

**KNOWLEDGE AND KNOWLEDGE MANAGEMENT AS A BASIS OF MODERN
COMMERCIAL ENTERPRISES**

Radica Jovanović, Ph.D

Belgrade Business School, Belgrade, Serbia, e-mail: radica.jovanovic@bbs.edu.rs

Zdravka Petković, Ph.D

Belgrade Business School, Belgrade, Serbia, e-mail: zdravka.petkovic@bbs.edu.rs

Olivera Karić Nedeljković, Ph.D

University „ALFA“, Belgrade, Serbia, e-mail: olivera.karic.nedeljkovic@gmail.com

Abstract: The key features of the knowledge as an basic economic resource are different comparing to the other three basic economic resources. While the labor, capital and land are spending and reduce its value over the time, knowledge increases its value throughout usage and sharing because by sharing it creates new knowledge that can be the basis for the improvement of existing business processes and the creation of entirely new products and services. Moreover, the value of most goods and services in the modern economy is, actually, based on the knowledge that is embedded in them. This applies to all business activities including the trade. What is most important in the information system today: knowledge that is reflected in the software solutions tailored to specific needs of the enterprise - users of information systems; i know people who will use the existing information technology in innovative ways, creating new knowledge that can be implemented in products, services and market performance of the company. This paper will first explain the terms related to the creation of knowledge in companies in general, then will explain the fundamental sources of knowledge of the trading company and information technology and its role in the creation of knowledge commercial enterprises, as well as knowledge management.

Keywords: knowledge, knowledge management, information technology, trade.

**ZNANJE I UPRAVLJANJE ZNANJEM KAO TEMELJ SAVREMENOG
TRGOVINSKOG PREDUZEĆA**

Prof.dr Radica Jovanović,

Beogradska poslovna škola-VŠSS, Beograd, Srbija, e-mail: radica.jovanovic@bbs.edu.rs

Prof.dr Zdravka Petković,

Beogradska poslovna škola-VŠSS, Beograd, Srbija, e-mail: zdravka.petkovic@bbs.edu.rs

Prof.dr Olivera Karić Nedeljković

Alfa Univerzitet, Beograd, Srbija, e-mail: olivera.karic.nedeljkovic@gmail.com

Rezime: Znanje kao temeljni ekonomski resurs se po svojim ključnim obeležjima razlikuje od ostala tri temeljna ekonomska resursa. Dok se rad, kapital i zemlja troše i umanjuju svoju vrednost, dotle se znanju upotrebom i deljenjem povećava vrednost jer se stvara novo znanje koje može biti temelj za unapređenje postojećih poslovnih procesa i stvaranje potpuno novih proizvoda i usluga. Štaviše, vrednost većine roba i usluga u modernoj ekonomiji zapravo se temelji na znanju koje je u njih utkano. Ovo važi za sve delatnosti pa tako i za trgovinu. Ono što je danas u informacionom sistemu najvažnije je: znanje koje se ogleda u programskim rešenjima prilagođenim specifičnim potrebama preduzeća – korisnika informacionih sistema; i znanje ljudi koji će postojeću informacionu tehnologiju koristiti na inovativan način stvarajući novo znanje koje je moguće implementirati u proizvode, usluge i sam tržišni nastup preduzeća. U ovome radu najpre će se obrazložiti pojmovi vezani uz stvaranje znanja u preduzećima uopšteno, zatim će se obrazložiti temeljni izvori znanja trgovinskog preduzeća i informaciona tehnologija i njena uloga u stvaranju znanja trgovačkog preduzeća, kao i upravljanje znanjem.

Ključne reči: znanje, upravljanje znanjem, informaciona tehnologija, trgovina.

1. UVOD

Umesto tradicionalnih resursa kao što su rad, zemlja i kapital, poslednjih dvadesetak godina u središtu pažnje našao se dodatni resurs - znanje. Razvojem tehnologije, a posebno informacione tehnologije, globalizacijom i dostupnošću resursa, znanje koje organizacija poseduje postaje ključni izvor konkurentske sposobnosti preduzeća.

U skladu sa time, moderne organizacije u poslednje vreme sve veće napore ulažu u upravljanje resursom koji zapravo jedini pravi razliku između preduzeća u upravljanje znanjem.

Procesi globalizacije tržišta i međunarodne konkurencije zahtevaju da preduzeća ukoliko žele da opstanu na svojim konkurentnim pozicijama, moraju posedovati tri ključna resursa, a to su: finansijska sredstva, novu tehnologiju i znanje.

Način na koji će trgovinsko preduzeće usmeriti svoje poslovanje i sprovesti svoje procese zavisi od više različitih faktora. Transakcijski sistem trgovačkog preduzeća zasniva se na ažuriranju baze podataka o poslovnim partnerima, proizvodima i njihovom stanju što će se detaljnije pojasniti u nastavku.

Smatra se da je za uspeh svakog preduzeća, pa i trgovinskog preduzeća važno znanje, organizacija i upotreba znanja. Budući da se savremeni proizvodi i poslovni procesi zasnivaju na informacijama i na znanju, postaje sve važnije upravljanje ljudskim resursima i upravljanje znanjem.

2. ZNANJE I NJEGOVA RAZVOJNA ULOGA

Pojam znanja pokušali su odrediti mnogi filozofi. Jedan od prvih je bio Platon, koji je smatrao da se znanje karakteriše postojanjem dokazivosti, istinitosti i subjektivnog uverenja. U oksfordskom rečniku znanje se tumači kao osvedočenost o nečemu koja se dobija iz iskustva.

Znanje nije lako definisati. Ako zanemarimo pitanje sadržaja, možemo prihvatiti da je znanje mreža nespornih, dogovorenih ili uspešnih uverenja, povezanih logičkim vezama. Najznačajniji resurs savremene ekonomije predstavlja znanje. Postoje brojne definicije znanja, od toga da predstavlja informacije i veštine koje je određena osoba stekla iskustvom ili obrazovanjem, do toga da predstavlja teorijsko ili praktično razumevanje nekog predmeta.

Savremeno shvatanje znanja se odnosi na proizvod saznanja (misaone delatnosti čoveka) stvarnosti, koji je proveren u praksi i verno preslikan u ljudskom mišljenju. U ekonomiji znanja se pod navedenim terminom podrazumeva ne samo skup korisnih informacija koje imaju konkretni ljudi, nego i deo proizvoda (usluge).

Pošto se ponekad mešaju pojmovi podaci, informacije i znanje, potrebni ih je terminološki razgraničiti i objasniti. Podaci su skup različitih činjenica o objektima. Informacija je hijerarhijski skup podataka o raznim aspektima realne stvarnosti. Znanje je dublji i širi pojam, jer predstavlja kombinaciju mudrosti, iskustva, obrazovanja, ideja, pristupa, vrednosti, kontekstne informacije, podataka, ekspertskih ocena i drugo, koja stvara opšti okvir za ocenu i primenu novog iskustva i informacije. Prema tome, znanje sadrži opšta svedočanstva o strukturama, procesima, pojavama i njihovim odnosima.

Znanje je moguće definisati i kao skup modela kojima predstavljamo, objašnjavamo i predviđamo ponašanje predmeta i pojava. Eksperti i ekonomisti OECD predložili su četiri osnovna tipa znanja:[1]

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

Znanje označava ukupnost svih organizovanih informacija i njihove veze, na podlozi kojih može delovati shvaćeni sistem. Znanje se temelji na informacijama, ili drugačije: znanje je spremljena informacija.

Informacija se objašnjava različito. Informacija je potencijalno ili stvarno iskoristivi ili korišćeni uzorak oblika materije ili energije, koji je relevantan za posmatrača unutar određenog konteksta.

Peter Drucker [2] koji je početkom devedesetih godina dvadesetog veka znanje opisao kao ekonomski resurs koji je po svome značenju ispred tradicionalnih poslovnih resursa: rada, kapitala i zemlje zato što znanje sve više utiče na način kako se temeljni resursi kombinuju sve brže stvarajući sve veću novu vrednost za potrošača tako što se znanje ugrađuje u nove proizvode, usluge i procese menjajući strukturu vrednosti proizvoda i usluga.

Pojmovi znanje i informacija međusobno su isprepleteni. Dok jedni pod pojmom informacije razumevaju aktivnosti kojima se dolazi do znanja, drugi pod tim pojmom razumevaju rezultat takvih aktivnosti sticanja, obrade i pribavljanja znanja.

Znanje je informacija sa interaktivnom vrednošću sa humanim kapitalom. Najznačajnija podela znanja sa aspekta strategija upravljanja znanjem je ona koja pravi razliku između **implicitnog** (tacit) i **eksplicitnog** (explicit) znanja.[3]

- **EksPLICITNO (izraženo) znanje** je formalno znanje koje se može iskazati, zapisati, preneti i sačuvati u nekom kodificiranom obliku (kao što je npr. knjiga, rečnik, baza podataka, web stranica, dokument, graf itd.), stoga se kreirano eksplicitno znanje može smatrati klasičnom imovinom poduzeća.

- **Implicitno (skriveno) znanje** je ono koje se ne može formalizirati niti kodificirati, ono proizlazi iz iskustva i zavisno je o kontekstu, a nalazi se u podsvesnom nivou u mozgu neke osobe. Kada se implicitno znanje želi preneti, to se obično radi razgovorom, pričanjem priča ili razmenom iskustava.

U literature iz poslovne ekonomije dva najčešća pogleda na znanje opisali su:

1. Davenport i Prusak [4] gde trgovinsko preduzeće posmatraju kao tržište znanja gde kupci, prodavci i brokeri razmenjuju znanje vodeći se tržišnim principima koristeći tri sredstva plaćanja: reciprocitet, ugled i altruizam. U takvim okvirima, tvrde Davenport i Prusak, stvaranje znanja odvija se u tri temeljna procesa, a to su: stvaranje znanja, kodifikacija i prenos znanja.
2. S druge strane, Nonaka i Takeuchi [5], polazeći od pretpostavke da postoje dve dimenzije znanja, tj. znanje koje se može formalizovati i znanje koje se ne može formalizovati (eksplicitno i implicitno znanje), proces stvaranja znanja objašnjavaju modelom spirale znanja ili tzv. SECI ciklusom (od *engl. Socialization; Externalization; Combination; Internalization*).
 - *socijalizacija* - proces kojim se obavlja transfer tacitnog znanja jedne osobe u tacitno znanje druge osobe,
 - *eksternalizacija* - proces kojim se tacitno znanje preobražava u eksplicitno znanje među individuuama unutar grupe,
 - *kombinacija* - proces kojim se obavlja transfer eksplicitnog znanja, i
 - *internalizacija* - proces razumevanja i asimilacije eksplicitnog znanja u tacitno znanje.

3. FAKTORI OD UTICAJA NA ZNANJE TRGOVINSKOG PREDUZEĆA

Velik broj autora slaže se kako je danas znanje osnova konkurentne prednosti svakog preduzeća nezavisno o njegovoj delatnosti.

Znanje kao temeljni ekonomski resurs se po svojim ključnim obeležjima razlikuje od ostala tri temeljna ekonomska resursa. Dok se rad, kapital i zemlja troše i umanjuju svoju vrednost, dotle se znanju upotrebom i deljenjem povećava vrednost jer se stvara novo znanje koje može biti temelj za unapređenje postojećih poslovnih procesa i stvaranje potpuno novih proizvoda i usluga. Štaviše, vrednost većine roba i usluga u modernoj ekonomiji zapravo se temelji na znanju koje je u njih utkano. Ovo važi za sve delatnosti pa tako i za trgovinu.

Način na koji će trgovinsko preduzeće usmeriti svoje poslovanje i sprovesti svoje procese zavisi od više različitih faktora. Faktori koji utiču na poslovanje trgovinskog preduzeća mogu se podeliti u osnovne kategorije:

1. Faktori makrookruženja- su opšti tržišni uslovi koji važe u nekoj državi ili regionu, oni predstavljaju kontekst u kome preduzeće posluje. U faktore makrookruženja ubrajaju se: ekonomski, demografski, politički, pravni i tehnološki okvir poslovanja. Način na koji trgovačko preduzeće posluje u velikoj meri zavisi od znanja i sposobnosti njegovog prilagođavanja uslovima koji vladaju u okruženju, kao i o njegovoj sposobnosti za usklađivanje sa značajnim delovanjima okruženja.[6] U skladu sa navedenim, različit je i nivo i detaljnost znanja koja preduzeća prikupljaju.

2. Faktori mikrookruženja -su specifični tržišni uslovi koji se odnose direktno na preduzeće. Oni su u uskoj interakciji sa preduzećem i direktno utiču na planiranje poslovnih ciljeva i njihovu operacionalizaciju. Prema analizi mikrookruženja, preduzeće organizuje svoje poslovne procese i strukturira unutrašnje procedure potrebne za izvršenje poslovnih procesa. U ove faktore ubrajaju se: poslovni partneri (dobavljači i kupci), konkurenti, dostupna radna snaga, finansijske institucije i logističke organizacije, a kod maloprodajnih preduzeća potrošači.

3. Unutrašnji faktori -proizlaze iz poslovanja trgovačkog preduzeća. Oni u trgovini proizlaze iz obavljanja osnovnih poslovnih procesa vezanih za nabavku i prodaju robe. Kako bi se proces stvaranja znanja mogao odvijati, od unutrašnjih faktora, nužan je odgovarajući nivo obrazovanja zaposlenih, kao i njihova spremnost na saradnju u procesu razmene znanja, a okosnicu stvaranja znanja čini implementirani informacioni sistem preduzeća. Sličan model unutrašnjih faktora znanja zagovara Ackershot [7] koji razmatra tri nivoa upravljanja znanjem, a to su: tehnička komponenta, ljudska komponenta i organizaciono znanje

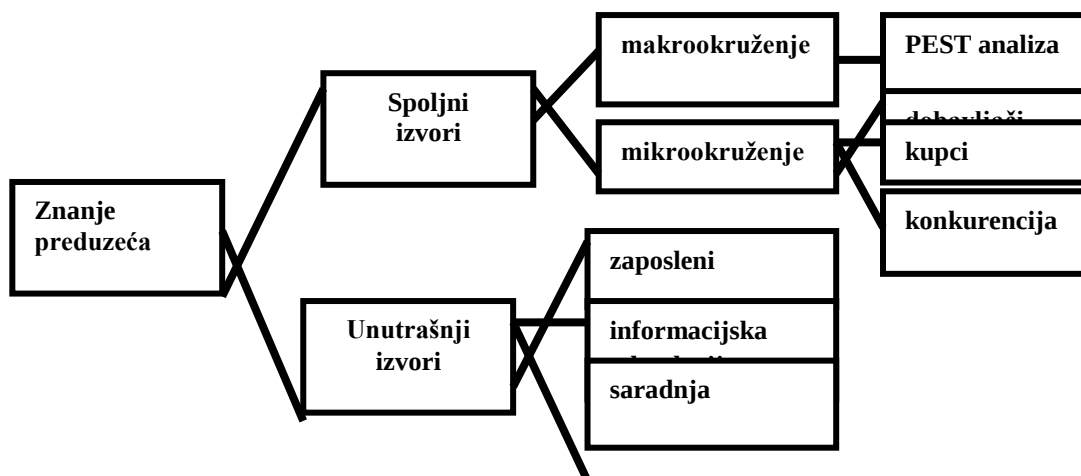
Izvori znanja trgovačkog preduzeća mogu se podeliti na:

1. **Unutrašnje izvore znanja** - To su oni koji se nalaze unutar preduzeća i kojima preduzeće raspolaže. U njih se ubrajaju: zaposleni koji koriste stručnost za stvaranje novih znanja unutar preduzeća, baze podataka preduzeća, arhive poslovnih dokumenata, knjige, časopisi i članci koje preduzeće poseduje, intranet i informacijski portal preduzeća itd.
2. **Spoljne izvore znanja**- To su oni izvori koji se nalaze izvan preduzeća koje preduzeće ne stvara niti sa njim raspolaže. Spoljni izvori su Internet, baze podataka konsultantskih kuća i vladinih organizacija,

informacijski portali drugih preduzeća, ekstraneti, poslovne komunikacije i dokumentacija koja se prima od poslovnih partnera, vladinih i nevladinih organizacija itd.

Celokupni opisani model znanja trgovačkog preduzeća prikazan je na slici 1.

Slika 1: Model znanja trgovačkog poduzeća



Svaka stavka u modelu znanja trgovinskog preduzeća ima svoja specifična obeležja, ali u ovom radu, u nastavku ćemo se fokusirati samo na informacionu tehnologiju i njen uticaj na stvaranje znanja u trgovini.

Uočeni porast ekonomije znanja dovodi do potrebe za novim metodama, modelima i metrikama koji će omogućiti procenu i iskazivanje nivoa stvaranja i upotrebe znanja u preduzećima i to nezavisno od delatnosti kojom se bave a i trgovina ovde nije izuzetak.

4. INFORMACIONA TEHNOLOGIJA – BAZA ZA STVARANJE ZNANJA U TRGOVINI

Poznato je da su se poslednjih decenija značajno izmenili uslovi poslovanja pod uticajem globalnih procesa i pojačane konkurencije. Savremeno poslovanje se bazira na znanju kao ključnom resursu, što zahteva značajne promene u pristupu i upravljanju savremenim organizacijama, kao i društveno-ekonomskim tokovima.

U informacionom društvu znanje postaje ključni resurs privređivanja. Znanje postaje alatka, odnosno sredstvo da se ostvare rezultati kako u društvenom tako i u ekonomskom razvoju-**znanje se primenjuje na znanje**. Osnovna društvena grupacija danas jesu osobe koje su sposobne da stave znanje u funkciju obavljanja poslovne aktivnosti.[8]

Ono što je danas u informacionom sistemu najvažnije je: znanje koje se ogleda u programskim rešenjima prilagođenim specifičnim potrebama preduzeća – korisnika informacionih sistema; i znanje ljudi koji će postojeću informacionu tehnologiju koristiti na inovativan način stvarajući novo znanje koje je moguće implementirati u proizvode, usluge i sam tržišni nastup preduzeća. Na temelju poslovnih komunikacija i dokumentacije trgovinska preduzeća danas stvaraju svoju zbirku znanja.

Transakcijski sistem trgovačkog preduzeća zasniva se na ažuriranju baze podataka o poslovnim partnerima, proizvodima i njihovom stanju što će se detaljnije pojasniti u nastavku. Iako se podaci o poslovnim promenama već tradicionalno unose u transakcioni informacioni sistem preduzeća u obliku podataka prilagođenih računovodstvenoj evidenciji, trgovinska preduzeća trebalo bi usaglasiti i sistem za digitalno skladištenje i čuvanje celih poslovnih komunikacija.

Kliment poslovni proces u trgovini posmatra sa aspekta plasmana robe, te ga deli na promotivne i operativne aktivnosti. Promocijskim aktivnostima nastoji se započeti poslovna saradnja, gde prodavac nastoji da kupca informiše o robama i uslugama koje nudi. Operativne aktivnosti imaju za cilj utvrđivanje uslova izvršenja posla i izvršenje posla prema ugovorenim uslovima. Posmatrajući komunikacije i dokumentaciju, Kliment [9] utvrđuje da postoje tri faze poslovnog procesa u trgovini, to su:

1. **Inicijativa**- Fazu inicijative može započeti prodavac koji pod određenim uslovima robe i usluge nudi potencijalnom kupcu (ili kupcima), no čest je slučaj i da inicijativa krene od strane kupca. To se događa u slučaju kada se kupac informiše o dostupnosti robe i uslovima sklapanja kupoprodajnog posla putem upita.
2. **Zaključenje posla** - Posao se između kupca i prodavca može zaključiti u obliku opšteg ugovora o saradnji ili konkretnog kupoprodajnog ugovora. U operativnom poslovanju najčešći je način zaključivanje posla na osnovu narudžbine i njene potvrde.
3. **Realizacija** - Zaključeni posao se realizuje kroz nekoliko podfaza, to su: isporuka robe, izdavanje računa i naplate.

Poslovni procesi i sa njima povezane poslovne transakcije su bitna komponenta stvaranja znanja trgovačkog preduzeća jer predstavljaju izvor informacija i novih znanja u svakoj svojoj fazi. Na primer u fazi inicijative povećaće se znanje o kupcima, dobavljačima i proizvodima dostupnim na tržištu. U fazi zaključka posla povećaće se operativna znanja preduzeća koja se tiču uslova poslovanja, dok će se u fazi realizacije osim znanja prenositi roba i novac. Iz ove faze kupac će steći znanja o verodostojnosti dobavljača (pridržava li se poslovni partner dogovorenih uslova izvršenja posla), o kvalitetu isporučene robe (odgovara li dostavljena roba nivou kvaliteta), dok će dobavljač steći dodatna znanja o bonitetu kupca (plaća li kupac robu na vreme u skladu sa ugovorenim dinamikom otplate).

Iako se u literaturi ističe da informaciona tehnologija nije i ne može biti isključivi izvor strateške prednosti preduzeća, ona je osnova na kojoj se temelji ubrzanje procesa stvaranja znanja. Ona je infrastruktura za sprovođenje različitih analiza nad istorijskim transakcionim podacima, ali i sredstvo putem kojeg se prikupljaju znanja iz okoline preduzeća. Ako se svrsishodno koristi, ona ima pozitivan stav u procesu donošenja odluka o poslovnoj strategiji trgovinskog preduzeća.[10]

Tradicionalnim shvatanjem informacione tehnologije kao puke podrške obavljanju elementarnih poslovnih transakcija, trgovinska preduzeća propuštaju priliku za poboljšanje poslovanja temeljeno na znanju kojeg već ima sačuvanog u bazama podataka.

Dobar informacioni sistem trebao bi sve svoje delove integrisati u skladnu celinu. Tu je onda reč o integralnom informacionom sistemu, a vezano uz to govori se i o konceptu poslovne inteligencije koji se odnosi na inteligentno poslovanje, temeljeno na informacijama koje se transformišu u znanje, a znanje u profit.

Poslovna se informatika danas brzo razvija u području sprovođenja analiza i izradi različitih vrsta menadžerskih izveštaja. Najpopularnija grana poslovne informatike danas je poslovna inteligencija, koja obuhvata četiri komponente, to su:[11]

- znanje o kupcima (klijentska inteligencija),
- znanja o konkurenciji i tržišnim uslovima (kompetitivna inteligencija),
- znanja o dobavljačima i zalihama (inteligencija lanca snabdevanja) i
- znanja o uspešnosti sopstvenog tržišnog nastupa (unutrašnja inteligencija preduzeća).

Znanja koja omogućavaju efikasno korišćenje alata poslovne inteligencije obuhvataju poznavanje poslovnih procesa i pokazatelja uspešnosti poslovanja, znanje analitičkih statističkih metoda, kao i naprednije korišćenje informacione tehnologije. Osim stručnih znanja, kod upotrebe ovih alata od velikog je značenja i kreativnost onoga ko rešava problem.

Informacijski sistem je bitan, ali ne i jedini deo sistema za upravljanje znanjem preduzeća. Kako bi se proces stvaranja znanja mogao odvijati, nužan je i odgovarajući nivo obrazovanja zaposlenih, i njihova spremnost na saradnju u procesu razmene znanja.

5. UPRAVLJANJE ZNANJEM

Smatra se da je za uspeh svakog preduzeća, pa i trgovinskog preduzeća važno znanje, organizacija i upotreba znanja. Budući da se savremeni proizvodi i poslovni procesi zasnivaju na informacijama i na znanju, postaje sve važnije upravljanje ljudskim resursima i upravljanje znanjem.

Upravljanje znanjem je sistemsko usmereni proces izgradnje, obnavljanja i korišćenja kolektivnog znanja organizacije, usmeren na postizanje njenih stratejskih ciljeva.[12] Upravljanje znanjem ne određuje se samo pojam učenja, već sve više i strateško korišćenje znanja u cilju postizanja višeg nivoa zadovoljstva kupca i bolje tržišne pozicije.

Upravljanje znanjem definiše se kao proces u kojem se prikupljaju, čuvaju i prenose znanja na što efikasniji način, podižući kompetencije poslovno - proizvodnog sistema. Vrednost upravljanja znanjem ogleda se u efikasnosti preduzeća koja pomoću baze znanja rešavaju trenutne situacije i uspešno predviđaju njihov razvoj u predstojećem

Twelfth International Scientific Conference
KNOWLEDGE WITHOUT BORDERS
31.3-2.4.2017, Vrnjacka Banja, Serbia

periodu. Upravljanje znanjem veoma je značajno za bolje funkcionisanje neke organizacije. Uz pristup bazi znanja, pojedinac ili grupa može brže, lakše i efikasnije rešiti neku situaciju i tako ubrzati napredak i razvoj organizacije.

Sveiby [13] je definisao tri faze sazrevanja upravljanja znanjem.

U prvoj fazi bila je važna orijentacija na proizvodnost. U toj fazi se koja je počela oko 1992. godine, upravljanje znanjem posmatralo s tehničkih aspekata, tj. baza podataka od mnoštva projekata, najboljih baza iz prakse, Lotus - aplikacija i sl.

Druga faza je bila slična, ali sada s težištem na kupcima. Dakle, trebalo je odgovoriti na pitanje: kako iskoristiti znanje o kupcu da bi ga mogli bolje usluživati? Iako je bilo važno zadovoljstvo kupaca, tehnologija još uvek nije omogućavala interakciju sa kupcima.

U trećoj fazi (1999-2001) interakcija sa kupcima došla je u prvi plan: interaktivne web stranice, e-poslovanje, elektronska razmena, on-line transakcije i dr.

Iz navedenog proizilazi da se savremena trgovina i marketing temelje na upravljanju znanjem, a da se mnogi problemi implementacije marketinga obuhvataju koncepcijom celovitog upravljanja kvalitetom (TQM).

Rudy Ruggles, jedan od vodećih mislioca i praktičara u oblasti upravljanja znanjem je identifikovao sledeće elemente kao integralne komponente upravljanja znanjem:

- Generisanje novog znanja,
- Raspolaganje korisnim znanjem iz spoljnih izvora,
- Korišćenje raspoloživog znanja za donošenje odluka,
- Ugrađivanje znanja u procese, proizvode i/ili usluge,
- Prikazivanje znanja u dokumentima, bazama podataka i softveru,
- Olakšavanje širenja znanja kroz organizacionu kulturu i inicijativu,
- Transferisanje postojećeg znanja u druge delove organizacije,
- Merenje vrednosti znanja i/ili uticaja upravljanja znanjem.

Upravljanje znanjem (eng. knowledge management) je skup metoda koje teže istom cilju, odnosno imaju istu svrhu - maksimalno iskorišćavanje svih izvora znanja i omogućavanje korišćenja potrebnih znanja na bilo kojem mestu i u bilo koje vreme. Zadatak tehnologije koja se primenjuje kod upravljanja znanjem je olakšavanje postizanja tih ciljeva. Ta tehnologija mora omogućiti brzu i tačnu izmenu podataka među članovima tima koji rešavaju razne probleme, između preduzeća koje se bavi nekom vrstom proizvodnje i njegovih dobavljača.

Koristi upravljanja znanjem su:

- ekspertna znanja i potrebne informacije raspoloživi su svima,
- otkazi i rotacije radnih mesta ne narušavaju poslovni process,
- vreme obuke i školovanja postojećih i novih ljudi je kraće,
- viši nivo senzibiliteta osoblja na povratne informacije od kupaca i druge tržišne signale,
- zahtevi kupaca rešavaju se značajno brže i kvalitetnije,
- osoblje koje kvalitetno i dobro obavlja posao je motivisano,

Veliki broj preduzeća fokusiran je na upravljanje znanjem i predstavlja važan deo njihove poslovne strategije i upravljanja intelektualnim kapitalom uopšte.

U ekonomskoj literaturi postoji nekoliko strategija upravljanja znanjem, koje su usmerene na razvoj osnovnih oblika intelektualnog kapitala.[14]

- **Prva strategija** usmerena je na formiranje i korišćenje znanja u okviru ljudskog kapitala. Ona odgovara na pitanja: *Na koji način se sprovodi razmjena znanja među zaposlenima u organizaciji?*
- **Druga strategija** je usmerena na formiranje i korišćenje znanja u okviru organizacionog kapitala, a odnosi se na organizacione strukture, informacione sisteme, baze podataka, autorska prava, patente, licence, know-how i dr.
- **Treća strategija** je usmerena na formiranje i korišćenje znanja u sferi spoljnih veza organizacije, gde se koriste marketing tehnologije.
- **Četvrta strategija** je usmerena na optimizaciju odnosa ljudskog kapitala i partnera iz okruženja (metoda međusobnih odnosa sa kupcima i dobavljačima, benčmarking i dr.).
- **Peta strategija** je usmerena na optimizaciju odnosa ljudskog i organizacionog kapitala. Ona odgovara na pitanja: *Kako individualne kompetencije zaposlenih utiču na izgradnju elemenata organizacione strukture i kako se one mogu povećati dejstvom povratne sprege organizacione strukture na zaposlene?*
- **Šesta strategija** je usmerena na optimizaciju veze kapitala odnosa i organizacionog kapitala.
- **Sedma strategija** je usmerena na kretanje znanja istovremeno (sinergijski efekat) između svih oblika intelektualnog kapitala.

6. ZAKLJUČAK

Savremeno shvatanje znanja se odnosi na proizvod saznanja (misaone delatnosti čoveka) stvarnosti, koji je proveren u praksi i verno preslikan u ljudskom mišljenju. U ekonomiji znanja se pod navedenim terminom podrazumeva ne samo skup korisnih informacija koje imaju konkretni ljudi, nego i deo proizvoda (usluge).

Znanje označava ukupnost svih organizovanih informacija i njihove veze, na podlozi kojih može delovati shvaćeni sistem. Znanje se temelji na informacijama, ili drugačije: znanje je spremljena informacija.

Uočeni porast ekonomije znanja dovodi do potrebe za novim metodama, modelima i metrikama koji će omogućiti procenu i iskazivanje nivoa stvaranja i upotrebe znanja u preduzećima i to nezavisno od delatnosti kojom se bave a i trgovina ovde nije izuzetak.

Svaka stavka u modelu znanja trgovinskog preduzeća ima svoja specifična obeležja, ali u ovom radu, akcenat je bio samo na informacionu tehnologiju i njen uticaj na stvaranje znanja u trgovini.

Veliki broj preduzeća fokusiran je na upravljanje znanjem i predstavlja važan deo njihove poslovne strategije i upravljanja intelektualnim kapitalom uopšte.

LITERATURA

- [1] Mindeli, L. E.: „Konceptualni aspekti formiranja ekonomiki znanij”, *Problemi prognozirovanija* N0 3, 121-125, 2007.
- [2] Drucker, P., *The New Realities*, Transaction Publishers, New Jersey (ponovljeno i uređeno izdanje), str.241-244, 2003.
- [3] Murray, P. , *Information, knowledge and document management technology*, KM Briefs and KM Metazine, 2000. Dostupno na: <http://www.ktic.com/topic6/12>,
- [4] Davenport, T. H. and Prusak, L., *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1998.
- [5] Nonaka, I., Takeuchi, H., *The Knowledge Creating Company*, New York Oxford University Press, str.71.1995.
- [6] Kent, T. i Omar, O., *Retailing*, Palgrave MacMillan, N.Y , str. 33-34.2003.
- [7] Ahlert, D., Olbrich, R. i Schröder, H.: *Wissenmanagement in Vertrieb, Handel ind Unternehmensnetwerken*, Deutscher Fachverlag, Frankfurt ,str.50.2006.
- [8] Drucker,P. *Postkapitalističko društvo*, PS Grmeč, Beograd, str.47.1995.
- [9] Kliment, A., *Tradicionalne i digitalne poslovne komunikacije*, Mikrorad, Zagreb, str.148.2003.
- [10] Turban, E., Sharda, R., Aronson, J. E. & King, D., *Business Intelligence: A Managerial Approach*, Pearson Prentice Hall, 2007.
- [11] Panian, Ž., *Poslovna inteligencija*, Narodne Novine, Zagreb, str.4-5.2007.
- [12] Ćerić, V., *Informacijska tehnologija u poslovanju*, Element, Zagreb, str.171-180.2004.
- [13] Sveiby, K.E.: *What is Knowledge – management* (www.sveiby.com.au), str.1-2.
- [14] Drašković, M., *Znanje kao neograničeni resurs i objekt upravljanja*, Montenegrin journal of Economics vol 6. no 11, pp 91.,2010.