kompanije prihvataju filozofiju da uvek postoji bolji način poslovanja i tragaju za novim idejama koje će povećati njihovu vrednost, odnosno smanjiti troškove. Inovacija je pogled na stvari, proces i ključni element u stvaranju strategije konkurentnosti. Inovacija je proces koji započinje idejom koja je nova, ideja se pretvara u predlog, predlog u plan, zatim sledi detaljan prikaz biznis plana, kao osnove za investiranje. Investicija koja je realizovana uvećava vrednost kompanije i donosi profit. Inovativnost nije isto što i kreativnost. Suština nije u posedovanju, već u primeni profitabilnih ideja.“<sup>278</sup>

Autori tvrde da je uočeno sledeće pravilo: kod većih poslovnih subjekata procentualno ima manje inovativnih zahvata. Verovatni razlog je što u manjim i srednjim poslovnim subjektima brže nastaju nove ideje, jednostavnije se dolazi do brzih i funkcionalnih ekonomskih rezultata. Manji subjekti su fleksibilniji od velikih privrednih konglomerata.

„U velikim privrednim subjektima, nedostatak invencije i inovacija zaposlenih, nadomešta se moćnom ekonomskom snagom, ogromnim kapitalom i brojem zaposlenih. Inovacija može pomoći kompanijama na više načina:

1. može se ponuditi roba i usluge za koje potrošač veruje da su bolji od onih koje nudi konkurencija – *strategija razlikovanja*;
2. smanjujući strukturu troškova organizacije – *strategija liderstva u troškovima*;
3. procesi u kompaniji i unutar lanca snabdevanja mogu da budu pouzdaniji i da isporuka bude brža – *strategija agilnosti*;
4. novi načini prodaje proizvoda, brenda ili organizacije – *strategija tržišne pozicije*;
5. može se naći nova formula za formiranje poslovanja – *strategija promene*.“<sup>279</sup>

Mnoge firme strahuju od mogućih rizika i neizvesnosti, pa i pored toga što znaju da im inovacije donose brojne prednosti, ostaju pri stavu da će im biti sasvim dobro i bez inoviranja. Međutim, *ne raditi ništa* je najgori mogući izbor, naročito u delatnostima koje se brzo menjaju (npr. mobilna telefonija). Dakle, ukoliko se kompanije odluče da ne inoviraju svoje proizvode i usluge, šanse da opstanu su minimalne.

Kompanija *Shell* je tokom jedne studije potvrdila je prosečno trajanje velikih kompanija jednak samo polovini ljudskog veka. U međuvremenu je životni vek kompanija još više skraćen. Samo pogled na listu *Fortune 500* – gde su zastupljene najveće i tehnološki najopremljenije svetske kompanije – dovoljan je da se uoči nestanak između trećine i polovine kompanija, gledajući bilo koji period od deset godina. Čak 2/3 kompanija od 1970. su pripojene većim kompanijama ili su nestale. Od 12 kompanija sa vrha liste *Dow Jones indeks* iz 1900. godine, samo je *General Electric* opstao do danas! Bilo je posrtanja i kod velikih kompanija *IBM-a*, *GM-a* ili *Kodaka*. Tek po tome se može naslutiti koliko može biti teško malim firmama, jer raspolažu sa manje resursa.

Interesantan je razvojni put sledećih kompanija, koje su sada zastupljene u domovima širom sveta. „Neke kompanije su morale drastično da se promene da bi opstale na tržištu. Na primer, kompanija osnovana početkom 19. veka koja je, između ostalog, proizvodila

<sup>278</sup> Centar za tekuća privredna kretanja i strategijski razvoj, *Inovacije i konkurentna prednost*, Pančevo;

<sup>279</sup> Levi-Jakšić, M. – Marinković, S. – i Obradović, J. (2005), *Menadžment inovacija i tehnološkog razvoja*, Beograd, Fakultet organizacionih nauka, str. 83;

čizme i toalet-papir je danas jedna od najvećih i najuspešnijih telekomunikacionih kompanija na svetu. *Nokia* je započela svoj razvoj proizvodeći opremu za seču šuma u Finskoj, zatim se pomerila u industriju papira, odatle u IT sektor razvijajući kancelariju bez papira, da bi danas bila dominantna u oblasti mobilne telefonije.

„Drugi veliki igrač u oblasti mobilne telefonije – *Vodafone Airtouch* – je narastao na sadašnju impresivnu veličinu zahvaljujući spajanju sa kompanijom *Mannesman*, koja je od svog nastanka 1870. godine bila najčešće povezivana sa pronalaskom i proizvodnjom čeličnih cevi.

„*Preussag* je kompanija koja je danas vlasnik *Thomson*-a – najveće evropske putničke i turističke kompanije, čiji koreni, međutim, leže u rudnicima stare Pruske, gde je u 19. veku ova kompanija počela izgradnju transportnih vagona kako bi transportovala ugalj i gvožđe.

Nije ovo problem samo za pojednačne firme, već kako je *Utterback* pokazao, cele industrije mogu doživeti potres i nestati usled radikalne inovacije koja menja tehnološka i ekonomska pravila igre. Dve zabrinjavajuće ali vrlo važne poruke proizilaze iz ovog istraživanja. Prvo, mnoge inovacije koje menjaju postojeći poredak, dolaze od pridošlica i igrača van industrije koju menjaju, i drugo, značajan broj kompanija iz prethodnog poretka ne preživi ovu promenu.”<sup>280</sup>

Ne dovodi se u pitanje da li uopšte ulaziti u proces inoviranja. Jedino je bitno, a ujedno i najteže, kako to uspešno sprovesti.

---

<sup>280</sup> <http://cmarupa.singidunum.ac.rs/ARHIVA/Master/Master%20studije/Upravljanje%20inovacijama%20-%20Prof.%20dr%20Dusan%20Regodic/Skripta%20iz%20inovacija.pdf>;



## 8. KONKURENTNOST

„Ovde je, kako vidiš, potrebno da trčiš najbrže što možeš,  
ako želiš da ostaneš na istom mestu.  
Ako želiš da dospeš negde drugo,  
moraš trčati najmanje dvostruko brže.”

Efekat *crvene kraljice*  
*Lewis Carroll*: „Through the Looking-Glass, and What Alice Found There”;

### 8.1 Pojam konkurentnosti

Konkurentnost nije izolovan fenomen, već interdisciplinarna pojava koja proizlazi iz internog i eksternog okruženja i povezuje poslovnu strategiju, makroekonomsku politiku, pravnu i regulatornu reformu, obrazovanje, motivisanost menadžmenta i radnika i mnoštvo ostalih ekonomskih, poslovnih i društvenih faktora na stvaranju jedinstvenog strategijskog plana i politike konkurentnosti u cilju stvaranja veće dodatne vrednosti.<sup>281</sup>

Savremenu privredu karakterišu brze tehnološke promene, naročito razvoj informatike. To se ogleda u povećanju kvaliteta i produktivnosti i smanjenju troškova. Konkurencija je postala globalna, tako da današnje kompanije moraju da nastupaju na tržištu kroz globalne strategije, kako na inostranim, tako i na domaćem tržištu.

Permanentne promene su sastavni deo konkurentnosti, jer oni koji ne inoviraju, nisu konkurentni i najčešće nestaju sa privredne scene. Pravovremeno prilagođavanje promenama postaje neophodnost uspešnog menadžmenta i sposobnosti preduzeća da se uspešno prilagodi tržištu.

Konkurentna prednost je mogućnost plasiranja nekih proizvoda ili usluga, na bolji i povoljniji način od drugih proizvođača. Konkurentnost je takmičenje u poslovanju ali i rivalitet. Cilj je nadigrati konkurenciju a konkurent može biti bilo ko: pojedinac, kompanija ili druga država. Cilj je uzimanje tržišnog kolača i profita.

Ova oblast sve ubrzanije dobija na značaju, usled brzog razvoja tehnoloških novina, globalizacije tržišta itd. U tom dinamičnom procesu, menjaju se i faktori koji utiču na konkurentnost.

U industrijskoj eri, konkurentnost se bazirala na efikasnosti, i na minimiziranju troškova. Troškovnik je bio u vezi sa spoljnjim faktorima poput prirodnih resursa, uloženog kapitala i rada uopšte. Uspešno smanjenje troškova i zauzimanje tržišta poznati su kao *komparativna prednost*.

---

<sup>281</sup> Rosić, I. – Veselinović, P. (2008), *Nacionalna ekonomija*, Ekonomski fakultet, Kragujevac, str. 265;

Dakle, konkurentnost je kompetentnost koja izdvaja određeni poslovni subjekt u poslovnom svetu. Bitno je pridobiti kupce i poslove za sebe. Da bi uspostavili i održavali konkurentnost, preduzeća su prinuđena da kontinualno unapređuju znanja zaposlenih i primenjuju najsavremenije tehnike menadžmenta i marketinga.

Konkurentnost je pokazatelj uspešnosti kompanije. Poslovni rezultati pokazuju koliko je taj entitet uspešan, odn. da li mu je strategija poslovanja pravilno usmerena i vođena.

Konkurentna strategija predstavlja odmeravanje snaga tačno u određenoj oblasti gde se javlja konkurent. Ukoliko je čitava ta oblast poslovanja prilično profitabilna, subjekt može loše proći jer tada pobeđuju samo najbolji. Ukoliko je oblast manje profitabilna, može se desiti da kompanija ne ostvari profit čak i ako je pobeđila konkurenciju.

„Konkurentnost može biti pozitivna ako se njena prednost očituje u elementima koji ne znače uništenje ili iscrpljivanje. Izvori konkurentske prednosti, poput znanja, vođenja, umeća oblikovanja strategije, strateškog promišljanja ili poverenja i uslužnosti menadžmenta, humaniji su oblici konkurentnosti i pozitivni aspekti pomoću kojih možemo biti bolji, kvalitetniji i uspešniji, a ne obavezno prvi, materijalno najbogatiji i kratkoročno najuspešniji.

„Biti konkurentan i pozitivan nije paradoks, nego imperativ. Tenzija i naboj energije koja se pojavljuje u njihovom suočavanju, rezultiraju novim sadržajima koji obeležavaju inovativne oblike održivih konkurentskih prednosti i atraktivnosti kako bi se stekla celovita slika potencijala predloženih izvora konkurentskih prednosti koje mogu biti ključne u razvoju poslovanja u XXI veku.“<sup>282</sup>

Konkurentska prednost (*Competitive Advantage*) je mogućnost pružanja neke vrednosti potrošačima uz određenu pogodnost poput niže cene, ili, pak, uz istu cenu (odn. utrošak prilikom kreiranja proizvoda) ali na način koji kupcu znači veću vrednost (diferencijacija).

Konkurentska prednost znači da poslovni subjekat opstaje na tržištu zahvaljujući nekim sposobnostima koje su ga izdvojile od konkurenata. Bilo to niži troškovi, bolja tehnologija, funkcionalnost proizvoda, marketing, brend, dizajn, bitno je da konkurent ne može brzo postići iste rezultate i ugrožiti tu prednost. Ovo se najlakše postiže kod proizvoda koji se ne mogu lako imitirati.

Konkurentsku prednost može da proizvede sam proizvod, dostupnost resursa, tehnološka opremljenost, profilisanje tržišta, lokacija prodaje, dostupnost retkih sirovina (npr. dijamanti) ili energije (nafta), specijalizovana znanja i veštine (kompanija Google), posedovanje prepoznatljivog brenda (brend *nivea*), sistem komunikacije i distribucije (npr. kompanija DHL), itd.

---

<sup>282</sup> Hindl, T. (2006), *Menadžment* – rečnik, Adižes, Novi Sad, str. 97;

## 8.2 Elementi konkurentske prednosti

*„Posedovati konkurentsku prednost je isto što i posedovati pištolj u borbi noževima.”*

Nepoznati autor

Iako je u početku konkurentnost značila samo podstičaj za tržišno nadmetanje, vremenom je poprimila oblik bespoštedne borbe do iznurivanja svih takmaca, pa i pobjednika.

Menadžment poslovnih subjekata najpre mora da identifikuje održivu konkurentnost a nakon toga da izvrši alokaciju postojećih sredstava u cilju korišćenja te prednosti. To nije jednokratni posao, za održivom konkurentskom prednošću mora stalno da se traga i na tržištu, i među proizvodima i uslugama.

Za održivu konkurentnost, menadžment koristi neke od sledećih strategija:

- diferencijaciju,
- strategiju niskih troškova i
- strategiju fokusiranja.

Takođe se koristi i **strategija rasta proizvoda** kroz svoje faze:

- osvajanje tržišta,
- razvoj tržišta,
- razvoj proizvoda i
- diverzifikacija proizvoda.

Dakle, pronalaženje novih izvora konkurentske prednosti, težak je zadatak menadžmenta kompanija.

Konkurentnost na nivou preduzeća definišemo kao njegovu trajniju sposobnost da ukupnom svojom snagom daje kvalitetnu robu i usluge, pobeđuje konkurente, pridobija kupce, povećava tržišni udeo a time i profit preduzeća, kao i bolji standard za svoje radnike. To znači da u savremenim uslovima poslovanja preduzeća mogu opstati samo ako obezbede visok nivo plasmana svojih proizvoda na različita tržišta.

Pošto se za istu grupu potrošača bori veliki broj preduzeća, na tržištu se odvija konkurentna borba. Kada se dva ili više preduzeća takmiče na istom tržištu, jedno preduzeće ima konkurentsku prednost ako pobedi kod kupaca (potrošača) tako da ono zaključuje konkretni posao ili niz poslova u jedinstvenom lancu isporuka. To preduzeće onda ostvaruje (ili može ostvariti) i veću zaradu u odnosu na ostale.

Preduzeće ima konkurentsku prednost ako uspeva da pobedi konkurenciju i ima veći profit od prosečnog u toj grani privređivanja. Pobedom na više tržišta, preduzeće je konkurentnije.

Konkurentska prednost predstavlja sposobnost preduzeća da nadmaši rivale pri ostvarenju primarnog cilja, da bude najjača pri plasmanu robe na određeno tržište i određenom kupcu na određenom tržištu. Time je i njegov profit veći od prosečnog u toj grani privređivanja tokom posmatranog perioda.

Nakon proučavanja mnogih elemenata koji utiču na konkurentsku prednost, izvesno je da ju je poslovni subjekt ostvario, ako mu polazi za rukom da bolje drugih ispuni potrebe i zamisli kupaca, da stekne njihovu naklonost prema svojoj ponudi, da se tržišno pozicionira i, naravno, ostvari profit. To znači da je menadžment kompanije uspeo da identifikuje potrebe i mogućnosti, da upotrebi svoja znanja i veštine, da iskoristi resurse organizacije.

Profesor sa Harvarda *Michael Porter* je video dva načina za postizanje konkurentске prednosti.<sup>283</sup>

1. U ceni proizvoda
2. Po osnovu razlikovanja od drugih

Prednost cene je situacija kada je firma sposobna da po nižoj ceni ponudi sličan ili isti proizvod.

Prednost razlikovanja je sposobnost da se potrošačima ponudi vrednost više u odnosu na konkurenciju.

Oba ova aspekta su prednosti pozicioniranja.

Sposobnosti razlikovanja može proisteći i sa stanovišta resursa, kada kompanija ima superiornije resurse i kompetencije u odnosu na njenu konkurenciju.

### **Kreiranje vrednosti**

Profesor *Michael Porter* kaže:

„Uz redovne aktivnosti kreiranja vrednosti, kompanija operiše u sistemu vrednosti vertikalnih aktivnosti, uključujući snabdevače u gornjem toku, kao i distribucione kanale u njihovom donjem toku. Da bi se postigla konkurentna prednost, kompanija mora izvoditi jednu ili više aktivnosti kreiranja vrednosti na način koji kreira više ukupne vrednosti od njenih konkurenata. Superiorna vrednost kreira se ili kroz niže troškove ili kroz superiorne prednosti za kupca (razlikovanje).”

Takozvani *4-P* inovacije, odn. cene, procesi, paradigme i pozicija, je baza povećanja profitabilnosti, a analiza industrije (engl. *industry analysis*) je način započinjanja istraživanja, odn. upoznavanja sa okruženjem, ili drukčije: analize industrije.

---

<sup>283</sup> Mihael, E. P. (1990), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York, pp. 123;

## Analiza industrije

Industrijom smatramo organizacije koje plasiraju iste ili slične proizvode i usluge (industrija mlečnih proizvoda, hleba, industrija čelika...). Razlog profitabilnosti jedne kompanije u odnosu na drugu u istoj oblasti privređivanja vidi se u:

1. *Političkim faktorima* – koji se odražavaju na naplativost poreza, stope carina, uvezno-izvozne uslove itd. Opšte je poznato da politička nestabilnost uzrokuje potrese u poslovanju i nekonkurentnu ekonomiju.
2. *Neprenosivim troškovima* – troškovima poslovanja.
3. *Novim konkurenima* – neophodnosti da se konstantno prati industrija u kojoj je vaša kompanija kako bi se uočila pojava novih konkurenata i menjala strategija.
4. *Suparništvu* – jer je konkurentnost poveljna samo za kupca. Rivali mogu da ugoze vašu kompaniju smanjenjem cena, ustupcima potrošaču, nekad čak i do te mere da ugoze čitavu branšu.
5. *Otporu od strane potrošača* – konkurenti na zahtev potrošača menjaju svoje uslove, maržu, ili čine ustupke. Kupci su danas i obrazovani i razmaženi, ponekad do te mere da se poslovanje spušta ispod profitabilnog.
6. *Baze klijenata* – svako bi voleo da ima sigurne i lojalne kupce i saradnike, međutim, to je promenljiva kategorija o kojoj se mora konstantno brinuti.
7. *Pretnji alternativama* – u svakom momentu može da se pojavi proizvod zbog kojih su nestale mnoge kompanije tokom istorije. Npr. kompjuteri su istisnuli pišaće mašine, ravni monitori i televizori su zamenili CRT modele;

„Smatra se da je jedan od osnovnih faktora povećanja konkurentnosti kompanija, stalno uvećanje njihovog intelektualnog kapitala. Ali i ovom slučaju, intelektualni kapital i inovaciona sposobnost ne mogu jedno bez drugog. Povećanje intelektualnog kapitala omogućuje lakše dolaženje do novih ideja, ali će vam jedino povećana inovaciona sposobnost omogućiti da se te nove profitabilne ideje sprovedu u delo. Šta vam vredi znanje ako se ne primenjuje?”<sup>284</sup>

## 8.3 Faktori konkurentnosti

„Faktori koji su bitne determinante sticanja, održavanja i poboljšavanja konkurentnosti jesu dinamički, promenljivi, sa različitim značajem i uticajima u funkcionalnom, teritorijalnom i vremenskom kontekstu.”<sup>285</sup>

Bez obira koji tržišni segment je u pitanju, mogu se uočiti ovi faktori konkurentnosti ili pet tzv. Porterovih sila:<sup>286</sup>

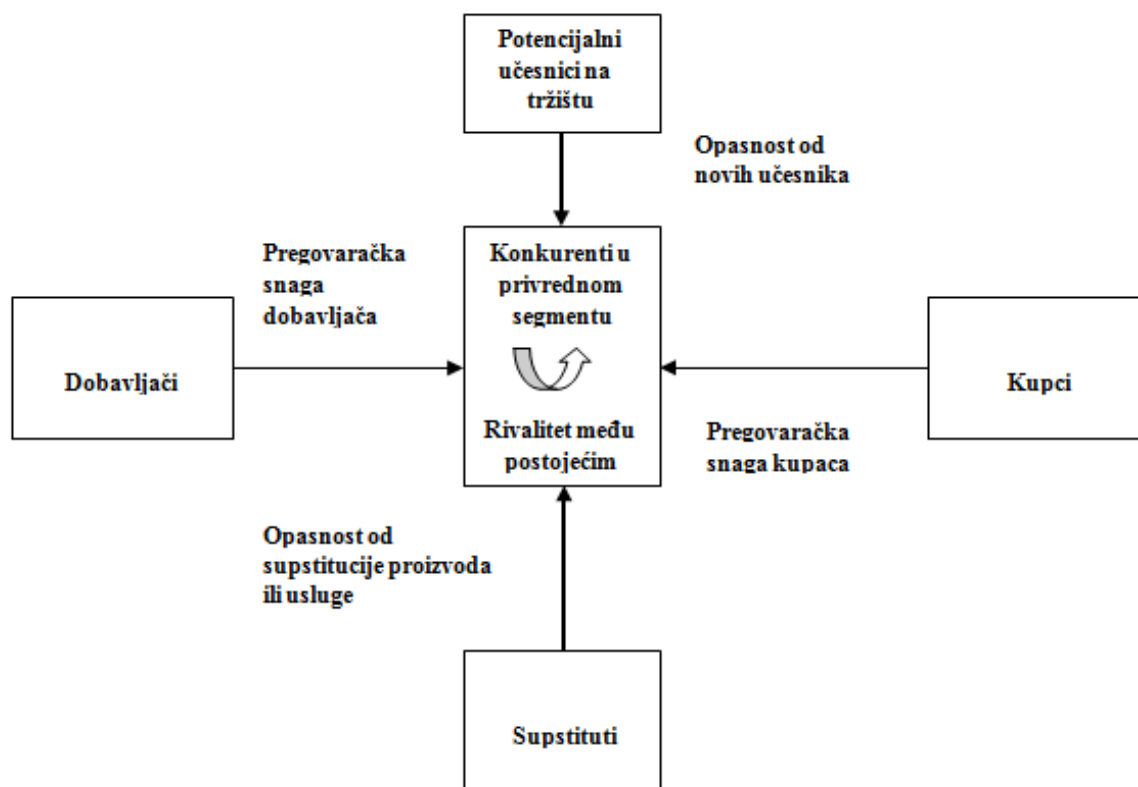
1. Mogućnost pojave novih učesnika (rivala),
2. Pregovaračka moć dobavljača,

<sup>284</sup> <http://www.poslovnaznanja.com/objavljeni-autorski-tekstovi/e-magazin/32-sta-je-konkurentska-prednost-kreiranje-vrednosti.htm>, dostupno: 16. 10. 2013;

<sup>285</sup> Unković, M. (2010), *Međunarodna ekonomija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 210;

<sup>286</sup> Porter, M. (2007), *Konkurentska prednost*, Asee Books, Novi Sad, str. 24;

3. Pregovaračka moć kupaca,
4. Mogućnost supstitucije sličnom proizvodom,
5. Konkurentnost među kompanijama koje već postoje.



Slika 18. Porterove sile.

### 8.3.1 Opasnost od potencijalnih novih učesnika

Ovaj faktor ukazuje na to koju su sve barijere za ulaz novih proizvođača na tržište na kom se do sada nisu nalazile.<sup>287</sup>

Najveće barijere su:

– **Ekonomija obima** – Ukoliko se novi konkurent želi probiti na tržište, može se suočiti sa kompanijom koja na tom tržištu već ima veliki obim proizvodnje. Mogućnosti za novog ponuđača su:

1. Ili da takođe pokuša sa velikim obimom rizikujući žestoko suočavanje sa konkurentom,
2. Ili da pokuša sa manjim obimom i manjim profitom, ali mirnijim nastupom prema konkurentu.

<sup>287</sup> Mirković, M. (2012), *Konkurentnost, sa osvrtom na organsku proizvodnju vina*, Univerzitet Singidunum, master rad, str. 20–31;

– **Konkurent ima niske troškove** – Ponekad konkurent ima privilegije pa samim tim manje i startne troškove. To može biti ekskluzivan pristup resursima, određene subvencije, licencirani proizvod. Nova firma možda nema pristup ovim povoljnim faktorima, pa mora pokušati nekim drugim strategijama, ali ovo jeste jedna od značajnih barijera u pokušaju zauzimanja pozicije na tržištu.

– **Diferencijacija proizvoda** – ovo može da predstavlja veliku barijeru ukoliko konkurent već ima prepoznatljiv proizvod i lojalne kupce (primer: kompanija Nivea). Novi ponuđač mora ponuditi vrednost više, da bi skrenuo pažnju kupaca na svoj proizvod.

– **Potrebni kapital** – Početak poslovanja zahteva velika materijalna sredstva. Nekada se mora kupiti ili izgraditi tehnologija, izvršiti istraživanja (npr. pronalazak nafte ili zlata), oglašavanje i sl. Što je veći prvobitni trošak kapitala, veći je i rizik izlaska na tržište.

– **Mreža distribucije** – Kreiranje mreže distribucije proizvoda prilikom plasiranja na tržište, još je jedna u nizu troškovnih stavki i ujedno ulazna barijera.

### 8.3.2 Pregovaračka snaga dobavljača

Svakom poslovnom subjektu je od izuzetne važnosti raspolaganje ulazima (sirovine, poluproizvodi, ambalaža, energenti) i uslovima za te inpute u svoj sistem. Taj odnos sa dobavljačima zavisi od:

– **Koncentracije dobavljača** – Ako su najvažniji dobavljači zastupljeni u raznim privrednim granama, mogu i da diktiraju svoje uslove kupcu, koji nisu uvek najpovoljniji za kupca.

– **Obima nabavke** – Ukoliko kupac poručuje veliku količinu ulaza od dobavljača, tada ima i veću pregovaračku moć sa dobavljačem, obrnuto, dobavljač će morati da izlazi u susret naručiocu.

– **Rasprostranjenosti ulaza** – Ako je ulaz neka retka i specifična roba, manja je mogućnost pregovaranja za kupca a veća za dobavljača.

– **Mogućnosti supstitucije ulaznih artikala** – Ako postoje artikli koji mogu zameniti one artikle koje dobavljač nudi, pregovaračka snaga kupca raste a dobavljača slabi.

– **Troškova promene jednog artikla drugim artiklom** – Ukoliko je kupcu skupo da promeni dobavljača za isti proizvod, tada raste pregovaračka snaga dobavljača.

– **Troškova ukupnih nabavki u privrednom segmentu** – Ukoliko dobavljač podmiruje svojim proizvodima više tržišnih sektora a kupac je manjeg kalibra, tada se dobavljaču pruža velika mogućnost diktiranja svojih uslova.

– **Uticaja nabavke na troškove proizvođača** – Ukoliko dobavljačeva isporuka predstavlja toliku važnost da bi kupac zadržao vođstvo u konkurentnim troškovima ili diferencijaciji, tada dobavljač ima veliki uticaj na pregovaračke uslove.

– Mogućnosti integracija dobavljača – Dobavljači mogu da se integrišu i formiraju subjekt koji zadire u privredni udeo kupca, čime jačaju dobavljačku pregovaračku politiku.

### **8.3.3 Pregovaračka snaga kupaca**

Uz gore pomenutu pregovaračku snagu dobavljača, posmatra se i pregovaračka snaga kupca. Od veština kupca najviše zavisi i sam profit preduzeća. Pregovaračka snaga kupca zavisi od:<sup>288</sup>

– Broja kupaca – Ukoliko je više kupaca, njihova pregovaračka snaga je manja. U tolikoj masi, kupac više ili manje ne znači mnogo.

– Informisanosti – Ukoliko je kupac informisan i kupovno osvešćen, njegova pregovaračka snaga je veća.

– Brendiranje – Ako je prepoznatljivost brenda veća, veća je i pregovaračka snaga sa kupcima.

– Diferencijacije proizvoda – Ako je proizvod u toj branši diferenciran, kupcima raste moć pregovaranja.

– Koncentracije kupaca – Ako se nekoliko kupaca odlučuje za najveći deo proizvođačeve ponude, tada njihova pregovaračka moć raste. Ne treba zaboraviti da kupci mogu biti druga pravna lica, ne isključivo pojedinci. Tako da od njihovog plasmana robe zavisi i sam proizvođač i njegov profit.

– Troškova prelaska na drugi artikal – Ukazuju na lakoću ili poteškoću kupca da promeni preduzeće.

– Mogućnosti integracija kupaca – Kupci koji mogu da se integrišu naniže, spram segmenta preduzeća, stiču dodatni pregovarački kapacitet.

– Podsticaja za menadžment – Donosioci odluka podstiču pregovaračku snagu preduzeća u interakciji sa kupcima.

– Kupovne moći – Kupci sa manjim budžetom će iznalaziti razne alternative za smanjenje troškove, što nije imperativ kupcu veće kupovne moći.

– Obima nabavke – Ukoliko je učešće u nabavkama veće, taj kupac stiče veći pregovarački afinitet.

### **8.3.4 Opasnost od supstitucije**

Opasnost od supstitucije je rizik da će potrošači naš proizvod zameniti sličnim. Ovde se posmatra:

– Sklonost potrošača prema supstitutu;

– Relativni odnos cena;

---

<sup>288</sup> Mašić, B. (2007), *Strategijski menadžment: proces i koncepti*, Univerzitet Sinergija, Bijeljina, str. 183;



- Troškovi prelaska sa tog proizvoda na supstitut;

### **8.3.5 Intenzitet rivaliteta sa konkurencijom**

Intenzitet rivalstva govori o tome koliko je jaka konkurencija u toj grani privređivanja, a zavisnosti od:

- Rasta te grane privređivanja,
- Razlikovanja proizvoda,
- Pozicije brenda na tržištu,
- Skrivenih troškova,
- Cene preorijentacije,
- Složenosti informacija,
- Kompanijskog uloga,
- Izlaznih prepreka,
- Raznolikosti konkurencije.

### **8.4 Principi konkurentske prednosti**

Mnogi privredni subjekti danas sve teže posluju i opstaju na tržištu, zbog dinamičnosti promena sa kojima se susreću. Uslov opstanka je konkurentska prednost. Ovaj fenomen se ne može sagledati na nivou preduzeća. Uslovljen je mnogim faktorima i povezanim činiocima, počev od dizajniranja, proizvodnje, marketinga, načina isporuke i postprodajne podrške ukoliko je ona neophodna.

Današnji potrošači su sofisticirani ali i razmaženi. Sve se više diže na nivo psihologije preispitivanje želja kupaca. Ukoliko proizvođač zaviri u svaki ovaj segment, svugde može potražiti bazu za svoje diferenciranje.

„Konkurentska prednost nalazi se u srži poslovanja preduzeća na konkurentskim tržištima. Mnoga preduzeća su, u današnje vreme, izgubila konkurentsku prednost u borbi za rast i u potrazi za diversifikacijom. Preduzeća su suočena sa sporijim rastom, kao i s domaćim i globalnim konkurentima koji se u tržišnoj utakmici više ne ponašaju kao da je tržište dovoljno veliko za sve. Neuspeh mnogih od njih proizlazi iz nemogućnosti da se konkurentska strategija prevede u pojedinačne konkurentske korake potrebne da bi se ostvarila konkurentska prednost.”<sup>289</sup>

„Za analiziranje izvora konkurentske prednosti neophodan je sistematski način proučavanja svih aktivnosti koje preduzeće provodi i njihovih međusobnih interakcija. Lanac vrednosti osnovno je sredstvo za postizanje toga. Lanac vrednosti raščlanjuje preduzeće na njegove strategijski bitne aktivnosti, kako bi se razumelo kretanje

---

<sup>289</sup> Mirković, M. (2012), *Konkurentnost, sa osvrtom na organsku proizvodnju vina*, Univerzitet Singidunum, master rad, str. 20–31.

troškova kao i postojeći i potencijalni izvori diferencijacije. Preduzeće postiže konkurentsku prednost izvođenjem tih strategijski važnih aktivnosti jeftinije ili bolje od konkurenata.”<sup>290</sup>

#### 8.4.1 Lanac vrednosti i konkurentska prednost

Primenom adekvatnih strategija konkurentske prednosti, preduzeće se uključuje u borbu za što povoljniju poziciju i povećanje učešća na tržištu. Konkurentska prednost proizlazi iz velikog broja aktivnosti koje jedna firma obavlja u cilju obavljanja svoje delatnosti. Svaka od aktivnosti (proizvodnja, marketing, distribucija, podrška korisnicima itd.), utiče na troškovnu poziciju firme. Troškovna prednost, na primer, može da se postigne kroz različite faktore: nabavka jeftinijih sirovina, sistem distribucije proizvoda ili usluge itd.

Za konkurentsku prednost se moraju analizirati sve aktivnosti koje jedna firma obavlja. Kao jedan od osnovnih instrumenata, za takvu vrstu ispitivanja, koristi se lanac vrednosti.

Lanac vrednosti razdvaja firmu na njene strateške činioce kako bi se analizirali i postojeći i mogući troškovi, kao i skup mera koje je neophodno preduzeti. Konkurentsku prednost subjekt stiče ako ove strateški značajne poslove obavlja bolje i povoljnije od konkurenata.<sup>291</sup>



*Slika 19. Generički lanac vrednosti.*

„Lanac vrednosti preduzeća ugrađen je u veći skup aktivnosti koji se naziva sastav vrednosti. Dobavljači imaju lance vrednosti (prethodna vrednost), koji stvaraju i dostavljaju inpute koje preduzeće kupuje i koristi u svom lancu. Dobavljači ne samo da dostavljaju proizvod nego mogu uticati na poslovanje preduzeća na brojne druge načine. Mnogi proizvodi prolaze kroz lance vrednosti posrednika (vrednost posrednika) na svom putu do kupca. Posrednici sprovode dodatne aktivnosti koje utiču na kupca kao i na vlastite vrednosti preduzeća. Proizvod preduzeća na kraju postane deo lanca vrednosti

<sup>290</sup> Porter, M. – Millar, V. E. (1985), *How Information Gives You Competitive Advantage*, Harvard Business Review, juli–avgust, str. 151;

<sup>291</sup> Porter, M. (2007), *Konkurentska prednost*, Asee Books, Novi Sad, str. 51;

kupca, koji određuje potrebe kupca. Postizanje i održavanje konkurentske prednosti ne zavisi samo od razumevanja lanca vrednosti preduzeća nego i od načina na koji se preduzeće uklapa u celokupni sastav vrednosti.<sup>292</sup>

#### 8.4.2 Definisane lanca vrednosti

Lanac vrednosti predstavlja sve aktivnosti koje kreiraju novu vrednost. *Majkl Porter* tu vidi sledeće primarne i sekundarne aktivnosti.

##### 1) Primarne:

###### *Ulazne aktivnosti (prijem i skladištenje sirovina)*

To je onaj deo lanca vrednosti koji podrazumeva prijem, skladištenje i distribuciju inputa neophodnih za novi proizvod. Tu spadaju:

- poručivanje od dobavljača
- rukovanje ulaznim vrednostima,
- skladištenje,
- vođenje zaliha,
- rukovanje voznim parkom, i sl.

###### *Radni procesi (kreiranje proizvoda)*

Ovde su sve aktivnosti proizvodnje kao i: „pakovanje, montaža, mašinska obrada, testiranje, tehnička kontrola, održavanje opreme, štampanje, rad pogona i mnoge druge”<sup>293</sup>.

###### *Izlazne aktivnosti (isporuka)*

Ovde spadaju: skladištenje, vođenje zaliha, isporuka, kao i održavanje, odn. servisiranje ukoliko je u opisu usluge. Interesantno je da izlaz od jednog proizvođača može predstavljati ulaz nekom drugom pravnom subjektu.

###### *Marketing i plasiranje (odnos sa kupcima)*

Ništa manje bitne su i ove aktivnosti, iako ne tako opipljive na prvi pogled. To su svi vidovi: oglašavanja, promocije, prezentacije, kreiranje distributivnih kanala i sl.

U marketinške aktivnosti spada i nagrađivanje svojih najboljih kupaca kroz niže marže, prodajne pogodnosti, povećanje lojalnosti. Tako se umanjuju sredstva za reklamiranje a sa druge strane kapital se brže obrće. Ujedno je to i bliskiji odnos sa klijentima od kojih se prikupljaju povratne informacije.<sup>294</sup>

Ne treba zaboraviti ni društvenu odgovornost, koja diže ugled kompanije.

---

<sup>292</sup> Prema Prahalad, C. K. – Hamel, G. (1990), *The Core Competence of the Corporation*, *Harvard Business Review*, vol. 68, br. 3, juli–avgust, pp. 79–91;

<sup>293</sup> Kotler, P. (2004), *Kako kreirati, ovladati i dominirati tržištem*, Asee, Novi Sad, str. 37;

<sup>294</sup> Mirković, M. (2012), *Konkurentnost, sa osvrtom na organsku proizvodnju vina*, Univerzitet Singidunum, master rad, str. 20–31;

Takođe, može se zauzeti i stav direktne promocije prema kupcu, čime se štedi na troškovima posrednika, promotera i medija a uspeh tih aktivnosti se može brzo očitovati.<sup>295</sup>

„Vrste direktnog marketinga obuhvataju:

- Slanje pošte,
- Slanje elektronske pošte,
- Promocija od vrata do vrata,
- Slanje SMS-a, i
- Telemarketing (zvanje telefonom)

„*Servis (podrška prodavcima i usluge za kupce)*

„U servis spadaju one aktivnosti koje se izvode kako bi se održala vrednost proizvoda. U ove aktivnosti spadaju: instaliranje, obuka, prepravka, isporuka rezervnih delova, prepravljanje, nadograđivanje i podešavanje proizvoda.”<sup>296</sup>

2) Sekundarne (odn. podrška):

*Nabavka*

Odnosi se na ono što se koristi u daljim procesima a nije čista sirovina. Tu spada obuka kadrova ali i savetodavne usluge, informacione, sertifikacione i slične aktivnosti:

Kompanije, u zavisnosti od organizacije, mogu imati sektor nabavke za celu strukturu, ili delegirano po organizacionim jedinicama.

*Razvoj tehnologije*

Jedna od ključnih aktivnosti bilo kakvog stvaranja nove vrednosti je upravo tehnologija. U nju ulaze znanja i veštine, proizvodna oprema, formirane procedure.

„Tehnologija je uključena u svaku aktivnost firme koja stvara vrednost i zato ona kao sam takva igra vrlo veliku ulogu po pitanju konkurentnosti. U lancu vrednosti posebno je naglašeno prisustvo tehnologije informacionih sistema pošto svaka aktivnost koja stvara vrednost istovremeno stvara, ali i koristi informacije. Informacioni sistemi koriste se za planiranje, kontrolu, optimizaciju, merenje i druge aktivnosti. Tehnologija informacionih sistema takođe ima značajnu ulogu u povezivanju aktivnosti svih vrsta, pošto kordinacija i optimizacija veza zahteva protok informacija. Zbog sveprisutnosti informacija u lancu vrednosti, nedavna brza tehnološka promena u informacionim sistemima ima ogroman uticaj na konkurenciju i konkurentsku prednost.”<sup>297</sup>

*Upravljanje ljudskim resursima*

Tehnološka oprema ništa ne vredi bez ljudskog znanja, a ni znanje po sebi ne stvara vrednost ako se koordiniranim aktivnostima ne usmerava prema stvaranju nove vrednosti. Upravljanje resursima znači odrediti:

- sistematizaciju radnih mesta,
- planiranje ljudskog kapitala,

---

<sup>295</sup> <http://www.the-dma.org/index.php>, dostupno: 25. 09. 2013;

<sup>296</sup> <http://en.wikipedia.org/wiki/Direct-marketing>, dostupno: 25. 09. 2013;

<sup>297</sup> Michael, E. Porter (2007), *Konkurentna prednost. Stvaranje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*. Asee, Novi Sad, str. 62;

- prijem i selekciju najboljih pojedinaca,
- učenje za rad,
- praćenje, ocenjivanje i evaluaciju kadrova,
- nagrađivanje,
- radno pravo i kolektivno pregovaranje,
- organizacionu kulturu i organizacionu klimu, i
- zaštitu na radu.

#### *Infrastruktura*

Infrastruktura je najšira podrška za sve druge aktivnosti organizacije:

Tu spadaju:

- menadžment,
- finansije i računovodstvo,
- planiranje i razvoj,
- pravna služba i odnosi sa državnim strukturama,
- služba sistema kvaliteta,
- informacioni sistem.

### **8.4.3 Veze unutar lanca vrednosti**

Mada aktivnosti koje stvaraju vrednost čine delove konkurentske prednosti, lanac vrednosti nije samo običan skup delova, nego sistem povezanih činilaca. Ovi činoci su međusobno vezani u lancu vrednosti, jer svaka od aktivnosti deluje na troškove ili učinak drugih.<sup>298</sup>

Postoji veliki broj veza među aktivnostima, a najizraženije su one veze koje postoje između osnovnih i pomoćnih aktivnosti. Veze među aktivnostima koje stvaraju vrednost nastaju usled više razloga, kao što su:

- ista funkcija može da se obavlja na različite načine;
- rezultati direktnih aktivnosti unapređuju se ulaganjem većih napora u indirektnu aktivnosti;
- aktivnosti koje se obavljaju unutar firme smanjuju mogućnost da se proizvod reklamira ili servisira;
- drugačiji način obavljanja aktivnosti, a koji obezbeđuju kvalitet.

### **8.5 Instrumenti i sredstva konkurentske prednosti**

---

<sup>298</sup> Porter, M. (2007), *Konkurentska prednost*, Asee Books, Novi Sad, str. 65;

Instrumentima i sredstvima konkurentske prednosti stvaraju se ekonomski i pravni okviri za rad poslovnih subjekata.

Neki od instrumenata konkurentske prednosti su: inovativni konkurent, probirljivi kupac, kvalitet proizvoda i partnerski odnosi među proizvođačima.

Sredstva su materijalni i socijalni kapital.

#### 1) Fizički (materijalni) kapital

– Prirodna bogatstva – obično je to ograničen kapital jer resursi nisu beskonačni;

– Finansijski – finansijsko tržište, berze, propisi, kreditne linije;

– Infrastrukturni – putna mreža, fabrike, komunalna opremljenost.

#### 2) Socijalni kapital:

– Monitoring i analiza – aktivnosti i povratne informacije iz društvenog okruženja.

– Institucionalna baza – pravne, zakonske i druge forme institucionalnog obrazovanja.

– Kulturna klima – ljudski stavovi i vrednosti, naravi, moralna načela.

– Ljudski kapital – fizičko i umno zdravlje pojedinca, koje zavisi od standarda.

– Znanje – ljudski intelekt u koji se stalno ulaže, menja se, stiče iskustvo.

Ovi instrumenti i sredstva apostrofiraju konkurentnost preduzeća kao glavne nosioce globalnog progressa.

## 8.6 Konkurentni obim i lanac vrednosti

Konkurentni obim može snažno da utiče na konkurentsku prednost zato što oblikuje konfiguraciju i ekonomičnost lanca vrednosti.<sup>299</sup>

Konkurentni obim se u ovoj oblasti koristi da označi širi pojam obima aktivnosti firme, koji uključuje segment privredne grane, integraciju, tržište u geografskom smislu i konkurenciju u srodnim segmentima.

– *Obim segmenta*: vrste proizvoda koji se proizvode i kupci čije se potrebe zadovoljavaju.

– *Vertikalni obim*: mera u kojoj se aktivnosti obavljaju interno, umesto od strane nezavisnih firmi.

– *Geografski obim*: regionalni, zemlje ili grupe zemalja u kojima firma konkuriše.

– *Obim privrednog segmenta*: niz srodnih privrednih segmenata u kojima firma konkuriše.

Širi obim omogućava firmi da koristi prednosti obavljanja većeg broja aktivnosti, kao i međusobne odnose lanca vrednosti koji služe srodnim privrednim segmentima. Na primer, zajednički brend može da se koristi u celom svetu.<sup>300</sup>

---

<sup>299</sup> Porter, M. (2007), *Konkurentska prednost*, Asee Books, Novi Sad, str. 70;

Mali obim omogućava prilagođavanje lanca vrednosti određenom segmentu, oblasti ili privrenoj grani radi ostvarivanja nižih troškova ili ostvarivanju cilja. Mali obim može da poveća konkurentsku prednost jer se zasniva na razlikama među vrstama proizvoda, kupaca i geografskih oblasti u okviru jednog privrednog segmenta.

### **8.6.1 Obim segmenta**

Razlike u lancima vrednosti, koji su neophodni za opsluživanje različitih segmenata proizvoda i kupaca, vode do konkurentске prednosti zasnovane na fokusu.

### **8.6.2 Vertikalni obim**

Vertikalna integracija definiše podelu aktivnosti između firme i njenih dobavljača, distributivnih kanala i kupaca.

Na primer, firma može da kupuje komponente umesto da ih sama proizvodi, odnosno da ugovori servisiranje umesto da sama drži tu službu. Slično tome, distributivni kanali mogu umesto firme da obavljaju mnoge aktivnosti u vezi sa distribucijom, servisiranjem i marketingom.

Firma i njeni kupci takođe mogu da podele aktivnosti na različite načine. Jedan od načina na koji firma može da postigne diferencijaciju jeste da na sebe preuzme veći broj aktivnosti koje inače obavljaju kupci. U ekstremnom slučaju, firma u potpunosti ulazi u delatnost kupca.<sup>301</sup>

Kada se integracija posmatra iz ugla lanca vrednosti, uočavaju se dodatne mogućnosti. Da li će integracija smanjiti troškove ili povećati diferencijaciju, zavisi od firme i aktivnosti o kojoj se radi.

### **8.6.3 Geografski obim**

Geografski obim omogućava da se podele aktivnosti firme koje stvaraju vrednost, a koriste se za zadovoljavanje potreba u različitim geografskim oblastima. Na primer, određena kompanija ima proizvodnju u samo jednoj zemlji a prodaja i servisiranje se vrši u svim drugim zemljama. Tako se ostvaruje troškovna prednost, tj. prednost na osnovu podele aktivnosti.<sup>302</sup>

---

<sup>300</sup> Mirković, M. (2012), *Konkurentnost, sa osvrtom na organsku proizvodnju vina*, Univerzitet Singidunum, master rad, str. 20–31;

<sup>301</sup> Porter, M. (2007), *Konkurentska prednost*, Asee Books, Novi Sad, str. 72;

<sup>302</sup> Mirković, M. (2012), *Konkurentnost, sa osvrtom na organsku proizvodnju vina*, Univerzitet Singidunum, master rad, str. 20–31;

## 8.7 Nezaustavljivi tok stvaranja konkurentske prednosti

Konkurencija je rivalstvo između alternativnih firmi koje se obraćaju istoj grupi kupaca, svaka pokušavajući na svoj način da poveća prodaju, tržišno učešće i dobit.

„Stvoriti i održavati konkurentsku prednost, koja traje izrazito kratko vreme, je osnovni i najteži zadatak savremenih organizacija. Ona je u početku poticala iz *lokacije*. Pristup različitim sirovinama davao je firmi onu specifičnu prednost koja joj je bila potrebna da stvori i eksploatiše privremeni monopol. Uspešna kompanija devetnaestog veka profitirala je na pristupu nafti, šumama, rudnicima i sl. Vremenom su slobodna tržišta sirovina uveliko otežala korišćenje lokacije kao jedinog izvora konkurentske prednosti.”<sup>303</sup>

U užem smislu, organizacija je hijerarhija koja okuplja ljude i tehniku na zajedničkom cilju – na novom proizvodu ili usluzi. U širem smislu, to mora da bude širok spektar ideja i kreativnosti za stalne promene prema novom i drugačijem. Razvojem industrije i informaciono-komunikacionih tehnologija, neke organizacije su došle do novih ideja i tako kreirale monopole.

Iskorišćene su razne mogućnosti za izdvajanje od konkurencije: „*Just in time* metod, reinženjering poslovnog procesa, upravljanje prema ciljevima, menadžment totalnog kvaliteta, obilazni menadžment, japanska metoda kanban, postavljanje repera, matrični menadžment, *outsourcing* (korišćenje spoljnih resursa), redukcije, strateška partnerstva, i mnoge druge tehnike u rukama menadžera, reflektovale su obilje konkurentskih prednosti za one koji su ih koristili”.<sup>304</sup>

Čak i danas, neke organizacije konkurentnost zasnivaju na organizacionim rešenjima. Međutim, menadžeri savremenih kompanija manje energije troše na organizacione aktivnosti a više na ljudske jer oni „svojim posebnim talentima doprinose realizaciji zadataka”. Ovo je kreativniji način okretanja prema potrebama potrošača.

Tradicionalne organizacije su bile fokusirane na sebe i svoju funkcionalnu efikasnost. Razvojem IKT-a, mnoge firme su stekle prednost. Zatim su manje uspešni kopirali uspešnije i svi se našli u približnoj ravni. Danas se stiglo do nivoa gde se konkurentnost temelji na finim nitima: emocijama i mašti (E-konkurentnost), odn. okreću se prema spoljnom svetu i emocionalnom zadovoljenju želja i očekivanja potrošača.

Više se ne stiče konkurentska prednost na takmičenju sa drugima. Uspešni moraju da igraju svoju igru i menjaju sami sebe, izdvajajući se time što postaju drugačiji. Takva strategija je sve manje konkurentska, a sve više senzacionalna. Ona deluje na sva čovekova čula i emocije.

Jedna senzacionalna strategija je u vezi sa *etikom* a druga sa *estetikom*.

Etika kompanije odnosi se na imidž brižne, prema zaposlenima, životnoj sredini i prema društvenoj odgovornosti. To kompanije čini drugačijima i poznatijima, a time i konkurentnijima.

Estetika takođe kompaniju čini drugačijom, ali po dizajnu i brendu. Sami proizvodi i usluge se danas ne razlikuju mnogo po funkcionalnosti i kvalitetu, pa dizajn proizvoda

<sup>303</sup> <http://www.cqm.rs/2010/pdf/37/21.pdf>, dostupno: 18. 11. 2013;

<sup>304</sup> Radović, D. – Vuletić, S. (2010), Koncepti stvaranja konkurentske prednosti - od lokacije do liderstva za TQM, naučni rad, str. 4;



čini potrošače diferenciranim, uvažavajući njihov životni stil. Potrošač ne kupuje uvek proizvod, nego i ideju o tom proizvodu, maštu, očekivanja.

„Novo bojno polje sa konkurencijom je sve više u dizajnu, brendu, garancijama, servisnim ugovorima, imidžu, uslovima plaćanja i mnogim drugim paketima usluga. Granice između proizvoda i usluga se gube. Sve firme neminovno moraju postati profesionalne uslužne firme.”<sup>305</sup>

Opstanak na tržištu uglavnom zavisi od sledećih elemenata poslovanja:

- *Promene strukture* koja uključuje način koordinacije u kompaniji, delegiranju ovlašćenja među radnicima, promenama hijerarhijske strukture i opisa radnih mesta.
- *Promene tehnologije* razvoj sopstvene tehnologije ili nabavku tuđe, izmene u metodama i načinu korišćenja.
- *Individualnog menjanja* odn. usmeravanja ponašanja i stavova radnika ka poboljšanju kvaliteta u svim segmentima poslovanja.
- *Promena organizacione kulture* odn. prihvatanja novouvedenih vrednosti.

Kompaniju otvorenu prema promenama odlikuje:

1. Korišćenje iskustva iz prošlosti za kreiranje sadašnjosti i budućnosti.
2. Razvijanje liderstva na svim nivoima.
3. Permanentno znanje i učenje.
4. Mala poboljšanja mogu da budu uvod u velika, te ne treba zanemariti njihov značaj.
5. Timski rad podstiče drugačiji način razmišljanja i stvaranja.
6. Ne gušiti buntovništvo – disidenti ponekad ukažu na nove pravce.
7. Korišćenje tehnoloških dostiguća.
8. Podsticanje lojalnosti i poverenja na svim nivoima organizacije.
9. Težnja prema kvalitetu.

### 8.7.1 Identifikacije konkurencije

Kompletno okruženje u kojem neka kompanija posluje, od velikog je uticaja na sve segmente rada. U tom dinamičnom okruženju, svi se trude da izbere što bolji odnos sa kupcima, partnerima i svim povezanim učesnicima.

Neiskusne kompanije misle da znaju ko je njihova konkurencija. Jasno je da svako zna ko mu je konkurent, ali potencijalne konkurencije ima daleko više. Onaj ko se do danas nije ni nazirao, već sutra može da se pojavi kao potpuno novi konkurent, te da brže prestigne neke konkurente koji su već *viđeni*.

Citirani primeri ukazuju na neke od konkurentskih opasnosti.<sup>306</sup>

<sup>305</sup> Robbins, P. Stephen – Coulter, M. (2005), *Menadžment*, Data status, Beograd, str. 98;

<sup>306</sup> Kotler, Ph. (2001), *Upravljanje Marketingom*, Mate, Zagreb, str. 230;

Prvi primer se odnosi na konkurentnost koja je stečena zahvaljujući intelektualnom kapitalu, tačnije ljudima, njihovom kreativnošću i inovativnošću.

„U svom poslu sa filmovima, kompanija *Kodak* je brinula o pojačanoj konkurenciji od strane kompanije *Fuji*, japanskog proizvođača filmova. Međutim, *Kodak* je suočen s puno većom dugoročnom opasnošću zbog izuma fotografskog aparata za koji ne treba film. Ovaj foto-aparat, koji prodaju kompanije *Canon* i *Sony*, snima nepomične video slike koje se mogu prikazati na TV i pretvoriti u čvrstu kopiju, a mogu se čak i izbrisati. Postoji li veća opasnost za industriju filmova od foto-aparata koji ne koristi odgovarajuće filmove?”

Drugi primer se takođe odnosi na intelektualni kapital organizacija.

„Uz druge proizvođače deterdženata, kompanija *Unilever* je nervozna zbog pronalazjenja nove ultrasonične mašine za pranje veša. Ako se usavrši, ta će mašina prati veš u vodi bez ili sa malo deterdženta. Za sada može oprati samo određenu vrstu prljavštine i tkanine.”

Navedeni primeri ukazuju na to da intelektualni kapital sa svim svojim komponentama predstavlja jedan od najozbiljnijih faktora stvaranja konkurentne prednosti jedne organizacije u odnosu na drugu.

Sa stanovišta zamenjivosti (robe slične po osobinama, kvalitetu, ceni), imamo konkurenciju:

1. Marki: konkurencija su drugi proizvođači sa sličnim artiklom ili uslugom, koja se pod sličnim uslovima nudi sličnim potrošačima (primer, proizvodi za čišćenje u domaćinstvu).

2. U okviru iste grane: konkurencija su svi oni sa istim proizvodom ili tipom proizvoda (primer, proizvodnja mlečnih proizvoda).

3. U okviru istog opsluživanja: konkurencija su svi oni sa proizvodom koji obezbeđuje istu uslugu (primer, davalac franšize).

4. Generička konkurentnost: kada se kao konkurencija vide svi oni koji se bore za novac određene grupe potrošača (primer, ubediti potrošača da potroši novac baš za ono što nudi ta kompanija, umesto da ga potroši za nešto drugo).

## **8.8 Odnos organizacija prema konkurenciji**

Ključ postizanja konkurentne prednosti predstavljaju investicije i njihova adekvatna primena.

U sadašnjem trenutku, veoma je teško izboriti se sa konkurencijom. Razvojem IKT i jačanjem multinacionalnih kompanija, brišu se prostorna ograničenja za proizvodnju. Štaviše, u potrazi za radnom snagom i manjim troškovima proizvodnje, mnoge zapadne kompanije premeštaju pogone prema istočnoj Evropi.

Sada više nije dovoljno identifikovati želje i potrebe kupaca, njihov mentalitet i kulturu, nego imaju čak posebne timove koji se bave analizom i praćenjem konkurencije. Bez dobrog poznavanja konkurencije nije moguće efikasno planiranje poslovanja. Sve može biti od ključnog uticaja, zato menadžment mora konstantno da upoređuje sa

kokurencijom sve segmente rada: cene, artikle, ljudski potencijal, mrežu snabdevanja i promotivne aktivnosti. Stalna budnost je jedini način praćenja svoje pozicije u odnosu na konkurentske.

Razlikujemo dve pojave u kojima se organizacije mogu naći:

- napad na konkurenciju u cilju njenog prestizanja,
- odbrana ukoliko ste vi napadnuti.

Analiziranjem konkurencije mogu se odrediti:<sup>307</sup>

1. ko je konkurent;
2. ciljevi konkurenata,
3. strategije konkurenata,
4. snage i slabosti konkurencije,
5. strategija reagovanja na promene.

### 8.8.1 Ciljevi i strategije konkurencije

Kada organizacija identifikuje konkurente i njihove strategije, sledi i identifikovanje njihovih ciljeva. Svakako je uvećanje profita jedan od najvećih ciljeva.<sup>308</sup>

Neke firme žele brzim blickrigom da pakupe profit, a druge razmišljaju na dugoročnije staze. Treće, pak, široko postavljaju ciljeve, od:

1. konkurentnosti i profitabilnosti,
2. širenja postojećeg tržišta,
3. osvajanja novog tržišta,
4. povećanja obima,
5. smanjenja troškova,
6. tehnološke superiornosti,
7. pridobijanja novih segmenata potrošača,
8. učvršćivanja postojećih pozicija ili
9. zauzimanja liderstva na tržištu.

Procenom ciljeva kojima se rukovodi konkurent, otkrivaju se njihove osjetljive tačke.

Kao primer, ističe se da američke firme idu na krakoročne maksimalne profite, uglavnom kako bi zadržale svoje deoničare da ne prodaju deonice i time povećaju troškove kompaniji.

---

<sup>307</sup> Župljanin, S. (2010), *Konkurentska prednost kao uslov kompanijskog razvoja i opstanka na tržištu*, Nezavisni univerzitet Banja Luka, naučni članak, str. 3;

<sup>308</sup> Župljanin, S. (2010), *Konkurentska prednost kao uslov kompanijskog razvoja i opstanka na tržištu*, Nezavisni univerzitet Banja Luka, naučni članak, str. 3;

Nasuprot američkim, japanske korporacije idu ka trajnijem uvećanju svog udela na tržištu uz manji profit. Kao razlog takve strategije navodi se njihova mogućnost da od banaka pribave povoljne kredite.

„Pri analizi ciljeva i strategije konkurenata potrebno je najpre sagledati kako se nadmeću organizacije koje predstavljaju konkurenciju za kompaniju (marketing strategije) i sa kojom svrhom to rade (ciljevi). Na primer, ako kompanija razmatra mogućnost ulaska na novo tržište, na kome je već prisutna konkurencija, ona treba da analizira način na koji se prisutni konkurenti nadmeću. Konkurencija najčešće može biti zasnovana na ceni ili alternativno isporuci i kvalitetu. Ovde je važno da se proceni u čemu se konkretna kompanija može nadmetati ili da li ona ima neke druge diferentne prednosti koje može iskoristiti za nadmetanje. Treba imati u vidu da na tržištima na kojima se susreću konkurenti približno iste jačine i moći, konkurencija je okrutna.“<sup>309</sup>

Sve ove informacije o konkurenciji, doprinose da se sopstvena strategija studiozno isplanira, a nekad je potrebno da se zauzme odbrambena pozicija, ili, da se iskoristi povoljan trenutak za ofanzivu.

### 8.8.2 Identifikacija konkurentskih strategija

Prilikom analiziranja i otkrivanja konkurencije, polazi se od onih koji apliciraju na isto tržište i sa istom strategijom. Takvi konkurenti su tzv. **strateške grupe**. Uvek je neophodno otkriti kojoj strateškoj grupi pripadamo. Nakon toga se procenjuju ulazne barijere.

Najveća konkurentnost se odvija u strateškoj grupi, mada i između strateških grupa može da se odvija žestoka utakmica.

„I u jednom i u drugom slučaju kompanijama su potrebne detaljne informacije o poslovanju svojih sadašnjih i potencijalnih konkurenata koje se odnose na marketing aktivnosti, proizvodnju, istraživanje i razvoj, finansije, strategije ljudskih resursa, kvalitet, miks proizvoda i drugo.

„Kompanije moraju stalno pratiti strategije konkurenata. Iskusni konkurenti povremeno menjaju svoje strategije i na taj način stiču konkurentske prednosti, vodeći računa o promenjenim potrebama i željama kupaca.“<sup>310</sup>

---

<sup>309</sup> Župljanin, S. (2010), *Konkurentska prednost kao uslov kompanijskog razvoja i opstanka na tržištu*, Nezavisni univerzitet Banja Luka, naučni članak, str. 11;

<sup>310</sup> Župljanin, S. (2010), *Konkurentska prednost kao uslov kompanijskog razvoja i opstanka na tržištu*, Nezavisni univerzitet Banja Luka, naučni članak, str. 3;

### 8.8.3 Analiza snage i slabosti konkurencije

„Konkurencija donosi sve najbolje u proizvodima i sve najgore u ljudima.”

(David Sarnoff, osnivač i predsednik RCA)

„Snage i slabosti jedne kompanije uvek su predmet ocene i procene od strane njenih konkurenata. Mogu li konkurenti realizovati svoje strategije i ostvariti svoje ciljeve uveliko zavisi od ukupnih resursa kojima konkurenti raspolažu.”<sup>311</sup>

Ovakvoj vrsti ocenjivanja neke organizacije prethodi prikupljanje mnogih informacija o njenom poslovanju: kretanje prodaje, učešće na tržištu, inovacijama, investicijama, zaradi, materijalnim sredstvima, stepenu tehnološkog razvitka i IKT, kapacitetima i sl.

Podaci se prikupljaju na razne načine, od javnih statistika, preko anketa, istraživanja javnog mnjenja, putem razgovora, časopisa, ali i poređenja u odnosu na konkurente. Tu je i prikupljanje putem marketinga, gde se za potrebne informacije definiše njihova:

1. Vrsta i priroda
2. Frekvencija prikupljanja
3. Odgovornost članova organizacije
4. Korišćenje metoda
5. Analiza prikupljenih podataka i distribucija

Sa druge strane, u odnosu na konkurente se gleda:

1. *Tržišna zastupljenost* koja ukazuje na udeo proizvoda i usluga te kompanije na određenom tržištu.
2. *Opšta percepcija* je procenat odgovora koji se dobija istraživanjem javnosti o toma koja kompanija im je na umu u ovoj oblasti gde ispitanici bez mnogo razmišljanja daju dogovor na to pitanje.
3. *Emotivna percepcija* izražava volju javnosti da najradije kupi tu vrstu proizvoda od ove ili one kompanije.

Najčešći segmenti iz kojih su neophodne informacije su:

---

<sup>311</sup> Župljanin, S. (2010), *Konkurentna prednost kao uslov kompanijskog razvoja i opstanka na tržištu*, Nezavisni univerzitet Banja Luka, naučni članak, str. 18;

1. *Proizvodnja*: tehnološka opremljenost, kapaciteti, produktivnost, kontrola kvaliteta;
2. *Tržište*: udeo na tržištu i konkurentnost, cene, odnos sa potrošačima, promotivne kampanje;
3. *Finansije*: profit, likvidnost itd;
4. *Ljudski resursi*: stručnost, iskustvo, obrazovanje.

**Načini za ocenu kvaliteta i slabosti** konkurencije se, uglavnom, baziraju na:<sup>312</sup>

1. Definisanju ključnih elemenata koji će se ocenjivati u toj oblasti, npr. cena, garantni rok, vreme isporuke, načini održavanja (podrška) i sl.
2. Rangiranju svoje i konkurentske firme spram istih bodovnih kriterijuma.
3. Procenom poslovanja u budućnosti u odnosu na konkurente.
4. Procenom pozicioniranosti konkurencije na tržištu može se sagledati sopstveni tržišni rejting.

Svi ovi kriterijumi kvaliteta i slabosti konkurenata zavise od industrijske grane, te se spram toga formiraju strategije.

#### **8.8.4 Procena potencijala organizacije: snage i slabosti**

Strateški važno pitanje prilikom planiranja, jesu procene koje se odnose na snage i slabosti. Analiza mora biti sistematična i realna. Baza gledišta koje treba razmotriti je zašto se kupac odlučuje za proizvod.<sup>313</sup>

Polazeći od toga, suštinski treba odgovoriti na pitanja:

- Kako izvršiti procenu snaga i kvaliteta kroz definisanje osnovnih elemenata i osobina koje će se procenjivati.
- Koji postupak koristiti.
- Koje informacije su od realnog značaja.
- Koje osobine uključiti u postupak a koje ne, tj. sačiniti listu funkcionalnih aktivnosti firme i videti koje osobine iz kojih aktivnosti jesu bitne za ovaj postupak.

#### **8.8.5 Konkurencija sa aspekta industrije**

Preduzeće nije moguće posmatrati izolovano od okruženja, a posebno od njegove branše (industrijske grane kojoj pripada). Da bi se uporedilo sa konkurencijom, preduzeće treba najpre da oceni stanje u toj branši.

<sup>312</sup> Lancaster, G. – Massingham, L. (2000), *Menadžment u marketingu*, PS Grmeč, Beograd, str. 121;

<sup>313</sup> Župljanin, S. (2010), *Konkurentska prednost kao uslov kompanijskog razvoja i opstanka na tržištu*, Nezavisni univerzitet Banja Luka, naučni članak, str. 21;

U toj branši već postoje konkurenti, načini poslovanja, određeni poslovni procesi, rivaliteti, strategije, oblici marketinga itd. Konkurentnost sa aspekta industrije je kada postoje alternativni, zamenski proizvodi između kojih kupci mogu da se opredele, npr. kineski i turski pamuk, korejski i američki automobili, itd.

Unutar te branše, konkurenti se razlikuju prema tržišnom učešću i brojnosti, diferencijaciji proizvoda, strukturi troškova, raznim barijerama, globalnom učešću itd.

Broj prodavaca i stepen diferencijacije predstavljaju najveću razliku među rivalima, pa se tako i definišu sledeći oblici industrijske strukture:

1. *Čist monopol* – kada samo jedna organizacija obezbeđuje taj proizvod ili uslugu na određenom tržištu. Kupci ne mogu da utiču na cenu ili kvalitet proizvoda i usluga. Ovde spadaju pošte, javna preduzeća, elektroprivreda i dr.

2. *Oligopol* – kada se samo mali broj korporacija (oligarha) našao u mogućnosti da nudi taj proizvod ili uslugu. Ponekad su to klasični, a ponekad diferencirani proizvodi, s tim da je čisti oligopol podela istih proizvoda na svega nekoliko kompanija (nafta, čelik, so, cement ...), a diferencirani oligopol kada nekoliko proizvođača nudi slične proizvode.

3. *Monopolistička konkurencija* – kada se među više konkurenata neki mogu izdvojiti sposobnošću diferencijacije samih proizvoda, bolje cene ili drugih potreba potrošača.

4. *Čista konkurencija* – kada više konkurenata plasira isti proizvod (berze, robne berze) s tim da neki imaju mogućnost smanjenja ukupnih troškova a time i pribavljanja većeg profita po osnovu većeg obima na tržištu.

### 8.8.6 Konkurencija sa aspekta tržišta

„Konkurencija sa aspekta tržišta postoji kada više kompanija zadovoljava iste potrebe ili želje određene grupe potrošača. To je slučaj kada proizvođač komponenti za kompjutere vidi konkurenciju u drugom proizvođaču tih komponenti za kompjutere. Ali, kupci kompjutera očekuju kompjuter na kome mogu pisati tekstove i služiti se internetom.”<sup>314</sup>

Ovaj primer je interesantan da objasni, da bi kupac, za početak, bio zadovoljen najobičnijim kompjuterom. Proizvođači razmišljaju tržišno i na duže staze, tako da sem običnog kupca računara, žele da zahvate što širu grupu potrošača. Kreirajući multifunkcijski uređaj koji može zadovoljiti različite potrebe kupaca, oni ulaze u mnogo širi sistem planiranja i razvijanja.

Ovde dolazi do neizvesnosti takvog proizvoda na tržištu. Zato se za nov proizvod mora proceniti ciljna grupa potrošača, veličina tržišta, konkurencija na tom polju, ulazne i izlazne barijere, snage i slabosti konkurenata.

---

<sup>314</sup> Župljanin, S. (2010), *Konkurentna prednost kao uslov kompanijskog razvoja i opstanka na tržištu*, Nezavisni univerzitet Banja Luka, naučni članak, str. 21;

### 8.8.7 Moguće reakcije konkurencije

Veoma je bitno na koji način se konkurent spremio da odreaguje na promene iz okruženja. Sem što se moraju znati konkurentne snage i slabosti, trebalo bi znati kojom se osnovnom idejom vodi, ali i njegov širi način poslovnog promišljanja.

Tako menadžeri mogu lakše odrediti strategije za svoju organizaciju u odnosu na konkurente. To mogu biti razne reakcije ali ipak najvažnije su: korekcija cena, lansiranje novih artikala, promotivne kampanje i sl.

*Kotler* tvrdi da je neophodno dobro sagledavanje filozofske svesti konkurenata. Prema ponašanju, ističe četiri grupe:<sup>315</sup>

„1. *Opušteni konkurent*: Na poteze rivala ne reaguje brzo niti dovoljno snažno. Razlozi za takvu reakciju mogu biti veoma različiti: zabluda o odanosti kupaca, maksimalno iskorišćavanje tržišnih prilika, sporost u prepoznavanju poteza konkurencije, nedostatak ideja ili finansijskih sredstava za reakciju. Oprezni rivali će proučiti razloge opuštenog ponašanja konkurencije.

„2. *Selektivni konkurent*: To su oni konkurenti koji reaguju samo na neke poteze rivala. Procenjuje koji su mu napadi važni i na njih reaguje. Može reagovati na povećanje tržišnog dela, a ne reagovati na promene cena. Potrebno je znati na šta će konkurencija reagovati, kako bi se mogla najefikasnije napasti.

„3. *Konkurent tigar*: U ovu grupu spadaju oni konkurenti koji reaguju brzo i snažno na bilo koji napad na njegovom tržištu. Konkurenciji jasno daje do znanja da ga ne napada i nagoveštava im svoju reakciju. Treba izbegavati napade na ovakvu vrstu konkurenata.

„4. *Nepredvidivi konkurent*: Tu spadaju oni konkurenti čija se reakcija ne može sa sigurnošću predvideti. Oni mogu, ali i ne moraju odgovoriti na konkurentski napad. Malo je elemenata koji mogu pomoći predvidivosti reakcije. Obično se radi o manjim kompanijama sa fleksibilnijim pristupom konkurentskoj borbi.”

Što se više zna o konkurenciji, kvalitetnije se odluke mogu doneti o vlastitoj reakciji na tržištu. Najvažnija je analiza vrednosti koju nudi konkurent, da bi se mogli uspostaviti pariteti.

### 8.9 Strategija nastupa prema konkurenciji

Nakon prikupljanja i analiziranja informacija o konkurentima, organizacija se odlučuje kojom će strategijom nastupiti, i tu uglavnom figurira ovih pet kriterijuma:<sup>316</sup>

1. Diferencijacija ili prednost razlikovanja po nekoj ključnoj osobini koji potrošači vrednuju.
2. Održivost, odn. mogućnost opstanka uprkos reakciji konkurenata.
3. Primena strategije u pravom trenutku, tj. pravovremenost

<sup>315</sup> Kotler, Ph. (2001), *Upravljanje Marketingom*, Mate, Zagreb, str. 239;

<sup>316</sup> Ferrel, C. O., i drugi (1994), *Marketing Strategy*, South-Western Publishing Company, Cincinnati, pp. 113;



4. Izvodljivost spram mogućnosti tržišta i potencijala organizacije.
5. Sprovodljivost, odn. poklapanje mnogih uslova za primenu strategije.

Organizacija koja pretenduje da postane lider na tržištu, mora da izbalansira najvažnije karakteristike:<sup>317</sup>

„Prva je da treba biti prvi i u mislima ciljnog tržišta, treba biti dobro usmeren a ne samo prvi na tržištu. Ta situacija postoji kada veći deo ciljnog tržišta proizvoda ili usluga kompanije misli da ono nudi rešenje koje konkurencija treba tek dostići. Potrebno je stvoriti imidž da su proizvodi kompanije prvi kojih se potrošači sete kada razmišljaju o određenoj kupovini.

„Druga je da kompanija izabere pravo vreme za ulazak na ciljno tržište. Faktor vremena ulaska je važna determinanta budućeg uspeha na konkretnom tržištu.

„Treća je da kompanija ima izvore, da dobro poznaje potrebe i želje kupaca i da ima koncentraciju ponude. Presudno je kako potrošači vrednuju određenu ponudu.”<sup>318</sup>

Sem suočavanja sa konkurencijom, organizacija može sama da formira novo tržište. Tu je neophodno malo genijalnosti, da se inovativno stvore drugačiji uslovi poslovanja na novom tržištu. Neophodno je kreirati potpuno novu filozofiju razmišljanja i poslovanja.

Velike promene na tržištu dogodile su se uvođenjem IKT-a. *Glazer*<sup>319</sup> kaže da je došlo do izmene sa *glupog na pametno tržište*.

„Tradicionalno tržište je statično, neaktivno, siromašno sa informacijama, dok novo tržište postaje veoma dinamično, promenljivo i bogato raznim informacijama. Nove tehnologije donele su nove tipove proizvoda, osavremenjene i prilagođene potrebama ciljnih potrošača. Da bi kompanije bile uspešne i ostvarivale relativno trajnu konkurentsku prednost, moraju da redefinišu pravila konkurencije tako što će kreirati jedinstvenu prednost u tržišnoj utakmici ili, pak, na čitavom tržištu. Potrebna je svojevrsna imaginacija i kreativnost da bi se to i ostvarilo.”<sup>320</sup>

## 8.10 Porterov model generičkih poslovnih strategija

Poslovni subjekt mora strateški odrediti svoje mesto u toj grani privređivanja. Od te pozicije zavisi kolike će stope povrata imati. Ukoliko se dobro pozicionirao u toj industriji, može ostvariti veći profit čak i kada je industrijska struktura nepovoljna.

„Važnost bilo kog nedostatka ili prednosti preduzeća na kraju je samo funkcija diferencijacije ili troškovnog vođstva. To je rezultat sposobnosti preduzeća da izađe na kraj sa pet konkurentskih sila bolje od svojih suparnika.”<sup>321</sup>

---

<sup>317</sup> Lambert, D. and Slater, S. F. (1999), *Perspective First, Fast and on Time: The Part to Success or is it?*, Journal of Product Innovation Management 16, pp. 427;

<sup>318</sup> Župljanin, S. (2010), *Konkurentska prednost kao uslov kompanijskog razvoja i opstanka na tržištu*, Nezavisni univerzitet Banja Luka, naučni članak, str. 3;

<sup>319</sup> Milisavljević, M. (2001), *Marketing, Savremena administracija*, Beograd, str. 189;

<sup>320</sup> Porter, M. (2007), *Konkurentska prednost*, Asee, Novi Sad, str. 121;

<sup>321</sup> Vrdoljak, I. – Tkalcec, M. (2012), *Implementacija porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentске prednosti na primeru automobilske industrije*, Sveučilište u Dubrovniku, naučni članak, str. 152;

Diferencijacija ili troškovno vođstvo ako osnovne funkcije, plus ostale funkcije koje je kompanija formirala, pomažu da se u toj grani privređivanja posluje iznad proseka.

Te tri generičke strategije su:

1. troškovno vođstvo,
2. diferencijacija i
3. fokusiranje (koje opet može biti na troškove i na diferencijaciju).

Kombinujući izbor konkurentske prednosti, svaka usmerena generička strategija kreira potpuno drugačiji način postizanja generalne poslovne strategije. Koja će se kombinacija koristiti, zavisi od prirode samog industrijskog segmenta.

Recimo, troškovno vođstvo i diferencijacija imaju svoju primenu na širem planu i u više industrijskih grana, dok fokusiranje ide na užu konkurentsku prednost, odn. unutar jednog segmenta.<sup>322</sup>

Od menadžmenta se zahteva visoka stručnost u izboru generičke strategije. Ona je plod studioznog istraživanja te industrijske oblasti.

„Osnovna ideja koncepta generičkih strategija je da se konkurentska prednost nalazi u srži svake strategije, a ostvarivanje konkurentske prednosti zahteva da preduzeće donese odluku: ako želi postići konkurentsku prednost, koju će strategiju i područje pritom odabrati. Pružanje svih proizvoda ili usluga svim kupcima recept je za strategijsku prosečnost ili poslovanje ispod prosečnog – jer to često znači da preduzeće nema konkurentsku prednost.”<sup>323</sup>

### 8.10.1 Strategija troškovnog vođstva

„Troškovno vođstvo najjasnija je od triju generičkih strategija.”<sup>324</sup> Proizvođač se fokusira na kreiranje proizvoda sa najnižim troškovima u toj grani.

Veličina kompanije jeste od uticaja na aspekt troškova. Troškovna prednost može poticati sa raznih aspekata a može zavisiti od oblasti poslovanja. Prednost se može postići širenjem raspona poslovanja i opsluživanjem više segmenata, možda čak i više srodnih.

Strategija najnižih troškova može ići od postizanja većeg obima opsluživanja, preko posedovanja vlastitih tehnoloških procesa, boljeg pristupa određenim resursima, posedovanju stručnjaka itd. Takav proizvođač mora naći i iskoristiti sve izvore troškovne prednosti. Ova strategija mora iskoristiti šanse u svakom segmentu.

Strategija troškovne prednosti u svojoj branši daje rezultate ako se posluje oko uopštenog industrijskog proseka ili iznad njega. Dakle, samim tim što je troškovna strana manja a profit jednak ili niži u odnosu na svoje konkurente.

„Međutim, troškovni vođa ne može zanemariti osnove diferencijacije. Ako kupci budu njegov proizvod smatrali neuporedivim sa konkurentskim ili neprihvatljivim,

---

<sup>322</sup> Prilagođeno prema Porter, M. (2008), *Konkurentska prednost, postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*, Masmedia, Zagreb, str. 29;

<sup>323</sup> Ibidem, str. 29;

<sup>324</sup> Ibidem, str. 30;

troškovni vođa će biti prisiljen znatno sniziti cenu svojih proizvoda kako bi ostvario prodaju. To može neutralizovati njegove koristi od troškovne prednosti.”<sup>325</sup>

Strategija troškovne prednosti traži da se bude apsolutni lider u najnižim troškovima a ne takmičar sa drugim konkurentima. Ukoliko ova strategija nema jasnu bazu od samog početka, ona se ne može tokom vremena postići.

Ukoliko se u troškovnoj strategiji još mora i nadmetati, vremenom se sve organizacije iscrpljuju i umesto zacrtanog cilja, gube trku sa vremenom, što može dovesti do fatalnih posledica po opstanak tog poslovnog subjekta. Ovde nema druge šanse za oporavak.

„Dakle, troškovno je vođstvo strategija koja je posebno zavisna od prednosti koju stvore preduzeća koja prva iskoriste priliku, osim ako značajni tehnološki napredak ne omogući poduzećima da radikalno promene svoje troškovne pozicije.”<sup>326</sup>

### 8.10.2 Strategija diferencijacije

Kompanija će se izdvojiti od konkurencije ako ima da ponudi nešto drugačije i jedinstveno svojim kupcima. Diferencijacija je dobra osnova konkurentske prednosti.

Već u samoj organizacionoj strukturi može biti zacrtano koliko diferencijacije ta kompanija može da ponese. Diferencijacija nije samo fizičko postojanje proizvoda kao takvog, ili načina na koji će se reklamirati itd. Neophodno je posmatrati čitav postupak kreiranja u tom lancu vrednosti. Kompanije čak mogu biti veoma različite, ali ne i dovoljno jedinstvene sa stanovišta potrošača.

Diferencijacija je skup proces. On je sinergistički efekat dobro osmišljenih poteza svih delova kompanije. Jednom postignuta diferencijacija, mora se pažljivo održavati.

„Preduzeće se diferencira od svojih konkurenata kada pruža nešto jedinstveno, što je kupcima vrednije od same ponude niskih cena. Diferencijacija omogućuje preduzeću da određuje cenu uz dodatnu dobit, da proda veću količinu proizvoda po datoj ceni ili da stekne jednako vredne koristi, kao što su veća lojalnost kupaca tokom cikličnih ili sezonskih padova.”<sup>327</sup>

Kako je diferencijacija skup proces, ima smisla ako se može prodati za cenu koja premašuje uložene troškove. Diferencijacija se ne ugrađuje samo u proizvod. To mogu biti i druge aktivnosti nakon životnog ciklusa proizvoda, npr. garantni rok, zamena delova, distributivna mreža, servisiranje i dr.<sup>328</sup>

---

<sup>325</sup> Ibidem, str. 30–31;

<sup>326</sup> Ibidem, str. 31;

<sup>327</sup> Vrdoljak, I. – Tkalcec, M.(2012), *Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentske prednosti na primeru automobilske industrije*, Sveučilište u Dubrovniku, načni članak, str. 159;

<sup>328</sup> Prilagođeno prema Ibidem, str. 132;

### 8.10.3 Strategija fokusiranja

Ovo je strategija koja se mnogo razlikuje od drugih. Sastoji se u izboru jednog ili više segmenata u određenoj oblasti i specijalizuje se za tu oblast.

Specijalizujući se za tu oblast, kompanija čak i ukoliko ne postiže konkurentnost, pokušava da je napravi u tom usko stručnom segmentu.<sup>329</sup>

U jednom od slučajeva fokusiranja, težište može biti na najnižim troškovima, dok u drugoj strategiji, diferencijacija može da dovede do konkurentnosti u toj uskoj oblasti. U ova slučajeva, cilj je postići razliku između ciljane oblasti u odnosu na ostale oblasti privređivanja.

Fokusiranje ima smisla kada se radi za kupce sa nestandardnim potrebama, ili, pak specijalizovani sistem proizvodnje i distribucije koji na drugi način uslučuje tu oblast proizvodnje a ne postoji na šire posmatranom tržištu.

„Fokusiranje na troškove iskorišćava razlike u troškovnom ponašanju u nekim segmentima, dok fokusiranje na diferencijaciju iskorišćava posebne potrebe kupaca u određenim segmentima. Preduzeće koje provodi strategiju fokusiranja koristi prednost suboptimizacije široko orijentisanih konkurenata u bilo kojem smeru, a konkurenti možda ne zadovoljavaju potrebe određenog segmenta dovoljno kvalitetno, što otvara mogućnost za fokusiranje na diferencijaciju.”<sup>330</sup>

Štaviše, „široko orijentisani konkurenti mogu zadovoljiti i potrebe segmenta i prekvalitetno, što znači da snose više troškove usluživanja nego što je potrebno. Prilika može biti u zadovoljavanju potreba tog segmenta odabirom strategije fokusiranja na troškove”.<sup>331</sup>

### 8.11 Klasteri i konkurentnost

*OECD* definiše konkurentnost nacionalne ekonomije kao „meru sposobnosti zemlje da u slobodnim i ravnopravnim tržišnim uslovima proizvede robe i usluge koje prolaze test međunarodnog tržišta, uz istovremeno zadržavanje i dugoročno povećanje realnog dohotka stanovništva.”

Na osnovu te definicije može se implicitno zaključiti da se konkurentnost generiše na korporativnom nivou. Sa pojavom rada *Majkla Portera* „Konkurentska prednost nacija” razvijena je nova teorija konkurentnosti, prema kojoj je nacionalna konkurentnost rezultat strateškog izbora, a na osnovu ovog učenja kreiran je i model konkurentnosti, koji konkurentsku prednost nacije bazira na produktivnosti i kvalitetu (*Porter, 1990*).

---

<sup>329</sup> Ibidem, str. 141;

<sup>330</sup> Ibidem, str. 145;

<sup>331</sup> Ibidem, str. 148–150;

U Porterovoj teoriji konkurentski uspeh kompanija, a samim tim i uspeh regiona ili države, pripisuje se makro i mikro faktorima, kao što su:

- uslovi (pristup stručnoj radnoj snazi, infrastruktura, finansijski kapital, zemljište, prirodnim resursi);
- tražnja (uključuje strukturu, veličinu i prirodu kupaca);
- povezane i podržavajuće grane (srodne industrije i industrije koje daju podršku, blizina dobavljača i ostalih podržavajućih firmi, prisustvo ključnih kupaca);
- strategija, struktura i rivalitet preduzeća (razvijenost sistema menadžmenta, kvalitet strategijskog planiranja, poslovna kultura, veze i komunikacije unutar i između kompanija);
- vlada i javna politika (usmeravanjem investicija u infrastrukturne projekte, pogodna fiskalna politika, politika strogih standarda u proizvodnji, održavanje konkurencije a sprečavanje monopola sprovođenjem antitrustovske i antimonopolske regulative i raznim drugim mehanizmima) (Porter, 1990).

Međutim, potencijali kompanija da samostalno povećaju produktivnost i kvalitet svojih autputa, internih procesa i struktura, ponekad su veoma ograničeni neadekvatnim organizacionim resursima i kapacitetima. Bilo iz razloga što nemaju dovoljno informacija, znanja, sposobnosti i veština, dovoljno kapitala, pristup fondovima za finansiranje, tehničko-tehnoloških mogućnosti ili ljudskih resursa, te kompanije neretko nisu u stanju da samostalno unaprede svoje ekonomske performanse, povećaju produktivnost i kvalitet svojih proizvoda.

Jedan od načina da prevaziđu ove probleme jeste udruživanje – interorganizaciono povezivanje kroz koje će zajedničkim angažovanjem nadomestiti nedostajuće resurse za poslovanje, a angažovati postojeće.

Klasteri su jedan od oblika interorganizacionog povezivanja koji je u prvi plan u odnosu na ostale interorganizacione forme afirmisala njihova sposobnost da integrišu lokalne resurse – materijalne i nematerijalne – i iskoriste ih na takav način da budu konkurentni ne samo u lokalnim, nacionalnim ili regionalnim okvirima, već na globalnoj poslovnoj sceni takođe.

Klasteri predstavljaju geografski koncentrisan skup kompanija i institucija, koji su u određenom tržišnom segmentu tesno povezani. Oni se formiraju kroz vertikalno i horizontalno povezivanje kompanija, pa tako u svoju mrežu mogu uključiti proizvođače, dobavljače, prodavce, najrazličitije uslužne kompanije, ali i obrazovne i naučne institucije, agencije ili udruženja, koje se uglavnom označavaju kao *podržavajuće* ili *potporne* institucije.

Klasteri, prema Porteru, doprinose konkurentnosti na tri načina:

1. povećanjem produktivnosti svojih članica,
2. ukazujući na pravac i prirodu inovacija, što podržava budući rast produktivnosti,
3. kroz stimulisanje kreiranja novih biznisa.

Klasteri omogućavaju da kompanije virtuelno povećaju svoje kapacitete udruživanjem sa drugima, a da pritom ne dolazi do ugrožavanja njihove samostalnosti i

remećenja organizacionih granica, ali ni do rizika koji sa sobom nosi poslovanje kroz jednokratne poslovne odnose.

Klasteri mogu nastati na više načina. Konceptualno, imajući u vidu da su klasteri po definiciji viđeni kao način da se unapredi produktivnost, inovativnost i prosperitet, u cilju podizanja nacionalne konkurentnosti, jasno se nameće pristup *odozgo na dole*. To znači da su državna regulatorna tela, da bi se unapredila nacionalna konkurentnost, stvarala podsticajne uslove za kompanije lidere, sa jasnom inicijativom i očekivanjima da na određenoj lokaciji razvijaju nove proizvode i tehnologije, ili da okupljaju male preduzetnike, kojima su pružale najrazličitije vrste pomoći (*know-how* i sl.), kako bi došle do kvalitetnih inputa, s jedne strane, ili da bi im obezbedile više nivoa obrade i finalizacije, kako bi mali preduzetnici zarađivali više, nego što bi inače zarađivali plasirajući proizvode nižeg nivoa obrade.

Drugi pristup je *odozdo na gore*, koji se ogleda u strateškom izboru pojedinih organizacija (kompanija), čiji su menadžeri imali dovoljno sluha za realnost i prepoznali potrebu za udruživanjem sa drugim organizacijama, sa kojima su povezani u lancu vrednosti, čak i sa konkurentima. Ovi napredni pojedinci i njihovi rukovodeći timovi su dobro razumeli savremene trendove i shvatili da su informacije i znanje postali kritičan resurs, a da veličina organizacije ne mora biti značajna za uspeh.

Tako su samoinicijativno nastale poslovne grupe, koje su u svom sastavu imale, ne samo horizontalno povezane članice (istovrsnost i komplementarnost asortimana) nego, mnogo češće, vertikalno povezane organizacije, koje se u lancu vrednosti oslanjaju jedne na druge a, takođe, pridružuju i naučno-istraživačke i obrazovne institucije, kao i državne agencije koje podržavaju razvoj preduzetništva i inovacija.

U praksi je uočen i treći pristup, tzv. pristup neformalne inicijative, koji se ogleda u tome da pojedinci entuzijaste, koji su vodeći u svom poslu, počnu da se povezuju sa sebi sličnima iz drugih organizacija, tako da snagom neformalnih komunikacija zasnovanih na razmeni informacija i znanja, iniciraju udruživanje svojih organizacija i po principu *vinove loze* utiču na širenje saradnje i stvaranje mreža, koje u početnoj fazi imaju osobine virtuelnih klastera, da bi u fazi uspona, a naročito u fazi zrelosti postigle svoj maksimum.

Klasteri, kao i drugi oblici formalnog i neformalnog udruživanja i saradnje imaju životni ciklus, odnosno faze kroz koje prolazi njihov razvoj: formiranje i inkubacija, uzlet/odlučnost, zrelost i opadanje/rasformiranje. Ovim fazama treba neko da upravlja, a ko će to biti zavisiće od toga kako je klaster nastao. Sa konceptom klastera razvila se i nova menadžerska pozicija – menadžer klastera.

Savremena globalna tržišta počivaju na potpuno novim pravilima konkurisanja i na novoj paradigmi povezanosti, koja se praktično manifestuje preko klasterizacije. Klasteri predstavljaju modele povezivanja i razvoja preduzeća i drugih institucija, u dinamičnom ekonomskom okruženju. Ovo je naročito izraženo u razvijenim zemljama, gde se uočljivo kapital grupiše dok s druge strane postoji podsticaj preduzetništvu malih i srednjih preduzeća (MSP).

Kao način i osnova razvoja industrijskih subjekata i njihove konkurentnosti, klasteri se intenzivnije razvijaju tamo gde je mali biznis prerastao svoj početni nivo, kao i u zemljama sa tradicijom i iskustvom u razvoju biznis inkubatora, sa čvrstom podrškom bitnim institucijama, gde je zastupljena visokokvalifikovana, obučena, i tehnološki školovana radna snaga.

Osnov klasterizacije su uspešni preduzetnici, preduzimljivi lideri i inovatorski nastrojani pojedninci. Oni posluju u povezanim kompanijama ili u srodnim granama privređivanja.

Benefiti formiranja klastera su višestruki. Povezivanje povećava i produktivnost i inovativnost. Zajedno se lakše povećava konkurentnost i jača uticaj na globalnom tržištu.

### 8.11.1 Koncept industrijskih klastera

Globalizacija je znatno promenila značaj klastera<sup>332</sup>, a uloga klastera u konkurenciji i konkurentnosti postala je jako bitna. Oni su postali važan i složen oblik organizacija, sa presudnim uticajem na konkurenciju, proizvodni potencijal, konkurentske izvozne prednosti u svim privredama, sa značajnim posledicama na preduzeća, državu i druge institucije.<sup>333</sup>

Naučna literatura je i sa teorijskog i sa praktičnog aspekta objasnila ovaj fenomen i podstakla razvoj klasterizacije, počev od Alfreda Maršala, koji je uključio eksterne efekte specijalizacije industrijskih preduzeća na određenoj geografskoj lokaciji. Njegove detaljne studije o klasterima, definisao je kao *industrijske oblasti* ili *industrijski distrikti*, a veće oblike kao ekonomske geografije i ekonomske anglomeracije.

Termin industrijski klaster, odnosno poslovni klaster, ponekad se zamenjuje i terminom Porterov klaster, koji je potekao iz uporedne analize međunarodne konkurentnosti Majkla Portera (*Michael Porter*).

Porter je klaster predstavio kao bazu „nove konkurentske ekonomije”, ističući ih važnima za postizanje konkurentnosti poslovnih subjekta, bilo na domaćem, ili, pak, međunarodnom nivou. On ih definiše kao „geografske koncentracije međusobno povezanih kompanija, specijalizovanih dobavljača, davalaca usluga, firmi iz srodnih delatnosti, i sa njima povezanih relevantnih institucija (univerziteti, agencije za standardizaciju i strukovna udruženja) koje u određenim oblastima međusobno konkurišu, ali i saraduju”.

Klaster, kao koncentracija „kritične mase” izuzetnog konkurentskog uspeha u određenoj delatnosti, predstavlja značajnu karakteristiku svake države, regionalne i gradske privrede, posebno u ekonomski razvijenim zemljama.<sup>334</sup>

U literaturi postoje razlike u shvatanju i definisanju klastera koje mogu dovesti i do razlika u njihovoj identifikaciji unutar nacionalnih privreda kao i do razlika u izboru strategija razvoja klastera. Definisane klastera zavisi od delatnosti i segmenata u kojima preduzeća i kompanije deluju, funkcije koje obavljaju i strategije koje koriste.

---

<sup>332</sup> Naziv klaster potiče od engleske reči *clusters*, (jato, grozd, svežanj, bokor, skup, grupa). Pojam je najpre uveo američki kompozitor. Njime je okarakterisao istovremene, gusto nanizane tonove. I ranije su poslovni subjekti težili okupljanju i povezivanju u klaster. Kasnije je ovaj pojam zaživeo u ekonomskoj literaturi. Klasterizacija je postojala vekovima unazad, u formi geografske koncentracije zanatskih i manufakturnih radionica u određenim oblastima poslovanja. Značaj klastera povećavao se uporedno sa industrijalizacijom, razvojem konkurencije i rastom kompleksnosti savremenih privreda;

<sup>333</sup> Micić, V. (2010), *Klasteri – faktor unapređenja konkurentnosti industrije Srbije*, Ekonomski horizonti, 2010, 12, (2) str. 57–74;

<sup>334</sup> Porter, M. (1998), *Clusters and the new economics of competition*, Harvard Business Review, pp. 77–78;

Klasteri se mogu javiti u različitim delatnostima, sektorima, podsektorima, oblastima, grupama i grupacijama industrije, ili na nivou malih lokalnih firmi (restorani, prodavnice ili poljoprivredni proizvođači).

Oni se mogu formirati u velikim i malim privredama, razvijenim i nerazvijenim zemljama, u gradskim i ruralnim područjima, na više geografskih nivoa (u zemlji, među regionima u državi ili među regionima između susednih država, u širim gradskim područjima, u gradovima). Neki se sastoje pre svega od MSP, drugi uključuju velike i male firme, treći uključuju univerzitete, visokoškolske i naučnoistraživačke ustanove.

Klasteri formirani u industriji predstavljaju složen organizacioni model, geografski umreženih srodnih preduzeća iz jedne ili nekoliko industrija, kao i preduzeća iz komplementarnih i različitih delatnosti. Oni uključuju i povezane institucije, koje formiraju aktivne lance saradnje i komunikacije, bitne za kooperaciju, promet i pružanje usluga. Saradnja na dobar i fleksibilan način pokreće razvoj organizacija i kompanija i udruženim naporom povećava konkurentnost i produktivnost industrije.

Strogo definisanje klastera u okviru jedne privredne delatnosti može biti pogubno sa aspekta konkurentnosti. Označiti jednu jedinu delatnost kao klaster značilo bi previđanje međusektorskih veza, koje snažno utiču na konkurentnost. Granice klastera retko odgovaraju standardnim sistemima privredne i industrijske klasifikacije. Takođe, mora se praviti razlika između klastera i udruženja.

Dakle u praksi, klasteri su grupa međusobno povezanih preduzeća, kompanija, neposlovnih organizacija i odgovarajućih institucija, lociranih u različitim segmentima anglomeracije, iz tačno određene delatnosti, ili iz vertikalno povezanih delatnosti. Povezuju ih zajedničke karakteristike i komplementarnost, za članstvo u klasteru ističe njihovu individualnu konkurentnost.

Sastavne delove klastera obično čine sledeći partneri (akteri ili entiteti) sa svojim karakteristikama:<sup>335</sup>

1. Jedno veliko preduzeće, skup ili grupacija sličnih preduzeća, koji formiraju vertikalni lanac firmi i institucija.

2. Horizontalni lanac čine industrije koje koriste zajedničke kanale nabavke i prodaje, ili proizvode komplementarne proizvode i pružaju usluge, kao i dodatno klasterizovane delatnosti na strani ponude, koje koriste slične proizvodne faktore i tehnologije.

3. Činioce klastera predstavljaju i institucije koje mu obezbeđuju posebne veštine, tehnologiju, informacije, kapital ili infrastrukturu.

4. Veoma bitan akter klastera je i država na različitim nivoima izvršne vlasti i njena regulatorna tela.

Formiranje elemenata i granica klastera zahteva razumevanje veza i komplementarnih odnosa između privrednih delatnosti i institucija. Granice klastera obuhvataju sva preduzeća, grupacije i institucije koje su čvrsto povezane vertikalno i horizontalno ili institucionalno. Izuzetna snaga klastera pripisuje se višestrukim vezama između preduzeća i njihovoj sinergiji.

---

<sup>335</sup> Audretsch, D. – Horst, R. – Kwaak, T. – Thurik, R. (2009), *First Section of the Annual Report on EU Small and Mediumsized Enterprises*, EIM Business and Policy Research, pp. 57, [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/sme\\_perf\\_review/doc\\_08/spr08\\_annual\\_reporten.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/sme_perf_review/doc_08/spr08_annual_reporten.pdf), dostupno: 28. 09. 2013;



Granice klastera se šire usled pojave novih delatnosti i preduzeća, kao i pod dejstvom tehnoloških promena i tražnje sa tržišta. Geografske granice klastera obično se nalaze u okviru administrativne granice, ali mogu da ih prelaze, posebno kada se radi o manjim državama ili gradovima blizu granica. Da bi klaster konkurisao na međunarodnom tržištu, ključno je funkcionisanje klastera unutar nacionalnog tržišta.

### 8.11.2 Osnovne karakteristike i vrste industrijskih klastera

Osobine klastera su, pre svega vezanost i međusobna zavisnost svih članica, zatim, brzo rasprostiranje znanja – od menadžerskih do tehnoloških, ostvarivanje dugoročnih veza sa kupcima i dobavljačima, stvaranje mogućnosti sinergijskog delovanja i klastera u celini i svake članice za sebe.

Kod industrijskih klastera se mogu uočiti **osobine** poput:<sup>336</sup>

1. Postojanje određenog sistema korelacija među povezanim članicama. Te relacije mogu biti zasnovane na sličnostima ili, pak, na razlikama. Članice imaju zajedničke ili dopunjujuće proizvode, tehnologije, procese, resurse, distributivne mreže i sl.

2. Bez obzira na sve mogućnosti koje klaster pruža pa i udruživanje bez granica, članice klastera su ipak geografski omeđene.

3. Uz pomoć informaciono-komunikacione tehnologije, kao mogućnosti ulaganja koje dolaze iz drugih oblasti investicijama iz drugih oblasti, mogu uticati na razvoj jednog ili više regiona, pa čak i oblasti različitih zemalja. Ipak, klaster određuje osobine onog regiona u kom se nalaze, počev od prirodnih, društvenih, privrednih, institucionalnih, demografskih, kulturoloških itd.

4. Članice klastera nisu jedne drugima konkurenti, nego se nadopunjuju radi boljih rezultata.

5. Poput proizvoda, i klasteri imaju životni ciklus.

6. Konkurentnost takođe podstiče rast i jačanje klastera.

Moguće je identifikovati veći broj *vrsta klastera*, kao i kriterijuma na osnovu kojih se oni mogu klasifikovati.

Najjednostavnija klasifikacija **industrijskih klastera** je na:

1. horizontalne klastera – članice na istom nivou koje koriste zajedničko tržište, tehnologiju, prirodne resurse, i radnu snagu;

2. vertikalne klastera – povezuju preduzeća iz industrije i drugih delatnosti u lanac stvaranja vrednosti;

3. regionalni klasteri – partneri iz regionalnog industrijskog sektora;

4. klasteri u struci – partneri u određenoj grani poslovanja;

5. preduzetnički klasteri – saradnja malih i srednjih preduzeća i preduzetništva, i

---

<sup>336</sup> Ilić, M. (2006) *Poslovni inkubatori i klasteri kao model razvoja malih i srednjih preduzeća u industriji*. Industrija, vol. 34, br. 4, str. 63–98;

6. međunarodni klasteri – preklapajuće industrijske mreže klastera (*Hopkinson, L., 2003, s. 2*).

Klasteri se međusobno mogu razlikovati po veličini, dubini, obimu i stepenu razvoja. Dublji i širi klasteri su karakteristični za razvijene privrede, a razlike u njihovoj prirodi odražavaju različite strukture delatnosti koje ih sačinjavaju.<sup>337</sup>

Razvijeni klasteri imaju dublje i više specijalizovane dobavljače, pomoćne institucije i obuhvataju veliki broj srodnih delatnosti.<sup>338</sup>

Polazeći od aspekta specijalizacije i geografske usmerenosti, klasteri mogu biti:

- 1) izvozno i investiciono orijentisani klasteri;
- 2) lokalne industrije i klasteri koji ne konkurišu drugim lokacijama, i
- 3) lokalna društva konkurentskih firmi, čije se matične firme nalaze na nekim drugim lokacijama, a koje prvenstveno zadovoljavaju potrebe lokalnog tržišta.<sup>339</sup>

Za kreatore industrijske politike je važno da prilikom razmatranja klastera kao sredstva razvoja konkurentnosti industrije imaju u vidu: guste klasterne (veliki broj preduzeća i veliki izvoz), latentne klasterne (imaju kritičnu masu preduzeća u povezanim granama industrije) i potencijalne klasterne (neke performanse se moraju produbiti da bi se dobio efekat aglomeracije).

Sigurno najznačajnija vrsta klastera su klasteri visoke tehnologije i inovativnih aktivnosti. Njihova prednost je u privlačenju SDI (stranih direktnih ulaganja) namenjenih razvoju i komercijalizaciji visoko sofisticiranih tehnologija. Radi se o klasterima kompjuterske branše, kancelarijskih i birotehničkih uređaja, IKT, poluprovodnika, nove tehnologije materijala, softvera, interneta i internet tehnologije; kao i klasterima u oblasti biotehnologije, energije.

Primer uspešnih klastera predstavljaju virtuelni ili internet klasteri, sastavljeni od direktnih i indirektnih učesnika. Virtuelni nisu geografski omeđeni, lako se povezuju, brzo razmenjuju informacije i rad na projektima, komunikacija nije skupa.

*Industrijski distrikt* je kada u određenom industrijskom sektoru ima više klastera u određenoj oblasti. Ovde su klasteri međusobno uvezani specijalnim vezama, „sa logističkom podrškom finansijskih, obrazovnih, naučnoistraživačkih organizacija, osiguravajućih institucija, industrijskih i bescarinskih zona” (Ilić, 2006, str. 63–98).

„Najpoznatiji industrijski distrikt i klaster visoke tehnologije i inovativne aktivnosti u svetu je *Silicijumska dolina* u SAD. Novi klasteri visoke tehnologije i inovativnih aktivnosti osnivaju se u mnogim zemljama. Danas u svetu egzistira preko 100 klastera sa atributom silikonski (reč silikonski se kod nas odomaćila pa se kao takva prihvata, mada je sve poteklo od reči silicijumski), po ugledu na *Silicijumsku dolinu* u SAD.”<sup>340</sup>

<sup>337</sup> Micić, V. (2010), *Klasteri – faktor unapređenja konkurentnosti industrije Srbije*, Ekonomski horizonti, 2010, 12, (2) str. 57–74;

<sup>338</sup> Porter, M. (2008), *O konkurenciji*, Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, Beograd, str. 207;

<sup>339</sup> Porter, M. (2008), *O konkurenciji*, Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, Beograd, str. 229–230;

<sup>340</sup> U Velikoj Britaniji *Silicijumska močvara* (Kembridž); u Škotskoj *Silicijumska dolina*; u Švedskoj *Bežična dolina* (Stokholm); u Japanu: *Toyota city, Kyoto istraživački park, Tokijski poslovno-promotivni centar, Tokijski industrijski tehnološki istraživački institut i Tokijski institut za tehnologiju i upravljanje malim biznisom*; u Hong Kongu *Biznis poslovni centar*; u Španiji *Naučni park univerziteta u Barseloni i Tehnološki park Andaluzija* u Malagi; u Otavi – *Klaster informacione tehnologije Kanada*; u Kini *Zhong Guancum* (Peking).

Klasteri su u EU označeni kao jedan od najvažnijih faktora koji utiče na razvoj konkurentnosti, inovativnosti i regionalni razvoj. Razvoj regiona umnogome zavisi od razvoja klastera. U zemljama EU, skoro 40% ljudi zapravo radi u članici nekog klastera. (CEC, 2008, str. 14–20).

Najuspešniji industrijski klasteri su u Italiji, Španiji, V. Britaniji, Nemačkoj, Belgiji, Švajcarskoj i Skandinaviji.<sup>341</sup> Formirani su posebno u oblasti automobilske industrije, mašinske i elektronske industrije (uključujući i telekomunikacionu opremu i optičke uređaje), avionske industrije, hemijske i farmaceutske industrije, proizvodnje tekstila i konfekcije, ali i u industriji drveta, metala i plastike, poljoprivredne mehanizacije, kože i obuće, kućnih aparata i satova. Oni se međusobno razlikuju samo po fizičko-geografskim osobenostima svog regiona delovanja. Jedna od najvažnijih njihovih karakteristika jeste da imaju očigledne prednosti u privlačenju direktnih stranih investicija namenjenih razvoju i komercijalizaciji visoko sofisticiranih tehnologija.

### 8.11.3 Klasteri i konkurentnost industrije

Formiranje industrijskih klastera sastavljenih od partnera koji ujedinjuju resurse, ima za cilj stvaranje, održavanje i povećavanje konkurentne sposobnosti.

Klasterizacija je vezana za determinante konkurentnosti. Čitav koncept klastera predstavlja jednu stranu „Porterovog dijamanta konkurentnosti”<sup>342</sup>, odnosno srodne i prateće delatnosti, i on je oslonjen na ideju da konkurentost jača bolje u okviru klastera nego među istom količinom preduzeća koja nisu povezana. Činjenica je da konkurentsku prednost treba tražiti u onim sferama gde je „Porterov dijamant najpovoljniji”.

Klasteri jačaju konkurentnost industrije na globalnom nivou.<sup>343</sup>

1. produktivnošću,
2. inovativnošću, i
3. osnivanjem novih preduzeća.

1. Produktivnost se uvećava kroz:

- a) Niže troškove jer je omogućen pristup specijalizovanim materijalnim vrednostima ali i ljudskom kapitalu.
- b) Pristup informacijama i njihovo pohranjivanje u bazu podataka.
- c) Bolju usklađenost članica klastera, komplementarnost i uniformnost.
- d) Bolji pristup institucijama, poput bankarskih i sl.
- e) Poređenje učesnica klasteru povećava produktivnost.

---

<sup>341</sup> Čest slučaj je osnivanja klastera od strane dve evropske zemlje u cilju korišćenja prednosti koju pružaju razvijeni privredni, infrastrukturni i ljudski resursi u pograničnim područjima (klaster proizvođača hemijskih proizvoda lociran u Nemačkoj i delu Švajcarske ili klaster biofarmacije u pograničnoj regiji Danske i Švedske).

<sup>342</sup> Majkl Porter je u svom delu *Dijamant nacionalne konkurentnosti* ukazao na sinergijski uticaj većeg broja makro i mikro faktora na konkurentnost privrede;

<sup>343</sup> Porter, M. (2008), *O konkurenciji*, Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, Beograd, str. 215–227;

2. Inovacije se bolje podstiču u klasteru, zatim rasprostiranje tehnologije, dostupnost stručnih kadrova, a to sve dalje povećava produktivnost. U njima se lakše uočavaju potrebe, a postoji i fleksibilnost da se brzo odgovori na te potrebe.

3. Klasteri podstiču osnivanje novih poslovnih subjekata. Razlozi su brojni, od klastera se mogu obezbediti sredstva, ljudski kapital, veštine, tehnologiju, investitore ili kreditnu sposobnost kao i tržište. Iako klaster raspolaže sa svime navedenim, lakše se pribavljaju za nova preduzeća. Afirmisane kompanije izvan klastera, koriste mogućnost formiranja afilijacije (društva), a sve u cilju bolje produktivnosti i inoviranja. Pomažući manjim firmama, veće firme ih kasnije pripajaju sebi. Tako se klasteri razvijaju po dubini i širini.

„Geografska koncentracija industrije pogoduje partnerima koji su geografski blizu jer podiže njihove šanse da budu uspešniji i usled jake konkurencije unutar klastera. Koncentracija rivala, kupaca i dobavljača unapređuje efikasnost i specijalizaciju. Mnoge prednosti klastera potiču od eksternih efekata i preliivanja između različitih industrija.”<sup>344</sup>

Klasteri donose brojne beneficije:

- izvoz,
- konkurentnost;
- restrukturiranje;
- povećanje proizvodnje;
- saradnja i udruživanje;
- raznovrsnost proizvoda i procesa;
- koncentracija specijalizovanih zanimanja i stručnjaka;
- obrazovanost kadrova i lagodniji radni i životni aspekt; korišćenje baza znanja i informacija;
- bolji menadžment znanja i inovacija;
- pristup specijalizovanim dobavljačima;
- partnerstva sa drugim klasterima;
- jačanje razvijenih regiona.

Prednosti industrijske klasterizacije potiču i od pružanja veće šanse partnera da zajednički konkurišu se na većim javnim poslovima i tenderima. Takođe, članice klastera imaju veći uticaj na zakonsku, normativnu, društvenu, ekološku i svaku drugu odgovornost. Oni omogućavaju izvođenje većih investicionih i razvojnih projekata, pristup i finansiranje iz različitih fondova i povoljnije kreditiranje, nego pojedinačna preduzeća.

Klasteri osnažuju mala i srednja preduzeća, što dovodi do toga da zajedno mogu biti konkurentniji nego multinacionalne kompanije. Pri tome, klasteri, iako i samo deluju kao velike kompanije, imaju i svoju fleksibilnost za saradnju sa velikim kompanijama. Štaviše, mnogi klasteri malih i srednjih preduzeća nastali su za potrebe multinacionalnih korporacija.

---

<sup>344</sup> Mičić, V. (2010), *Klasteri – faktor unapređenja konkurentnosti industrije Srbije*, Ekonomski horizonti, 2010, 12, (2) str. 79;

Dakle, može se oceniti, da klasteri, uže posmatrano predstavljaju grupu preduzeća koja udruživanjem i kontaktima na određenom geografskom području poboljšavaju svoj nastup na tržištu i postižu konkurentsku prednost.

Šire gledano, klasteri su potpuno nov koncept privređivanja, delovanja na ekonomske aspekte i razvoj uopšte.

Iskustva visoko razvijenih zemalja pokazuju da su klasteri efikasan instrument jačanja konkurentnosti industrijskih preduzeća.

Klasterizacija u srpskoj industriji i privredi pokazuje mnoge poteškoće. I pored brojnih prednosti koje donose klasteri, kod nas nije učinjeno dovoljno da se njihov razvoj podstakne institucionalno, na nivou države, regiona i lokalne uprave. Osnivanjem klastera i korišćenjem inputa iz svoje regije, upošljavanjem stručnjaka, saradnjom sa istraživačko-razvojnim institutima, preduzetničkim kreditima i nalaženjem investitora, klasteri bi ekonomski osnažili regionalni razvoj.

Efikasan ekonomski razvoj i konkurentnost ne mogu jačati bez industrijskih (ali i drugih) klastera. Razvoj je posebno intenzivan ukoliko se povezuju industrijski i klasteri iz različitih industrijskih delatnosti.

Potrebe za njima su nedvosmisleno jasne. Razvoj klastera u industriji, koji dobro funkcionišu, može imati višestruke **koristi** i efekte ispoljene u:<sup>345</sup>

1. rastu produktivnosti i konkurentnosti;
2. rastu inovacija, difuziji tehnološkog znanja i novim tehnologijama;
3. većoj primeni znanja u proizvodnji;
4. osnivanju i razvoju novih MSP;
5. razvoju preduzetništva;
6. privlačenju stranih direktnih investicija (SDI);
7. povećanju obima industrijske proizvodnje i rastu izvoza;
8. razvoju komplementarnih industrija,
9. povećanju zaposlenosti; i
10. ravnomernom regionalnom razvoju.

Polazeći od izvozno orijentisane strategije i izabраниh pravaca razvoja industrije, potrebno je jačati klasterne spram mogućnosti za inovacije i izvoz, pri tome koristiti već formirane strategije, uz korekcije spram trenutnih uslova i izazova.

Nove klasterne bi možda najbolje bilo osnivati jednim opštim modelom formiranja klastera *od dna prema vrhu*.

Inicijativa za osnivanje i razvoj klastera, pored privatnog sektora, mora biti podržana od strane države, odnosno, sve njene aktivnosti na polju direktnih i indirektnih mera razvoja.

U procesu osnivanja i jačanja klastera posebno su važne mere industrijske politike, politike regionalnog razvoja, politike SDI, inovacione politike i razvojne politike.

---

<sup>345</sup> Porter, M. (2008), *Clusters and Competition: New Agendas for Companies, Governments, and Institutions*, MA: Harvard Business Press, pp. 213–304;

Mere moraju ići i u pravcu podsticanja partnerstva i saradnje države, privrede, velikih preduzeća, akademskih i naučnoistraživačkih institucija, ali i povećanja povezanosti postojećih klastera radi razmene znanja i iskustva iz prakse.

Sprovođenje mera podrške klasterima zahteva obezbeđivanje različitih izvora finansiranja (budžetska sredstva, velika preduzeća, donatorski izvori ili finansiranje iz fondova i programa EU).

## **9. EMPIRIJSKA ISTRAŽIVANJA U ORGANIZACIJAMA NA KOSOVU**

### **9.1 Cilj istraživanja**

Cilj ovog istraživanja je da se ispita važnost ljudskog kapitala kao nevidljivog resursa, kao i to koliko mu se pridaje značaj i pažnja u organizacijama koje posluju na Kosovu.

Istraživalo se koliko i kako ljudski kapital utiče na stvaranje i održavanje konkurentne snage i prednosti, kao i povećanje uspeha organizacija u stvaranju superiornih proizvoda i usluga.

Istraživanje je obuhvatalo značaj ljudi, njihovog obrazovanja, veština, njihove motivacije i želje za uspehom, njihove kreativnosti, inovativnosti i sposobnosti timskog rada u stvaranju veće produktivnosti i prednosti jedne organizacije u odnosu na drugu.

Istraživanje u doktoratu treba da odgovori na pitanje uticaja ljudskog kapitala na organizacione performanse, kao i načina na koji ljudski kapital utiče na stvaranje konkurentnosti i održavanje jednom stvorene prednosti u budućnosti.

### **9.2 Organizacija i tok istraživanja**

Istraživanje je sprovedeno u periodu od februara 2014. do aprila 2014. godine. Upitnik je u pismenoj formi predat top menadžmentu organizacija.

Ispitanicima je zagantovana anonimnost, a od ličnih podataka traženi su podaci o polu, starosnom dobu, školskoj spremi, radnom iskustvu i poziciji koju ispitanik zauzima u organizaciji.

Sa željom da saznamo mišljenje ispitanika o stanju inicijative programa menadžmenta znanja u njihovim organizacijama i ključnim faktorima koji utiču na njegovu efektivnost, pri koncipiranju istraživanja pošli smo od činjenice da ispravni i pogrešni odgovori ne postoje, već da su svi odgovori bazirani na individualnim procenama samih ispitanika.

Sve ankete koje su predate organizacijama, vraćene su popunjenjem odgovorima na sva pitanja. Zadovoljni smo činjenicom da prilikom odgovaranja na postavljena pitanja među ispitanicima nije bilo problema, nerazumevanja ni nejasnoća, kao i činjenicom da je većini učesnika naše istraživanje bilo zanimljivo i aktuelno.

### **9.3 Uzorak i struktura organizacija**

Istraživanje je sprovedeno na uzorku od 76 ispitanika zaposlenih u različitim firmama sa cele teritorije Kosova. U uzorku su učestvovalе firme koje zapošljavaju više od 30 radnika.

U najvećem broja organizacija koje su učestvovalе u istraživanju, najzastupljenije su oblasti pružanja usluga, trgovine, proizvodnje, javna preduzeća (elektrodistribucija, vodosnabdevanje, eko-region) megamarket, restorani.

Polazna ideja istraživanja jeste da se utvrdi činjenično stanje po pitanju ljudskog kapitala, koliko se njemu kao resursu pridaje pažnja i koliko on kao resurs može doprineti stvaranju i održavanju konkurentne prednosti organizacija.

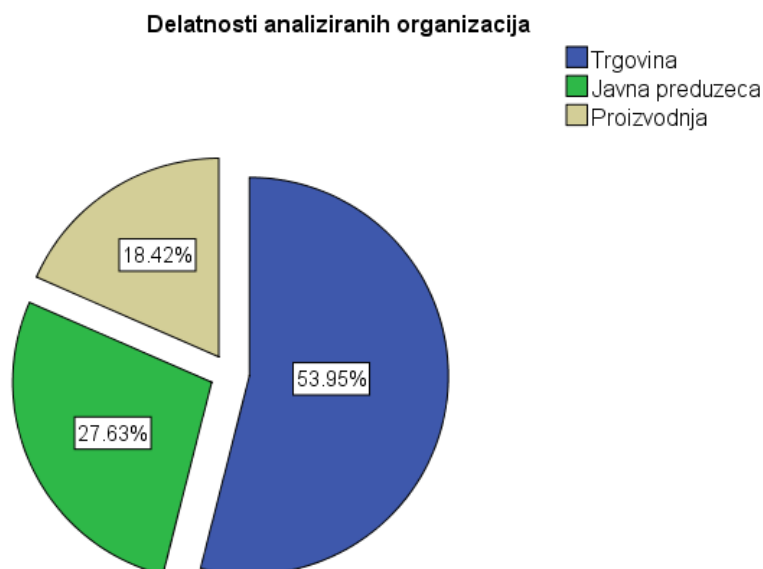


### 9.3.1 Grafički prikaz rezultata dobijenih istraživanjem

#### 1) Struktura analiziranih organizacija prema delatnosti i glavnoj poslovnoj orijentaciji

Grafikon 1-1. Delatnosti analiziranih organizacija:

Delatnosti organizacija	broj
1. Trgovina	41
2. Javna preduzeća	21
3. <u>Proizvodnja</u>	<u>14</u>
UKUPNO:	76



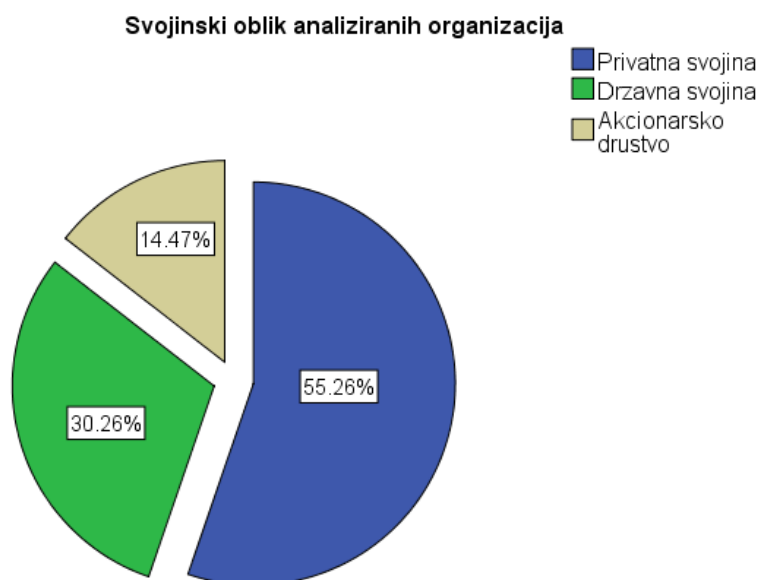
Na grafikonu 1-1, možemo videti strukturu analiziranih organizacija prema delatnostima kojima se bave i glavnoj poslovnoj orijentaciji.

Najveći procenat, 53,95%, čine organizacije koje se bave trgovinom, 27,63% su javna preduzeća koja se bave uslužnim delatnostima. U istraživanju su učestvovali i ispitanici iz organizacija koje se bave proizvodnjom sa učešćem od 18,42%.

## 2. Svojinski oblik analiziranih organizacija

**Grafikon 1-2.** Svojinski oblik analiziranih organizacija:

1. Privatna svojina	42
2. Državna svojina	23
3. <u>Akcionarsko društvo</u>	<u>11</u>
UKUPNO:	76



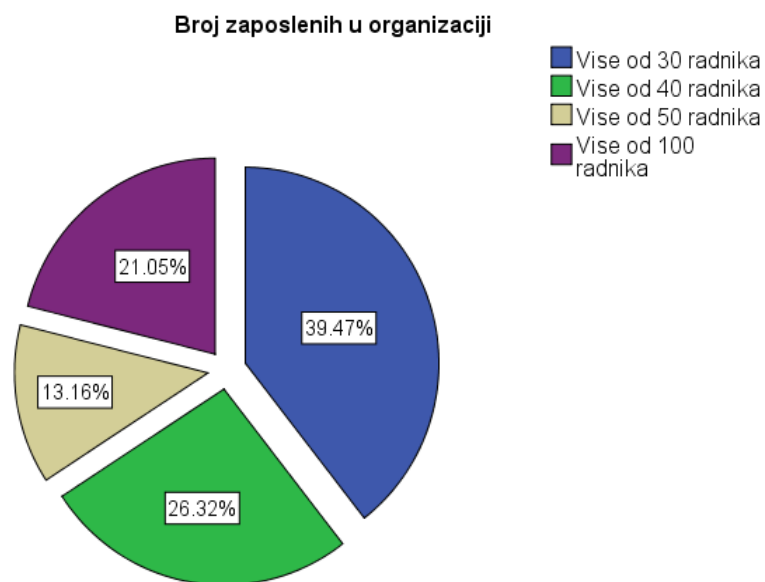
Što se svojinskog oblika tiče, najveći broj ispitanika koji su učestvovali u istraživanju, zaposleni su u organizacijama koje su u privatnoj svojini (55,26%), zatim u državnoj svojini (30,26%) i akcionarskim društvima (14,47%).

### 3. Ukupan broj zaposlenih u organizaciji

Istraživanjem su bile obuhvaćene organizacije koje zapošljavaju više od trideset radnika (zaposlenih), a uzorak je obuhvatao 76 organizacija:

**Grafikon 1-3.** Broj zaposlenih:

1. Više od 30 radnika ima	30 organizacija
2. Više od 40 radnika ima	20 organizacija
3. Više od 50 radnika ima	10 organizacija
4. <u>Više od 100 radnika ima</u>	<u>16 organizacija</u>
UKUPNO:	76

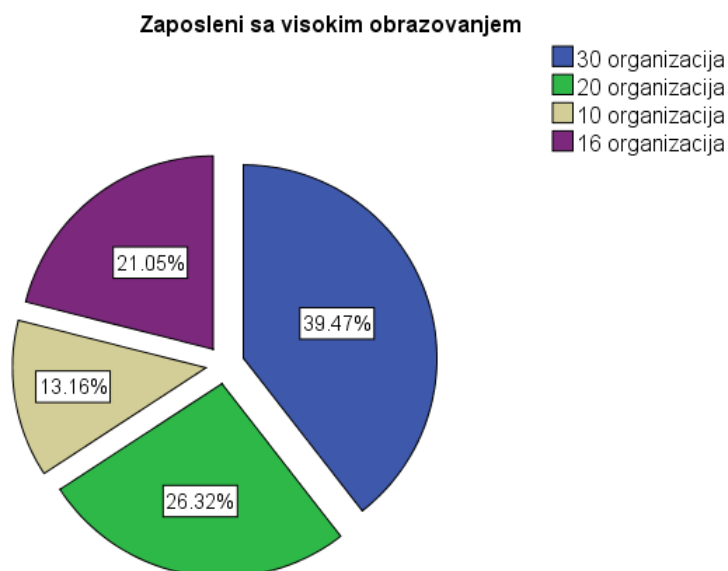


#### 4. Koliko zaposlenih u Vašoj organizaciji poseduju visoko obrazovanje

Na pitanje, koliko zaposlenih u Vašoj organizaciji poseduju visoko obrazovanje (procenite na okruglo 10%) dobili smo sledeće odgovore:

**Grafikon 1-4.** Zaposleni sa visokim obrazovanjem:

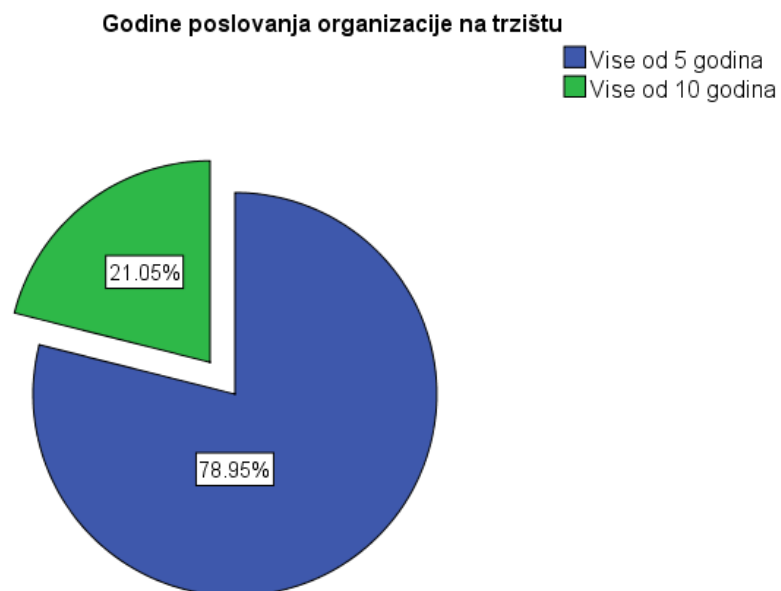
	Broj organizacija
1. 40% zaposlenih sa visokim obrazovanjem ima	30
2. 30% zaposlenih sa visokim obrazovanjem ima	20
3. 20% zaposlenih sa visokim obrazovanjem ima	10
4. 10% zaposlenih sa visokim obrazovanjem ima	16
<b>UKUPNO:</b>	<b>76</b>



## 5. Koliko godina posluje Vaša organizacija na tržištu

**Grafikon 1-5.** Godine poslovanja organizacije na tržištu:

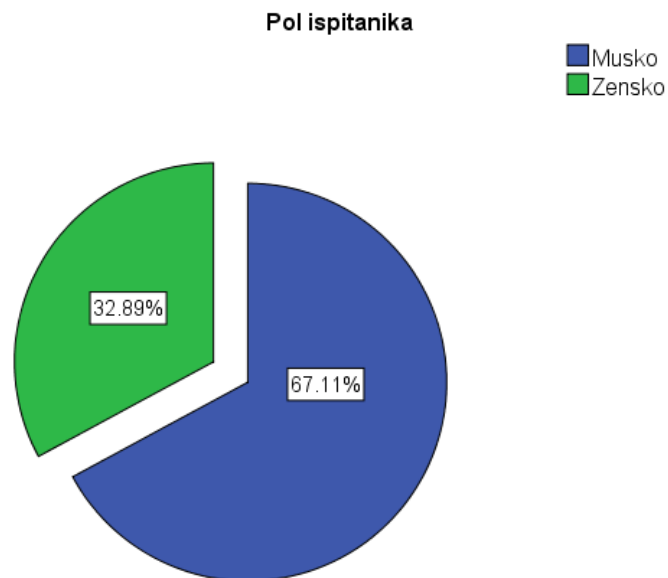
	broj ispitanih oganizacija
1. Više od 5 god.	60
2. <u>Više od 10 god.</u>	<u>16</u>
UKUPNO:	76



## 6. Struktura ispitanika po polu

**Grafikon 1-6.** Pol ispitanika:

Pol	broj
1. Muški:	51
2. Ženski:	25
UKUPNO:	76

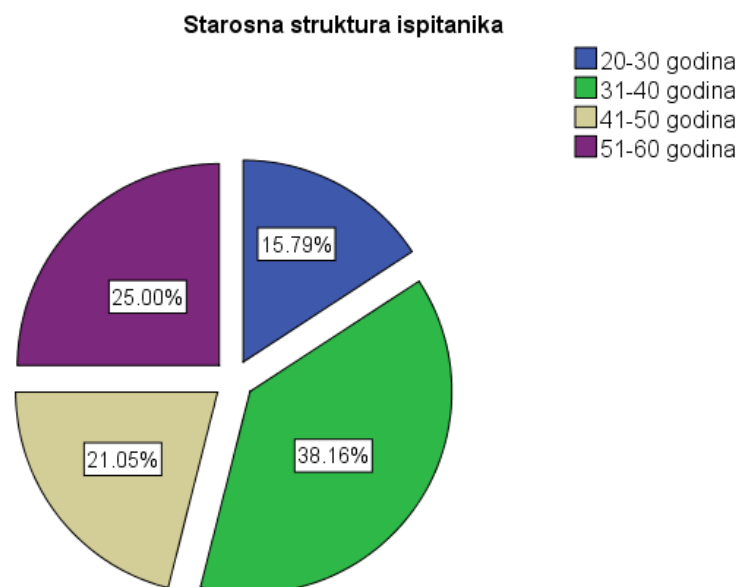


U anketi je učestvovalo 67,11% muških i 32,89% ženskih ispitanika.

## 7. Starosna struktura ispitanika

**Grafikon 1-7.** Starosna struktura ispitanika:

Starosna struktura ispitanika	broj
1. 20–30 godina	12
2. 31–40 godina	29
3. 41–50 godina	16
4. 51–60 godina	19
5. <u>Preko 61 godine</u>	<u>0</u>
UKUPNO:	76



## 8. Položaj ispitanika u organizacijama

S obzirom na položaj koji zauzimaju u organizacijama, u istraživanju je učestvovalo 63,16% top menadžera, menadžera srednjeg nivoa 26,32% i menadžera prvog nivoa 10,53%.

Na **grafikonu 1-8.** prikazana je struktura uzorka ispitanika prema položaju u organizaciji:

	broj
1. Top menadžment	48
2. Srednji nivo menadžmenta	20
3. Menadžment prvog nivoa	8
4. Tehničko osoblje	0
5. <u>Administrativno osoblje</u>	<u>0</u>
UKUPNO:	76





## 9. Obrazovna struktura ispitanika

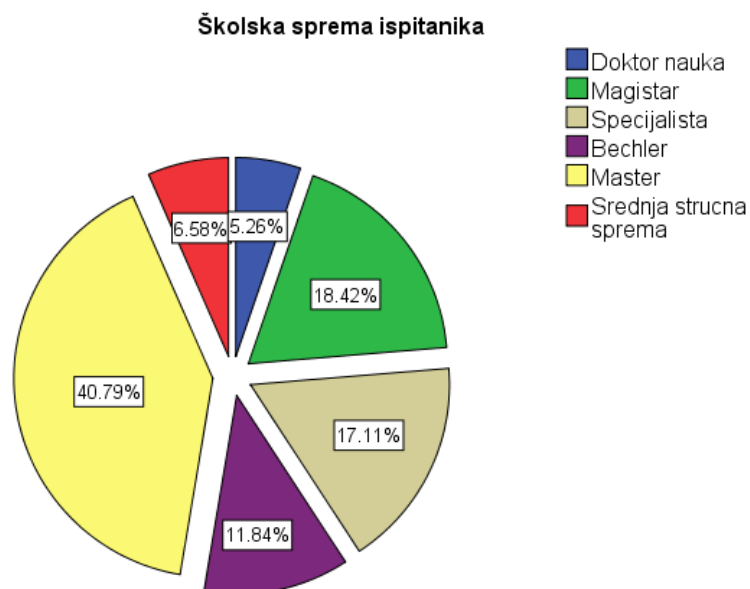
Obrazovna struktura ispitanika definisana je sledećim nivoima obrazovanja:

- doktor nauka
- magistar
- specijalista
- master
- bečelor
- srednja stručna sprema

Na osnovu analize rezultata istraživanja, struktura uzorka prema stručnoj spremi ispitanika prikazana je na grafikonu 1-9.

**Grafikon 1-9.** Školska sprema ispitanika:

1. doktor nauka	4
2. magistar	14
3. specijalista	13
4. master	31
5. bečelor	9
6. srednja stručna sprema	5
UKUPNO:	76

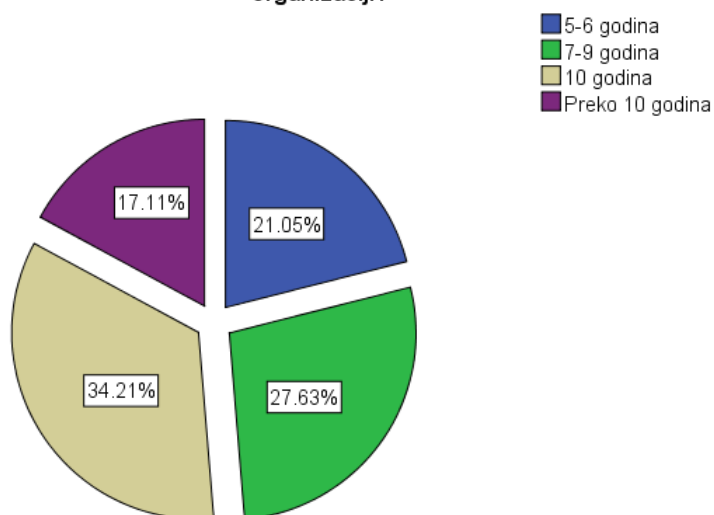


## 10. Godine radnog staža

**Grafikon 1-10.** Godine radnog staža (radno iskustvo) na poziciji na kojoj se nalazite u organizaciji:

	Godina:	Broj:
1.	Od 1 do 4	0
2.	Od 5 do 6	16
3.	Od 7 do 9	21
4.	10	26
5.	Preko 10	13
UKUPNO:		76

Godine radnog staža (radno iskustvo) na poziciji na kojoj se nalazite u organizaciji?



Što se godina radnog staža tiče, najveći broj ispitanika koji su učestvovali u istraživanju ima 10 godina radnog staža (34,21%), zatim sledi: 7–9 godina radnog staža (27,63%), potom: 5–8 godina radnog staža (21,05%) a najmanje ispitanika ima preko 10 godina radnog staža (17,11%).

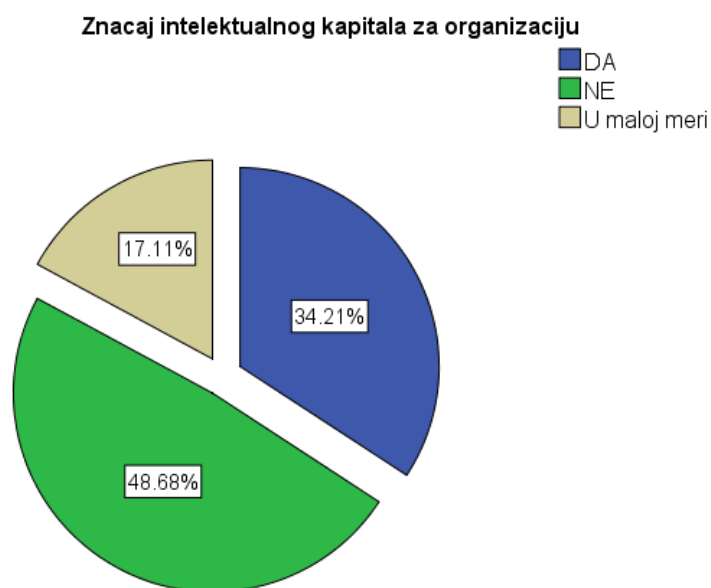
## 9.4 Rezultati istraživanja i diskusija

### 9.4.1 Analiza frekvencija odgovora

#### 11. Intelektualni kapital je značajan faktor Vaše organizacije i omogućuje stvaranje veće dodate vrednosti proizvodima i uslugama koje nudite na tržištu

**Grafikon 1-11.** Intelektualni kapital je značajan faktor za Vašu organizaciju:

	broj
1. Da	26
2. Ne	37
3. U maloj meri	13
UKUPNO:	76



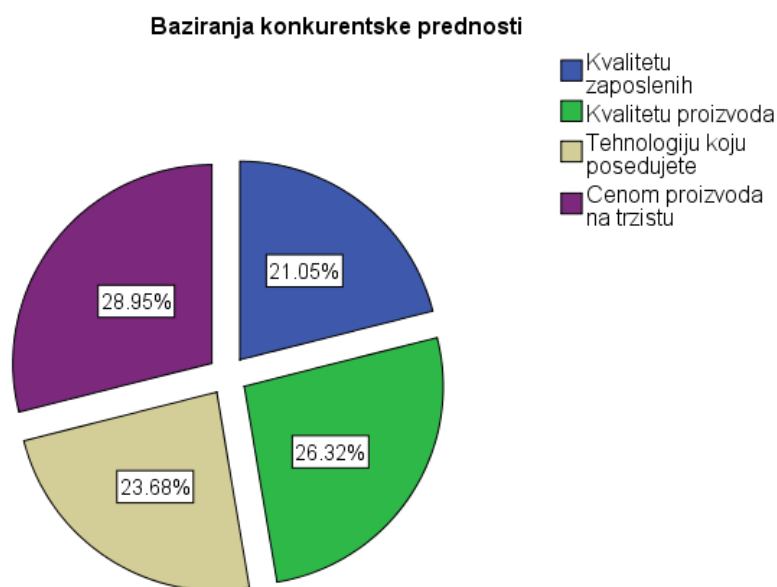
Na osnovu rezultata istraživanja, možemo konstatovati da za većinu anketiranih organizacija intelektualni kapital nije najznačajniji resurs poslovanja ili je značajan u maloj meri, jer ga od svih anketiranih organizacija, samo 34,21% smatra važnim resursom.

## 12. Baziranje konkurentske prednosti

Evo na čemu anketirane organizacije baziraju konkurentsku prednost svojih organizacija.

**Grafikon 1-12.** Baziranja konkurentske prednosti:

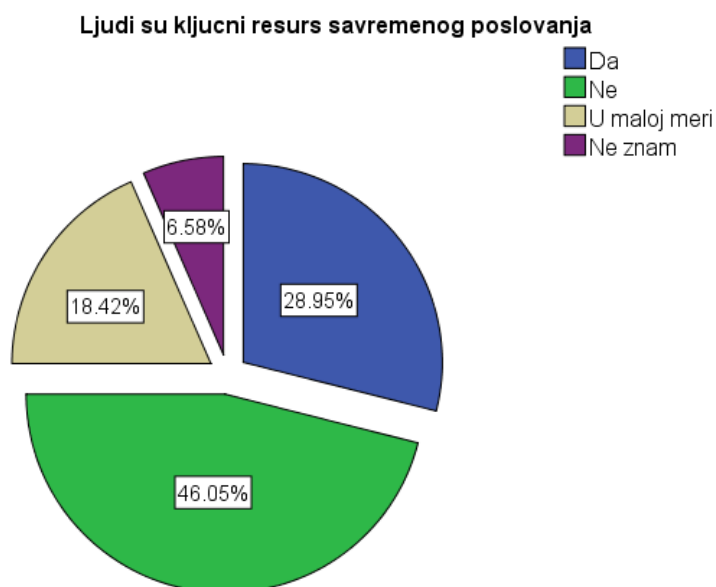
	broj
1. Kvalitetu zaposlenih	16
2. Kvalitetu proizvoda	20
3. Tehnologiji koju posedujete	18
4. <u>Cenom proizvoda na tržištu</u>	<u>22</u>
UKUPNO:	76



### 13. Ljudi su ključni resurs savremenog poslovanja

Grafikon 1-13. Ljudi su ključni resurs savremenog poslovanja:

	broj
1. Da	22
2. Ne	35
3. U maloj meri	13
4. Ne znam	6
UKUPNO:	76



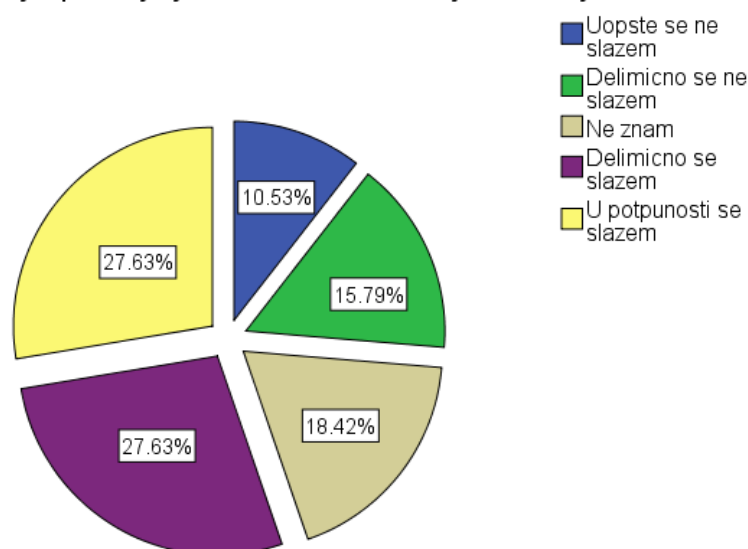
Na osnovu dobijenih rezultata ankete, možemo zaključiti da ispitanici u 29,95% slučajaja smatraju da su ljudi kao resurs bitni, dok 46,05% njih smatra da ljudi nisu ključni resurs poslovanja njihovih firmi, 6,58% njih nije znalo da li su ljudi ti koji su važan resurs dok 18,42% smatra da su ljudi značajni u maloj meri. Ovakvi rezultati govore u prilog tome da organizacije na Kosovu još uvek nisu svesne značaja ljudi unutar njih i značaja ljudskog faktora u odnosu na druge resurse njihovih organizacija.

#### 14. Značaj uspostavljanja ravnoteže između vidljivih (mašina, tehnologije...) i nevidljivih resursa (ljudi, ideja, kreativnosti...) i uticaj te ravnoteže na konkurentnost

**Grafikon 1-14.** Značaj uspostavljanja ravnoteže između vidljivih i nevidljivih resursa i uticaj te ravnoteže na konkurentnost:

	broj
1. uopšte se ne slažem	8
2. delimično se ne slažem	12
3. ne znam	14
4. delimično se slažem	21
5. u potpunosti se slažem	21
<b>UKUPNO:</b>	<b>76</b>

**Znacaj uspostavljanja ravnoteže između vidljivih i nevidljivih resursa**

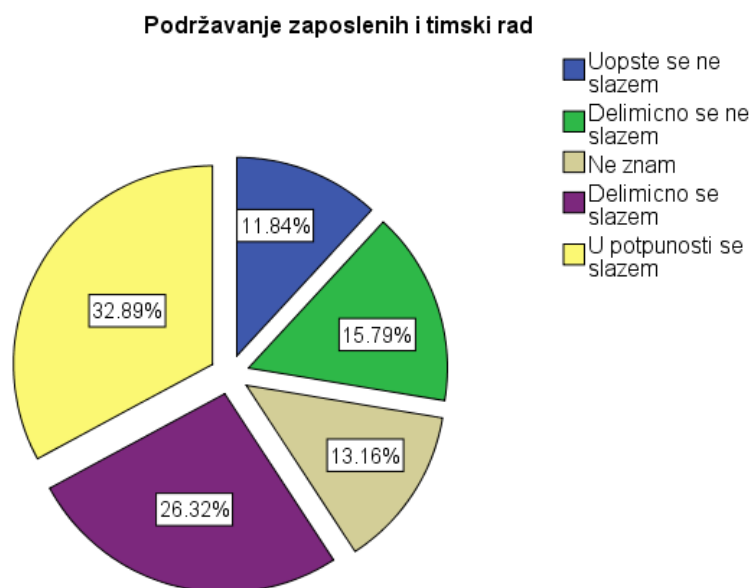


Na osnovu dobijenih rezultata možemo konstatovati da su ispitanici odgovorima bili izjednačeni sa time da se u potpunosti i delimično slažu sa značajem uspostavljanja ravnoteže između vidljivih i nevidljivih resursa unutar njihovih organizacija, njih 18,24% nije znalo odgovor na postavljeno pitanje, 27,63% ispitanika se delimično složilo sa značajem uspostavljanja ovakve vrste ravnoteže, dok se 10,53% uopšte nije složilo sa značajem uspostavljanja ravnoteže između vidljivih i nevidljivih resursa unutar organizacija.

## 15. Ljudi u organizaciji se podržavaju i neguje se timski rad

Grafikon 1-15. Podržavanje zaposlenih u organizaciji i negovanje timskog rada:

	broj
1. uopšte se ne slažem	9
2. delimično se ne slažem	12
3. ne znam	10
4. delimično se slažem	20
5. u potpunosti se slažem	25
UKUPNO:	76



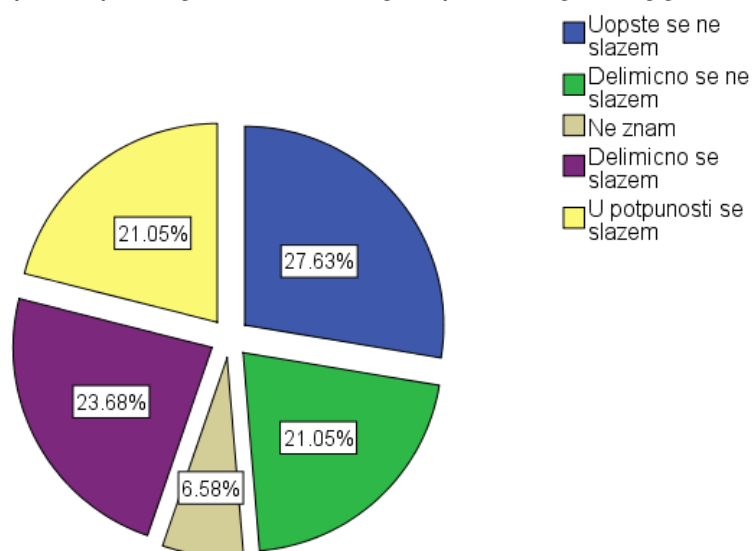
Podržavanje ljudi i timski rad među njima potpuno su podržali 32,89% ispitanika, delimično 26,32%, 11,84% njih se uopšte ne slaže da je potrebno podržati ljude i njihov zajednički rad, zatim, 15,79% smatra da je to delimično značajno dok je 13,16% na postavljeno pitanje odgovorilo sa ne znam. S obzirom na dobijene rezultate, možemo konstatovati da se ljudi i njihovo zajedničko delovanje podržavaju, ali da organizacije još uvek nisu svesne kako velike rezultate mogu dobiti ovakvom vrstom podrške zaposlenih i njihovog rada.

## 16. Zaposleni u organizaciji poseduju stručnost i znanje za poslove koje obavljaju

**Grafikon 1-16.** Zaposleni u organizaciji poseduje znanje i stručnost za poslove koje obavljaju:

	broj
1. uopšte se ne slažem	21
2. delimično se ne slažem	16
3. ne znam	5
4. delimično se slažem	18
5. u potpunosti se slažem	16
<b>UKUPNO:</b>	<b>76</b>

**Zaposleni poseduje strucnost i znanje za poslove koje obavljaju**



Dobijeni rezultati ankete govore da je 27,63% ispitanika tvrdilo da zaposleni u njihovim organizacijama ne poseduju znanje i stručnost koja je potrebna za kvalitetno obavljanje poslova, delimično se nisu složila 21,05% ispitanika, sa ne znam su odgovorila 6,58% ispitanih, u potpunosti su se složili 21,05% ispitanih a delimično 23,68%.

Rezultati koji smo dobili govore o tome da je potrebno obratiti veću pažnju prilikom zapošljavanja radnika i njihove stručnosti za obavljanje dodeljenog im posla. Proces regrutacije i odabira je vrlo važan proces koji kasnije dovodi do zadovoljavajućih ili nezadovoljavajućih rezultata rada.

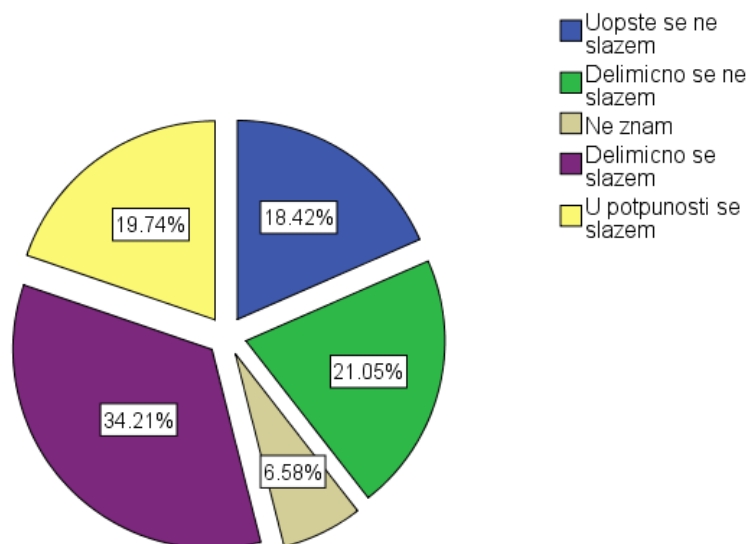


## 17. Kontinuirano pratite individualne sposobnosti Vaših zaposlenih

Grafikon 1-17. Kontinuirano pratite individualne sposobnosti Vaših zaposlenih:

	broj
1. uopšte se ne slažem	14
2. delimično se ne slažem	16
3. ne znam	5
4. delimično se slažem	26
5. u potpunosti se slažem	15
UKUPNO:	76

Kontinuirano pratite individualne sposobnosti Vaših zaposlenih



Najveći procenat anketiranih se delimično slaže sa postavljenom tvrdnjom i to 34,21%, u potpunosti se slaže 19,74%, delimično se ne slaže 21,05, uopšte se ne slaže 18,42% ispitanih i 6,58% nije znalo odgovor.

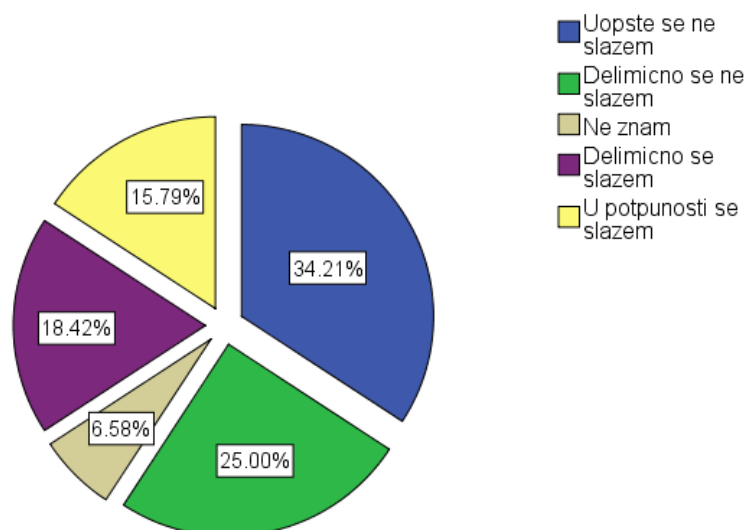
Zaključujemo da je praćenje individualnih sposobnosti radnika unutar organizacije delimičan proces, ozbiljan je procenat onih organizacija koje uopšte ne prate ili delimično prate sposobnosti onih koji rade za njih, što direktno vodi do posledica smanjivanja produktivnosti, motivisanosti i naravno, postignutih rezultata organizacije celini.

## 18. Vaši zaposleni pokazuju visok nivo samoinicijative za obavljanje postojećih zadataka kao i za nove zadatke ili nove načine rada

**Grafikon 1-18.** Vaši zaposleni pokazuju visok nivo samoinicijative za obavljanje postojećih zadataka kao i za nove zadatke ili nove načine rada:

	broj
1. uopšte se ne slažem	26
2. delimično se ne slažem	19
3. ne znam	5
4. delimično se slažem	14
5. u potpunosti se slažem	12
UKUPNO:	76

**Vaši zaposleni pokazuju visok nivo samoinicijative za obavljanje postojećih zadataka kao i za nove zadatke ili nove načine rada**



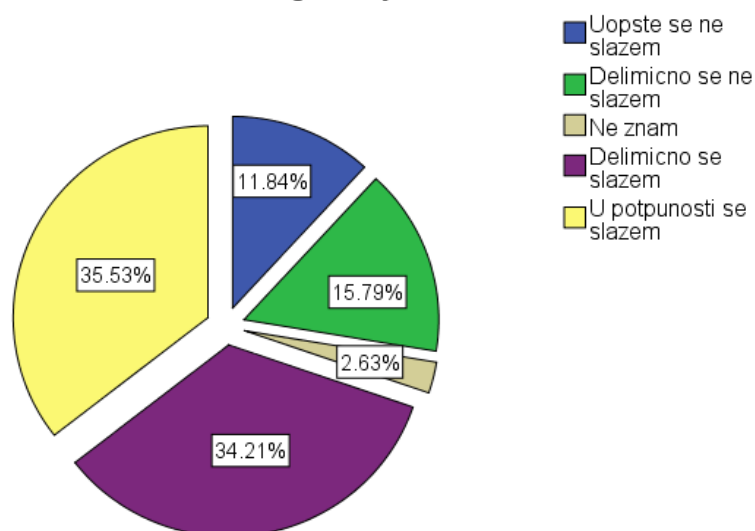
Rezultati koje smo dobili: uopšte se ne slaže 34,21%, delimično neslaganje 25%, u potpunosti se slaže 15,79%, delimično se slaže 18,42% i 7,58% odgovora sa ne znam, govore da u većem procentu zaposleni pokazuju malu samoinicijativnost za nove i postojeće zadatke koje obavljaju. Slaba samoinicijativnost je pokazatelj slabe motivisanosti, kreativnosti i energije u obavljanju poslova koja sa sobom vuče druge negativnosti koje se loše odražavaju na krajnje rezultate organizacije.

## 19. Disciplina unutar organizacije je bitna za uspešnost poslovanja Vaše organizacije

**Grafikon 1-19.** Disciplina unutar organizacije je bitna za uspešnost poslovanja Vaše organizacije:

	broj
1. uopšte se ne slažem	9
2. delimično se ne slažem	12
3. ne znam	2
4. delimično se slažem	26
5. u potpunosti se slažem	27
<b>UKUPNO:</b>	<b>76</b>

**Disciplina unutar organizacije je bitna za uspešnost poslovanja Vaše organizacije**



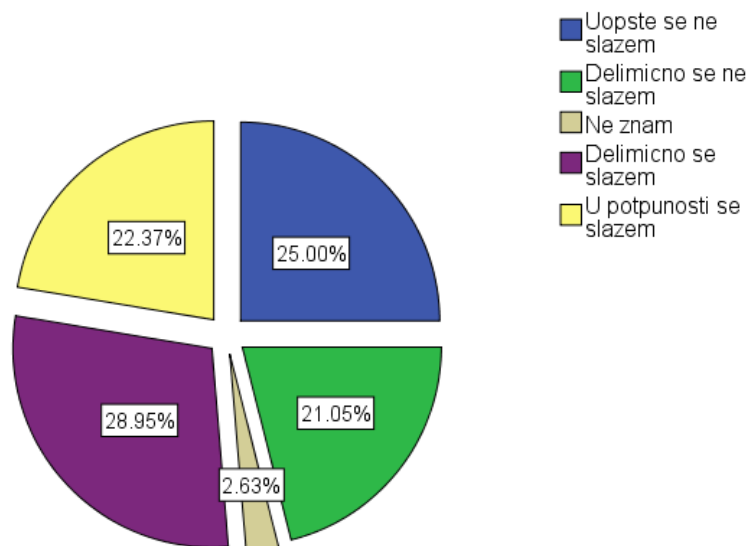
Sudeći po rezultatima koje smo dobili nakon anketiranja za disciplinu unutar organizacije i njenu vezu sa uspehom, dobijeni odgovori su sledeći: u potpunosti se slažem 35,53% ispitanika, onih koji su se delimično složili sa tvrdnjom 34,21%, uopšte se nisu složili 11,84%, onih koji se delimično nisu složili je 16% i 3% ispitanika koji su odgovorili sa ne znam, govore o tome da je za veliku većinu ispitanih organizacija disciplina vrlo bitna i tesno povezana sa uspehom koji postižu.

**20. Na pitanje da li su zaposleni u Vašoj organizaciji motivisani za kvalitetno obavljanje posla, dobili smo sledeći grafikon.**

**Grafikon 1-20.** Zaposleni u Vašoj organizaciji su motivisani za kvalitetno obavljanje posla:

	broj
1. uopšte se ne slažem	19
2. delimično se ne slažem	16
3. ne znam	2
4. delimično se slažem	22
5. u potpunosti se slažem	17
<b>UKUPNO:</b>	<b>76</b>

**Zaposleni u Vašoj organizaciji su motivisani za kvalitetno obavljanje posla**



Na postavljenu tvrdnju dobili smo sledeće rezultate: uopšte se nije složilo 25% ispitanika, delimično se nije složilo 21,05% ispitanika, u potpunosti se složilo njih 22,37% dok se 28,95% ispitanih delimično složilo, a 2,63% je odgovorilo sa ne znam.

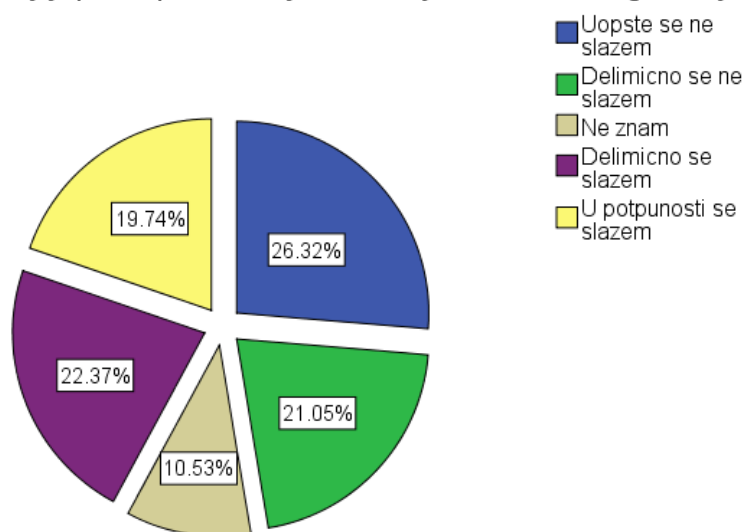
Polovina ispitanih firmi su se složila sa time da su im radnici motivisani za kvalitetan posao, druga polovina smatra da je situacija po pitanju motivisanosti drugačija. Motivisanost radnika je vrlo značajna za kvalitetno obavljanje posla i samim tim i za uspešno funkcionisanje organizacije. Ona se postiže radom sa zaposlenima, a u slučajevima slabe konekcije menadžera sa radnicima, ona se teško postiže.

## 21. Zaposleni u Vašoj organizaciji poseduju stručnost za ostvarivanja željenih ciljeva koji se stalno menjaju prateći promene koje se dešavaju unutar i izvan organizacije

**Grafikon 1-21.** Zaposleni u Vašoj organizaciji poseduju stručnost za ostvarivanje željenih ciljeva koji se stalno menjaju prateći promene koje se dešavaju unutar i izvan organizacije:

	broj
1. uopšte se ne slažem	20
2. delimično se ne slažem	16
3. ne znam	8
4. delimično se slažem	17
5. u potpunosti se slažem	15
UKUPNO:	76

Zaposleni u Vasoj organizaciji poseduju strucnost za ostvarivanje ciljeva koji se stalno menjaju prateci promene koje se dešavaju unutar i izvan organizacije?



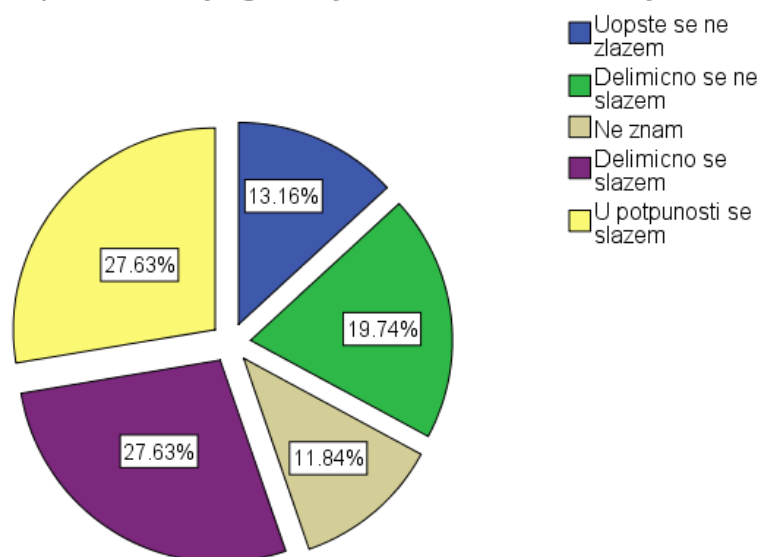
Na postavljenu tvrdnju dobili smo sledeće rezultate: opšte neslaganje: 26,32%, delimično neslaganje: 21,05%, u potpunosti se složilo: 19,74%, delimično se složilo 22,37% ispitanih, a 10,53% su odgovorili da ne znaju.

## 22. Da li su zaposleni u Vašoj organizaciji motivisani da dele znanje

**Grafikon 1-22.** Na pitanje da li su zaposleni u Vašoj organizaciji motivisani da dele znanje, dobili smo sledeće odgovore:

	broj
1. uopšte se ne slažem	10
2. delimično se ne slažem	15
3. ne znam	9
4. delimično se slažem	21
5. u potpunosti se slažem	21
UKUPNO:	76

Zaposleni u Vašoj organizaciji su motivisani da dele znanje



Na postavljeno pitanje dobijeni su sledeći rezultati: uopšte se nije složilo 13,16% ispitanika, delimično se nije složilo 19,74% ispitanika, u potpunosti se složilo 27,63%, delimično se složilo 27,63%, a sa ne znam su odgovorila 11,84% ispitanika.

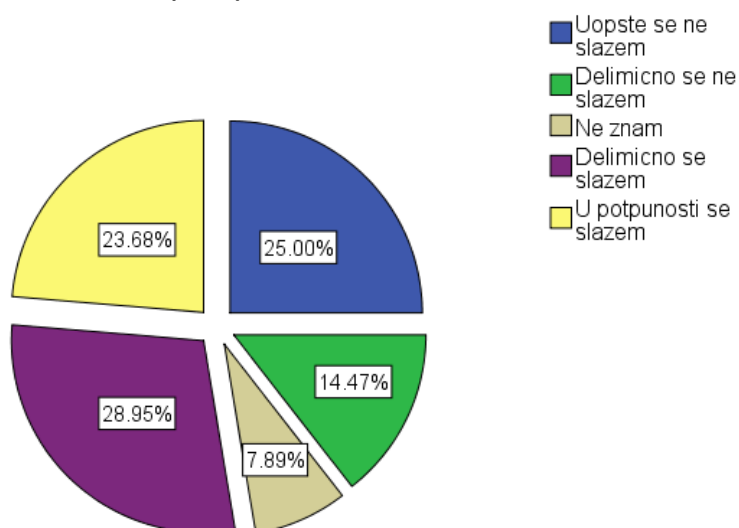
Na osnovu gornjih rezultata, zaključuje se da je motivisanost za deljenjem znanja u velikom broju anketiranih organizacija na zadovoljavajućem nivou, ispitanici koji se nisu složili sa tvrdnjom smatrali su da deljenje znanja nije jako važno unutar njihovih organizacija jer su bili mišljenja da najveće rezultate postižu kada svako od njihovih zaposlenih gleda svoj posao i ne sluša savete drugih.

## 23. Zaposleni u Vašoj organizaciji prihvataju (preuzimaju) odgovornost za svoje postupke na radnom mestu

**Grafikon 1-23.** Zaposleni u Vašoj organizaciji prihvataju (preuzimaju) odgovornost za svoje postupke na radnom mestu:

	broj
1. uopšte se ne slažem	19
2. delimično se ne slažem	11
3. ne znam	6
4. delimično se slažem	22
5. u potpunosti se slažem	18
<b>UKUPNO:</b>	<b>76</b>

**Zaposleni u Vašoj organizaciji prihvataju (preuzimaju) odgovornost za svoje postupke na radnom mestu**



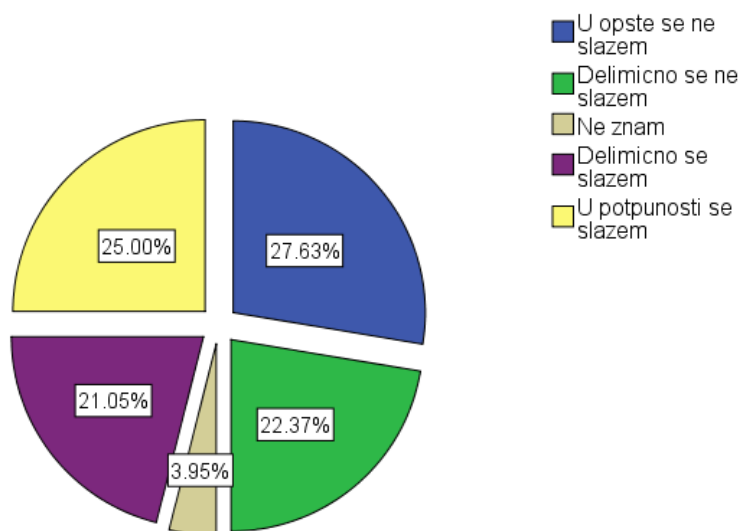
Sa tvrdnjom su se složila 23,68% ispitanika, delimično su se složila 28,95% ispitanika, uopšte se nije složilo 25%, njih 14,47% se delimično nisu složila, a 7,89% ispitanih je odgovorilo da ne zna.

## 24. Zaposlenima Vaše organizacije je dozvoljeno samostalno donošenje odluka na radnom mestu

**Grafikon 1-24.** Zaposlenima Vaše organizacije je dozvoljeno samostalno donošenje odluka na radnom mestu:

	broj
1. uopšte se ne slažem	21
2. delimično se ne slažem	17
3. ne znam	3
4. delimično se slažem	16
5. u potpunosti se slažem	19
<b>UKUPNO:</b>	<b>76</b>

**Zaposlenima Vaše organizacije je dozvoljeno samostalno donošenje odluka na radnom mestu**



Sledeći su rezultati na postavljenu tvrdnju: u potpunosti se slažu 25% ispitanika, delimično se slaže 21,05% ispitanih, uopšte se ne slažu 27,63%, delimično se ne slažu 22,37% ispitanika, a 3,95% ne zna.

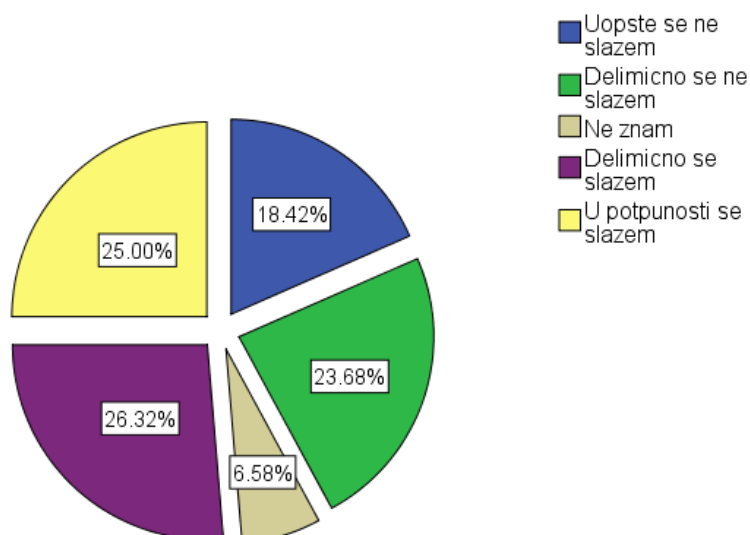


## 25. Kreativnost Vaših zaposlenih utiče na kvalitet koji postižete i doprinosi konkurentnosti

**Grafikon 1-25.** Kreativnost Vaših zaposlenih utiče na kvalitet koji postižete i doprinosi konkurentnosti:

	broj
1. uopšte se ne slažem	14
2. delimično se ne slažem	17
3. ne znam	5
4. delimično se slažem	21
5. u potpunosti se slažem	19
UKUPNO:	76

Kreativnost Vaših zaposlenika utiče na kvalitet koji postižete i doprinosi konkurentnosti



Postavljena tvrdnja rezultirala je sledećim procentima: uopšte se nisu složila 18,42% ispitanika, delimično se nisu složila 23,68%, u potpunosti su se složila 25%, delimično su se složila 26,32% ispitanika, 6,58% su odgovorili sa ne znam.

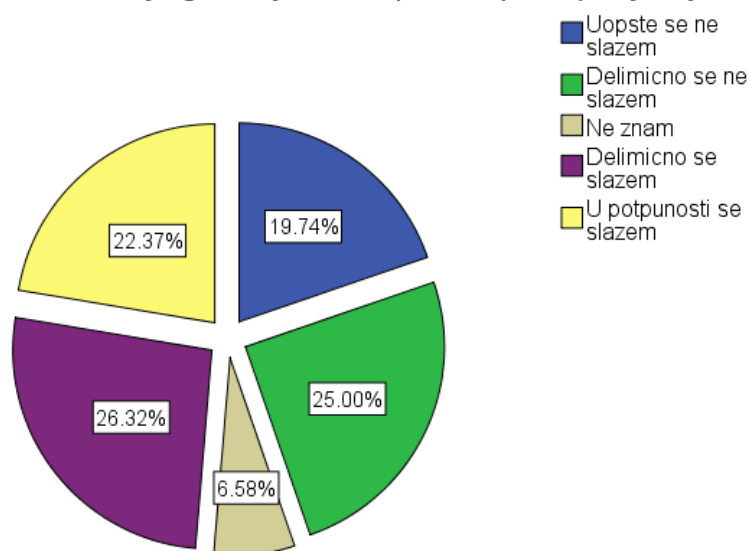
Kreativnost radnika je u direktnoj vezi sa produktivnošću i stvaranjem nečeg novog, većina ispitanih organizacija smatra da kreativnost njihovih radnika direktno utiče na njihovu konkurentnost.

## 26. Zaposleni u Vašoj organizaciji vrlo rado predlažu (iznose) svoje ideje

Grafikon 1-26. Zaposleni u Vašoj organizaciji vrlo rado predlažu (iznose) svoje ideje:

	broj
1. uopšte se ne slažem	15
2. delimično se ne slažem	19
3. ne znam	5
4. delimično se slažem	20
5. u potpunosti se slažem	17
<b>UKUPNO:</b>	<b>76</b>

Zaposleni u Vašoj organizaciji vrlo rado predlažu (iznose) svoje ideje.



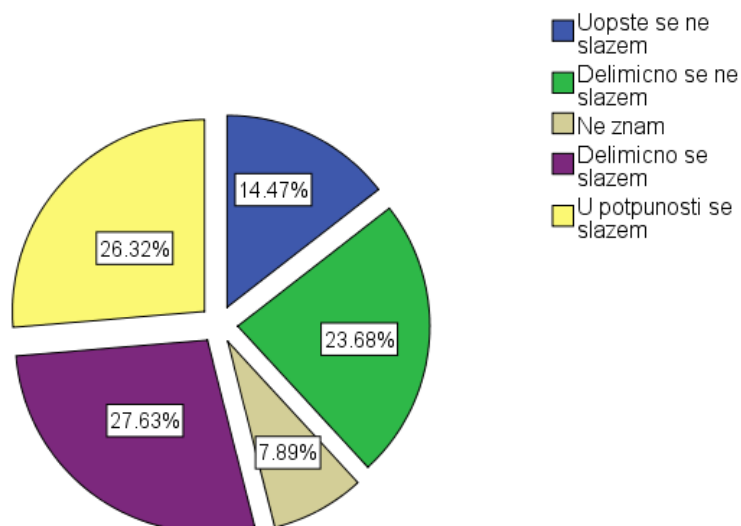
Rezultati koje smo dobili su sledeći: u potpunosti su se složila 22,37% ispitanika, delimično su se složila 26,32% ispitanika, uopšte se nisu složila 19,74% ispitanih, 25% se delimično nisu složila, 6,58% ne zna.

## 27. Vaša organizacija posvećuje pažnju stvaranju novih znanja, veština i sposobnosti zaposlenih

**Grafikon 1-27.** Vaša organizacija posvećuje pažnju stvaranju novih znanja, veština i sposobnosti zaposlenih:

	broj
1. uopšte se ne slažem	11
2. delimično se ne slažem	18
3. ne znam	6
4. delimično se slažem	21
5. u potpunosti se slažem	20
UKUPNO:	76

Vaša organizacija posvećuje pažnju stvaranju novih znanja, veština i sposobnosti zaposlenih



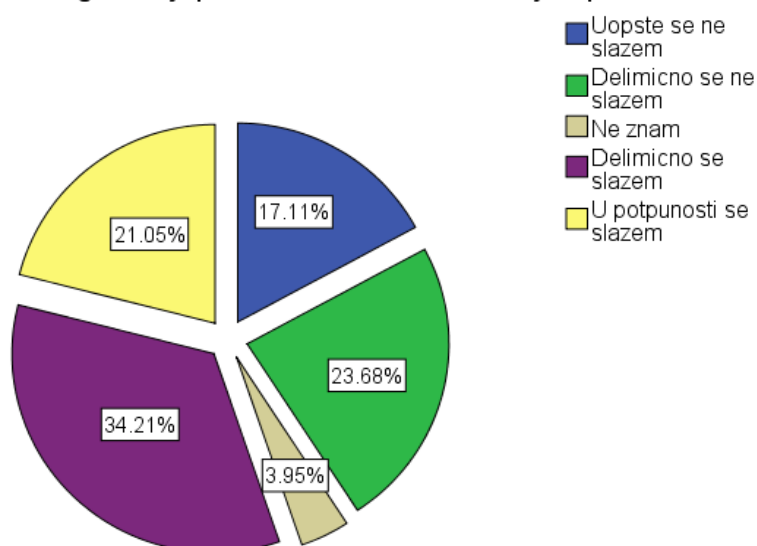
Sa ovom tvrnjom se u potpunosti slaže 26,32% ispitanika, delimično se slaže 27,63% ispitanih, uopšte se ne slaže 14,47% ispitanih, delimično se ne slaže 23,68% a 7,89% je odgovorilo da ne zna.

## 28. Vaša organizacija podržava stručno usavršavanje zaposlenih

Grafikon 1-28. Vaša organizacija podržava stručno usavršavanje zaposlenih:

	broj
1. uopšte se ne slažem	13
2. delimično se ne slažem	18
3. ne znam	3
4. delimično se slažem	26
5. u potpunosti se slažem	16
UKUPNO:	76

Vaša organizacija podržava stručno usavršavanje zaposlenih

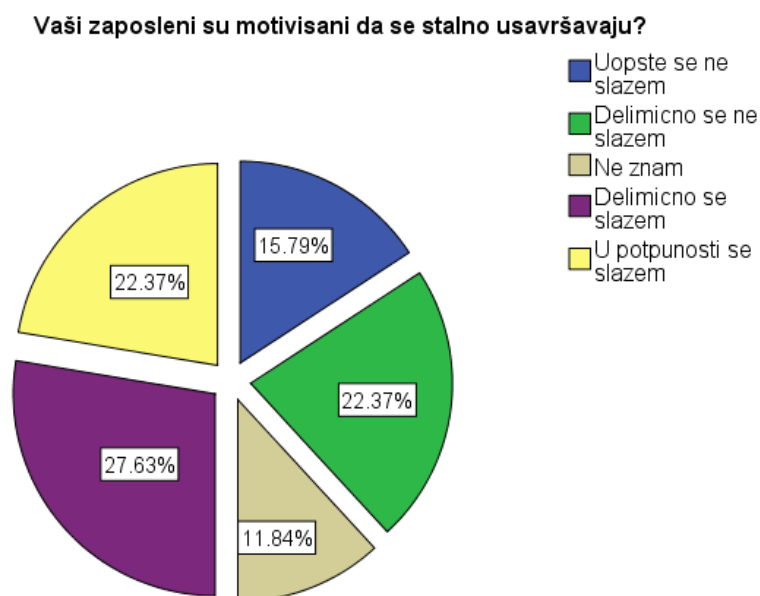


Sa postavljenom izjavom se uopšte ne slaže 17,11% ispitanika, delimično se ne slaže 23,68% ispitanih, u potpunosti se slaže 21,05% ispitanika, delimično se slaže 34,21% a 3,95% je odgovorilo sa ne znam.

## 29. Vaši zaposleni su motivisani da se stalno usavršavaju

Grafikon 1-29. Vaši zaposleni su motivisani da se stalno usavršavaju:

	broj
1. uopšte se ne slažem	12
2. delimično se ne slažem	18
3. ne znam	9
4. delimično se slažem	20
5. u potpunosti se slažem	17
UKUPNO:	76



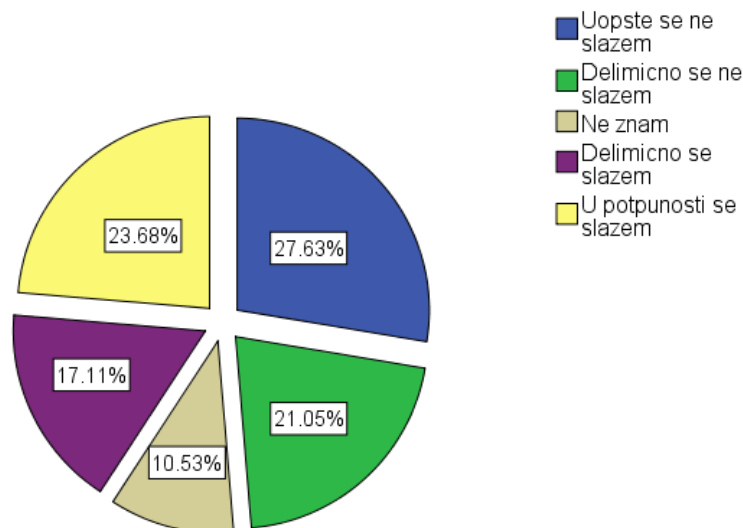
Na postavljeno pitanje dobili smo sledeće rezultate: uopšte se nisu složila 15,79% ispitanika, delimično se nisu složila 22,37% ispitanih, u potpunosti se složilo 22,37% ispitanih, delimično su se složila 27,63% ispitanika i 11,84% ispitanih ne zna odgovor.

### 30. Zaposlenima Vaše organizacije je dostupno znanje i informacije iz cele organizacije, bez ograničavajućeg faktora, krutih pravila i procedura

**Grafikon 1-30.** Zaposlenima Vaše organizacije je dostupno znanje i informacije iz cele organizacije, bez ograničavajućeg faktora, krutih pravila i procedura:

	broj
1. uopšte se ne slažem	21
2. delimično se ne slažem	16
3. ne znam	8
4. delimično se slažem	13
5. u potpunosti se slažem	18
UKUPNO:	76

Zaposlenima Vaše organizacije je dostupno znanje i informacije iz cele organizacije, bez ograničavajućeg faktora, krutih pravila i procedura?



Na postavljenju tvrdnju dobijeni su sledeći rezultati: uopšte se ne slaže 27,63% ispitanih, delimično se ne slaže 21,05% ispitanih, u potpunosti se slaže 23,68% ispitanika a delimično se slaže njih 17,11%, dok je 10,53% odgovorilo da ne zna.

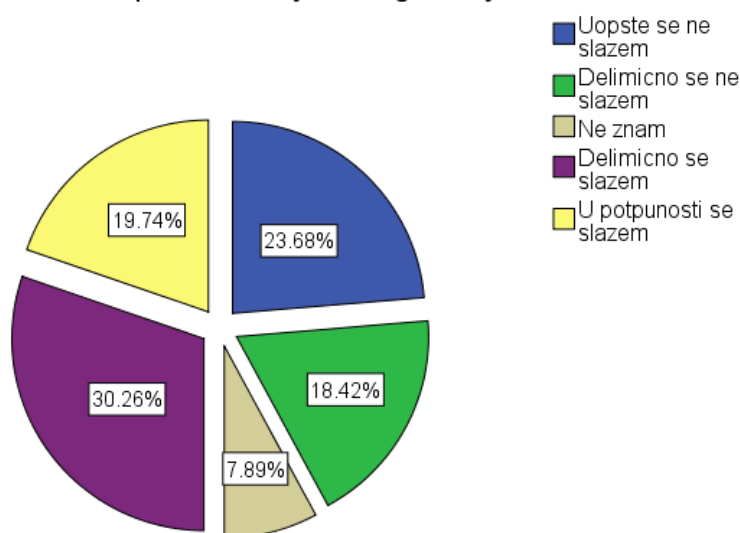
Ovi rezultati govore o tome da je protok informacija kroz ispitane organizacije dosta slab i otežan; takva situacija unutar njih stvara barijere razvoju i produktivnosti kao i to da su neinformisani radnici manje zainteresovani za posao i rezultate koje njihova organizacija ostvaruje.

### 31. Edukaciju zaposlenih definišete u skladu sa njihovim trenutnim potencijalima i potrebama i ciljevima organizacije

**Grafikon 1-31.** Edukaciju zaposlenih definišete u skladu sa njihovim trenutnim potencijalima i potrebama i ciljevima organizacije:

	broj
1. uopšte se ne slažem	18
2. delimično se ne slažem	14
3. ne znam	6
4. delimično se slažem	23
5. u potpunosti se slažem	15
UKUPNO:	76

Edukaciju zaposlenih definišete u skladu sa njihovim trenutnim potencijalima i potrebama i ciljevima organizacije?



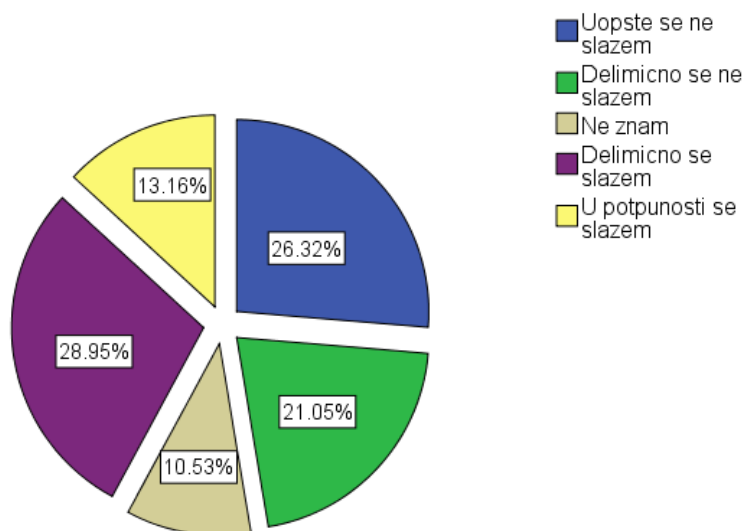
Na postavljenu tvrdnju dobijeni su sledeći rezultati: uopšte se ne slaže 23,68% ispitanika, delimično se ne slaže 18,42%, u potpunosti se slaže 19,74% ispitanika, delimično se slaže 30,26% ispitanih, a 7,89% je odgovorilo sa ne znam. Ovi rezultati govore o tome da se edukacija zaposlenih u velikoj meri bazira na potencijalima zaposlenih.

### 32. Zaposleni Vaše organizacije su dovoljno raspoloženi za razvijanje takmičarskog duha

**Grafikon 1-32.** Zaposleni Vaše organizacije su dovoljno raspoloženi za razvijanje takmičarskog duha:

	broj
1. uopšte se ne slažem	20
2. delimično se ne slažem	16
3. ne znam	8
4. delimično se slažem	22
5. u potpunosti se slažem	10
UKUPNO:	76

Zaposleni Vaše organizacije su dovoljno raspoloženi za razvijanje takmicarskog duha



Sa postavljenom tvrdnjom uopšte se ne slaže 26,32% ispitanih, delimično se ne slaže 21,05% ispitanih, u potpunosti se slaže 13,16% ispitanika, delimično se slaže 28,95% ispitanih, a 10,53% su odgovorili sa ne znam. Rezultati su takvi da su organizacije u kojima je razvijen takmičarski duh, skoro izjednačene sa onima gde taj duh nije razvijen.

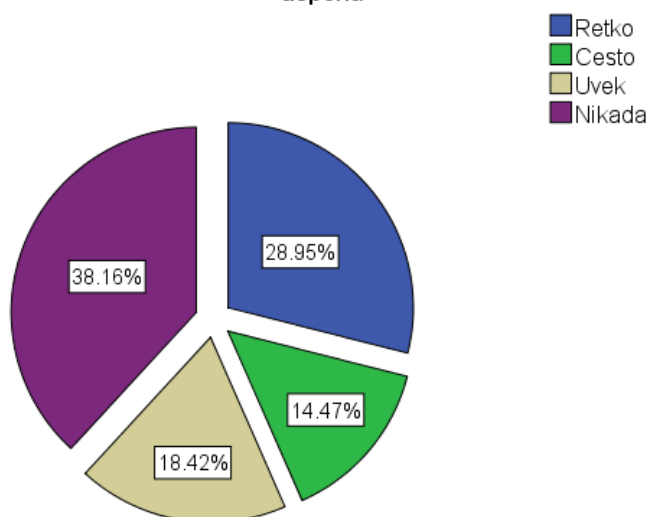


### 33. Odnos između Vaših zaposlenih je na takvom nivou da se nove informacije i znanja nesebično dele među njima u cilju stvaranja veće produktivnosti i uspeha

**Grafikon 1-33.** Odnos između Vaših zaposlenih je na takvom nivou da se nove informacije i znanja nesebično dele među njima u cilju stvaranja veće produktivnosti i uspeha:

	broj
1. Retko	22
2. Često	11
3. Uvek	14
4. <u>Nikada</u>	<u>29</u>
UKUPNO:	76

Odnos između Vaših zaposlenih je na takvom nivou da se nesebično nove informacije i znanja dele među njima u cilju stvaranja veće produktivnosti i uspeha



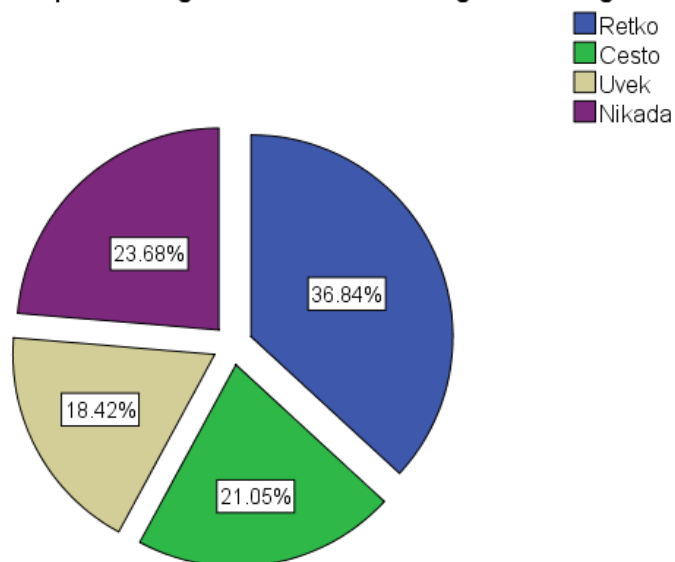
Nikada: 38,16%, retko: 28,95%, uvek: 18,42%, često: 14,47%; ovakvi rezultati potvrđuju još jednom činjenicu da su komunikacija i protok postojećih i novih informacija na vrlo lošem nivou u velikom procentu ispitanih organizacija.

### 34. Da li zaposleni mogu da uče iz iskustva drugih unutar organizacije

Grafikon 1-34. Zaposleni mogu da uče iz iskustva drugih unutar organizacije:

	broj
1. Retko	28
2. Često	16
3. Uvek	14
4. Nikada	18
UKUPNO:	76

Da li zaposleni mogu da uče iz iskustva drugih unutar organizacije



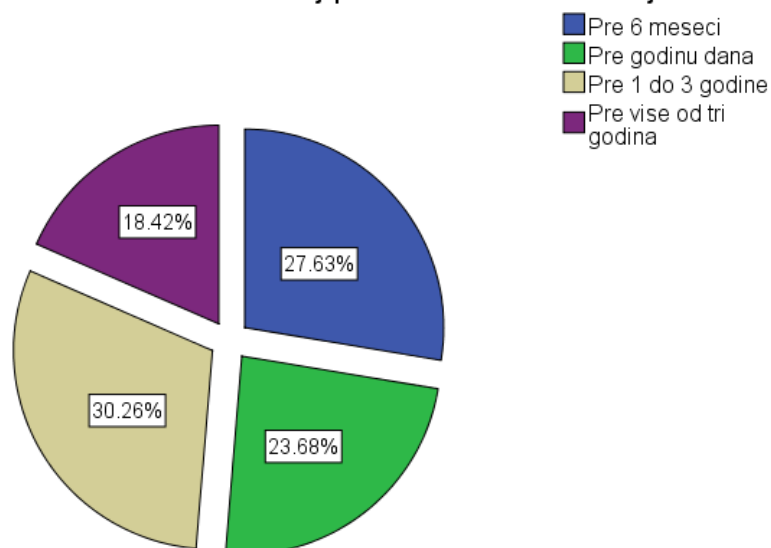
Nikada: 23,68%, retko: 36,84%, uvek: 18,42%, često: 21,05%; učenje od strane iskustva drugih unutar ispitanih organizacije je takođe na niskom nivou.

**35. Kada ste (menadžeri) bili poslednji put na nekom stručnom usavršavanju (seminari, in-house trening...)**

**Grafikon 1-35.** Kada su menadžeri bili na stručnom usavršavanju:

	broj
1. pre 6 meseci	21
2. pre godinu dana	18
3. pre 1 do 3 godine	23
4. pre više od tri godina	14
UKUPNO:	76

**Kada su menadžeri bili zadnji put na stručnom usavršavanju**



Pre 6 meseca se obučavalo 27,63%, pre godinu dana 23,68%, pre 1 do 3 godine 30,26%, a pre više od tri godine 18,42% ispitanih.

### 36. Potencijal zaposlenih za stvaranje radikalne inovacije

Pitanje koje je postavljeno ispitanicima da na skali skali 1–5 ocene potencijal zaposlenih (stručnost, kreativnost, iskustvo, razvoj kroz učenje, spremnost na promene) za stvaranje radikalne inovacije. (Radikalne inovacije obuhvataju ponudu nečega potpuno novog).

Raspon odgovora je: 1 = veoma mali, 5 = veoma veliki;

**Grafikon 1-36.** Potencijal zaposlenih za stvaranje radikalne inovacije:

	broj	procenat
1.	20 odgovora pod 1,	odn. 27,63%
2.	16 odgovora pod 2,	odn. 22,37%
3.	14 odgovora pod 3,	odn. 18,42%
4.	12 odgovora pod 4,	odn. 17,11%
5.	<u>15 odgovora pod 5,</u>	<u>odn. 14,47%</u>
UKUPNO:	76	



U najvećem procentu, ispitanici menadžeri su se izjasnili da je veoma mali potencijal zaposlenih za stvaranje radikalne inovacije.

### 37. Potencijal zaposlenih za stvaranje inkrementalne inovacije

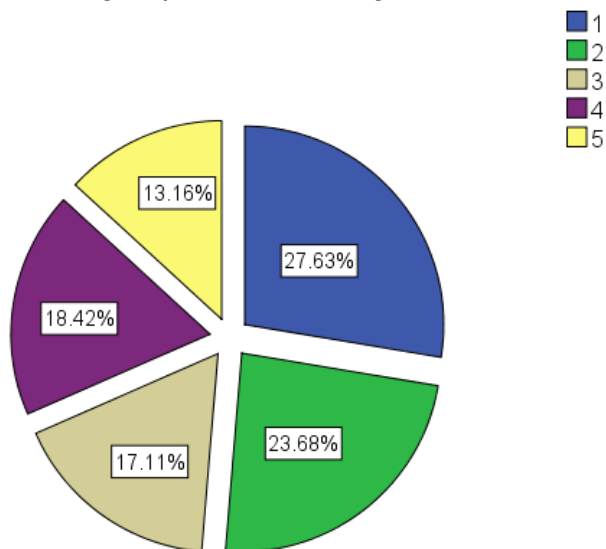
**Grafikon 1-37.** Potencijal zaposlenih za stvaranje inkrementalne inovacije:

Inkrementalne inovacije obuhvataju ponudu nečeg modifikovanog.

Raspon odgovora je: 1 = veoma mali, 5 = veoma veliki;

	broj	procenat
1.	21 odgovora pod 1,	odn. 27,63%
2.	18 odgovora pod 2,	odn. 22,68%
3.	13 odgovora pod 3,	odn. 17,11%
4.	14 odgovora pod 4,	odn. 18,42%
5.	10 odgovora pod 5,	odn. 13,16%
UKUPNO:	76	

Potencijal zaposlenih za stvaranje inkrementalne inovacije



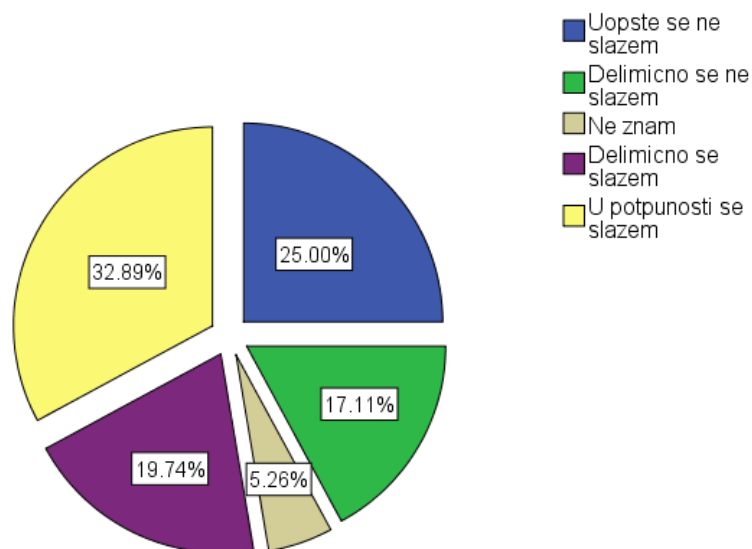
I ponuda nečeg modifikovanog, očigledno, ne prolazi dobro kod zaposlenih radnika.

### 38. Vaša organizacija nagrađuje zaposlene koji imaju korisne ideje

**Grafikon 1-38.** Vaša organizacija nagrađuje zaposlene koji imaju korisne ideje:

	broj
1. uopšte se ne slažem	19
2. delimično se ne slažem	13
3. ne znam	4
4. delimično se slažem	15
5. u potpunosti se slažem	25
UKUPNO:	76

**Vaša organizacija nagrađuje zaposlene koji imaju korisne ideje**



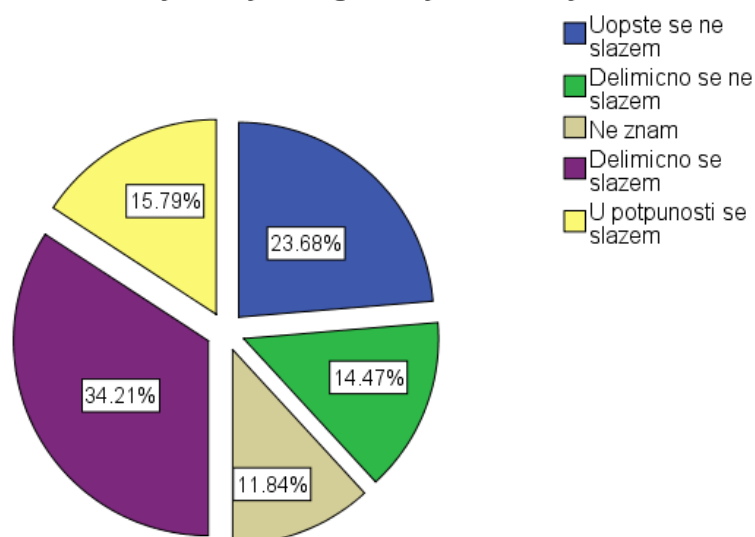
Na postavljenu tvrdnju smo dobili sledeće rezultate: uopšte se ne slaže 25% ispitanika, delimično se ne slaže 17,11% ispitanika, u potpunosti se slaže 32,89%, delimično se slaže 19,74%, a 5,26% su odgovorili sa ne znam. Veći procenat ispitanih organizacija nagrađuje zaposlene koji imaju produktivne ideje, procenat onih koji to ne rade je takođe vrlo ozbiljan i to predstavlja veliki problem za kvalitetno funkcionisanje organizacija.

### 39. Zaposleni u Vašoj organizaciji spremno prihvataju promene koje se dešavaju i deluju na organizaciju iz okruženja

**Grafikon 1-39.** Zaposleni u Vašoj organizaciji su spremni da prihvate promene koje se dešavaju i deluju na organizaciju iz okruženja:

	broj
1. uopšte se ne slažem	18
2. delimično se ne slažem	11
3. ne znam	9
4. delimično se slažem	26
5. u potpunosti se slažem	12
UKUPNO:	76

Zaposleni u Vašoj organizaciji su spremni da prihvataju promene koje se dešavaju i deluju na organizaciju iz okruženja



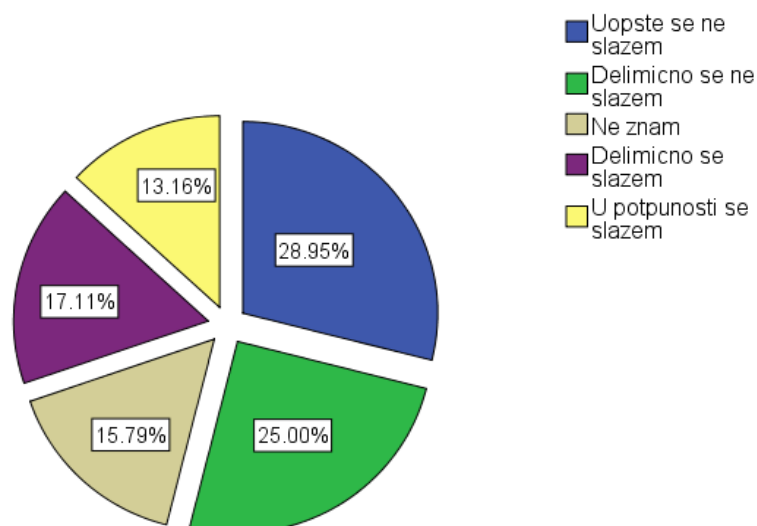
Dobijeni rezultati su sledeći: uopšte se ne slaže 23,68% ispitanika, delimično se ne slaže 14,47%, u potpunosti se slaže 15,79% ispitanih, delimično se slaže 34,21%, a 11,84% je odgovorilo sa ne znam.

#### 40. Zaposleni u Vašoj organizaciji preduzimaju rizik prilikom obavljanja svojih zadataka u želji da uvedu novine na radom mestu

**Grafikon 1-40.** Zaposleni u Vašoj organizaciji preduzimaju rizik prilikom obavljanja svojih zadataka u želji da uvedu novine na radom mestu:

	broj
1. uopšte se ne slažem	22
2. delimično se ne slažem	19
3. ne znam	12
4. delimično se slažem	13
5. u potpunosti se slažem	10
UKUPNO:	76

Zaposleni u Vašoj organizaciji preduzimaju rizik prilikom obavljanja svojih zadataka u želji da uvedu novine na radom mestu



Na postavljenju tvrdnju dobili smo sledeće rezultate: uopšte se nisu složila 28,95% ispitanika, delimično se nisu složila 25% ispitanika, u potpunosti su se složila 13,16% ispitanika, delimično su se složila 17,11%, 15,79% su odgovorila sa ne znam. Na osnovu dobijenih rezultata zaključujemo da je stepen onih koji su u ispitanim organizacijama spremni na rizik radi poboljšanja posla, ipak veoma mali.

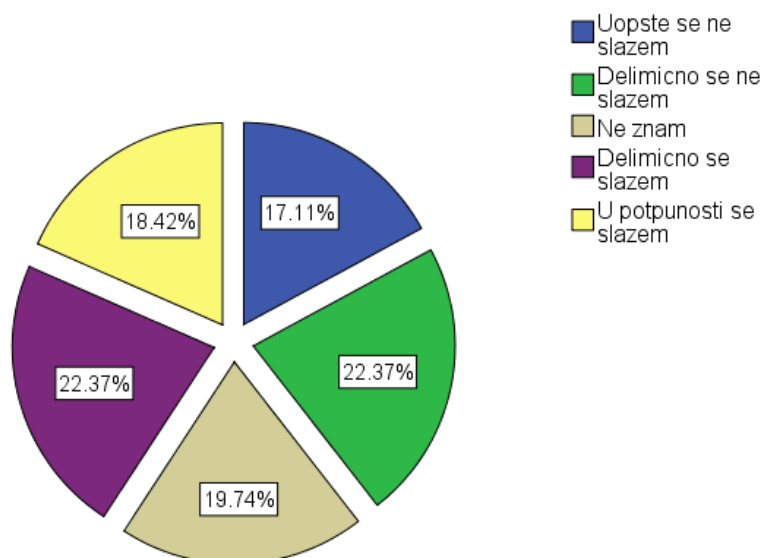


#### 41. Menadžeri Vaše organizacije su spremni za aktivno sprovođenje promena

**Grafikon 1-41.** Menadžeri Vaše organizacije su spremni za aktivno sprovođenje promena:

	broj
1. uopšte se ne slažem	13
2. delimično se ne slažem	17
3. ne znam	15
4. delimično se slažem	17
5. u potpunosti se slažem	14
<b>UKUPNO:</b>	<b>76</b>

**Menadžeri Vaše organizacije su spremni za aktivno sprovođenje promena**



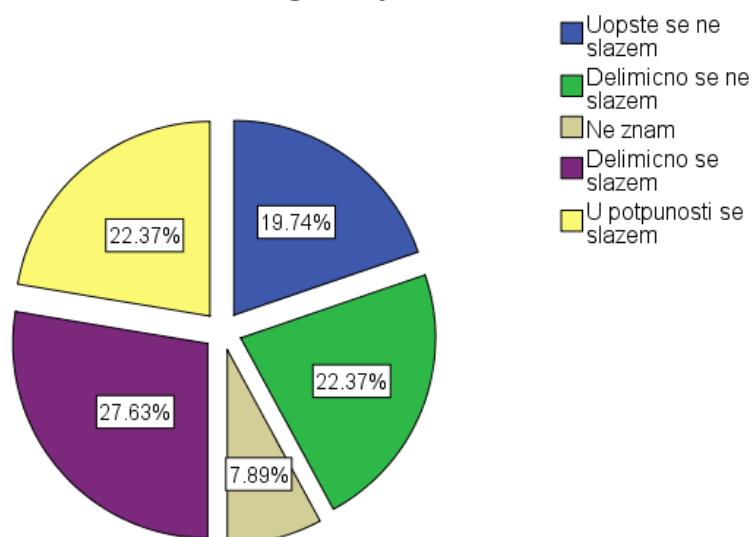
Dakle, 17,11% ispitanika uopšte se ne slaže sa postavljenom tvrdnjom, delimično se ne slaže 22,37% ispitanika, u potpunosti se slaže 18,42%, delimično se slaže 22,37%, 19,74% je odgovorilo da ne zna. Na ovoj tvrdnji imamo veliki broj ispitanika koji nisu znali odgovor, anketa je uglavnom vođena sa top menadžerima ili vlasnicima koji nisu znali da li su njihovi menadžeri na nižem nivou spremni na novine u sprovođenju promena.

## 42. Stalno učenje i usavršavanje je važan faktor u procesu inovacija unutar Vaše organizacije

**Grafikon 1-42.** Stalno učenje i usavršavanje je važan faktor u procesu inovacija unutar Vaše organizacije:

	broj
1. uopšte se ne slažem	15
2. delimično se ne slažem	17
3. ne znam	6
4. delimično se slažem	21
5. u potpunosti se slažem	17
UKUPNO:	76

Stalno učenje i usavršavanje je važan faktor u procesu inovacija unutar Vaše organizacije



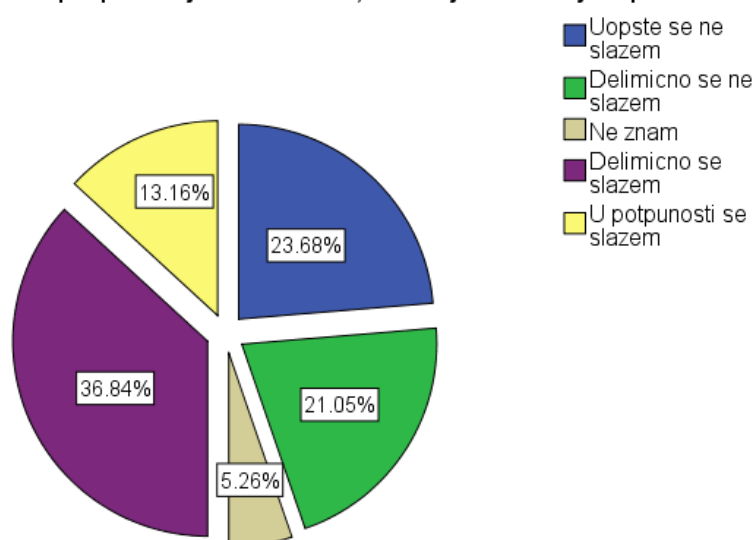
Ovde se 22,37% ispitanika u potpunosti slaže sa tvrdnjom, delimično se slaže 27,63% ispitanika, uopšte se ne slaže 19,74%, delimično se ne slažu 22,37%, a 7,89% su odgovorili sa ne znam. Može se reći da su menadžeri svesni situacije da je učenje važan faktor stvaranja inovacija.

### 43. Vaša organizacija obezbeđuje dovoljno vremena, prostora, finansija i drugih uslova za pospešivanje inovativnosti, stvaranje novih ideja zaposlenih

**Grafikon 1-43.** Vaša organizacija obezbeđuje dovoljno vremena, prostora, finansija i drugih uslova za pospešivanje inovativnosti, stvaranje novih ideja zaposlenih:

	broj
1. uopšte se ne slažem	18
2. delimično se ne slažem	16
3. ne znam	4
4. delimično se slažem	27
5. u potpunosti se slažem	13
UKUPNO:	76

Vaša organizacija obezbeđuje dovoljno vremena, prostora, finansija i drugih uslova za pospešivanje inovativnosti, stvaranje novih ideja zaposlenih

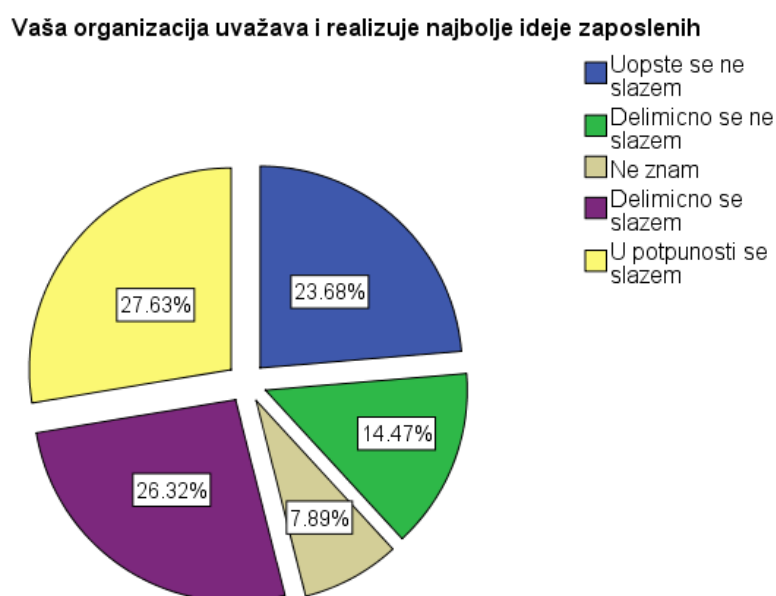


Dobijeni rezultati su sledeći: uopšte se ne slaže 23,68% ispitanika, delimično se ne slaže 21,05%, u potpunosti se slaže 13,16% ispitanika, delimično se slaže 36,84% a 5,26% je odgovorilo sa ne znam. Većina ispitanika u odnosu na date odgovore smatra da njihove organizacije pružaju povoljne uslove za stvaranja inovacija unutar njih.

#### 44. Vaša organizacija uvažava i realizuje najbolje ideje zaposlenih

Grafikon 1-44. Vaša organizacija uvažava i realizuje najbolje ideje zaposlenih:

	broj
1. uopšte se ne slažem	18
2. delimično se ne slažem	11
3. ne znam	6
4. delimično se slažem	20
5. u potpunosti se slažem	21
UKUPNO:	76

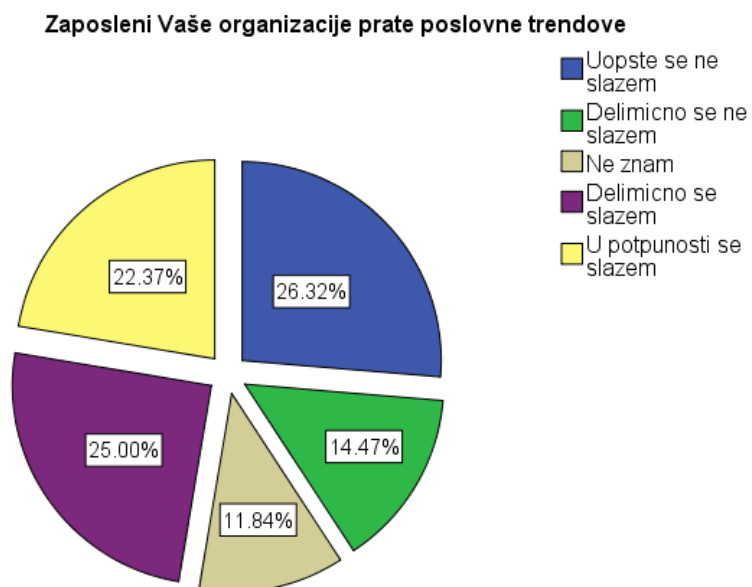


Postavljena tvrdnja dala je sledeće rezultate: uopšte se nisu složila 23,68%, delimično se nisu složila 14,47%, u potpunosti su se složila 27,63%, delimično su se složila 26,32% ispitanika, a 7,89% je odgovorilo sa ne znam.

#### 45. Zaposleni Vaše organizacije prate poslovne trendove

Grafikon 1-45. Zaposleni Vaše organizacije prate poslovne trendove:

	broj
1. uopšte se ne slažem	20
2. delimično se ne slažem	11
3. ne znam	9
4. delimično se slažem	19
5. u potpunosti se slažem	19
UKUPNO:	76



#### 9.4.2 Deskriptivni pokazatelji za skorove

U sledećoj tabeli pokazani su deskriptivni pokazatelji za skorove skala ljudski kapital, permanentna edukacija i usavršavanje i inovacije.

Tabela 1: Deskriptivni pokazatelji za skorove

	N	Min	Max	M	St. dev.	Var.	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Ljudski kapital	76	2,00	4,15	3,1397	0,46029	0,212	-0,113	0,276	-0,385	0,545
Permanentna edukacija i usavršavanje	76	1,67	4,33	3,0636	0,62061	0,385	-0,244	0,276	-0,576	0,545
Inovacije	76	1,80	4,00	2,9474	0,49973	0,250	-0,082	0,276	-0,259	0,545
N	76									

Na osnovu gornje tabele koja prikazuje deskriptivne pokazatelje za skorove svih skala, može se zaključiti da su ispitanici u predmetnom istraživanju težili da se prikažu u što boljem svetlu. Diskriminativnost nijedne od prikazanih skala, a samim tim ni skorova, nije zadovoljavajuća u potpunosti, ali nije ni znatno narušena.

Značajnih asimetričnosti na skorovima za skewness<sup>346</sup> nema jer se vrednosti ovog parametra kreću u intervalu (-0,5, 0,5) te možemo tvrditi da je distribucija skorova na svim skalama aproksimativno simetrična. S druge strane, značajniju asimetričnost možemo uočiti na skorovima za kurtosis<sup>347</sup> i to na skali permanentna edukacija, iako ni za ostale dve skale ne možemo reći da ovaj parametar iznosi približno 0, što bi značilo da su ove skale mezokurtične, odnosno da imaju srednju izduženost krive distribucije. Za sve skale ovog upitnika, rezultati pokazuju da su leptokurtične, tj. da imaju izdužene stranice, ali je ovaj efekat naizraženiji kod skale permanentna edukacija.

<sup>346</sup> skewness (engl. skewness) ili koeficijent asimetrije u statistici predstavlja meru asimetričnosti podataka u odnosu na normalnu distribuciju;

<sup>347</sup> kurtosis u statistici predstavlja parametar koji pruža informaciju o rasprostranjenosti distribucije po y osi;

### **a) Rodne razlike**

U sledećoj tabeli prikazano je ispitivanje rodni razlika pomoću *t*-testa za sve skale upitnika korišćenog u predmetnom istraživanju:

Tabela 2: Rodne razlike na skalama ispitane pomoću *t*-testa

	Levenov test jednakosti varijanse		t-test za nezavisne uzorke		
	F	p	t	df	p
Inovacije	0,351	0,555	-0,396	74	0,693
Ljudski kapital	0,035	0,851	0,585	74	0,560
Permanentna edukacija i usavršavanje	0,005	0,941	-0,030	74	0,976

Kao što se može videti, nisu utvrđene statistički značajne rodne razlike u skorovima na skalama upitnika predmetnog istraživanja.

### **b) Razlike među starosnim grupama**

U sledećoj tabeli prikazano je ispitivanje razlika među starosnim grupama ANOVA analizom za sve skale upitnika:

Tabela 3: Razlike među starosnim grupama ispitane ANOVA analizom

		Suma kvadrata	df	Prosek kvadrata	F	p
Ljudski kapital	Između grupa	0,213	3	0,071	0,326	0,806
	Unutar grupa	15,677	72	0,218		

	Ukupno	15,890	75			
Permanentna edukacija i usavršavanje	Između grupa	2,077	3	0,692	1,859	0,144
	Unutar grupa	26,810	72	0,372		
	Ukupno	28,887	75			
Inovacije	Između grupa	0,563	3	0,188	0,744	0,529
	Unutar grupa	18,167	72	0,252		
	Ukupno	18,729	75			

Kao što se može videti, nisu utvrđene značajne statističke razlike među starosnim grupama u skorovima na skalama upitnika predmetnog istraživanja.

#### **v) Razlike prema poziciji u organizaciji**

U sledećoj tabeli prikazano je ispitivanje razlika prema poziciji u organizaciji ANOVA analizom za sve skale upitnika:

Tabela 4: Ispitivanje razlika prema poziciji u organizaciji ANOVA analizom

		Suma kvadrata	df	Prosek kvadrata	F	p
Ljudski kapital	Između grupa	1,443	2	0,721	3,645	0,031*
	Unutar grupa	14,447	73	0,198		
	Ukupno	15,890	75			
Permanentna edukacija i usavršavanje	Između grupa	0,037	2	0,018	0,046	0,955
	Unutar grupa	28,850	73	0,395		
	Ukupno	28,887	75			
Inovacije	Između grupa	0,442	2	0,221	0,883	0,418
	Unutar grupa	18,287	73	0,251		
	Ukupno	18,729	75			

\* $p < 0,05$

Jednosmernom analizom varijanse (ANOVA) je utvrđeno da postoje razlike između ispitanika na različitim pozicijama u organizaciji na skali ljudski kapital ( $F(2;73) = 3,645$ ,  $p = 0,031$ ).

Pomoću Takijevog testa kontrastiranja utvrđena je razlika između ispitanika iz



grupe top menadžment i ispitanika iz grupe menadžment prvog nivoa na skali ljudski kapital. Ispitanici iz grupe top menadžment imali su veći skor na skali ljudski kapital od ispitanika iz grupe menadžment prvog nivoa (razlika  $AS(I - J) = 0,684$ ,  $p = 0,027$ ). Rezultati su prikazani u sledećoj tabeli:

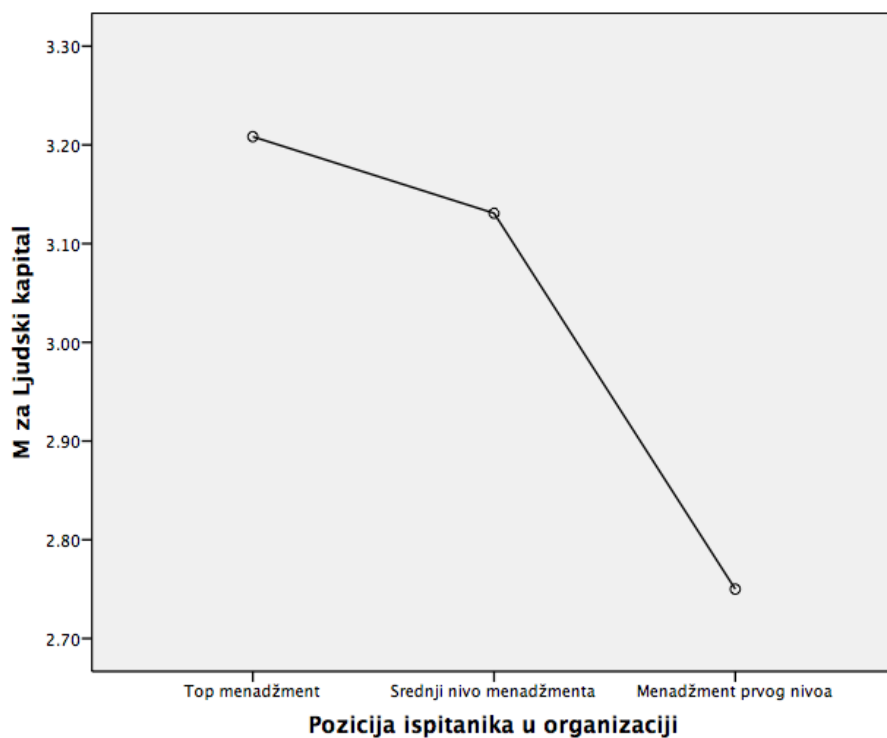
Tabela 5: Takijev test kontrastiranja prema poziciji u organizaciji

Zavisna varijabla	(I) Pozicija ispitanika u organizaciji	(J) Pozicija ispitanika u organizaciji	Razlika M (I – J)	SE	p	
Ljudski kapital	Top menadžment	Srednji nivo menadžmenta	0,07756	0,11840	0,790	
		Menadžment prvog nivoa	0,45833*	0,16989	0,023*	
	Srednji nivo menadžmenta	Top menadžment	-0,07756	0,11840	0,790	
		Menadžment prvog nivoa	0,38077	0,18610	0,109	
	Menadžment prvog nivoa	Top menadžment	-0,45833*	0,16989	0,023*	
		Srednji nivo menadžmenta	-0,38077	0,18610	0,109	
	Permanentna edukacija i usavršavanje	Top menadžment	Srednji nivo menadžmenta	-0,01458	0,16731	0,996
			Menadžment prvog nivoa	-0,07292	0,24007	0,950
Srednji nivo menadžmenta		Top menadžment	0,01458	0,16731	0,996	
		Menadžment prvog nivoa	-0,05833	0,26299	0,973	
Menadžment prvog nivoa		Top menadžment	0,07292	0,24007	0,950	
		Srednji nivo menadžmenta	0,05833	0,26299	0,973	
Inovacije		Top menadžment	Srednji nivo menadžmenta	0,14500	0,13321	0,524
			Menadžment prvog nivoa	-0,10000	0,19113	0,860
	Srednji nivo menadžmenta	Top menadžment	-0,14500	0,13321	0,524	
		Menadžment prvog nivoa	-0,24500	0,20938	0,475	
	Menadžment prvog	Top menadžment	0,10000	0,19113	0,860	

	nivoa	Srednji nivo menadžmenta	0,24500	0,20938	0,475
--	-------	--------------------------	---------	---------	-------

\* $p < 0,05$

Ovaj rezultat jasno se vidi i na sledećem grafikonu:



Grafikon 1-45: Prosečne vrednosti za ispitanike iz različitih nivoa u organizaciji na skali ljudski kapital

### ***g) Razlike prema obrazovnoj strukturi***

U sledećoj tabeli prikazano je ispitivanje razlika između ispitanika prema obrazovnoj strukturi ANOVA analizom za sve skale upitnika:

Tabela 6: Ispitivanje razlika prema obrazovnoj strukturi ANOVA analizom

		Suma kvadrata	df	Prosek kvadrata	F	p
Ljudski kapital	Između grupa	1,089	5	0,218	1,030	0,407
	Unutar grupa	14,802	70	0,211		
	Ukupno	15,890	75			
Permanentna edukacija i	Između grupa	2,952	5	0,590	1,593	0,173

usavršavanje	Unutar grupa	25,935	70	0,371		
	Ukupno	28,887	75			
Inovacije	Između grupa	0,980	5	0,196	0,773	0,572
	Unutar grupa	17,750	70	0,254		
	Ukupno	18,729	75			

Kao što se može videti, nisu utvrđene statistički značajne razlike među ispitanicima različitog nivoa obrazovanja u skorovima na svim skalama upitnika predmetnog istraživanja.

#### ***d) Razlike prema godinama radnog staža***

U sledećoj tabeli prikazano je ispitivanje razlika između ispitanika prema godinama radnog staža ANOVA analizom za sve skale upitnika:

Tabela 7: Ispitivanje razlika prema godinama radnog staža ANOVA analizom

		Suma kvadrata	df	Prosek kvadrata	F	p
Ljudski kapital	Između grupa	0,657	3	0,219	1,036	0,382
	Unutar grupa	15,233	72	0,212		
	Ukupno	15,890	75			
Permanenta edukacija i usavršavanje	Između grupa	1,390	3	0,463	1,214	0,311
	Unutar grupa	27,497	72	0,382		
	Ukupno	28,887	75			
Inovacije	Između grupa	1,667	3	0,556	2,345	0,080
	Unutar grupa	17,062	72	0,237		
	Ukupno	18,729	75			

Kao što se može videti, nisu utvrđene statistički značajne razlike među ispitanicima iz različitih kategorija godina radnog staža u skorovima na svim skalama upitnika predmetnog istraživanja.

#### *d) Razlike prema delatnosti organizacije*

U sledećoj tabeli prikazano je ispitivanje razlika između grupa prema delatnosti organizacije ANOVA analizom za sve skale upitnika:

Tabela 8: Ispitivanje razlika prema delatnosti organizacije ANOVA analizom

		Suma kvadrata	df	Prosek kvadrata	F	p
Ljudski kapital	Između grupa	0,012	2	0,006	0,027	0,973
	Unutar grupa	15,878	73	0,218		
	Ukupno	15,890	75			
Permanentna edukacija i usavršavanje	Između grupa	4,570	2	2,285	6,859	0,002*
	Unutar grupa	24,317	73	0,333		
	Ukupno	28,887	75			
Inovacije	Između grupa	2,252	2	1,126	4,988	0,009*
	Unutar grupa	16,477	73	0,226		
	Ukupno	18,729	75			

\* $p < 0,01$

Jednosmernom analizom varijanse (ANOVA) je utvrđeno da postoje razlike između ispitanika iz organizacija različite delatnosti na skali permanentna edukacija i usavršavanje ( $F(2;73) = 6,859$ ,  $p = 0,002$ ), kao i na skali inovacije ( $F(2;73) = 4,988$ ,  $p = 0,009$ ).

Pomoću Takijevog testa kontrastiranja utvrđena je razlika između ispitanika iz grupe trgovina i ispitanika iz grupe proizvodnja na skali permanentna edukacija i usavršavanje, zatim između ispitanika iz grupe javna preduzeća i proizvodnja na istoj toj skali i, konačno, između ispitanika iz grupe trgovina i ispitanika iz grupe proizvodnja na skali inovacije.

Ispitanici iz grupe trgovina kao i ispitanici iz grupe javna preduzeća imali su veći skor od ispitanika iz grupe proizvodnja na skali permanentna edukacija i usavršavanje (razlika  $AS(I - J) = 0,63531$ ,  $p = 0,002$  i razlika  $AS(I - J) = 0,62698$ ,  $p = 0,007$  respektivno), dok su na skali inovacije ispitanici iz grupe trgovina imali veći skor od ispitanika iz grupe proizvodnja (razlika  $AS(I - J) = 0,45906$ ,  $p = 0,007$ ). Ovi rezultati prikazani su u sledećoj tabeli:

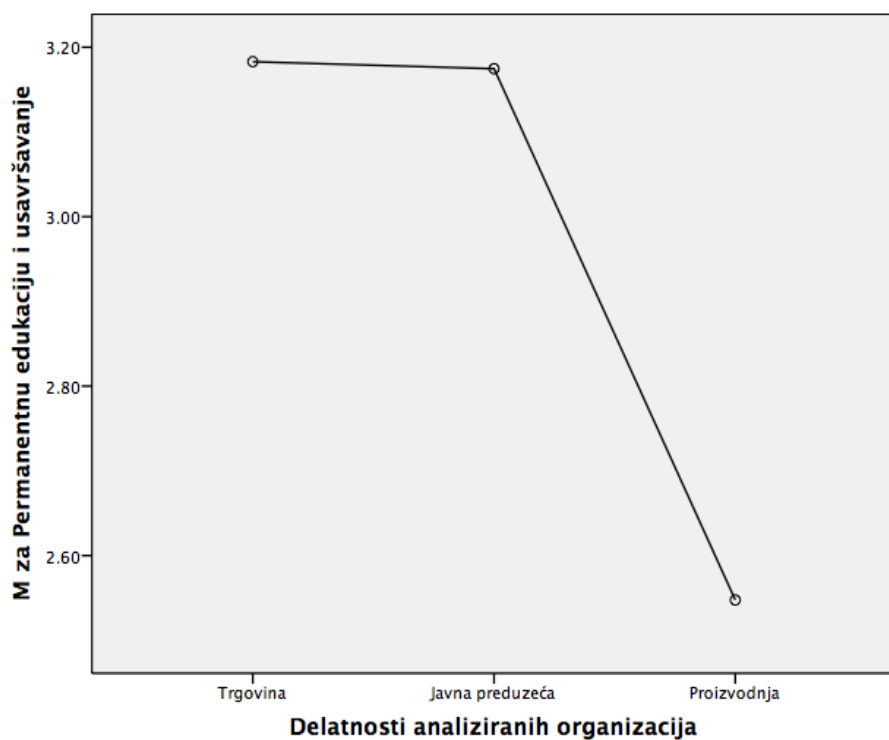
Tabela 9: Takijev test kontrastiranja prema delatnosti organizacije

Zavisna varijabla	(I) Delatnosti analiziranih organizacija	(J) Delatnosti analiziranih organizacija	Razlika M (I – J)	SE	p
Ljudski kapital	Trgovina	Javna preduzeća	-0,02055	0,12515	0,985
		Proizvodnja	0,01608	0,14437	0,993
	Javna preduzeća	Trgovina	0,02055	0,12515	0,985
		Proizvodnja	0,03663	0,16092	0,972
	Proizvodnja	Trgovina	-0,01608	0,14437	0,993
		Javna preduzeća	-0,03663	0,16092	0,972
Permanentna edukacija i usavršavanje	Trgovina	Javna preduzeća	0,00832	0,15488	0,998
		Proizvodnja	0,63531*	0,17866	0,002**
	Javna preduzeća	Trgovina	-0,00832	0,15488	0,998
		Proizvodnja	0,62698*	0,19914	0,007**
	Proizvodnja	Trgovina	-0,63531*	0,17866	0,002**
		Javna preduzeća	-0,62698*	0,19914	0,007**
Inovacije	Trgovina	Javna preduzeća	0,17573	0,12749	0,357
		Proizvodnja	0,45906*	0,14707	0,007**
	Javna preduzeća	Trgovina	-0,17573	0,12749	0,357
		Proizvodnja	0,28333	0,16392	0,202
	Proizvodnja	Trgovina	-0,45906*	0,14707	0,007**
		Javna preduzeća	-0,28333	0,16392	0,202

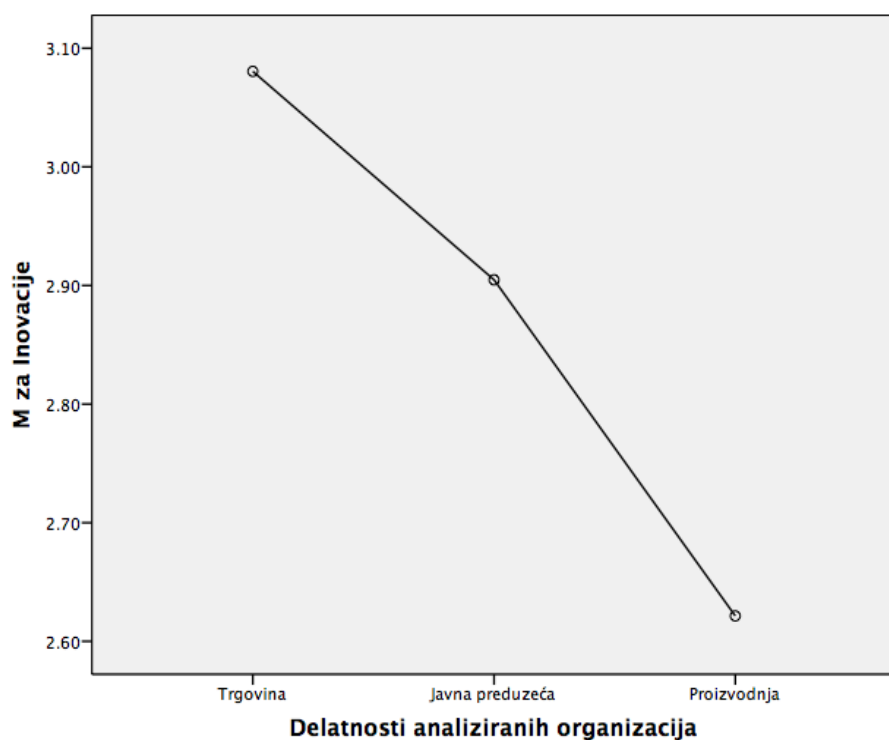
\*razlika AS (I – J) je na nivou značajnosti  $p < 0,05$

\*\* $p < 0,01$

Ovi rezultati mogu jasnije da se sagledaju na sledeća dva grafikona:



Grafikon 1-46: Prosečne vrednosti za ispitanike iz organizacija različitih delatnosti na skali permanentna edukacija i usavršavanje



Grafikon 1-47: Prosečne vrednosti za ispitanike iz organizacija različitih delatnosti na skali inovacije

***e) Razlike prema svojinskom obliku organizacije***

U sledećoj tabeli prikazan je rezultat ispitivanja razlika u odnosu na svojinski oblik organizacije ANOVA analizom za sve skale upitnika:

Tabela 10: Ispitivanje razlika prema svojinskom obliku organizacije ANOVA analizom

		Suma kvadrata	df	Prosek kvadrata	F	p
Ljudski kapital	Između grupa	0,504	2	0,252	1,194	0,309
	Unutar grupa	15,387	73	0,211		
	Ukupno	15,890	75			
Permanentna edukacija i usavršavanje	Između grupa	0,531	2	0,265	0,683	0,508
	Unutar grupa	28,357	73	0,388		
	Ukupno	28,887	75			
Inovacije	Između grupa	1,010	2	0,505	2,081	0,132
	Unutar grupa	17,719	73	0,243		
	Ukupno	18,729	75			

Kao što se može videti, nisu utvrđene značajne statističke razlike između grupa u odnosu na svojinski oblik organizacije u skorovima na svim skalama upitnika predmetnog istraživanja.

***ž) Razlike prema broju zaposlenih u organizaciji***

U sledećoj tabeli prikazan je rezultat ispitivanja razlika u odnosu na broj zaposlenih u organizaciji ANOVA analizom za sve skale upitnika:

Tabela 11: Ispitivanje razlika prema broju zaposlenih u organizaciji ANOVA analizom

		Suma kvadrata	df	Prosek kvadrata	F	p
Ljudski kapital	Između grupa	0,429	3	0,143	0,665	0,576
	Unutar grupa	15,462	72	0,215		
	Ukupno	15,890	75			
Permanentna edukacija i usavršavanje	Između grupa	0,320	3	0,107	0,269	0,848
	Unutar grupa	28,567	72	0,397		
	Ukupno	28,887	75			
Inovacije	Između grupa	1,324	3	0,441	1,826	0,150

	Unutar grupa	17,406	72	0,242		
	Ukupno	18,729	75			

Iz prethodne tabele se može videti kako nisu utvrđene značajne statističke razlike između grupa posmatrajući na broj zaposlenih u organizaciji u skorovima na svim skalama upitnika predmetnog istraživanja.

#### ***z) Razlike u odnosu na broj visokoobrazovanih***

U sledećoj tabeli prikazan je rezultat ispitivanja razlika u odnosu na broj visokoobrazovanih u organizaciji ANOVA analizom za sve skale upitnika:

Tabela 12: Ispitivanje razlika prema broju visokoobrazovanih u organizaciji ANOVA analizom

		Suma kvadrata	df	Prosek kvadrata	F	p
Ljudski kapital	Između grupa	0,948	3	0,316	1,523	0,216
	Unutar grupa	14,942	72	0,208		
	Ukupno	15,890	75			
Permanentna edukacija i usavršavanje	Između grupa	1,313	3	0,438	1,143	0,338
	Unutar grupa	27,574	72	0,383		
	Ukupno	28,887	75			
Inovacije	Između grupa	0,219	3	0,073	0,284	0,837
	Unutar grupa	18,511	72	0,257		
	Ukupno	18,729	75			

Iz tabele 12 možemo videti kako nisu utvrđene statistički bitne razlike među grupama posmatrajući broj visokoobrazovanih lica u skorovima na svim skalama upitnika.

#### ***i) Razlike u odnosu na broj godina poslovanja organizacije***

U sledećoj tabeli prikazan je rezultat ispitivanja razlika u odnosu na broj godina poslovanja organizacije na tržištu pomoću t-testa za nezavisne uzorke za sve skale upitnika:



Tabela 13: Ispitivanje razlika u odnosu na broj godina poslovanja organizacije t-testom

		Levenov test jednakosti varijanse		t-test za nezavisne uzorke		
		F	p	t	df	p
Inovacije	Pretp. jednake varijanse	0,192	0,662	0,762	74	0,448
	Nisu pretpostavljene jednake varijanse			0,735	22,570	0,470
Ljudski kapital	Pretp. jednake varijanse	2,111	0,150	0,002	74	0,998
	Nisu pretpostavljene jednake varijanse			0,002	20,042	0,998
Permanentna edukacija i usavršavanje	Pretp. jednake varijanse	0,220	0,640	-1,995	74	0,050*
	Nisu pretpostavljene jednake varijanse			-2,161	26,524	0,040*

\* $p \leq 0,05$

Kao što možemo videti u prethodnoj tabeli, utvrđene su statistički značajne razlike u oba slučaja (i za pretpostavljene jednake varijanse i kad nisu pretpostavljene jednake varijanse) između ispitanika koji pripadaju različitim grupama u odnosu na broj godina poslovanja organizacije na tržištu. Mi ćemo u ovom slučaju posmatrati vrednost dobijenu za pretpostavljene jednake varijanse ( $t = -1,995$ ,  $p = 0,05$ ).

Deskriptivni pokazatelji prema broju godina poslovanja organizacije prikazani su u sledećoj tabeli:

Tabela 14: Deskriptivni pokazatelji prema broju godina poslovanja organizacije na tržištu

Varijabla	Godine poslovanja organizacije na tržištu	N	M	SD	SE
Inovacije	Više od 5 godina	60	2,9700	0,49448	0,06384
	Više od 10 godina	16	2,8625	0,52647	0,13162
Ljudski kapital	Više od 5 godina	60	3,1397	0,43479	0,05613
	Više od 10 godina	16	3,1394	0,56192	0,14048
Permanentna edukacija i usavršavanje	Više od 5 godina	60	2,9917	0,62393	0,08055
	Više od 10 godina	16	3,3333	0,54433	0,13608

Na osnovu prethodne tabele možemo zaključiti kako ispitanici iz organizacija koje posluju više od 10 godina imali su statistički značajno veći skor na skali permanentna edukacija i usavršavanje ( $M_{10+} = 3,3333$ ;  $M_{5+} = 2,9917$ ).

***j) Povezanost sa varijablom značaj intelektualnog kapitala za organizaciju***

Značaj intelektualnog kapitala za organizaciju je kategorijalna varijabla koja je značajna za ovo istraživanje i mi smo u analizi rezultata predmetnog istraživanja ispitali povezanost ove varijable sa svim nezavisnim varijablama u našem upitniku. Koristili smo kros-tabulaciju, hi-kvadrat test, ( $\chi^2$  test, odnosno Pirsonov (Pearson) test) i Fišerov (Fisher) tačan pokazatelj verovatnoće. Najvažniji rezultati, odnosno rezultati gde je utvrđena značajna povezanost između ispitivanih varijabli, prikazani su u nastavku ovog teksta:

Tabela 15: kros-tabulacija varijabli *svojinski oblik analiziranih organizacija* i *značaj intelektualnog kapitala za organizaciju*

			Značaj intelektualnog kapitala za organizaciju			Total
			DA	NE	U maloj meri	
Svojinski oblik analiziranih organizacija	Privatna svojina	Frekvencija	19	16	7	42
		Očekivana frekv.	14,4	20,4	7,2	42,0
		% od totala	25,0%	21,1%	9,2%	55,3%
	Državna svojina	Frekvencija	4	17	2	23
		Očekivana frekv.	7,9	11,2	3,9	23,0
		% od totala	5,3%	22,4%	2,6%	30,3%
	Akcionarsko društvo	Frekvencija	3	4	4	11
		Očekivana frekv.	3,8	5,4	1,9	11,0
		% od totala	3,9%	5,3%	5,3%	14,5%
Total	Frekvencija	26	37	13	76	
	Očekivana frekv.	26,0	37,0	13,0	76,0	
	% od totala	34,2%	48,7%	17,1%	100,0%	

Tabela 16: hi-kvadrat testovi za varijable *svojinski oblik analiziranih organizacija* i *značaj intelektualnog kapitala za organizaciju*

	Vrednost	df	Asimptotsko p (dvostrani t)	Tačna vrednost p (dvostrani t)	Tačna vrednost p (jednostrani t)	Verovatnoća (Point Prob.)
Pirsonovov hi- kvadrat test	11,208 <sup>a</sup>	4	0,024	0,022		
Odnos verodostojnosti (Likelihood Ratio)	10,822	4	0,029	0,042		
Fišerov test tačne verovatnoće	10,398			0,027		
Linearna povezanost	2,994 <sup>b</sup>	1	0,084	0,092	0,053	0,020
N	76					
a. 3 ćelije (33,3%) imaju očekivanu frekvenciju manju od 5. Minimalna očekivana frekvencija iznosi 1,88.						
b. Standardizovana statistika iznosi 1,730.						

Kako 33,3% ćelija ima frekvenciju manju od 5, hi-kvadrat test nije pouzdan te se u ovom slučaju koristi Fišerov (Fisher) test tačne verovatnoće koji ima nivo značajnosti  $p = 0,027$  te možemo zaključiti kako postoji značajna povezanost između ispitivanih varijabli.

Kramerov pokazatelj V (Cramer's V) iznosi 0,272 uz  $p = 0,024$  te možemo zaključiti kako se radi o srednje jakom uticaju ovih varijabli: za matricu 3 x 3, kao što je ovde slučaj, vrednosti su 0,07, 0,21 i 0,35 za mali srednji i velik uticaj respektivno.

Iz tabele 15 se jasno vidi da ispitanici iz privatnih organizacija pridaju veći značaj intelektualnom kapitalu od ostalih.

Tabela 17: kros-tabulacija varijabli *broj zaposlenih u organizaciji* i *značaj intelektualnog kapitala za organizaciju*

			Značaj intelektualnog kapitala za organizaciju			Total
			DA	NE	U maloj meri	
Broj zaposlenih u organizaciji	Više od 30 radnika	Frekvencija	14	10	6	30
		Očekivana frekv.	10,3	14,6	5,1	30,0
		% od totala	18,4%	13,2%	7,9%	39,5%
	Više od 40 radnika	Frekvencija	8	11	1	20
		Očekivana frekv.	6,8	9,7	3,4	20,0
		% od totala	10,5%	14,5%	1,3%	26,3%
	Više od 50 radnika	Frekvencija	2	4	4	10
		Očekivana frekv.	3,4	4,9	1,7	10,0
		% od totala	2,6%	5,3%	5,3%	13,2%
	Više od 100 radnika	Frekvencija	2	12	2	16
		Očekivana frekv.	5,5	7,8	2,7	16,0
		% od totala	2,6%	15,8%	2,6%	21,1%
Total	Frekvencija	26	37	13	76	
	Očekivana frekv.	26,0	37,0	13,0	76,0	
	% od totala	34,2%	48,7%	17,1%	100,0%	

Tabela 18: hi-kvadrat testovi za varijable *broj zaposlenih u organizaciji* i *značaj intelektualnog kapitala za organizaciju*

	Vrednost	df	Asimptotsko p (dvostrani t)	Tačna vrednost p (dvostrani t)	Tačna vrednost p (jednostrani t)	Verovatnoća (Point Prob.)
Pirsonovov hi-kvadrat test	13,521 <sup>a</sup>	6	0,035	0,033		
Odnos verodostojnosti (Likelihood Ratio)	13,886	6	0,031	0,047		
Fišerov test tačne verovatnoće	12,787			0,036		
Linearna povezanost	2,901 <sup>b</sup>	1	0,089	0,090	0,052	0,013
N	76					
a. 5 ćelija (41,7%) imaju očekivanu frekvenciju manju od 5. Minimalna očekivana frekvencija iznosi 1,71.						
b. Standardizovana statistika iznosi 1,703.						

Kako 41,7% ćelija ima frekvenciju manju od 5, hi-kvadrat test nije pouzdan te se u ovom slučaju koristi Fišerov (Fisher) test tačne verovatnoće koji ima nivo značajnosti  $p = 0,036$  te možemo zaključiti kako postoji značajna povezanost između ispitivanih varijabli.

Kramerov pokazatelj  $V$  (Cramer's  $V$ ) iznosi 0,298 uz  $p = 0,035$  te možemo zaključiti kako se radi o srednje jakom uticaju ovih varijabli. Ispitanici iz organizacija sa više od 30 radnika pridaju veći značaj intelektualnom kapitalu od ostalih.

Tabela 19: kros-tabulacija varijabli *pol ispitanika* i *značaj intelektualnog kapitala za organizaciju*

			Značaj intelektualnog kapitala za organizaciju			Total
			DA	NE	U maloj meri	
Pol ispitanika	Muški	Frekvencija	12	27	12	51
		Očekivana frekv.	17,4	24,8	8,7	51,0
		% od totala	15,8%	35,5%	15,8%	67,1%
	Ženski	Frekvencija	14	10	1	25
		Očekivana frekv.	8,6	12,2	4,3	25,0

		% od totala	18,4%	13,2%	1,3%	32,9%
Total	Frekvencija		26	37	13	76
	Očekivana frekv.		26,0	37,0	13,0	76,0
	% od totala		34,2%	48,7%	17,1%	100,0%

Tabela 20: hi-kvadrat testovi za varijable *pol ispitanika* i *značaj intelektualnog kapitala za organizaciju*

	Vrednost	df	Asimptotsko p (dvostrani t)	Tačna vrednost p (dvostrani t)	Tačna vrednost p (jednostrani t)	Verovatnoća (Point Prob.)
Pirsonovov hi-kvadrat test	9,488 <sup>a</sup>	2	0,009	0,008		
Odnos verodostojnosti (Likelihood Ratio)	10,160	2	0,006	0,009		
Fišerov test tačne verovatnoće	9,225			0,010		
Linearna povezanost	9,251 <sup>b</sup>	1	0,002	0,003	0,002	0,001
N	76					
a. 1 ćelija (16,7%) ima očekivanu frekvenciju manju od 5. Minimalna očekivana frekvencija iznosi 4,28.						
b. Standardizovana statistika iznosi -3,042.						

Kako 16,7% ćelija ima frekvenciju manju od 5, hi-kvadrat test je pouzdan te se koristi za procenu povezanosti varijabli. Vrednost hi-kvadrat testa iznosi 9,488,  $p = 0,009$  te možemo zaključiti kako postoji značajna povezanost između ispitivanih varijabli.

Kramerov pokazatelj  $V$  (Cramer's  $V$ ) iznosi 0,353,  $p = 0,009$  te možemo zaključiti kako se radi o srednje jakom uticaju ovih varijabli jer su za matricu 2 x 3 granične vrednosti 0,01, 0,30 i 0,50 za mali, srednji i veliki uticaj respektivno. Ispitanici ženskog pola pridaju veći značaj intelektualnom kapitalu od ispitanika muškog pola.

### ***k) Povezanost sa varijablom baziranje konkurentske prednosti***

Baziranje konkurentske prednosti je kategorijalna varijabla koja je veoma

značajna za ovo istraživanje i mi smo u analizi rezultata predmetnog istraživanja ispitali povezanost ove varijable sa svim nezavisnim varijablama u našem upitniku. Koristili smo kros-tabulaciju, hi-kvadrat test, ( $\chi^2$  test, odnosno Pirsonov (Pearson) test) i Fišerov (Fisher) tačan pokazatelj verovatnoće. Utvrđena je značajna povezanost sa varijablom broj zaposlenih u organizaciji:

Tabela 21: kros-tabulacija varijabli *broj zaposlenih u organizaciji* i *baziranje konkurentske prednosti*

			Baziranje konkurentske prednosti				Total
			Kvalitetu zaposlenih	Kvalitetu proizvoda	Tehnologiju koju posedujete	Cenom proizvoda na tržištu	
Broj zaposlenih u organizaciji	Više od 30 radnika	Frekvencija	11	3	8	8	30
		Očekivana frekv.	6,3	7,9	7,1	8,7	30,0
		% od totala	14,5%	3,9%	10,5%	10,5%	39,5%
	Više od 40 radnika	Frekvencija	1	7	3	9	20
		Očekivana frekv.	4,2	5,3	4,7	5,8	20,0
		% od totala	1,3%	9,2%	3,9%	11,8%	26,3%
	Više od 50 radnika	Frekvencija	1	6	1	2	10
		Očekivana frekv.	2,1	2,6	2,4	2,9	10,0
		% od totala	1,3%	7,9%	1,3%	2,6%	13,2%
	Više od 100 radnika	Frekvencija	3	4	6	3	16
		Očekivana frekv.	3,4	4,2	3,8	4,6	16,0
		% od totala	3,9%	5,3%	7,9%	3,9%	21,1%
Total	Frekvencija	16	20	18	22	76	
	Očekivana frekv.	16,0	20,0	18,0	22,0	76,0	
	% od totala	21,1%	26,3%	23,7%	28,9%	100,0%	

Kako možemo videti u tabeli 20 prikazanoj u nastavku teksta, 62,5% ćelija ima frekvenciju manju od 5, te hi-kvadrat test nije pouzdan i u ovom slučaju koristićemo Fišerov (Fisher) test tačne verovatnoće koji ima nivo značajnosti  $p = 0,021$  te možemo zaključiti kako postoji značajna povezanost između ispitivanih varijabli.

Kramerov pokazatelj  $V$  (Cramer's  $V$ ) iznosi 0,296 uz  $p = 0,016$  te možemo zaključiti kako se radi o velikom uticaju ovih varijabli jer je u pitanju matrica  $4 \times 4$  za koju granične vrednosti iznose 0,06, 0,17 i 0,29 za mali, srednji i veliki uticaj respektivno.

U organizacijama koje imaju više od 30 radnika (između 30 i 40 radnika), najveći broj ispitanika smatra da njihova organizacija bazira konkurentsku prednost na kvalitetu zaposlenih.

Tabela 22: hi-kvadrat testovi za varijable *broj zaposlenih u organizaciji* i *baziranje konkurentske prednosti*

	Vrednost	df	Asimptotsko p (dvostrani t)	Tačna vrednost p (dvostrani t)	Tačna vrednost p (jednostrani t)	Verovatnoća (Point Prob.)
Pirsonovov hi-kvadrat test	19,988 <sup>a</sup>	9	0,018	0,016		
Odnos verodostojnosti (Likelihood Ratio)	20,305	9	0,016	0,030		
Fišerov test tačne verovatnoće	18,379			0,021		
Linearna povezanost	0,024 <sup>b</sup>	1	0,878	0,895	0,457	0,035
N	76					
a. 10 ćelija (62,5%) imaju očekivanu frekvenciju manju od 5. Minimalna očekivana frekvencija iznosi 2,11.						
b. Standardizovana statistika iznosi 0,153.						



### ***l) Povezanost sa varijablom deljenje znanja između ispitanika***

Deljenje znanja između ispitanika (odnos između Vaših zaposlenih je na takvom nivou da se nesebično nove informacije i znanja dele među njima u cilju stvaranja veće produktivnosti i uspeha) je kategorijalna varijabla koja je veoma značajna za ovo istraživanje i mi smo u analizi rezultata predmetnog istraživanja ispitali povezanost ove varijable sa svim nezavisnim varijablama u našem upitniku.

Koristili smo kros-tabulaciju, hi-kvadrat test, ( $\chi^2$  test, odnosno Pirsonov (Pearson) test) i Fišerov (Fisher) tačan pokazatelj verovatnoće. Utvrđena je značajna povezanost samo sa varijablom starosna struktura zaposlenih:

Tabela 23: hi-kvadrat testovi za varijable *starosna struktura ispitanika* i *deljenje znanja u organizaciji*

	Vrednost	df	Asimptotsko p (dvostrani t)	Tačna vrednost p (dvostrani t)	Tačna vrednost p (jednostrani t)	Verovatnoća (Point Prob.)
Pirsonovov hi-kvadrat test	16,156 <sup>a</sup>	9	0,064	0,061		
Odnos verodostojnosti (Likelihood Ratio)	18,652	9	0,028	0,050		
Fišerov test tačne verovatnoće	15,638			0,056		
Linearna povezanost	2,423 <sup>b</sup>	1	0,120	0,123	0,066	0,011
N	76					
a. 10 ćelija (62,5%) imaju očekivanu frekvenciju manju od 5. Minimalna očekivana frekvencija iznosi 1,74.						
b. Standardizovana statistika iznosi -1,557.						

Tabela 24: kros-tabulacija varijabli *starosna struktura ispitanika* i *deljenje znanja u organizaciji*

			Odnos između Vaših zaposlenih je na takvom nivou da se nesebično nove informacije i znanja dele među njima u cilju stvaranja veće produktivnosti i uspeha				Total
			Retko	Često	Uvek	Nikad	
Starosna struktura ispitanika	20–30 godina	Frekvencija	0	5	1	6	12
		Očekivana frekv.	3,5	1,7	2,2	4,6	12,0
		% od totala	0,0%	6,6%	1,3%	7,9%	15,8%
	31–40 godina	Frekvencija	10	1	7	11	29
		Očekivana frekv.	8,4	4,2	5,3	11,1	29,0
		% od totala	13,2%	1,3%	9,2%	14,5%	38,2%
	41–50 godina	Frekvencija	4	2	3	7	16
		Očekivana frekv.	4,6	2,3	2,9	6,1	16,0
		% od totala	5,3%	2,6%	3,9%	9,2%	21,1%
	51–60 godina	Frekvencija	8	3	3	5	19
		Očekivana frekv.	5,5	2,8	3,5	7,3	19,0
		% od totala	10,5%	3,9%	3,9%	6,6%	25,0%
Total	Frekvencija	22	11	14	29	76	
	Očekivana frekv.	22,0	11,0	14,0	29,0	76,0	
	% od totala	28,9%	14,5%	18,4%	38,2%	100,0%	

Kako možemo videti, 62,5% ćelija ima frekvenciju manju od 5, te hi-kvadrat test nije pouzdan i u ovom slučaju koristićemo Fišerov (Fisher) test tačne verovatnoće koji ima značajnost  $p = 0,056$  te možemo zaključiti kako postoji povezanost između ispitivanih varijabli koja je malo ispod praga značajnosti te je zato vredni spomenuti. Kramerov pokazatelj V (Cramer's V) iznosi 0,266 uz  $p = 0,061$  te možemo zaključiti kako se radi o srednjem uticaju ovih varijabli ali uz nivo značajnosti ispod granične vrednosti 0,05.

U ovom slučaju, u pitanju matrica 4 x 4 za koju granične vrednosti iznose 0,06, 0,17 i 0,29 za mali, srednji i veliki uticaj respektivno, ali je problematična vrednost p koja je veća od 0,05. Ispitanici iz starosne grupe 20–30 godina u najvećem broju smatraju da je deljenje znanja između zaposlenih čest slučaj u njihovoj organizaciji, ali ovaj rezultat nema potreban nivo značajnosti.

Što se tiče ostalih kategorijalnih varijabli iz upitnika, nisu utvrđene značajne povezanosti sa nezavisnim varijablama.

### ***lj) Korelacije između skala upitnika***

Povezanost između skala ljudski kapital, permanentna edukacija i usavršavanje i inovacije ispitali smo pomoću Pirsonove i Spirmanove korelacije. Dobijeni su sledeći rezultati:

Tabela 25: Vrednosti Pirsonovog koeficijenta korelacije između skala upitnika

		Ljudski kapital	Permanentna edukacija i usavršavanje	Inovacije
Ljudski kapital	Pirsonova korelacija	1	0,132	-0,151
	p		0,254	0,192
	N	76	76	76
Permanentna edukacija i usavršavanje	Pirsonova korelacija	0,132	1	0,141
	p	0,254		0,226
	N	76	76	76
Inovacije	Pirsonova korelacija	-0,151	0,141	1
	p	0,192	0,226	
	N	76	76	76

Kao što sledi iz prethodne tabele, Pirsonov koeficijent korelacije kreće se od 0,132 do -0,151, ali nema statističku značajnost na uobičajenom nivou 0,05 i manje. Međutim, kod korelacija se usredsređujemo na jačinu veze između varijabli, a vrednost p tumačimo kao s koliko poverenja treba posmatrati dobijene rezultate. Kako su u pitanju dobijene vrednosti koeficijenta korelacije koje su između 0,10 i 0,29 (posmatrano kao apsolutne vrednosti), možemo zaključiti kako su u našem slučaju utvrđene male korelacije između posmatranih skala.

Tabela 26: Vrednosti Spirmanovog koeficijenta korelacije  $r_o$  između skala upitnika

			Ljudski kapital	Permanentna edukacija i usavršavanje	Inovacije
Spirmanov $r_o$	Ljudski kapital	Koeficijent korelacije	1,000	0,168	-0,132
		p		0,146	0,257
		N	76	76	76
	Permanentna edukacija i usavršavanje	Koeficijent korelacije	0,168	1,000	0,113
		p	0,146		0,331
		N	76	76	76
	Inovacije	Koeficijent korelacije	-0,132	0,113	1,000
		p	0,257	0,331	
		N	76	76	76

Iz prethodne tabele možemo videti da se vrednost Spirmanovog koeficijenta korelacije u našem slučaju kreće od 0,168 do -0,132, ali nema statističku značajnost na uobičajenom nivou 0,05 i manje.

Međutim, vrednost  $p$  tumačimo u smislu sa koliko poverenja treba posmatrati dobijene rezultate. Kako su u pitanju dobijene vrednosti koeficijenta korelacije koje su između 0,10 i 0,29 (posmatrano kao apsolutne vrednosti), možemo zaključiti kako su u našem slučaju utvrđene male korelacije između posmatranih skala.

### ***m) Povezanost između kategorijalnih varijabli***

Poslednji segment statističke analize podataka posvećen je analizi povezanosti između kategorijalnih varijabli iz upitnika korišćenog u istraživanju.

Koristili smo kros-tabulaciju, hi-kvadrat test, ( $\chi^2$  test, odnosno Pirsonov (Pearson) test) i Fišerov (Fisher) tačan pokazatelj verovatnoće. Najvažniji rezultati prikazani su u nastavku:

Tabela 27: kros-tabulacija varijabli *značaj intelektualnog kapitala za organizaciju* i *baziranje konkurentske prednosti*

			Baziranje konkurentske prednosti				Total
			Kvalitet zaposlenih	Kvalitet proizvoda	Tehnologija koju org. poseduje	Cena proizvoda na tržištu	
Značaj intelektualnog kapitala za organizaciju	DA	Frekvencija	7	4	6	9	26
		Očekivana frekv.	5,5	6,8	6,2	7,5	26,0
		% od totala	9,2%	5,3%	7,9%	11,8%	34,2%
	NE	Frekvencija	7	9	10	11	37
		Očekivana frekv.	7,8	9,7	8,8	10,7	37,0
		% od totala	9,2%	11,8%	13,2%	14,5%	48,7%
	U maloj meri	Frekvencija	2	7	2	2	13
		Očekivana frekv.	2,7	3,4	3,1	3,8	13,0
		% od totala	2,6%	9,2%	2,6%	2,6%	17,1%
Total	Frekvencija	16	20	18	22	76	
	Očekivana frekv.	16,0	20,0	18,0	22,0	76,0	
	% od totala	21,1%	26,3%	23,7%	28,9%	100,0%	

Kako možemo videti iz tabele 26, 33,3% ćelija ima frekvenciju manju od 5, te hi-kvadrat test nije pouzdan i u ovom slučaju koristićemo Fišerov (Fisher) test tačne verovatnoće koji ima nivo značajnosti  $p = 0,374$  te možemo zaključiti kako ne postoji značajna povezanost između ispitivanih varijabli.

Kramerov pokazatelj V (Cramer's V) iznosi 0,220 uz  $p = 0,297$  te možemo zaključiti kako se radi o srednjem uticaju ovih varijabli ali uz nedovoljan nivo značajnosti. U ovom slučaju, u pitanju matrica 3x4 za koju granične vrednosti iznose 0,07, 0,21 i 0,35 za mali srednji i velik uticaj respektivno.

Tabela 28: hi-kvadrat testovi za varijable značaj *intelektualnog kapitala za organizaciju i baziranje konkurentske prednosti*

	Vrednost	df	Asimptotsko p (dvostrani t)	Tačna vrednost p (dvostrani t)	Tačna vrednost p (jednostrani t)	Verovatnoća (Point Prob.)
Pirsonovov hi-kvadrat test	7,364 <sup>a</sup>	6	0,289	0,297		
Odnos verodostojnosti (Likelihood Ratio)	6,885	6	0,332	0,372		
Fišerov test tačne verovatnoće	6,460			0,374		
Linearna povezanost	0,570 <sup>b</sup>	1	0,450	0,465	0,249	0,044
N	76					
a. 4 ćelije (33,3%) imaju očekivanu frekvenciju manju od 5. Minimalna očekivana frekvencija iznosi 2,74.						
b. Standardizovana statistika iznosi -0,755.						

Tabela 29: kros-tabulacija varijabli značaj *intelektualnog kapitala za organizaciju i ljudi su ključni resurs savremenog poslovanja*

			Ljudi su ključni resurs savremenog poslovanja				Total
			Da	Ne	U maloj meri	Ne znam	
Značaj intelektualnog kapitala za organizaciju	DA	Frekvencija	3	14	6	3	26
		Očekivana frekv.	7,5	12,0	4,8	1,7	26,0
		% od totala	3,9%	18,4%	7,9%	3,9%	34,2%
	NE	Frekvencija	11	16	8	2	37
		Očekivana frekv.	10,7	17,0	6,8	2,4	37,0
		% od totala	14,5%	21,1%	10,5%	2,6%	48,7%
	U maloj	Frekvencija	8	5	0	0	13

	meri	Očekivana frekv.	3,8	6,0	2,4	0,9	13,0
		% od totala	10,5%	6,6%	0,0%	0,0%	17,1%
Total		Frekvencija	22	35	14	5	76
		Očekivana frekv.	22,0	35,0	14,0	5,0	76,0
		% od totala	28,9%	46,1%	18,4%	6,6%	100,0%

Kako možemo videti iz tabele 28,50% ćelija ima frekvenciju manju od 5, te hi-kvadrat test nije pouzdan i u ovom slučaju koristimo Fišerov (Fisher) test tačne verovatnoće koji ima nivo značajnosti  $p = 0,043$  te možemo zaključiti kako u ovom slučaju postoji značajna povezanost između ispitivanih varijabli.

Kramerov pokazatelj V (Cramer's V) iznosi 0,291 uz  $p = 0,041$  te možemo zaključiti kako se radi o srednjem uticaju ovih varijabli koji je značajan. U ovom slučaju, u pitanju je matrica 3 x 4 za koju granične vrednosti iznose 0,07, 0,21 i 0,35 za mali srednji i velik uticaj.

Tabela 30: hi-kvadrat testovi za varijable *značaj intelektualnog kapitala za organizaciju i ljudi su ključni resurs savremenog poslovanja*

	Vrednost	df	Asimptotsko p (dvostrani t)	Tačna vrednost p (dvostrani t)	Tačna vrednost p (jednostrani t)	Verovatnoća (Point Prob.)
Pirsonovov hi-kvadrat test	12,880 <sup>a</sup>	6	0,045	0,041		
Odnos verodostojnosti (Likelihood Ratio)	15,549	6	0,016	0,025		
Fišerov test tačne verovatnoće	11,936			0,043		
Linearna povezanost	10,115 <sup>b</sup>	1	0,001	0,001	0,001	0,000
N	76					
a. 6 ćelija (50,0%) imaju očekivanu frekvenciju manju od 5. Minimalna očekivana frekvencija iznosi 0,86.						
b. Standardizovana statistika iznosi -3,180.						

Tabela 31: hi-kvadrat testovi za varijable *učenje iz iskustva drugih unutar organizacije* i *deljenje znanja između zaposlenih u organizaciji*

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	15,348 <sup>a</sup>	9	0,082	0,080		
Likelihood Ratio	16,725	9	0,053	0,087		
Fisher's Exact Test	15,678			0,056		
Linear-by-Linear Association	5,795 <sup>b</sup>	1	0,016	0,017	0,009	0,002
N of Valid Cases	76					
a. 9 ćelija (56,3%) imaju očekivanu frekvenciju manju od 5. Minimalna očekivana frekvencija iznosi 2,03.						
b. Standardizovana statistika iznosi -2,407.						

Tabela 32: kros-tabulacija varijabli *učenje iz iskustva drugih unutar organizacije* i *deljenje znanja između zaposlenih u organizaciji*

			Učenje iz iskustva drugih unutar organizacije				Total
			Retko	Često	Uvek	Nikada	
Deljenje znanja između zaposlenih u organizaciji	Retko	Frekvencija	6	5	1	10	22
		Očekivana frekv.	8,1	4,6	4,1	5,2	22,0
		% od totala	7,9%	6,6%	1,3%	13,2%	28,9%
	Često	Frekvencija	2	3	3	3	11
		Očekivana frekv.	4,1	2,3	2,0	2,6	11,0
		% od totala	2,6%	3,9%	3,9%	3,9%	14,5%
	Uvek	Frekvencija	6	3	2	3	14
		Očekivana frekv.	5,2	2,9	2,6	3,3	14,0
		% od totala	7,9%	3,9%	2,6%	3,9%	18,4%
	Nikada	Frekvencija	14	5	8	2	29



	Očekivana frekv.	10,7	6,1	5,3	6,9	29,0
	% od totala	18,4%	6,6%	10,5%	2,6%	38,2%
Total	Frekvencija	28	16	14	18	76
	Očekivana frekv.	28,0	16,0	14,0	18,0	76,0
	% od totala	36,8%	21,1%	18,4%	23,7%	100,0%

Kako možemo videti iz tabele 29, 56,3% ćelija ima frekvenciju manju od 5, te hi-kvadrat test nije pouzdan i u ovom slučaju koristićemo Fišerov (Fisher) test tačne verovatnoće koji ima nivo značajnosti  $p = 0,056$  te možemo zaključiti kako u ovom slučaju postoji povezanost na graničnoj vrednosti značajnosti između ispitivanih varijabli.

Kramerov pokazatelj V (Cramer's V) iznosi 0,259 uz  $p = 0,080$  te možemo zaključiti kako se radi o srednjem uticaju ovih varijabli koji nema značaj. U ovom slučaju, u pitanju je matrica 4 x 4 za koju granične vrednosti iznose 0,06, 0,17 i 0,29 za mali, srednji i veliki uticaj respektivno.

#### ***n) Diskusija rezultata istraživanja***

Rezultati koji su dobijeni ovim istraživanjem pružaju niz novih saznanja o uticaju ljudskog kapitala na stvaranje održive konkurentske prednosti u poslovanju organizacija na Kosovu, gde je istraživanje izvršeno. Korišćene su mnoge tehnike statističke obrade podataka u zavisnosti od vrste podataka, tipa skale i dimenzije upitnika, sa punim stepenom objektivnosti.

Najznačajniji rezultati istraživanja mogu se podeliti u nekoliko grupa:

#### ***I. Razlike među ispitanicima***

- nema statistički bitnih rodni razlika u skorovima na skalama upitnika predmetnog istraživanja;
- nema statistički značajnijih razlika među starosnim grupama u skorovima na skalama upitnika predmetnog istraživanja;
- utvrđeno je da postoje razlike između ispitanika na različitim pozicijama u organizaciji na skali ljudski kapital: ispitanici iz grupe top menadžment imali su veći skor na skali ljudski kapital od ispitanika iz grupe menadžment prvog nivoa;
- nisu utvrđene statistički značajne razlike među ispitanicima različitog nivoa obrazovanja u skorovima na svim skalama upitnika predmetnog istraživanja;
- nisu utvrđene statistički značajne razlike među ispitanicima iz različitih

kategorija godina radnog staža u skorovima na svim skalama upitnika predmetnog istraživanja;

- utvrđeno je da postoje razlike između ispitanika iz organizacija različite delatnosti na skali permanentna edukacija i usavršavanje: ispitanici iz grupe trgovina kao i ispitanici iz grupe javna preduzeća imali su veći skor od ispitanika iz grupe proizvodnja na skali permanentna edukacija i usavršavanje, dok su na skali inovacije, ispitanici iz grupe trgovina imali veći skor od ispitanika iz grupe proizvodnja;
- nisu utvrđene statistički značajnije razlike među grupama u odnosu na svojinski oblik organizacije u skorovima na svim skalama upitnika predmetnog istraživanja;
- nisu utvrđene značajnije statističke razlike među grupama spram broja zaposlenih u organizaciji u skorovima na svim skalama upitnika predmetnog istraživanja;
- nisu utvrđene značajnije statističke razlike između grupa u odnosu na broj visokoobrazovanih u skorovima na svim skalama upitnika predmetnog istraživanja;
- utvrđene su statistički značajne razlike između ispitanika koji pripadaju različitim grupama u odnosu na broj godina poslovanja organizacije na tržištu: ispitanici iz organizacija koje posluju više od 10 godina imali su statistički značajno veći skor na skali permanentna edukacija i usavršavanje.

## ***II. Povezanost sa kategorijalnim varijablama***

- utvrđena je statistički značajna povezanost varijable svojinski oblik analiziranih organizacija sa varijablom značaj intelektualnog kapitala za organizaciju u vidu srednje jakog uticaja;
- ispitanici iz privatnih organizacija pridaju veći značaj intelektualnom kapitalu od ostalih;
- utvrđena je statistički značajna povezanost varijable broj zaposlenih u organizaciji sa varijablom značaj intelektualnog kapitala za organizaciju u vidu srednje jakog uticaja;
- utvrđeno je da ispitanici iz organizacija sa više od 30 radnika pridaju veći značaj intelektualnom kapitalu od ostalih;
- utvrđena je statistički značajna povezanost varijable pol ispitanika sa varijablom značaj intelektualnog kapitala za organizaciju u vidu srednje jakog uticaja;
- utvrđeno je da ispitanici ženskog pola pridaju veći značaj intelektualnom kapitalu od ispitanika muškog pola;
- između ostalih varijabli nije utvrđena statistički značajna povezanost.

## ***III. Povezanost između skala upitnika***

- utvrđena je mala pozitivna korelacija između skala ljudski kapital i permanentna edukacija i usavršavanje;

- utvrđena je mala negativna korelacija između skala ljudski kapital i inovacije.

#### ***IV. Povezanost između kategorijalnih varijabli***

- utvrđeno je da postoji značajna povezanost između varijabli značaj intelektualnog kapitala za organizaciju i ljudi su ključni resurs savremenog poslovanja, i u pitanju je srednje jak uticaj;
- utvrđeno je da postoji povezanost između varijabli učenje iz iskustva drugih unutar organizacije i deljenje znanja između zaposlenih u organizaciji blizu praga značajnosti; u pitanju je srednje jak uticaj ali nema potreban nivo značajnosti.
- potvrđeno je da nema značajnije povezanosti između varijabli: značaj intelektualnog kapitala za organizaciju i baziranje konkurentske prednosti;
- između ostalih varijabli takođe nije utvrđena statistički značajna povezanost.

#### ***nj) Povezanost rezultata istraživanja sa hipotezama***

Što se tiče frekvencija odgovora ispitanika na pitanja iz upitnika direktno povezanih sa generalnom i pojedinačnom hipotezom istraživanja, očigledno je iz analize ovih rezultata da su odgovori ispitanika išli u pravcu opovrgavanja generalne hipoteze istraživanja jer se 55% ispitanika nije složilo s tvrdnjom da su ljudi ključni resurs savremenog poslovanja, dok samo 21% ispitanika konkurentsku prednost svojih organizacija bazira na ljudima.

Ako posmatramo ova dva pitanja kao kategorijalne varijable i njihovu povezanost sa ostalim varijablama upitnika možemo uočiti da nije utvrđena statistički značajna povezanost između varijabli značaj intelektualnog kapitala za organizaciju i baziranje konkurentske prednosti ali je, s druge strane, utvrđeno da postoji značajna povezanost između varijabli značaj intelektualnog kapitala za organizaciju i ljudi su ključni resurs savremenog poslovanja i u pitanju je srednje jak uticaj.

Nije utvrđena povezanost između preduzetničko-liderskog potencijala i inovacija sa stvaranjem i održavanjem konkurentske prednosti organizacija, niti međusobna povezanost između permanentne edukacije i usavršavanja zaposlenih i stvaranja i održavanja konkurentske prednosti organizacija. S druge strane, utvrđena je mala pozitivna korelacija između skala ljudski kapital i permanentna edukacija i usavršavanje, te se druga posebna hipoteza može delimično prihvatiti.

Sve ovo dovodi do zaključka da su generalna hipoteza ovog rada kao i prva posebna hipoteza opovrgnute, jer nije utvrđena statistički značajna povezanost između varijabli koje ove hipoteze operacionalizuju.

Nasuprot tome, druga posebna hipoteza je delimično prihvaćena jer nije utvrđena statistički značajna povezanost između permanentne edukacije i usavršavanja zaposlenih i

stvaranja i održavanja konkurentske prednosti organizacija ali je, s druge strane, utvrđena pozitivna korelacija malog intenziteta između skala ljudski kapital i permanentna edukacija i usavršavanje.

Pojedinačna hipoteza koja govori o tome da ne postoji dovoljno razvijena svest o značaju ljudskog kapitala u kompanijama na Kosovu i njegovog uticaja na stvaranje i održavanje konkurentske prednosti organizacija može se potvrditi na dva načina: kao prvo, posmatrajući frekvencije odgovora ispitanika na odgovarajuća pitanja iz upitnika, kao i po tome što nije utvrđena statistički značajna povezanost, odnosno uticaj ljudskog kapitala na stvaranje i održavanje konkurentske prednosti organizacija.

## 10. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

### 10.1 Provera hipoteza

Istraživački problem doktorske disertacije usmeren je na definisanje važnosti ljudskog kapitala kao nevidljivog resursa. Prema teorijski postavljenim okvirima istraživanja, zatim analizi rezultata istraživanja eminentnih autora i institucija iz posmatrane oblasti, kao i razmatranjem studija slučaja poznatih evropskih i svetskih preduzeća, istraživanje smo započeli konstatacijom da je najvažniji resurs savremenih organizacija čovek sa svim svojim karakteristikama kao radnika, da je to resurs koji se najteže može imitirati i da je on ključni faktor stvaranja i održavanja konkurentske prednosti savremenih organizacija.

Radi analize rezultata istraživanja ove doktorske disertacije i njihovog stavljanja u kontekst poslovne realnosti preduzeća na Kosovu, potrebno je, još jednom, poći od saznanja do kojih smo došli tokom iscrpne teorijske analize problematike razumevanja čoveka kao glavnog resursa savremenih organizacija. Spovodeći detaljnu analizu teorijskih postavki i mišljenja eminentnih autora današnjice kao i praktičara iz ove sfere kao što su *Drucker P. (2005)*, *Edvinsson, L. (2003)*, *Kotter, J. P. (1996)*, *Isak. A. (2004)*, kao i mnogih drugih autora, njihovih istraživanja i zapažanja koja su umnogome uticali na pravac našeg istraživanja, formirali smo teorijsku okosnicu našeg istraživanja.

Posle završenog anketiranja organizacija zaključili smo na osnovu dobijenih rezultata da ljudski kapital po mišljenju ispitanika nije ključni resurs uspeha i konkurentnosti u organizacijama na Kosovu. Naime sa tvrdnjom: „Ljudi su ključni resurs savremenog poslovanja”, složilo se 34% ispitanika, nije se složilo 55% ispitanika, 2% ispitanika je smatralo da su ljudi bitni u maloj meri, 9% je odgovorilo sa ne znam. Što se konkurentnost tiče, 21% ispitanih organizacija na zaposlenim ljudima baziraju konkurentsku prednost, 26% na kvalitetu proizvoda, 29% cenom proizvoda na tržištu, i 24% njih na tehnologiji koju poseduju.

Ako posmatramo ova dva pitanja kao kategorijalne varijable i njihovu povezanost sa ostalim varijablama upitnika, možemo uočiti da nije utvrđena statistički značajna povezanost između varijabli značaj intelektualnog kapitala za organizaciju i baziranje konkurentske prednosti ali je, s druge strane, utvrđeno da postoji značajna povezanost između varijabli značaj intelektualnog kapitala za organizaciju i ljudi su ključni resurs savremenog poslovanja i u pitanju je srednje jak uticaj.

– Prema dobijenim rezultatima konstatujemo da je generalna hipoteza doktorske disertacije **opovrgnuta**, jer je ona glasila: „Ljudski kapital je ključni kapital u stvaranju i održavanju konkurentske prednosti.”  
*U organizacijama na Kosovu ljudski kapital se ne smatra ključnim kapitalom organizacija, niti se na njemu bazira konkurentska prednost.*

– Rezultati koje smo dobili idu u prilog **potvrđivanja** pojedinačne hipoteze doktorske disertacije: *Ne postoji dovoljno razvijena svest o značaju ljudskog kapitala u kompanijama na Kosovu i njegov uticaj na stvaranje i održavanje konkurentskih prednosti.*

I dalje u organizacijama Kosova prednjači mišljenje da su drugi faktori kao što je cena, kvalitet proizvoda, tehnologija... važniji faktori uspeha i konkurentnosti od ljudskog i da se njima pridaje daleko veća pažnja. Rezultat ovakvog stanja je nedovoljna uspešnost ovih organizacija u komparaciji sa drugim organizacijama iz regiona.

Vođeni istinom da je ključ konkurentne prednosti svake kompanije današnjeg vremena upravo njena sposobnost inoviranja, te da su na modernom tržištu najpopularniji oni proizvodi i usluge koji su kreirani na znanju i inovativnosti, istraživanje smo usmerili u pravci ispitivanja važnosti inovacije u anketiranim organizacijama. Naime, nove ideje, novi pravci gledanja na stvarnost i brza primena znanja, daju zamajac razvoju savremenih kompanija.

Međutim, iako nove ideje jesu neophodne da se pokrene lanac inoviranja, one nisu i jedine da organizacija postane inovativna. Uz nove ideje, neophodno je postepeno i osmišljeno menjanje i organizacione strukture i organizacione kulture celog preduzeća.

Inovacija može biti bilo proizvod ili usluga, bilo proces proizvodnje ili pak tehnologija. Svaki ovaj segment, bilo pojedinačno, bilo kombinacija nečega od navedenog, rezultat je tuđeg ili sopstvenog naučnoistraživačkog rada, otkrića i saznanja, kroz vlastiti koncept, ideju ili metod za njeno kreiranje. Konačni cilj je očekivani profit na tržištu te plasirane nove vrednosti.

Piter Draker podvlači da: „Inovacija predstavlja radnju, koja obdaruje resurse novim kapacitetima za stvaranje bogatstva. Inovacija, u stvari, kreira resurs. Ne postoji takva stvar u svetu, kao što je 'resurs', sve dok čovek ne nađe upotrebnu vrednost nečega u prirodi i to nešto ne obdaruje ekonomskom vrednošću. Pre samo nešto više od jednog veka ni mineralna ulja, koja su šikljala iz zemlje, nisu predstavljala resurse, niti boksit, ruda aluminijuma. Oni su čak bili štetni, jer su zemljište činili neplodnim.”<sup>348</sup>

Draker je formulisao sledeću trdnju: „Poznata kompanija koja u eri inovacija nije sposobna da inovira, osuđena je na propast i nestajanje.”<sup>349</sup>

Drugačije, većina preduzeća u sadašnjem konkurentskom okruženju, ima jednu, skoro šekspirovsku mogućnost – biti inovativan ili umreti.

Porter ističe značaj inovativnosti, tj. sposobnosti preduzeća da realizuje uspešne inovacione projekte, za sticanje konkurentne prednosti.<sup>350</sup>

Na osnovu dobijenih rezultata možemo konstatovati da anketirane organizacije po pitanju pružanja pažnje najboljim idejama koje se rađaju unutar njihovih organizacija, 24% ispitanika se uopšte nije složilo sa tvrdnjom da se uvažavaju i realizuju najbolje ideje zaposlenih a njih 14% se delimično nije složilo sa postavljenom tvrdnjom, u potpunosti se složilo 28% a delimično 26%. Na osnovu ličnog anketiranja i razgovora sa ispitanicima zaključili smo da je, glavni razlog procenta onih koji se ne slažu da se najbolje ideje uvažavaju, prevelika centralizacija upravljanja koja je skoncentrisana na vodećim ljudima u organizacijama; da se nove ideje ne sprovede; da je pruženi prostor od strane lidera za

<sup>348</sup> Draker, Piter F. (1991), *Inovacije i preduzetništvo – praksa i principi*, Beograd, Privredni pregled, str. 56;

<sup>349</sup> Draker, Piter F. (1991), *Inovacije i preduzetništvo – praksa i principi*, Beograd, Privredni pregled, str. 24;

<sup>350</sup> Porter, Majkl E. (2007), *Konkurentna prednost*, Novi Sad, Asee books, str. 179;

njihovo stvaranje previše mali i nedovoljan. Mišljenje anketiranih je vrlo diskutabilno kada su u pitanju menadžeri nižeg nivoa i njihova tvrdnja da ne znaju da li su i oni dovoljno spremni za aktivno sprovođenje promena unutar organizacija, čak 20% ispitanih nije znalo da odgovori na postavljeno pitanje.

Što se tiče procenta rizika koji se preduzima od strane zaposlenih po pitanju zadataka koji uvode novine u radu, samo 13% ispitanika je smatralo da su njihovi zaposleni spremni na takve rizike.

Ukupno 54% ispitanika se potpuno ili delimično slažu sa tvrdnjom da su zaposleni njihovih organizacija spremni da prihvate promene koje nosi okruženje.

Nije utvrđena povezanost između preduzetničko-liderskog potencijala i inovacija sa stvaranjem i održavanjem konkurentske prednosti organizacija.

- Iz navedenih istraživačkih rezultata, konstatuje se da je posebna hipoteza doktorske disertacije: *Preduzetničko liderski potencijal i inovacije vode ka stvaranju i održavanju konkurentske prednosti, opovrgnuta.*

Zbog neprestane borbe u svrhu uspešnog poslovanja u današnjem poslovnom okruženju, ulaganje u razvoj intelektualnog kapitala je osnovni pravac. Kada se konkurentska prednost jednom stekne, ona mora i da se razvija i da pomera granice. Poslodavci i menadžment moraju da konstantno ulažu u znanje, ali i postižu kreativnost i inovativnost kod svojih radnika, jer „uspešna kompanija u budućnosti biće stecište znanja, kvaliteta i sposobnosti zbog kojih će uvek moći da spremno reaguje na kratkoročne tržišne anomalije. Sistematsko i kontinuirano sprovođenje procesa učenja i obrazovanja postaju jedan od najvažnijih oblika razvoja ljudskih resursa u savremenom društveno-ekonomskom okruženju.”<sup>351</sup>

Autori Đuričin i Janošević učenje vide „kao proces unapređenja delovanja zahvaljujući boljem znanju i razumevanju relevantnih pojava. Po njima, zahvaljujući učenju stižu se nova znanja, odnosno, rezultat procesa učenja je znanje... Učenjem se utvrđuje ili podiže nivo znanja, koji za rezultat ima povećanje ekonomskih učinaka, ali i sinergiju u radu i životu ljudi. Zato usmerenje na razvoj ljudskih resursa zahteva ulaganje i obuku za život i rad u društvu koje je bazirano na znanju.”<sup>352</sup>

„Znanje je u organizacionoj kulturi kritični faktor, koji ukazuje na meru u kojoj je učenje (edukacija) vrednovano u pojedinim organizacijama. U nekim organizacionim strukturama, kako zapažaju autori, više su podržane vrednosti kao što su poverenje, otvorenost i kreativnost, dok u drugim se više pažnje posvećuje razvoju sistema komunikacije i informacionim mrežama.”<sup>353</sup>

Na osnovu odgovora na postavljene tvrdnje u anketi vezane za znanje, možemo konstatovati da je znanje unutar ispitivanih organizacija bitno onoliko koliko su im bitni ljudi koji rade u njima, s obzirom na to da se na ljudski kapital ne obraća velika pažnja, odn. znanje koje se nalazi u njima nije u dovoljnoj meri prepoznato kao važno.

Organizacije koje su ispitane posvećuju pažnju stvaranju novih znanja svojih radnika na sledeći način: 26% ispitanika se potpuno slaže sa tvrdnjom da njegova

<sup>351</sup> [www.mbatrend.com](http://www.mbatrend.com), *Ljudski resursi i konkurentska prednost*, 11. 11. 2009;

<sup>352</sup> Đuričin D. – Janošević, S. (2009), *Strategijska analiza ljudskih resursa*, Ekonomske teme 1, Niš, str. 1–46;

<sup>353</sup> Štangl, Šušnjar G. – Zimanji V. (2005), *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet Subotica;

organizacija posvećuje pažnju stvaranju novih znanja a 28% njih se delimično slaže, 14% uopšte ne podržava tu tvrdnju a delimično se ne slažu 24%. Veći procenat organizacija se slaže sa time da je pažnja koja se posvećuje od strane organizacije stvaranju novih znanja zadovoljavajuća kao što se, takođe, veliki procenat ispitanih slaže sa tvrdnjom da njihova organizacija podržava stručno usavršavanje svojih radnika.

Što se motivisanosti radnika za stalnim usavršavanjem tiče, oni koji su u potpunosti i delimično zainteresovani su u 48% ispitanih, a onih koji se uopšte ili se delimično ne slažu je 40%. Postotak koji predstavlja razliku je relativno mali, što govori o slaboj motivisanosti zaposlenih.

Što se, pak, protoka informacija i znanja između zaposlenih tiče, kao i prenošenja iskustva od jednih na druge unutar organizacije, rezultati istraživanja su relativno poražavajući. Za to da su dostupnost znanja i informacija na dohvat ruke svim radnicima podržava ili delimično podržava 41% ispitanih, dok je procenat onih koji smatraju da informacije i znanja nisu dostupni svima u organizaciji je 49%. Čak 37% ispitanih smatra da zaposleni retko mogu da uče iz iskustava starijih a 24% njih smatra da se to nikada ne dešava.

Nije utvrđena povezanost između permanentne edukacije i usavršavanja zaposlenih i stvaranja i održavanja konkurentne prednosti organizacija, ali je s druge strane, utvrđena mala pozitivna korelacija između skala: ljudski kapital i permanentna edukacija i usavršavanje.

- Možemo zaključiti da je na osnovu dobijenih rezultata hipoteza *Permanentna edukacija i usavršavanje zaposlenih je osnova razvoja ljudskog kapitala i osnova stvaranja održive konkurentne prednosti delimično prihvaćena.*

Sudeći po rezultatima ankete, obrazovanje nije značajno u toj meri da bi predstavljalo osnovu razvoja ljudskog kapitala niti je presudno kod stvaranja konkurentnosti, jer i dalje postoji mišljenje da su tehnologija kojom raspolažu organizacije (koja se vrlo razlikuje od organizacije do organizacije koje su u istoj branši, mali broj njih poseduje savremene mašine, većinom su ih nabavljali od većih firmi iz regiona koje su bankrotirale) vrlo važna zajedno sa cenom proizvoda sa kojim se izlazi na tržištu.

Razlog ovakvog stanja verovatno leži u činjenici da postoji veoma veliki broj ljudi sa univerzitetskim diplomama na Kosovu, međutim, kvalitet znanja svršenih studenata je veoma loš i nije u skladu sa potrebama radne snage. Ovo, sa sporim razvojem privrednog sektora, dovodi do nedovoljnog prihvatanja studenata na tržištu rada, a samim tim i gubljenja poverenja u rad i kvalitet rada ljudi i mogućnost da se u odnosu na njihovo znanje stvara konkurentnost. Takvi radnici slabo su motivisani za dodatno usavršavanje jer veoma teško mogu da prate, sada već, svakodnevnih promene u radu savremenih organizacija.<sup>354</sup>

---

<sup>354</sup> *Strategija saradnje USAID-a na Kosovu za razvoj zemlje 2014–2018;*



## 10.2 Najvažnija opažanja

Konkurentnost na svetskom tržištu i dinamičnost promena, ističu značaj ljudskog kapitala u organizaciji. Takođe su važni i brzina i način sticanja tog znanja, jer vreme ubrazava potrebu za time. Kako autori vole da kažu, na tržištu je jedina izvesnost – neizvesnost. Zato je ljudsko znanje baza dugoročne prednosti i kompetitivnosti.

Znanje više nije samo jedan od resursa u organizaciji. Ono je temeljni kapital i onog što smo sada i onoga što možemo biti. Nekada se konkurentnost bazirala na posedovanju specifičnih resursa ili mogućnosti minimiziranja troškova. Sada se konkurentnost proizvodi znanjem i studioznim upravljanjem tim znanjem. Zato današnje kompanije moraju sve više novčanih sredstava, vremena, informacija i dr. da usmere na obrazovanje i sticanje veština.

Uspešni su samo oni poslovni subjekti koji neprestano kreiraju nova znanja, dele ga na svim nivoima kompanije i brzo ga implementiraju u nove tehnološke procese, proizvode i/ili usluge. Sve to kompaniju čini učećim subjektom i čija je dugoročna misija: neprestana inovativnost. Samo novo znanje, pravilno usmereno i iskorišćeno, vodi do uspeha a time i do bogatstva.

Dakle, filozofija industrijskog doba zasnovana na pojmu efikasnosti, produktivnosti i ekonomiji obima više ne daje rezultate. Danas, kao još jedini neiskorišćen resurs, ostali su ljudi sa svojim znanjem. U zavisnosti od toga da li je kompanija sposobna da prepozna sve komponente znanja i stvori uslove za produkciju novog (primenjujući koncept organizacije koja uči), zavisi i uspeh njene ukupne poslovne performanse na tržištu.

Uspešna evaluacija i kanalisanje postojećeg znanja, kao i stvaranje novih intelektualnih sposobnosti, zavisi od toga koliko su zaposleni skladno ukomponovani u savremenu organizacionu strukturu. Pomenuti sklad direktno zavisi od fokusa na unapređenje ključnih procesa kroz prizmu zadovoljenja potreba, zahteva i želja potrošača, jer samo povećanje baze lojalnih potrošača obezbeđuje porast tržišne vrednosti kompanije, kao posledica uvećanja intelektualnog kapitala.

Intelektualni kapital je taj koji obeležava *novu ekonomiju* kao ekonomiju baziranu na znanju. Sinergijski efekat svih komponenti intelektualnog kapitala, odn. ljudskog, materijalnog i potrošačkog, ključ je kreiranja dodatne vrednosti u preduzeću i postizanja konkurentske prednosti.

Veliki broj promena, nepredvidivih, kompleksnih i dramatičnih, u lokalnom i internacionalnom okruženju proizvodi nove trendove u biznisu, nova razmišljanja, novi stil života. Uspeh menadžera i kompanija za koje rade u velikoj meri je uslovljen upravo sposobnošću da odgovore na promene u okruženju i idu u korak sa inovacijama. Jedna od bitnih promena kojoj se kompanije moraju prilagoditi, da bi opstale i razvijale se, je promenjeno ponašanje potrošača, promena potreba i želja, razlike u standardima, globalizacija sa jedne i lokalni ukusi sa druge strane.

Kvalitet, fleksibilnost, brz odgovor na promene, neprekidni razvoj i istraživanja, informacije i znanja, dolaze u prvi plan kao faktori koji opredeljuju dugoročno pozitivno poslovanje. Timovi i ljudi u njima, kao i lideri koji ih vode, postaju glavna konkurentska prednost, a kompanije postaju organizacije koje uče i koriste inteligentnu tehnologiju.

Možda mi još uvek nismo svesni moći intelektualnog kapitala i možda ne znamo sve, ali jednu stvar sigurno znamo, kao što kaže *Peter Drucker*: „Najveća promena će biti u znanju – njegovoj formi i sadržaju, u njegovom značenju, u njegovoj odgovornosti, u onom što znači biti obrazovana osoba.”

Zaključak do kojeg smo došli nakon istraživanja organizacija na Kosovu, svodi se na to da se na ljude kao na resurs ne obraća posebno velika pažnja među organizacijama. Ne možemo zaključiti da se ljudi ne smatraju važnim, ali se na njih ne gleda kao na presudni resurs koji organizaciju čini jačom i konkurentnijom.

Ukupno 22 od 76 ispitanika smatra da su ljudi ključni resurs savremenog poslovanja, 35 njih misli da ljudi nisu takav ključni resurs nego prednost daju savremenoj tehnologiji, cenama proizvoda sa kojima izlaze na tržište... Pretpostavljamo da je ovakva situacija po pitanju ljudi unutar organizacija na Kosovu, rezultat toga da je pre rata na Kosovu obrazovni sistem kojeg su pohađali Albanci bio vrlo slab (napustili su redovno pohađanje nastave i improvizovali su nastavu po privatnim objektima) to je rezultiralo slabom kvalitetom kadrovima posle rata, odn. u momentima kada je nastao veliki broj organizacija; ovaj problem je prisutan i danas s obzirom na to da je kvalitet obrazovanja i dalje na vrlo niskom nivou. Veliki broj zaposlenih koji su radili u privatnom i javnom sektoru (nakon nemira na Kosovu i iseljavanja Srba i drugih zajednica) nisu bili stručni niti dovoljno edukovani za posao koji su obavljali. Nakon rata i normalizacije odnosa uspostavljen je redovni obrazovni sistem, međutim, i dalje je nedovoljno kvalitetan što je rezultiralo činjenicom da je čovek kao radnik, kao ljudski kapital – zanemaren a da se daleko veća pažnja posvećivala tehnologiji, jeftinim proizvodima, uvozu iz regionalnih država, stranim ekspertima... Ovo stanje je, nažalost, prisutno i danas.

Odgovor ispitanika na pitanje iz ankete potvrđuje napred rečeno, dakle, na pitanje na čemu baziraju konkurentsku prednost svojih organizacija, samo je 21% ispitanih smatrao da su to ljudi.

Zbog svega navedenog, zaključujemo da je generalna hipoteza rada da su ljudi ključni resurs savremenog poslovanja opovrgnuta. Međutim, sve do sada istraženo po pitanju ljudi u anketiranim kosovskim organizacijama, potvrđuje pojedinačnu hipotezu disertacije da ne postoji dovoljno razvijena svest o značaju ljudskog kapitala u organizacijama na Kosovu.

Posebna hipoteza disertacije da preduzetničko leaderski potencijal i inovacije vode ka stvaranju i održavanju konkurentne prednosti je opovrgnuta, to zaključujemo na osnovu sledećih rezultata ankete: 26% ispitanika smatra da je potencijal zaposlenih za stvaranje radikalnih inovacija veoma mali, 16% smatra da je veoma veliki. Što se inkrementalnih inovacija tiče – njih 28% smatra da je potencijal zaposlenih za njihovo stvaranje veoma mali, a 13% da je veoma veliki. Takođe, 16% ispitanih se u potpunosti slaže da su njihovi zaposleni spremni da prihvate promene koje se dešavaju u okruženju, 13% se u potpunosti složilo da su njihovi zaposleni spremni da preduzmu rizik prilikom obavljanja svojih zadataka.

Na pitanje: da li su menadžeri Vaše organizacije spremni za aktivno sprovođenje promena, rezultati su bili izjednačeni: 19% ispitanika se uopšte nije složilo i 19% se u potpunosti složilo sa tom tvrdnjom, 22% ispitanika se složilo sa time da je učenje i usavršavanje važan faktor u procesu inovacija a uopšte se sa tom tvrdnjom nije složilo 20% ispitanika, dok se samo 17% ispitanika slaže da njihova organizacija pruža dovoljno prostora, finansija i drugih uslova za pospešivanje. Što se tiče ideja koje se uvažavaju u

onim najboljim organizacijama i njihovom realizacijom, 24% se nije složilo sa tvrdnjom da se one realizuju a u potpunosti se složilo 28% ispitanika.

Nije utvrđena povezanost između preduzetničko-liderskog potencijala i inovacija, sa stvaranjem i održavanjem konkurentne prednosti organizacija, niti međusobna povezanost između permanentne edukacije i usavršavanja zaposlenih i stvaranja i održavanja konkurentne prednosti organizacija. S druge strane, utvrđena je povezanost, doduše malog intenziteta, između skala ljudski kapital i permanentna edukacija i usavršavanje, te se druga posebna hipoteza može delimično prihvatiti.

Zaključujemo da organizacije na Kosovu, tačnije ljudi koji ih vode, još uvek u potpunosti nisu shvatili da inovativni pristup koristi sve potencijale i resurse kompanije i podstiče na dalji napredak. Kompanija na inovativnom pravcu razvoja je svesna da uvek može da se posluje bolje, zato podstiče traganje za novim idejama kako bi se što pre povećala upotrebna vrednost tih ideja a takođe i smanjili troškovi.

Inovacija uvek donosi nov pogled na stvari. Postepeno se razvija od ideje, preko predloga, zatim plana koji pak, ideju zaokružuje izradom biznis plana. Biznis plan je osnovni nacrt za investiranje. Ukoliko se sve uspešno realizuje, investicija donosi uvećanu vrednost kompanije i a samim tim i profit.

Inovativnost i kreativnost nisu isti pojmovi. Nije dovoljno posedovati stvaralačko nadahnuće, te ideje moraju da rezultiraju profitom. To je njihova svrsishodnost.

Inovacija je potrebna svakom poslovnom subjektu, od najmanjeg, pa do velikih korporacija. Autori navode da je organizacija obrnuto je proporcionalna ekonomiji obima: što veća kompanija, procentualno je manje inovativnih rešenja. Jedno je sigurno, samo mali broj subjekata može da opstane bez inovacija.

– Hipoteza disertacije koja kaže da je: *Permanentna edukacija i usavršavanje zaposlenih osnova razvoja ljudskog kapitala i osnova stvaranja održive konkurentne prednosti je delimično potvrđena.*

Tvrdnja da organizacija posvećuje pažnju stvaranju novih znanja, veština i sposobnosti zaposlenih, na kojoj su uopšte nije složilo 14% ispitanika a u potpunosti se složilo 26%, međutim, na tvrdnju da li organizacija podržava stručno usavršavanje zaposlenih, uopšte se nije složilo 21% ispitanika a samo 17% se složilo. Tvrdnja da su zaposleni motivisani da se stalno usavršavaju, u potpunosti se složilo 22% ispitanika dok se 16% ispitanika se uopšte nije složilo. Udeo od 28% ispitanika se uopšte nije složilo sa tvrdnjom da je u okviru organizacije za sve zaposlene dostupno znanje i informacije bez ograničavajućeg faktora u vidu krutih pravila i procedura; 26% ispitanika smatra da zaposleni unutar njihovih organizacija nisu dovoljno raspoloženi za razvijanje takmičarskog duha, dok se u potpunosti slaže samo 13% sa postavljenom tvrdnjom.

Što se tiče informacija vezanih za posao i njihovog protoka među zaposlenima, da se one nesebično dele u cilju stvaranja veće produktivnosti i uspeha, 38% ispitanika je odgovorilo da se to nikada ne dešava a 18% da se to uvek dešava.

Dobijeni rezultati samo potvrđuju zaključak doktorske teze da se na ljude i njihovo znanje i usavršavanje, ne obraća dovoljno velika pažnja, niti da je znanje koje se nalazi u ljudima – faktor koji vodi uspehu.

Društvo znanja u kojem se trenutno nalazimo, zahteva od svih preduzeća i uopšte nacionalne privrede, da se na znanju i upotrebi potencijalnih mogućnosti, bazira

konkurentsku prednost. Sudeći po rezultatima ankete, ovakva situacija nije prisutna na Kosovu!

Ovakva situacija se direktno oslikava na stepen razvoja privrednog rasta Kosova koji se dešava iz godine u godinu i koji je vrlo slab i nezadovoljavajući (porast privrednog rasta od 2012. do 2013. bio je samo 18% posto).

### 10.3 Perspektive i preporuke

Polazeći od rezultata istraživanja i konstatacije da se ljudi i njihovo znanje nedovoljno poštuju unutar ispitanih organizacija na Kosovu, mišljenja smo da bi doprinos ovog rada, u nekoj bližoj ili daljoj budućnosti, mogao da bude, s jedne strane, u shvatanju činjeničnog stanja po pitanju najznačajnijeg resursa savremenog poslovanja i njegovog favorizovanja u odnosu na druge resurse, drugo, u promeni takve situacije i stavljanju čoveka u centar pažnje razvoja i stvaranja konkurentске prednosti.

Smatramo da bi se u narednom periodu mogle preduzeti neke od sledećih aktivnosti i preporuka a u cilju pospešivanja vrednovanja ljudskog kapitala u organizacijama Kosova.

- Kako je sprovedeno istraživanje limitirano brojem i vrstom organizacija koje su učestvovalе u njemu, preduzimanje jednog šireg i sveobuhvatnijeg istraživanja, na većem uzorku – svakako bi imalo svoje prednosti.

- Uslov za poslovanje bilo koje organizacije je da poseduje neku vrstu kapitala, a preporučujemo organizacijama na Kosovu da više obrate pažnju na intelektualni kapital, tačnije, skoncentrišu pažnju prema svemu onome što članovi organizacije znaju, jer samo suma tog znanja, pravilno usmerena, podstiče stvaranje konkurentnosti preduzeća.

- Preporučujemo da organizacije na Kosovu počnu davati veću prednost ljudima kao nevidljivom resursu u odnosu na tehnologiju, ili da se u najmanju ruku počne uspostavljati, za početak, ekvilibrijum između njih.

- Znanje zaposlenih je presudni faktor uspeha i jedan od resursa koji se najteže može imitirati od strane konkurenata, zato predlažemo da se na njega stavi poseban akcenat unutar organizacija na Kosovu. Predlažemo da se organizacije ogledaju na uspešne organizacije koje uče, koje su zainteresovane za edukaciju i ulažu dovoljna sredstva u obrazovanje zaposlenih. Time se jača motivacija za rad zaposlenih i doprinos organizaciji, a udaljava se od ograničavajućih utilitarnih ličnih ciljeva koji se često svode samo na materijalno obezbeđenje.

U cilju postizanja i unapređenja konkurentске prednosti i razvoja uopšte, poslovni subjekti na Kosovu bi trebalo da podrže efikasniju upotrebu znanja, odn. da insistiraju na upotrebi inovacija. Naravno, za to je neophodno smanjenje potrebnog vremena za implementaciju tog znanja, a to znači da menadžent mora da zna da upravlja celim procesom i da se pazi na svaki segment.

Potrebno je ugledati se na uspešne inovativne subjekte, koji su već u praksi pokazali da novo znanje proizvodi uspeh.

Jedna od bitnih promena kojoj se kompanije Kosova moraju prilagoditi, da bi opstale i razvijale se, je promenjeno ponašanje potrošača, promena potreba i želja, razlike

u standardima, različiti ukusi i načini ponašanja i ophođenja sa njima. Kvalitet, fleksibilnost, obrazovanje, brz odgovor na promene, neprekidni razvoj i istraživanja, informacije i znanja, treba da dođu u prvi plan kao faktori koji opredeljuju dugoročno pozitivno poslovanje organizacija. Timovi i ljudi u njima, kao i lideri koji ih vode, treba da budu glavna konkurentska prednost, njihovo znanje, sposobnost adaptiranja i stvaranja nečega novog, inovativnog i kreativnog – treba da bude fokus budućeg poslovanja kosovskih organizacija.

## LITERATURA

1. Al N.-Ali (2003), *Comprehensive Intellectual Capital Management: Step by Step*, Wiley J. & Sons Inc, New Jersey;
2. Alamney, A. J. (1998), *Strategic Management: The Process of Gaining a Competitive Advantage*, Stipes Publishing L. L. C., Champaign, IL;
3. Alfirević, N. – Šiber Makar, K. (2011), *Upravljanje znanjem u „Plivi” d.d., studij slučaja*, online:  
[http://www.foi.hr/CMS\\_library/studiji/pds/mps/predmeti/materijali/Pliva-KM-case-hrv-final\\_1.doc](http://www.foi.hr/CMS_library/studiji/pds/mps/predmeti/materijali/Pliva-KM-case-hrv-final_1.doc);
4. Ansoff, Igor H. – Stewart J. M. (1967), *Strategies for a Technology-Based Business*, Harvard Business Review;
5. Argyris, C. (1982), *Reasoning, Learning and Action: Individual and Organizational*, Jossey - Bass, San Francisco, prema Senge, P. M. (2003), *Peta disciplina – principi i prakse učeće organizacije*, biblioteka „Dijalog”, Mozaik knjiga Zagreb;
6. Argyris, C. (1991), *Teaching Smart People How to Learn*, Harvard Business Review, May–June, Volume 4, Number 2;
7. Argyris, C. (1993): *Knowledge for Action. A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Changes*, Jossey–Bass Wiley;
8. Audretsch, D. – Horst, R. – Kwaak, T. – Thurik, R. (2009), *First Section of the Annual Report on EU Small and Mediumsized Enterprises*, EIM Business and Policy Research,  
[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/sme\\_perf\\_review/doc\\_08/spr08\\_annual\\_reporten.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/sme_perf_review/doc_08/spr08_annual_reporten.pdf);
9. Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1994), *Evaluate the impact of transformational leadership training as individual group, organizational and community levels*. Final report to the W. K. Kellogg Foundation, Binghamton University, Binghamton, New York;
10. Bahtijarević-Šiber, F. (1999), *Menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb: Golden Marketing;
11. Bahtijarević-Šiber, F. (1997), *Menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb: Golden Marketing;
12. Beardwell, I. – Holden, L. (2003), *Human Resource Management*, Person Education;
13. Bilandžija, G. (2010), *Obrazovna tehnologija kao nužnost savremenog obrazovnog procesa*, TIO2010, Čačak;
14. Bogdanović, M. (2008), *Prilog teoriji ljudskog kapitala: Koja svojstva radne treba smatrati bitnim sastavnicama ljudskoga kapitala?* Ekonomija / Economics, 15 (1) [www.rifin.com](http://www.rifin.com)

15. Bohm, D. (1965): *The Special Theory of Relativity*, W. A. Benjamin, New York;
16. Bojan K. – Vesna S. (2007), *Upravljanje performansama preduzeća*, Ekonomski fakultet;
17. Bontis, N. (1997), *Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field*, International Journal of Technology, Management, Vol. 18 No. 5–8;
18. Bourdieu, P. (1986), *Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital in Soziale Ungleichheiten* (Soziale Welt, Sonderheft 2), edited by Reinhard Kreckel, Goettingen: Otto Schartz & Co.
19. Bowen, H. K. – Clark, K. B. – Holloway, C. H. – Wheelwright, S. C. (1994), *The Perpetual Enterprise Machine: Seven Keys to Corporate Renewal through Successful Product and Process Development*, New York: Oxford University Press;
20. Buble, M. (ur.) (2005), *Strateški menadžment*, Sinergija, Zagreb;
21. Burns, J. (1978), *Leadership*, Harper & Row Publishers, New York;
22. Carless, S. A. (1998), *Gender differences in transformational leadership: an examination of superior, leader and subordinate perspectives*, Sex Roles, A Journal of Research: Dec;
23. Castells, D. M. (2000), *Informacijsko doba*, Golden marketing, Zagreb;
24. Castells, M. (2000), *Informacijsko doba: Ekonomija, društvo i kultura: Uspon umreženog društva*, Golden marketing, Zagreb;
25. Castells, M. (2002), *The Internet Galaxy – Reflection on the Internet, Business and Society*, Oxford University Press, Oxford;
26. Certo, S. C. – Peter, J. P. (1993), *Strategic Management – A Focus on Process*, Irwin, Burr Ridge, Illionis;
27. Cervellati, M. i Uwe, S. (2005), *Human Capital Formation, Life Expectancy, and the Process of Development*, American Economic Review, 95 (6);
28. Chesbrough, H. and Rosenbloom, R. S. (2011), *The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies*, Industrial and Corporate Change, Volume 11, Number 3, pp. 529–555
29. Chesbrough, H. W. (2003), *The Era of Open Innovation*, MIT Sloan Management Review, Spring;
30. Christensen, Clayton M. (2003), *The Innovator's Dilemma: The Revolutionary Book that Will Change the Way You Do Business*. Collins Business,
31. Chun, H. (2003): *Information Tehnology and the Demand for Eductaded Workers: Disentangling the Impact of Adoption versus Use*, Review of Economics and Statistics, 85 (1);
32. Collins, D. J. – Montgomery, C. A. (1998), *Creating Corporate Advantage*, Harvard Business Review, May–June.
33. Davenport, T. – Prusak, L. (2000), *Working knowledge: How organizations manage what they know*, Harvard Business School Press;

34. Davila, T. – Epstein Marc, J. – Shelton, R. (2006), *Making Innovation Work - How to Manage It, Measure It, and Profit from It*, Wharton School Publishing;
35. Day, S. G. and Montgomery, D. B. (1999), *Charting New Directions for Marketing*, *Journal of Marketing*, Special Issue, New, York;
36. Dess, G. G. – Lumpkin, G. T. – i Eisner, A. B. (2007), *Strategijski menadžment* (3. izd.), Beograd, Data status;
37. Dess, Lumpkin i Eisner, (2007), *Strategic Management: Creating Competitive Advantages*, Lumpkin, Gregory – Eisner, G. T. – Dess, Alan;
38. Dessler, G. (2001), *Management: Leading people and organizations in the 21st century*, Prentice Hall;
39. Dinko, D. (2007), *O ljudskom kapitalu, kritičke bjeleške*, Privredna kretanja i ekonomska politika, naučni članak, PKIEP111\_dubravcic\_1.pdf,
40. Dixon, N. (1994), *The Organizational Learning cycle*, McGraw-Hill;
41. Dragan L. – Vladimir V. (2010), *Tehnologija i inovacije*, Ekonomski fakultet Podgorica;
42. Dragan R. – Stevo V. (2010), *Koncepti stvaranja konkurentske prednosti - od lokacije do liderstva za TQM*, naučni rad;
43. Dragičević, M. (2002), *Znanje kao temeljni strateški resurs 21. stoljeća (i slučaj Hrvatske)*, *Znanje – temeljni ekonomski resurs*, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet Rijeka;
44. Draker, Piter F. (1991), *Inovacije i preduzetništvo – praksa i principi*, Beograd, Privredni pregled;
45. Drašković, M. (2010), *Znanje kao neograničen resurs i objekt upravljanja*, *Montenegrin Journal of Economics*, N. 11, vol. 6, Kotor;
46. Drucker, P. (1985), *Innovation and Entrepreneurship*, Harper and Row;
47. Drucker, P. (1993), *Post-Capitalist Society*, Harper Collins, New York;
48. Drucker, P. (2005), *Upravljanje u novom društvu*, Adizes, Novi Sad,
49. Drucker, P. (2005), *Najvažnije o menadžmentu*, M. E. P. Consult, Zagreb;
50. Dubravčić, D. (2007), *O ljudskom kapitalu – kritičke bilješke*, Privredna kretanja i ekonomska politika, Ekonomski institut, Zagreb, br. 111;
51. Đuričin, D. – Janošević, S. (2009), *Strategijska analiza ljudskih resursa*, *Ekonomске teme* 1, Niš;
52. Dyer, J. H. (1996), *Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from Auto Industry*, *Strategic Management Journal*, vol. 4;
53. Edvinsson, L. (2003), *Korporacijska longituda, navigacija ekonomijom znanja*, Differo, Zagreb; Alpeza, M., *Znanje kao konkurentska prednost*;
54. Edvinsson, L. and Malone, M. (1984), *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*, Harper Business, New York, NY;
55. Epstien, R. C. (1928), *The Automobile Industry*, A. W. Shaw Company, London;



56. Ferrel, C. O. i drugi (1994), *Marketing Strategy*, South-Western Publishing Company, Cincinnati;
57. Firestone, J. – McElroy M. (2004), *Viewpoint: Organizational Learning and Knowledge Management: the Relationship*, The Learning Organization, Vol. 11, No. 2;
58. Fomin, V. – Krcmar, H. (2003), *Information Tehnology and Automobile Industry Transformation*, 16th eBled eCommerce Conference, Bled;
59. Frappaolo, C. (2002), *Knowledge management*, Capstone Publishing, Oxford UK, str. 10–14;
60. Freeman, Ch. (1997), *Economics of Industrial Innovation*, 3rd Revised Edition. Routledge;
61. Gaponenko, O. Makarov (2003);
62. Gardner, H. (1995), *Leading minds*, Basic Books, New York;
63. Gardner, J. – On Glazer, T. (1999), *Winning in Small Markets*, Sloan Management Review, New York;
64. Gregory N. M. – Teylor M. P. (2008), *Ekonomija*, Data Status, Beograd;
65. Gužalić, M. (2006), *Preduzetništvo – instrument liderstva*, Zbornik radova, Naučni skup, *Liderstvo u teoriji i praksi*, Ekonomski fakultet Banja Luka;
66. Hamel, G. (2006), *Management Innovation*, Harvard Business Review, February;
67. Handy, C. (1995), *The Age of Paradox*, MA, Harvard Business Press, Boston; i Bahtijarević-Šiber, F. (1999), *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb;
68. Harris R. (1993), *The New Paradigm of Business*, Pedigree Books;
69. Hindl, T. (2006), *Menadžment – rečnik*, Adižes, Novi Sad;
70. Hindl, T. (2006), *Menadžment – pojmovnik*, Adižes, Novi Sad;
71. Hitt, M. – Ireland, D. – Hoskisson, R. (2010): *Strategic Management: Competitiveness & Globalization, Concepts, ningth edition*, South Western CENGAGE Learning;
72. Hofman, Martin L. (2003), *Empatija i moralni razvoj. Značaj za brigu i pravdu*, Dereta, Beograd;
73. Holweg, M. (2007): *The Genealogy of Lean Production*, Journal of Operations Management, br. 25;
74. Hooper A. – Potter J. (2001), *Intelligent Leadership*, Velika Britanija, Random house;
75. Hopkinson, L. (2003), *Inovacioni klasteri, Non-inancijal Assistance to SMEs in Serbia*, [www.arhiva.srbija.gov.yu/lg /documents/informacioni-klasterisrp](http://www.arhiva.srbija.gov.yu/lg/documents/informacioni-klasterisrp);
76. Hudson, W. J. (2001), *Intellectual Capital: How to Build It, Enhance It, Use It*. New York: Wiley.
77. Huselid, M. A. – Becker, E. B. – Beatty, R. W. (2005), *The Workforce Scorecard: Managing Human Capital to Execute Strategy*, Harward Business School Press;

78. Ilić, M. (2006), *Inkubatori i klasteri kao novi model razvoja malih i srednjih preduzeća u industriji*, Industrija 4/2006, Ekonomski institut Beograd, Beograd;
79. Ilić, M. (2006), *Poslovni inkubatori i klasteri kao model razvoja malih i srednjih preduzeća u industriji*, Industrija, vol. 34, br. 4 ;
80. Ivona V. R. – Marijam T. (2012): *Implementacija porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentske prednosti na primeru automobilske industrije*, Sveučilište u Dubrovniku;
81. Jacques, E. (1976), *A general theory of bureaucracy*, London: Heinmann;
82. Jakšić, M. – Praščević, A. (2007), *Istorija ekonomije*, Ekonomski fakultet Beograd;
83. Jelena P. (2010), *Inovativne organizacije u funkciji stvaranja konkurentnih prednosti*, Subotica;
84. Jennings, D. (2000), *Learning Climate and the Learning Organisation*, on-line <http://cis.paisley.ac.uk/wil-ci0/Jenlrn.htm>;
85. Jonas, R. – Kjel, N. (2002), *Funky Business*. Beograd: Plato,
86. Jonas, R. – Kjel, N. (2003), *Karaoke Kapitalizam, Management for mankind*, Beograd: Plato;
87. Jones, P. H. (2000), *Measuring Learning Externally LO6669*, Learning-org – An Internet Dialog on Learning Organizations, on-line <http://world.std.com/~lo/>;
88. Joseph, M. F. (1989), *Key Issues in the New Knowledge Management*, ISBN 0-7506-7655-8
89. Jovanović P. (2003), *Leksikon menadžmenta*, Beograd, FON;
90. Jovanović, P. – Jovanović, F. (2006), *Upravljanje znanjem – specijalizovana menadžment disciplina*, Zbornik radova: SymOrg2006, 1–8;
91. Joyce, P. – Woods, A. (2001), *Strategic Management - a fresh approach to developing skills, knowledge and creativity* Kogan Page, New York;
92. Juergen, H. D. (2000), *Intangible Assets and Value Creation*
93. Jung, D. I. – Sosik, J. J. & Bass, B. M. (2003), *Bridging leadership and cultures: A theoretical consideration of transformational leadership and collectivistic cultures*, Journal of Senge, P. M, Kleiner, A. Roberts, C. Ross, R. Roth, G. Smith, *Ples promjene – izazovi u razvoju učećih organizacija*, Mozaik knjiga Zagreb;
94. Kalwani, M. – Narayandas, N. (1995), *Long-term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms*, *Journal of Marketing*, vol. 59, January,
95. Kaplan, R. –Norton, D. (2001), *The Strategy Focused Organizations*, Harvard Business School Press;
96. Kaplan, Robert S. – Nortn, David P. (2010), *Uravnotežena tablica rezultata*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, Mate Zagreb;
97. Karl-Erik, S. (2001), *Article for Journal of Intellectual Capital* vol 2, Nr4 Journal of Intellectual Capital Highly Commended Paper Award for 2001;

98. Kemal, A. Delic, Jeff A. Riley (2000), *Enterprise Knowledge Clouds: Next Generation KM Systems*, Hewlett-Packard Co;
99. Kiker, B. F. (1996), *The Historical Root of the Concept of Human Capital*, Journal of Political Economy, 74 (5); 100. Kim, W. C. and Manborgne, R. (1999), *Creating New Marketing Space*, Harvard Business Review, New York;
100. Kleiner, A. (2003), citirano kod Edvinsson, L., *Korporacijska longituda, Navigacija ekonomijom znanja*, Differo, Zagreb, Alpeza, M.: *Znanje kao konkurentna prednost*;
101. Kolaković, M. (2003), *Teorija intelektualnog kapitala*, Ekonomski fakultet u Zagrebu;
102. Kotler, P. (2004), *Kako kreirati, ovladati i dominirati tržištem*, Asee, Novi Sad;
103. Kotler, P. – Keller, K. L. (2009), *Marketing management*, Upper Saddle River, N. J: Pearson Prentice Hall;
104. Kotler, Ph. (2001), *Upravljanje Marketingom*, Mate, Zagreb;
105. Kotler, Ph. (2008), *Upravljanje marketingom*, Mate, Zagreb;
106. Kraemer, K. L. – Dedrick, J. – Yamashiro, S. (1999), *Refining and Extending the Business Model with Information Tehnology: Dell Computer Corporation*, University of California, Irvine;
107. Krstić, B. – Petrović, B. (2010), *Unapređenje sistema merenja inovacija – preduslov efektivnog usmeravanja regionalnog razvoja i jačanja konkurentnosti privrede*, Zbornik radova XV Internacionalnog naučnog skupa: Regionalni razvoj i demografski tokovi zemalja jugoistočne Evrope Niš;
108. Krstić, B. – Sekulić, V. (2007), *Upravljanje performansama preduzeća*, Ekonomski fakultet Niš;
109. Krstić, B. – Vukadinović, D. (2008), *Upravljanje znanjem kao izvor održive konkurentnosti preduzeća*, Ekonomske teme 3, Ekonomski fakultet Niš;
110. Krugman, P. (1979), *A model of Inovation, Tehnology, and the World Distribution of Income*, Journal of Political Economy, 87 (2);
111. Legendijak, A. and D. Charles, (1999), *Clustering as a New Growth Strategy for Regional Economics*, Lokal Partnership, Clusters, and SME Globalisation, OECD;
112. Lajović, D. (1998), *Privatizacija i preduzetništvo – putokazi profitu*, Podgorica, Ekonomski fakultet Podgorica;
113. Lajović, D. – Vujić, V. (2010), *Tehnologija i inovacije*, Ekonomski fakultet Podgorica;
114. Lam, A. (2000), *Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions: An Integrated Framework*, *Organization Studies*, University of Kent, Canterbury;
115. Lambert, D. and Slater, S. F. (1999), *Perspective First, Fast and on Time: The Part to Succes or is it?*, Journal of Product Innovation Management 16;

116. Lancaster, G. – Massingham, L. (2000), *Menadžment u marketingu: PS „Grmeč”*, Beograd;
117. Lay, Meng C. (2007), *Assesing the Preparedness if Information Institutions for KBE*, [www.slis.ualberta.ca](http://www.slis.ualberta.ca).
118. Leamer, E. (1980), *The Leontief Paradox, Reconsidered*, *Journal of Political Economy*, 88 (3);
119. Levi-Jakšić, M. – Marinković, S. i Obradović, J. (2005), *Menadžment inovacija i tehnološkog razvoja*, Beograd: Fakultet organizacionih nauka;
120. Ljubo, Đ. (2013), *Upravljanje znanjem, trendovi i izazovi*, UDK;
121. Ljubojević, Č. (2002), *Marketing usluga*, Novi Sad: Stilos;
122. Lovre, I. – Novaković, J. – Perić, M. (2009), *Vrednovanje intelektualnog kapitala: od koncepta do ekonomskog modela*, Fakultet za uslužni biznis, Sremska Kamenica;
123. Lundvall, Bengt-Ake, (1998), *The Learning Economy – Challengers to Economic Theory and Policy* u Klaus Nielsen i Bjorn Johnson, eds., *Institutions and Economic Change: New Perspectives on Markets, Firms and Technology*, Cheltenham, UK: Edvard Elgar;
124. Maher, N. (2006), *Human and intelectual capital as an aspect of Competitiveness in globalisation*, Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, časopis „Ekonomске teme”, godina izlaženja XLIV, br. 1–2;
125. Maja V. (2008), *Upravljanje znanjem u velikim Hrvatskim poduzećima*, Sveučilište u Zagrebu, magistrski rad;
126. Mario B. (2008), *Prilog teoriji ljudskoga kapitala: koja svojstva radne snage treba smatrati bitnim sastavnicama ljudskoga kapitala? Ekonomija / Economics*, 15 (1), [www.rifin.com](http://www.rifin.com);
127. Markukula, M. (2008), *From Quality to e-Quality*, London;
128. Marr, B.,(2000), *Perspectives on Intellectual Capital*, ISBN 0-7506-7799-6;
129. Maršal, A. (1956), *Principles of Economics*, Macmillan, London;
130. Mašić, B. (2007), *Strategijski Menadžment: Proces i Koncepti*, Univerzitet Sinergija, Bijeljina;
131. Matheson, D. – Matheson J. E. (1998), *The Smart Organization: Creating Value Through Strategic R&D*. Harvard Business School Press;
132. McElroy, M. W. (2001), *Social Innovation Capital*, Macroinnovation Associates, LLC;
133. Meyer, C. (1998), *Relentless Growth*, New York;
134. Meyer, M. – Chrysler-Fox, P. – Roodt, G. (2009), *Human Capital Review Vol 2 No 5: Human resources vs human capital: What is in a name*, University of Johannesburg;
135. Porter, Michael E. (2007), *Konkurentska prednost: Stvaranje i očuvavanje vrhunskih poslovnih rezultata*, Asee, Novi Sad;

136. Porter, Michael E. (1990), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York;
137. Milica M. (2012), *Konkurentnost, sa osvrtom na organsku proizvodnju vina*, Univerzitet Singidunum, master rad;
138. Milićević, V. (2004), *Strategijsko poslovno planiranje – menadžment pristup*, Beograd: Fakultet organizacionih nauka;
139. Milija, B. (2012), *Značaj inovativnosti za ekonomski razvoj*, Međunarodna naučna konferencija, Menadžment 2012;
140. Milisavljević, M. (2001), *Marketing, Savremena administracija*, Beograd;
141. Mimo, D. (2010), *Znanje kao neograničeni resurs i objekat upravljanja*, Univerzitet Crne Gore, Fakultet za pomorstvo Kotor, JEL Classification: D, Preliminary communications; Received: January;
142. Momirović, D. – Nestorović, O. i Milosavljević, G. (2010), *Menadžment i održivi razvoj u vremenu svetske ekonomske krize*, Međunarodna naučna konferencija MENADŽMENT 2010, Kruševac;
143. Morita, A. (1986), *Made in Japan: Akio Morita and Sony*, New York, E. P. Dutton;
144. Narayanan, V. K. (2000), *Managing Technology and Innovation for Competitive Advantage*, New Jersey, Prentice Hall;
145. Noe, R. A. (1986), *Trainees Attributes and Attitudes: Neglected Influences on Training Effectiveness*, *Academy of Management Review* 11(4);
146. Ohmae, K. (1993), *The Mind of the Strategist Business Planning for Competitive Advantage*, NJ, Penfuin;
147. Pavlović, V. (2004), *Civilno društvo i demokratija*, Čigoja štampa, Beograd;
148. Paye, J. C. (1996), *Policies for knowledge-based economy*, OECD Observer, jan–juli;
149. Pearce, A. J. – Robinson, B. R. (2000), *Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy*, Irwin McGraw-Hill, Boston;
150. Perić K. – Podunavac, D. (2006), *Intelektualni kapital*, Fakultet elektrotehnike i računarstva – organizacija telekomunikacijske mreže, Zagreb;
151. Peters, T. (1996), *Uspješan u haosu*, Grmeč, Poslovni pregled, Beograd;
152. Peters, T. (2001), *Crazy time call for Crazy organizations*, Dorling Kindersley Limited, New York;
153. Peters, T. (2005), *Leadership – Inspire, Liberate, Achieve*, Dorling Kindersley Limited, New York;
154. Petty, R. and Guthrie, J. (2000), *The Case for Reporting an Intellectual Capital: Evidence, Analysis and Future Trends*, Dahiya, S. B. (Ed.), *The Current State of the Business Discipline*, Spellbound Publications, Rohtak, ICDQM. (2008), *Zbornik radova – Upravljanje kvalitetom i pouzdanošću*, Čačak: Izdavački centar DQM;

155. Popper, K. R. (2000), *Objective Knowledge*, London, England: Oxford University Press;
156. Porter, M. (2008), *O konkurenciji*, Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, Beograd;
157. Porter, M. E. (2007), *Konkurentska prednost*, Novi Sad, Asee books;
158. Porter, M. E. (2008), *Konkurentska prednost, postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*, Masmmedia, Zagreb;
159. Porter, M. (2008), *Clusters and Competition: New Agenda for Companies, Governements, and Institutions*. In: *On Competition*. MA: Harvard Business Press;
160. Porter, M. E. (1998), *Clusters and the New Economics of Competition*, Harvard Business Review, New York;
161. Porter, M. E. (2008); *O konkurenciji*, FEFA, Beograd;
162. Porter, M. – Millar, V. E. (1985), *How Infromation Gives You Competitive Advantage*, Harvard Business Review, juli–avgust;
163. Prahalad, C. K. i Hamel G. (1990), *The Core Competences of the Corporation*, Harvard Business Review, vol. 63, May-June;
164. Prahalad, C. K. – Hamel, G. (1990), *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review, vol. 68, br. 3, juli–avgust;
165. Premović, J. (2010), *Inovativne organizacije u funkciji ostvarivanja konkurentskih prednosti*, Montenegrin Journal of Economics, N. 11, vol. 6, Kotor;
166. Premović, J. (2010), *Znanje kao strateški potencijal razvoja preduzeća*, SM 2010, Palić;
167. Pržulj, T. (2002), *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd, Institut MSP;
168. Pulić, A. – Sundać, D. (1998), *Intelektualni kapital*, I. B. C. C, Rijeka;
169. Riderstrale, J. – Nordstrom, K. (2004), *Funky busine\$\$*, PlatΩ, Beograd;
170. Robbins, P. S. – Coulter, M. (2005), *Menadžment*, Data status, Beograd;
171. Robbins, S. P. and Timothy A. J. (2008), *Organizational Behavior*, 13th Edition, Prentice Hall;
172. Roberts, E. B. – Fusfeld, A. R. (1981), *Staffing the Innovative Technology-Based Organization*, Sloan Management Review, Spring;
173. Rosabeth, K. M. (2006), *Innovation: The Classic Traps*, Harvard Business Review, November;
174. Rosić, I. – Veselinović, P. (2008), *Nacionalna ekonomija*, Ekonomski fakultet, Kragujevac;
175. Rot,N. (2010), *Psihologija grupa*, Zavod za udžbenike, Beograd;
176. Sadler, P. – Craig, J. (2003), *Strategic management*, Kogan Page Ltd.;
177. Salomon, Jean-Jacques (1986), *Science, technologie et développement: le problème des priorités*, Revue Tiers-Monde, Tome XXVII, No. 105, Janvier–Mars;

178. Santosus, M – Surmacz, J. (2001), *The ABCs of Knowledge Management*, Society of American Archivist;
179. Savić, V. – Stefanović, I. (2006), *Upravljanje znanjem u funkciji razvoja učećih organizacija*, Zbornik radova: Sym Org 2006;
180. Schumpeter, J. A. (1939), *Business Cycles*, New York, McGraw Hill;
181. Senge, P. (2003). *Peta disciplina – umeće i praksa organizacije koja uči*, Adižes MC, Novi Sad;
182. Senge, P. M. (1990), *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*, Doubleday, New York;
183. Senge, P. M. (2003), *Peta disciplina – principi i prakse učeće organizacije*, biblioteka „Dijalog”, Mozaik knjiga Zagreb;
184. Sitar S. A. –Vasić, V. (1985), *Measuring Intellectual Capital: Lesons Lerved from a Practical Implementation*, Slovenija;
185. Slavković, M. (2006), *Korporativno upravljanje u tranziciji – vlasništvo, kontrola, menadžerske kompetencije*, monografija, Ekonomski fakultet Kragujevac;
186. Slobodan S. Ž. (2010), *Konkurentska prednost kao uslov kompanijskog razvoja i opstanka na tržištu*, Nezavisni univerzitet Banja Luka, naučni članak;
187. Smith, A. (1952), *Istraživanje prirode i uzroka bogatstva naroda*, Ognjen Prica, Zagreb;
188. Softić, L. dipl. ek. (2007), *Značaj ljudskog kapitala u kreiranju blagostanja*, <http://savjetnik.ba/>
189. Šošić, V. (2003), *Premija za obrazovanje i ulaganje u ljudski kapital u Hrvatskoj*, Finansijska teorija i praksa, 27 (4);
190. Spremić, M. (2001), *Upravljanje znanjem od teoretskog modela do praktičnog pristupa*, Računovodstvo, revizija i financije, br. 9;
191. Štangl, Š. G. – Zimanji, V. (2005), *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet Subotica;
192. Stanković, I. – Gocic, M. – Deljanin, M. (2009), *Intelektualni kapital i upravljanje znanjem*, Beograd;
193. Stevens, L. (2000), *Knowing What Your Company Knows*, Knowledge Management, December;
194. Stewart, T. (2001), *Intellectual Capital: Ten Years Later, How Far We've Come*, Fortune, May;
195. Stošić, B. (2007), *Menadžment inovacija – ekspertni sistemi, modeli i metodi*, Beograd, FON;
196. Sullivan, P. H. (2002), *Profiting from Intellectual Capital: Extracting Value from Innovation*, New York: Wiley;
197. Sundać, D. – Pulić, A. (1997), *Intelektualni kapital – ključni resurs 21. stoljeća*, Rijeka;

198. Sundać, D. – Fatur, I. (2004), *Intelektualni kapital – čimbenik stvaranja konkurentskih prednosti logističkog poduzeća*, Zagreb;
199. Sundać, D. (2002), *Znanje – Temeljni ekonomski resurs*, Ekonomski fakultet, Rijeka;
200. Sundać, D. (1997), *Fleksibilnost i adaptibilnost: novi pokazatelji uspješnosti poduzeća*, Rijeka;
201. Sundać, D. (1998), *Prilozi za novu ekonomsku znanost*, Verzal, Rijeka;
202. Sundać, D. – Švast, N. (2009), *Intelektualni kapital temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća*, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Zagreb;
203. Suresh, R. (2012): *Knowledge management – An Overview*, online: [http://www.knowledgeboard.com/library/km\\_an\\_overview.pdf](http://www.knowledgeboard.com/library/km_an_overview.pdf);
204. Šušnjar, Š. – Zimanji, G. (2005), *Menadžment ljudskih resursa*, Univerzitet u Novom Sadu;
205. Takeuchi, H. u Ahmede et al (1999), *Measurement practice for knowledge management*, Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today, vol. 11; No 8, („Prirodno mesto gdje počiva znanje je individual.”);
206. Tanasijević, Z. (2006), *Novi putevi menadžmenta ljudskih resursa*, Festival kvaliteta 2006, A-41, dostupno na <http://www.scribd.com>;
207. Temple, Jonathan R. W. – Jans-Joachim V., (1998), *Human Capital, Equipment Investment, and Industrialization*, European Economic Review, 42 (7),
208. Tisen, R. – Andriesen, D. – Lekan Depre, F. (2006), *Dividenda znanja – stvaranje kompanija sa visokim učinkom kroz upravljanje znanjem kao vrednošću*, Zagreb;
209. Tisen, R. – Andriesen, D. – Depre, F. L. (2006), *Dividenda znanja*, Beograd: ASEE Books;
210. Todosijević, R. (2009), *Strategijski menadžment*, Subotica: Ekonomski fakultet;
211. Torrington, D. – Hall L. i Taylor S. (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Datastatus, Beograd;
212. Torrington, D. – Hall, L. & Taylor, S. (2005) *Human Resource Management*, 6th ed. FT/Prentice Hall;
213. Trott, P. (2005), *Innovation Management and New Product Development*. London, Prentice Hall;
214. Tulgan, B. (2003), citirano kod Edvinsson, L.: *Korporacijska longituda, Navigacija ekonomijom znanja*, Differo, Zagreb;
215. Turban, E. – Aronson J. E. – Ting-Peng, L. (2005), *Decision Support Systems and Intelligent Systems*, Pearson Prentice Hall;
216. Ungerer, M. (2004), *Deeveloping Core Capabilities in a Financial Services Firm: AN Intellectual Capital Perspective*;
217. Unković, M. (2010), *Međunarodna ekonomija*, Univerzitet Singidunum, Beograd;



218. Valsiner, J. (1997), *Čovekov razvoj i kultura*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd;
219. Vardar, N. Hyundai (2008), *A Global Success Story*, Yeditepe University, Istanbul;
220. Vesić, D. (2006), *Upravljanje ljudskim kapitalom*, Tottal, Beograd;
221. Vidović, S. (2003), *Upravljanje znanjem*, InfoTrend, Zagreb, br. 107;
222. Višnja Lj. (2005), *Upravljanje znanjem primenom alata poslovne inteligencije*, Sveučilište u Zagrebu;
223. Vladimir M. (2010), *Klasteri – faktor unapređenja konkurentnosti industrije Srbije*, Ekonomski horizonti, 2010, 12, (2);
224. Von Stamm, B. (2008), *Managing Innovation, Design and Creativity*, 2nd edition. Wiley;
225. Weber, M. (1989), *Protestantska etika i duh kapitalizma*, Veselin Masleša – Svjetlost, Sarajevo;
226. Weber, M. (1947), *The Theory of Social and Economic Organization*, The Free Press, New York;
227. Zimanji, V. – Štangl Š. G. (2005), *Organizaciono ponašanje*, Subotica: Ekonomski fakultet;
228. Živković, D. (2003), *Intelektualni kapital u procjepu između zakona i tehnologije*, Zagreb;

#### **Internet izvori:**

1. dership.htm#weber
2. <http://klasteri.merr.gov.rs/>
3. [http://cbae.nmsu.edu/~dboje/teaching/338/transformational\\_lea](http://cbae.nmsu.edu/~dboje/teaching/338/transformational_lea)
4. <http://crnarupa.singidunum.ac.rs/ARHIVA/Master/Master%20studije/Upravljanje%20inovacijama%20-%20Prof.%20dr%20Dusan%20Regodic/Skripta%20iz%20inovacija.pdf>
5. <http://en.wikipedia.org/wiki/Direct-marketing>
6. [http://organizacija.awardspace.biz/poglavlje\\_4/glava\\_4\\_3.htm](http://organizacija.awardspace.biz/poglavlje_4/glava_4_3.htm)
7. [http://wikipedia.org/wiki/Intelektualni\\_kapital](http://wikipedia.org/wiki/Intelektualni_kapital)
8. <http://www.apqc.org/portal/apqc/site?path=/services/knowledgemanagement/index.html>, (23 12. 2009);
9. <http://www.businessdictionary.com/definition/intellectual-capital.html>
10. <http://www.cqm.rs/2010/pdf/37/21.pdf>
11. <http://www.efst.hr/~mrnjavac/znanje1.pdf>
12. [http://www.horizonti.ekfak.kg.ac.rs/sites/default/files/casopis/2010\\_1/6\\_Pero\\_Petrovic.pdf](http://www.horizonti.ekfak.kg.ac.rs/sites/default/files/casopis/2010_1/6_Pero_Petrovic.pdf)

13. [http://www.ieee.hr/\\_download/repository/Intelektualni\\_kapital.ppt](http://www.ieee.hr/_download/repository/Intelektualni_kapital.ppt)
14. <http://www.poslovnaznanja.com/objavljeni-autorski-tekstovi/e-magazin/32-sta-je-konkurentska-prednost-kreiranje-vrednosti.htm>
15. <http://www.rpkpacevo.com/akti/Tema%2056.pdf>
16. <http://www.skladistenje.com/upravljanje-znanjem>
17. <http://www.sveiby.com/articles/knowledgetheoryoffirm.htm>
18. <http://www.the-dma.org/index.php>
19. [http://www.wbc-inno.kg.ac.rs/pub/download/13964371334791\\_wbc\\_inno\\_academic\\_methodology\\_for\\_innovation\\_management\\_ser.pdf](http://www.wbc-inno.kg.ac.rs/pub/download/13964371334791_wbc_inno_academic_methodology_for_innovation_management_ser.pdf)
20. <http://www2.fm-kp.si/zalozba/ISBN/961-6486-71-3/337-351.pdf>
21. [www.brint.com/casestudies.html](http://www.brint.com/casestudies.html), *Knowledge in Action: Case Studies* (Worldwide)
22. [www.efzg.hr/dok/](http://www.efzg.hr/dok/)
23. [www.fefa.edu.rs/files/](http://www.fefa.edu.rs/files/) [www.ien.bg.ac.rs/](http://www.ien.bg.ac.rs/)
24. [www.iisp.rs](http://www.iisp.rs)
25. [www.intellectual-capital.net/kmanage.html](http://www.intellectual-capital.net/kmanage.html)
26. [www.mbatrend.com](http://www.mbatrend.com), *Učenje, znanje, Internet i konkurentske prednost*;
27. [www.mbatrend.com](http://www.mbatrend.com), *Ljudski resursi i konkurentska prednost*;
28. [www.mpcholding.com/sr/nodes/show](http://www.mpcholding.com/sr/nodes/show)
29. [www.singipedija.com/content/331-Koncept-uspesnosti-savremenih-organizacija](http://www.singipedija.com/content/331-Koncept-uspesnosti-savremenih-organizacija)
30. [www.wikipedia/intelektualnikapital/.org](http://www.wikipedia/intelektualnikapital/.org)

### Časopisi:

1. Commission of the European Communities – CEC, *The concept of clusters and clusters policies and their role for competitiveness and innovation – Main statistical results and lessons learned*, Commission Staff Working Document, Brussels;
2. Competitive Regional Clusters – National Policy Approaches, 2007, *Reviews of regional innovation, OECD*, <http://www.oecd.org/dataoecd/34/22/38653705.pdf>;
3. Časopis *Glas Gospodarstva*, 47, Ljubljana, Slovenija, december 2007;
4. Die Geschichte der Philosophie, (1988 ), Grosse Denker Gestern und Heute;
5. Dijalog o studiji slučaja Davida Berdish, *Učenje za operativnu izvrsnost: priča jednog menadžera*, koji je objavljen na web portalu [www.Quantum21.net](http://www.Quantum21.net);
6. *EKONOMSKA MISAO PRAKSA DBK. GOD XXI.* (2012.) BR. 1. (381-398) Vrdoljak Raguž, I. – Tolušić, M.;
7. European Commission (1995), *Green Paper on Innovation*, European Commission, December;

8. *Godišnje izvešće o konkurentnosti Hrvatske 2008*, Nacionalno veće za konkurentnost, Zagreb, travanj, 2009, str. 27; Alpeza, M.: Znanje kao konkurentna prednost;
9. *Innovation models and design*, Andrea Filippetti, Italian National Research Center – CNR-IRPPS, Rome, Italy and School of Business, Economics and Informatics, Birkbeck College, University of London, London, UK;
10. *INTELEKTUALNI KAPITAL: FIKCIJA (ILUZIJA) ILI REALNOST*, mr GABRIELA KRSTEVSKA, [gabriella@thome.mk](mailto:gabriella@thome.mk);
11. *KBE and Society Framework and Indicators* (2004), Australian Bureau of Statistics;
12. *KMWorld Knowledge Community*, on-line [http://organik.kmworld.com/organik/orbital/home/organik\\_home.jsp](http://organik.kmworld.com/organik/orbital/home/organik_home.jsp);
13. *Konkurentnost privrede Srbije 2003*, 2003, Džefferson Institut, Beograd;
14. Naučni skup sa međunarodnim učešćem Sinergija 2010, Raje Baničića bb, Bijeljina, *KONCEPTI USPJEŠNOSTI SAVREMENIH ORGANIZACIJA*, Sveto Veselinović, Poslovni fakultet u Višegradu, Užičkog Korpusa 12, Višegrad;
15. OECD (2001), *The Well-being of Nations: The Role of Human and Social Capital*, OECD (2005), Eurostat. Oslo Manual – Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition. OECD Publishing;
16. *OECD Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation*, Data. Paris, OECD Directorate for Science, Technology and Industry, Industry Committee, 1991;
17. OECD, Eurostat, Oslo, *Manual - Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, 3rd Edition. OECD Publishing, 2005;
18. *Organization culture as determinate of product innovation*, Julia Naranjo Valencia, Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales, Colombia, and Raquel Sanz Valle and Daniel Jimenez Jimenez, Facultad de Economía y Empresa, Universidad de Murcia, Murcia;
19. Organization for Economic Co-operation and Development. *The Knowledge Based Economy*, Paris, OECD, 1996;
20. Projekat Nacionalna strategija održivog razvoja, grupa: privreda zasnovana na znanju, *Privreda Srbije – održivost zasnovana na znanju*, Beograd, 2007;
21. Small Business Administration (2005), *The smallbusiness economy*, Washington dc;
22. *Socioeconomica – The Scientific Journal for Theory and Practice of Socioeconomic Development Vol. 1*, No2, pp. 303–312. December, 2012, mr Bljerim Haljilji – Intelektualni kapital kao determinanta kreiranja vrednosti i konkurentne prednosti kompanija;
23. *Strategija razvoja klastera*, 2008, Centar za konkurentnost i razvoj klastera, Novi Sad;
24. *Strategija razvoja Republike Srbije do 2020 godine*, Vlada Republike Srbije, Beograd, maj 2007, internet strane:

[http://media.srbija.sr.gov.yu/medsrp/dokumenti/bela\\_knjiga1.pdf](http://media.srbija.sr.gov.yu/medsrp/dokumenti/bela_knjiga1.pdf),  
[http://media.srbija.sr.gov.yu/medsrp/dokumenti/bela\\_knjiga2.pdf](http://media.srbija.sr.gov.yu/medsrp/dokumenti/bela_knjiga2.pdf),

25. *Strategija saradnje USAID-a na Kosovu za razvoj zemlje 2014–2018.*
26. Stručni članak 330.341:005.336.4 Dr Pero Petrović, *Uticaj ljudskih resursa na privredni rast i razvoj Srbije;*
27. Svetska banka, *Pokazatelji razvoja u svetu 2012;*
28. *The European Community's Development Policy – Statement by the Council and the Commission*, pp. 1, <http://europa.eu.int>;
29. *The management of IC: The issue and the practice*, The Society of Management Accountants of Canada, Hamilton, Ontario, 1998., str. 6, prema: Kolaković, M.: *Intelektualni kapital poduzeća i njegovo mjerenje*, RRIF, Društvo računovođa i finansijskih djelatnika, Zagreb, br. 9, 1998;
30. *The open innovation paradox*, Marcel Bogers Mads Clausen Institute for Product Innovation, SPIRE Research Center, University of Southern Denmark, Sønderborg, Denmark;
31. *UNDP, Izveštaj o ljudskom razvoju na Kosovu 2012.*
32. *USAID, KOSOVO 2014–2018, Strategija saradnje za razvoj zemlje;*

**ANKETA:**

## **ISTRAŽIVANJE**

Za potrebe doktorske disertacije  
Mr Duda Koska Balje  
na temu:

### ***Uticaj ljudskog kapitala na stvaranje održive konkurentske prednosti u poslovanju savremenih organizacija***

***Poštovani,***

***Zahvaljujem Vam se na vremenu koje ćete izdvojiti za popunjavanje ove ankete.***

Cilj ovog istraživanja je da se ispita važnost ljudskog kapitala kao nevidljivog resursa, kao i to koliko mu se pridaje značaj i pažnja u organizacijama koje posluju na Kosovu.

Istraživaće se koliko i kako ljudski kapital utiče na stvaranje i održanje konkurentske snage i prednosti, kao i povećanje uspeha organizacija u stvaranju superiornih proizvoda i usluga. Istraživanje obuhvata značaj ljudi, njihovog obrazovanja, veština, njihove motivacije i želje za uspehom, njihove kreativnosti, inovativnosti i sposobnosti timskog rada u stvaranju veće produktivnosti i prednosti jedne organizacije u odnosu na drugu.

Istraživanje u doktoratu treba da odgovori na pitanje uticaja ljudskog kapitala na organizacione performanse, kao i načina na koji ljudski kapital utiče na stvaranje konkurentnosti i održavanje jednom stvorene prednosti u budućnosti.

Rezultati ovog istraživanja trebalo bi da pokažu delovanje ljudskog kapitala kao faktora na poslovanje kompanija na Kosovu, preduzetničkim i liderskim potencijalima zaposlenih, njihovu svest, kao i svest top menadžera o značaju znanja, važnosti stalnog usavršavanja, želji za učenjem, kreativnošću, spremnost na rizike zaposlenih, kao i koliko i kako sve to utiče na postizanje uspeha i prednosti savremenih organizacija.

S poštovanjem,  
Mr Duda Koska Balje

## UPUTSTVO

Za potrebe istraživanja molimo Vas da usvojite sledeće definicije:

*Intelektualni kapital* je suma svih znanja u organizaciji koja doprinose procesu stvaranja vrednosti i održive prednosti i konkurentnosti organizacije.

*Ljudski kapital (human capital)*, definišemo ga kao kombinaciju znanja, veština, sposobnosti, vrednosti i inovativnosti zaposlenih u kompaniji koja im omogućuje da izvrše svoje radne zadatke. Zaposleni nisu sami po sebi ljudski kapital, već to postaju tek onda kada svoje znanje i veštine transformišu u dela koja su u skladu sa strategijom poslovanja kompanije. Ljudski kapital je berza veština i produktivnog znanja koje se nalazi u samom čoveku.

*Znanje* je sastav ili logički pregled činjenica i generalizacija o objektivnoj stvarnosti koje je čovek usvojio i trajno zadržao u svojoj svesti. Znanje takođe čine sve činjenice, informacije i veštine koje je osoba stekla iskustvom ili obrazovanjem.

*Inovacija* je primena nove i poboljšane ideje, postupka, dobra, usluge ili procesa koji donosi nove koristi ili kvalitet u primeni.

Ovo će se istraživanje bazirati na Vašem mišljenju o ljudskom kapitalu i njegovom uticaju na konkurentnost i uspeh organizacije.

S obzirom na to da se anketa popunjava odgovorima koji predstavljaju Vaše mišljenje, ne postoje ispravni i pogrešni odgovori.

## ANKETA

---

### 1. Osnovne informacije o organizaciji

---

1. Naziv organizacije: \_\_\_\_\_

2. Sedište organizacije: \_\_\_\_\_

3. Delatnost kojom se organizacija bavi:

- a) Proizvodnja
- b) Finansije
- c) Uslužne delatnosti
- d) Ostalo (precizirajte) \_\_\_\_\_

4. Svojinski oblik Vaše organizacije

- a) Društvena svojina
- b) Privatna svojina
- c) Privatno/javna svojina
- d) Deoničarsko društvo

5. Ukupan broj zaposlenih u organizaciji

\_\_\_\_\_

6. Koliko zaposlenih u Vašoj organizaciji poseduju visoko obrazovanje (*procenite na okruglo 10%*)

\_\_\_\_\_

7. Koliko godina posluje Vaša organizacija na tržištu:

\_\_\_\_\_

---

## 2. Podaci o ispitaniku

---

1. Pol ispitanika:

- a) muški
- b) ženski

2. Pripadate sledećoj starosnoj grupi:

- a) 20–30 godina
- b) 31–40 godina
- c) 41–50 godina
- d) 51–60 godina
- e) Preko 60 godina

3. Vaša pozicija u organizaciji:

- a) Top menadžment
- b) Srednji nivo menadžmenta
- c) Menadžment prvog nivoa
- d) Tehničko osoblje
- e) Administrativno osoblje

4. Školska sprema koju posedujete:

- a) doktor nauka
- b) magistar
- c) specijalista
- d) master
- e) bečelor
- f) srednja stručna sprema
- g) \_\_\_\_\_

5. Godine radnog staža (radno iskustvo) na poziciji na kojoj se nalazite u organizaciji:

- a) Od 1 do 4 godina
  - b) Od 5 do 6 godina
  - c) Od 7 do 9 godina
  - d) 10 godina
  - e) Preko 10 godina
-



---

### 3. Ljudski kapital

---

1. Intelektualni kapital je značajan faktor Vaše organizacije i omogućava stvaranje veće dodate vrednosti proizvodima i uslugama koje nudite na tržištu.

- a) Da
- b) Ne
- c) U maloj meri

2. Konkurentsku prednost Vaše organizacije bazirate na (obeležite jedan od ponuđenih odgovora).

- a) Kvalitetu zaposlenih
- b) Kvalitetu proizvoda
- c) Tehnologiji koju posedujete
- d) Cenom proizvoda na tržištu

3. Vaša organizacija prepoznaje ljude kao ključni resurs savremenog poslovanja.

- a) Da
- b) Ne
- c) U maloj meri
- d) Ne znam

Na pitanja za koja su Vam ponuđeni odgovori u obliku 1, 2, 3, 4, 5 odgovarate obeležavanjem jednog od ponuđenih brojeva koji najbliže odgovara Vašem stavu u vezi sa određenom tvrdnjom pri čemu je:

1. uopšte se ne slažem
2. delimično se ne slažem
3. ne znam
4. delimično se slažem
5. u potpunosti se slažem

1. Uspostavljanje pravilne ravnoteže između vidljivih resursa (mašina, tehnologije...) i nevidljivih resursa (ljudi, ideja, kreativnosti...) bitno utiče na konkurentnost.	1	2	3	4	5
2. Ljudi u Vašoj organizaciji se podržavaju i neguje se timski rad.	1	2	3	4	5
3. Zaposleni Vaše organizacije poseduju stručnost i znanje za poslove koje obavljaju.	1	2	3	4	5
4. Kontinuirano pratite individualne sposobnosti Vaših zaposlenih.	1	2	3	4	5
5. Vaši zaposleni pokazuju visok nivo samoinicijative za obavljanje postojećih zadataka kao i za nove zadatke ili nove načine rada.	1	2	3	4	5
6. Disciplina unutar organizacije je bitna za uspešnost poslovanja Vaše organizacije.	1	2	3	4	5
7. Zaposleni u Vašoj organizaciji su motivisani za kvalitetno obavljanje posla.	1	2	3	4	5
8. Zaposleni u Vašoj organizaciji poseduju stručnost za ostvarivanja željenih ciljeva koji se stalno menjaju prateći promene koje se dešavaju unutar i izvan organizacije.	1	2	3	4	5
9. Zaposleni u Vašoj organizaciji su motivisani da dele znanje.	1	2	3	4	5
10. Zaposleni u Vašoj organizaciji prihvataju (preuzimaju) odgovornost za svoje postupke na radnom mestu.	1	2	3	4	5
11. Zaposlenima Vaše organizacije je dozvoljeno samostalno donošenje odluka na radnom mestu.	1	2	3	4	5
12. Kreativnost Vaših zaposlenih utiče na kvalitet koji postižete i doprinosi konkurentnosti.	1	2	3	4	5
13. Zaposleni u Vašoj organizaciji vrlo rado predlažu (iznose) svoje ideje.	1	2	3	4	5

---

#### 4. Permanentna edukacija i usavršavanje

---

1. Vaša organizacija posvećuje pažnju stvaranju novih znanja, veština i sposobnosti zaposlenih.	1	2	3	4	5
2. Vaša organizacija podržava stručno usavršavanje zaposlenih.	1	2	3	4	5
3. Vaši zaposleni su motivisani da se stalno usavršavaju.	1	2	3	4	5
4. Zaposlenima Vaše organizacije je dostupno znanje i informacije iz cele organizacije, bez ograničavajućeg faktora, krutih pravila i procedura.	1	2	3	4	5
5. Organizaciono učenje i stalno usavršavanje zaposlenih bitno utiče na konkurentnost Vaše organizacije.	1	2	3	4	5
6. Edukaciju zaposlenih definišete u skladu sa njihovim trenutnim potencijalima i potrebama i ciljevima organizacije.	1	2	3	4	5
7. Zaposleni Vaše organizacije su dovoljno raspoloženi za razvijanje takmičarskog duha.	1	2	3	4	5

8. Odnos između Vaših zaposlenih je na takvom nivou da se nesebično nove informacije i znanja dele među njima u cilju stvaranja veće produktivnosti i uspeha.

- a) Retko
- b) Često
- c) Uvek
- d) Nikada

9. Zaposleni mogu da uče iz iskustva drugih unutar organizacije

- a) Retko
- b) Često
- c) Uvek
- d) Nikada

10. Kada ste (menadžeri) bili poslednji put na nekom stručnom usavršavanju (seminari, *in-house* trening i sl.)?

- a) pre 6 meseci
- b) pre godinu dana
- c) pre 1 do 3 godine
- d) pre više od tri godina

---

## 5. Preduzetničko-liderski potencijal i inovacije

---

1. Na skali 1–5 ocenite potencijal zaposlenih (stručnost, kreativnost, iskustvo, razvoj kroz učenje, spremnost na promene) za stvaranje.

Radikalne inovacije (Radikalne inovacije obuhvataju ponudu nečega potpuno novog).

1 – veoma mali, 5 – veoma veliki

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Inkrementalne inovacije (Inkrementalne inovacije obuhvataju ponudu nečeg modifikovanog).

1– veoma mali, 5 – veoma veliki

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Na sledeće tvrdnje odgovarate tako što ćete obeležiti numerisani kvadratić:

1. uopšte se ne slažem
2. delimično se ne slažem
3. ne znam
4. delimično se slažem
5. u potpunosti se slažem

1. Vaša organizacija nagrađuje zaposlene koji imaju korisne ideje.	1	2	3	4	5
2. Zaposleni u Vašoj organizaciji su spremni da prihvataju promene koje se dešavaju i deluju na organizaciju iz okruženja.	1	2	3	4	5
3. Zaposleni u Vašoj organizaciji preuzmu rizik prilikom obavljanja svojih zadataka u želji da uvedu novine na radom mestu.	1	2	3	4	5
4. Menadžeri Vaše organizacije su spremni za aktivno sprovođenje promena.	1	2	3	4	5
5. Stalno učenje i usavršavanje je važan faktor u procesu inovacija unutar Vaše organizacije.	1	2	3	4	5
6. Vaša organizacija obezbeđuje dovoljno vremena, prostora, finansija i drugih uslova za pospešivanje inovativnosti,	1	2	3	4	5

stvaranje novih ideja zaposlenih.					
7. Vaša organizacija poseduje <i>inovativnu demokratiju</i> u kojoj ideje može da izloži svako unutar organizacije.	1	2	3	4	5
8. Vaša organizacija uvažava i realizuje najbolje ideje zaposlenih.	1	2	3	4	5
9. Zaposleni Vaše organizacije prate poslovne trendove.	1	2	3	4	5

*HVALA VAM NA SARADNJI!*

Mesto za Vaš komentar

## **SPISAK SLIKA**

- Slika 1. – Četiri osnovna tipa znanja, OECD.
- Slika 2. – Lanac znanja, Koulopoulos, Toms i Spinello.
- Slika 3. – Platforma ukrštanja tri tipa kapitala u organizaciji.
- Slika 4. – Uzajamno delovanje osnovnih oblika intelektualnog kapitala.
- Slika 5. – Sastavni delovi intelektualnog kapitala.
- Slika 6. – Komponente ljudskog kapitala.
- Slika 7. – Osnovne komponente strukturnog kapitala.
- Slika 8. – Osnovne komponente relacionog kapitala.
- Slika 9. – Ljudski kapital.
- Slika 10. – Dinamika i uticaj preduzetničkih inovacija - Model I.
- Slika 11. – Dinamika i uticaj preduzetničkih inovacija - Model II.
- Slika 12. – Ključne funkcije u preduzeću za inovacioni projekat.
- Slika 13. – Model „Technology Push”
- Slika 14. – Model „Market Pull”
- Slika 15. – Model „Strategy Pull”
- Slika 16. – Interaktivni model inovacije
- Slika 17. – Portfolio istraživačko-razvojnih projekata
- Slika 18. – Porterove sile
- Slika 19. – Generički lanac vrednosti

## **SPISAK TABELA**

- Tabela 1. – Karakteristika tradicionalnih i informacionih resursa.
- Tabela 2. – Kreiranje makroekonomije zasnovane na znanju: snaga i izazovi.
- Tabela 3. – Klasifikacija resursa prema Barney-u.
- Tabela 4. – Distributivna inovacija – marginalizovana inovacija.