



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 bestseller knjiga iz područja KM-a. Verna Allee predaje na CBA Cotrugli Business Academy u Zagrebu.

Novi alati za novu ekonomiju - 2. dio

Werna Allee

Izvan granica

Stvaranje novih kategorija za mjerenje unutar okvira starih "zidova" također se ne čini primjerenim jer takvim postupanjem odbacujemo mogućnosti koje nam nudi potpuno novo i drugačije promišljanje o vrijednostima. Istinski dinamičko, cjelovito-sustavno gledanje na organizaciju odvodi nas daleko izvan zamišljenih granica poduzeća jer ona ne egzistiraju u nekom imaginarnom društvenom vakuumu, izvan ili neovisno od svog okruženja. Usprkos tome, vrlo rijetko susrećemo poslovne modele koji u razmatranje uključuju dinamičku razmjenu sa širom društvenom zajednicom, ili okolišem i prirodnim resursima. Takvo je gledanje na gospodarstvo i organizacije opasno usko obzirom da društveni i čimbenici okoliša sve više utječu na poslovanje, ponekad i na dramatičan način.

Napredak prema promišljanju o organizaciji u kontekstu šire sociološke perspektive ipak postoji. Tako npr. počinjemo shvaćati da se organizacije u svojoj biti sastoje od višestrukih "zajednica prakse" koje se preklapaju (vidi: M. Wheatley: *Zajednice prakse - potpora novim liderima*, q21 Rujan 2006.g.). Zajednice prakse, koje je prvi definirao John Seely Brown, potpredsjednik Xeroxa, se sastoje od kolega koji zajednički rade na određenom poslovnom zadatku. Okuplja ih zajednička svrha i potreba da znaju sve ono što znaju i drugi članovi zajednice. Kompanije poput British Petroleuma, Johnson&Johnson, Buckman Laboratories, General Motors, Pillsbury, Svjetska banka, Hawlett Packard, velike savjetničke kompanije, Xerox i Chevron postižu izuzetne poslovne rezultate fokusiranjem na "zajednice prakse" unutar kompanije. Međutim, čak ni u ovom slučaju ideja o granicama organizacije nije napuštena.

Poduzeća su u stvarnosti locirana u zajednici koja se na prvi pogled čini eksternom i s njom su u stalnom odnosu na lokalnoj i na globalnoj razini preuzimajući ulogu "korporativnih čvorišta" unutar šireg društvenog sustava. Peter Drucker je zbog toga društvenu zajednicu bilo koje razvijene zemlje nazvao *društvom organizacija* u kojem se gotovo svaki zadatak obavlja putem neke vrste organizacija, bilo da su one u privatnom ili javnom vlasništvu. Navedeno implicira međuovisnost organizacija i društva koja se u menadžerskim i poslovnim modelima, posebice u SAD-u, uglavnom ignorira. Briga za društvenu zajednicu u Europi je donekle izraženija. No čak i tamo je društveni kapital tek od nedavno dobio ulogu ključnog čimbenika organizacijske uspješnosti i skinuo sa sebe pečat "smetala" poslovanja.

Organizacije s jedne strane tvore skelet zajednice, a s druge ovise o širem društvenom sustavu koji im osigurava djelatnike i potrošače. Primjer navedene međuovisnosti uočljiv je u posljednje vrijeme u kompanijama *Silicon Valley*-a gdje se pojavila zabrinutost da će loša kvaliteta obrazovnog sustava značajno utjecati na njihovo poslovanje. Pored primarnog problema osiguravanja kvalitetnih umnih radnika, kompanije se susreću i s problemom migracije stanovništva koje napušta dolinu u želji da djeci i mladima osiguraju kvalitetnije obrazovanje. Opisano podržava tvrdnju da su širi društveni sustav i svakodnevna poslovna praksa povezani.

Probleme okoliša, gledano na tradicionalan način i sa makro-razine, sve do nedavno nismo povezivali s poslovnom svakodnevnicom čime smo stvarali još jedno nerealno "slijepo polje" u našim poslovnim modelima. Da li je moguće da farmaceutske kompanije *ne budu* zainteresirane za biološku raznolikost? Da li je moguće razvijati poslovanje u uvjetima niske kvalitete života većine svjetskog stanovništva koje se svakodnevno bori za hranu i preživljavanje? Svakoga dana sve smo svjesniji položaja i opasnosti u koju smo se sami doveli unutar šireg eko-sustava: trend uvođenja "zelene" poslovne prakse će se neosporno nastaviti. Mnogi primjeri iz prakse pokazuju da je već danas moguće biti uspješan na tržištu i svoje poslovanje temeljiti na društvenoj odgovornosti i brizi za okoliš. U svjetlu ovih novih problema jedino što možemo učiniti je uvrstiti nove elemente u jednadžbu organizacijske uspješnosti: Zemlju i društvo. Pozitivnih primjera ima mnogo... npr. *Shell Oil* usmjerava pozornost svojeg javnog izvještavanja na financijsku uspješnost, društvenu uspješnost i uspješnost u zaštiti okoliša. Vjerujem da će ovakvih primjera u budućnosti biti sve više. Bez razmatranja navedenih problema dolazimo u opasnost da stvorimo još jednu koncepciju organizacijske i ekonomske djelatnosti koja nije povezana s "mrežom života".

Sve navedeno upotpunjuje potrebu razvoja novog *globalnog poslovnog modela stvaranja vrijednosti* koji se otkriva u obliku obrasca našeg razmišljanja o vrijednosti kompanija i o stvaranju vrijednosti na makroekonomskoj razini. Proučimo li razvoj misli o nematerijalnoj imovini i održivom razvoju vidimo da se uvijek iste teme iznova ponavljaju. Vjerujem da nove perspektive ukazuju da se toliko spominjana "promjena paradigme" već dogodila.

Osobno smatram da je proces "promjene paradigme" započeo prije mnogo godina, kada smo kao globalna zajednica po prvi puta vidjeli Zemlju iz svemira. Slijedeći korak koji moramo napraviti odnosi se na usklađivanje naših poslovnih i ekonomskih modela s rastućom svijesti o tome kako smo dio globalne međuzavisne društvene zajednice održive jedino putem brige za okoliš i brige jednih za druge.

Tablica u nastavku teksta iznosi okvire nove domene stvaranja vrijednosti koji se spominju u menadžerskoj literaturi i koji su se sve do današnjih dana umjesto kroz holističku perspektivu stvaranja vrijednosti usklađenu s mrežom života izučavali pojedinačno i izolirano, svaki za sebe.

Tablica 2: Nematerijalna imovina: nova perspektiva bogatstva i vrijednosti

Relacijski kapital	Ljudski kapital	Strukturni kapital	Društveni kapital	Prirodni 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" (<i>customer capital</i>) i "kapital dionika" (<i>stakeholder capital</i>)	Individualne sposobnosti, znanja, vještine, iskustvo i sposobnost rješavanja problema koji se nalaze u ljudima neke organizacije.	Sustavi i procesi za unapređivanje konkurentnosti. Uključuje IT, komunikacijske tehnologije, nacрте, načine rada, upravljačke podsustave, sustave za upravljanje vrijednostima (financije, investicije, računovodstvo), baze podataka, dokumentaciju i intelektualnu imovinu: patente, autorska prava, licencije itd.	Kvaliteta i jačina odnosa sa širom društvenom zajednicom; kompanija kao "odgovorni član" lokalnih, regionalnih i globalnih zajednica.	Uređivanje odnosa kompanija - okoliš utvrđivanjem realnih troškova iskorištavanja prirodnih resursa i određivanjem pravične vrijednosti kojom kompanija mora sudjelovati u očuvanju okoliša.

Šira se perspektiva na prvi pogled čini neprimjenjiva u većini organizacija... pa ipak, na temeljnoj razini ljudskosti pojedinci uvijek pozitivno odgovaraju na nju. Važnost održivosti razvoja i odnosa sa zajednicom nitko ne osporava. No, problemi se javljaju kada postavimo prava pitanja:

1. Kako ćemo pristupiti održivom razvoju i odnosima sa zajednicom?
2. Možemo li u naše poslovne modele uvesti koherentnost, integritet i više vrijednosti do kojih nam je istinski stalo?

Od lanca vrijednosti prema dinamičkim mrežama

Dakle, prema opisanom holističkom gledanju na vrijednost koja se nova pitanja nameću sama od sebe? Potrebno je shvatiti proces kojim specifična razmjena, aktivnosti ili transakcije doprinose stvaranju materijalnih i nematerijalnih vrijednosti i uvjete koji potiču i pojačavaju te procese. Osobno smatram da su dvije koncepcije posebno važne za navedeni problem.

Prva koncepcija zamjenjuje razmišljanje u kontekstu "protoka znanja" razmišljanjem u kontekstu **"dinamičke razmjene"**. Takav je pristup **usklađen s novim poimanjem povezanog svemira kompleksnih međuovisnosti**. Protok sugerira usmjerenost u jednom pravcu dok ideja dinamičke razmjene sugerira da za svaku akciju ili transakciju postoji neki odgovor, trenutni učinak ili reakcija koja se može razumjeti, osvijestiti, a ponekad čak i mjeriti.

Nadalje, ideja dinamičke razmjene nam dozvoljava širenje razmišljanja na još jednu koncepciju - **koncepciju polja**. Stručnjaci su se već počeli baviti izučavanjem utjecaja različitih vrsta energetske polja na organizacije pokušavajući pri tome odgonetnuti dinamiku "polja" koja podržava razmjenu? U *British Petroleum* su njegovali "polje" razvijanjem kulture i društvenih normi koje podržavaju "ispravne uvjete" za dijeljenje znanja. U modelu intelektualnog kapitala *vrijednosti* pomažu u kreiranju "polja" dijeljenja znanja unutar organizacije. Vezano s idejom "polja" mogu se koristiti spoznaje gestalt psihologije kako bi zajednice

prakse (u kojima se stvara znanje) i mreže znanja počeli promatrati kao "podlogu" iz koje nastaje znanje, odnosno eksplicitni proizvodi znanja.

Tradicionalni model stvaranja vrijednosti i inovacija u poduzeću je "lanac vrijednosti" koji se temelji na modelu proizvodne linije industrijskog doba i koji postepeno evoluirao u novi model "mreže". "Mreže" poduzeća se sastoje od niza dinamičkih veza uspostavljenih među članovima poduzeća uključenih u slobodnu i stratešku razmjenu znanja, usluga i vrijednosti s ciljem stvaranja ekonomskog bogatstva. Razmjena znanja između tih mreža neosporno čini temelj inovacija kako interno unutar poduzeća tako i eksterno unutar čitavih industrija i nacija.

Model "mreže" organizaciju vidi kao višestruko i međusobno podudarnu mrežu znanja, tj. "mrežu konverzacije". Unapređenje učinka stoga traži od organizacije da pozornost usmjeri ne samo na aktivnosti unutar mreže, već i na interakcije između pojedinih mreža. Takav pristup možemo pronaći u radovima autora koji se bave "clusterima" i u radovima autora koji se bave vezama unutar šire industrijske mreže. (Michael Porter)

Osnovna pretpostavka na kojoj se model temelji je slijedeća: **ideje, događaji i domena ekspertize postaju vidljivi, zanimljivi i razvijaju se unutar pojedine mreže upravo radi mrežnih interakcija i društvenih srodnosti koji zatim stvaraju određena stajališta, interpretacije ili obrasce razumijevanja.**

Prihvatanjem "mrežnog modela stvaranja vrijednosti" možemo započeti sa preispitivanjem definicije pojma "vrijednost" koju sada možemo definirati kao:

...materijalnu ili nematerijalnu kvalitetu, dobro, znanje, korisnost ili uslugu koja je poželjna ili korisna primatelju tako da je za nju spreman platiti fer cijenu ili razmijeniti neku drugu vrijednost.

Svaka od navedenih vrsta vrijednosti može zamijeniti novac u ulozi sredstva razmjene vrijednosti. Drugim riječima, znanje možemo razmjenjivati direktno za znanje, materijalna dobra, usluge ili pak novac. Jednako tako, znanje možemo razmjenjivati za nematerijalnu vrijednost kao što je to npr. lojalnost kupaca. Takvu je strategiju primijenila kompanija Sun

Microsystems poklanjanjem Java programa korisnicima s ciljem izgradnje mreže lojalnih korisnika tehnologija temeljenih na poklonjenom Java programu.

Tri su vrste razmjene vrijednosti:

1. *Roba, usluge i prihodi* - podrazumijeva direktnu razmjenu za plaćene usluge, dostavljenu robu, usluge, ugovore i fakture. Proizvodi znanja dio su protoka roba, usluga i prihoda.

2. *Znanje* - razmjena strateških informacija, znanje o planiranju, znanje o procesima, tehnološki know-how, dizajn, politike itd. koje protječu uokolo i podržavaju osnovne proizvode i usluge u lancu vrijednosti.

3. *Nematerijalne koristi* - razmjena vrijednosti i koristi izvan aktualnih usluga koja nije uključena u tradicionalne financijske pokazatelje, kao npr. osjećaj zajedništva, lojalnost kupaca, imidž, snaga brenda.

Pomicanje pozornosti na razmjenu i mreže usklađeno je s prirodom promjena poslovnih odnosa od bliskih, formalnih veza prema općenitim, slobodnim, protočnim, neformalnim i kontinuirano promjenljivim odnosima. Strateški savezi, partnerstva, rad na određeno vrijeme i po obavljen poslu dovode u pitanje tradicionalno poimanje poduzeća... veoma je teško definirati granicu gdje jedno poduzeće završava, a drugo počinje.

Društveno-ekonomske i političke posljedice novog poretka stvorenog od strane novih poduzeća bit će izuzetno značajne. Pravnici, poslovni lideri i političari suočit će se s velikim izazovom restrukturiranja cjelokupnog poslovnog sektora, zakonodavstva i postojeće potporne društvene infrastrukture.

Posebno je važno naglasiti ulogu etike koja se čini ključnom za uspjeh u novom okruženju. **Visoko kvalitetni odnosi i povjerenje u srži su uspješne vrijednosne mreže.** Osnovne ljudske vrijednosti kao što su: integritet, iskrenost, odgovornost, poštivanje i uključivanje značajno doprinose stvaranju "povoljnih uvjeta" koji osiguravaju poštenu razmjenu. Ignoriranje etičkih načela osigurava financijske dobitke jedino u kratkom roku, a na štetu dugoročnog rasta nematerijalne imovine i pozicija kao što je to npr. imidž brenda.

Zaključak

Iako su poneki istraživači ostvarili obećavajući napredak, ispravno razumijevanje mrežne dinamike i procesa kojim vrijednost nastaje iz znanja tek se trebaju dogoditi. Osobno smatram da će nam znanost o kompleksnim sustavima i samo organizaciji osigurati ključna otkrića. Iako mnoge discipline istražuju različite aspekte mreža (posebice se to odnosi na istraživanje društvenih mreža i suradnju), uvođenje novih otkrića u menadžersku praksu tek se treba dogoditi.

Današnje doba pruža nam jedinstvenu priliku da pomognemo organizacijama napustiti mehanicistički način razmišljanja industrijske ere i prihvatiti dinamičniji pogled na svijet i prirodu kojeg nam nude različita znanstvena otkrića različitih disciplina i područja.

Svi zajedno moramo nanovo preispitati same korijene poslovnih modela u upotrebi kako bi u njih ugradili novo promišljanje. S promjenom naših postavki, uvjerenja i mentalnih modela o uspjehu i uspješnosti općenito, možemo početi s premošćivanjem jaza između jasne potrebe za uključivanjem holističke perspektive i viših vrijednosti u svijet rada i tradicionalnih poslovnih modela koje to čine nemogućim.



Copyright: World Business Academy, 2001.

Prijevod i lektura: Sanjin Lukarić
Uredio: Marko Lučić