

## MENADŽMENT ZNANJA: KONCEPT ZA KREIRANJE KONKURENTSKE PREDNOSTI U NOVOJ EKONOMIJI

BRANISLAV MAŠIĆ I JELENA ĐORĐEVIĆ – BOLJANOVIĆ,

Fakultet za menadžment Univerziteta "Braća Karić"

**Rezime:** Živimo u vremenu sve bržih, dramatičnijih, kompleksnijih i nepredvidljivih promena. Tehnološki, tržišno – ekonomski, politički, društveni i globalni faktori, utiču na ubrzanje promena, kao i na oblikovanje teorije i prakse ekonomije i menadžmenta. Koncept „Knowledge management“ (Menadžment znanja) sve više je jedan od ključnih koncepata kreiranja konkurentske prednosti u novoj ekonomiji i menadžmentu.

**Abstract:** We live at the time of faster, more dramatic, more complex, and unpredictable changes. Technological, market – economical, political, social and global factors, all influence the speed of changes, as well as they form the theory and practice of economy and management. Concept “Knowledge management” is getting more and more one of the key concepts in creating competitive advantage in the new economy and management.

**Ključne reči:** znanje, menadžment znanja, eksplicitno i prećutno znanje, ljudi i tehnologija, organizacija znanja, intelektualni kapital, neopipljiva imovina

**Key words:** Knowledge, Knowledge Management, Explicit and Tacit Knowledge, People and Technology, Knowledge Organisation, Intellectual Capital, Intangible Property.

UDC: 005.94; JEL clasification: D83, O32

Original scientific paper; Recived: December 08, 2005

### 1. Opšti pristup problemu

*Informacije i znanje su termonuklearna  
konkurentska oružja našeg doba.  
Tomas A. Stewart*

*Jedina konkurentska prednost je sposobnost  
da se uči i menja.  
Michael Porter*

Sasvim je sigurno da sposobnost neke organizacije da uči i da se menja, da uči brže od drugih i da naučeno brzo pretvori u akciju, predstavlja najveću prednost koju ona može da poseduje. Zemlja, kapital, oprema nemaju više odlučujuću ulogu na svetskom tržištu. Pojedinci, kompanije, čak i nacije, sve više su zavisne od načina na koji razvijaju svoje sposobnosti i primenjuju svoje znanje radi realizacije postavljenih ciljeva. Cilj savremene organizacije je da se svi poslovni procesi posmatraju kao procesi znanja. Ovo

uključuje stvaranje, osvajanje, čuvanje, podeću i primenu znanja kao faze životnog ciklusa menadžmenta znanja.

U brzo promenljivoj i nepredvidljivoj okruženju u kome kompanije traže način da održe i kreiraju konkurentsku prednost, znanje koje organizacija poseduje postaje jedan od odlučujućih faktora u tržišnoj borbi za prevlast, na prelazu iz industrijskog u društvo znanja. Već sada nije dovoljno individualno učenje, već je potrebno razvijati kolektivno, organizaciono učenje i znanje. Kolektivno, eksplicitno znanje i intelektualni kapital, u najširem smislu „neopipljiva imovina“ (intangible assets – property), postaje sve više termonuklearno konkurentsko oružje našeg doba.

Period u kome živimo različito se označava, kao npr: digitalna revolucija, informaciono doba, digitalna ekonomija, Web ekonomija, ekonomija znanja, društvo znanja, doba diskontinuiteta, treći talas, vreme brzine isl. U

eri digitalnih tehnologija nalazimo se oko tri decenije, a Internet i Intranet okruženje menja iz temelja načine poslovanja.

Bill Gates i Collins Hemingway, pišući o poslovanju brzinom misli i kako izgraditi "digitalni nervni sistem", s pravom uočavaju da nastajući hardverski, softverski i komunikacioni standardi menjaju poslovanje i ponašanje kupaca (7). Pri tom, čini se, dobro predviđaju da će se poslovanje u sledećih deset godina promeniti više nego što se promenio u poslednjih pola veka.

Peter Drucker, autor i konsultant koga mnogi nazivaju ocem savremenog menadžmenta, dobro uočava da ni jedna teorija poslovanja verovatno neće važiti u narednih deset godina. Drucker ističe da teorija poslovanja ima tri dela (6, str. 29):

□ pretpostavke o okruženju organizacije (društvo i njegove strukture, tržište, potrošači i tehnologija),

□ pretpostavke o specifičnoj misiji organizacije i

□ pretpostavke o jezgru kompetentnosti potrebnog za ostvarenje organizacione misije.

Zbog sve bržih promena, globalizacije i svih globalnih fenomena, potrebno je da ove tri pretpostavke prakse i teorije poslovanja budu prilagođene novoj stvarnosti, novom društvu znanja.

Thomas H. Davenport i Laurence Prusak (4, str. XXI) navode da su u svom istraživanju koje se odnosilo na informacioni menadžment okupili menadžere oko dvadesetpet kompanija među kojima su bili "Hewlett-Packard", "IBM", "AT&T" i «American Airlines». Pitanje koje su menadžerima postavili bilo je šta je to što im je neophodno da znaju, a što nisu znali i kako im se može najbolje pomoći u tome. Na iznenađenje autora, skoro svi od prisutnih uspešnih menadžera ovih velikih firmi su priznali da zapravo i nemaju tačnu ideju kako da upravljaju obogaćenim informacijama i znanjem u svojim kompanijama. Čak i one firme među njima koje su bile tehnološki na visokom nivou i koje su uspele da se uhvate u koštac sa informativnom revolucijom, priznale su da nemaju nikakav efikasan me-

tod i pristup koji bi omogućio upravljanje i razumevanje informacija, ali tako da se poboljša njihovo korišćenje kao takvih. Ono za čim su ove firme težile je, zapravo, sagledavanje suštine. One su tražile najbolju praksu, nove ideje, kreativno sadejstvo i saradnju, što ne može pružiti informacija, bez obzira koliko se dobro njom upravlja. Ova vrsta rezultata moguća je jedino, po mišljenju autora, stvaranjem efektivne koristi od znanja. Jasno je da većina potrebnog znanja već egzistira unutar njihovih organizacija, ali nije pristupačna u trenutku kada se traži. Ili kao što je rekao Leo Platt, CEO «Hewlett – Packard»: «Kada bi Hewlett Packard znao šta Hewlett Packard zna, bili bismo tri puta profitabilniji», izražavajući veru u potencijalnu vrednost znanja koje se deli među mnogim izvršiocima u organizaciji.

Kada je sve počelo? U vreme kada su se svi počeli okretati znanju, Tom Stewart je 1994. godine u časopisu «Fortune» upozorio kompanije da se usredsrede manje na ono što poseduju (own), a više na ono što znaju (know) – svoj intelektualni kapital. Nakon toga, Peter Drucker je identifikovao znanje kao novu osnovu konkurencije i takmičenja u postkapitalističkom društvu, a Paul Romer, ekonomista sa Stanforda je nazvao znanje jedinim nelimitiranim resursom i vrednošću koja raste onoliko koliko se koristi. Dva japanska akademika Ikujiro Nonaka i Hiro-taka Takeuchi, 1995. godine su objavili «The Knowledge –Creating Company», studiju o generisanju znanja i njegovoj upotrebi u japanskim firmama. Iste godine Dorothy Leonard Barton je napisala detaljnu studiju o ulozi znanja u zanatskim firmama «Well-springs of Knowledge». Nekoliko knjiga se u to vreme pojavilo na tržištu savetujući menadžere da treba da upravljaju znanjem, ali ne i kako to da učine. Firme kao što su «Dow Chemical» i «Skandia», i konsultantske kuće kao što su «Ernst&Young» i «IBM Consulting» u svoje sistematizacije uveli su radna mesta «chief knowledge officers» i «directors of intellectual capital» da bi proučili resurse znanja svojih firmi. Ukazivali su na vrednost čuvanja, poboljšanja i produktivnog uvećavanja poslovnih rezultata koje nastaje kao rezultat

menadžmenta znanja.

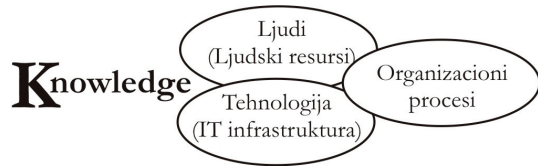
Razmatranje koncepta koji oblikuju teoriju i praksu menadžmenta i doprinose stvaranju konkurentske prednosti, na početku XXI veka nije nimalo lagan istraživački poduhvat. Samo da navedemo najznačajnije:

- Organizacija koja uči
- Jezgro kompetentnosti
- Knowledge Management
- TQM (Total Quality Management)
- Downsizing
- Outsourcing
- Reinženjering poslovnih procesa
- Strategija kao revolucija
- Patching
- Enterprise Resources Planning (ERP)
- Balanced Scorecard (BSC)
- E-commerce

Navedeni koncepti su nastali kao odgovor na nove menadžment izazove ubrzanja promena i globalizacije i svih fenomena koji prate navedene procese na kraju XX i početku XXI veka. Namera nam je da ovim radom obradimo neke bitne postavke i perspektive koncepta „Menadžmenta znanja“ (Knowledge Management), koji se intezivno razvija od sredine 1990-tih godina do danas, a koga većina autora ističe kao suštinski koncept u održanju i kreiranju relativne konkurentske prednosti.

## 2. Suština koncepta menadžmenta znanja

Menadžment znanja je novonastali interdisciplinarni poslovni koncept koji u svom fokusu ima organizaciono znanje. Ukorenjen je u mnogim disciplinama uključujući bisnis, ekonomiju, psihologiju i menadžment informacionih sistema. Za današnje firme pitanje menadžmenta znanja je ultimatum neophodan za postizanje konkurentske prednosti. Menadžment znanja uključuje ljude, tehnologiju i procese kao međusobno povezane i preklapajuće delove.



Šema 1. Preklapanje ljudskih, organizacionih i tehnoloških faktora menadžmenta znanja (2, str.3)

Svaka definicija menadžmenta znanja sadrži nekoliko integralnih delova:

- Korišćenje dostupnog znanja iz spoljašnjih izvora
- Ugradnja i čuvanje znanja u poslovnim procesima, proizvodima i uslugama
- Predstavljanje znanja u bazama podataka i dokumentima
- Promocija porasta znanja kroz organizacionu kulturu i motivaciju zaposlenih
- Prenos i korišćenje znanja kroz celu organizaciju
- Procena koristi dobijenih primenom znanja i njegovom ugradnjom u osnovu organizacije

Nažalost, ne postoji univerzalna definicija menadžmenta znanja kao što i ne postoji saglasnost o tome šta menadžment znanja sadrži. Iz tog razloga najbolje je menadžment znanja posmatrati u širem kontekstu. Najkraće rečeno, menadžment znanja je proces kroz koji organizacija generiše vrednost svoje intelektualne imovine bazirane na znanju (17).

Najčešće, pomenuto generisanje pomenute imovine podrazumeva deljenje znanja među zaposlenima, departmanima i čak sa drugim kompanijama ako je to u interesu najboljih rezultata i prakse. Važno je primetiti da definicija menadžmenta znanja ne govori ništa o tehnologiji. Tehnologija olakšava primenu menadžmenta znanja, ali sama po sebi ne predstavlja menadžment znanja.

*Šta čini intelektualnu ili svojinu zasnovanu na znanju?*

Nisu sve informacije validne. Od same kompanije zavisi koje će informacije kvalifikovati kao intelektualnu svojinu ili svojinu baziranu na znanju. Generalno gledano, intelektualna ili svojina bazirana na znanju

može se svrstati u dve kategorije: eksplicitno i prećutno znanje. Eksplicitno znanje se sadrži u svemu što bi moglo biti dokumentovano, arhivirano i kodifikovano, najčešće uz pomoć informacione tehnologije. Mnogo teže za razumevanje je koncept prećutnog znanja ili znanja koje je sadržano u umovima zaposlenih. Izazov, neraskidivo vezan za prećutno znanje, jeste kako prepoznati, razvijati, deliti i upravljati ovim znanjem.

*Koje dobrobiti kompanije mogu očekivati od menadžmenta znanja?*

Neke koristi od menadžmenta znanja su uočljive na prvi pogled, dok su druge veoma teške za definisanje. Da bi kompanija dobila što je moguće više koristi od menadžmenta znanja, znanje se mora učiniti dostupno svima, i međusobno deljenje znanja mora biti osnov za saradnju. Efikasan program menadžmenta znanja treba da pomogne kompaniji da uradi nešto od dole navedenog:

- Ubrzavanje inovacija ohrabriranjem slobodnog protoka ideja
- Poboljšanje korisničkog servisa
- Zadržavanje pažnje zaposlenih prepoznavanjem vrednosti njihovog znanja i njihovim nagrađivanjem
- Poboljšavanje svih aktivnosti i radnji i redukovanje njihovih troškova eliminisanjem nepotrebnih procedura

Menadžment znanja je proces usvajanja i korišćenja kolektivnog iskustva organizacije bilo gde u poslovnom procesu – na papiru, u dokumentima, bazama podataka (*explicit knowledge* – eksplicitno, vidljivo znanje) ili u umovima zaposlenih (tzv. *tacit knowledge* – prećutno, nevidljivo znanje). Oko 95% informacija postoji kao tzv. prećutno znanje. To je zapravo pokretačka snaga za inovacije – jedina konkurentna prednost koja podržava kompaniju u nepredvidivom poslovnom okruženju. Svrha savremenog poslovanja je korišćenje tehnologije tako da se znanje čuva, distribuira i širi kroz celu organizaciju povezivanjem zaposlenih sa dokumentovanim znanjem, a sve putem složenog sistema menadžmenta znanja.

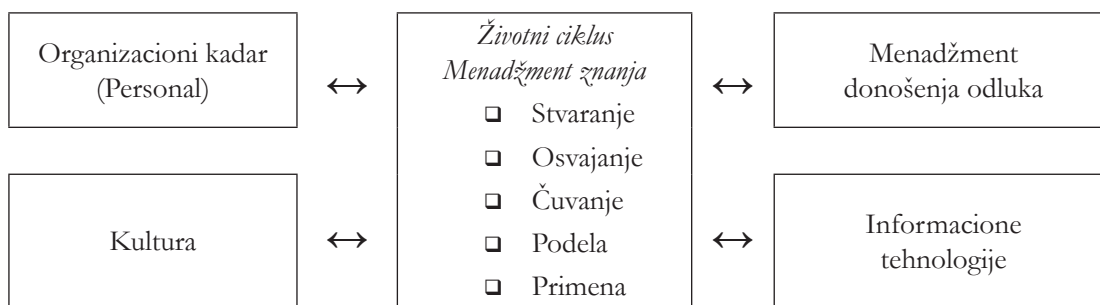
Cilj savremene organizacije je da se svi po-

slovni procesi posmatraju kao procesi znanja. Ovo uključuje stvaranje znanja, njegovo širenje, nadgradnju i primenu u celoj organizaciji. Savremene organizacije traže način za stvaranje dodatne vrednosti kroz identifikovanje, primenu i korišćenje znanja na jedinstven način, a to je proces koji je delom nauka, delom umetnost, a delom i sreća. Organizacije i menadžeri u njima treba da teže stvaranju što više eksplicitnog znanja, koje je po svojoj prirodi kolektivno. Takvo znanje uvedeno u operacije ne može nestati na način na koji pojedinac može napustiti neku organizaciju. Eksplicitna znanja sadržana u banci podataka, informacije i znanja neke organizacije iznose između 10 – 20 %, a primenom koncepta menadžment znanja ovaj deo može da se udvostruči (20, str. 150)

Kao strategijski pogled na menadžment znanja koji sagledava jedinstvo između tehnoloških i ljudskih faktora kao osnovu opstanka u promenljivom okruženju ističe se definicija dr *Y. Mahotre* po kojoj se menadžment znanja definiše na sledeći način: “Menadžment znanja obuhvata najvažnija kritična pitanja organizacione adaptacije, opstanka i kompetencije u susretu sa sve rastućim i bržim promenama poslovnog okruženja. U osnovi, menadžment znanja je otelotvorenje organizacionih procesa koji teže sadejstvu i kombinaciji podataka i informacija koji povećavaju kapacitete informacionih tehnologija i kreiraju i inoviraju potencijalne ljudske kapacitete”(11). To je koncept kolektivnog znanja jedne organizacije čiji krajnji cilj predstavlja efikasnu primenu znanja u situacijama u kojima se donose odluke. Potrebno je posebno istaći da to znanje treba da je raspoloživo uz zaista malo truda i napora, i da se može primeniti. Koncept menadžmenta znanja predstavlja, dakle “sposobnost da se za relativno kratko vreme dođe do informacije koja će omogućiti svakome u organizaciji da donese najbolju odluku, bilo da se radi o uslovima na tržištu, proizvodu, usluzi, procesu, planiranim aktivnostima konkurenata ili nekim drugim informacijama važnim za uspeh kompanije (18, str. 57).

Potreba za navedenim jedinstvom je zasnovana na razlikama između “starog poslov-

Šema 2. Životni ciklus procesa menadžmenta znanja i organizacija



nog sveta” i “novog poslovnog sveta”. U skladu sa navedenim, stari poslovni svet karakteriše predvidljivo okruženje sa naglaskom na predvidljivosti i optimalnoj efikasnosti. Ovo je svet kompetencija baziran na informaciji i znanju kao stratezijskom pitanju i kontrolnom sistemu koji teži “najboljoj praksi”.

Nasuprot tome, novi poslovni svet karakteriše visok nivo nemogućnosti predviđanja budućnosti. Korist od informacija, kontrolni sistem i najbolja praksa možda više nisu dovoljni da bi se omogućila dugoročna kompetencija organizacije. Ovo je svet “*re-everything*” (reorganizacije svega) koji pretpostavlja prevazilaženje uobičajenog i prihvaćenog načina činjenja.

Na neki način pitanje menadžmenta znanja je pitanje opstanka u novom poslovnom svetu, svetu takmičenja i konkurencije, svetu koji izaziva na dvoboj tradicionalne načine rešavanja problema i u kome fokus nije u iznalaženju pravih odgovora, već na postavljanju pravih pitanja. Ono što je uspevalo juče, možda će, ali možda i neće uspeti sutra. Suština nije «raditi pravu stvar» («*doing the right thing*») nego “raditi stvari na pravi način” (*doing things right*), tako da osnova konkurentnosti ne postane osnova krutosti i neprilagodljivosti u budućnosti (12).

O značaju i statusu organizacionih programa menadžment znanja najbolje govori istraživanje KPMG Consulting-a iz jula i avgusta 1999. godine sprovedeno među direktorima firmi, šefovima i marketing direktorima i nadležnim za menadžment znanja u 423 organizacije sa godišnjim prihodom većim od US 347 miliona, gde je od ispitanika zatraženo da preciziraju nivo svog programa

menadžmenta znanja. Istraživanja su pokazala da 38% ispitanika smatra da njihova organizacija ima program menadžmenta znanja koji je već u funkciji, 30% ispitanika je izjavilo da je njihova organizacija trenutno u fazi uvođenja programa menadžmenta znanja, a 13% ispitanika je izjavilo da razmatra potrebu za programom menadžmenta znanja. Samo 1% ispitanika smatra da mu je program menadžmenta znanja nepotreban, a 15% nije imalo program niti je razmatralo potrebu njegovog uvođenja (9).

Ključni rezultati istraživanja KPMG Consulting-a iz 2002 i 2003. godine sprovedenog među 500 top organizacija u Velikoj Britaniji, Francuskoj, Nemačkoj i Holandiji o sprovođenju koncepta menadžmenta znanja u praksi pokazuju da 80% ispitanika razmatraju znanje kao stratezijsku prednost, 78% ispitanika veruje da propuštaju poslovne mogućnosti zbog neiskorišćavanja već raspoloživog znanja i da ispitane kompanije procenjuju da se, prosečno, 6% od prihoda, procentualno od godišnjeg prihoda ili budžeta, gubi zbog neuspešnog usvajanja postojećeg znanja (8).

### 3. Životni ciklus procesa menadžmenta znanja

Proces menadžmenta znanja prolazi kroz niz faza formirajući svoj životni ciklus. Prema autoru Pentti Sydanmaanlakka proces menadžmenta znanja se sastoji od pet faza i obuhvata (20):

- Stvaranje znanja (*Creation*)
- Osvajanje znanja (*Capture*)

- ❑ Čuvanje znanja (*Storing*)
- ❑ Podela znanja sa drugim (*Sharing*)
- ❑ Primena znanja (*Application*)

Na osnovu analize mnogobrojnih podela i faza životnog ciklusa menadžmenta znanja, ovaj životni ciklus bi se mogao prikazati grafički na sledeći način kako bi obuhvatio sve bitne elemente ovog procesa zastupljene u teoriji.

Ova šema pokazuje vezu između životnog ciklusa procesa menadžmenta znanja i četiri ključne oblasti u organizaciji. Samo posmatrajući ih zajedno možemo razumeti održivu celinu i jedinstvo između procesa menadžmenta znanja i procesa donošenja odluka, organizacione kulture, kadrovske politike organizacije i informacione tehnologije. Svaka od navedenih oblasti može imati uticaj na način na koji se menadžment znanja ugrađuje i podržava u organizaciji.

*Elias M. Award* i *Hassan M. Ghaziri* navode i glavne oblasti na koje treba obratiti pažnju pri uvođenju sistema menadžmenta znanja su sledeći (2, str.60):

❑ *Kultura*. Promena organizacione kulture nije proces koji se može sprovesti preko noći. Izazov broj jedan je navesti ljude da svoje znanje dele umesto da ga drže za sebe. Da bi se ovo postiglo potrebno je promeniti stavove ljudi i njihovo ponašanje. Kompanija koja razvije pravu kombinaciju podstreka za zaposlene da sarađuju i dele svoje znanje, na najboljem je putu da uvede uspešan sistem menadžmenta znanja. Tradicionalno, zaposleni čuvaju svoje znanje jer, sa razlogom, veruju da će, dajući znanje, izgubiti prednost i položaj u organizaciji. Po njihovom shvatanju znanje je moć, a niko ne želi da je izgubi. Sistem menadžmenta znanja treba da deljenje znanja učini dovoljno atraktivnim da bi potrajalo, i to atraktivnim ne samo za kompaniju, nego i za pojedinca.

❑ *Procena znanja*. Procena vrednosti informacija je krucijalan korak ukoliko organizacija želi da preispita svoj metod ili da kreira sistem nagrađivanja za zaposlene koji stvaraju "najbolje" znanje.

❑ *Obrada znanja*. Mnoge organizacije ne shvataju veliku ulogu ljudskog elementa u sis-

temu menadžmenta znanja. Efektivan sistem menadžmenta znanja mora dozvoliti organizaciji ne samo da prikuplja i prima informacije, već i da dokumentuje proces donošenja odluka. Tehnika obrade informacija treba da bude takva da omogući prikupljanje, čuvanje, obradu i distribuciju i takve vrste znanja koja ne može biti lako svrstana u redove i kolone.

❑ *Implementacija znanja*. Kada dođe do ustanovljavanja sistema menadžmenta znanja organizacija mora da pristane na promene, učenje i inoviranje, ukoliko želi da zauzme vodeće mesto na tržištu. Tehnologija je već učinila mogućom ostvarenje saradnje u oblasti znanja bez obzira na mesto i vreme. Jedan od važnih zadataka menadžmenta znanja je izvlačenje značenja iz informacije koje će imati uticaj na rešavanje određenog problema. Lekcije naučene u prošlosti se čuvaju imajući u vidu mogućnost nastanka istih problema u budućnosti.

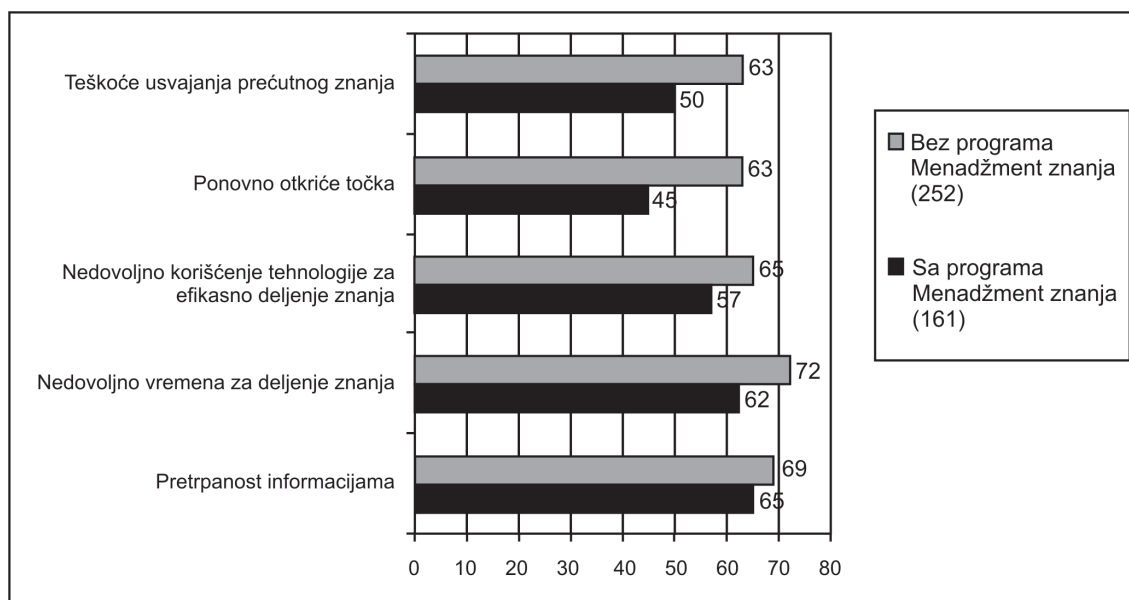
#### 4. Ključni izazovi koncepta menadžmenta znanja

U literaturi se iskristalisalo nekoliko ključnih izazova i problema na koje u praksi nailazi koncept menadžmenta znanja (2, str.17):

❑ *Objasniti šta je menadžment znanja i kako može doprineti korporativnom okruženju*. Najveći izazov koji se javlja kod menadžmenta znanja jeste objasniti šta je menadžment znanja i kako može doprineti unapređenju korporativnog okruženja. Neophodno je da se menadžment znanja ugradi u korporativnu kulturu – u organizacionu i individualnu filozofiju. Kultura nastaje i razvija se od vrha organizacije. Ukoliko kultura ne ohrabruje kooperaciju i poverenje među zaposlenima, zaposleni neće sarađivati. Mnogi eksperti sugerišu da je neophodno, najpre, učiniti znanje dostupno kako zaposlenima, tako i organizaciji u celini. Na taj način se menja korporativna kultura i utiče na zaposlene da međusobno utiču na promene u ponašanju, delovanju, pa i kooperativnosti.

❑ *Procena znanja koje firma poseduje po*

Grafikon 1. Problemi menadžment znanja (9)



Izvor: svi ispitanici koji su mogli da klasifikuju status menadžment znanja (423)

odsecima i odeljenjima. Nakon modifikacije organizacione kulture, sledeći izazov je procena znanja koje firma poseduje, od strane zaposlenih, odseka i odeljenja. Tokom procene neophodno je voditi računa o ljudskom, ali i o tehnološkom ulaganju i investiranju.

❑ *Učiti kako znanje može biti sakupljeno, obrađeno i iskorišćeno.* Treći izazov je kako osvojiti, obraditi i aktivirati znanje. Menadžment znanja mora organizaciji dozvoliti, ne samo da sakupi informacije i da im pristupi, već i da dokuči istoriju donošenja odluka. Stavljanje znanja u akciju dovodi do zahteva za informacijama koje imaju značenje i koje su relevantne za određenu organizaciju.

❑ *Usmeravanje na zanemarenu oblast saradnje.* Četvrti izazov u KM je usmeravanje na još uvek zanemarenu oblast saradnje. Saradnja podrazumeva razmenu potrebnih informacija i dokumenata neophodnih za realizaciju poslova i projekata. Pored efikasnosti i produktivnosti, stvarna korist od saradnje jeste inovacija. U stvari, suština menadžmenta znanja jeste, upravo, stvaranje inovacija. Za ovu vrstu saradnje neophodna je promena već ustanovljene kulture koja ne posvećuje dovoljnu pažnju potrebi saradnje i kooperacije.

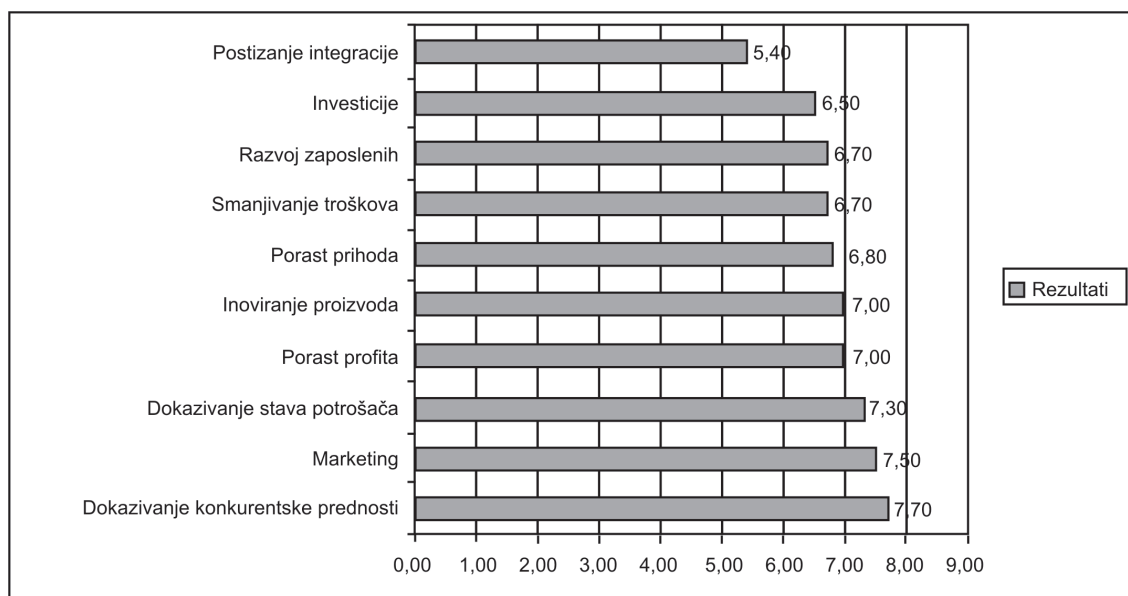
❑ *Nastavljanje sa istraživanjem menadžmenta*

*znanja radi potvrde njegovih prednosti.* Peti izazov je nastaviti sa istraživanjem menadžmenta znanja da bi se potvrdile njegove prednosti. Istraživanja ove vrste bi trebalo da otkriju načine prikupljanja, čuvanja, obrade i širenja znanja, a sve na način prilagođen jedinstvenoj strukturi organizacije. Proces menadžmenta znanja podrazumeva kooperaciju i priznavanje promena. Organizacija mora da uči da se kontinuirano prilagođava dinamičnom okruženju i promenama da bi izvukla korist od inicijative za menadžmentom znanja.

❑ *Naučiti boriti se sa "prećutnim znanjem" ("tacit knowledge").* Konačno, poslednji izazov je boriti sa tzv. "prećutnim znanjem". Organizaciono učenje nam pomaže da spoznamo čutljivo znanje, mada, na žalost, većina vremena se posvećuje tzv. "vidljivom znanju" ("explicit knowledge"). Čutljivo znanje je teško izraziti, i, samim tim, teško ga je sistematizovati, prenositi i deliti.

❑ *Uključivanje zaposlenih u koncept menadžmenta znanja.* Osnovni problemi koji se javljaju kod menadžmenta znanja rezultat su ignorisanja kulturnih i personalnih problema i pitanja. U okruženju u kome se individualno znanje vrednuje i nagrađuje, ustanovljenje kulture koja prepoznaje prećutno znanje i ohrabruje zaposlene da ga dele, je

Grafikon 2. Potencijalna uloga menadžmenta znanja (9)



Rezultat: 1,00 = ne baš najznačajniji;  
10,00 = najznačajniji

Izvor: svi ispitanici (423)

kritično. Potrebu da se zaposleni uključe u koncept menadžmenta znanja ne treba potcenjivati – na kraju krajeva, upravo od zaposlenih će biti zatraženo da podele sa drugima svoje znanje i iskustvo i na taj način budu vrednovani kao individue.

□ Jedan od načina za motivaciju zaposlenih na učešće u procesu menadžmenta znanja jeste kreiranje podsticajnih programa. Najbolji napor menadžmenta znanja je omogućiti workflow što je moguće više. Idealno, učešće u menadžmentu znanja treba da bude nagrada sama po sebi. Ukoliko menadžment znanja ne olakšava život i rad zaposlenima, nema ni šansi za uspeh.

□ *Pokušaj da tehnologija upravlja menadžmentom znanja.* Menadžment znanja ne spada u koncepte zasnovane isključivo na tehnologiji. Kompanije koje veruju da su uvođenjem centralizovane baze podataka, elektronske pošte, Web site i ostalih vidova tehnoloških pomagala, ustanovile program menadžmenta znanja, uzalud troše i vreme i novac. Tehnologija može da podrži program menadžmenta znanja, ali svakako, nije polazna i osnovna tačka programa. Odluke treba donositi bazirane na "who" (ko), "knowledge" – (šta) i "why" (poslovni ciljevi). Tehnologiju treba ostaviti za kraj.

□ *Odrediti cpecificne poslovne ciljeve.* Program menadžmenta znanja mora biti u bliskoj vezi sa poslovnim ciljevima. Iako je korišćenje najboljih rezultata prakse svakako preporučljiva ideja, ona mora imati uporište u poslovnim ciljevima.

□ *Menadžment znanja nije statičan.* Vrednost znanja vremenom može da se smanji. Kako je znanje podložno delovanju zuba vremena i brzo može da izbledi, sadržaji menadžmenta znanja moraju redovno da se ažuriraju, menjanju i, po potrebi, brišu. Šta više, relevantnost znanja se, posmatrano sa aspekta vremena, menja, kao i veštine i sposobnosti zaposlenih. Upravo zbog toga, krajnja tačka menadžmenta znanja ne postoji. Menadžment znanja je konstantna, razvojna poslovna praksa.

□ *Ne predstavlja svaka informacija znanje.* Kompanije imaju potrebu da uvek budu na izvoru informacija. Kako kvantitet ne znači i kvalitet, tu i menadžment znanja nije izuzetak. Poenta programa menadžmenta znanja jeste upravo u iznalaženju i identifikovanju validnog znanja u moru postojećih informacija.

Kako primena koncepta menadžmenta znanja izgleda u praksi i na koje probleme i izazove nailazi, najbolje govore rezultati



istraživanja KPMG *Consulting*-a iz jula i avgusta 1999. godine (Grafikon 1) sprovedeno među direktorima firmi, šefovima i marketing direktorima i nadležnim za menadžment znanja u 423 organizacije sa godišnjim prihodom većim od US 347 miliona. Ispitanici su zamoljeni da preciziraju probleme menadžmenta znanja sa kojima se susreću.

Istraživanje pokazuje da se organizacije koje već imaju program menadžmenta znanja u manjoj meri susreću sa navedenim problemima nego one koje program nemaju. Na osnovu dobijenih podataka može se zaključiti da, iako su firme koje već imaju program menadžmenta znanja u boljoj poziciji od onih koje program nemaju, ipak je potrebno još puno toga uraditi da bi se napredovalo u razvoju programa menadžmenta znanja.

## 5. Šta je iza koncepta menadžment znanja

Kompanije ne mogu više očekivati da će ih proizvodi i praksa koje su ih u prošlom periodu činili uspešnim, činiti uspešnim i u budućnosti. Učestale promene ne ostavljaju mesta neuspešnoj proizvodnji. Vreme za stvaranje novih proizvoda i njihovo istupanje na tržištu postaje sve dinamičnije i sažetije. Kompanije sada zahtevaju kvalitet, vrednost, inovacije i brzinu kao faktore koji će biti opredeljujući u budućnosti. Kompanije će se diferencirati među sobom po onome što znaju. Definicija firme *Sidney Wintersa* kao «organizacije koja zna kako da radi stvari» može se promeniti, imajući u vidu narednu dekadu i promene u poslovanju, u «organizaciju koja zna kako da radi nove stvari dobro i brzo» (4, str.13).

O onome šta se očekuje od moderne, savremene poslovne organizacije u budućnosti najbolje svedoče definicije koje su vodeće firme dale sebi samima: «Xerox» sebe zove «*the document company*», a ne «*printer kompanijom*», jer oni nude rešenja za poslovne probleme, a ne samo kancelarijske mašine; «Ford» se fokusira na «*kvalitet*»; «IBM» – «*industry – solutions units*»; «3M» sebe zove kompanijom znanja, a «*Steelcase*», firma koja prodaje kancelarijsku

opremu za sebe kaže da prodaje znanje.

U već pomenutom istraživanju KPMG *Consulting*-a iz 1999. godine ispitanici su zamoljeni da izraze svoj stav o potencijalnoj ulozi koju menadžment znanja može imati u postizanju specifičnih organizacionih ciljeva (Grafikon 2). Ispitanici veruju da menadžment znanja može imati izuzetno važnu ili važnu ulogu u postizanju konkurentske prednosti (79%), u pogledu marketinga (75%), u dokazivanju potrošačkog fokusa (72%), u negovanju razvoja zaposlenih (57%), u poštovanju inoviranja proizvoda (64%), u porastu prihoda (63%) i u porastu profita (63%). Podaci pokazuju da ispitanici smatraju da menadžment znanja ima ključnu ulogu u postizanju mnogih važnih organizacionih ciljeva.

Najnovija istraživanja KPMG *Consulting*-a iz 2002 i 2003. godine sprovedenog među 500 top organizacija u Velikoj Britaniji, Francuskoj, Nemačkoj i Holandiji o očekivanim rezultatima primene koncepta menadžmenta znanja u praksi pokazuju da kompanije koriste menadžment znanja da ostvare sinergiju poslovnih jedinica (83%), ubrzaju inovacije (63%), postignu ostvarenje veće dodate vrednosti za potrošače (74%), smanjenje troškova (67%), poboljšanje kvaliteta (70%), smanjenje izlagnju rizika (26%). U visokom procentu (50%) izveštaji pokazuju jasne finansijske koristi od primene koncepta menadžmenta znanja. Među nefinansijskim koristima ističe se da kompanije iskustveno poboljšavaju kvalitet (73%), povećavaju timski rad (68%), povećavaju brzinu i odgovornosti (64%) i pospešuju odlučivanje zaposlenih (55%). Istraživanja, dalje, pokazuju da se menadžment znanja primenjuje u svim poslovnim i funkcionalnim područjima, sa posebnim naglaskom na polje isporuke usluga (53%), marketinga i prodaje (53%), operacija (51%), ljudskih resursa (43%), istraživanja i razvoja (43%), strategije (36%), kanala distribucije (32%), nabavke (26%) (8).

Postavlja se pitanje zašto nam je potreban menadžment znanja danas. Sa sigurnošću možemo reći da su osnovni faktori koji objašnjavaju potrebu proučavanja i intergrisanja menadžmenta znanja u savremeno poslovanje sledeći (10):

- ❑ Tržišta su sve više kompetitivna a brzina nastajanja inovacija je u porastu;
  - ❑ Redukcija osoblja rađa potrebu da se neformalno znanje zameni formalnim;
  - ❑ Pritisak konkurencije reducira radnu snagu koja zadržava dragoceno poslovno znanje;
  - ❑ Vrednost vremena posvećeno iskustvu i usvajanju znanja je smanjena;
  - ❑ Penzionisanje i porast mobilnosti radne snage dovodi do gubitka znanja;
  - ❑ Promene u strategiji mogu rezultirati gubitkom znanja u određenoj oblasti.
- Svemu navedenom može se dodati sledeće:
- ❑ Većina poslova se zasnovaju na informacijama.
  - ❑ Organizacije se takmiče na osnovu znanja.
  - ❑ Proizvodi i usluge su sve više kompleksne, obdarene značajnom informacionom komponentom.
  - ❑ Potreba za permanentnim učenjem je neizbežna realnost.

Ukratko, znanje i informacije su postale sredina u kojoj poslovni problemi nastaju. Kao rezultat toga, menadžment znanja predstavlja primarnu šansu za postizanje suštinskih ušteda, značajnih napredaka u radnom učinku i konkurentskoj prednosti. Ovo nisu samo problemi velikih firmi. Malim organizacijama je formalni pristup menadžmentu znanja možda i potrebniji zato što nemaju tržišnu snagu, inerciju i resurse kao velike kompanije. One moraju biti fleksibilnije, odgovornije i spremne da donose prave odluke, jer čak i mala greška može biti fatalna za njih.

U poslovnom svetu, neuspeh u čuvanju i deljenju znanja, može dovesti do značajnog gubitka novca. Prema podacima International Data Corporation (IDC), Fortune 500 kompanija gube najmanje 31.5 milijardi dolara godišnje zbog neuspešno i neadekvatnog prenošenja i deljenja znanja. U mnogim slučajevima to je rezultat neposvećivanja dovoljne pažnje: tehnologiji, koja je suviše komplikovana i ljudskoj prirodi, koja postavlja barijere deljenju znanja.

Bez obzira na količinu para koja se odvaja za čuvanje i deljenje znanja, većina tog novca će otići uzalud ukoliko se organizacije ne usredsrede na učenje na greškama i nalaženju

drugacijeg pristupa problemu. U proteklih nekoliko godina American Productivity and Quality Center (APQC) identifikovao je glavne barijere za deljenje znanja. U svojoj knjizi *Kada bi samo znali šta znamo*, direktor APQC, C. Jackson Grayson i predsednik APQC, Carla O'Dell naglašavaju četiri razloga zbog kojih ne dolazi do pravilnog deljenja znanja (16):

- ❑ Ignorisanje. Autori veruju da onaj ko poseduje znanje ne shvata da ga (znanje) neko drugi može smatrati korisnim. S druge strane, neko ko može imati korist od znanja, možda ne zna da ga neko drugi u kompaniji već poseduje.
- ❑ Nepostojanje apsorbljivih kapaciteta. Često zaposleni troše vreme, novac i resurse tražeći informaciju koja im je potrebna.
- ❑ Nedostatak veza među zaposlenima. Ljudi često absorbuju znanje od ljudi koje poznaju, poštuju ili vole. Ako se dva menadžera ne poznaju međusobno, male su šanse da će svoje znanje i iskustvo inkorporirati u posao.
- ❑ Nedostatak motivacije. Ljudi ne vide jasan poslovni razlog da bi težili transferu znanja.

Navedene barijere često ne dozvoljavaju programu menadžmenta znanja da ostvari svoj puni potencijal. Čak i kada ne propadne u potpunosti, program menadžmenta znanja ne uspeva da revolucionizuje organizaciono poslovanje. Organizacije koje investiraju u programe menadžmenta znanja često nađu korisnike koji implementiraju program menadžmenta znanja radi ekonomske vrednosti, ali ključne informacije ipak ne dođu do prave adrese. U drugim slučajevima, program menadžmenta znanja se ne implementira na pravi način i korisnici bivaju zatrpani morem nepotrebnih informacija.

Najbolji način za prevazilaženje ljudskih barijera programu menadžmenta znanja jeste ugradnja menadžmenta znanja u organizacionu hijerarhiju. To je krucijalan momenat za uspeh programa. Takođe, važno je odrediti koja je od ponuđenih vrednosti programa najvažnija za organizaciju. To zavisi od toga gde se nalazi najveći potencijal za napredak organizacije, u skladu sa postavljenom strategijom razvoja. Bez obzira na oblast na koji

je organizacija fokusirana, principi menadžmenta znanja moraju biti ugrađeni u organizacionu strukturu da bi se postigao optimalan nivo uspeha.

Danas organizacije ulažu milione dolara u tehnologiju koja bi omogućila bolji protok informacija, ali ipak, duboko pohranjeno znanje koje postoji unutar same organizacije ostaje nedirnuto i neiskorišćeno. Deljenje znanja na pravi način i traženje novih puteva koji uključuju rušenje barijera i ugradnju menadžmenta znanja u organizacionu strukturu, omogućiće korisnicima menadžmenta znanja da u potpunosti iskoriste sve beneficije menadžmenta znanja.

U vezi sa primenom i razvojem menadžmenta znanja razlikujemo perspektivu orjentisanu na informatičku i perspektivu orjentisanu na ljudsku komponentu menadžmenta znanja. Prva orijentacija vidi informacione tehnologije kao odgovor i rešenja svih problema menadžmenta znanja. Čak su neke informatičke kompanije usvojile jezik menadžmenta znanja koji ima za cilj promociju onoga što se popularno zove *Business Intelligence*. Informacione tehnologije pružaju moćnu snagu i tehniku koja igra važnu ulogu u strategiji menadžmenta znanja. Nažalost, često se dešava da projekti rukovođeni isključivo ovakvom orijentacijom i perspektivom i negiranjem strategijskog vođenja i ljudskog faktora, propadaju. Sa svim prednostima savremene tehnologije, kao što su intranet i video konferencije, većina trgovaca tehnikom nude rešenje za sve izazove savremenog poslovanja u eri znanja. Sve je više sugestija da povećanje ulaganja u novu informatičku tehnologiju mora rezultirati poboljšanjem poslovnih rezultata.

Za razliku od ovakvog stanovišta, postoji mišljenje uvaženih eksperata i akademskih naučnika, da ne postoji direktna korelacija između investiranja u informacionu tehnologiju i poslovnih rezultata ili menadžmenta znanja. Tako, Erik Brynjolfsson (3), profesor Informacionih sistema na MIT Sloan School, smatra da isti dolar potrošen na isti informacioni sistem jednoj kompaniji može dati konkurentsku prednost, a drugoj samo skupo traćenje vremena i papira. Ovakav zaključak

podržao je i ekonomista *Paul Strassmann* koji smatra da ne postoji direktna veza između troškova uloženi u kompjutersku opremu i rezultata poslovanja kompanije. Takođe, i *John Seely Brown*, direktor "Xerox Park Research Center", Palo Alto, California, iznosi rezultate istraživanja po kome je u poslednjih 20 godina, američka industrija uložila više od 1 trilion dolara u razvoj tehnologije, ali se može primetiti samo mali napredak u efikasnosti zaposlenih na programima menadžmenta znanja. Ovakav propust *Brown* pripisuje nesposobnosti organizacija da sagledaju načine na koji zaposleni komuniciraju i rade kroz socijalne procese saradnje, deljenja znanja i razrađivanjem međusobnih ideja.

Ovakva nepovezanost između troškova informacione tehnologije i rezultata organizacionog poslovanja može se pripisati ekonomskom prelasku iz ere konkurentске prednosti bazirane na *informaciji* ka eri baziranoj na *kreiranju znanja*.

Raniju eru karakterišu relativno spore i predvidljive promene koje se mogu prevazići i formalnim informacionim sistemom. *Brian Arthur* (1), dekan ekonomskih studija na Stanford University ističe da novi poslovni svet baziran na znanju karakterišu važnost predznanja i adaptacije, za razliku od tradicionalnog značaja optimizacije bazirane na predviđanju. On dalje sugerise da novi poslovni svet, baziran na znanju i karakterističan po "re-everything", mora uključiti kontinuirano redefinisavanje organizacionih ciljeva, svrhe i organizacionog načina na koji se posao obavlja. Ovo novo poslovno okruženje je karakteristično po radikalnim promenama i očekivanjima od zaposlenih u organizaciji da iznesu teret sve bržeg ciklusa kreiranja znanja i akcija zasnovanih na novom znanju.

*Karl Erik Sveiby* (19) smatra da upravo konfuzija između znanja i informacija nagoni menadžere da izdvajaju velika sredstva za informacioni tehnologiju, a zauzvrat postižu marginalne rezultate. Zato menadžeri treba da shvate da je, ne kao informacije, znanje usađeno u ljudima i kreiranje znanja nastaje kroz procese socijalne interakcije. U sličnom tonu, *Ikujiro Nonaka*, profesor University of California Berkley, smatra da jedino ljudi

mogu imati centralnu ulogu u kreiranju znanja. Nonaka to argumentuje činjenicom da su kompjuteri samo oruđe koje olakšava proces menadžmenta znanja.

Postavlja se pitanje u čemu treba videti perspektivu menadžment znanja. Perspektiva je u eliminisanju navedenih razlika i uspostavljanju veze između pomenutih perspektiva – *menadžment znanja je čoveku okrenuta filozofija koja obavezno uključuje i promovise upotrebu i korisnost informacione tehnologije*. Menadžment znanja se može definisati samo uz pomoć tri komponente: informacija, ljudi i informacione tehnologije. Izazov je konstruisati hibrid menadžmenta znanja u kome se koriste i ljudi i mašine na komplementarni način (4). U osnovi, menadžment znanja zahteva nalaženje jedinstva informatičke tehnologije s jedne, i kreativnih i inovativnih kapaciteta ljudskog bića, s druge strane (13). Tehnološko orjentisana shvatanja moraju prihvatiti da postoji važan aspekt ljudskog znanja koji ne može biti tretiran kao informacija unutar kompjuterskog sistema. Isto tako, shvatanja koja polaze od čoveka, moraju prihvatiti da informaciona tehnologija i njene tri fundamentalne informacione funkcije (sakupljanje, obrada i komunikacija) igraju i nastaviće da igraju ključnu ulogu u efikasnom menadžmentu znanja moderne organizacije

Novi poslovni svet nameće potrebu raznovrsnosti i kompleksnosti interpretacije informacija koje nastaju uz pomoć informacionih sistema. Ovakva raznovrsnost je neophodna za dešifrovanje mnogobrojnih pogleda na svet i nepredvidljivu budućnost. Nelinearne promene zahtevaju nelinearne strategije koje ne mogu biti bazirane na statičkim informacijama koje se nalaze u bazi podataka kompanije. Naprotiv, ovakve strategije zavise od razvijene fleksibilnosti i sposobnosti da se razumeju višestruki pogledi na budućnost, uz korišćenje moderne tehnologije.

Menadžeri treba da imaju veći osećaj za nevidljivu i neopipljivu imovinu ljudi, sadržanu u umovima i iskustvima zaposlenih. Bez ove imovine, kompanije su neopremljene vizijom i sposobnošću da predvide budućnost.

## 6. Zaključak

Koncept menadžmenta znanja se sve više razvija u praksi i teoriji menadžmenta. Perspektive daljeg razvoja koncepta su velike. Dvadeset prvi vek, kao vek znanja, nameće nepredvidljivo i kompleksno konkurentsko okruženje u kome opstanak i uspeh organizacije zavisi isključivo, od njene sposobnosti da se prilagodi takvoj dinamici poslovanja. Kao faktor uspeha koji će biti opredeljujući u budućnosti kompanije zahtevaju kvalitet, inovacije i kreativnost. Kompanije se među sobom diferenciraju po onome što znaju. Otuda važnost menadžmenta znanja kao koncepta kolektivnog znanja čiji je cilj efikasna primena znanja radi brzog donošenja kvalitetnih odluka. Ljudi će i dalje imati centralnu ulogu u razvoju koncepta menadžment znanja. Zato razvijamo ljudske potencijale kako bismo bili uspešni.

Perspektiva menadžmenta znanja je u posmatranju ovog koncepta upravo u svetlu kritičnih pitanja adaptacije organizacije i njenog opstanka u uslovima diskontinuitetnih promena u okruženju, uz iznalaženje jedinstva informatičke tehnologije, s jedne strane, i kreativnih i inovativnih kapaciteta ljudskog bića, s druge strane.

Koncept menadžmenta znanja jedan je od osnovnih načina na koji će se izazovi i opasnosti savremenog i nepredvidljivog poslovnog okruženja, pretvoriti u šansu uspešnog poslovanja moderne organizacije i na tim osnovama graditi konkurentska prednost. Dakle, iza koncepta menadžment znanja je koncept menadžmenta znanja sa drugim konceptima koji čine nove menadžment paradigme u čijem središtu su sasvim sigurno ljudi kao najvažnija komponenta (pored informacionih tehnologija, HRM, kulture, liderstva, drugih procesa, kontrole, i sl.).

## Literatura

1. Arthur B. (1994) *Increasing Returns and Path Dependence in the Economy*, University of Michigan Press.
2. Award, E.M., Ghaziri, H.M. (2004) *Knowledge management*, Pearson Education International, Prentice Hall.
3. Brynjolfsson, E., Hitt. L. (1996) *The Customer Counts*, Information Week, September 9.
4. Davenport, T.H., Prusak L. (2000) *Working knowledge*, Boston Massachusetts, Harvard Business School Press.
5. Dorđević–Boljanović J. (2005), *Menadžment znanja: koncept, karakteristike i perspektive*, magistarski rad, Beograd, Fakultet za menadžment Univerziteta Braća Karić.
6. Drucker, P.F. (1998), *Managing in a Time of Great Change*, Truman Talley Books Plume.
7. Gates, B., Hemingway, C. (2001) *Poslovanje brzinom misli*, Novi Sad, Prometej.
8. *Insights from KPMG's European Knowledge Management Survey 2002/2003*, [www.kpmg.nl/kas](http://www.kpmg.nl/kas)
9. *Knowledge Management Research Report 2000*, [www.kpmg.nl](http://www.kpmg.nl)
10. Macintosh, A. (1995) *Position Paper on Knowledge Asset Management*, Artificial Intelligence Applications Institute, University of Edinburgh.
11. Malhotra, Y. (1997), "Knowledge Management in Inquiring Organizations", in the Proceeding of 2RD Americas Conference on Information System (Philosophy or Information Systems in – Track), Indianapolis.
12. Malhotra, Y. (2000) *Knowledge Management and Virtual Organizations*, Ipea Group Publishing.
13. Malhotra, Y. (2001) *Knowledge Management for the New Business World*, BRINT Institute, [www.kmnetwork.com/whatis.htm](http://www.kmnetwork.com/whatis.htm)
14. Mašić B. (2003), «*Knowledge Management: Kreiranje konkurentske prednosti u novoj ekonomiji*» Strategijski menadžment br 1-2.
15. Mašić B., red. (2004), *Knowledge Management*, Beograd, Fakultet za menadžment Univerziteta Braća Karić.
16. O'Dell, K. and Grayson, C.J. (1998), *If only we knew what we know*, Free Press.
17. Santosus, M., and Surmacz, J. *ABC menadžmenta znanja*, [www.cio.com/research/knowledge/edit/kmabcs.html](http://www.cio.com/research/knowledge/edit/kmabcs.html)
18. Shockley W. (2000) *Planning to Knowledge Management*, Quality Progress, USA.
19. Sveiby, K.E. (1997) *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge – Based Assets*, Berrett Koehler.
20. Sydanmaanlakka, P. (2002) *An Intelligent Organization: Performance, Competence and Knowledge Management*, Capstone, Oxford.

**KNOWLEDGE MANAGEMENT:  
CONCEPT TO CREATING COMPETITIVE ADVETAGE  
IN NEW ECONOMY**

*Summary:* In today's changing and intensely unpredictable environment, where companies are in the constant search for new sources of competitive advantage, knowledge possessed by an organisation is one of the vital assets in the struggle for market power in the rapid transition that is taking place from an industrial to a knowledge society.

Modern societies have been defined by knowledge management. Traditional forms of economic wealth such as land, capital or machinery are no longer central resources in the world's markets. Individuals, companies, and even nations, are increasingly dependent on the way in which they develop their competence and apply their knowledge in attaining pre-specified goals and objectives. The principle objective of a modern organisation is to view all business processes as knowledge processes. To generate, capture, store, share and apply knowledge are all different stages of the knowledge life cycle.

Knowledge management is an emerging interdisciplinary business model focused on knowledge within an organisation. For modern-day organisations, knowledge management is a *conditio sine qua non* for achieving competitive advantage, fundamental to the organisation's adaptation, survival and competitiveness in the face of rapid and discontinuous changes in the business environment. The purpose of this paper is to prove that knowledge management as such unifies interdependent collaborative components – people, technology and process – that is to say, data and information that can enhance the potential of information technologies on the one hand, and create and rethink human potentials on the other.

This paper is to prove that the future of the knowledge management concept must be viewed in the light of a high correlation between the need for such a concept and a highly turbulent business environment. Moreover, knowledge management should offer a strategy to facilitate the adaptation, survival and competitiveness of an organisation under the new circumstances, merging technology with human creativity and innovativeness. Accordingly, we can say with certainty that knowledge management is the ultimate concept of modern business.

---