



Verna Allee, jedan je od vodećih stručnjaka na području Knowledge Managementa i novih poslovnih modela. članica je "Konvergeandknow" iz Toronta, "Vision 2020" iz Bruxellesa, World Business Academy te Asian Knowledge Management Association. Suradnica je na posebnim projektima Europske komisije, Stanford University-a i The Brookings Institution. članica je mnogih savjetničkih tijela poput Collaborative Intelligence Lab na UC Berkeley, Knowledge Management Instituta na George Washington University te Ethical Business Television. Autorica je mnogih tekstova a neki od njih jesu: *The Future of Knowledge: Increasing Prosperity through Value Networks* i *The Knowledge Evolution* koja je postala bestseler knjiga iz područja KM-a. Verna Allee predaje na CBA Cotrugli Business Academy u Zagrebu.

Novi alati za novu ekonomiju - 1. dio

Werna Allee

Život i rad u današnjoj kompleksnoj, promjenljivoj i međuzavisnoj poslovnoj okolini budi u svakome od nas neka važna pitanja:

1. Koliko nas alati i poslovni modeli koje koristimo podržavaju u novom načinu razmišljanja?
2. Kako možemo usklađivati izjave poput "Ljudi su naše najveće bogatstvo" s našim bilancama u kojima se oni iskazuju samo kao pasiva i trošak?

U današnje vrijeme svi vjerujemo da ljudi zaista jesu naše najveće bogatstvo, da znanje i inteligencija jesu ključne konkurentne prednosti poduzeća, da etika i etički principi zaista utječu na stvaranje vrijednosti te da kultura zaista jeste ključni čimbenik uspjeha neke organizacije. Usprkos tome, uhvaćeni smo u "zlatne lisice" biznisa, financijskih i ekonomskih modela i okvire koji nas stalno usmjeravaju u pogrešnom pravcu. Koliko dugo još možemo tolerirati nesklad između naših izjava o tome što nam je važno i stvarnosti u kojoj stari financijski i ekonomski modeli svakodnevno određuju naše odluke?

Pažljivim promatranjem možemo uočiti da su doslovno svi poslovni i ekonomski modeli u uporabi, jednako kao i menadžerski alati, ostaci industrijskog doba. Stalno se susrećem s frustriranim menadžerima i liderima koji uvijek iznova pokušavaju upotrebljavati upravljačke alate i metode koji u novoj ekonomiji jednostavno više ne funkcioniraju. Vrijeme je da se pozabavimo posve drugačijom vrstom pitanja.

Preispitivanje starih metoda

Stručnjaci su nova vremena nazvali različitim imenima: Nematerijalna ekonomija, Ekonomija znanja, Ekonomija iskustva, Ekonomija ideja. Bez obzira kako ju nazivali, nova ekonomija zahtijeva usvajanje potpuno novih pravila poslovanja i korjenito preispitivanje korporativnih vrijednosti i poslovnih modela. U međuvremenu su se razvili novi pristupi stvaranju vrijednosti kao npr.:

1. Intelektualni kapital (intellectual capital),
2. Dodana vrijednost znanja (knowledge value added),
3. Sustav uravnoteženih ciljeva (balanced scorecards).

Navedeni novi pristupi manji su dio cjelokupnog spektra najznačajnijih promjena poslovnih i ekonomskih modela od doba Industrijske revolucije. Analitičke metode koje koristimo nisu dostatne za razumijevanje kompleksnih procesa stvaranja vrijednosti u okvirima nove ekonomije.

Poslovni svijet današnjice već je prihvatio novi način razmišljanja koji pozornost usmjerava na nematerijalne kategorije poslovanja i intelektualni kapital, te predstavlja najnoviju, iako vjerojatno samo prolaznu, fazu evolucije zapadnjačke misli od Kartezijanskog mehanicističkog svjetonazora baziranog na Newtonovoj fizici prema mnogo dinamičnijem svjetonazoru nastalom na spoznajama kvantne fizike, teorije kompleksnosti, biheviorističkih znanosti i živućih sustava.

Pojedinci koji pomažu kompanijama uvesti ove nove ideje u svakodnevnu praksu ubrzo nailaze na paradoksalnu situaciju: osjećaju se zarobljenima unutar dva različita svijeta. Čini im se kao da jednom nogom čvrsto stoje u korporativnom svijetu kojim dominira tradicionalna menadžerska praksa posljednjih desetljeća, a drugom u novim, stalno promjenljivim i još uvijek "nejasnim" vodama nematerijalnih poslovnih kategorija i znanja koji čine nove ekonomske temelje svake organizacije. U stvaranju nove ekonomske misli jasno se uočavaju obje perspektive.

Temeljna načela i koncepcije na kojima se baziraju aktualne teorije nematerijalnih resursa i upravljanja znanjem nose u sebi potencijal za korjenitu promjenu načina razmišljanja o stvaranju vrijednosti u poslovnom svijetu budućnosti. Namjerno koristim termin "potencijal" jer još uvijek nije sasvim jasno hoće li novi svjetonazor biti istinski prihvaćen ili će biti korišten u službi starih menadžerskih načela. Struka je danas podijeljena:

- na pojedince koji istinski pomiču granice promišljanja,
- na pojedince koji misle da rade nešto novo nesvjesni da im je djelovanje utemeljeno na starom svjetonazoru.

Uvjereni da uvodimo dramatične novine veoma se lako vraćamo u iskušana i poznata rješenja. Uvijek iznova preslagujemo "ležaljke na palubi" (vidi: P. Senge: "Ekologija vodstva", q21 rujna 2006.) našeg misaonog svijeta korištenjem novog jezika i termina, bez da "brod" zamijenimo "podmornicom". Aktualni menadžerski modeli, alati i vještine uglavnom se temelje na zastarjelom načinu razmišljanja i mehanicističko-inženjerskom pristupu koji se podsvjesno aplicira i na nove ideje. Stoga nije čudno da rezultati uglavnom izostaju i da nas takva praksa

često može odvesti u potpuno krivom smjeru narušavajući načela koja u ovom tekstu nastojim pojasniti.

Ključna činjenica koju nikako ne smijemo zaboraviti odnosi se na to da se temeljna načela u osnovama nematerijalne ekonomije i ekonomije znanja dramatično razlikuju od tradicionalnog poimanja stvaranja vrijednosti i koja usmjeravaju pozornost na potpuno nove čimbenike uspješnosti poslovanja svake organizacije. Peter Drucker, Paul Romer sa Stanford University, Charles Goldfinger i drugi istaknuti stručnjaci odavno su već ukazali na nastanak i karakteristike ekonomije znanja. Osnovnu ideju koja se provlači kroz njihove radove možemo sažeti u jednoj rečenici: **znanje se potpuno razlikuje od prirodnih resursa.**

Znanje i ideje se mogu množavati u nedogled što materijalni resursi ne mogu. Materijalni resursi se korištenjem troše dok se znanje korištenjem povećava. Prodamo li materijalne resurse ili ih predamo drugoj strani na korištenje tada se takva transakcija uvijek odvija na štetu jedne od strana. Suprotno tome, dijeljenje znanja ne samo da osigurava puko očuvanje resursa već dovodi po povećanja obima znanja putem samog procesa razmjene. Opisano obilježje resursa znanja zahtijeva stoga izvođenje suštinski drugačije ekonomske jednadžbe koja će se potpuno razlikovati od trenutno korištene. Iz svega navedenog nadalje zaključujemo da bi načela menadžmenta i poslovna praksa trebali biti potpuno drugačiji od trenutno korištenih. Model poduzeća industrijskog doba više jednostavno nije primjeren dinamičkim uvjetima kompleksnog i promjenljivog svjetskog tržišta. Znanjem intenzivno poduzeće u potrazi je za novim pristupima organiziranju, vođenju i poslovanju općenito.

Intelektualni kapital i Sustav uravnoteženih ciljeva (BS)

Nova ekonomija znanja nameće radikalno novi pristup u istraživanju vrijednosti pojedinih kompanija. Počinjemo shvaćati da se istinska vrijednost krije u elementima koji nisu vidljivi u tradicionalnoj *bilanci stanja i računu dobiti i gubitka*. Činjenica da se kompanije prodaju po cijeni znatno višoj od

knjigovodstvene vrijednosti zorno ukazuje na značaj nematerijalne imovine. Potencijalni investitori uglavnom na temelju intuicije procjenjuju financijski kapital kompanije u budućnosti i to na temelju "nematerijalnih kategorija" kao što su:

- konkurentna pozicija,
- podaci o rastu,
- imidž brenda,
- sposobnost ulaganja u partnerske odnose s drugim kompanijama,
- potencijal za inoviranje,
- menadžerska praksa,
- kompetencije djelatnika,
- odnosi,
- kupci.

Naše razumijevanje nematerijalne imovine dramatično je unaprijeđeno sredinom 1980-ih godina kada je *Karl-Eric Sveiby* predstavio svoju koncepciju "nematerijalne imovine" menadžerima u Sjevernoj Europi i Skandinaviji. Od tada pa do danas pojavile su se različite metode praćenja, pojašnjavanja, mjerenja i upravljanja tom prikrivenom imovinom. Jedna od njih se odnosi na **Intelektualni kapital**, pristup kojeg su

razvili *Karl-Erik Sveiby* i *Leif Edvinsson*. U SAD-u su nekako u isto vrijeme *Norton* i *Kaplan* razvili koncepciju **Balanced Scorecard**. Na makroekonomskoj razini, OECD se svojski trudi razviti pokazatelje i analitičke pristupe koji bi posebno europskoj i sjeverno američkoj knjigovodstvenoj praksi osigurali metode i alate za ispravno obuhvaćanje znanja i nematerijalne imovine.

Sve navedeno značajno je "uzdrmlalo" tradicionalno poimanje knjigovodstva i pristup poslovanju u kojemu je jedina prava vrijednost "opipljivi" prihod i materijalna imovina. U tradicionalnom pristupu poslovanju ljudi se smatraju troškom poslovanja prije nego li značajnim resursom u kojeg je vrijedno investirati. Stručnjaci koji se bave izučavanjem koncepcije intelektualnog kapitala i nematerijalne imovine tvrde da se **nova vrijednost stvara pospješivanjem protoka znanja unutar organizacije i transformiranjem tog znanja u vrijednost** koja poprima oblik:

- relacijskog kapitala (*relationship capital*),
- ljudskog kapitala (*human capital*),
- strukturnog kapitala (*structural capital*).

Tablica 1: Model intelektualnog kapitala (nematerijalne imovine)

Relacijski kapital	Ljudski kapital	Strukturni kapital
Savezništva i odnosi s klijentima, strateškim partnerima, dobavljačima, investitorima i zajednicom. Uključuje imidž brenda i goodwill. Neki drugi termini koji se koriste za opisivanje vrijednosti odnosa jesu "potrošački kapital" (customer capital) i "kapital dionika" (stakeholder capital)	Pojedinačne sposobnosti, znanje, vještine, iskustvo i sposobnost rješavanja problema koji se nalaze u ljudima neke organizacije.	Sustavi i procesi za unapređivanje konkurentnosti. Uključuje IT, komunikacijske tehnologije, nacрте, metode rada, upravljačke podsustave, sustave za upravljanje vrijednostima (financije, investicije, računovodstvo), baze podataka, dokumentaciju i intelektualnu imovinu: patente, autorska prava, licencije itd.

Iznesena perspektiva ukazuje na potrebu organizacija da razviju sposobnost uočavanja obrazaca znanja i izgrade sustave koji će omogućiti djelatnicima međusobno povezivanje i rad na poslovima koji su sukladni njihovim osobnim sklonostima i preferencijama koristeći u tom procesu primjerene tehnologije i informacijske sustave. U srži svih poznatih i priznatih koncepcija intelektualnog kapitala uvijek nailazimo na termin "vrijednosti" koji nas uvijek upućuje na činjenicu da skup temeljnih vrijednosti kao što su poštovanje ili povjerenje zaista postoji i da takve vrijednosti zaista podržavaju stvaranje novog znanja i konverziju vrijednosti. Njihovim prihvaćanjem unutar organizacija pozitivno djelujemo na povećanje pokretljivosti znanja, razmjenu znanja i na konačni cilj, konverziju znanja u vrijednost, odnosno "kapital" kompanije.

U koncepciji **intelektualnog kapitala** (nematerijalne imovine) međusobno djelovanje tri vrste kapitala, kolanje znanja unutar organizacije i kultura učenja dovode do stvaranja novih poslovnih vrijednosti. Ova koncepcija izjednačava znanje s resursom i kreira dinamičnu sliku poduzeća u stalnom pokretu koje je sposobno u toj kretinji svoja znanja i vještine pretvarati u bogatstvo i konkurentnu prednost. Kvaliteta sinergijskih učinaka nastalih međusobnim djelovanjem komponenti intelektualnog kapitala i protočnost znanja u organizaciji konačno određuju njezinu sposobnost za stvaranje održive vrijednosti.

Drugi popularni pristup za unapređenje organizacijskih performansi je koncepcija **Balanced Scorecard** koju su razvili američki stručnjaci *Norton i Kaplan*. Koncepcija Balanced Scorecard odnosi se na integraciju

- financijskih kategorija (što o nama misle naši dioničari?),
 - internih procesa (koje poslovne procese moramo unaprijediti?),
 - klijenata (što o nama misle klijenti?),
 - učenja i rasta (na koji način ćemo se mijenjati i poboljšavati?),
- sa strategijom i vizijom poduzeća.

Usporedba ova dva modela na prvi pogled ukazuje na to da je koncepcija Balanced Scorecard utemeljena na "uravnoteženju", a ne na dinamičkom modelu stvaranja vrijednosti jer podjednaku važnost pridaje svakom pojedinom kvadrantu. S druge strane koncepcija Intelektualnog kapitala pokazuje da dinamički protok ili korištenje kapitala povećava njegovu akumulaciju u segmentima Relacijskog, Ljudskog i Strukturnog kapitala te sugerira dinamičniji pogled na znanje i stvaranje vrijednosti od Balanced Scorecarda. Uprkos tome, ne smijemo zaboraviti da je Balanced Scorecard moćno sredstvo koje je utjecalo (i još utječe) ne menadžere i njihovu svjesnost o važnosti mjerenja i sagledavanja nematerijalne imovine, barem u SAD-u.

Obje su koncepcije značajno unaprijedile naše razmišljanje o stvaranju nove ekonomske vrijednosti i mjerenju organizacijskih performansi. Obje su nastale spontano, potaknute prirodnim nagonom da se uoči, shvati i izmjeri organizacijska dinamika skrivena u pozadini raznih financijskih izvještaja i pokazatelja. Uprkos tome, nisu uspjele prodrijeti u srž ekonomije znanja jer se previše oslanjaju na staru viziju poduzeća, jasno ograđenog od okoline i s preciznim definiranjem "eksternog" i "internog". Zastarjelo promišljanje o poduzeću pretpostavlja da je ono relativno zatvoreni sustav osim u slučajevima precizno definiranih inputa dobavljača i outputa čijom isporukom poduzeće dolazi do prihoda. Koncepcija intelektualnog kapitala i *Balanced Scorecard* u posljednje vrijeme mijenjaju ovaj stav i promišljanje ali još uvijek nedovoljnim intenzitetom.



Copyright: World Business Academy, 2001.

Prijevod i lektura: Sanjin Lukarić
Uredio: Marko Lučić