



Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје

ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ – СКОПЈЕ

Трет циклус студии



Кандидат

м-р, Андријана Богдановска Ѓуровиќ

**УПРАВУВАЊЕ СО ЗНАЕЊЕ
И ГРАДЕЊЕ ОДРЖЛИВА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ
НА КОМПАНИИТЕ
(докторска дисертација)**

**Ментор:
проф. д-р Љубомир Дракулевски**

Скопје, септември 2015



Sc. Cyril and Methodius University
FACULTY OF ECONOMICS- SKOPJE

PhDStudies



Candidate
MSc Andrijana Bogdanovska Djurovic

**KNOWLEDGE MANAGEMENT
AND DEVELOPING A SUSTAINABLE COMPETITIVE
ADVANTAGE
(Doctorial thesis)**

Mentor:
Professor Ljubomir Drakulevski, PhD

Skopje, September 2015

Членови на комисијата:

- 1. проф. д-р Љубомир Дракулевски
Економски факултет – Скопје**
- 2. проф. д-р Бобан Шуклев
Економски факултет – Скопје**
- 3. проф. д-р Владимир Петковски,
Економски факултет – Скопје**

УПРАВУВАЊЕ СО ЗНАЕЊЕ И ГРАДЕЊЕ ОДРЖЛИВА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ НА КОМПАНИИТЕ

Апстракт

Темата на управувањето со знаењето повеќе од три децении ги бранува академските кругови и предизвикува голем интерес кај истражувачите и кај менаџерите на компаниите. Големiot интерес, истражувања и публикации во истиот период сведочат за постојаноста и за современоста на темата, која не е само обичен тренд во развојот на менаџментот како дисциплина, туку и една нова дисциплина што и покрај тоа што е тесно поврзана со управувањето на компаниите, далеку е различна од класичните пристапи кон него. Управувањето со знаењето е „де факто“ начинот на управување со современите и идни компании ако се најде или ако се успее да се декодира неговиот состав, од проста причина што во денешниот свет знаењето е најважниот стратешки ресурс на компаниите.

Сеопфатната анализа на литературата за конкурентската предност и на нејзиното место во стратешкиот менаџмент опфатена преку екстерните и интерните модели во првата глава од дисертацијата, ја долови комплексноста на концептот и неговата огромна важност за постоењето и за функционирањето на компаниите. Недвосмислено, прашањето **што е конкурентска предност и како може да се развие таа**, е прашање што го движи стратешкиот менаџмент.

Поаѓајќи од школата за позиционирање на Портер (1980, 1985), па детално елаборирајќи ја ресурсната теорија на конкурентската предност заедно со теоријата за динамичките способности, систематизацијата на литературата дадена во дисертацијата ги издвои динамичките способности на Тис и др. (1997, 2007) како најважни карактеристики на компаниите што овозможуваат создавање одржлива конкурентска предност во современиот свет. Натомошната анализа на теоријата на управување со знаење, како и емпириските истражувања што се обиделе да го поврзат со стратешкиот менаџмент, помогнаа во идентификувањето на два пата преку кои управувањето со знаењето влијае врз стратегиите на компаниите. Првиот пат, рефлектирајќи го учењето на Нонака и Такеучи (1995), се заснова на

организациското учење и на „организацијата што учи“, видена како саморганизирана, независна и движечка единица што постојано се менува, се трансформира и се подобрува со цел да произведе вредност за своите пазари повисока од таа на конкуренцијата. За жал, претходните емпириски истражувања укажуваат на тешкотија во операционализирање на овој концепт во практиката, а со тоа не најавуваат значајни емпириски резултати што би го поддржале ова тврдење. Вториот пат е патот на динамичките способности на Тис и др. (1997), за кој постои посилен емпириски доказ. Оттука, во одговорот на истражувачкото прашање дали управувањето со знаењето носи конкурентска предност, се појде од претпоставката дека управувањето со знаењето е динамичка способност и како такво се изедначува со конкурентската предност на компаниите.

Емпириското истражување ја поддржа дадената претпоставка за компаниите во Република Македонија - процесите на управување со знаењето влијаат врз конкурентската предност на компаниите.

Како резултат на сеопфатна анализа на теоријата и на претходните емпириски истражувања, а главно работејќи врз теоријата за моделот СЕЦИ на Нонака и Такеучи (1995), операционализирана преку работата на Давенпорт и Прусак (2000), но вклучувајќи ги и идеите на други истражувачи во областа на управувањето со знаењето, систематизацијата на литературата помогна во идентификување на суштинските процеси зад терминот управување со знаењето. Тие процеси беа идентификувани и именувани како: генерација, организација, дисеминација и користење на знаењето. Деталната анализа на овие процеси направена во синергија со анализата на динамичките способности, помогна во градењето претпоставка за природата на односот на управувањето со знаењето и на конкурентската предност. Како главен заклучок на оваа анализа се издвои потребата од разграничување на процесите на управување со знаењето во однос на нивната важност за конкурентската предност на компаниите. Во согласност со аргументите од теоријата и од претходните емпириски истражувања, користењето на знаењето, кое како процес вклучува активности на создавање ново знаење или иновативност, сензитивитет и донесување одлуки од стратешка важност, врз основа на својата природа се издвои како конструкт што може да се изедначи со динамичката способност на компаниите. Оттука, емпирискиот модел на истражувањето претпостави нееднаквост на процесите на управување со знаењето, со тоа што само еден процес беше подигнат на ниво на динамичка способност со претпоставено влијание врз конкурентската предност на компаниите. Другите процеси (генерирање, организација и дисеминација) се процеси што позитивно влијаат врз користењето на знаењето, но самите по себе не носат капацитет за создавање конкурентска предност во компаниите.

Тестирањето на основниот модел ги поддржа оваа претпоставка и хипотезите и даде одговор за природата на односот помеѓу управувањето со знаењето и конкурентската предност на компаниите во Република Македонија.

Процесите на користење на знаењето се издвоија како динамичка способност на компаниите, додека другите процеси на управувањето со знаењето се појавуваат на ниво на способности што влијаат врз перформансот на компаниите преку процесите на користење на знаењето.

Систематизацијата на теоријата за платформите што ги подржуваат процесите за управување со знаењето во компаниите, најчесто именувани како инфраструктури, ги издвои интегрираните организациски структури, културата на учење и информатичката технологија како носители на внатрешниот контекст во организациите што го подржуваат управувањето со знаењето. Оттука, влијанието на овие платформи беше вклучено во тестирањето на моделот со цел да се види колку и на каков начин тие ги подржуваат иницијативите и процесите на управување со знаењето во компаниите во Република Македонија. Согласно очекувањата, резултатот од емпириското истражување ги поддржа претпоставките, но со ограничено влијание на културата на учење и на информатичката технологија, кои се покажаа како фактори што влијаат само врз процесите на акумулација, организација и на дисеминација на знаењето, но не и врз процесите на користење на знаењето, кои се издвоија како динамичка способност на компаниите. Интегративните организациски структури се покажаа како моќен фактор со влијание врз управувањето со знаењето, но и на самиот организациски перформанс на испитаните компании. Оттука, може да се издвои специфичен контекст во кој би можела да се развие конкурентска предност врз основа на управување со знаење во Република Македонија, а која ги опфаќа постоењето на културата на учење, информатичката технологија и интегративните организациски структури.

Клучни зборови:

стратешки менаџмент, управување со знаење, конкурентска предност, динамички способности, Република Македонија

KNOWLEDGE MANAGEMENT AND DEVELOPING A SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE

Abstract

The topic of knowledge management and its influence of the organisational performance has been a major field of interest among researchers and practitioners in the past three decades. This interest resulted into many empirical studies and publications, proving the relevance of the subject, developing of a new discipline, and differentiating it from the trends of fashion and fad in the field of management.

The impact of organizational knowledge on the performance of companies has been present in the economic theory of the firm long before the same became of interest for the area of strategic management. Although recognized by its proponents (economic theory of the firm) as a significant resource since its 1950s, knowledge was treated as a static (intellectual) capital, which was exploited and protected. As a result according to Nielsen (2005) during the domination of the economic theory of the firm, knowledge management within companies was a process of collecting and transforming individual and organizational knowledge in explicit format through codifying the same in the organizational systems and working on its protection. This view dominated the best practice in the field until the 1990s, when the emergence of the resource view of the firm (Barnet 1991, 2001, Rumelt 1991) accompanied with the increasing awareness for the significance of the core competencies of the firm (Kaplan and Northon 1990) and the importance of the dynamic capabilities of Teece et.al. (1997, 2007) strongly emphasized the need for coordination of all organizational resources and capacities in efficient and effective way. Superior knowledge emerged as the most significant strategic resource of all, while the capacity of organizations to coordinate and combine resources in effective and efficient way, the most important strategic capability of all (Grant 2005). The main assumption on which further research continued identified knowledge management as the main contributor to superior performance of companies through its impact on competitive advantage. The main aim of the dissertation is to test this assumption, in particular:

- Whether knowledge management influences the competitive advantage of companies?
- What is the nature of this relationship, i.e. whether, knowledge management can generate superior performance in companies? And
- Is there a specific context in which companies can develop competitive advantage out of the knowledge management processes?

By merging existing theory, discussion and research in the areas of strategic and knowledge management, the paper argues in favour of the basic assumption of all schools on strategy – competitive advantage results into superior performance of contemporary companies. The causation, however, can only be justified when knowledge management is introduced as a moderator in the relationship.

Starting from Porter's (1980, 1985) school for positioning, and thoroughly reviewing the resource based theory of competitive advantage along with the theory of dynamic capabilities, the systematisation of literature provided in the dissertation singled out the dynamic capabilities of Teece et.al (1997, 2007) is the most important characteristic of companies, which enables the creation of a sustainable competitive advantage in the contemporary world. The further analysis of the knowledge management theory, as well as the empirical research trying to link it with the strategic management, helped in identifying the two paths through which knowledge management influences the strategy of the companies. The first path, reflecting Nonaka and Takeuchi (1995) model, is based on organisational learning and on "organisation that learns", seen as a self-organised, independent and driving unit that is constantly changing, transforming and improving in order to produce higher value to its markets compared to the competition. The second path covers Teece et.al (1997, 2007) dynamic capabilities.

The lack of empirical support for the influence of the organisational learning due to difficulties in operationalisation of the concept in practice, worked in favour for the theory on dynamic capabilities of Teece et.al. (1997, 2007) which provides a stronger empirical evidence and emerging approaches. Therefore, in order to answer the research question whether knowledge management brings competitive advantage to companies or not, knowledge management was approached as a dynamic capability of the companies and as such equalised with the competitive advantage.

As a result of the comprehensive analysis of theory and previous empirical studies, mainly based on the theory of Nonaka and Takeuchi (1995) and their SECI model operationalized through Davenport and Prusak (2000) work, and including the ideas of other researchers in the knowledge management field, the systematisation of literature helped in identifying the essential knowledge management processes: generation, organisation, dissemination, and the use of knowledge. A detailed analysis of these processes performed in synergy with the analysis of the theory of dynamic capabilities, helped in building an assumption for the nature of the relation between knowledge management and competitive advantage.

In line with the arguments arising from the theory and the previous empirical researches, the use of knowledge, which as a process covers activities for creating new knowledge or innovation, sensitivity and making strategically important decisions, based on its nature singled out as a construct that can be equalised with the dynamic capabilities of the companies. Therefore, the empirical research model assumed inequality of the knowledge management processes, where only one process was elevated on the level of dynamic capability with perceived influence

over the competitive advantage of companies. The other processes (generation, organisation and dissemination) have been identified as processes influence the use of knowledge; however, by themselves they do not carry the capacity for creating competitive advantage.

The testing of the basic model, supported this assumption and defined the influence of knowledge management on the competitive advantage of companies. The processes regarding the use of knowledge stood out as a dynamic capability of the companies, while the other processes of knowledge management are capabilities that influence the performance of the companies through the mediating role of knowledge use.

Classifying platforms for supporting knowledge management processes in companies, often referred to as infrastructures, singled out the integrated organisational structures, the learning culture, and the information technology as carriers of the internal context in the organisations supporting knowledge management. Hence, the influence of these platforms was considered when testing the models in order to measure how much and in what way they support the initiatives and knowledge management processes in Macedonian companies. In line with the expectations, the result from the empirical research supported the assumptions; however, with limited influence of the learning culture and the information technologies, which emerged as factors influencing only the processes for accumulation, organisation and dissemination of knowledge, but not on the processes for using knowledge, which were singled out as dynamic capability of the companies. The integrative organisational structures proved to be a powerful factor influencing the knowledge management processes and the organisational performance of the surveyed companies. As a result of these findings a specific context can be singled out where competitive advantage can be developed based on the knowledge management in Republic of Macedonia, covering the existence of the learning culture, information technology, and integrative organisational structures.

Key Terms: Strategic Management, Knowledge Management, Competitive advantage, dynamic capabilities and Republic of Macedonia

Благодарност и признание

Последните неколку години беа години на личен развој и напредок во кои се здобив со големо знаење и самодоверба во областа во која одлучив да докторирам – стратешкиот менаџмент и управувањето со знаење. Патот беше интересен и динамичен, и за истото сакам да се заблагодарам на мојот ментор, проф. д-р Љубомир Дракулевски од Економскиот факултет – Скопје.

Се заблагодарувам на моето семејство кое безгранично ме поддржуваше на овој пат, најмногу на мојата баба и дедо, Анка и Блажо Јорданови, моите родители Менче и Драган Богдановски, сестра Елена Ѓуковиќ, и мојот сопруг Бранко Ѓуровиќ.

Моето докторско истражување го посветувам на мојот син Александар Ѓуровиќ, како и внуците Бојан и Гордан Ѓуковиќ.

*„Гордоста е признание дека сте ја постигнале својата највисока вредност
која, како и сите други вредности на човекот, треба да се заслужи.“
Ayn Rand, Atlas Shrugged*

СОДРЖИНА

ВОВЕД.....	1
Актуелност на предметот на истражувањето	1
Предмет и главни цели на истражувањето	3
Методологија и пристап кон истражувањето (филозофија, пристап и методи на истражувањето).....	5
Резултати и научен придонес на докторатот	7
План на презентирање на истражувањето	7
ГЛАВА I. КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ – ОСНОВА ЗА СТРАТЕГИЈА НА КОМПАНИИТЕ	14
1.1. Поимно определување и рамка на стратегијата и одржливата конкурентска предност.....	14
1.2. Модели на конкурентска предност	17
1.2.1. Основи на Портеровиот модел на конкурентска предност.....	17
1.2.2. Ресурсната теорија на конкурентската предност	32
1.2.3. Клучни и динамички способности како извор на конкурентска предност	35
1.3. Споредба на екстерно и интерно ориентираните модели	38
1.4. Делокруг на конкурентската предност	46
1.5. Карактеристики на одржливата конкурентска предност	48
1.6. Влијание на одржливата конкурентска предност врз перформансот на компаниите	48
1.6.1. Дефинирање на перформансот на компаниите.....	49
1.6.2. Филозофско-логичен контекст на влијанието на конкурентската предност врз перформансот на компаниите.....	52
ГЛАВА II. РЕСУРСНА ТЕОРИЈА НА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ.....	58
2.1. Развој и основни поставки на ресурсната теорија на конкурентската предност	58
2.2. Дефиниција и класификација на ресурсите.....	62
2.3. Карактеристики на стратешки значајните ресурси	66
2.3.1. Стратешки значајни ресурси според Барни (Barney 1991)	66
2.3.2. Стратешки значајни ресурси според Грант (Grant 1991).....	70
2.3.3. Споредба на категоризацијата (Барни vs. Грант).....	71
ГЛАВА III. СТРАТЕШКИ СПОСОБНОСТИ И КОМПЕТЕНЦИИ КАКО ИЗВОР НА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ	73

3.1.	Поимно определување на стратешките способности и компетенции	73
3.2.	Идентификација и класификација на стратешките способности и компетенции.	76
3.3.	Динамичките способности како извор на конкурентска предност	83
3.3.1.	<i>Вовед во теоријата на динамичките способности</i>	83
3.3.2.	<i>Карактеристики на динамичките способности</i>	85
3.3.3.	<i>Практична интерпретација на динамичките способности</i>	87
ГЛАВА IV. ЗНАЕЊЕ, ОРГАНИЗАЦИОНО УЧЕЊЕ И УПРАВУВАЊЕ СО ЗНАЕЊЕ КАКО КЛУЧНИ КОМПЕТЕНЦИИ НА КОМПАНИИТЕ		92
4.1.	Знаење – поим, детални одредници и потенцијал за создавање конкурентска предност	92
4.2.	Развој на мислата за знаењето	92
4.2.1.	<i>Одредници на знаењето</i>	96
4.2.2.	<i>Знаење, конкурентска предност и перформанс на фирмите</i>	98
4.3.	Управување со знаење – поим и потенцијал за изградба на конкурентска предност	100
4.4.	Организациско учење – поим и потенцијал за конкурентска предност ..	103
ГЛАВА V. МОДЕЛИ, ПРОЦЕСИ И ПЛАТФОРМИ НА УПРАВУВАЊЕТО СО ЗНАЕЊЕТО		106
5.1.	Теоретски модели за управување со знаењето	106
5.1.1.	<i>Моделот за организациска епистемологија на Вон Крoг и Рос</i>	106
5.1.2.	<i>СЕЦИ на Нонака и Такеучи (спирален модел на знаењето)</i>	109
5.1.3.	<i>Моделот на Чу – развивање разбирање во управувањето со знаењето</i>	115
5.1.4.	<i>Моделот на Виг</i>	118
5.1.5.	<i>Моделот и-простор на Бојзот</i>	123
5.1.6.	<i>Модели за управување со знаењето и стратешки импликации</i>	125
5.2.	Процеси за управување со знаењето	127
5.2.1.	<i>Генерирање на знаењето</i>	127
5.2.2.	<i>Организација и складирање на знаењето</i>	128
5.2.3.	<i>Дисеминација на знаењето</i>	129
5.2.4.	<i>Користење на знаењето – апликација</i>	131
5.3.	Платформи за управување со знаењето	131
5.3.1.	<i>Организациска структура</i>	132
5.3.2.	<i>Организациска култура</i>	143
5.3.3.	<i>Информатичка технологија</i>	156

ГЛАВА VI. ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ НА ВЛИЈАНИЕТО НА УПРАВУВАЊЕТО СО ЗНАЕЊЕТО ВРЗ ОДРЖЛИВАТА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ КАЈ КОМПАНИИТЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА	159
6.1. Концептуална рамка на влијанието на управувањето со знаењето врз конкурентската предност	159
6.2. Оперативна разработка на концептуалната рамка	168
6.2.1. Позитивизмот како филозофија на истражувањето	168
6.2.2. Експлицитен истражувачки дизајн.....	176
6.2.3. Стратегија на истражувањето	181
6.2.4. Метода на собирање податоци и мерки	184
6.2.5. Општи карактеристики на примерокот.....	201
6.2.6. Состојба со користењето на процесите и платформите на управување со знаење во Република Македонија.....	206
6.2.7. Тестирање на основниот модел – влијанието на управувањето со знаењето врз организацискиот перформанс на компаниите во Република Македонија.....	223
6.2.8. Контекст што овозможува развивање на конкурентска предност од управувањето со знаењето	230
6.3. Анализа на резултатите за влијанието на управувањето со знаењето врз конкурентската предност на компаниите во Република Македонија	237
ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО	243
БИБЛИОГРАФИЈА	253
ПРИЛОЗИ 277	
ПРИЛОГ 1. Прашалник	278
ПРИЛОГ 2. Описна статистика.....	289
ПРИЛОГ 3. Фактор анализа со принципиелни компоненти	293
ПРИЛОГ 4. Тестирање на основен модел.....	301
ПРИЛОГ 5. Тестирање на краен модел.....	302
ПРИЛОГ 6. Легенда	304

УПРАВУВАЊЕ СО ЗНАЕЊЕ И ГРАДЕЊЕ ОДРЖЛИВА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ НА КОМПАНИИТЕ

ВОВЕД

Актуелност на предметот на истражувањето

Во денешно време широко е познато дека живееме во свет во кој знаењето е најважниот фактор за создавање вредност. Знаењето со голема брзина ги заменува капиталот, монетарните и природните ресурси, трудот, станувајќи најтипичниот, а истовремено и најпотребниот економски ресурс. Во суштината, знаењето никогаш не ни било занемарлив фактор во работата на компаниите, но е единствен ресурс што е траен, а кој, сепак, мора постојано да се развива, да се надградува, да се пренесува, да се организира и да се користи.

Поради неговата сè поголема важност и единствени карактеристики, способноста на компаниите да управуваат со знаењето се наметнува како стратешка цел што на краткорочен и на долгорочен план влијае врз одржливата конкурентска предност на компаниите, дефинирајќи ја нивната стратегија во новото време. Оттука, управувањето со знаењето има големо актуелно значење не само за регионот во кој ќе се спроведе истражувањето (Република Македонија), туку и за самиот развој на дисциплината управување со знаење.

Управувањето со знаењето е една од најинтересните научни дисциплини во развој на денешното време. Сè уште во зачеток, во оваа област тешко се доаѓа до унифицирано знаење и до општоприфатени модели. Секое сегашно и идно истражување во неа е придонес кон натамошно оформување на оваа област и нејзино наметнување како една од најважните дисциплини на менаџментот на иднината.

Сепак, до денес остануваат отворени бројни теоретски прашања поврзани како со проблематиката на одржливата конкурентска предност на компаниите така и со прашањето на оптималниот начин на управување со знаењето. Меѓутоа, иако речиси сите научни авторитети, како од областа на организацијата и на

управувањето со знаењето така и од областа на стратешкиот менаџмент, се согласуваат со тврдењето дека управувањето со знаењето е од витално значење за деловниот успех на компаниите, се чувствува голем недостиг од суштествено научно знаење во оваа проблематика.

Оттаму, областа што е предмет на оваа докторска дисертација има големо актуелно значење не само за земјата во која ќе се спроведе истражувањето (Република Македонија), туку и за самиот развој на дисциплината на управување со знаењето воопшто.

За таа цел, темелното знаење што произлезгува како резултат на ова истражување, поставува кохерентен теоретски модел што ги дефинира термините, опфатеноста и влијанието на управувањето со знаењето и на одржливата конкурентска предност на компаниите. Притоа, до израз доаѓа потребата од интеграција на општиот пристап на управувањето со знаењето (кое се дефинира самото по себе како нова дисциплина) со дисциплината на стратешкиот менаџмент, во чии рамки се објаснуваат потеклото и развојот на одржливата конкурентска предност на компаниите. Во таа смисла, овој труд претставува обид да се интегрираат овие две области. Притоа, на управувањето со знаењето му се пристапува како на академска дисциплина, но и како на основен елемент на сите истражувања во рамките на дисциплината на менаџментот.

Оттаму, овој труд дава свој придонес и во дефинирањето, но и во усвојувањето доминантен теоретски модел за управување со знаењето, нешто што практичарите би го примениле со доверба. Притоа е особено важно да се нагласи дека:

- управувањето со знаењето добива сè поголема важност поради преминот од предвидливи парадигми на раководење со компаниите кон нови размислувања насочени кон раководење на компаниите во времиња на непредвидливи промени;
- управувањето со знаењето не е само собирање информација и создавање бази на податоци поддржани од компаниските интернет-мрежи; управувањето со знаење не се претвора во дел од информатичката технологија или во посебна гранка од менаџментот; тоа се формира како научна дисциплина и секој научен придонес во областа е од големо значење за нејзиниот иден развој;

- управувањето со знаењето не е одделна позиција или сектор во компаниите и покрај тоа што во голем број корпорации имаме и таков обид на практикување на методите за управување со знаењето; тоа е дел од бизнис-процесите на организациите и претполага синергија на знаењето и на интелектуалниот капитал;
- управувањето со знаењето е основно за стратешкиот опстанок на компаниите: ја зајакнува нивната способност за разрешување проблеми, креирање ново знаење, иновација и слично – елементи што се клучни компетенции со влијание врз конкурентската предност на компанијата.

Предмет и главни цели на истражувањето

Предмет на овој труд е влијанието на компанииската способност за управување со знаењето врз обезбедувањето одржлива конкурентска предност на компаниите што работат во Република Македонија.

Пошироката цел на ова истражување е идентификација на сите достапни теоретски модели за управување со знаењето и истражување на влијанието на различните способности и платформи за управување со знаењето врз перформансот на компаниите. Оваа студија е географски ограничена, покривајќи ги компаниите регистрирани за работа во Република Македонија. Во однос на одржливата конкурентска предност, иако постојат голем број теоретски пристапи (за што зборуваме повеќе во разработката на тезите и во изградбата на нов модел на односи помеѓу управувањето со знаењето и конкурентската предност), како појдовен елемент ги користиме различните аспекти на ресурсниот пристап на дефинирање на конкурентската предност. Оттаму, управувањето со знаењето го третираме како една од стратешките способности на компаниите, што може да се објасни со постигнување или со губење на одржливата конкурентска предност, односно, се обидуваме да дадеме одговор на следните прашања:

1. дали управувањето со знаењето носи конкурентска предност, и ако е така,
2. каква е природата на односот помеѓу управувањето со знаењето и конкурентската предност, т.е. дали управувањето со знаењето може да придонесе за супериорен перформанс во компаниите, и

3. дали постои предуслов или специфичен контекст во кој би можело да се развие таа предност.

Клучните истражувачки задачи при изработката на теоретскиот модел на односи помеѓу управувањето со знаењето и одржливата конкурентската предност на компаниите, а во контекст на ресурсната теорија се следните:

- прашањето на динамизација на традиционалното разгледување на стратегијата преку воведувањето на управување со знаење како модел на имплементација на стратегијата;
- можностите за разгледување на системот за управување со знаењето како стратешки значаен ресурс, односно способност на компаниите;
- идентификација на изворите на таа предност – компонентите на управувањето со знаење;
- идентификација на потребните носечки и динамички платформи во компаниите што би ги носеле овие извори (култура, структура и информатичка технологија); и
- изградба на еден или неколку алтернативни теоретски модели што би ја објасниле динамиката на односот помеѓу управувањето со знаењето и одржливата конкурентска предност на компаниите.

Главните цели на истражувањето се:

- да се истражи, обедини, хармонизира и систематизира расположливото научно знаење за управувањето со знаењето како значаен дел од стратегијата на компаниите;
- да се идентификуваат, да се објаснат и да се споредат сите постојни теоретски модели на управување со знаењето;
- да се истражи примената на овие модели во компаниите во Република Македонија;
- да се идентификува и да се анализира нивото на постојните процеси за управување со знаењето (генерација, организација, дисеминација и апликација на знаењето) во компаниите во Република Македонија;
- да се истражи влијанието на управувањето со знаењето врз конкурентската предност на компаниите во Република Македонија изразена преку финансиски и нефинансиски показатели;

- да се подигне свеста за управувањето со знаењето како област, но и како практичен метод за создавање на одржлива конкурентска предност кај менаџерите на компаниите во Република Македонија, но и кај управителите на други типови организации;
- да се даде научен придонес во современите истражувања за управување со знаењето, а со тоа да се придонесе и кон натамошното оформување на оваа област во нова научна дисциплина.

Методологија и пристап кон истражувањето (филозофија, пристап и методи на истражувањето)

Методолошки гледано, прибирањето, систематизирањето, анализирањето и претставувањето на расположливите податоци и информации во предложената докторска дисертација со наслов „Управување со знаење и градење одржлива конкурентска предност на компаниите“ се врши со употреба на логично оправдан, заокружен и научно заснован пристап. Одбраната филозофија на истражувањето е **позитивизам** (Saunders 2003, pp. 83–85).

Како стратегија на пристап кон истражувањето што е логичен развој на избраната филозофија, одбран е дедуктивниот пристап, со кој се развива теоријата и се поставуваат хипотези за тестирање на зависностите. Според Саундерс и др. (Saunders et al. 2003, pp. 86–87), постојат три карактеристики што треба да се земат предвид при дизајнирањето на истражувачката стратегија со дедуктивниот пристап, а тоа се:

- независност на истражувачот од податоците што се набљудуваат и се анализираат;
- операционализација на концептите што ќе им овозможат на фактите да бидат квантитативно измерени;
- генерализација на концептите на начин што ќе им овозможи на фактите да бидат квантитативно измерени, и

- генерализација што влијае врз потребата за избор на соодветна големина на примерок со цел наодите да се генерализираат врз целата популација.

Методологијата опфаќа истражување и анализа на литература со цел да се дефинира и тестира емпириски модел. При истражувањето на литература и теренското истражување се користат: методот на анализа, методот на синтеза и методот на компаративна анализа.

Со **методот на компаративна анализа** се прави споредба на теоретските претпоставки на процесите на стратешко управување, управување со знаењето и перформансот на компаниите, применети во современите пазарни економии. Основната причина за користење на овој метод претставува извлекувањето сознанија за идните правци во кои треба да се развиваат овие процеси кај македонските субјекти. **Методот на синтеза** ги интегрира сознанијата за предностите, слабостите, можностите и ограничувањата на различните стратешки модели на промени. Методот ги обединува овие сознанија во теоретски управувачки модел применлив под посебни интерни и екстерни претпоставки. Неговата корисност се состои и во создавање основа за примена на методот на споредбена, односно компаративна анализа, бидејќи ги соединува и теоретските и практичните искуства за поодделните стратешки модели. **Методот на анализа** се користи со цел да се откријат заедничките особини, односно карактерните црти на сите процеси и платформи присутни во компаниите во Република Македонија.

Во трудот, сериозно се земаат предвид сите отворени етички прашања што произлегуваат од ова истражување и се обезбедува целосна доверба на одговорите и дискреција на компаниите учеснички во истражувањето. Одговорите и податоците се претставуваат на агрегатно ниво обезбедувајќи целосна доверливост на податоците.

Резултати и научен придонес на докторатот

Резултатите и научниот придонес на докторатот се разгледуваат на три нивоа:

1. **Ниво на формулирање на нов теоретски модел**, со кое се зајакнуваат моменталното теоретско знаење за управувањето со знаење и неговото влијание врз градењето одржлива конкурентска предност во компаниите. Со ова се дава придонес кон современите истражувања за управувањето со знаењето и со тоа се помага во оформувањето на оваа област како нова дисциплина во светот.
2. **Ниво на емпириски сознанија**, со кое се тестира моделот врз компаниите што работат во Република Македонија и со тоа се овозможува да се дознае повеќе околу способноста на македонските компании да ја изградат и искористат оваа конкурентска предност;
3. **Ниво на сознание за најдобрите практики** присутни во компаниите во Република Македонија, кое се однесува на управувањето со знаењето и на такви позитивни искуства што може да се пренесат и на другите компании во земјата.

Дополнително, преку истражувањето и публикувањето на резултатите од трудот се подигнува свеста за управување со знаењето како област и како практичен метод за создавање одржлива конкурентска предност кај менаџерите на компаниите во Република Македонија, но и кај управителите на други типови организации.

План на презентирање на истражувањето

Гледано концепциски, севкупната материја што е предмет на предложената докторска дисертација се состои од вовед, шест тематски области и заклучни согледувања.

Во воведниот дел од докторската дисертација се опфатени актуелноста на темата-предмет на истражувањето, главните цели на истражувањето и пристапот применет во истражувачката методологија. Наведена е очекуваната применливост на резултатите од истражувањето и е опишана организацијата на дисертацијата.

Во следните три глави од дисертацијата следува анализа на постојната теорија за конкурентската предност со поимно дефинирање на термините и разгледување на мислата во овие области.

Во првата глава со наслов „**Одржлива конкурентска предност – основа за стратегија на компаниите**“, се разгледува областа на стратегијата од нејзините зачетоци до денес преку разгледување на прашањето: како компаниите постигнуваат конкурентска предност?

Според Румелт и др. (Rumelt et al. 1994, p. 16), првата дефиниција за стратегијата потекнува од Чендлер (Chandler 1962, pp. 15–16), според кого, таа претставува планирање и спроведување на развој и раст на компанијата, што вклучува донесување одлуки во однос на основните долгорочни цели на компанијата и преглед на резултатите од усвоениот курс на активности. Во подоцнежниот период, Ендрјуз (Andrews 1971, p. 15) ја дополнува основната дефиниција за стратегијата со идејата за дистинкција на компетенциите, мисијата на компанијата и дефиницијата за бизнисот, заокружувајќи ја насоката на мислата во тој период кон содржинскиот поглед на стратегијата – рационалниот пристап. Рационалниот пристап, покрај делата и гледиштата на Чендлер (Chandler 1962) и на Ендрјуз (Andrews 1971), во себе ја опфаќа и **школата на дизајнот**, и нејзиниот фокус врз популарната анализа на компанијата (CBOT)¹, претставена преку трудот на Лернд и други (Learned et al. 1965), заокружувајќи ја насоката на мислата во тој период кон содржинскиот поглед на стратегијата. Овој период на доминација на содржинскиот поглед на стратегијата во истражувањето и во практиката резултира во развој и прифаќање на првиот доминантен модел во областа на стратешкиот менаџмент, моделот на Портер (1980), во кој стратегиите се одбираат како резултат на адаптацијата на компанијата на условите во индустријата во која функционира таа, претставено со петте сили на Портер. Портеровото натамошно истражување во оваа област (Porter 1980) се концентрира врз создавањето одржлива конкурентска предност што може да ја испорача оваа однапред дефинирана стратегија. Во оваа глава пошироко се опфатени моделите за градење на конкурентска предност преку позиционирање, кои за жал многу брзо се покажаа како недоволни во давањето одговор на многу прашања од стратешкото планирање и предвидување на условите од надворешната средина

¹ Англискиот термин е *strengths, weaknesses, opportunities, threats (SWOT)*.

(Mintzberg 1987). Појавата на ресурсниот поглед на стратегијата во 1990-тите години од минатиот век ја стави компанијата (а не индустријата) во фокусот на стратешката формулација (Horn 2004). Имајќи предвид дека знаењето и управувањето со знаењето се организациски концепти, ресурсната теорија заедно со теоријата на клучните компетенции на Прахалд и Хамел (Prahalad and Hamel 1990) и теоријата на динамичките компетенции на Тис и др. (Teece et.al. 1997), кратко опишани во оваа глава со цел да се направи споредба со надворешно ориентирани модели на Портер (Porter 1980, 1985), произлегуваат како носечки модели на натамошното истражување, подетално опфатени во глава 2 и 3 од дисертацијата.

Анализата на теоријата продолжува во втората и во третата глава со наслови „**Ресурсната теорија на конкурентска предност**“ и „**Стратешките способности и компетенции како извор на конкурентска предност**“ соодветно, во кои подлабоко се навлегува во теоријата за ресурсниот модел на конкурентската предност.

Во втората глава, „**Ресурсната теорија на конкурентска предност**“, се опфаќа развојот на мислата за ресурсната теорија за конкурентската предност. Од својот почеток до денес, таа се фокусира исклучиво врз интерната анализа на компанијата и како таква е претставник на интерните модели на создавање конкурентска предност во рамките на стратегијата на компанијата (Penrose 1959; Wernerfelt 1984; Barney 1991; Grant 1991). Како конструкт, таа се заснова врз идејата дека компаниите создаваат одржлива конкурентска предност преку развивање и употребување специфични ресурси на компанијата.

Емпириското истражување на Румелт (Rumelt 1991) е првото што понуди конкретни резултати што ги поддржаа ресурсната теорија за влијанието на ресурсите и претпоставката за хетерогеноста на индустриите, додека Барни (Barney 1991) и Грант (Grant 1991) паралелно еден со друг понудија објаснување за катактеристиките на стартешки значајните ресурси за компаниите. Овие ресурси претставуваат конкурентска предност само тогаш „кога се вредни, ретки и кога не може да се имитираат“ (Barney 1991, p. 100). Ресурсите стануваат вредни во одредена општествена комплексност, имплицирајќи дека ресурсите што се спротивставуваат на имитацијата, како што се културата и репутацијата, се резултат на сложени интеракции (Barney 1991).

Сепак, не се сите ресурси видливи и ретки. Истражувањето на Хал (Hall 1992, 1993) за влијанието на невидливите ресурси врз перформансот на компаниите ја изнесе на виделина идејата дека способноста за управувањето со знаењето (невидлив ресурс) е особено важна за перформансот на компаниите. Во главата е опфатен и првиот систематизиран поглед врз ресурсите, категоризирајќи ги како опипливи, неопипливи и човечки, направен од страна на Грант во 1995-тата година (Грант 2010), додека Спендер (Spender 1996) ја проширува дискусијата со интересна дебата во која укажува на логичната потреба за стеснување на делокругот на стратешки значајните ресурси само на тие што се неопипливи, нагласувајќи дека потеклото на опипливите ресурси е секогаш надвор од компанијата и оттука, само неопипливите ресурси или поточно ресурсите што се однесуваат на специфично организациско знаење треба да се стават во центарот на дебатата за стратешки значајните ресурси. Чатзел (Chatzkel, 2003) го поддржа овој аргумент нагласувајќи дека неопипливите ресурси се сосема различни по природа од опипливите, од причина што опипливите ресурси се по дефиниција ретки, додека неопипливите ги има во изобилство. Истражувањето на Грант (Grant 1991) за разлика од Барни (Barney 1991) се издвојува како стратешки поважно бидејќи неговиот труд е ориентиран повеќе кон проценка на одржливоста на конкурентската предност што може да ја донесе еден ресурс.

Работата на Грант (1991) исто така е значајна и за развојот на мислата за стратешките способности и за нивниот потенцијал да создадат конкурентска предност. Таа е претставена во главата три насловена „**Стратешките способности и компетенции како извор на конкурентската предност**“. Грант (Grant 1991, p. 116) ја дава наједноставната и најдобрата дефиниција што ги разликува ресурсите од способностите.

„Постои клучна разлика помеѓу ресурсите и способностите. Ресурсите се инпут/влез во производствениот процес – тие се основните единици на анализа [...] Но самите по себе, малку ресурси се продуктивни [...] Продуктивноста претполага постоење соработка и координација на тимови од ресурси. Способност е капацитетот на тимот од ресурси успешно да комплетира задача или активност. Додека ресурсите се извор на способностите на компаниите, способностите се главен извор на конкурентската предност.“

Ваквите тимови на ресурси не се само тимови од човечки ресурси. Тие се кој било збир опипливи, неопипливи или човечки ресурси вклучувајќи физички објекти како згради или фабрики, идеи, системи, вработени, опрема, технологија, финансии и менаџерски талент, чие комбинирање придонесува различни организации да се однесуваат различно. Освен работата на Грант (Грант 1991), третата глава ја опфаќа работата на Прахалд и Хамел (Prahald and Hamel 1990) и на Амит и Схумакар (Amit and Schoemaker 1993), кои вистински започнуваат да ја објаснуваат во повеќе детали идејата за организацијата како збир од ресурси и способности. Колис (Collis 1994, p. 145) ја систематизира литературата за стратешките способности воведувајќи три типа на категоризација на моделите засновани на стратешки способности како што се моделите на „тесни“ дефиниции на способностите, моделите на интерпретација на способностите како потенцијал за динамичко приспособување на компанијата и моделите што ги одредуваат способностите на широк и апстрактен начин толкувајќи ги како потенцијал за препознавање и за користење на вредноста на другите ресурси и/или иновативно стратешко планирање.

Теоријата на конкурентските предности заснована врз ресурсите и врз способностите се покажа како многу корисен теоретски модел. Сепак, подоцнежните истражувања кон крајот на деведесеттите години од минатиот век, укажаа дека ресурсниот концепт е ограничен во објаснувањето на конкурентската динамика на индустриите, карактеризирана со брзи и непредвидливи промени (Teese et al. 1997; Teese et al. 2007; Eisenhardt and Martin 2000). Оттука, последни во главата три, но најважни во анализата за природата и за влијанието на стратешките ресурси врз конкурентската предност на компаниите се динамичките способности идентификувани од Тис и др. (Teese et al. 1997), со што се затвора дискусијата за моделите и за процесите на создавање конкурентска предност во организациите.

Во главата четири, **„Знаењето, организациското учење и управувањето со знаењето како клучни компетенции на компаниите“**, се дава осврт на развојот на мислата за организациското знаење, детално опфаќајќи ги термините организациско учење и управување со знаењето како најважните концепти што го операционализираат концептот на живо организациско знаење во компаниите адекватен на природата на динамичките способности и најсоодветен за избор на оддржлива конкурентска предност. Главата четири започнува со дефинирање на

организациското знаење и со идентификување на неговите најважни одредници (Davenport and Prusak 2000; Kostova et al. 2006), систематизирајќи ја литературата за влијанието на организациското знаење врз конкурентската предност на компаниите (Davenport and Prusak 2000, Nonaka 1994, Nonaka and Takeuchi 1995). За целите на дисертацијата, од големо значење е да се дефинира концептот на управување со знаењето како дополнителен термин на поимот знаење. Во главата четири се дава воведна дискусија за терминот и за карактеристиките на управувањето со знаењето во организациите, како и за неговиот потенцијал за развивање конкурентска предност во компаниите во рамките на теоријата за динамички способности дефинирана од Тис и др. (Teese et al. 1997). Според Ван Евик (van Ewyk 2000), управувањето со знаењето е стратегија со која се цели да се достави вистинското знаење до вистинските луѓе во вистинското време, помагајќи им на носителите на знаењето да го споделат и во исто време да го стават во употреба на начин што ќе го подобри организацискиот перформанс. Поставено во ваква рамка, управувањето со знаењето се состои од дијапазон на процеси, алатки и структури чија цел е да се зголеми, да се сподели и да се обнови користењето на организациското знаење.

На крајот од главата четири се разгледуваат теоријата и емпириските истражувања за „организијата што учи“. Кога се зборува за улогата на „организијата што учи“ во создавањето конкурентска предност на компаниите, се зборува за нејзината улога во процесите на управување со знаењето. Оттука, од петте интерпретации и школи за знаењето на организациското учење што се понудени од критичната анализа на Ванг и Ахмед (Wang and Ahmed 2003), таа што го поврзува организациското учење со управувањето со знаењето е објаснувањето што доаѓа од теоријата за управувањето со знаењето. Во рамките на оваа школа, организациското учење е дефинирано како промена во нивото на знаење што организацијата го има на индивидуално или на колективно ниво, како што веќе е наведено од страна на Швандт (Schwandt 1993). Со цел зголеменото ниво на знаење да биде во состојба да создаде одржлива конкурентска предност, тоа треба да го зголеми перформансот на компаниите и да резултира со повисоки профити во споредба со конкуренцијата – супериорно знаење.

Во главата пет од дисертацијата **„Модели, процеси и платформи на управувањето со знаењето“** се разгледуваат процесните компоненти на управувањето со знаењето што произлегуваат од анализата на најважните пет

модели на управувањето со знаење: 1) моделот на организациска епистемологија на Вон Крог и Рос (von Krogh and Ross1995); 2) моделот за управување со знаењето на Нонака и Такеучи (Nonaka and Takeuchi 1995); 3) моделот за управување со знаењето на Чу (Choo1998); 4) моделот за управување со знаењето на Виг (Wiig1993); и 5) моделот за управување со знаењето на Бојзот (Boisot1998). Овие процеси се: 1) генерирање на знаењето, 2) организација на знаењето, 3) дисеминација на знаењето и 4) користење на знаењето.

Покрај овие процесни компоненти, во оваа глава се опфаќаат и три платформи или инфраструктури на управување со знаењето, и тоа: организациска структура, култура и информатичка технологија.

Во шестата глава **„Емпириско истражување на влијанието на управувањето со знаењето врз одржливата конкурентска предност кај компаниите во Република Македонија“** се опфаќа емпириското истражување, преку поставување концепциска рамка за управување со знаењето со модел и со хипотези. Последната тематска област од истражувањето ги опфаќа заклучоците од истражувањето.

ГЛАВА I. КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ – ОСНОВА ЗА СТРАТЕГИЈА НА КОМПАНИИТЕ

1.1. Поимно определување и рамка на стратегијата и одржливата конкурентска предност

Конкурентската предност на компаниите произлегува од стратегијата на компанијата, па оттаму е потребно да се разгледува во рамките на теоријата за стратешкиот менаџмент. Заради тоа, потребно е да се усвои рамка за стратегијата со која се дефинира и во рамките на која се разгледува конкурентската предност, предмет на натамошните делови од оваа глава.

Според Румелт и др. (Rumelt et al. 1994, p. 16), првата дефиниција за стратегијата потекнува од Чендлер (Chandler 1962, pp. 15–16), според кого, таа претставува планирање и спроведување на развој и раст на компанијата, што вклучува донесување одлуки во однос на основните долгорочни цели на компанијата и преглед на резултатите од усвоениот курс на активности. Во подоцнежниот период, Ендрјуз (Andrews 1971, p. 15) ја дополнува основната дефиниција за стратегијата со идејата за дистинкција на компетенциите, мисијата на компанијата и дефиницијата за бизнисот, заокружувајќи ја насоката на мислата во тој период кон содржинскиот поглед на стратегијата – рационалниот пристап. Рационалниот пристап, покрај делата и гледиштата на Чендлер (Chandler 1962) и на Ендрјуз (Andrews 1971), во себе ги опфаќа и **школата на дизајнот** и нејзиниот фокус врз популарната анализа на компанијата (СВОТ)², претставена преку трудот на Лернд и др. (Learned et al. 1965).

За жал, фокусот на стратезите во рамки на рационалната теорија за стратегијата, врз основата на школата на дизајнот, а во однос на силните, и слабите страни на компанијата, како и анализата на можностите и ризиците не беше поставен во однос на пазарните конкуренти. Присуството на конкурентите ја наметна потребата од анализа на конкуренцијата, која, за жал, беше испуштена во рамките на оваа школа за стратегијата. Овој пропуст во анализата на стратегијата како процес, беше поправен во сеопфатната работа на Мајкл Портер, кој во текот на 80-тите години од минатиот век подготви и објави низа трудови што ја опфаќаат оваа тема, меѓу кои и: *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (1980), во која ја преведе, ја адаптира и ја примени

² Англискиот термин е *strengths, weaknesses, opportunities, threats (SWOT)*.

теоријата и дедуктивната логика на индустриската економија врз проблемот на конкурентската стратегија.

Придобивките од Портер (Porter 1980, 1985) се во делот на укажувањето како идеите генерирани од индустриската економија може да бидат искористени за да ги опфатат анализите на менаџерите, т.е. како структурата на индустриите влијае врз конкурентската стратегија на компаниите (и обратно), со цел да може да се процени ова влијание (на структурите и на стратегиите) не врз благосостојбата на општеството како целина, туку врз профитабилноста на компанијата. Клучот според Портер (Porter 1980,1985) за профитабилноста на компанијата е нејзината локација во индустријата т.е. нејзиното **позиционирање**.

Оттука со појавата на Портер, периодот на доминација на содржинскиот поглед врз стратегијата во истражувањето и практиката, повторно го доживеа својот подем и резултираше со развој и прифаќање на првиот доминантен модел во областа на стратешкиот менаџмент – модел во кој стратегиите се одбираат однапред како резултат на адаптацијата на компанијата на условите во индустријата во која функционира компанијата – претставено со петте сили на Портер (Herrmann 2005, p. 114). Портеровото натамошно истражување во оваа област (Porter 1985) се концентрира врз создавањето одржлива конкурентска предност што може да ја испорача оваа однапред дефинирана стратегија.

Оттука, работата на Портер е првиот извор од литературата од која ја влечеме првата дефиниција за конкурентската предност. Портер ја опишува како **„способност на компанијата да произведе нова вредност што ги надминува производствените трошоци, односно создавање поголема вредност во однос на конкуренцијата“** (Porter 1985, p. 33). Поради самата природа на моделот на Портер, конкурентската предност се разгледува како уникатна и трајна положба што компанијата ја реализира во однос на другите конкуренти во својата индустрија.

За жал, многу брзо како недостаток на моделот на однапред дефинирана стратегија се наметна неможноста да се даде одговор на многу прашања од стратешкото планирање и предвидување на настаните. Како резултат на овие слабости, некои научници ѝ пристапија на стратегијата како на процес на управување со промените давајќи пошироко разбирање за конкурентската предност на компаниите. Емпириските истражувања во овој период резултираа во најразлични интерпретации на стратегијата. Еден од најпознатите претставници

на ова гледање на стратегијата – **стратегијата како процес** – е Хенри Минцберг (Henry Mintzeberg 1978, 1985), кој во своите трудови тврди дека школата на позиционирањето на стратегијата (Портеровиот модел) е премногу статична за да може да функционира во средина што е динамична и непредвидлива, како што се пазарите и индустриите (Herrmann 2005, p. 119).

Минцберг (Mintzeberg 1987) излезе со потребата од јасна дистинкција помеѓу **планирањето на стратегијата** и **правењето на стратегијата**³. Тој го критикуваше начинот на планирање на стратегијата доминантен во содржинскиот поглед на стратегијата (школата на позиционирањето) и го воведо терминот **правење стратегија** за да направи разлика од формалниот механички начин на планирање на стратегијата. Според него, изработката на стратегијата е флуиден процес на учење во кој формулацијата и имплементацијата на стратегијата се здружуваат за да произведат ефективни и креативни стратегии.

Освен што ги доведе во прашање процесите на формулирање и имплементација на стратегијата, која беше занемарена во анализата на моделите од школата на позиционирањето, трудовите на Минцберг (Mintzeberg 1978, 1985, 1987, 1995) не навлегоа во дефинирањето на конкурентската предност на компаниите. Сепак, појавата на ова гледање на стратегијата **како процес** ќе има големо влијание врз подоцнежната појава на динамичките способности, во рамките на ресурсниот модел на компанијата.

Ресурсниот поглед на стратегијата во 1990-тите години претставен преку делата на Вернерфелт (Wernerfelt 1984), Барни (Barney 1991), Грант (Grant 1991) и на Румелт (Rumelt 1991) иницираше нова ера во областа на стратешкиот менаџмент. Тој ја стави компанијата, а не индустријата, во средина на стратегиската формулација (Rumelt 1991, Barney 1991, Barney 1986). Способностите на компаниите во насока на најдобро искористување на ресурсите, се наметнаа како основа за конкурентската предност. Ваквото гледање овозможи нова дефиниција, но и квантификување на конкурентската предност.

³ „Замислете некого како планира стратегија. Тоа што најверојатно ќе ви дојде на ум е слика на главен менаџер или група менаџери што седат во канцеларија и формулираат правци на акција што другите треба да ги спроведат во рамките на зададен распоред. Клучниот збор е разум – рационална контрола, систематска анализа на конкурентите и пазарите, на конкурентските предности и недостатоци, комбинација на овие анализи што резултира во јасна, експлицитна и сеопфатна стратегија.“ (Mintzeberg 1987)

Грант во својот труд од 2005 г. (Grant 2005, p. 225) излегува со најдобрата мерлива дефиниција на конкурентската предност нашироко прифатена од академиците и практичарите во поновото време. Во овој труд, конкурентската предност е дефинирана како „**потенцијална или реална заработка на профит повисок од просекот во индустријата, или реализирање повисоки нивоа на поврат на инвестираниот капитал во однос на конкуренцијата, што се постигнува со формулирање и со имплементирање стратегија на дополнителна вредност која конкурентите не можат да ја реплицираат**“.

Досега оваа дефиниција најдобро ги поставува рамките на конкурентската предност, а на неа во литературата се надоврзуваат многу автори, особено претставниците на ресурсната теорија на компанијата. Сепак, прашањата како се идентификува, се создава и се одржува конкурентската предност и што е нејзиниот опфат, се разгледуваат преку операционализација на конкурентската предност во рамки на анализата на моделите на конкурентската предност што доминираа во изминатиот век во литературата и практиката на управување со компаниите. Од аспект на конкурентската предност и конкурентските стратегии потребно е посебно да се разгледаат:

- школата на позиционирањето – со доминантниот модел на петте сили на Портер (Porter 1980, 1985); и
- ресурсната теорија на фирмата.

1.2. Модели на конкурентска предност

1.2.1. Основи на Портеровиот модел на конкурентска предност

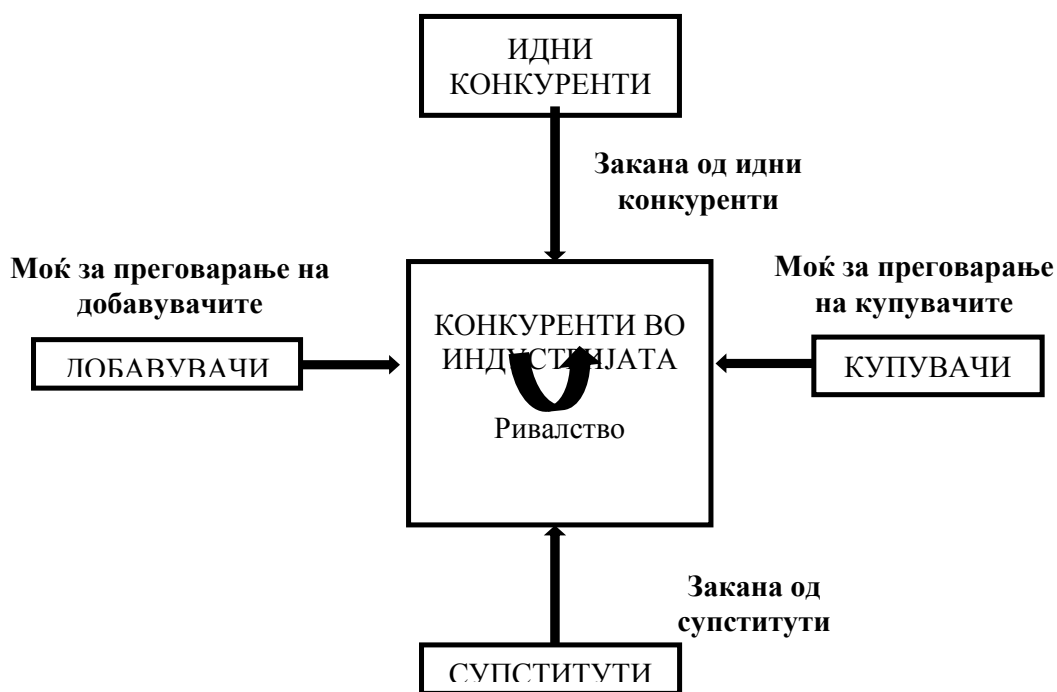
Во моделот на Портер, стратегиите се одбираат како резултат на адаптацијата на компанијата на условите што владеат во нејзината надворешна средина (Porter 1980, p. 37). Тој модел покажува како можат идеите на индустриската економија успешно да се искористат во насока на објаснување на влијанието на структурата на индустријата врз конкурентската предност и профитабилноста на компаниите (Linstead et al. 2004, Herrmann 2005).

Портер ги дефинира индустриите како системи на производство потребни за трансформирање на суровините во производи што ќе ги задоволат барањата на пазарите и ќе резултираат во додадена вредност (Porter 1980, p. 5). Оттука,

дефиницијата на Портер за индустријата е малку поширока во однос на таа што може да се најде во индустриската економија, каде што индустријата е дефинирана како „група компании што произведуваат ист производ и/или услуга“ (Johnson et al. 2005, p. 77). За Портер, производствениот синцир е составен од низа различни компании што создаваат и додаваат вредност – вредносен синцир, или тој може да биде интегрирана структура на активности под управување на една вертикално интегрирана компанија. На крајот од синцирот се пазарите каде што различни производи се разменуваат помеѓу различни групи клиенти – добавувачи, производители и купувачи – Слика 1.1. Овој синцир е хоризонталната димензија во моделот на петте сили на Портер. Таа ги поврзува суровините со потрошувачите, или добавувачите со клиентите, додека вертикалната димензија ги рефлектира конкурентските начини врз кои може да се направи оваа врска. Овие две врски графички се прикажани на Слика 1. Двете димензии на моделот се поврзани во постојно конкурентско ривалство (Linstead et al. 2004).

Компаниите се натпреваруваат со постојните конкуренти во левата хоризонтална димензија за да ги добијат ресурсите што се инпут во нивниот производствен процес како, на пример, суровини, труд, гориво, финансии. Тие исто така се натпреваруваат и во десната хоризонтална линија за да ги добијат клиентите и за да освојат поголем удел на пазарите. Централната мисла во пристапот на Портер е дека профитабилноста на компанијата е одредена од нејзината моќ во преговарачкиот процес со добавувачите и со клиентите. Тој сугерира дека компанија со силна моќ на преговарање има можност да договори пониски цени за суровините од своите добавувачи и со тоа да ги намали своите трошоци.

Слика 1.1. Петте сили на Портер (1980)



Извор: Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, First edition, The Free Press, New York, p. 4.

Доколку конкуренцијата помеѓу добавувачите е интензивна, т.е. кога има многу добавувачи на пазарот, а само неколку купувачи или клиенти, тогаш компанијата има слаба моќ на преговарање. Компанија со силна моќ на преговарање во однос на своите клиенти е во состојба да договори повисоки цени и со тоа да реализира повисок профит. Компанијата се здобива со силна моќ на преговарање кога во индустријата постојат малку конкуренти и малку добавувачи.

Научниот придонес на Портер кон стратешкото планирање е во насока на неговата адаптација на индустриската економска мисла на начин преку кој е можно да се објасни како елементите од економската структура на пазарите ја одредуваат моќта на преговарање на компаниите. Основата на неговото учење е дека профитабилноста е највисока кога интензитетот на конкуренцијата е најмал, бидејќи конкуренцијата ја еродира профитабилноста на компаниите. За да се максимизира профитабилноста, потребно е компанијата да се обиде да се позиционира на начин на кој ќе ја избегне конкуренцијата.

Сепак, пазарите на кои постои малку конкуренција се токму оние пазари што привлекуваат најмногу внимание. Оттука, во вертикалната димензија на моделот на петте сили, Портер додава две важни препреки што ја засилуваат способноста на компанијата да ја експлоатира релативната позиција во која нема голема конкуренција: **заканата од супститутите и заканата од идните конкуренти** (Porter 1980, p. 23). Според Портер, идните конкуренти ќе бидат привлечени да влезат во индустријата кога постојните конкуренти се здружуваат за да ги задржат високите цени и профитабилност. Идните клиенти ќе одлучат да влезат во индустријата ако постојат ниски бариери за влез, како што се ниското ниво на потребниот капитал или широко распространета производствена технологија (Porter 1980, p. 17). Исто така, компаниите може да го ограничат влезот на потенцијалните конкуренти преку здружување и поставување ниски цени со цел да се направи пазарниот сегмент неатрактивен за влез. Следен начин на ограничување е формирањето стопански здруженија и поставувањето стандарди што тешко се достигнуваат за новите конкуренти итн. Целта на овие моменти во моделот е желбата на Портер да покаже дека компанијата не е целосно немоќна во поглед на конкурентските услови. Компаниите може да применуваат стратегии што можат да ја променат конкурентската структура на пазарите во кои работат.

Заканата од супститутите е исто така реална и има моќ да ја намали конкурентноста на компанијата. Според Портер, важно е да се направи разлика помеѓу **конкуренти** и **супститути** (Porter 1980, p. 17). Супститути се производи што не се во директна конкуренција со дадената услуга или производ на разгледуваната компанија. Значењето на супститутите се одразува врз моќта на преговарање на клиентите. Портер вели дека моќта на преговарање на компаниите во поставување на своите услови во поглед на цената на размената со купувачите, ќе биде сериозно намалена доколку купувачите имаат избор и ја сменат својата одлука и набават супститут. Притоа, конфигурацијата на петте сили се разликува од индустрија до индустрија. На пример, во индустријата за производство на авиони, конкурентското ривалство помеѓу Боинг (Boing) и Ербас (Airbus) е интензивно, исто како што е и моќта на преговарање на купувачите, додека заканата од нови конкуренти и супститути е мала (Porter 2008, p. 80).

Во својот модел, Портер не само што дава совет како компаниите да го максимираат профитот туку искористувајќи ги двете димензии во анализата на

својот модел, нуди и неколку генерички стратегии со кои тие ќе можат да го постигнат тоа (Porter 2008; Linstead et al. 2004; Herrmann 2005). Овие стратегии се разгледуваат на две нивоа, најпрвин компанијата треба да одлучи дали сака да биде трошочен лидер или ќе ја одбере стратегијата на диференцијација од конкуренцијата, додека на второ ниво, компанијата одлучува дали сака да го опфати целиот пазар или сака да ги фокусира своите активности на помал пазар. Оттука трите генерички стратегии што произлегуваат од моделот на Портер се стратегиите на: фокус, диференцијација и трошочно водство.

Портеровиот модел на дефинирани генерички стратегии е првиот доминантен модел во стратешкиот менаџмент со кој се етаблира школата на позиционирањето во стратегијата. Во своите наоди, Портер тврди дека само преку овие три типа генерички стратегии компаниите можат да создадат конкурентска предност, додека неговите критичари се скептични и упатуваат на нејасната примена на постулатите на неокласичната економија во стратешкиот менаџмент, каде што генеричките стратегии не се ништо друго туку создавање на профит преку управување со димензијата на цените или трошоците во равенката (Linstead et al. 2004).

Последователните емпириски истражувања на Портер за влијанието на индустријата и на карактеристиките специфични за бизнисот врз перформансот на компаниите, укажаа на значително влијание на индустријата врз перформансот на компаниите, но пред сè укажаа на недвосмисленото влијание на спецификите на компанијата. Како резултат на овој развој на настаните и идентификувањето на влијанието на внатрешните ресурси и капацитети на компанијата врз нејзиниот перформанс, Портер навлегува подлабоко во анализата на работењето на компаниите и во својата книга *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance (1985)*. Целта е да се даде поконкретна дефиниција за конкурентската предност и за тоа како таа може да се добие при развивањето на генеричките стратегии. Во овој труд, Портер излегува со веќе наведената дефиниција за конкурентска предност дадена во потточка 1.2.

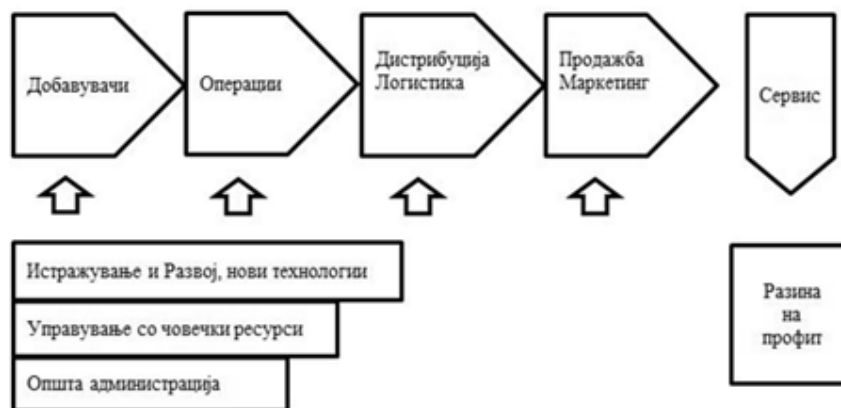
„[...] способност на компанијата да произведе нова вредност што ги надминува производствените трошоци, односно создавање поголема вредност во однос на конкуренцијата.“ (Porter 1985, p. 33)

Поставената дефиниција ги потврди критичарите, бидејќи единствениот начин на кој компанијата може да развие конкурентска предност во моделот на Портер се две ситуации:

- кога компанијата ги нуди услугата или производот (исти со конкурентските на крајните купувачи) по пониска цена;
- кога компанијата на крајните купувачи им нуди посебно висока вредност со крајниот производ по премиум-цена што тие се спремни да ја платат.

Имајќи го предвид горенаведеното, Портеровата дефиниција за конкурентската предност се сведува на супериорно создавање дополнителна вредност и укажува на фактот дека само со анализа и со подобрување на одделните активности во рамките на работењето на компанијата може да се изгради оваа вредност и да се создаде конкурентска предност. **Оттука произлегува работата на Портер врз вредностниот синџир на компаниите.** Според Портер, сите активности во рамките на работењето на една компанија се или примарни активности или клучни активности, кои директно ја создаваат конкурентската предност преку создавање вредност за крајните клиенти, или секундарни или потпорни активности, кои ги поддржуваат примарните во создавањето конкурентската предност на компанијата (в. Слика 1.2.).

Слика 1.2. Структура на вредностниот синџир



Извор: Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, First edition, The Free Press, New York, p. 60.

Примарните активности се: севкупната логистика, производството, маркетингот и продажбата, т.е. постпродажните услуги кон клиентите, додека во

потпорните активности ги разгледуваме: административната инфраструктура, финансиското сметководство, менаџирањето и управувањето со квалитетот, човечките ресурси, развојот на технологијата и набавката (Porter 1985, pp. 39–43).

Динамиката и карактеристиките на процесот претставуваат дополнителна вредност, и оттука Портер постигнувањето на конкурентската предност го прикажува како синџир од последователни активности во кој влегуваат инпутите на добавувачите и кој резултира со аутпут наменет за крајните купувачи. Секоја од алките на синџирот претставува одреден чекор во натамошна трансформација на инпутот и аутпутот, а со самото тоа и создавање на одредена додадена вредност. Од таа причина, логично е и зададеното име **вредносен синџир** (Porter 1985, pp. 43–51). Последната алка од синџирот ги претставува заедничките резултати на сите претходни активности како разлика на вкупната дополнителна вредност и трошоците потребни за извршување на сите потребни активности (в. Слика 1.2.).

Сепак, за да се капитализира од стратешката важност на анализата на внатрешниот синџир на вредности (како техника на анализа на изворите на конкурентска предност), Портер тврди дека е потребно да се разгледа поширокиот синџир на вредности на индустријата на кој му припаѓа компанијата. Едноставно, синџирите на додадена вредност на компаниите што ѝ припаѓаат на иста индустрија не стојат во вакуум, туку се поврзани и се меѓусебно зависни. Значи, компаниите набавуваат сировини и полупроизводи од другите членови на индустријата, им додаваат вредност со натамошната преработка, па на крај ги продаваат на трети компании, сè додека синџирот не се затвори со продажбата до крајниот потрошувач. На тој начин се поврзуваат синџирите на вредности од добавувачите и нивните клиенти, било внатре во рамките на една единствена индустрија или внатре во рамките на партнерските индустрии што осигуруваат најразлични видови инпут за производство на одреден аутпут (Porter 1985, p. 51).

Оттука, не е тешко да се создаде синџир на вредности за севкупната индустрија, кој вообичаено се нарекува **систем на додадена вредност**. Секако, најлесно е овој систем да се нарече „систем на меѓусебно поврзани синџири на вредности“ што им припаѓаат на компаниите што соработуваат во производството на истиот аутпут: значи, синџири на вредности на одделни компании од иста индустрија што се поврзуваат за набавка на инпут и за негова преработка, сè додека не се постигне финалниот производ. Притоа е важно да се наспомене дека

поимот на систем на вредности подразбира и повисок интензитет на конкурентска борба помеѓу индустриите од онаа што постои помеѓу конкурентите во иста индустрија (Porter 1985, p. 51). Во оваа смисла предноста на една индустрија пред друга конкурентска индустрија се постигнува со подобро вклопување на синцирот на вредности на одделни компании (т.е. оптимизација на активностите со кои се создава дополнителна вредност на ниво на целата индустрија), односно подобрување на координацијата помеѓу синцирот на вредности на одделните компании, нивните добавувачи и дистрибуциски канали (Porter 1985, p. 35).

Слика 1.3. Елементи на ланецот на додадена вредност



Извор: Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, First edition, The Free Press, New York, p. 35.

Пазарниот пристап на Портер кон индустриската организација претставува архетипска (изворна, оригинална) слика на индустријата како синцир на последователни процеси на додадена вредност координирани преку множество од вертикално поврзани пазари. Сепак, овој архетип не ги рефлектира реалностите на постоењето на интензивни комерцијални активности меѓу компаниите во синцирот, како во минатото така и денес. Едноставно, пазарите не секогаш се најефикасната форма на индустриска координација и пазарните трансакции не се без трошоци (Coase 1937). Ова е најважниот постулат на економијата на трансакциските трошоци, кои ги опфаќаат времето и напорот потрошени во барање на пазарната можност, во преговарањето, пишувањето и спроведувањето на договорите, но и ризиците од грешка или опортунистичко однесување од страна на добавувачите на потребните ресурси (Williamson 1975; Oster 1994; Besanko 2009). Како резултат на влијанието на економијата на трансакциските трошоци, може да се каже дека последователните фази од индустриското производство може да бидат координирани во рамки на вертикално интегрирани компании во услови кога е поефикасно да се координира отколку да се потрошат повеќе средства во медијација на пазарните трансакции (Портер 1985).

Целта на општата категоризација на активностите во синџирот на вредности е да се привлече вниманието врз специфичните активности на компанијата за да може тие да бидат проценети во однос на нивниот вистински потенцијал на влијание врз создавањето на конкурентската предност. Анализата на Портер за конкурентската предност тука се врши со референцирање во однос на широката рамка на конкурентска стратегија дадена во неговиот претходен труд (Porter 1980). Значи, изворите на конкурентската предност што беа откриени за време на внатрешната анализа на микросистемот на компанијата се поврзуваат со трите типа генерички стратегии за конкурентската предност, особено за стратегијата на најниските трошоци и стратегијата на диференцијација. Треба да се забележи дека Портер верува дека не е доволно активностите на компаниите да придонесат кон создавање додадена вредност, тоа може да се постигне и без потребата од создавање конкурентска предност или супериорен перформанс. Според Портер, патеката на супериорен перформанс бара идентификација на актуелните или на потенцијалните способности што се извор на предност пред конкурентите. Оттука, за Портер стратешката анализа на внатрешните извори на конкурентската предност треба да се разгледува во однос на надворешната средина, т.е. конкурентите и клиентите на компанијата.

1.2.1.1. Позиционирање како извор на конкурентска предност: трошочно лидерство

Според мислењето на Портер и неговите следбеници, развивањето на стратегијата на најниски трошоци, или трошоchnото лидерство, се манифестира со способноста на компанијата за продажба на своите производи и услуги по пониска цена во однос на конкурентите. Таквиот исход ѝ овозможува на компанијата повисока маргина на профит, но само ако компанијата не ги спушти продажните цени.

При изборот на овој извор на конкурентска предност, потребно е компаниите да го произведат и да го понудат, производот или услугата во рамките на очекувањата на клиентите без разлика на тоа што станува збор за основните елементи што ги бара купувачот. Според Портер (Porter 1980, p. 12) стратегијата на ниски трошоци овозможува создавање одржлива конкурентска предност само тогаш кога обидот да се постигне ниска цена на производството не ја намалува пазарната атрактивност на производот или на услугата. Во исто време,

постигнатата конкурентска предност во однос на ниските трошоци не треба да биде лесна за имитација. Ако конкурентите можат лесно да ја имитираат, тогаш предноста на лидерот нема да биде одржлива, ќе има краткотраен ефект и нема да ги даде очекуваните резултати.

Во однос на индустријата во која работи, а според моделот на петте сили на Портер, компанијата што успеала да се позиционира како трошочен лидер има конкурентска предност во однос на своите конкуренти. Според Портер (Porter 1980, pp. 35–36) оваа конкурентска предност произлегува од следните три стратегии:

- од аспект на интензитетот на конкуренцијата во индустријата, позицијата на трошочен лидер успешно се брани од конкурентските притисоци преку преземање на пазарните удели на компаниите што имаат повисоки трошоци; дополнително, ова позиционирање овозможува постоење силна резерва на ресурси во однос на конкуренцијата, што може да помогне во лесна одбрана од евентуалните ценовни предизвици од конкуренцијата;
- позицијата на трошочен лидер ја зголемува моќта на преговарање на компанијата по хоризонталната линија од моделот на петте сили т.е.; како резултат на ова компанијата лесно може да издржи барања во однос на зголемување на цената на чинење на влезните односно намалување на цената на излезните производи од добавувачите и од купувачите.
- На крај, позицијата на трошочен лидер најчесто се појавува во индустрии со висок интензитет на конкурентска борба. Во таква средина, оваа позиција овозможува лидерот да биде во можност да ги одврати новите конкуренти од влез во индустријата, но и да направи доволно голема профитна разлика што може да ја искористи за намалување на цените на аутпут, со што може агресивно да покаже дека е спремен да го брани својот пазарен удел и здобиената предност.

Како резултат на овие придобивки што ја зајакнуваат и ја подобруваат предноста на трошочниот лидер, се претпоставува дека кај него постои добро разбирање на трошочната структура, но и напори за намалување на трошоците во

сите сегменти на работењето. Портер (Porter 1985, р. 63) ги опишува овие активности преку воведување на поимот структура на **детерминирачки трошоци**⁴, кои може да се дефинираат како **фактори што го дефинираат влијанието на активностите врз трошоците во синцирот на вредноста за компанијата.**

За да се постигне конкурентска предност во однос на трошоците, кумулативниот трошок на компанијата преку нејзиниот вредносен синцир мора да биде понизок од кумулативните трошоци на конкурентите во индустријата. Според Портер (Porter 1985, р. 118), компанијата тоа може да го постигне на два начина:

- да биде подобра од конкурентите при извршување на активностите што се дел од внатрешниот вредносен синцир на компанијата и преку управување на факторите што можат да ги намалат трошоците на тие активности;
- да го редирајнира севкупниот вредносен синцир на компанијата со цел да се премостат одредени активности што генерираат трошоци.

Промените во вредносниот синцир на компанијата со цел да се постигне пониска структура на трошоци имаат големо влијание и врз однесувањето на другите компании во индустријата, т.е. преку лидерот се врши оптимизација на вредноста на ниво на индустрија. Ова се случува само во индустриите или во стратешките групи каде што се појавува трошочен лидер. Според Портер (1980), стратешка група е збир од повеќе компании што се натпреваруваат за исти пазари и со иста стратегија на позиционирање во индустријата. Сепак, ако компанијата со трошочно водство во индустријата не е адаптивна, на пример, не ги прифаќа брзо новите технологии, како и новите пристапи во вредносниот синцир, тешко извојуваното водство може преку ноќ да исчезне.

1.2.1.2. Позиционирање како извор на конкурентска предност: диференцијација

Диференцијацијата ја претставува втората основна стратегија за постигнување конкурентска предност што компаниите може да ја одберат преку моделот на Портер. Притоа, диференцијација според Портер означува „уникатност“ на ниво на индустрија, т.е. препознатливост на компанијата според

⁴ Англискиот термин е *cost drivers*.

некои специфични начини на работење. Во таа смисла, и Портер нагласува дека „формите на диференцијација може да бидат најразлични во рамките на еден вредносен синџир под услов со диференцијацијата да се постигне препознатливост што носи дополнителна вредност за крајниот купувач“ (Porter 1980, p. 37).

Диференцијацијата како форма на конкурентска предност се манифестира низ способноста „за продажба на производот по цени повисоки од вообичаените, со зголемување на волуменот на продажба од вообичаениот, односно придобивање на долгорочната лојалност на клиентите“. Во својата книга Портер (Porter 1985, p. 120) го опишува ова со терминот „диференцијална премија“. Сепак, како основен стратешки фактор во одбрана на диференцијалната предност од дејството на конкурентските сили се издвојува лојалноста на купувачите (Porter 1980, p. 37–38) при:

- смалување на интензитетот на конкурентските борби;
- балансирање на преговарачката моќ на клучните купувачи, намалување на заканата од влез на нови конкуренти и намалување на заканата од супститутите поради ниската предност на конкурентските производи и врзувањето на купувачите преку карактеристиките што го диференцираат производот;
- слабеење на преговарачката моќ на клучните добавувачи, бидејќи диференцијаторот во премиската цена има доволна резерва за компензација на зголемување на инпутот.

Имплементацијата на овој тип конкурентска предност е тесно поврзана со разбирањето и влијанието на перцепцијата за вредноста на клиентите, како и на активностите од вредносниот синџир што придонесуваат во создавањето на перципирана предност пред конкурентските производи.

Оттука, за време на анализата на диференцијалната предност треба да се обрне подеднакво внимание на нејзините **екстерни**, но и **интерни** одредници. Под **интерни** одредници ги подразбираме специфичните начини на изведување одредени активности што создаваат перципирана вредност кај клиентите, додека

под **екстерни** се подразбираат сите карактеристики поврзани со перцепцијата на купувачот за додадена вредност (Porter 1985).

Во овој дел од анализата е важно да се забележи дека повисокото ниво на вредност и цени во просторот со релативна вредност за клиентите не значи и автоматски поголема профитабилност, т.е. подобра конкурентска позиција за производителите. Таквата состојба значи повисока разлика на диференциска премија, додека износот на диференциските трошоци влијае врз формирањето на конкурентската предност, како и на детерминантата на одржливост на така дефинираниот пазарен удел. Меѓутоа може да се постави прашањето како да се дејствува на зголемување на релативниот однос на вредноста на производот и неговата цена. Клучна улога во таа смисла имаат механизмите на намалување на трошоците на купувачите, т.е. зголемување на перформансите на нивното работење. Тоа може да се реализира преку (Porter 1985, pp. 141–149):

- Подобрување на производот и оптималното хармонизирање со неговите вредносни синџири. Купувачите го користат производот како инпут во својот сопствен процес, при што компанијата може на различни начини да влијае врз смалување на трошоците, односно на друг начин да дејствува врз зголемување на перформансите т.е. на бенефитот од производот за купувачот (интерна одредница).
- Влијаение врз перцепцијата на купувачите за вредноста на купениот производ. Главните придвижувачи на влијанието врз перцепцијата за вредноста претставуваат критериумите за можните начини но и ниво на искористеност на производот, т.е. конкретната врска помеѓу вредносните синџири на продавачите и на купувачите, кои купувачот ги перципира како клучни во подобрувањето на своите перформанси (екстерна одредница).

Оттука, голема важност имаат сигналите што им укажуваат на купувачите за скриените карактеристики на производите или активностите на понудувачот, и на тој начин дејствуваат врз перцепцијата на купувачот околу карактеристиките на производот.

Внатрешните одредници на диференциската конкурентска предност се одредени со карактеристиките и динамиката на активности – изворот на перципирани диференциски вредности на крајните производи (услуги). Аналогно

на структурните одредници на трошоците, Портер (Porter 1985, p. 124) ги дефинира и структурните детерминанти на препознатливоста како фактори што ги издвојуваат, т.е. диференцираат одделните активности на конкурентите од аналогните активности на конкурентите. Со постигнувањето на диференциската предност се бара создавање единствена вредност за купувачите преку активности што придонесуваат за диференцијација, и истовремено смалување на трошоците на сите други активности.

1.2.1.3. Позиционирање како извор на конкурентска предност: фокусирање

Основната разлика помеѓу претходно разгледаните начини на постигнување конкурентска предност (по пат на најниски трошоци или на диференцијација) или на фокусирање, да се однесува на индустрискиот опфат во чиј круг компанијата сака да постигне конкурентска предност, т.е. опсег во чија рамка компанијата ќе сака да реализира трошочна или диференцирачка конкурентска предност. Оттука, фокусирањето не може да се смета за независен трет вид стратегија за постигнување конкурентска предност, туку претставува реализација на веќе дефинираните две стратегии но во однос на тесно дефиниран сегмент од пазарот (индустријата) (Porter 1980, pp. 38–40).

Портер (Porter 1985, p. 231) го дефинира **индустрискиот сегмент** како дел од индустијата со специфични структурни карактеристики, т.е. сегмент што се разликува од другите делови на индустијата според специфичната конфигурација на конкурентските сили⁵. Од таа причина некои индустриски сегменти не може да се разгледуваат како единствени објекти на стратешка анализа, бидејќи нивните одделни делови структурно се разликуваат, што за последица носи различни нивоа на структурна привлечност на одделни индустриски сегменти, а со самото тоа и различни начини на постигнување конкурентска предност.

Основни структурни одредници на индустрискиот сегмент, од една страна, се разликите во карактеристиките и во однесувањето на купувачите, кои се во постојана интеракција со различноста на економската логика во задоволување на желбите и на потребите на купувачите. Притоа, како предмет на стратешка анализа служат само релевантните карактеристики на производот (како

⁵ Потребно е да се разграничи во однос на два термина: 1) индустриски и 2) пазарен сегмент. Поимот пазарен сегмент интензивно се користи во теоријата и практиката на маркетингот и се дефинира како збир на (потенцијални и постојни) купувачи (корисници на услугата) со еднакви желби, потреби и карактеристики, кои обезбедуваат хомоген одговор на одреден вид маркетиншка понуда, односно акција. Наспроти ова објаснување, поимот индустриски сегмент се воведува со различна цел.

претставник на доминантна економска логика на задоволување желби и потреби на некој сегмент) и купувачите, т.е. оние карактеристики што во значителна мера влијаат врз пронаоѓањето една или повеќе конкурентски сили во рамките на сегментот. Хетерогеноста на структурните карактеристики на индустриските сегменти ветува различна имплементација на конкурентската предност, а со самото тоа и различна конфигурација на вредносниот синџир на компаниите што се натпреваруваат во различни сегменти. Оттаму, за да може воопшто да се зборува за сегментација, потребно е хетерогеноста на производите и услугите и карактеристиката на крајните купувачи во рамки на индустријата да го одредат вредносниот синџир. Ова конкретно значи дека споменатите разлики би влијаеле врз (приспособено спрема: Porter 1985, p. 236):

- структурата на детерминантите на трошоците, односно препознатливоста на конкурентите што се натпреваруваат во рамките на сегментот;
- конфигурацијата на активностите и на вредносните синџири на сите добавувачи и купувачи што се позиционирани во одреден индустриски сегмент.

Основата на конкурентската предност што произлегува од фокусирање е поефикасно и поефективно задоволување на потребите на потесен индустриски сегмент од конкуренти насочени кон постигнување на еден од фундаменталните типови на предност во целата индустрија (Hitt 2008, p. 115). Оттука, не е тешко да се заклучи дека имплементацијата на фокусирањето како извор на конкурентската предност може да се заснова врз фокусирано трошочно водство, или врз фокусирана диференција. Имплементацијата на кој било од споменатите поттипови на конкурентска предност бара разбирање на хетерогеноста на индустриската структура како предуслов за оценување на хомогеноста на индустријата, како и аналитичка постапка при сегментирањето. Дури откако ќе се идентификува сегментот, може да се донесат клучни стратешки одлуки врзани со фокусирањето: во кој сегмент (или кои сегменти) да се натпреварува компанијата, потоа во кој тип конкурентска предност да се влезе во рамките на одделните дефинирани сегменти.

1.2.1.4. Генеричките стратегии на Портер: заклучок

Пишувањата на Портер (Porter 1980, 1985), создаваат илузија дека генеричките стратегии произлегуваат од поимпресивна анализа на индустријата отколку таа што е направена во неговиот класичен труд (Porter 1980, 1985), но влијанието е постигнато повеќе преку користење матричен приказ во комуникацијата со практичарите и со истражувачите, отколку преку систематска анализа и логични аргументи. Портеровата анализа на индустриите произлегува од недоволно објаснетите закони на неокласичната економија што се однесуваат на односот помеѓу цената и конкуренцијата. Портеровите генерички стратегии се само резултат од разгледувањето на можностите за реализирање на профит што потекнуваат од трошоците или цената во равенката: профит = цена – трошоци.

Голем дел од компаниите во периодот на 80-тите години од минатиот век го применија пристапот на Портер, кој даде добри резултати, но исто така може да се најдат и голем број примери на компании што зазедоа стратегија на најниски трошоци и диференцијација во исто време и беа многу успешни на пазарот (јапонските производители на автомобили во 70-тите, 80-тите и 90-тите години од минатиот век понудија голема разновидност на производи по ниски цени). Обидот на Портер (Porter 1996) да ја објасни оваа појава, сепак, не успева да го објасни фактот на позачестена појава на вакви примери и во натамошните години.

Сепак, останува фактот дека најголемиот дел на оваа разновидност и динамизам во водењето на компаниите во тој период е резултат на влијанието на екстерниот модел на Портер (Porter 1980), надополнет со неговата натамошна анализа на вредносните синџири (Porter 1985).

1.2.2. Ресурсната теорија на конкурентската предност

Competitive Advantage (1985), го помести фокусот на Портер од екстерната димензија на стратегијата на компанијата кон внатрешните детерминанти (одредници) на конкурентската предност. Но Портер (Porter 1985), не беше сам во истражувањето на овој пресврт.

Биргер Верерфелт (Wererfelt 1984) го напиша првиот труд во областа на **ресурсната теорија на компанијата** што го постави терминот за она што понатаму ќе стане најистражуваната агенда во областа на стратешкиот менаџмент. Верерфелт (Wererfelt 1984), надградувајќи ја претходната работа на Пенроуз (Penrose 1959) ја нагласи важноста на уникатните ресурси и компетенции во

формулирањето, имплементацијата и контролата на стратегијата. Од гледиште на компанијата, ресурсите и производите се две страни од истата монета, може да се каже дека ресурсите се чекор пред производите, и на тој начин еднакво влијаат врз стратешкиот успех, т.е. неуспех на компаниите.

Од своите зачетоци до денес, ресурсната теорија е проследена со големи проблеми во однос на вистинската терминологија и дефиниција на ресурсите што се разгледуваат како дел од работењето на компаниите. Пропонентите на ресурсната теорија на фирмата ги истражуваа трансакциските трошоци (Camerer 1988), економијата на волуменот и организациската култура (Barney 1986a). Клучните прашања од бизнисот ја вклучуваат анализата на конкурентската имитација (Rumelt 1984), информациските асиметрии (Barney 1986b), и процесот на ресурсната акумулација (Dierickx 1989).⁶

Сепак, истражувањата во овој дел и трудовите на Барни (Barney 1986, 1991, 1996, 2001), Грант (Grant 1991, 1995, 2001), Румелт (Rumelt 1991) и на некои други го означиле периодот на свртување кон внатрешноста на компанијата и барање на конкурентската предност во рамки на ресурсите и способностите на компанијата.

Од својот почеток до денес, ресурсната перспектива се фокусира исклучиво врз интерната анализа на компанијата и како таква е претставник на интерните модели на создавање конкурентска предност во рамки на стратегијата на компанијата (Penrose 1959; Wernerfelt 1984; Barney 1991; Grant 1991).

Ресурсната теорија се заснова врз идејата дека компаниите создаваат одржлива конкурентска предност преку развивање и употребување специфични ресурси на компанијата. Овие ресурси претставуваат конкурентска предност само тогаш кога се вредни, ретки и кога не може да се имитираат (Barney 1991, p. 100). Ресурсите стануваат вредни во одредена општествена комплексност, имплицирајќи дека ресурсите што се спротивставуваат на имитацијата, како што се културата и репутацијата се резултат на сложени интеракции (Barney 1991).

Оваа теорија се фокусира врз несовершеноста на стратешките фактори (Barney 1986b), и ги нагласува различните степени на специјализација на компанијата, како и типот, силата и природата на ресурсите и способностите на

⁶ Деталниот развој на ресурсната теорија на компанијата е претставен во Глава 2.

компанијата, кои се важни, стратешки и влијаат врз профитабилноста на компанијата (Amit 1993).

Несовршенство на пазарите на фактори, спрема Барни (Barney 1986b), се однесува на различните очекувања на идните вредности на одделни конкурентски стратегии: притоа **конкурентска предност** постигнуваат компании со точна проценка на вредноста на стратешките опции, било преку избегнување на купување на преценетите или пак со купување на потценетите стратешки фактори.

Во натамошната анализа на Диерикс и Кул (Dierickx and Cool 1989) се разгледуваше дали слободната набавка на стратешките фактори на отворените пазари е секогаш реална можност, или можеби е потребно стратешки важните ресурси да се изградат внатре во рамките на компаниите со долги и стрпливи инвестиции. Наведените авторки го воведоа терминот **акумулирани ресурси** (интерно акумулирани ресурси) како основа на конкурентската предност

Делото што се смета за клучен придонес во формулирањето на ресурсниот пристап и во анализата на конкурентската предност е трудот на Барни со наслов *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage* (Barney 1991) во кој експлицитно се наведуваат критериумите што треба да ги задоволи еден ресурс за да може да се смета за извор на конкурентска предност (Barney 1991). Ова тврдење ја потврдува и дискусијата за степенот на развој и вредноста на ресурсната теорија за научниот корпус на стратешкиот менаџмент (Priem 2001; Barney 2001).

Истражувањата на Грант (Grant 1991), ја операционализираат улогата на ресурсите во дефинирањето на конкурентската предност на компаниите. Во својот пристап Грант (Grant 1991, 1995, 2007) ги дефинира ресурсите и навлегува во нивната категоризација на видливи и невидливи ресурси, за што ќе говориме повеќе во Глава 2.

Барни (Barney 1995), надградувајќи ги и поедноставувајќи ги поставените тези во 1991 г. (Barney 1991), дефинира четири прашања што во однос на ресурсите и на организацијата на компанијата го одредуваат потенцијалот на конкурентската предност што се гради врз основа на ресурсите, а тоа се:

- **прашање на вредност:** „дали ресурсите и способностите на фирмата создаваат вредност преку создавањето можност за компанијата да ги искористи можностите или да ги неутрализира заканите?“

- **прашање на реткост:** „колку конкурентски компании веќе ги поседуваат овие вредни ресурси и способности?“
- **прашање на имитабилност:** „дали компаниите без ресурси или способности се соочуваат со големи трошоци при нивната набавка во споредба со фирмите што веќе ги поседуваат?“
- **прашање на организација:** „дали фирмата е организирана во насока на искористување на севкупниот конкурентски потенцијал на своите ресурси и способности?“

Овие четири прашања стануваат основа во натамошните анализи и истражувања во ресурсната теорија на фирмата, во однос на прашањето дали станува збор за ресурси што носат конкурентска предност за компанијата или не. Најголемиот предизвик што им се наметна на истражувачите на ресурсната теорија во следните години беше успешната мерливост – идентификацијата на параметрите потребни за мерење и тестирање на ресурсите што би им ја донесле оваа конкурентска предност (Barney 2001) на компаниите. Во исто време, знаењето, учењето, културата, тимската работа и човечкиот капитал меѓу другото, беа најмногу истражувани ресурси во рамки на оваа теорија за кои се веруваше дека се токму тие ресурси врз кои се гради одржливата конкурентска предност (Barney 2001).

1.2.3. Клучни и динамички способности како извор на конкурентска предност

Прахалд и Хамел (Prahalad and Hamel 1990) ја започнаа во академските кругови дискусијата за клучните способности на компаниите и ја иницира анализата и практиката во делот од ресурсната теорија на фирмата кон барање на клучните носачи на стратегијата внатре во самата организација. Во својот труд тие аргументираат дека конкурентноста на компаниите не се однесува само на трошоци или квалитет (карактеристични само за ресурсите), бидејќи на нив сега треба да се гледа како на нешто дадено, а не како на извор за диференцијација, туку треба да се бара во развој на клучните способности што создаваат нови производи или услуги.

„Вистинските извори на предност треба да се бараат во менаџерската способност за консолидирање широки технологии и производствени сили во способности што ги зајакнуваат индивидуалните бизнис-единици (во рамки на компаниите) и овозможуваат брзо приспособување на променливите можности.“ (Prahalad and Hamel 1990, p. 6)

Овие извори на конкурентска предност претполагаат дека компаниите треба да работат преку традиционално дефинираните внатрешни организациски структури. Прахалд и Хамел (Prahalad and Hamel 1990) гледаат на овие извори како на клучни, во практикувањето стратегија заснована врз клучните способности, која вклучува многу нивоа на луѓе и на функции.

Додека трудот на Прахалд и Хамел (Prahalad and Hamel 1990) ги дефинираше основните начела на клучните способности, натамошните трудови доведоа до појава на три општи модели на гледање на конкурентската предност во рамките на клучните способности на компаниите (Collis 1994, p. 145):

- модели на „тесни“ дефиниции на способностите, кои ги дефинираат способностите како супериорни способности на обновување на основните функционални активности на компанијата,
- модели на интерпретација на способностите како потенцијал за динамичко приспособување на компанијата кон условите на средината, и
- модели што ги одредуваат способностите на широк и апстрактен начин толкувајќи ги како потенцијал за препознавање и користење на вредноста на другите ресурси и/или иновативно стратешко планирање.

Трудовите на Грант (Grant 1991) и на Амит и Схумакар (Amit and Schoemaker 1993) вистински ја објаснија во повеќе детали идејата за **организацјата како збир на ресурси и способности**. Грант (Grant 1991, p. 116) веројатно ја дава наједноставната и најдобрата дефиниција што прави разлика помеѓу ресурсите и способностите.

„Постои клучна разлика помеѓу ресурсите и способностите. Ресурсите се инпут/влез во производствениот процес – тие се основните единици на анализа [...] Но самите по себе, малку ресурси се продуктивни [...] Продуктивноста претполага постоење на соработка и координација на

тимови од ресурси. Способноста е капацитет на тим од ресурси успешно да комплетира задача или активност. Додека ресурсите се извор на способностите на компаниите, способностите се главен извор на конкурентската предност.“

Ваквите тимови на ресурси не се само тимови од човечки ресурси. Тие се кој било збир на опипливи, неопипливи или човечки ресурси, вклучувајќи згради, идеи, системи, вработени, опрема, технологија, финансии и менаџерски талент, чие комбинирање прави различни организации да се однесуваат различно. Во своето дело Грант (Grant 1991) наметнува потреба од дефинирање стратегии што „го експлоатираат максималното влијание на уникатните карактеристики на компаниите“. Грант (Grant 1991, p. 117) сепак аргументира дека постигнувањето финансиски резултати преку искористување на ресурсите и способностите на компаниите зависи од два фактора:

- одржливоста на конкурентната предност што доаѓа од ресурсите и способностите на компанијата;
- способноста на компанијата да профитира од своите способности преку разни форми на дејствување како што се патенти, права на користење и брендови.

За натамошниот развој на теоријата, особено е значајно истражувањето на Тис и др. (Teese et al. 1997) и **опфатот на динамичките способности**. Нивниот приод ја проширува ресурсната теорија за конкурентска предност на компанијата, објаснувајќи како способностите карактеристични за компаниите (оние што им овозможуваат да спроведат некои активности подобро од нивните конкуренти) би можеле да бидат изградени и поставени низ подолги временски периоди. Пристапот на динамички способности се однесува на создавање способности и развива динамички поглед врз способностите.

Главната разлика помеѓу пристапот на ресурсната теорија за фирмата и теоријата за динамички способности е во вниманието што им се посветува на моменталните практики, усвојувањето вештини и учењето, бидејќи тие се критични при усвојувањето способности. Овие практики на учење се нарекуваат организациски рутина. Тие се срцето на активностите на компаниите што создаваат различни способности и менаџерските активности за искористување на овие способности на координиран начин.

Тис и др. (Teese et al.1997, p. 515) поаѓаат од тврдењето дека во средина од ваков тип, акумулирањето на ресурсите и заштитата на ресурсната позиција на компанијата не се гаранција за постигнување одржлива конкурентска предност, наведувајќи примери на високотехнолошки компании што своєвременно преживеале стратешка криза, односно трајно ја загубиле некогашната конкурентска превласт: ИБМ (IBM), Тексас инструментс (Texas Instruments), Филипс (Philips). Како фактори на динамичките способности, Тис и др. (Teese et al. 1997, p. 518) ги издвојуваат:

- „менаџерските и организациските процеси, дефинирани во однос на организациските рутини и практики;
- ресурсната позиција, која се однесува на ресурсната база на компанијата (технологија, интелектуална сопственост, купувачи, врски со добавувачите и надворешните фактори итн.) и
- стратешки развоен пат, врзан за историски детерминанти на развојот на компанијата.“

До развојот на динамички способности може да се дојде од различни почетни состојби (ресурсни конфигурации) и користејќи различни развојни патишта. Оттука, целосно е илузорно да се очекува трајна конкурентска предност врз основа на поседување одредени способности, зашто конкурентите можат преку независен интерен развој да развијат споредливи способности. Така доаѓаме до аргументот за динамичките способности како извор на привремена конкурентска предност, т.е. разбирање на способностите како нужен но не и доволен услов за трајна конкурентска предност.

Ваквиот развој на теоретските разгледувања на ресурсите и/или способностите како развој на конкурентската предност укажува на големата и широка област, како и на хетерогеноста што постои во овој дел.

1.3. Споредба на екстерно и интерно ориентираните модели

Досегашната дискусија во оваа глава ја даде општата анализа на основните модели на конкурентската предност како резултат на карактеристиките на индустриската структура (екстерни модели) наспроти ресурсниот поглед (интерно ориентираните модели) (Nilsen 2005).

Првата најочигледна разлика помеѓу двата модела е во основата што ја создава конкурентската предност на компанијата. Екстерните модели го гледаат создавањето на конкурентската предност од аспект на карактеристиките на индустријата и способноста за позиционирање на компанијата, додека интерните модели како основна варијабла на таа величина ги издвојуваат „интерните“ карактеристики на самата компанија, т.е. нејзините ресурси и способности.

Втората еднакво важна разлика потекнува од разгледувањето на аналитичката рамка на „конкурентноста“, или прашањето во однос на кого ја разгледуваме конкурентноста на компанијата. Додека екстерните модели конкурентската предност на една компанија ја доживуваат во однос на другите компании присутни во индустријата, интерните модели конкурентноста ја гледаат во однос на која било друга компанија што функционира во која било друга индустрија (Rumelt 1991; Barney 1991; Barney 2001). Главната забелешка на пропонентите на ресурсната теорија е дека тешко се дефинираат границите на индустриите, и таквата дефиниција заради брзите промени посебно во технологијата, не секогаш е реална, туку напротив – статична и нефлексибилна (Barney 2001).

Третата ги опфаќа клучните разлики помеѓу двата типа модели во однос на контролата врз стратешките ресурси. Теоретичарите на школата на позиционирањето сметаат дека информацијата е совршена на долг рок и дека секој тип краткорочна хетерогеност помеѓу бизнисите во една индустрија ќе биде елиминирана во оној момент кога конкурентите ќе купат вредни ресурси на пазарите на стратешки фактори (Barney 1986b). Препознавајќи дека сите компании имаат заеднички вообичаен пристап до одредени ресурси, екстерните модели не сакаат да навлезат во разгледување и обид на мерење на недопирливите ресурси за кои се верува дека се транзитивни/минливи.

Наспроти ова верување, ресурсните модели препознаваат дека компаниите во една индустрија може да контролираат хетерогени ресурси и дека таа хетерогеност се одржува во текот на времето. И двете перспективи, структурата на индустријата и контролата на компанијата врз ресурсите, се динамички процеси. Заради тоа, теоретичарите на ресурсната теорија не ја забележуваат асиметријата на информации и очекувања (т.е. совршени пазари на стратешки фактори) што постојат во парадигмата на овој модел како реалност (Barney 1986b). Според екстерните модели, ресурсите на компанијата ги вклучуваат сите

способности, сопственоста, организациските процеси, компаниските атрибути, и знаењето што е контролирано од компанијата. Значи, ресурси што може да бидат недопирливи, а со тоа и многу тешки за мерење, па од тука оневозможуваат да се планираат, започнат и спроведат успешни стратегии.

Ресурсите на компанијата може да вклучат физички капитални ресурси (технологија, фабрики, опрема, географска локација, пристап до суровини), човечки ресурси (обуки, искуство, одлучност, интелигенција, релации, и сеопфатен квалитет на вработени и менаџери) и организациски капитални ресурси (планирање, контрола и организациски системи). За пропонентот на ресурсната теорија, игнорирањето на специфичните ресурси, за кои се верува дека се транзитни/минливи, за да можат аналитичарите да применат статичен пристап и да ја истражат профитабилноста на компаниите, драматично ја намалува прецизноста на анализата, па поради тоа не е оправдана. Од друга страна, прифаќањето на транзитивната природа на ресурсите, што води до конкурентска предност, го комплицира и го усложнува процесот на анализа во ресурсниот модел (Lumpkin and Dess 1995; Feurer and Chaharbaghi 1994).

Можеби наједноставно е дебатата помеѓу овие два модела да се сведе на едно прашање: **дали организациските фактори се повеќе или помалку важни во однос на индустриските фактори за перформансот на компаниите?** Хендерсон и Мичел тврдат дека обидот да се одговори на ова прашање може да биде напорен и да не даде резултат бидејќи организациските способности, конкурентската стратегија и перформансот се фундаментално ендогени (Henderson and Mitchell 1997).

Напорите емпирички да се тестира релативната важност на надворешните, специфични за индустријата фактори и внатрешните фактори – ресурсите, заради големината на проблемот со терминологијата, не дадоа добри резултати. Додека Шмаланси (Schmalensee 1985), во своите истражувања докажа дека индустриските фактори имаат силно влијание врз профитабилноста на компанијата, последователните истражувања на Хансен и Верхерфелт (Hansen and Werherfelt 1989) го докажаа спротивното:

„Ако нашите наоди во однос на релативното влијание може да бидат генерализирани, тогаш резултатот претполага дека критичен фактор за успехот на компанијата не е изборот на индустријата во раст или пак изборот на ниш-пазарите, туку градењето ефективни, насочени човечки

организации во селектираните индустрии.“ (Hansen and Werherfelt 1989, p. 409)

Истражувањето на Румелт (Rumelt 1991) ги потврди наодите на Хансен и Верхерфелт (Hansen and Werherfelt 1989) укажувајќи дека во практиката постои мало влијание на индустријата врз перформансот на компаниите. МакГехан и Портер (McGehan and Porter 1997) докажуваат дека индустријата опфаќа 19% од варијанцата на профитабилноста во рамките на специфични категории. Оттука, и двата типа фактори се важни и треба да се продолжи со сите натамошни истражувања врз оваа претпоставка.

Можеби во литературата Тис и др. (Teese et al. 1997, pp. 527–529) ја даваат најдобрата анализа на разликите на конкурентската предност помеѓу двата модела. Во одредени делови од својата анализа (точки 4 и 5) прават комбинација на моделите, т.е. ја разгледуваат импликацијата на интерните модели во однос на зададената генеричка стратегија на Портер и во рамки на однапред дефинирана индустрија.

1. Толкување на инхерентниот карактер на натпросечните профити како основна карактеристика на конкурентската предност:

- Од аспект на анализата на конкурентските сили, како извор на основниот профит се издвојува „стратешкото однесување“, односно лимитирањето на конкурентската борба со зголемување на трошоците на ривалите и другите форми на однесување што водат до исклучување на конкурентите од пазарите.
- Интерно ориентираните модели на конкурентската предност, изворите на натпросечни профити ги пронаоѓаат во ресурсите и рутината што потекнуваат „од“ компанијата, а чии основни детерминанти се процесите и претходно поминатиот стратешки пат. Наместо „ставањето“ на инпути, акцентот се става (заради несовершенство на пазарите на стратешките инпути, ограничената имитабилност, каузалната нејаснотија и другите карактеристики на стратешки значајните фактори) врз изградба на сопствените извори на конкурентските предности;

2. Аналитичка ориентација и област на која се насочуваат аналитичките алатки:

- Додека екстерните модели и самите ја нагласуваат важноста на специфичната ситуација во стратешката анализа, т.е. избегнуваат „општи рецепти“ што „универзално“ би се применувале, маргината на прескриптивноста на овие модели може да се карактеризира како повисока во однос на ресурсната теорија, бидејќи анализата е ориентирана на повисока маргина, т.е. на одделни стратешки групи и индустрии во целина.
- Аналитичкиот фокус на интерно ориентираните модели на конкурентската предност е самата компанија. Ова јасно произлегува од ставот за единствена ресурсна база, процеси и стратешки пат како одредници на конкурентската предност, што воедно подразбира пониска маргина на прескриптивност и универзална ориентација.

3. Однос спрема стратешките промени

- Екстерно ориентираните модели го занемаруваат влијанието на стратешките ресурси, способности и стратешкиот пат како интерни карактеристики на компаниите при што се остава впечаток дека е релативно лесно да се планираат и спроведат стратешките промени, користејќи притоа позитивистички пристап спрема управувањето со промените;
- Интерно насочените модели го нагласуваат влијанието на долготрајното посветување кон одреден стратешки пат како начин на развој на ресурсната база и способноста на компанијата, од што произлегуваат ставовите за комплексноста и растечкиот карактер на стратешките промени.

4. Нормативните препораки за влезна стратегија, како и нејзиниот тајминг, за кој постои посебен однос во рамките на интерно ориентираните модели. Од аргументот на специфичностите на

клучните одредници на конкурентската предност произлегува ставот дека одлуките за влез на нови пазари мора да се темелат на расположливата ресурсна база и способности на компанијата, т.е. способноста на постојните и потенцијалните конкуренти во постигнување на тие способности.

5. Нормативното гледање на диверзификацијата, односно специјализацијата, каде што повторно е вредно да се споменат препораките на ресурсните теории врзани за конкурентската предност, од чии темелни претпоставки произлегуваат аргументите за поврзаноста на диверзификацијата како најпрепорачлива форма на ширење, бидејќи таа подразбира „втемелување“ на расположливите ресурси и способности во нови производи.

Потребно е да се наспомене во овој контекст дека покрај разликите и споредбите на екстерно и интерно ориентираните модели, потребно е да се забележат и разликите помеѓу содржински **и процесно ориентираните интерни модели**. Станува збор за динамичката компонента на способностите идентификувана од страна на Тис и др. (Teese et al. 1997). Оттука, во рамки на интерните модели има големи разлики во однос на создавањето и на делокругот на конкурентската предност (наведени во претходниот наслов), од која причина тие се заведени и во табела 1.1.

	Екстерни модели	Интерни модели	
		Содржински (статичен) поглед	Процесен (динамичен) поглед
Мерка на анализа (конкурентска предност)	Карактеристики на индустријата, способност на компанијата за позиционирање.	Компетенции, ресурси, способности	Структури, процеси, односи
Ниво на анализа	Индустрија	Фирма/компанија	Компанија, мрежи/системи
Главна критика	Статично, недостига процес, недостига содржина.	Статично, недостига процес, недостига содржина.	Недостиг од анализа во однос на потребните квалитети на ресурсите.
Главни истражувачи	Пенроуз (Penrose 1959), Чандлер (Chandler 1962), Андјуз (Andrews 1971), Портер (Porter 1980,1985)	Вернерфелт (Wernerfelt 1984), Барни (Barney 1986, 1991), Грант (Grant 1991), Прахалд и Хамел (Prahalad and Hamel 1990), Тис и др. (Teese et al. 1997), Барни (Barney 2001)	Парни (Barney 1995), Prahalad and Hamel 1990), Тис и др. (Teese et al. 1997)

Извор: Создадено од авторот Богдановска Ѓурович, А. (2012).

Сепак, и покрај разликите, двата модела нудат слична теорија за процесот на **стратешкиот избор**. Додека кај екстерните модели, економската мисла ги опишува стратешки позиции што најверојатно ќе бидат најпрофитабилни, таа не нуди објаснување за процесот, односно **како** можат компаниите да ги добијат овие позиции. Притоа, компаниите може да имаат среќа, може да бидат брзи или пак да размислуваат долгорочно. Претпоставката е дека сè додека ги користат „петте сили“ на Портер, ќе бидат профитабилни, додека моќта на алатките лежи во идентификацијата на секоја од овие сили, како и во одбирањето на механизмите што ќе ѝ помогнат на компанијата успешно да се справи со нив.

Слично како екстерните модели, голем дел од емпириските претпоставки во рамките на интерните модели и ресурсната теорија следат иста логика кога станува збор за стратешкиот избор. Кај нив анализата на тоа зошто една компанија за разлика од друга, одбира специфична пазарна позиција или производствена технологија, се фокусира на фактот што една компанија „одбира“ да развива одреден сет на внатрешни способности и капацитети, но не објаснува

како го прави тоа. Имајќи предвид дека внатрешните способности се изградени врз организациски рутини што се само интуитивно разбирливи, тогаш може да се тврди дека постои фундаментална тензија помеѓу фактот дека способностите се основата на конкурентската предност и користењето на ова сознание во водењето на стратешкиот избор (Leonard-Barton 1998). Од оваа перспектива, едноставниот заклучок дека компетенциите водат до конкурентска предност е само половина од битката; другата половина е разбирањето од каде доаѓаат овие компетенции.

Теоретски, литературата за ресурсната теорија препознава експлицитен поглед на стратегијата што долго време бил латентен – чувството дека стратегијата не е воопшто, или не се однесува специфично само на когнитивните способности на менаџерскиот тим и на неговата способност да ги направи „вистинските“ одлуки, туку и на способноста на тимот да работи креативно со ресурсите на својата компанија во рамки на условите на надворешната средина во која функционира (Quinn 1978; Mintzberg 1987), да одговори соодветно кога неговата организација ќе најде „добри“ стратегии (Burgelman 1994); и да создаде структури на одлука и процедури што ѝ дозволуваат на фирмата да одговори соодветно на предизвиците од надворешната средина и да се адаптира (Bower 1974; Levinthal 1997). На крајот од краиштата, кога станува збор за динамиката на создавање компетенции и создавање ресурси, ресурсната теорија централно се грижи за степенот на кој успешните компании се навистина „среќни“ – бидејќи претпочита дека многу од компетенциите што се во основата на конкурентската предност се резултат на инвестиции направени под несигурност и предмет на локална, а не глобална адаптивна еволуција.

Овој пристап ветува надминување на разликите помеѓу тие што ја нагласуваат улогата на „среќата“ или „иницијалната хетерогеност“ во формулирањето на перформансот на фирмите и централната претпоставка на стратегијата како наука – дека тоа што менаџерите го прават има влијание.

Сепак, на едно посуптилно ниво, интерните модели ја опфаќаат каузалноста и потеклото на конкурентската предност многу подлабоко и подетално од екстерните модели. Имплицитно тие навестуваат едно значително друго ниво на динамика на конкурентската предност, и специфично, наведуваат што можат или не можат да направат менаџерите околу тоа. Додека канонска референција на екстерните модели секогаш е Пенроуз (Penrose 1959), интерните модели се под влијание на голем број истражувачи што тврдат дека организациите

се фундаментално различни еден од друг од причини што имаат малку врска со каква било „стратешка логика“.

На крај како резиме на горенаведената анализа, може да се каже дека и покрај големиот придонес кон стартешката мисла за конкурентската предност, ресурсната теорија не генерираше емпириски студии што резултираа со развивање побогато разбирање за потеклото на конкурентската предност. Додека постојат емпириски студии што тврдат дека поседувањето уникатни организациски компетенции е поврзано со супериорниот перформанс на фирмите (Henderson and Cockburn 1994; Powell, Koput and Smith-Doerr 1996), како и други што претполагаат дека конкурентската предност е под големо влијание на условите што постоеле за време на создавањето на фирмата (Holbrook et al. 2000; Eisenhardt 1988; Eisenhardt and Schoonhoven, 1990), засега постојат малку емпириски модели што докажале дека успешната стратегија е резултат на успешниот менаџмент на еволуцијата на организациските вештини и променливиот надворешен контекст на нивните операции.

Оттука, исто така како што прекумерниот ентузијазам во учењето на Портер доведе до препораката „одбери ја најдобрата индустрија“, прекумерниот ентузијазам во учењето на ресурсната теорија доведе до препораката „изгради ги вистинските ресурси/компетенции“. И двата модела јасно го ставаат изворот на конкурентската предност во способностите на менаџерите, и не даваат одговор на прашањето како да знае менаџерот како да постапи.

1.4. Делокруг на конкурентската предност

Конкурентската предност што произлегува од организациските способности, според Грант (Grant 1991, p. 121) се гледа во оригиналните начини на комбинирање два или повеќе ресурси, исто како што „клучните компетенции“ на Прахалд и Хамел (Prahalad and Hamel 1990, p. 81) „лежат во колективното учење [...] посебно во способноста за координација на различни производствени вештини и интегрирање на повеќе типови технологии“.

Дури и самиот термин „конкурентска предност“ потсетува дека со ресурсната перспектива не може да се игнорира надворешната средина во која функционира компанијата. За да се изгради една одржлива конкурентска

предност, ресурсите на компанијата и способностите изградени врз нив, мора да бидат или ретки, а со тоа недостапни за конкурентите, или тешки за имитација, без можност за нивна замена или друг тип мобилност. Едноставно, треба да бидат **релативно специфични** за компанијата (Foss 1997, p. 4). Процената за релативната специфичност може да се направи само преку споредба со другите конкуренти на пазарот или индустријата во која компанијата се наоѓа, или сака да се позиционира во иднина. Ваквиот делокруг е поприфатлив бидејќи во дисертацијата веќе се прифати делокругот на конкурентската предност да биде комбинација на екстерните и на интерните модели.

Доколку се погледне претходно дадената дефиниција за конкурентската предност од Грант (Grant 2005, p. 225): „потенцијална или реална заработка на профит повисок од просекот во индустријата, или реализирање на повисоки нивоа на поврат на инвестираниот капитал, во однос на конкуренцијата, што се постигнува со формулирање и имплементација на стратегија на дополнителна вредност што конкурентите не можат да ја реплицираат“ може да се постават следните клучни карактеристики на конкурентската предност:

1. **тесно е поврзана со стратегијата на компанијата** – произлегува од процесот на формулирање, имплементирање и контрола на стратегијата;
2. конкурентската предност може да **се разгледува само во контекст на конкурентска борба**; и
3. нејзиното присуство во компаниите резултира со создавање на **квантифицивана додадена вредност** во однос на другите конкуренти;

Овие карактеристики доаѓаат од комбинацијата на екстерно и на интерно дефинираните модели на конкурентска предност.

Ваквиот заклучок е поддржан и од сеопфатната анализа на Кокбурн и др. (Cockburn et al. 2012), кои тврдат дека и покрај тоа што овие модели се различни, и двата делат две претпоставки кога станува збор за конкурентската предност. Првата претпоставка е дека конкурентската предност произлегува од поподобниот пристап до ресурси, пазари и организациски врзани можности. Втората претпоставка е дека експлоатирањето на овие можности рефлектира до

некој степен активна интерпретација на внатрешните и надворешните сигнали од страна на менаџерите.

1.5. Карактеристики на одржливата конкурентска предност

При идентификацијата и градењето на конкурентската предност на компаниите, се додава и временската димензија, со цел да се разгледа поимот **одржливост или зачувување на еднаш постигнатата конкурентска предност**.

Оваа димензија има голема важност бидејќи:

- краткорочната супериорна профитабилност не мора да биде последица од конкурентска предност, туку може да биде и резултат на кеширање од повлекување на компанијата од пазарот (Porter 1985, p. 11);
- еднаш воспоставената конкурентска предност не е сама по себе трајна, туку во средина на конкурентската динамика е подложна на слабеење или целосно исчезнување (Grant 2005, p. 157), што укажува на проблемот на генерирање и на одржување на конкурентската способност на компанијата како една од главните задачи на компаниските стратегии.

Во рамки на ресурсната теорија на конкурентската предност, Барни (Barney 1991), прв ја воведува одржливоста на конкурентската предност создадена од стратешките ресурси, која ја гледа во рамките на стратешката еквиваленција (Barney 1991).

„Два вредни стратешки ресурси се стратешки еквивалентни кога секој од нив може да биде искористен независно за спроведување исти стратегии.“ (Barney 1991, p. 111)

Оттука, според Барни (Barney 2001, p. 47), главниот заклучок е дека без разлика колку е еден ресурс редок, вреден и тежок за имитирање, ако постои ресурс што е негов супститут и е стратешки еквивалентен, во тој случај не постои одржлива конкурентска предност за компанијата.

1.6. Влијание на одржливата конкурентска предност врз перформансот на компаниите

Секој од моделите анализирани во претходните делови се заснова врз претпоставката за влијание на конкурентската предност врз перформансот на компаниите – **нејзиното присуство во компаниите резултира во создавање квантифицивана додадена вредност во однос на другите конкуренти**. Сепак е потребно подетално да се истражи третата карактеристика на конкурентската предност, наведена во претходните пасуси, бидејќи таа е факторот што овозможува примена на наодите од ова истражување. Во рамки на извлечената дефиниција, квантифициваната додадена вредност не е ништо друго освен супериорен организациски перформанс во однос на другите конкуренти. Оттука, потребно е подетално да се разгледа литературата на организацискиот перформанс и моделите со кои тој се мери (квантифицива).

1.6.1. Дефинирање на перформансот на компаниите

Венкатраман и Рамануџам (Venkatraman and Ramanujam 1986) го дефинираат организацискиот перформанс како индикатор што рефлектира колку успешно една организација ги спроведува своите цели. Од оваа дефиниција произлегува и поврзаноста на организацискиот перформанс со конкурентската предност. Конкурентската предност се дефинира во однос на перформансот на компанијата, но термините се различни, а врската помеѓу нив е сложена. Сложеноста не произлегува само од тешкотијата во дефинирањето на конкурентската предност и од многуте често спротивни школи на стратешкиот менаџмент што се обидуваат да ја стават во рамки, туку и од фактот што не постои консензус во литературата околу терминот на организациски перформанс (учинок), најчесто поради многуте мерки што се користат за да се измери (Ма 2000).

Перформансот на организацијата често се поврзува со постигнувањето на измерените цели и се оценува во зависност од тоа дали се исполнети или не организациските цели (Armstrong and Bach 2005). Меѓутоа, организациските цели варираат и зависат од индустријата и од поширокиот контекст на средината во која организацијата функционира, како и од внатрешните ресурси и способности што ги поседува. Според тоа, различни компании ги мерат своите перформанси различно. Главната цел е ефективно и ефикасно да се управува со ресурсите на

компанијата во контекст на средината во која работат, со цел да се исполнат поставените цели на организацијата (Daft 2009).

Литературата расправа во корист на неколку заеднички цели на перформансите помеѓу компаниите, кои можат да бидат: 1) надворешни, и 2) внатрешни. Првите ги отсликуваат резултатите од бизнисот, како што се: профитабилноста, учеството на пазарот, угледот, задоволството на купувачите итн., додека другите прикажуваат како работи организацијата, т.е. се однесуваат на подобрени процеси, мотивирани и ефективни вработени, иновации и нови производи. Според балансираната карта на резултатите⁷ на Каплан и Нортон (Kaplan and Norton 1996), поделбата исто така може да биде на финансиски и на нефинансиски резултати од перформансите. Според Мартинез и Кенерли (Martinez and Kennerley 2010a), кои пишуваат за важноста на солидното работење на системот за управување во компаниите, достигнувањата на внатрешните придобивки се поважни поради тоа што тие се „машината“ што стои зад надворешниот перформанс на компанијата.

Теоретските модели на Портер, ресурсната теорија на стратешкиот менаџмент, како и сите други модели во стратешкиот менаџмент се засновани врз претпоставката дека конкурентската предност влијае врз перформансот на компанијата. Оваа претпоставка е истражувана со емпириски модели, кои и покрај тоа што покажале постоење на значителна врска помеѓу конкурентската предност и перформансот (Ma 2000; Fahy 2000; Gimenez and Ventura 2002; Wang and Lo 2003; Wiklund and Shepherd 2003; Bowen and Ostroff 2004; Morgan et al. 2004; Ray et al. 2004), сепак се проблематични. Хетерогениот перформанс на компаниите или се поврзува со специфични фактори во индустријата (моделот на Портер) или се врзува за специфични компаниски фактори (ресурсната теорија), додека наодите не овозможуваат да се изгради заеднички став. Најголемиот проблем произлегува од различните пристапи и модели во мерење на организацискиот перформанс (Denrell 2004; Starbuck 2004).

Оттука, дефиницијата на Дуг-Зулуага и Шнајдер (Duque-Zuluaga and Schneider 2008), кои го дефинираат организацискиот перформанс како социјална конструкција што во дефинирањето на критериумите или на мерките со кои се мери организацискиот перформанс ги зема предвид очекувањата на засегнатите

⁷ Англискиот термин е *Balanced Scorecard*.

страни, како и организациските вредности и цели, се смета за најдобрата појдовна точка во натамошното разгледување на концептот. Таа е дефиниција што е отсликана во речиси сите современи постоечки модели за мерење на организацискиот перформанс, вклучително и моделот на балансираната карта на резултатите на Каплан и Нортон (Kaplan and Norton 1992).

За да се разгледаат предлозите и развојот поврзан со мерењето на организацискиот перформанс, потребно е да се разгледаат во повеќе детали две категории студии што се однесуваат на ова прашање. Првата категорија студии е поврзана со прашањето за тоа како изгледа компанија што има висок организациски перформанс и како да се развие модел за мерење што ќе го поврзе организацискиот перформанс со целите, стратегиите и со деловната опкружување на компанијата (Hudson et al. 2001; Neely and Al Najjar, 2006). Втората категорија студии ги разгледува мерните единици за организацискиот перформанс, или дефинира дали станува збор за целата организација, сектор, тимови или за работни групи (Delague et al. 2008; Kirby 2005).

Имајќи го предвид широкиот делокруг на терминот организациски перформанс, современите модели за неговото мерење вклучуваат голем дијапазон на димензии и не се ограничуваат само на финансиските и на пазарните мерки (Kennerley and Neely 2002). Моделите на Епстајн и Рој (Epstein and Roy 2001), Фанк (Funk 2003), Каплан и Нортон (Kaplan and Norton 1992) и на Малц и др. (Maltz et al. 2003) се составени од повеќе димензии, како што се внатрешната организациска димензија, димензијата на клиентите и нивното задоволство, како и димензијата на иновациите и учењето – сите димензии од моделот на Каплан и Нортон (Kaplan and Norton 1992), кој се смета за еден од најстарите и воедно најдобрите модели за мерење на организацискиот перформанс. Во 1996 г., моделот претрпе дополнителни подобрувања, при што авторите идентификуваа пет перспективи за мерење на перформансот: **финансии, клиенти, внатрешни процеси, иновации и вработени**. Освен моделот на Каплан и Нортон (Kaplan and Norton 1992), постојат и други модели што ги дефинираат овие мерки. На пример, моделот на Картер и Нарсимхан (Carter and Narsimhan 1996) ги мери растот, профитабилноста и пазарниот удел, слично како и моделите на Чен и др. (Chen et al. 2006) и на Грин и Инман (Green and Inman 2005). Моделот на Јамин и др. (Yamin et al. 1999) го мерат организацискиот перформанс преку две димензии: присуство на пазарот и генерирање профит – или пазарен удел, пораст на

продажбата и профитна маргина на продажбата. Сите овие модели се исклучително важни кога станува збор за конкурентската предност на компаниите, бидејќи укажуваат на нејзината комплексност и двојност, која произлегува од нејзиниот делокруг и комбинацијата на интерните и на екстерните модели од стратешкиот менаџмент.

1.6.2. Филозофско-логичен контекст на влијанието на конкурентската предност врз перформансот на компаниите

Најконтровезната работа во овој дел од стратешкиот менаџмент во последната декада доаѓа од Пауел (Powell 2001, 2002, 2003, 2007), кој отворено ја става под прашалник севкупната работа на истражувачите врз конкурентската предност со предизвикување на основната претпоставка, која вели дека конкурентската предност секогаш резултира во супериорен перформанс или во **квантифицивана дополнителна вредност во однос на другите конкуренти.**

Пауел (Powell 2001) ја разгледува легитимноста на концептот на конкурентската предност врз основа на логично и на филозофско разгледување на терминот и смета дека конкурентската предност не е неопходен и доволен предуслов за супериорен перформанс, дека претпоставката за ова се заснова врз недоволен број емпириски докази и дека во најдобриот случај станува збор за метафора што има вредност само за менаџерската средина, а нема вредност за супериорниот перформанс на компаниите. Дискусијата на Пауел (Powell 2001) што ја става под лупа најважната претпоставка во стратешкиот менаџмент, таа врз која се заснова и самата дисциплина, има огромна вредност за натамошната дискусија.

Во својот иницијален труд на темата, Пауел (Powell 2001) смета дека истражувањето „post factum“ на влијанието на конкурентската предност врз перформансот на компаниите не дава надворешна валидност на резултатите, таква што би им била од помош на менаџерите, туку дека тоа само го забележува влијанието на еден од факторите врз перформансот на компаниите. Оттука, според Пауел (Powell 2001), **конкурентската предност може да влијае врз хетерогеноста на перформансот на компаниите, но таа не е единствениот услов што го објаснува перформансот.** Притоа, Пауел (Powell 2001), во дискусијата за поставувањето на стратешкиот менаџмент на добри филозофски

основи, тврди дека понекогаш и непостоењето на конкурентска **неповолност**⁸ доведува до подобар перформанс на компанијата во однос на другите во индустријата.

Дуранд (Durand 2002) во својата критика на Пауел (Powell 2001) го вклучува во дискусијата **концептот на способната организација**, тврдејќи дека логиката дадена од Пауел (Powell 2001) не е неточна, но дека **концептот на конкурентска неповолност е нејасен**. Истата дискусија околу дефинициите на поимите ја развива и Аренд (Arend 2002). Понатаму, Дуранд (Durand 2002) во својата критика смета дека логичката рамка на Пауел (Powell 2001) треба да се прошири, и во тој случај може да се каже дека влијанието на конкурентската предност во услови на постоење **способна организација** ќе резултира со супериорен перформанс. Пауел (Powell 2002) во својот одговор и во продолжение на дебатата објаснува дека концептот на Дуранд (Durand 2002) за постоење **способна организација** што би ја претворила конкурентската предност во супериорен перформанс не е ништо друго туку конкурентската предност самата по себе (организациски способности). Оттука, логиката во објаснувањето на Пауел (Powell 2001) е многу повалидна, но Пауел во својата натамошна работа ја прави истата грешка како и Дуранд (Durand 2002).

Тоа што Пауел (Powell 2001) го тврди, а кое е значајно за ова истражување, е фактот дека онтолошки постои функционална еднаквост на термините конкурентска предност и перформанс, па иако од аспект на дефинициите тие не се исти (т.е. сознанијата „компанијата има конкурентска предност“ и „компанијата има супериорен перформанс“ не се истото нешто), со набљудување на компаниите може да се утврди дали емпирички тие се еднакви. Сепак, многу е тешко да се тврди дека постои каузална релација бидејќи секогаш постои логичната можност за постоењето на други причини за перформансот на компаниите.

Во оваа насока, како што забележува и Аренд (Arend 2002), некористењето дефиниции што би го определиле делокругот на тоа што Пауел (Powell 2001) го подразбира како конкурентска предност, се провлекува во неговата работа во следниот период. И покрај тоа што релативното разбирање на конкурентската предност во однос на конкурентската **неповолност** не прави

⁸ Англискиот термин е *disadvantage*.

проблем во логиката на импактот врз перформансот на компаниите, таа е неприменлива во натамошната анализа на Пауел и Арехле (Powell and Arregle 2007) која нуди малку подетални одредници за влијанието на конкурентската предност врз перформансот на компаниите. Трудот на Пауел и Арехле (Powell and Arregle 2007) за влијанието на оската на грешка е од огромно значење за ова истражување бидејќи ги вклучува во анализата за влијанието врз перформансот на компаниите и одлуките на компаниите да преземат или да не преземат определени активности под одредени услови и сознанија за пазарите.

Аргументите на Пауел и Арехле (Powell and Arregle 2007) се засновани врз сознанието дека конкурентската предност во рамките на стратешкиот менаџмент е опфатена само од аспект на неколку навистина големи и успешни примери што не се погодни во процесот на создавање на теорија. Во споредба со нив, многу малку внимание е обрнато „на топографијата на самиот перформанс“ (Wiggins and Ruefli 2002, p. 83). Оттука, Пауел и Арехле (Powell and Arregle 2007) со право тврдат дека стратешкиот менаџмент со ваквиот фокус на анализа создава три доминантни верувања за кои не постои силен емпириски доказ. Тие се:

- перформансот во рамките на индустријата е варијабилен кај компаниите од една индустрија;
- варијабилноста на перформансот опстојува долгорочно;
- варијабилноста на перформансот во голема мера е последица на конкурентските предности на успешните компании што не можат да се имитираат.

Овие три верувања според Пауел и Арехле (Powell and Arregle 2007) се основата на влијанието на конкурентската предност врз перформансот на компаниите без разлика од кој модел во стратешкиот менаџмент таа се разгледува. Првото верување се заснова на релативен број истражувања на темата, но кои најчесто опфаќаат комбинација од студии на случај и неколку значајни статистички проекти што ја споредуваат варијабилноста на перформансот во и меѓу индустриите. Најважниот доказ од последните ни доаѓа од истражувањето на Румелт (Rumelt 1991). Тоа што според Пауел и Арехле (Powell and Arregle 2007), не е јасно, е прашањето „варијабилни во споредба со што?“. Според Пауел и Арехле (Powell and Arregle 2007), истражувањата на Румелт (Rumelt 1991), а потоа и на Портер (Porter 1997) можеби се доволни за да укажат на потребата да

се бара конкурентска предност во рамки на компаниите, а не на индустриите, но не се доволни за да станат модел што може да биде нулти-модел за варијацијата на перформансот помеѓу компаниите.

Во овој дел Пауел и Арехле (Powell and Arregle 2007) се повикуваат на истражувањето на Денрел (Denrell 2004), кој преку користењето симулациски модели, емпириски докажува дека разликите во профитабилноста на компаниите се појавуваат и опстојуваат дури тогаш и кога не постои никаква разлика помеѓу компаниите во однос на иницијалната распределба на ресурсите. Со други зборови според Пауел и Арехле (Powell and Arregle 2007), не постои доволен доказ дека нееднаквиот перформанс на компаниите е резултат на конкурентска предност.

Сепак во ова дело на Пауел и Арехле (Powell and Arregle 2007), кое оди подлабоко во логиката на конкурентската предност и онтологијата на стратегијата, за првпат се чувствува недостатокот на дефиниција за што е тоа конкурентска предност во апсолутен термин. Таа, како што беше кажано во претходните глави, не е само поседување ресурси (повеќе или помалку во однос на другите) туку и поседување способности (тимови на ресурси) што водат кон супериорен перформанс. Натамошното градење на аргументот на Пауел и Арехле (Powell and Arregle 2007) уште повеќе го издвојува овој недостаток.

Слика 1.4. Оска на грешка



Извор: Powell, T.C.and Arregle J.(2007). "Firm Performance and the Axis of Errors", *Journal of Management Research*, p. 64.

Со вклучување на оската на грешка во својата анализа, Пауел и Арехле (Powell and Arregle 2007) го внесуваат влијанието на процесот на одлучување на претпријатијата. Ваквиот пристап на Пауел и Арехле (Powell and Arregle 2007) не е новина ако се има предвид влијанието на несовершенство на пазарот на стратешките фактори на Барни (Barney 1986b). Оттука, наодот на Стинчкомб (Stinchcombe 2000), кој тврди дека доколку супериорниот перформанс доаѓа од

степенот според кој ресурсите и/или стратегијата на компанијата се совпаѓа со конкуренцијата во средината и доколку ресурсите се случајно дистрибуирани за време на раѓањето, тогаш хетерогеноста на перформансот на компаниите едноставно го рефлектира фактот дека конкурентната средина повеќе ги фаворизира некои стратегии и некои комбинации на ресурси во однос на другите, додека несовершенството на пазарот на стратешките фактори ги прави стратешките одлуки исклучително важни за перформансот на компаниите. Новината што Пауел и Арехле (Powell and Arregle 2007) ја артикулираат во својата работа е дека во одредени индустрии и ситуации, дури и компаниите што немаат конкурентска предност (т.е. имаат неповолност) може да имаат подобар перформанс од компаниите со конкурентска предност ако во својата процена на стратешките фактори донесат одлука со помала вредност на грешката.

Аргументите на Пауел и Арехле (Powell and Arregle 2007) се од исклучителна важност за теоријата што стои зад претпоставката за каузалноста на конкурентската предност и на перформансот на компаниите. Но, истовремено, нивната операционализација во вистинско емпириско истражување што би ги поддржало овие наоди е неизводлива, и покрај тоа што Пауел (Powell 2003) емпириски ја докажа случајноста во варијациите на перформансот на компаниите. Неизводливоста доаѓа од недостигот од вистинска дефиниција за конкурентската предност. Можеби Пауел (Powell 2003) добро ја брани филозофијата на креирање знаење за влијанието на конкурентската предност врз перформансот на компаниите (преку поставување на конкурентската предност како релативен термин во апсолутни рамки), но во подоцнежната работа, во истиот тој пристап, со воведувањето на оската на грешка, Пауел и Арехле (Powell and Arregle 2007) стриктно ја двојат конкурентската предност на претпријатијата од процесот на донесување одлуки во претпријатијата. Оттука се издвојува прашањето: доколку е конкурентската предност релативен термин, зошто таа да не ги опфати и организациските способности за донесување и за спроведување добри одлуки, и дали тогаш таа не е во суштина „предност“ за претпријатијата што Пауел и Арехле (Powell and Arregle 2007) ги класифицираат како компании со „неповолност“, но со помала вредност на грешка во одлуките. Во контекст на темата на ова истражување, **не можеме ли да да се гледа на овие организациски способности како динамички компетенции и како дел од процесите на управувањето со знаење**, т.е. оние што овозможуваат релативизација на

несовршенството на пристапот кон и обработката на информацијата од пазарите. Оттука, со примена на истиот аргумент што Пауел (Powell 2002) го применува врз концептот на способната организација на Дуранд (Durand 2002), **го вклучуваме влијанието на знаењето како конкурентна предност врз перформансот на компаниите, враќајќи се на огромната важност на ресурсната теорија и на влијанието на стратешките ресурси и способности врз перформансот на претпријатијата.**

Теоријата зад ресурсната теорија за стратегијата дава експлицитен поглед врз стратегијата, во кој варијацијата на перформансот на едни компании во однос на други не е само резултат на внатрешните ресурси на компаниите туку е резултат на комбинирање на овие ресурси во стратешки компетенции. Накратко, преку фокусирање врз динамиката на компетенции и креирање ресурси, ресурсната теорија се занимава со степенот на „среќа“ на успешните претпријатија, т.е. оние што можат да се пофалат со поголем перформанс од другите. Голем дел од овие компании (ако не и сите) ги развиваат своите способности, т.е. својата конкурентска предност во услови на несигурност на информацијата адаптирајќи се на условите на локално, а не на глобално ниво. Оттука, ресурсната теорија дава мост помеѓу оние што ја нагласуваат среќата или иницијалната хетерогеност во формирање на перформансот на компаниите и централната претпоставка на стратешкиот менаџмент како научна дисциплина: **дека организациското знаење и управување се значајни.**

ГЛАВА II. РЕСУРСНА ТЕОРИЈА НА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ

2.1. Развој и основни поставки на ресурсната теорија на конкурентската предност

Како што веќе беше наведено во првата глава, Биргер Верерфелт (Wererfelt 1984) го напиша првиот труд во областа на ресурсната теорија на компанијата и го постави терминот за она што понатака ќе стане најистражуваната агенда во областа на стратешкиот менаџмент – **ресурсна теорија на фирмата**. Тоа, се разбира, не беше првпат ресурсите да бидат анализирани како значајни фактори во формулирањето на стратегијата на компаниите. За првпат, анализата на ресурсите се појавува во работата на Пенроуз (Penrose 1959), додека за време на 60-тите и 70-тите години на минатиот век, ресурсите беа разгледувани во рамки на СВОТ-анализата (Andrews 1964) присутна во планирањето на компаниите. За време на тој период веројатно најголемите истражувања може да се лоцираат во работата на Бостон консалтинг груп (Boston Consulting Grup 1968, 1969). Сепак, освен создавањето и анализата на ресурсите преку разни консултантски алатки, во академските кругови до појавата на статијата на Верерфелт (Wererfelt 1984) тие не беа сериозно разгледувани како носители на конкурентска предност.

Најсилниот аргумент на ресурсната теорија за конкурентска предност се заснова врз хетерогеноста на компаниите, т.е. фактот дека различни компании имаат различен перформанс во истата индустрија. Ова тврдење се заснова врз претпоставката дека секоја компанија има различни типови ресурси (опипливи и неопипливи), како и способности што го диференцираат нејзиниот перформанс во однос на другите, одредувајќи ја притоа нејзината стратешка позиција. Првите носители на идејата за ресурсната теорија, како што се Румелт (Rumelt 1991) и Барни (Barney 1991, 2001), ја предизвикаа школата на позиционирање на Портер (Porter 1980). Со ставање на ресурсите и способностите на компанијата во центарот на анализата на стратегијата, тие дискутираа дека индустријата има мало влијание врз перформансот на компаниите, бидејќи конкурентската предност е специфичен атрибут на самата компанија и не може да произлезе од индустријата.

Во дискусијата за ресурсната теорија на конкурентската предност, посебно место зазема научниот придонес на Барни (Barney 1986a, 1986b, 1991, 1995, 2001), кој прв го воведува терминот пазари на стратешките фактори, т.е. пазари на кои се набавуваат ресурси потребни за имплементација на конкурентските стратегии. Значи, освен традиционалното мислење за постигнување конкурентска предност за формулирање и имплементација на стратегијата за настап на пазарите на производи, важно е да се земе предвид и цената на ресурсите потребни за имплементација на така дефинираната стратегија: значи, компаниите ќе постигнат натпросечни резултати, т.е. поврат на инвестиција во колку цената на потребните ресурси е значително пониска од додадената вредност што ја создава избраната стратегија (Barney 1986b, pp. 1233–1234).

Ваквата ситуација, според Барни (Barney 1986b), е можна само во случај на несовершенство на пазарот на стратешките фактори, бидејќи совршената информација за вредноста на стратешките ресурси (што, според теоријата, е претпоставка на совршена конкуренција) резултира со изедначување на цената на ресурсите и потенцијалните вредности за имплементација на конкурентските стратегии. Најважното несовершенство на пазарите на факторите, според Барни (Barney 1986b), се однесува на различните очекувања на идните вредности на поединечни конкурентски стратегии: притоа конкурентската предност ја постигнуваат компаниите со точна проценка на вредноста на стратешките опции, било преку избегнување на купување на преценетите или пак со купување на потценетите стратешки фактори. Освен супериорните информации, значителна улога во создавањето на конкурентската предност, Барни (Barney 1986b) им придава на различните структурни карактеристики на пазарот на факторите (недоволна финансиска сила, невлегување на конкурентите на пазарот на факторите, непостоење на мотив за максимизација на профит итн.), чиста среќа, односно некоја комбинација од овие фактори (Шуклев и Дракулевски, 2001).

Работата на Барни (Barney 1986b) предизвика интересни дискусии кај академиците при крајот на дваесеттиот век. Во трудот на Диерикс и Кул (Diegickx and Cool, 1989a, 1989b) се разгледуваше прашањето околу тоа дали слободната набавка на стратешките фактори на отворените пазари е секогаш реална можност, или можеби е потребно стратешки важните ресурси да се изградат внатре во рамките на компаниите со долги и стрпливи инвестиции. Наведените автори стојат на гледиштето дека интерно акумулираните ресурси претставуваат основа

за конкурентска предност, а за описот на стратешки релевантните ресурси го користат поимот акумулирани ресурси. Терминот е во спротивност на поимот тековен ресурс преку чие инвестирање низ подолг временски период се градат акумулирани ресурси.

Емпириското истражување на Румелт (Rumelt 1991) е првото што понуди конкретни резултати што ја поддржаа ресурсната теорија за влијанието на ресурсите и претпоставката за хетерогеноста на индустриите. Неговото истражување за релативната важност на карактеристиките на индустријата и карактеристиките на организацијата врз влијанието на перформансот покажува дека компаниите се разликуваат една од друга во поглед на перформансот и профитабилноста повеќе отколку начинот на кој индустриите се разликуваат една од друга. Тоа што е уште поважно е резултатот за влијанието на индустријата врз конкурентската предност на компанијата, што се покажа неважно, т.е. објаснува само 8% од варијацијата, додека влијанието на бизнис-спецификите, т.е. на спецификите на самата компанија и нејзиниот бизнис-модел објаснуваат 40% од варијацијата на моделот. Оттука, според Румелт (Rumelt 1991), најважната претпоставка врз која се заснова моделот на Портер (Porter 1980) за хомогеноста на индустриите не е точна. Спротивно на ова верување, истражувањето на Румелт (Rumelt 1991) покажа дека индустриите се хетерогени, додека специфичните карактеристики на бизнисот (самата компанија) се оние што најмногу го објаснуваат перформансот и профитабилноста на компанијата. Влијанието на ресурсите, репутацијата, учењето, патентите, како и другите опипливи и неопипливи ресурси е многу поважно за перформансот на компаниите, во споредба со индустријата во која тие работат. Покрај тоа што овие резултати на Румелт (Rumelt 1991) беа поддржани од последователни емпириски истражувања на темата, се појави и цела група истражувања што дадоа други резултати.

Последователните емпириски истражувања на Портер за влијанието на индустријата и на карактеристиките специфични бизнисот врз перформансот на компаниите, укажаа на значително влијание на индустријата врз перформансот на компаниите. Други емпириски истражувања исто така ја потврдија важноста на индустријата за перформансот на компаниите како што се истражувањата на Хававини и други (Hawawini et al. 2003), кои докажаа дека во зависност од позицијата на компанијата во индустријата (лидер/следбеник), индустријата има значително влијание.

Сепак, тоа што е поважно во овие истражувања за областа на стратешкиот менаџмент и темата на оваа дисертација, не е областа каде што овие истражувања се разликуваат во наодите, туку областа каде што нивните резултати се поистоветуваат. Таа област е влијанието на спецификите на бизнисот врз перформансот на компаниите, која се покажа како значителна во двете групи истражувања. Оттука, може да се заклучи дека не постои отворена дискусија во стратешкиот менаџмент за важноста на ресурсите за перформансот на компаниите.

Сепак и покрај тоа што емпириските студии го поддржаа овој заклучок, ресурсната теорија потврди во идентификувањето на модел со водилки што би ги водел практичарите во развивањето на конкурентска предност заснована на ресурсите. Секако, подоцнежните истражувања во минатата деценија понудија алатки од типот на ВРИО, но може со сигурност да се каже дека недостигаше доминантен модел. Овој недостаток заедно со прифаќањето на важноста на индустријата за перформансот на компаниите, е причината поради која дојде до спојување на школите.

Трудот на Барни (Barney 1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, во кој експлицитно се наведуваат критериумите што треба да ги задоволи еден ресурс за да се смета за извор на конкурентска предност ги даде вистинските насоки. Во ова дело Барни, како заедничка карактеристика на сите модели на конкурентската предност што произлегуваат од индустриската организација, ја препознава насоката на компаниите кон искористување на сопствените сили во неутрализација на своите слабости, искористување на можностите и избегнување на заканите од надворешната средина. Во вакво светло може да се разгледува и моделот на Портер како доминантен модел во тој период, додека конкурентните сили што ја одредуваат атрактивноста на индустријата можат да се изедначат со екстерните можности и закани (Шуклев и Дракулевски, 2001). Моделот на Барни (Barney 1991) прикажан на Слика бр. 2.1 ја илустрира разликата во гледиштата на досега разгледуваните модели на конкурентската предност.

Односот на моделите на Барни, прикажан на Слика 2.1. не е ништо друго туку првата теоретска поддршка на алатката СВОТ (силни страни, слабости, можности и закани), која се користела за формулирање на стратегии во

стратешкиот менаџмент уште од 1950-тите години, но без значителна поддршка од страна на теоријата.

Слика 2.1. Однос на моделите на конкурентска предност



Извор: Barney, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal Of Management*, 17(1), (1991, p.100)

2.2. Дефиниција и класификација на ресурсите

Уште од појавувањето на првиот труд во оваа област на Вернерфелт (Wernerfelt 1984), ресурсната теорија на фирмата ја карактеризираат најразлични дефиниции и проблеми со терминологијата.

Оттаму, прв чекор во натамошната анализа на ресурсите како основа на конкурентската предност е дефинирање на поимот „ресурс“. Интуитивно, разбирањето на поимот ресурс означува различни форми на сопственост со кои компанијата располага и кои се користат за постигнување деловни цели. Во литературата можат да се најдат голем број формални дефиниции, како и формална класификација на ресурсите. Од многуте можат да се издвојат следните:

- Барни во својот труд од 1991 година (Barney 1991, p. 101), ја користи и ја модифицира дефиницијата на Дафт (Daft 1983), според која, **ресурсите ја вклучуваат севкупната сопственост на компанијата, способностите, организационите процеси, атрибутите на компанијата, информациите, знаењето итн., кои се контролирани од компанијата, а кои ја зајакнуваат нејзината ефикасност;** ова, според Барни (Barney 1991), се совпаѓа со традиционалната стратешка анализа, со која ресурсите на компанијата се гледаат како предност што

компанијата може да ја искористи за да ја имплементира својата стратегија (Porter 1980);

- финансиски, физички, човечки, временски и други форми на организациска сопственост (Ivancevich 2008, p. 166);
- четири клучни инпути од средината: **човечки, финансиски, физички и информатички; човечките ресурси** се однесуваат на расположливата работна сила и на менаџерите; **финансиските ресурси** го опфаќаат капиталот што организацијата го користи за финансирање на тековните и идните операции; **физичките ресурси** ги вклучуваат материјалот, канцеларискиот и производниот простор, опремата; **информатичките ресурси** се однесуваат на податоците и знаењето што се потребни во процесот на носење на одлуките (Griffin 2003, p. 5).

Секако, не сите ресурси што се опфатени со горенаведените дефиниции се стратешки релевантни ресурси. Како што аргументира Барни (Barney 1986a, 1991), некои од овие ресурси ќе ја оневозможат компанијата да наметне стратешка предност, некои ќе придонесат за спроведување стратегии што ќе ја зголемат ефикасноста и ефективноста на компанијата, а некои ќе бидат индиферентни. Оттука, оние ресурси што ѝ овозможуваат на компанијата да ги зголеми својата ефикасност и ефективност ќе се разгледуваат како ресурси на компанијата (Wernerfelt 1984).

Дополнително мора да се нагласи дека од аспект на постигнување на конкурентска предност изградена врз ресурсите, многу е значајно да се наспомене дека под ресурси се подразбираат фиксни фактори специфични за една компанија (Nanda 1996, p. 103), неваријабилни фактори што лесно се набавуваат на пазарот (како, на пример, стандардизирани суровини и нестручна работна сила). На ист начин поимот на ресурсите го третираат и Тис и др. (Teese et al. 1997, p. 516), кои го дефинираат како „имот специфичен за една компанија што е тешко или дури и невозможно да се имитира“.

И покрај тоа што веќе ги дефиниравме ресурсите од аспект на нивната појавна форма: физички, човечки, финансиски и информатичките, од аспект на стратешката анализа, од големо значење е ресурсите да се класифицираат на опипливи, неопипливи и човечки ресурси. Оваа поделба ја има направено Грант

во 1995 година (Grant 2010). Според Грант (Grant 2010) во опипливи ресурси спаѓаат физичките ресурси и капитал, во неопипливи спаѓаат технологијата и репутацијата, додека во човечки ресурси се наоѓаат специјализираното знаење и вештина, способноста за комуникација и интеракција, па оттука и мотивацијата.

Поделбата на ресурсите според Грант (Grant 2010), заедно со нивните детални карактеристики и клучни индикатори е дадена во Табела 2.1.

Табела 2.1. Категоризација на ресурсите		
Категорија на ресурси	Детални карактеристики	Клучни индикатори
Опипливи ресурси		
Финансиски ресурси	Способност на собирање туѓи, како и генерирање свои сопствени средства што го одредуваат капацитетот на вкупното инвестирање, како и отпорноста спрема цикличните економски појави.	<ul style="list-style-type: none"> • Однос на долгот во однос на сопственоста; • Однос на готовината во однос на капиталните инвестиции; • Кредитен рејтинг.
Физички ресурси	Големина, локација, софистицираност и флексибилност на производниот простор и опрема, локација и алтернативно искористување на земјата и зградите; резерви на материјалот што заедно ја ограничуваат способноста на компанијата за преод од еден во друг вид производство и го одредуваат потенцијалот за конкурентска предност на основа на квалитет и цени.	<ul style="list-style-type: none"> • Пазарна вредност на постојаниот имот; • Старост на капиталниот имот; • Големина на инсталираниот капацитет; • Алтернативни начини за искористување на постојаниот имот.
Неопипливи ресурси		
Технолошки ресурси	Вкупната технолошка сопственост, вклучувајќи и специфични технолошки форми што ги развила самата компанија (патенти, права на копирање, деловни тајни и сл.); експертско знаење во примена на технологијата; иновациски ресурси (погони, опрема и кадар за истражување и развој).	<ul style="list-style-type: none"> • Вкупен број и влијание на патентите; • Приход од продажба на лиценци; • Број на работници во истражување и развој како процент од вкупниот број вработени.
Човечки ресурси	Образованието, обуките и искуството на работниците ги одредуваат вештините и знаењето на компанијата. Приспособливоста на вработените придонесува за севкупната флексибилност на компанијата. Социјалните вештини, како и вештините на вработените за соработка го одредуваат капацитетот на компанијата да ги трансформира своите човечки ресурси во организациони способности. Лојалноста и посветеноста на вработените се услов за создавање капацитет за создавање и зачувување на конкурентска предност.	<ul style="list-style-type: none"> • Училишни, технички и професионални квалификации што ги поседуваат работниците; • Однос на платите спрема просекот на индустријата.
Репутација	Репутација онака како што ја доживуваат купувачите (изразена преку брендот на производот, односот со клиентите, перцепцијата на квалитетот и веродостојноста на производите на компанијата и сл.); репутација онака како што ја доживуваат и другите заинтересирани страни (добавувачи, инвеститори, работници и сл.).	<ul style="list-style-type: none"> • Распознавање на брендот; • Постоење и маргина на премиската цена пред конкурентските производи; • Процент на повторното купување; • Објективни показатели на перформансите на клиентите; • Маргина и конзистентност на перформансите на претпријатието.

Извор: Адаптирано од: Grant, *Contemporary Strategy Analysis and Cases: Text and Cases*. 7th ed, John Wiley and Sons. 2010, p. 140.

Според Грант (Grant 2010), опипливите ресурси се најлесни за идентификација и оценка, бидејќи поголемиот број информации за нив можат да се најдат во финансиските извештаи на компаниите. Тие имаат рок на траење, т.е. се амортизираат, и заради високата транспарентност во однос на нивното поседување, можат лесно да се имитираат. Вредноста на опипливите ресурси не лежи во нивната моменталната состојба на вредност како сопственост на компанијата, ниту пак во нивната структура, нивната вредност е во тоа како овие средства можат да се искористат на најефикасен начин за да се обезбеди најдобар поврат на иницијалната инвестиција. Дobar пример доаѓа од Рајанер (Ryanair), кој има флота составена од повеќе од 200 авиони „боинг 737-800“ (*Boeings 737-800*), чиј просек од две до три години ја прави најмладата флота во споредба со конкурентите (Годишен извештај на Рајанер 2011). Флотата сама по себе не е конкурентска предност, но тоа што ги претвора овие опипливи ресурси на Рајанер во конкурентна предност е фактот дека авионот е полн со патници на своите летови. Рајанер ја заврши 2010 година со 65 282 патници на своите летови убедливо над својот втор конкурент Луфтханза (Lufthansa) со 41 515 (ИАТА 2012).

Сличен пример доаѓа и од Тојота (Toyota). Компанијата е можеби лидер во автомобилската индустрија со 6,7 отсто удел на пазарот, но нејзиниот поврат на средства, кој е понизок од просекот на индустријата, укажува дека компанијата не е ефикасна во искористувањето на своите опипливи ресурси, исто како и конкуренцијата. Опипливите ресурси имаат вредност во анализата на стратешко позиционирање на компанијата, само тогаш кога се знае повеќе за нивната структура и алокација во рамките на компанијата (Grant 2005, 2010). Според Грант, еднаш штом се добие целосна слика за опипливите ресурси на компанијата, може да се истражат начините на кои може да се создаде дополнителна вредност од нив. На пример, какви можности постојат од зголемување на ефикасноста на нивната употреба и кои се можностите за попрофитабилно ангажирање на постојните средства. Човек не може да замисли подобар пример за неограничена креативност во користењето на опипливите ресурси од плановите на извршниот директор на Рајанер, О’Лири. О’Лири планира да обезбеди бесплатни билети за патниците на Рајанер преку изнајмување на флотата како медиум за рекламирање.

Како што веќе рековме во дебата за опипливите и неопипливите ресурси во претходните делови од дискусијата, повеќето од приврзаниците на ресурсната

теорија сметаат дека неопипливите ресурси на компаниите колку што се повредни, толку се позначајни во креирањето конкурентна предност. Фактот дека се помалку транспарентни и преносливи и можат да се најдат во изобилство, ги прави подобра состојка во создавање на конкурентната предност. Еден добар пример за важен но потценет ресурс е името на брендот на компанијата (Grant 2005, 2010; Barney 1991, 2001). Грант тврди дека една компанија може да ја користи вредноста на брендот како стратешки ресурс не само за постигнување на високи цени туку и за проширување на своите производни линии со нови компатибилни производи. Одличен пример доаѓа од Филип Морис, или Харли Дејвидсон, Џонсон и Џонсон, како и други. Покрај името на брендот, знаењето, а особено кодифицираното знаење присутно во патенти, авторските права, трговските тајни и трговски марки обезбедуваат уште еден важен нематеријален ресурс со заштитен потенцијал со текот на времето (Grant 1991). За производители на брендирани рецепти во фармацевтската индустрија овие неопипливи ресурси обезбедуваат поголем дел од профитот.

Покрај неопипливите ресурси опишани во горните глави, Грант (Grant 2010) ги идентификува и човечките ресурси како дополнителен тип ресурс на компаниите. Под тие, Грант, всушност, го разгледува знаењето на вработените во компаниите што не може да се разгледува преку постојните организациски рутина. Затоа, иако опипливи во однос на бројот, вистинската стратешка вредност на човечките ресурси е неопиплива и не може да се мери. Сепак, имајќи ги предвид специфичностите на овој ресурс, постои голема можност тој да се појави на финансиските извештаи на компаниите преку прокси-променливи, т.е. број на патенти или износот што доаѓа од лиценците.

2.3. Карактеристики на стратешки значајните ресурси

2.3.1. Стратешки значајни ресурси според Барни (Barney 1991)

За да може полесно да се разбере поимот на стратешки значајни ресурси, потребно е подетално да се разгледаат основните постулати на ресурсната теорија а кои се однесуваат на хетерогеноста⁹ и ограничената мобилност¹⁰ на ресурсите

⁹ Детален опис во однос на овие претпоставки е врзан за проблемот на постигнување конкурентска предност во случај на целосна хомогеност на ресурсите (и покрај тоа што е сосема јасно дека во реалниот свет не

внатре во конкурентската структура во одделната индустрија (Barney 1991, pp. 104–105). Имајќи ги предвид овие две претпоставки, Барни (Barney 1991, 1995) поставува критериуми чија цел е да го постават делокругот на хетерогеноста и ограничената мобилност на ресурсите и при тоа ги развива индикаторите за стратешки значајните ресурси. При тоа под стратешки значајни ресурси се подразбираат ресурсите на компанијата што го носат најголемиот потенцијал за создавање конкурентска предност. Според Барни (Barney 1991, 1995), тие се карактеризираат со следниве четири карактеристики:

- **вредност** – која се дефинира во смисла на неутрализирање на заканите или користење на можностите во деловната средина, (види Слика 2.1.);
- **реткост** – карактеристика дефинирана во релативна смисла и во споредба со ресурсите што ги поседуваат занемарлив или многу мал број постојни и потенцијални конкуренти;
- **нецелосна имитабилност** – или немоќност за имитација на ресурсот (негово создавање или набавка на отворен пазар);
- **недостиг од стратешки еквивалент** – или ресурс за кој не постои супститут или расположлив а вреден ресурс кај постоечки и потенцијални конкуренти.

Помалку или повеќе **вредноста** и **реткоста** се саморазвојни критериуми на стратешкиот ресурс и врз нив според Дирикс и Кул (Dierickx and Cool 1989a 1989b) и Барни (Barney 1991) не може многу да се влијае. Овој заклучок понатаму е поткрепен и од фактот дека за вредноста на ресурсот најголемо влијание имаат пазарите, т.е. вредноста на еден ресурс, но и неговата реткост, секогаш ќе бидат поставена од страна на пазарите и на нивната моќ за преговарање (Priem 2007; Priem et al. 2012; Rumelt 2011). Сепак, анализата е дискутабилна, бидејќи во литературата можат да се најдат истражувања (Sirmon et al. 2007) во кои истражувачите се обиделе вредноста и реткоста на стратешките ресурси да ја објаснат „ex ante“ наспроти „ex post“, кое доминира во работата на Дирикс и Кул

постојат индустрии во кои контролата на ресурсите е целосно рамномерна). Во случај на индустрија со целосно хомогени ресурси, сите компании имаат на располагање целосно еднакви објективни услови за формулирање и имплементација на конкурентските стратегии, од што произлегува дека не постои стратегија што конкурентите не би можеле брзо и темелно и сами да ја применат. Истото ја разјаснува конкурентската предност.

¹⁰ Во разгледувањето на мобилноста на ресурсите се наметнува истата логика на размислување наведена во однос на хетерогеноста.

(Dierickx and Cool 1989) и Барни (Barney 1991), со цел да овозможат поефикасно инвестирање во ресурси што би се издигнале на стратешко ниво.

Оттука, најдобро е натамошната дискусија да се насочи на последните две карактеристики на стратешките ресурси: 1) имитабилноста и 2) заменливоста. На овие две карактеристики може да се влијае, и од таа причина тие заземаат високо место во анализите на ресурсната теорија за конкурентската предност. Според Дирикс и Кул (Dierickx and Cool 1989a, pp. 1507–1508) и Барни (Barney 1991, pp. 109–110), за да се сочуваат овие две карактеристики на стратешките фактори на долг рок, потребно е да им се обрне внимание на постапките/практиките што ги спречуваат постојните и потенцијалните конкуренти во имитирање на акумулираните ресурси на пазарните лидери. Овие практики можат да се поделат на следните групи:

- **влијанието на временското зголемување на расходите¹¹**; временското зголемување на расходите ги опфаќа надворешните и внатрешните услови што придонеле да се развие специфичниот ресурс, како што се: традицијата, специфичните историски услови во кои одреден ресурс е акумулиран, како и должината на самиот временски период што му бил на располагање на пазарниот лидер за акумулација на значајниот ресурс;
- **ефект на масовна акумулација**, или постоењето голема количина од самиот ресурс што ја овозможува и ја олеснува неговата натамошна акумулација¹²;
- **стратешка поврзаност со други типови ресурси што му стојат на располагање на лидерот**; тука веќе навлегуваме во дефиницијата за разликата на ресурсите и способностите дадена од Грант (Грант 1991);
- **создавање каузална нејаснотија**, при што не е можно да се поврзат лесно работите и не е јасно како ресурсите што ги контролира лидерот на пазарот се поврзани, т.е. придонесуваат за неговата одржлива конкурентска предност; оттука произлегува и неможноста да се имитира ресурсот;

¹¹ Англискиот термин е *diseconomy*.

¹² Ефектот на масовната акумулација може да се спореди со **ефектот на учењето** на пазарите на производи.

- **зголемување на комплексноста на ресурсите; практика што најмногу се однесува на неопипливите ресурси од типот на репутацијата,** организациската култура, односот со клиентите итн., а која произлегува од фактот дека се работи за сложен феномен што се појавил во организацијата и за кој е тешко да се разгледа рационално, а уште поневозможно да се реплицира во средина со други услови¹³.

За еден стратешки ресурс да се замени, т.е. да се супституира со стратешки еквивалент, потребно е тој супститут да овозможи имплементација на ресурсот во компанијата на истите конкурентски стратегии што постојат кај оригиналниот ресурс (Barney 1991, p. 111). Најчесто стратешкиот еквивалент има значителни ограничувања: сам по себе не може да биде редок, вреден, нити целосно имитабилен. Оттука, се нарушуваат главните постулати на супституцијата и таа се сведува на замена на стратешкиот ресурс со друг, поевтин и полесно достапен ресурс, а со кој компанијата-конкурент се обидува да имплементира конкурентска предност. Ако е супститутот широко достапен, тогаш голем број компании ќе го применат, со што ќе придонесат до ерозија на конкурентската предност – или паѓање на вредноста на ресурсот заради промена на условите за преговарање и зголемената моќ во преговарањето на пазарите/клиентите. Сепак, стратешкиот супститут не секогаш е истиот ресурс што го поседува лидерот на пазарот. Според Барни (Barney 1991, pp. 111–112), стратешкото супституирање може да се спроведе и преку воведување други оперативни средства или со помош на различни ресурси што водат кон имплементација на исти стратешки цели.

Сепак, натамошните истражувања и дискусии на темата на карактеристиките на стратешките ресурси поставени од Барни (Barney 1991) укажа на постоењето на одредени недоследности кога станува збор за последните две карактеристики. Овие недоследности потекнуваат од поделбата на ресурсите на опипливи и неопипливи, која ја разгледавме во претходната точка. Истражувањата на Хал (Hall 1992) за влијанието на неопипливите ресурси врз конкурентската предност на компаниите, посебно ги издвои способностите засновани на знаење и управување со знаење како фундаментални носители на конкурентската предност на испитаните компании. Спендер (Spender 1996) ја прошири дискусијата со интересна дебата во која укажа на логичната потреба за

¹³ Најдобар пример претставува **организацициската култура** (Barney 1986a).

стеснување на делокругот на стратешки значајните ресурси само на тие што се неопипливи, нагласувајќи дека потеклото на опипливите ресурси е секогаш надвор од компанијата и оттука, само неопипливите ресурси или поточно ресурсите што се однесуваат на специфично компаниско знаење треба да се стават во центарот на дебатата за стратешки значајни ресурси. Чатзкел (Chatzkel, 2003) го поддржа овој аргумент нагласувајќи дека неопипливите ресурси се сосема различни по природа од опипливите, од причина што опипливите ресурси се по дефиниција ретки, додека неопипливите ги има во изобилство. Оттука, и покрај предизвикот со дефинирање на **реткоста** и **вредноста** на стратешки значајните ресурси, тие нивни две карактеристики, според категоризацијата на Барни, се единствените за кои постои консензус во литературата.

2.3.2. Стратешки значајни ресурси според Грант (Grant 1991)

Во истиот период од развојот на ресурсната теорија на конкурентската предност – 1990-тите години од минатиот век, се појавува уште една рамка што ги дефинира критериумите и карактеристиките на стратешки значајни ресурси – критериумите на Грант (Grant 1991).

За разлика од Барни (Barney 1991), Грант не се занимава со карактеристиките на стратешките ресурси, туку повеќе ги опфаќа практични методологии за формулирање конкурентски стратегии врз основа на ресурсите. Оттука може да се заклучи дека Грант е заинтересиран за процесот на создавање вредност од овие ресурси, не за нивната диференцијација од другите типови ресурси. Неговата анализа поаѓа од гледиштето дека конкурентската предност на компанијата (т.е. маргината на поврат што ја постигнува компанијата) зависи од два типа фактори: **трајност** (одржливост на ресурсите) и **способност** на компанијата за создавање профити (економски ренти) врз основа на создавање конкурентска предност, нешто што Грант го формализира со користењето четири детерминанти што ги дефинираат стратешките ресурси (Grant 1991, pp. 124–127):

- **трајност**, карактеристика на ресурсот што се однесува на временскиот период за кој тој ја губи својата производна способност, односно застарува во однос на други поконкурентни ресурси; на пример, во услови на брз технолошки развој физичките ресурси брзо застаруваат,

додека ресурсите како што се репутацијата, брендovите и сл. се покажуваат како потрајни извори на конкурентска предност;

- **недостиг од транспарентност**, карактеристика што во случајот може да се разбере како спротивност на веќе опишаниот поим кај Барни (Barney 1991, pp. 111–112) „каузална неразбирливост“; тој се однесува на **разбирливост**, односно реална можност за перцепција на карактеристиките на предностите на конкурентите и ресурсите потребни за нивно дуплицирање (имитирање); оттаму, недостигот од транспарентноста го отежнува или дури го оневозможува имитирањето на конкурентската предност;
- **привилегирана преносливост (трансферибилност)**, карактеристика што укажува на привилегираната соработка на лидерот на пазарот со добавувачи што му овозможуваат набавка на стратешки значајни ресурси под далеку поконтурентни услови во однос на конкуренцијата, нешто што ја ограничува имитабилноста на конкурентската предност во услови на целосни информации за нејзините извори и природа;
- **отежнато реплицирање**, карактеристика на ресурсите што оневозможува лесно реплицирање од страна на конкуренцијата; ова може да се однесува на организациски рутини што не можат точно да се лоцираат внатре во компанијата, односно на веќе споменатата предност преку поседување акумулирани ресурси¹⁴.

2.3.3. Споредба на категоризацијата (Барни vs. Грант)

Двата пристапа кон дефинирање на карактеристиките на стратешките ресурси претставени од Барни (Barney 1991) и Грант (Grant 1991) се опфатени со теоретската и со емпириската анализа во истражувањата за влијанието на ресурсната теорија од 1990-тите до денес. Не е возможно да се направи споредба, ниту да се фаворизира еден пристап во однос на другиот при дефинирањето на стратешките ресурси, едноставно поради тоа што примената на овие поделби зависи од темата на истражувањето. Барни (Barney 1991, 1995) е повеќе насочен кон компаративна анализа на ресурсите (диференцијација на стратешки значајните од безначајните ресурси), пристап што се користи при идентификување на овие ресурси во компаниите. Грант (Grant 1991), од друга

¹⁴ Грант (Grant 1991) тука се повикува на веќе цитираниот труд на Диерикс (Dieckx 1989).

страна, е ориентиран кон процена на одржливоста на конкурентската предност што може да ја донесе одреден ресурс (Шуклев и Дракулевски, 2001).

Дополнително, двете рамки за карактеристиките на стратешките ресурси имаат слабости, кои можеме да ги опфатиме со следните забелешки:

- Во двете рамки имплицитно се проаѓа преку поимот „вредност на ресурсот“ (Schmidt and Keil 2013), и при тоа со право се поставува прашањето што веќе го опфативме во анализата кај Барни – врз основа на што се проценува вредноста на стратешкиот ресурс? Најчесто станува збор за вредност дадена од пазарите, која е брзо минлива (Priem 2007; Priem et al. 2012; Rumelt 2011) и оттаму доаѓа следното прашање: дали овој критериум може да биде опишлива карактеристика на стратешкиот ресурс?
- Во двете рамки, но посебно во рамката на Грант има нејасност поврзана со разграничувањето помеѓу преносливоста и недостигот на транспарентност.

ГЛАВА III. СТРАТЕШКИ СПОСОБНОСТИ И КОМПЕТЕНЦИИ КАКО ИЗВОР НА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ

3.1. Поимно определување на стратешките способности и компетенции

Литературата за стратешкото управување и деловните стратегии обилува со поимите „способност“ и „компетенција“, на кои често им се додаваат различни атрибути, така што можат да се пронајдат термини како „клучни компетенции“ и „исклучителни способности“, „стратешки способности“ и „динамички способности“. Оттука е од големо значење да се дефинираат термините но и содржината на стратешките способности како извор на конкурентска предност за да се избегне „паѓањето во замка“ при дефинирањето на областа на истражување (Шуклев и Дракулевски, 2001).

Поимот „исклучителни способности“ како внатрешни сили на организацијата, прв ги споменува Селзник (Selznick 1957), но не им дава подетална дефиниција, опишувајќи ги како дел од карактерот на компанијата. Во подоцнежните трудови, овој поим често се дефинира во смисла на активности што компанијата посебно добро, т.е. успешно ги завршува во однос на своите конкуренти (Andrews 1971). На сличен начин и Друкер (Drucker 1964) зборува за одличноста¹⁵ на компанијата, додека Ленц (Lenz 1980) ги интерпретира овие рани размислувања околу посебните способности на компаниите во смисла на поседување единствени вредности, начини за завршување на активностите и специфичното знаење, кои го формираат карактерот на компанијата и влијаат врз способноста за преземање одредени правци на дејствување.

Сепак, Прахалд и Хамел (Prahalad and Hamel 1990, p. 6) се првите што ја започнаа дискусијата за **клучните способности** и ја иницираа анализата и практиката во стратешкиот менаџмент на барање на клучните носачи на стратегијата внатре во самата организација. Во својот труд тие аргументираат дека конкурентноста на компаниите не се однесува само на трошоци или квалитет, бидејќи на нив сега треба да се гледа како на нешто дадено, а не како на

¹⁵ Англискиот термин е *excellence*.

извор за диференцијација. Наместо тоа, конкурентноста треба да се гледа како резултат на клучните способности што создаваат нови производи или услуги.

„Вистинските извори на предност треба да се бараат во менаџерската способност за консолидирање широки технологии и производствени сили во способности што ги зајакнуваат индивидуалните бизнис-единици (во рамки на компаниите) и овозможуваат брзо приспособување на променливите можности.“

Овие извори на предност претполагаат дека компаниите треба да работат преку традиционално дефинираните внатрешни организациски структури. Прахалд и Хамел (Prahalad and Hamel 1990) гледаат на овие извори како на клучни во практикувањето стратегија заснована врз клучните способности, која вклучува многу нивоа на луѓе и сите функции.

Статијата на Прахалд и Хамел (Prahalad and Hamel 1990) е напад врз традиционалниот систем на управување и неговиот начин на размислување, кој се фокусираше на производи, но не и на клучните способности што стојат зад нив. Ова е можеби и причината за тоа што оваа статија имаше големо влијание врз работата на менаџерите. Статијата го зголемува концептот на „приврзаност“, барајќи ја организациската кохерентност во кооперативното портфолио на способности, а не само во портфолиото на поврзани бизниси.

Додека трудот на Прахалд и Хамел (Prahalad and Hamel 1990) го постави генералниот терен, трудовите на Грант (Grant 1991) и на Амит и Схумакар (Amit and Schoemaker 1993), вистински започнуваат да ја објаснуваат во повеќе детали идејата за организацијата како збир од ресурси и способности. Веројатно, Грант (Grant 1991, p. 116) ја дава наједноставната и најдобрата дефиниција што ги разликува ресурсите од способностите.

„Постои клучна разлика помеѓу ресурсите и способностите. Ресурсите се инпут/влез во производствениот процес – тие се основните единици на анализа [...] Но самите по себе, малку ресурси се продуктивни [...] Продуктивноста претполага постоење на соработка и координација на тимови од ресурси. Способност е капацитетот на тим од ресурси успешно да комплетира задача или активност. Додека ресурсите се извор на способностите на компаниите, способностите се главен извор на конкурентската предност.“

Ваквите тимови на ресурси не се само тимови од човечки ресурси. Тие се кој било збир опипливи, неопипливи или човечки ресурси вклучувајќи физички објекти како згради или фабрики, идеи, системи, вработени, опрема, технологија, финансии и менаџерски талент, чие комбинирање придонесува различни организации да се однесуваат различно.

Овие тимови од карактеристични ресурси се разликата помеѓу Епл (Apple) и другите конкуренти во ИТ-индустријата, или разликата на Тојота (Toyota) од другите компании во автомобилската индустрија. Овие тимови на ресурси се одговорни за преживувањето на финансиската криза на Форд (Ford), кога поголемиот дел од неговите американски конкуренти отидоа во стечај.

Најдобриот пример на силна конкурентска предност изградена врз специфични стратешки способности доаѓа од Тојота. Оперативната извонредност на Тојота не е изградена само врз процесите што ја прославија компанијата во 50-тите години од минатиот век, како што се техниките на „даст ин тајм“¹⁶, „кајзен“¹⁷, „јидока“¹⁸, и „хеијунка“¹⁹ (Liker 2004). Напротив, континуираниот успех на Тојота се заснова врз длабока бизнис-филозофија што ги разбира луѓето и човечката мотивација. Оттука, најважната способност на Тојота што ја дефинира нејзината конкурентна предност е нејзината способност да култивира лидерство, тимови и култура, да развива стратегија, да создава односи со добавувачите и да инспирира учење. Според сеопфатната анализа на Тојота веј (Toyota Way) направена од Ликер (Liker 2004), бизнис-моделот на Тојота се заснова врз четири категории принципи: филозофија, процеси, луѓе/партнери и решавање проблеми. Оттука, и покрај тоа што голем дел од компаниите во светот денес се обидуваат да ја имитираат Тојота и нејзините методи, тоа не е успешно бидејќи Тојота веј не е само процес на производство, тоа е филозофија и култура на работење што создава една динамична и жива компанија што континуирано учи. Оттука, Тојота е одличен пример за одржливоста на конкурентската предност заснована врз способности, но и капацитетот на компанијата да профитира од овие способности. Во 2011-та година, Тојота и Форд влегоа во стратешко партнерство во кое Тојота се здоби со голем удел во пазарот на лесни возила на

¹⁶ Англиски термин just-in-time

¹⁷ Англиски термин kaizen

¹⁸ jidoka

¹⁹ heijunka

сметка на споделување на своето знаење за хибридните мотори со Форд, кој не беше успешен во развивањето на ова знаење во изминатите пет години.

Во своето дело, Грант (Grant 1991) наметнува потреба од дефинирање стратегии што „го експлоатираат максималното влијание од уникатните карактеристики на компаниите“. Грант (Grant 1991, p. 117) сепак аргументира дека постигнувањето финансиски резултати преку искористување на ресурсите и способностите на компаниите зависи од два фактора:

- одржливоста на конкурентната предност што доаѓа од ресурсите и способностите на компанијата;
- способноста на компанијата да профитира од своите способности преку разни форми на дејствување, како што се патенти, права на користење и брендови.

3.2. Идентификација и класификација на стратешките способности и компетенции.

Идентификацијата и класификацијата на способности што можат да послужат како извор на конкурентска предност е исто толку значајна колку и строгата дефиниција за ресурсите, која ја обработивме во претходното поглавје. Грант во својата книга од 2005 година и во реизданието од 2010 година, наведува неколку методолошки пристапи за идентификација на способностите:

- функционална класификација на стратешките способности, која поаѓа од основните функционални области како извор на способности;
- веќе споменатиот Портеров концепт на вредносни синџири, во кој вкупната работна задача на компанијата се дели на примарни и секундарни активности;
- поделбата на специјализирани способности (кои се однесуваат на индивидуални задачи) и способности на високи маргини, маргини создадени со интеграција и координација на специјализирани способности, најчесто преку формирање повеќе функционални тимови.

Во Табела 3.1. е дадена функционална поделба на стратешките способности направена во согласност со начелата поставени од Грант (Grant

2010), надополнета со специфични примери на овие способности, како и примери на компании што успеале да развијат силна конкурентска предност од нив.

Табела 3.1. Класификација на стратешките способности		
функционална област	стратешка способност	пример на успешна компанија
УПРАВУВАЊЕ СО КОМПАНИЈАТА	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ефективни системи на финансиска контрола ➤ експертско познавање на стратешката контрола на диверзификувана компанија ➤ ефективно мотивирање и координирање на менаџерите на дивизиите и деловните единици ➤ управување со аквизициите ➤ ефикасно водење врз основа на вредност 	<p>Toyota (ефективни системи за финансиска контрола; ефикасно водење врз основа на вредност; ефективно мотивирање и координирање на менаџерите и тимовите преку промоција на локален менаџмент и регионални единици и во согласност со филозофијата, принципите и културата (Toyota way) и познатите методи и техники воведени од компанијата);</p> <p>TATA Group (пример за успешно управување со голем број аквизиции што се и основата на нејзината интензивна интернационална стратегија);</p> <p>Amazon (пример за ефективни системи за финансиска контрола; ефикасно водење врз основа на вредност, успешно управување со серија аквизиции);</p> <p>Singapore Airlines (SA) – пример за ефикасно водење врз основа на вредност – Компанијата во текот на 2011–2013 ги минимизираше трошоците во сите сегменти од бизнисот: редуцирање на отпадот преку сменување на менијата, оутсорсирање на продажбата на билети, но и на системите за награднување на индиските компании, смалување на канцеларискиот и деловниот простор, поврзување на платите на вработените со севкупната профитабилност на компанијата, и сл.</p>
УПРАВУВАЧКИ ИНФОРМАЦИСКИ СИСТЕМ	<ul style="list-style-type: none"> ➤ опсежна и ефикасна ИТ-мрежа за информирање на менаџерите, која овозможува донесување клучни одлуки 	<p>Apple</p> <p>Toyota</p>
ИСТРАЖУВАЊЕ И РАЗВОЈ	<ul style="list-style-type: none"> ➤ способност за фундаментални истражувања ➤ развој на иновативни производи ➤ брзина на развој на нови производи 	<p>Apple (најдобар пример за извонредна способност и брзина за истражување и развој на иновативни производи, пионер и лидер на пазарот во тој поглед);</p> <p>L’Oreal (значително инвестирање во развој на нови производи според потребите на пазарот, различните целни групи и во согласност со технолошките новитети);</p> <p>Amazon (пример за развој на иновативен производ – електронскиот читач);</p> <p>INTEL (пример за извонредни способности во делот на истражувањето и развојот, посебно во делот на полупроводниците и решенијата на облак);</p>
ПРОИЗВОДСТВО	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ефикасност во масовното производство 	<p>IKEA (ефикасност во масовното производство; флексибилност и брзина при одговарањето на промени)</p> <p>Toyota (ефикасност во масовно производство преку оперативна извонредност базирана</p>

Управување со знаење и градење одржлива конкурентска предност на компаниите

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ континуирано унапредување на производствениот процес ➤ флексибилност и брзина на одговорот за промени 	<p>на познатите процеси „даст ин тајм“, „кајзен“, „јидока“, и „хеијунка“); Други примери: Procter&Gamble; LEGO; TATA Group; ASDA (Walmart); ZARA;</p>
ДИЗАЈН НА ПРОИЗВОДИ	<ul style="list-style-type: none"> ➤ способност за дизајнирање на производите 	<p>RIM; Apple; L’Oreal; IKEA; LEGO;</p>
МАРКЕТИНГ	<ul style="list-style-type: none"> ➤ управување и промоција на пазарните брендови ➤ промоција и експлоатирање на репутацијата на компанијата ➤ адекватен одговор на пазарните трендови 	<p>Apple (силниот бренд и репутација се едни од најјаките страни на компанијата, користени за интензивна промоција на глобалниот пазар; лидер на динамичниот ИКТ пазар со соодветен и навремен одговор на пазарните трендови и потреби на потрошувачите); L’Oreal (патрон на повеќе светски познати брендови и различни категории на производи, успешно промовирани на различни целни групи преку различни маркетинг канали; соодветен одговор на пазарните трендови преку интензивни истражувања за остварување на мисијата на “универзално достапна убавина”, McDonalds (пример за силен глобален бренд што значително и успешно инвестира во промоција и во експлоатација на репутацијата на компанијата);</p>
ПРОДАЖБА И ДИСТРИБУЦИЈА	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ефективна промоција и продажба ➤ ефикасност и брзина на дистрибуцијата ➤ квалитет и ефективност на давање на услуги на клиентите 	<p>Amazon (пример за глобален препродавач кој одлично ги комбинира логистиката, продажбата и новите технологии за продажба); Други примери: Tesco; L’Oreal; McDonalds; Toyota (пример за силна глобална дистрибутивна мрежа).</p>

Извор: Создано од авторот Богдановска Ѓуровиќ, А. (2012).

Амит и Схумаќр (Amit and Schoemaker 1993), кои го објаснуваат гледањето на економската школа на ресурсите се согласуваат со Грант (Grant 1991), дека организациите се разликуваат во својата способност за создавање конкурентска предност од ресурсите и од способностите. Понатаму, авторите нагласуваат дека неизвесноста, комплексноста и конфликтот внатре и надвор од организацијата, ги создаваат нормалните услови под кои менаџерите треба да менаџираат. Сепак, ова остава простор за дискретни менаџерски одлуки при креирањето на стратегиите. Или кажано со други зборови, токму овие неизвесности создаваат можност за развој на разлики помеѓу компаниите, често резултат на подобро или полошо одлучување на менаџерите во однос на надворешните услови или внатрешниот микс на ресурси. Овој дел од работата на Амит и Схумаќр (Amit and Schoemaker 1993) се надополнува на подоцнежната работа на Пауел (Powell 2001, 2002, 2003, 2007) и на оската на грешка разгледана и дискутирана во точка 1.6.

Трудот на Амит и Схумаќр (Amit and Schoemaker 1993) претполага дека предизвикот со кој се соочуваат менаџерите е идентификација и развој на множество од стратешки способности, како што се: ресурси и способности развиени од менаџментот на компанијата и основа за создавање и за заштита на конкурентската предност. Според Амит и Схумаќр (Amit and Schoemaker 1993, p. 35), овие способности треба да ги имаат следните карактеристики:

„Треба да бидат ретки и трајни, тешки за продажба и за имитација, овозможувајќи ѝ на компанијата да обезбеди приход од нив во текот на времето и да генерира супериорен економски поврат од супериорен перформанс.“

Ова е многу важен сет на карактеристики што одредени ресурси и способности треба да ги поседуваат за да можат да се сметаат за стратешки способности. Грант (Grant 1991) и Амит и Схумаќр (Amit and Schoemaker 1993) нагласуваат дека овие карактеристики се исклучително важни во рамките на ресурсната теорија. Ресурсите и способностите што се чести, краткорочни и лесни за имитација се помалку вредни за компанијата во споредба со оние што се ретки, трајни и тешки за имитација. Последните, според овие истражувачи, се основата на одржливоста на стратегијата.

Иако презентираниите модели се лесни и интересни, тие не даваат доволна теоретска подлога за потребите на класификација на теоретските модели на стратешките способности. Оттука, интересно е и потребно е да се погледне и

моделот за класификација на Колис (Collis 1994, p. 145), во кој се издвојуваат следните школи на мислење, специфични по начинот на кој способностите се одредуваат и идентификуваат:

- модели на „тесни“ дефиниции на способностите, кои ги дефинираат способностите како супериорни способности на обновување на основните функционални активности на компанијата, во што можат да се набројат: веќе споменатата класификација на Грант (Grant 1991), начинот на развој на способностите во функционалните области на Амит и Схумакар (Amit and Schoemaker 1993), како и разгледувањето на способностите како стратешки деловни процеси на Еванс и Шулман (Evans and Shulman 1992);
- модели на интерпретација на способностите како потенцијал за динамичко приспособување на компанијата кон условите на средината, во што алтернативно можеме пак да ги сместиме Амит и Схумакар (Amit and Schoemaker 1993), и нивното толкување дека способностите се иновација на процесот или производот, производната флексибилност, адекватниот одговор на пазарните трендови, или познатото толкување на способностите како „динамички рутини“ (Teese et al. 1994), кои ќе бидат пошироко опфатени во следниот дел;
- модели што ги одредуваат способностите на широк и апстрактен начин толкувајќи ги како потенцијал за препознавање и користење на вредноста на другите ресурси и/или иновативно стратешко планирање што е на трагата на одредени способности наведени на почетокот од оваа точка.

Академските двоумења и дискусии околу поимот на „стратешката способност“ на големо ја отежнуваат практичната вредност на овој концепт, особено гледано од аспект на стратешкото управување со компаниите, но и како емпириска верификација на неговите теоретски поставки. Оттука, во овој труд се водиме од процената на Колис (Collis 1994, p. 145) за заеднички карактеристики на теоретскиот пристап кон дефинирање на поимот „способности“, или без разлика на теоретскиот почеток, стратешката способност може да се разгледа како атрибут (сила) на претпријатието за успешно спроведување одредени

активности, односно за ефикасно користење на расположливите ресурси. Оттука, под услов дека располагаат со поголема база на ресурси, компаниите што поседуваат стратешки способности се здобиваат со конкурентска предност. Во тој контекст може да се прифати и „генеричката дефиниција“ за стратешките способности како „карактеристики на организацијата во форма на комплексни рутини што го дефинираат нејзиниот социјален карактер и ја одредуваат маргината на ефикасност со која компанијата ги трансформира инпутите во аутпути“ (Collis 1994).

Од тие причини, овој труд ги зема предвид следните дефиниции за стратешките способности – **поимот на „стратешките способности“ по термин и по значење се изедначува со терминот „стратешка компетенција“, додека поимот „клучни способности“ се користи исклучиво во контекст на теоријата поставена од Прахалд и Хамел (Prahalad and Hamel 1990).**

- Стратешките способности (компетенции) како од теоретска гледна точка така и од емпириска гледна точка се третираат како манифестација на последиците на дејствувањето на компанијата како единствен систем (што вклучува ефекти на организациска култура и меѓучовечки односи) и стануваат дел од организациските рутини.
- Единките и нивните карактеристики во согласност со претходното тврдење не можат да бидат носители на стратешки способности (компетенции), т.е. стратешки способности не можат да се искажат низ карактеристиките и способностите на единките.

Меѓутоа без разлика на изнесените размислувања, тешко може да се побегне од впечатокот дека постои флуидна граница помеѓу поимите „ресурси“ и „способности“, така што се чини дека е многу тешко строго да се дефинира моделот на конкурентска предност врз основа на стратешки способности/компетенции што сочинуваат теоретска целина издвоена од ресурсните модели.

3.3. Динамичките способности како извор на конкурентска предност

3.3.1. Вовед во теоријата на динамичките способности

Теоријата на конкурентските предности заснована врз ресурсите и врз способностите се покажа како многу корисен теоретски модел. Сепак, подоцнежните истражувања кон крајот на деведесеттите години од минатиот век, укажаа дека ресурсниот концепт е ограничен во објаснувањето на конкурентската динамика на индустриите, карактеризирана со брзи и непредвидливи промени (Teese et al. 1997, Teece et al. 2007, Eisenhardt and Martin 2000).

Оттука, пред речиси две децении, истражувањето во стратешкиот менаџмент ги идентификува динамичките способности како уште една алтернатива на извор на конкурентската предност во компаниите. Динамичките способности се надоврзуваат врз постулатот на клучните способности²⁰ идентификувани од Прахалд и Хамел (Prahalad and Hamel 1990), но ја опфаќаат улогата на менаџментот во создавањето и во адаптирањето на овие компетенции за да можат тие да ги опфатат брзопроменливите средини во кои оперираат компаниите. Ваквиот развој во теоријата за конкурентската предност се должи на опсервацијата на животниот век на голем број компании што не успеаја да ја задржат својата конкурентска предност во услови на големи промени на технологиите и пазарот. Одличен пример доаѓа од Меморекс (Memorex), РЦА (RCA), Панам (PanAm) и Сиарс (Sears). Сите овие компании, и покрај тоа што поседуваа стратешки значајни ресурси, не успеаја да се приспособат кон променетите услови во својата средина. Оттука, се виде дека стратешки значајните ресурси, но и способности, не се доволни во објаснувањето зошто компании што ги поседуваат не успеваат да ја одржат својата конкурентска предност.

Во овој дел особено е значајно истражувањето на Тис и др. (Teese et al. 1997). Нивниот приод ја проширува ресурсната теорија за конкурентска предност на компанијата, објаснувајќи како способностите карактеристични за компаниите (оние што им овозможуваат да спроведат некои активности подобро од нивните конкуренти) би можеле да бидат изградени и поставени низ подолги временски

²⁰ Англиски термин е *core competencies*.

периоди. Оттука, пристапот на динамички способности се однесува на создавање способности и развива динамички поглед врз способностите.

Кај динамичките способности, одржливата конкурентска предност доаѓа од способноста на компанијата да ги приспособи и да ги реконфигурира постојните способности на начин што е вреден за клиентите, но тежок за имитирање од страна на конкуренцијата. Динамичките способности ѝ помагаат на компанијата да ги види сите можности преку успешна реалокација на постојните компетенции и/или преку развивање нови (Teese et al. 1997).

За разлика од претходните теоретски концепти, кои беа во голема мера статични, динамичките способности експлицитно претпоставуваат дека пазарите и технологиите еволуираат, па оттаму, компаниите треба да се приспособат преку реалокација на основните средства и преку учењето нови вештини. На пример, на почетокот на 1990-тите години, Џонсон контролс (Johnson Controls), примарно беше компанија што произведува седишта за автомобилските производители. Во овој дел се наоѓаа и нејзините суштински способности. Препознавајќи ги силната конкуренција и ривалство во сегментот на автомобилската индустрија во кој работела, Џонсон контролс инвестирале и разви дополнителни вештини во дизајн, инженерство и електронска интеграција, способности што заедно со способноста да одржи добра мрежа на клиенти им овозможи да влезат во нови сегменти од индустријата што се карактеризираат со повисока додадена вредност (Harreld et al. 2007).

Во својата победничка статија од 1997 година, прогласена за најдобра статија на деценијата во 2003 година од страна на Стратеџик менаџмент џурнал (*Strategic Management Journal*), Тис и др. (Teese et al. 1997) ја даваат главната разлика помеѓу пристапот на ресурсната теорија за фирмата и теоријата за динамички способности, а во однос на вниманието што им се посветува на моменталните практики, усвојувањето вештини и на учењето, бидејќи тие се критични за развивањето на стратешките способности. Поимот што ги опишува овие практики на учење се нарекува „организациски рутина“.

Со статијата за динамичките способности на Тис и др. (Teese et al. 1997), **спроведувањето на стратегијата** се помести на врвот на агендата за стратегијата. Ваквиот пристап произлезе од согледувањето дека градењето на способностите е долгорочен и зависен процес. Покрај тоа, постојните организациски рутина со текот на времето можат да прераснат и во клучна

ригидност и со тоа да станат извор на инерција наместо да бидат носители на развојот. Оттука, менаџерите што сакаат да ги изградат своите идни способности треба да им обрнат големо внимание на управувањето со истражувањето и развојот, развојот на производите и процесите, како и на сите аспекти од развојот на човечките ресурси, бидејќи станува збор за нивни вработени што се репозитар на моменталните рутини, но и носители на развојот на нивните идни способности.

3.3.2. Карактеристики на динамичките способности

И покрај тоа што Тис и др. (Teese et al. 1997) први го поставуваат терминот „динамички способности“, тие не се првите што ги дефинираат формално условите во кои динамичките способности стануваат услов за постигнување конкурентска предност. Тоа го сториле Ајзенхарт и Мартин (Eisenthart and Martin 2000, p. 1106), кои сметаат дека се работи за следните карактеристики на средината:

- „инхерентна непредвидливост на траење на конкурентската предност на компанијата;
- времето како значаен фактор на конкурентска стратегија;
- инхерентна нестабилност на самите стратешки способности“.

Основаната интерпретација на динамичките способности дадена од Тис и др. (Teese et al. 1997) се заснова на претпоставката дека динамичките способности се составени од два интегрирани елемента: капацитетот да се идентификуваат нови можности и капацитетот да се искористат овие можности ефективно. Оттука може да се смета дека методологијата зад концептот за динамичките способности на Тис и др. (Teese et al. 1997) комбинира одредена „асиметрична“ предност и организациска адаптација на промените на пазарите. Во исто време, тие се и комбинација на концептите за организациско учење, лидерство и за претприемништво. Концептот сам по себе претпоставува дека успехот во организациското учење е условот за конкурентска предност во сите делови од модерната економија (Zollo, Winter 2002, pp. 339–351). Како фактори на динамичките способности, Тис и др. (Teese et al. 1997, p. 518) ги издвојуваат:

- менаџерските и организациските процеси, дефинирани во однос на организациските рутини и практики;

- ресурсната позиција, која се однесува на ресурсната база на компанијата (технологија, интелектуална сопственост, купувачи, врски со добавувачите и надворешните фактори итн.) и
- стратешки развоен пат, врзан за историски детерминанти на развојот на компанијата.

Основата на динамичката предност на менаџерските и на организациските процеси се состои од три компоненти: 1) статичка компонента, која се однесува на координацијата и на интеграцијата на постојните ресурси за да се постигне рамнотежа на постојните барања за деловната средина; 2) учење (динамичка компонента) и 3) реконфигурација на ресурсите и способностите (трансформативна компонента). Кај статичката компонента на процесите може да се каже дека нејзиното влијание е веќе докажано и постојат емпириски индикации што говорат дека рутините и координативните механизми се многу специфични за одделни компании и значително влијаат врз нивната производствена способност (Garvin 1988; Clark and Fujimoto 1991; Teece et al. 1997). Динамичката компонента на процесите се однесува на организациското учење, по чиј пат процесите и координативните механизми (статички компоненти на процесот) се приспособуваат на новите услови на средината. Трансформациската компонента се разликува од динамичката до толку што под поимот реконфигурација/трансформација, Тис и др. (Teece et al. 1997, p. 521) подразбираат коренити промени во структурата на ресурсите и на другите атрибути на компанијата за разлика од поимот учење/приспособување – „научена организациска вештина“.

Под ресурсна позиција на компанијата, Тис и др. (Teece et al. 1997, p. 522) го разгледуваат придонесот на постојната ресурсна база на компанијата кон развојот на динамичките способности, или со други зборови, една компанија не може да развие динамички способности само преку учењето. Таа мора да умее да ги интегрира организациските рутини со базата на ресурси што ги поседува, а тие можат да бидат: технолошки, комплементарни, финансиски, репутациски, структурни, институционални и пазарни. Дополнителен елемент на ресурсната позиција на компанијата се и организациските ограничувања.

Третиот елемент на динамичките способности е концептот на зависност од **стратешкиот развоен пат**, кој укажува на зависноста на идната насока на

развојот на компанијата од нејзиниот минат пат (Teese et al. 1997, p. 522). Ова, на прв поглед, релативно невинно гледиште подразбира негација на некој од основните поставки на микроекономската теорија, која смета дека компанијата во секое време независно од минатите инвестиции избира множество производни фактори што го максимизираат профитот со должината на траење на тој фактор (фиксни наспроти варијабилни) како единствено ограничување на водењето на производствената политика (Baye and Beli 1994, pp. 153–156).

Наспроти тоа, во деловната практика често се покажува дека еднаш донесените деловни одлуки на големо ги одредуваат идните стратешки алтернативи, кои Тис и други (Teese et al. 1997, p. 522) ги толкуваат како карактеристики на организационото учење како процес на обид, грешка и евалуација, нужно врзана за карактеристиките на претходно завршените деловни активности. Оттука, може да се каже дека динамичките компетенции на компанијата се искажуваат преку процеси што зависат од ресурсната база и стратешкиот развоен пат на компанијата.

3.3.3. Практична интерпретација на динамичките способности

Меѓутоа и во овој случај може да се постави прашањето за практична интерпретација на овој теоретски концепт, што и го имаат направено во својот труд Ајзенхарт и Мартин (Eisenthart and Martin 2000, p. 1106), толкувајќи ги динамичките компетенции како конкретни организациски и стратешки процеси „склопени“ во компанијата, како што се: развојот на нови производи, создавањето стратешки сојузи, преземање на компанијата итн. На тој начин, според Ајзенхарт и Мартин (Eisenthart and Martin 2000, pp. 1107–1108):

- се отвораат можности за класифицирање на динамичките рутини, како и за поврзување на ресурсната теорија со емпириските истражувања на одделни рутини и со нивното влијание врз перформансите,
- се избегнува тавтологијата во дефинирањето на стратешките ресурси како еден од најсериозните критички аргументи на сметка на ресурсната теорија (Priem and Buttler 2001, p. 2001a).

Покрај тоа, со помош на теоретската рамка на споменатите автори, можно е да се дефинира и приспособливоста на динамичките компетенции во контекстот на индустријата во која е потребно да се најдат и да се натпреваруваат:

- во статичките средини, динамичките компетенции добиваат форма на организациски рутини, т.е. можат да се разгледуваат како сложени добро планирани и дефинирани организациски процеси што се засноваат на постојното знаење, правила и процедури;
- во динамичките средини, динамичките компетенции имаат карактеристика на едноставни нестабилни процеси, кои се засноваат на креирање ново знаење, со цел брзо приспособување на условите во средината.

Значи, ако до истиот резултат (динамички способности) е можно да се дојде од различни почетни состојби (ресурсни конфигурации) користејќи различни патишта, целосно е илузорно да се очекува трајна конкурентска предност врз основа на поседување одредена способност, зашто конкурентите можат преку независен интересен развој да развијат споредливи способности. Оттука доаѓаме до аргументот за динамичките способности како извор на привремена конкурентска предност, т.е. разбирање на способностите како нужен, но не и доволен услов за трајна конкурентска предност.

Одличен пример доаѓа од Рисрч ин моушн – РИМ (Research In Motion - RIM), кој заедно со Нокија (Nokia), гледано од оваа перспектива, трајно ја загуби својата стратегиска предност на пазарот на паметни телефони. РИМ доминираше на мобилниот комуникациски пазар од лансирањето на решението „блекбери“ (Blackberry) и заедно со Нокија силно се фокусираше на хардвер-сегментот (анг.: *venturebeat*). Сепак, во надворешната средина се смени, па т.н. „златното доба на хардверот“ брзо избледе, додека паметните телефони и податочните мрежи стануваа сè присутни. Софтверот се наметна како главен генератор на приходи. Лансирањето на Епл СДК (Apple SDK (Software Development Kit)) иницираше револуција во мобилните апликации (Apple 2012). Епл (Apple) разви динамични способности и ја рedefинираше индустријата оставајќи ја конкуренцијата далеку зад себе. Табела 3.2. ги илустрира разликите меѓу класичниот и современиот пристап на динамичките способности.

Табела 3.2. Концепт на динамички способности		
Карактеристика на динамичките способности	Класичен концепт на динамичките способности	Реконцептуализација на динамичките способности
Дефиниција	Рутини од кои произлегуваат рутини	Специфични организациски и стратешки процеси со чија помош менаџерите влијаат врз ресурсната позиција
Хетерогеност	Специфично за секоја компанија	Слични клучни карактеристики со некои поединости специфични за секоја компанија
Појавна форма	Детални аналитички рутини	Во зависност од динамичкиот пазар на производите
Перформанси	Јасно предвидливи	Во зависност од динамичкиот пазар на производите
Однос со конкурентската предност	Вредни, ретки, нецелосно имитабилни и стратешки единствени рутини како извор на трајна конкурентска предност	Привремена конкурентска предност врз основа на вредни, делумно ретки и консеквентно применливи динамички способности
Развој	Единствен стратешки пат	Единствен стратешки пат формиран преку механизмите на организациското учење

Извор: Eisehardt and Martin (2000), Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic Management Journal*, (2000), p. 111.

Ајзенхарт и Мартин (Eisehardt and Martin 2000) како извор на трајната конкурентска предност оттука ја гледаат временската предност, консеквентното искористување на динамичките способности, т.е. среќа, со што се градат ресурсните конфигурации карактеристични по високата заемна синергија. На тој начин се затвора кругот на ресурсно ориентираните теории за конкурентската предност. Моделите на стратешките способности настанале како своевидна реакција на „чистиот“ ресурсен пристап, кој е застапен во трудовите на Вернерфелт (Wernerfelt 1984), Барни (Barney 1986) и Диерикс и Кул (Dierickx and

Cool 1989), и која насока на некој начин кулминира со формализирањето на Барни (Barney 1991). Натамошниот развој преку преглед на клучните компетенции во работата на Прахалд и Хамел (Prahalad and Hamel 1990), проследени со динамичките способности во трудот на Тис, Писано и Шуен (Teese, Pisano и Shuen 1997) и Ајзенхарт и Мартин (Eisenthart and Martin 2000) се свртува назад сведувајќи ја улогата на способностите на формирање конфигурации или снопови од ресурси, кои одговараат на раната ресурсна теорија.

Ваквиот развој на теоретските разгледувања на ресурсите и/или способностите како развој на конкурентската предност укажува на големото несогласување и хетерогеност што постои за стратегијата во науката. Сепак, дебатата за динамичките способности покрај својот огромен придонес во издвојувањето на неопипливите ресурси како основа на организациска способност за учење, е исклучително важна бидејќи успеа да ја врати важноста за влијанието на надворешната средина во дискусијата за конкурентските предности (Linstead et al. 2004).

На крајот од краиштата, може да се каже дека динамичките способности се разликуваат од другите стратешки рамки за конкурентската предност во способноста за проширување на постојните способности и нивно дополнување со нови, такви што се потребни за средината во која работи компанијата. Оваа способност става голем акцент врз менаџерското управување во компанијата. Најпрвин, менаџерите треба да умеат да ги почувствуваат промените во својата индустрија вклучувајќи потенцијални промени во технологијата, конкуренцијата, клиентите и во регулативата. Второ, треба да имаат силна способност за донесување одлуки, која ќе овозможи соодветна реакција на компанијата на овие закани или можности.

Ако една компанија има ресурси и способности, но нема динамички способности, можеби ќе може да создаде конкурентска предност на краток рок, но најверојатно нема да може да ја одржи во време на промени. Секој од овие пристапи кон стратегијата се обидува да ја реши загатката за тоа како може компанијата да ги надмине конкурентите, или преку развивање корисни специфични вештини за компанијата, или преку позиционирање во дел што клиентите го вреднуваат и што сакаат да го платат, а ривалите не можат лесно да го имитираат. Оттука, теоријата за конкурентска предност што се заснова врз динамички способности е многу поразлична од нејзините претходници – т.е.

теориите каде што компаниите развиваат конкурентска предност што служи за нивно статичко позиционирање и понатаму се одржува со заштита.

Како концепт, динамичките способности се проблематични во неколку дела. Од теоријата поставена досега, не е јасно колку се точно динамични овие способности, улогата на антиципаторниот менаџмент, но и влијанието на надворешната средина врз нивното создавање (Zollo, Winter 2002, pp. 339–351).

ГЛАВА IV. ЗНАЕЊЕ, ОРГАНИЗАЦИОНО УЧЕЊЕ И УПРАВУВАЊЕ СО ЗНАЕЊЕ КАКО КЛУЧНИ КОМПЕТЕНЦИИ НА КОМПАНИИТЕ

4.1. Знаење – поим, детални одредници и потенцијал за создавање конкурентска предност

Појавата на ресурсната теорија кон крајот на 90-тите години на минатиот век, фрли нов поглед врз конкурентната предност на организациите заснована врз стратешките ресурси (Barney 2001), клучните способности (Prahalad и Hamel 1990), динамичките способности (Teese et al. 1997) и знаењето (Grant 1996). Тоа што стана популарен термин подоцна, теорија на фирмата заснована врз знаењето, е изградена врз премисата дека производите и услугите зависат од тоа колку се комбинираат и се применуваат, на пр. „знаење за како“ (Grant 2005; Giju 2010). Организациското знаење беше идентификувано како знаење што се создава и користи од страна на вработени и се чува и организира во ентитети како што се организациска култура, рутини, политики, системи, како и документи (Davenport and Prusak 2000; Kostova et al. 2006). Способноста за управување со ова знаење беше идентификувана како способност што создава долгорочна одржлива конкурентна предност на компаниите (Drucker 2001; Kostova et al. 2006).

Сепак, за да се дефинира теоретската основа добро, потребна е внимателна анализа на основните претпоставки за знаењето и истрага на неговите епистемолошки корени.

4.2. Развој на мислата за знаењето

Истражувањето на литературата укажува дека знаењето не може лесно да се дефинира. Традиционалното гледање на знаењето во рамки на организациското учење, а кое потекнува од процесното гледање на знаењето поставено од конективистичката епистемологија на Цандер и Когут (Zander and Kogut 1995) и **аутопоиетската епистемологија** на Нонака и Такеучи (Nonaka and Takeuchi 1995), доаѓа од Девенпорт и Прусак (Davenport and Prusak 2000, p. 5), каде што „знаењето е дефинирано како флуидна смеса на искуство, вредности,

контекстуални информации и експертски увид, кои обезбедуваат рамка за проценување и вклучување нови искуства и информации. Истото во организациите често е вградено не само во документите или репозитарите туку и во организациските рутини, процеси, практики и норми“. За концептот да биде појасен и разбирлив, литературата прави разлика помеѓу податоци, информации, знаење и мудрост (Davenport и Prusak 2000).

Слика 4.1. Пирамида на споредба



Извор: Илустрирано во согласност со описот на: Davenport, T.H. and Prusak, L. (2000), *Working knowledge: how organizations manage what they know*, Harvard Business Press, Harvard, pp. 3–5.

Со податоците се дава квантитативна вредност на одреден момент или состојба од опкружувањето, додека информациите претставуваат сортирани и групирани податоци на кои им се дава ново значење преку воспоставувањето релации. Ова ново значење не секогаш е вградено во документите на организациите или нивните бази, многу често овие информации исто така се дел од организациските рутини, процеси, практики и норми, т.е. во некој дел се дел од организациската култура.

Според Девенпорт и Прусак (Davenport and Prusak 2000, p. 5), **информацијата станува знаење кога е прифатена и претворена во затворена експресија на вистината и валидна интерпретација на реалноста.** Кога ова знаење е прифатено со консензус на една група луѓе во организацијата или општеството, тогаш индивидуалното знаење се претвора во организациско знаење или пошироко, општествено знаење. Во голем број случаи ова заедничко знаење не секогаш го делат сите членови од одредена група луѓе, но сепак, нивниот број е

доволен за да има прифаќање на знаењето, кое доколку се користи на најоптимален начин, резултира во *мудрост*.

Горе опишаната пирамида не дава јасна дефиниција на знаењето, туку релативен опис на истото во однос на други помалку нејасни концепти како што се **информациите** и податоците. Таа, како што веќе беше кажано, доаѓа од **аутопоеиетската епистемологија** на Нонака и Такеучи (Nonaka and Takeuchi 1995), додека според Вон Крог (von Krogh et al. 1998) литературата укажува на постоење на многу други погледи и дефиниции за знаењето во организациска смисла кои потекнуваат не само од аутопоеиетската епистемологија на Нонака и Такеучи (Nonaka and Takeuchi 1995) туку и од **когнитивистичката епистемологија** на Сајмон (Simon 1993) и конективистичката **епистемологија** на Цандер и Когут (Zander and Kogut 1995). Оттука, при дефинирање на поимот на знаењето и неговиот делокруг потребно е да се разгледаат и овие гледишта.

Епистемологијата е една од клучните гранки на филозофијата, која го објаснува концептот на вистинско и лажно знаење, доказ и верификација, причини за верување, веројатност, оправдување и рационализација, и слични концепти поврзани со процесот на генерирање на знаење во која било област – вклучувајќи го и поимот на знаење (Fumerton 2006, pp. 1–5). Литературата разгледува две главни традиции признаени како најчести во историјата на епистемологијата: нормативната и натуралистичката традиција (Klein 2005).

Според Вон Крог (von Krogh et al. 1998), **претставниците на когнитивистичката епистемологија**, Сајмон, Чомски, Мински и МакКарти **први го дефинираат организациското знаење како „точна“ интерпретација на предефинираниот свет на одредена организација**. Оттука, гледано од аспект на историјата на епистемологијата, когнитивистичката епистемологија ја претставува нормативната традиција во поглед на поимот на знаењето, каде што квалитетот на причините за постоење е главниот предуслов за признавањето на реалноста.

Бидејќи **знаењето** се доживува како репрезентација на овој свет, акумулацијата на податоци и дисеминацијата на истите се сметаат за главни активности во развојот на знаењето. Оттука, колку повеќе податоци организацијата може да собере, толку поверодостојна е нејзината интерпретација на реалноста. Како резултат на ваквиот приод кон знаењето, според Вон Крог (von Krogh et al. 1998), **во рамките на когнитивистичката епистемологија, тоа се**

состои само од податоци и информации. Притоа, метафората за организацијата, според Морган, (Morgan 1993, 1997) е „машина“ на логика и дедукција во која знаењето се развива со процесирање податоци според универзални правила – засновани на рационалната логика.

Знаењето е опишано на сличен начин и во рамки на **конективистичката епистемологијата**. Единствената разлика е во процесот на претставување на реалноста. Во рамките на ова гледање, правилата според кои се процесира информацијата не се универзални, туку локални. Организациите се видени како најорганизирани мрежи составени од релации и водени од комуникација помеѓу различни ентитети (Morgan 1993, 1997). Оттука, организацијата како систем не зависи само од инпутите во системот туку и од системот самиот по себе и релациите на луѓето во него. Ваквото гледиште одговара на натуралистичката традиција во епистемологијата, каде што вистината е резултат од условите што го дефинираат процесот на генерирање верувања (Klein 2005).

Слично како и когнитивистичката гледиште на знаењето и пропонентите на конективистичката епистемологијата, како што се Цандер и Когут (Zander and Kogut 1995), гледаат на обработката на информацијата како на основна активност на системот. Разликата е во тоа што конективистите не прават разлика помеѓу структурите што ја чуваат информацијата и тие што ја обработуваат. Организацииското знаење е видено како систем на поврзани индивидуи. Оттука, бројот на релации, динамиката на размена на информации, и капацитетот за чување на информациите се есенцијален дел од знаењето.

Ааутопоиетската епистемологија, според Вон Крог (von Krogh et al. 1998) дава фундаментално различно разбирање на влезните податоци што тука доаѓаат надвор од системот. Инпутот секогаш е податок, според ова гледање, додека информацијата е ставањето на тој податок во специфичен контекст. Знаењето не се пренесува директно од една индивидуа на друга бидејќи е потребно податоците да се интерпретираат. Оттука, стимулот може да дојде надвор од организацијата, но процесите секогаш ќе ги следат дефинираните правила на системот при што знаењето и информацијата се генерираат само внатре во организацијата и не можат да дојдат од надвор. Најдобри претставници на ова гледање се Нонака и Такеучи (Nonaka and Takeuchi 1995).

Иако различни во поглед на дефиницијата и делокругот на поимот **организациско знаење**, горенаведените епистемологии го рефлектираат развојот

на мислата во однос на терминот, а во рамки на економската и организационата теорија во изминатиот период, опфаќајќи ги трите филозофски перспективи на менаџментот што го бележат минатото столетие: 1) функционалната, 2) модерната и 3) постмодерната. Впрочем, и дефиницијата за знаењето, како и самата пирамида на Девенпорт и Прусак (Davenport and Prusak 2000, p. 5) се заснова на последната од овие перспективи, поточно на археологијата на знаењето од Фуко (Foucault 1966) и постмодернизмот.

4.2.1. Одредници на знаењето

Во литературата за организациското знаење се издвојуваат две одредници на знаењето: искажано (кодифицирано, експлицитно) и премолчено (неизразено, скриено) знаење.

Искажаното/експлицитното знаење е знаењето што може да биде уловено и запишано во документи или бази на податоци. Примерите за експлицитно знаење вклучуваат: упатства, пишани процедури, најдобри практики, научени лекции и наоди од истражувања. Ова знаење може да биде поделено на структурирано или неструктурирано знаење. Документите, базите на податоци и табеларните пресметки се примери за структурирано искажано знаење, затоа што податоците или информациите во нив се организирани на одреден начин за идно пронаоѓање. Спротивно на нив, ел. пошта, сликите, обуките и аудио- и видеоизборите се примери за неструктурирано искажано знаење поради тоа што информацијата што ја содржат не е референцирана за пронаоѓање.

Премолченото или скриено знаење е знаењето што луѓето го носат во своите глави. Споредено со искажаното знаење, ова е помалку конкретно. Повеќе е „неискажано разбирање“ за нешто, знаење што е потешко да се напише во документ или база на податоци. Пример може да биде знаењето како да се вози велосипед – секој од нас знае како да го направи тоа, може да го вози велосипедот кога и да посака, но може ли да напише инструкции за некој друг да научи како да вози велосипед? Премолченото знаење може да биде тешко пристапно, бидејќи често е непознато за другите. Всушност, повеќето од луѓето не се свесни за знаењето што го поседуваат или за неговата вредност за другите. Премолченото знаење се смета за повредно затоа што овозможува смисла за луѓето, местата,

идеите и за искуствата. Тоа обично бара подлабок личен контакт и доверба за да се сподели ефективно.

Премолченото знаење е тешко да се искаже и тешко се става во зборови, текст или во цртежи. Спротивно на ова, искажаното знаење претставува содржина што е опфатена во опипливи форми како што се зборови, аудиоснимки или слики. Освен тоа, премолченото знаење има тенденција да престојува „во главите на познавачите“, додека искажаното знаење најчесто е содржано во опипливите или конкретни медиуми. Како и да е, треба да се забележи дека е ова прилично едноставна дистинкција. Всушност, „премолченоста“ е сопственост на познавачот: она што е лесно искажано од една личност, за друга може да биде многу тешко за изразување. Некој вид парадокс е од пресудна важност овде. Од една страна, висококвалификувани, искусни, и стручни единки можат да се најдат во ситуација кога им е тешко да го искажат своето „знаење за како“. Почетниците, од друга страна пак, се способни полесно да искажат што имаат намера да прават затоа што најчесто се водат по прирачник.

Најчесто, колку повеќе е скриено знаењето, толку повеќе има тенденција да биде повредно. Парадоксот се состои во фактот дека, колку е потешко да се искаже концептот како „приказна“, толку повредно ќе биде тоа знаење. Ова најчесто се докажува кога луѓето се повикуваат на знаењето наместо на „знаењето за како“, односно на „знаењето за нешто“ наместо на знаењето за тоа како да се направи нешто. Вредноста на скриеното знаење најчесто резултира со видлива акција кога единките го разбираат и последователно го употребуваат тоа знаење. Гледано од друга перспектива, кодифицираното знаење има тенденција да го претставува крајниот производ, каде што премолченото знаење е „знаење за како“ или сите процеси што биле потребни за да се добие тој краен производ.

Карактеристики на премолчено знаење	Карактеристики на искажано знаење
Способност за адаптирање, справување со нови и радикални ситуации.	Способност да се прошири, да се репродуцира, да се пристапи и повторно да се примени низ организацијата.
Стручност, знаење за како, знаење за зошто и грижа за зошто.	Способност да се пренесе преку обука, тренинг.
Способност да соработува, да сподели визија, да пренесе култура.	Организирано, систематизирано, преведување на визијата во мисија, во оперативни насоки.
Обука и менторство за пренесување на искусственото знаење преку принципот еден на еден, лице во лице.	Содржано во документирани процеси, производи и услуги.

Извор: Создано од авторот Богдановска Ѓурович, А. (2012).

Позната заблуда е дека управувањето со знаењето се фокусира на прикажување на она што е скриено преку една опиплива форма, и потоа ги складира или архивира овие форми некаде, најчесто во некој вид интранет или портал за знаење. Овој пристап се карактеризира според очекувањето „изгради го и тие ќе дојдат“, каде што организациите земаат една сеопфатна резерва на експлицитно знаење (т.е. документи, дигитални записи) и ја прават достапна за сите вработени. Всушност, управувањето со знаење е пошироко и вклучува проширување на вредноста на организациското знаење и „знаењето за како“ што се акумулира со текот на времето. Овој пристап е сеопфатен и насочен кон корисникот, и не почнува со ревизија на постојните документи, туку со анализа на потребите за подобро да се разбере како подобрената поделба на знаење може да им користи на одделни единки, групи и на организацијата како целина. Успешните примери за поделба на знаењето се собрани и документирани во форма на научени лекции и најдобри практики, и овие понатаму го формираат јадрото на организациските приказни. Неколку други карактеристики се комбинираат за да формираат збир на она што треба да биде управувањето со знаење. Употребата на концептот на анализа на техники е добар начин да се идентификуваат овие карактеристики.

4.2.2. Знаење, конкурентска предност и перформанс на фирмите

Концептот за влијанието на знаењето врз перформансот на фирмите е присутен уште одамна во економската мисла, т.е. пред тој да биде опфатен од страна на стратегискиот менаџмент. Економската теорија на фирмата му придава важност на знаењето како ресурс уште од почетокот на 1950-тите години, но истиот го третира како статичен (интелектуален капитал) исклучиво фокусиран на експлоатација на знаењето и негова заштита. Бидејќи позиционирањето на Портер се заснова врз економската теорија на фирмата, ова гледање на вредноста на знаењето се поклопува со организациската теорија на фирмата. Оттаму доаѓа и познатата поделба и категоризација на знаењето на премолчено и експлицитно, која се користи од страна на речиси сите подоцнежни научници во полето како што се Девенпорт и Прусак (Davenport and Prusak 2000), Нонака (Nonaka 1994), Нонака и Такеучи (Nonaka and Takeuchi 1995).

Според Нилсен (Nilsen 2005), во текот на периодот на доминација на економската теорија на фирмата, на знаењето беше гледано како на процес на трансформација на знаењето на организацијата во експлицитно знаење преку негово кодифицирање во организациските системи и негова заштита. Ова гледиште на знаењето и на управувањето со знаењето доминира во академската мисла сè до 1990-тите и до појавата на ресурсната теорија, која ја стави потребата од стратегиско координирање на знаењето во фокусот на дебатата за конкурентската предност. Супериорното знаење исплива како најважен ресурс, додека способноста на организациите да ги координираат и да ги комбинираат ресурсите и капацитетите на ефективен и на ефикасен начин стана најважната стратегиска способност (Grant 2005, p. 140).

Слика 4.2. Развој на мислата за знаењето во организациите



Извор: адаптирано е од Nielsen, B. B. (2005). Strategic Knowledge management research: tracing the co-evolution of strategic management and knowledge management perspectives. *Competitiveness Review* Vol. 15, No. 1, pp:1-13.

Откако академските кругови и практичарите го препознаа управувањето со знаењето како способност, а не само како ресурс, стана јасно дека знаењето денес, иако заштитено, не е гаранција за утрешниот успех, освен ако не претставува основа за создавање на натамошни знаења (Nonaka 1994; Nonaka and Takeuchi 1995). Оттука, од 1990-тите години па понатаму, организациската школа за фирмата го подигна знаењето на ниво на стратешки ресурс, кое со помош на интернализација е основа за создавање ново знаење во компанијата, а со тоа и на конкурентска предност.

Во истиот овој период, како резултат на работата на Грант (Grant 1996) се појави и нова школа што го стави знаењето во центарот на работењето на фирмите – школата заснована врз знаење. Грант (Grant 1996), кој ги постави првите столбови на ова гледиште, ги опиша компаниите како институции што создаваат, пренесуваат и умеат да го заштитат знаењето на поефикасен начин во споредба со пазарите и оттука, во суштина, произлегуваат нивниот интегритет и граници (Conner and Prahalad 1996; Kogut and Zander 1992; Liebeskind 1996).

Од стратешка гледна точка, разликата во перформансот помеѓу компаниите е резултат на хетерогеноста на нивните бази на знаење (DeCarolis and Deeds 1999, p. 954). Оттука, знаењето се наметнува како главен стратешки ресурс за организациите кој го овозможува нивното постоење (Grant 1996; Hill and Deeds 1996; Spender and Grant 1996).

Во својата подоцнежна работа, Грант (Grant 2002, p. 177) се фокусира на операционализација на овој момент бидејќи, во суштина, само одредени типови знаење се ретки, преносот на ова знаење не е лесно да се направи, додека сложените форми на знаењето тешко се имитираат и реплицираат. Оттука, како исклучително важна се наметнува потребата да се управува со овие организациски процеси со цел да се овозможи на одредени типови на знаење да станат извор на конкурентска предност на компаниите.

Како резултат на овие случувања, денес на знаењето му се пристапува како на процес, додека на управувањето со знаењето, се гледа како на отворен систем составен од процеси: создавање, чување и организирање, трансфер и применливост на знаењето (Davenport and Prusak 2000; Kostova et al. 2006); отворен кон влијанието на надворешната и внатрешната средина, носен од организациската структура, културата и технологијата.

4.3. Управување со знаење – поим и потенцијал за изградба на конкурентска предност

Модерната парадигма на стратешкиот менаџмент е преокупирана со изрази како што се „општество на знаење“ и „организации што учат“. Знаењето се перципира како најважниот стратешки ресурс на компаниите, додека управувањето со знаењето како детерминирачки фактор на конкурентската

предност на компаниите. За овој развој на настаните е најзаслужна статијата на Тис и др. (Teese et al. 1997) за динамичките компетенции и истражувањето на Винтер (Winter 2003), кој го идентификува управувањето со организациското знаење како најважна способност на компаниите.

Од досегашното излагање за конкурентската предност наведено во претходните глави може лесно да се заклучи колкава е улогата на управувањето со знаењето во создавањето конкурентна компанија во XXI век. Основната претпоставка за овој заклучок произлегува од фактот што знаењето и неговото користење се средства со кои се промовира креативноста (Nonaka and Nishiguchi 2000; Nonaka and Takeushi 1995), се потпомага иновативноста (von Krogh et al. 2000) и се создаваат компетенции што му потпомагаат на севкупниот организациски перформанс (Pitt and Clarke 1999).

Сепак, литературата не нуди лесна дефиниција за овој термин. Истражувањето покажува дека терминот **управување со знаење** многу често се користи за опис на широк дијапазон на активности дизајнирани за управување, создавање и користење на интелектуален капитал во рамки на организацијата. Тоа исто така се дефинира како дијапазон на идеи што се создале во текот на минатите две декади, вклучувајќи: клучни компетенции, ресурсната теорија на компанијата, инфомапирање, управување со информациите, неопипливи/интелектуални ресурси, организациско учење, управување со квалитет и слично.

Оттука, според Чои (Choi 2000), тешко е да се дефинира управувањето со знаењето бидејќи тоа има различни интерпретации. Според Ван Евик (van Ewyk 2000), управувањето со знаењето е стратегија со која се цели да се достави вистинското знаење до вистинските луѓе во вистинското време, помагајќи им на носителите на знаењето да го споделат и во исто време да го стават во употреба на начин што ќе го подобри организацискиот перформанс. Поставено во ваква рамка, **управувањето со знаењето се состои од дијапазон на процеси, алатки, структури чија цел е да се зголеми, сподели и обнови користењето на организациското знаење.** Управувањето со знаењето опфаќа процеси чија цел е да се охрабрат вработените да го разменуваат своето знаење преку создавање средини, системи и процеси за негово кодифицирање, организирање и споделување низ компанијата (Martinez 1998, p. 89). Според Виг (Wiig 1997), управувањето со знаењето има две главни цели: 1) да овозможи организацијата да

дејствува интелегентно со цел да обезбеди успех и подобар перформанс, и 2) на сите можни начини да ѝ овозможи на организацијата да ја реализира најдобрата вредност за знаењето што го поседува. Според Грант (Grant 1996), супериорното знаење им овозможува на компаниите да ги координираат и да ги комбинираат своите ресурси и способности на нови начини, додека здобивањето, интегрирањето, чувањето, трансферот, споделувањето и примена на тоа знаење се најважните процеси за управување со знаењето што резултираат со одржлива конкурентска предност (Nonaka and Takeuchi 1995; Drucker 1999; Davenport 1998, 2001).

Оттука, не е чудно што во теоријата на стратешкиот менаџмент, **управувањето со знаењето се поистоветува со динамичка способност на компаниите.** Според Золо и Винтер (Zollo and Winter 2002, pp. 339–351), динамичките способности на една компанија не се ништо друго освен резултати на организациското учење и на стабилните шаблони на колективната активност преку која организацијата систематски генерира и модифицира оперативни рутини во потрага по подобрување на својот перформанс. Таквите механизми според Золо и Винтер (Zollo and Winter 2002, pp. 339-351), вклучуваат акумулација на искуство, артикулација на знаење (трансфер од премолчено во изразено знаење) и кодификација на знаењето.

Денес, управувањето со знаењето е неделив дел од стратешкиот менаџмент и од таа причина во литературата се појавија неколку обиди за давање теоретска подлога за него. Често овие напори се дел од обидите да се развие рамка за интелектуалниот потенцијал или да се формулира парадигма за стратешки менаџмент заснован врз знаењето. Досега напорите да се создаде независна теорија на фирмата заснована врз знаењето не беа успешни (Grant 1996). Доминантниот поглед е дека овој нов концепт е во суштина континуитет и специфична варијанта на пристапот на ресурсната теорија (Conner, Prahalad, 2006, p. 477, Eisenhardt, Santos 2002, p. 139).

Истражувањето на литературата покажа дека и покрај интересот, има многу малку истражувања направени врз врска помеѓу управувањето со знаењето и стратешкиот менаџмент. Најчесто овие студии поврзаноста на управувањето со знаењето со стратешкиот менаџмент ја гледаат преку улогата на информатичката технологија, потоа како проблем на организациските рутини, и

дури пото како елемент што може да биде поврзан со конкурентската предност на компаниите (Krzakiewicz 2013).

4.4. Организациско учење – поим и потенцијал за конкурентска предност

Трансформирањето на организациите во компании што ќе бидат во можност да реализираат корист од знаењето е тешка работа. Работното место и организациското учење стануваат многу важни во создавањето на „организацијата што учи“ дефинирана од Сенџ (Senge 1995) или „фирмата на знаење“²¹ на Нонака и Такеучи (Nonaka and Takeuchi 1995).

Кога се зборува за улогата на „организацијата што учи“ во создавањето конкурентна предност на компаниите, се зборува за нејзината улога во процесите за управување со знаењето. Оттука, од петте интерпретации и школи за значењето на организациското учење што се понудени од критичната анализа на Ванг и Ахмед (Wang and Ahmed 2003), таа што го поврзува организациското учење со управувањето со знаењето е објаснувањето што доаѓа од теоријата за управувањето со знаењето.

Во рамките на оваа школа, организациското учење е дефинирано како промена во нивото на знаење што организацијата го има на индивидуално или колективно ниво, како што веќе е наведено од страна на Шванд (Schwandt 1993). Со цел зголеменото ниво на знаење да биде во состојба да создаде одржлива конкурентска предност, тоа треба да го зголеми перформансот на компаниите и да резултира со повисоки профити во споредба со конкуренцијата – супериорно знаење.

Според Грант (Grant 1996), супериорното знаење овозможува компаниите да ги координираат и комбинираат своите ресурси и способности на нови начини, додека процесите за управување со знаењето, како што се усвојувањето, интеграцијата, складирањето, делењето и аплицирањето, се многу важни за создавање одржлива конкурентска предност (Nonaka and Takeuchi 1995; Davenport and Prusak 2001). Оттука, во натамошното развивање на аргументот за потребата од „организацијата што учи“, треба да се вклучат во дискусијата ресурсната

²¹ Англискиот термин е *knowledge firm*.

школа на стратегијата (Burney 2001; Grant 1996) и концептот на динамички способности на Тис и др. (Teese et al. 1997).

Во согласност со перспективата на Шванд (Schwandt 1993) за организациското учење, Моханти и Кар (Mohanty and Kar 2012) потенцираат дека поради фокусот на трансформација на информацијата во знаење, организациското учење е нешто што го имаат сите компании, додека неговиот степен на развој одлучува дали организацијата ќе се приспособи и ќе преживее во конкурентски средини. Спротивно на организациското учење, да се дојде до „организацијата што учи“ е нешто за што е потребен напор со цел таа да се развие и да се создаде средина на природно учење во која организацијата континуирано ќе го шири својот капацитет за раст во иднина (Mohanty and Kar 2012; Eijkman 2011).

„Организацијата што учи“ се карактеризира со промени во однесувањето кога станува збор за учењето и поседува зајакнати капацитети да создаде ново знаење (Senge 1995; Eijkman 2011). Оттука, понекогаш организациското учење како процес ќе резултира во конкурентска предност во зависност од развиените адаптивни и динамички способности на компаниите за приспособување променливи средини во согласност со наодите на Тис и др. (Teese et al. 1997). Но доколку организациските активности се насочат кон создавањето „организација што учи“, тогаш организацијата не се здобива само со адаптивни способности, туку и со потенцијална конкурентска предност доколку дојде до создавање на ново знаење. Во рамките на овој аргумент, може подобро да се доживеат разликите помеѓу „организацијата што учи“, дефинирана од Сенц (Senge 1995) и „фирмата на знаење“, дефинирана од Нонака и Такеучи (Nonaka and Takeuchi 1995). Втората е краен резултат, т.е. компанија со супериорни процеси на управување со знаењето што создаваат разлика во нејзиниот перформанс на пазарот. Првата не е самата по себе краен резултат, туку постојан процес на промени и зајакнување на процесите на учење и култура во организацијата и зголемување на можностите за иновации. Оттука постои јасна дистинкција помеѓу организациското учење, „организацијата што учи“, дефинирана од Сенц (Senge 1995) и „фирмата на знаење“, дефинирана од Нонака и Такеучи (Nonaka and Takeuchi 1995).

Додека е релативно лесно да се аргументира дека организациското учење има позитивно влијание врз перформансот на компаниите, тоа е тешко да се тврди за „организацијата што учи“, дефинирана од Сенц (Senge 1995) и „фирмата на

знаење“, дефинирана од Нонака и Такеучи (Nonaka and Takeuchi 1995). Постојат малку емпириски студии што го истражуваат ова влијание на „организацијата што учи“ дефинирана од Сенџ (Senge 1995) врз перформансот на компаниите (Crossan, Berdrow 2003, pp. 1087-1105). И тие што постојат се проблематични од неколку причини. Најпрвин, повеќето имаат различни дефиниции за „организацијата што учи“, потоа во овие студии многу малку се обрнува внимание врз основниот конфликт при стратешката трансформација, или конфликтот меѓу користењето на старите и на новите методи на управување, па оттука не може со сигурност да се тврди дека таа влијае врз перформансот на компаниите. Сепак, може да се навести дека тоа влијание постои преку влијанието на начинот на кој знаењето се користи во компанијата, но и преку влијанието на протокот на знаење преку мрежите на компании со кои таа компанија тесно соработува (Krzakiewicz 2013).

ГЛАВА V. МОДЕЛИ, ПРОЦЕСИ И ПЛАТФОРМИ НА УПРАВУВАЊЕТО СО ЗНАЕЊЕТО

5.1. Теоретски модели за управување со знаењето

Од досегашната теорија на темата за управување со знаењето можат да се издвојат неколку модели што го опишуваат процесот на управување со знаењето во компаниите. Според сеопфатната анализа на овие модели, може да се заклучи дека сите потекнуваат од пет суштински модели на управувањето со знаењето што се појавија при крајот на минатиот век. Тие се:

1. моделот за организациска епистемологија на Вон Крог и Рос (von Krogh and Ross 1995);
2. моделот за управување со знаењето на Нонака и Такеучи (Nonaka and Takeuchi 1995);
3. моделот за управување со знаењето на Чу (Choo 1998);
4. моделот за управување со знаењето на Виг (Wiig 1993);
5. моделот за управување со знаењето на Бојзот (Boisot 1998).

5.1.1. Моделот за организациска епистемологија на Вон Крог и Рос

Според Далкир (Dalkir 2013), главната карактеристика на моделот за организациска епистемологија на Вон Крог и Рос (von Krogh and Ross 1995) е јасното разграничување на индивидуалното од колективното знаење. Притоа, авторите користат епистемолошки пристап во објаснувањето на процесите за управување со знаењето во компаниите. Главната дискусија во моделот се одвива околу следните прашања (von Krogh and Ross 1995, p.34):

- „како и зошто единките во организацијата доаѓаат до знаење,
- како и зошто организациите како општествени субјекти доаѓаат до знаење,
- што се смета за знаење на единката, а што на организацијата,
- кои се пречките во организациското управување со знаењето“.

Суштински, моделот на Вон Крог и Рос (von Krogh and Ross 1995) го отсликува когнитивниот пристап на Варела (Varela 1992), бидејќи му приоѓа на организациското знаење како на самоорганизиран систем во кој луѓето се транспарентни кон информациите што доаѓаат однадвор. Метафората на организацијата е машина, а нејзиниот мозок, кој во суштина го претставува организациското знаење, се заснова на логика и на дедукција. Со користење на логиката и на дедукцијата, организацијата исто така собира и обработува информации од својата околина, а нејзината когнитивна способност зависи од мобилизацијата на индивидуалните когнитивни извори – линеарен збир на единки за формирање на организацијата како целина (Dalkir 2013, p.50).

Покрај когнитивниот пристап на Варела (Varela 1992), моделот на Вон Крог и Рос (von Krogh and Ross 1995) исто така го рефлектира и конективистичкиот²² пристап на Морган (Morgan 1993, 1997), кој е повеќе сеопфатен отколку редуктивен. Овој заклучок произлегува од начинот на кој Вон Крог и Рос (von Krogh and Ross 1995) ги дефинираат очекувањата од организацискиот мозок, т.е. тие од него не очекуваат секвенцијално да ги обработува симболите, туку да гледа „целина“, општи особини, модели, меѓусебна соработка и целост – да умее да ги поврзува информациите.

Дополнително во моделот за организациска епистемологија на Вон Крог и Рос (von Krogh and Ross 1995), информацијата не се добива само од околината, таа исто така се генерира и од внатрешноста на организацијата. Главен постулат на моделот е дека искуството и практиката водат до знаење. Оттука во овој дел може и најјасно да се види конективистичката природа на знаењето во моделот.

Според Вон Крог и Рос (von Krogh and Ross 1995), поединците во организацијата (вработените, менаџерите, па дури и клиентите) формираат јазли и се поврзуваат во лабави организациски системи. Притоа, знаењето е резултат или појава што произлегува од социјалните интеракции на овие поединци. Оттука, според Вон Крог и Рос (von Krogh and Ross 1995), знаењето е присутно не само кај поединците туку и во релациите помеѓу овие поединци (конективистички пристап). Знаењето е „вградено“, што значи, „сè што е познато, некој го знае“ (von Krogh and Ross 1995, p. 50). Формиран е колективен ум и тоа е она што се наоѓа во срцето на овој модел на организациско управување со знаењето.

²² Англискиот термин е *connectionism, connectionist*.

Во 1998 година, Вон Крог и др. (von Krogh et al. 1998), ја испитале природата на управувањето со знаењето во организациите од аспект на збир на индивидуалните умови, комуникацијата во организацијата, организациската структура и на односите помеѓу членовите и менаџментот за човечки ресурси. Според Далкир (Dalkir 2013, p. 51), сите овие фактори се можни барикади што ги попречуваат процесите на управување со знаењето во организациите. Како пример се издвојуваат следните ситуации. Во случај да не постои свесност помеѓу вработените за улогата на знаењето како клучна предност на компанијата, тогаш сосема е логично да се заклучи дека организација ќе има тешкотии при формирањето конкурентска предност заснована врз знаењето. Ако не постојат конкретни организациски процеси и рутини што ќе овозможат артикулација на новото знаење, нема да има сериозно влијание на знаењето врз перформансот на компанијата. Ако структурата на организацијата е ригидна и не овозможува развивање на средина во која лесно ќе се појават новитети и иновации, повторно нема да има влијание на организациското знаење врз перформансот на компанијата. Ако во организацијата владее ригидна култура и поединците не сакаат да го споделуваат знаењето, се гледаат со недоверба и не се почитуваат, повторно нема да има предуслови за создавање заедничко знаење во таа компанија. И се разбира, ако во една организација не постои поддршка на процесите за управување со знаењето дадена од сениорскиот менаџмент, тогаш нема да има мотивација за иновации и за развивање ново знаење.

Оттука, сосема е прифатлив заклучокот на Вон Крог и др. (von Krogh et al. 1998) претставен преку анализата на Далкир (Dalkir 2013) дека организацијата треба да се стреми кон поголема транспарентност и мобилност. Преку отворање на позициите во повисоките структури на организацијата за поединци што го стимулираат развивањето на индивидуалното знаење, групното споделување на знаењето и зачувувањето вредни содржини засновани на знаење во самата организација, ќе овозможат подобра основа за процесите на создавање ново знаење од вредност за организацијата.

Натамошните истражувања и развој на теоријата во оваа област укажуваат дека токму овој дел од моделот за организациска епистемологија на Вон Крог и Рос се усовршува понатаму од страна на Вон Крог, Нонака и Такеучи во 2000 година (von Krogh, Nonaka and Takeuchi 2000) за да понуди модел за

овозможување на знаењето²³ наместо за управување со знаењето (Dalkir 2005, 2013). Овозможувањето на знаењето се однесува на „свкупното множество активности во организацијата што влијаат позитивно врз создавањето знаење“ (von Krogh, Nonaka and Takeuchi 2000, p.4). Оттука, денес можеме со сигурност да заклучиме дека моделот за организациска епистемологија на Вон Крог и Рос (1995) преобладава се заснова врз конективистичката епистемологија за организациското знаење.

5.1.2. СЕЦИ²⁴ на Нонака и Такеучи (спирален модел на знаењето)

5.1.2.1. Основен модел

Моделот на Нонака и Такеучи (Nonaka and Takeuchi 1995) произлезе како резултат од нивното набљудување и истражување на работењето на јапонските компании, како и од нивниот долгогодишен успех на полето на иновациите. Дobar пример за вакви компании се Тојота (Toyota) и Хонда (Honda). Од резултатите на истражувањето, Нонака и Такеучи (Nonaka and Takeuchi 1995) заклучуваат дека иновативноста кај јапонските компании е далеку од механичката обработка на објективното знаење што го поседуваат. Наспроти тоа, организациската иновација на овие компании е резултат на појавата и на искористувањето на субјективното знаење, што најдобро може да се опише во форма на метафори, слогани или на симболи (Dalkir 2013).

Според Нонака и Такеучи (Nonaka and Takeuchi 1995), не постои сомневање дека клучен фактор зад успешноста на јапонските компании во доменот на иновациите е нивниот начин на користење на премолченото знаење, знаење што и самото претставува скриено (премолчено) знаење на компанијата. Според авторите, ова е резултат на фундаменталните разлики во западниот и на источниот пристап кон знаењето. Кај источните култури, посебно во јапонското општество, не постои разлика помеѓу тој што го поседува знаењето и тој што знае, нешто за што во западната култура се прави суштинска разлика. Тоа не води до конективистичката епистемологија на организациското знаење, каде што повеќе внимание им се посветува на комуникацијата и на размената на знаењето.

²³ Англискиот термин е *Enabling Knowledge*.

²⁴ Англискиот акроним е SECI (*socialization, externalization, combination, internalization*).

Дополнително, ако се оди подлабоко во темата на разликите во филозофијата на живеењето, може да се види дека за разлика од западниот пристап кон животот, Јапонците преку структурните карактеристики на својот јазик и поради влијанието на зен-будизмот, веруваат во единството на човештвото со природата, умот со телото, себе со другите. Оттука, според Далкир (Dalkir 2013, p. 52), на јапонските менаџери може да им биде полесно да се вклучат во процесот на „вселување“²⁵, поим што за првпат го воведува Полани (Polanyi 1966) за да го дефинира индивидуалното вклучување и посветеност со цел да се создаде знаење. Во таква културна средина, знаењето е во принцип „групно знаење“ што лесно се преобразува и се мобилизира, од неизразено во изразено преку епистемолошката димензија, и лесно се пренесува и се дели, од единката прво на групата, а потоа на организацијата, преку онтолошката димензија (Dalkir 2013, p.53).

Оттука, може да се заклучи дека моделот на управување со знаењето на Нонака и Такеучи (Nonaka and Takeuchi 1995) ги има своите корени во холистичкиот модел, кој ги опишува процесот на создавање на знаењето и управувањето со т.н. „среќни“ случајности. За да се создаде знаење и иновација, потребна е епистемолошка димензија изразена преку делокругот на изразеното/неизразеното знаење, како и онтолошка димензија изразена преку сплетот на индивидуалното/групното/организациското знаење или тројниот модел на трансфер и на дифузија на знаењето (Dalkir 2013, p.53).

Според моделот на Нонака и Такеучи (Nonaka and Takeuchi 1995, p. 62), постојат четири модули на преобразување на знаењето што го создаваат моторот на целиот процес, и тоа:

1. од неизразено во изразено знаење: процес на социјализација,
2. од изразено во неизразено знаење: процес на екстернализација,
3. од експлицитно во експлицитно знаење: процес на комбинација, и
4. од експлицитно во неизразено знаење: процес на интернализација.

²⁵ Англискиот термин е *indwelling*.

Слика 5.1. Моделот СЕЦИ на Нонака и Такеучи (1995)

	Скриено	до	Експлицитно
Скриено	Социјализација		Екстернализација
до			
Експлицитно	Интернализација		Комбинација/Микс

Извор: Адаптирано од Nonaka I, and Takeuchi H. (1995), *The Knowledge-Creating Firm*. Oxford University Press, New York, p. 62.

Според Нонака и Такеучи (1995), **со процесот на социјализација се објаснува споделувањето на знаењето што се одвива лице в лице во типични социјални ситуации.** Оваа интеракција резултира во ниво на заедничко разбирање преку создавање еден интегриран ментален склоп. Како процес, според Нонака и Такеучи (1995), таа е најлесна, најприродна форма на размена на знаењето, и поединците во организацијата често ја прават кога се собираат на одредени точки на контакт, како што е машината за вода или за кафе. Сепак, покрај релативната леснотија и ефикасност во размената на знаењето, социјализацијата има неколку недостатоци. Најпрвин, знаењето не се запишува и оттука, останува да постои само во главите на тие што го знаат и или учествувале во процесот. Тоа е голем недостаток што ја спречува компанијата во создавање на организациско знаење. Понатаму, социјализацијата има ограничено влијание. Дисеминацијата на знаењето преку процесот на социјализација одзема многу време, додека процесот на усвојување на неизразеното знаење не е тесно поврзан со користењето на јазикот, туку со искуството и со способноста за негов пренос и трансфер (Dalkir 2013). На крај, мора да се нагласи дека социјализацијата во никој случај не смее да се помеша со едноставниот трансфер на информација, таа се состои од поделба на искуство преку опсервација, имитација и преку практика.

За илустрација на социјализацијата како процес, но и за нејзините предности и недостатоци, Нонака и Такеучи (1995) го наведуваат примерот со Хонда (Honda) и компаниските кампови за бури на идеи. Тоа се неформални средби, кои најчесто се одржуваат надвор од работното место и кои овозможуваат соодветна средина за детални дискусии за решавање на проблемите во развојните

проекти. Секој учесник е охрабрен да придонесе кон дискусијата и никому не му се дозволува да се повикува на статусот или на квалификациите на вклучените вработени. Единственото однесување што не е дозволено за време на овие дискусии е критика што не е проследена со конструктивни предлози. Овие настани се многу успешни и Хонда ги користи не само за развој на нови производи туку и за подобрување на менаџментските системи и на своите комерцијални стратегии (Dalkir 2013).

Според Нонака и Такеучи (Nonaka and Takeuchi 1995, p. 4), процесот на **екстернализација**, или пренесувањето на премолченото во искажано знаење, дава видливост на премолченото знаење. Најчесто станува збор за процес со кој се генерира ново знаење во компанијата, бидејќи премолченото знаење влегува во компаниските репозитари преку форма на метафори, аналогии, концепти, хипотези или модели. Нонака и Такеучи (Nonaka and Takeuchi 1995, p. 4), велат дека во оваа фаза од моделот, поединците во организацијата доаѓаат во состојба во која можат да го артикулираат знаењето и „знаењето за како“, а во некои случаи и „знаењето за зошто“.

Во фазата на екстернализација, премолченото знаење се запишува, се кодифицира во репозитари и добива една експлицитна форма. Најчесто, според Нонака и Такеучи (Nonaka and Takeuchi 1995, p. 4), во оваа фаза се појавува посредник за да го спроведе и да го олесни процесот. Штом ова знаење ќе се екстернализира и ќе стане трајно, тоа може да биде полесно поделено со другите и рамномерно распределено во организацијата. Според Далкир (Dalkir 2013), суштински во оваа фаза е да се донесат правила на игра што ќе придонесат во иднина за донесување исправни одлуки во однос на архивирањето и на ажурирањето на експлицитното знаење. Во овие моменти, потребно е да не се загуби информацијата за авторот на знаењето, како и да не се загубат други метаподатоци или информации за содржината заедно со вистинската содржина.

Третата фаза од моделот СЕЦИ на Нонака и Такеучи е **комбинацијата**, или процесот на трансформација на знаењето од експлицитно во експлицитно знаење. Оттука и доаѓа името комбинација, бидејќи процесот опишува комбинација на постојното изразено знаење во нови форми на изразено знаење. Според Нонака и Такеучи (Nonaka and Takeuchi 1995), најдобри примери за овој процес претставуваат документите што ги произведуваат компаниите, како што се: извештаите, анализата на трендови, краткото извршно резиме или новата

податочна база за организација на содржината на компанијата. Може да се тврди дека во оваа фаза не се создава ново знаење, туку само се комбинира постојното во ново сознание. Со други зборови, комбинацијата како процес се случува кога концептите се подредени и систематизирани во систем на знаење, и од информациите е лесно да се извлече нова смисла.

Според Нонака и Такеучи (Nonaka and Takeuchi 1995), последниот процес на преобразување или **интернализација**, опишува трансформација на изразеното (експлицитно) во неизразено знаење. Како процес, се одвива преку воведување и ширење ново однесување во компанијата, но и преку промени во парадигмата или менталниот склоп на поединците. Оттука, интернализацијата е силно поврзана со концептот на „учење за време на работа“. Еднаш интернализираното ново знаење се користи од вработените и станува дел од нивното неизразено знаење. Тие разбираат, учат и го впиваат новото знаење, а тоа се манифестира како видлива промена, т.е. тие сега ја разбираат и ја работат својата работа на различен начин од претходно.

Сите овие четири фази се поврзани и придонесуваат за преобразување на знаењето во моделот СЕЦИ. Според Нонака и Такеучи (Nonaka and Takeuchi 2000), тоа се одвива на следниот начин. Најпрвин, знаењето, искуството и научените лекции проаѓаат преку процесот на преобразување, т.е. преку социјализација, екстернализација и комбинација, но тие не застануваат во ниту една од овие фази. Знаењето протекува низ овие фази во процес на континуирана трансформација во која само тогаш кога е интернализирано во индивидуално, неизразено знаење засновано врз заеднички ментални модели или техничко „знаење за како“, ова знаење станува вредна сопственост за поединецот и за организацијата. На крај, со цел да почне да се создава организациското знаење, целиот процес на преобразување треба да почне повторно од почеток. Оттука, станува збор за позитивна спирала, во која со секое свртување на кругот се зголемува вредноста на почетното знаење на организацијата.

Неизразеното знаење акумулирано на индивидуално ниво треба да биде социјализирано со другите членови на организацијата, започнувајќи на тој начин нова спирала на создавање знаење (Nonaka and Takeuchi 1995, p. 69). Кога искуствата и информацијата се пренесуваат преку набљудување, имитација и практична работа, повторно почнува квадрантот на социјализацијата. Тоа потоа се претвора во експлицитно знаење преку користењето метафори и аналогии во

квadrантот на екстернализацијата. Ова знаење потоа се систематизира и се рекомбинира во квадрантот на комбинацијата, каде што повторно станува дел од искуството на единките. Оттука, на процесот на создавање на знаењето не треба да се гледа како на фазен процес, туку како на процес што опишува континуирана и динамичка интеракција помеѓу неизразеното и изразеното знаење во сите четири квадранти – спирала на знаењето (Nonaka and Takeuchi 1995, p. 62–63).

Достапноста на приватното знаење за другите во компанијата е во суштината на овој модел за управување со знаењето. Ваквиот процес на создавање знаење се одвива континуирано и се случува на сите нивоа од организацијата. Во многу случаи, создавањето на знаењето се случува на непланиран и на неочекуван начин. Оттука, создавањето на организациското знаење треба да се разбере како процес што организациски го зголемува и го проширува знаењето создадено од поединците и го кристализира како дел од мрежата на знаење на организацијата (Nonaka and Takeuchi 1995, p. 59).

5.1.2.2. Персонализација наспроти кодификација – продолжување на моделот СЕЦИ од Хансен и др. (Hansen et al. 1999)

Продолжувајќи го моделот СЕЦИ на Нонака и Такеучи (Nonaka and Takeuchi 1995), Хансен и др. (Hansen et al. 1999) даваат насоки како треба да се управува со знаењето во рамките на моделот. Тие предлагаат организациите да воведат персонализација или кодификација како стратегија за управување со знаењето. Кодификацијата подразбира складирање на знаењето во „податочни бази за да биде знаењето лесно пристапно и искористено од страна на вработените во компанијата“ (Hansen et al. 1999, p. 107). Бенефитот од стратегијата за кодификација се однесува на можноста за складирање на искористеноста на знаењето. Во споредба со стратегијата за кодификација, персонализацијата како стратегија е тесно поврзана со „личноста што ја развила и ја споделила преку лични контакти. Главната цел на компјутерите во овие компании е да им помогнат на луѓето да го споделуваат знаењето, а не да го складираат“ (Hansen et al. 1999, p. 107). Оттука, јасно може да се види дека додека рамката на СЕЦИ се однесува на преобразување на едно знаење во друго, стратегиите за кодификација и за персонализација на Хансен и др. (Hansen et al. 1999) се однесуваат на управување со различни типови знаење. Стратегијата на

кодификација се однесува на управување со експлицитното знаење, додека стратегијата на персонализација го опфаќа управувањето со индивидуалното знаење, без разлика дали е тоа знаење за кое се има свест или не. Оттука, фокусот на различните стратегии, а со тоа и фокусот на управувањето со различните типови знаење се гледа низ призмата на различните типови придобивки што произлегуваат од тоа. Со други зборови, „управувањето со експлицитното знаење е поврзано со зголемување на ефикасноста на организацијата, додека користењето на индивидуалното знаење се гледа преку придобивките во делот на иновациите“ (Hansen and Naas 2002). Друг начин на гледање на овие две стратегии се однесува на акцентот што го ставаат врз експлоатацијата, т.е. кодификацијата или истражувањето, т.е. персонализацијата на знаењето (March 1991).

Рефлектирајќи ги ризиците на стратешкиот менаџмент поставени од Портер (Porter 1980, 1985), а кои се однесуваат на опасноста за компаниите што сакаат да воведат два типа стратегии (фокусирани на ефикасност и на иновативност), Хансен и др. (Hansen et al. 1999) ги насочуваат менаџерите во избор на една од двете стратегии за управување со знаењето. Своето тврдење тие го поддржуваат со студии на случај каде што компаниите што се обиделе да ги воведат и двете стратегии, загубиле на ефикасност во искористувањето на ресурсите на долг рок.

5.1.3. Моделот на Чу – развивање разбирање во управувањето со знаењето

Моделот на управување со знаењето на Чу (Choo 1998) претставува уникатен пристап кон управувањето со знаењето. Тоа е интересен модел што прави синергија на неколку претходно дефинирани теми од управувањето со знаењето, како што се: давањето смисла на информацијата, што во голем дел потекнува од работата на Вајк (Weick 2001), потоа ги опфаќа процесите на генерирање ново знаење согласно со постулатите на Нонака и Такеучи (Nonaka and Takeuchi 1995) и донесувањето одлуки (базирано врз, помеѓу другите концепти, ограничената рационалност на Сајмон Simon 1957)).

Моделот за управување со знаењето на Чу ги опфаќа процесите на селекција и внесување на податоците во организациски репозитари, и соодветното реагирање на организацијата врз основа на овие информации. Притоа, организациската реакција е резултат на собирањето и на апсорбирањето

информации и податоци од средината во која работи компанијата – Слика 5.2. На тој начин во секоја фаза – давањето смисла, креирањето знаење и донесувањето одлуки – има надворешен стимул или предизвик.

Слика 5.2. Моделот на Чу (Choo 1998)



Извор: Адаптирано од Choo, C. (1998), *The Knowing Organisation: How Organisations use information for construct of meaning, create knowledge and make decisions*, New York, Oxford Press, p.46

Од дијаграмот на моделот прикажан на Слика 5.2., може да се види влијанието на Вајк (Weick2001), Нонака и Такеучи (Nonaka and Takeuchi 1995) и на Сајмон (Simon 1957).

Најпрвин се гледа влијанието на давањето смисла на информацијата, што во голем дел потекнува од работата на Вајк (Weick 2001). Според Вајк (Weick2001), создавањето на знаењето, или поточно барањето смисла²⁶ во една организација се состои од четири интегрирани процеси: 1) промена во средината, 2) усвојување (одлучување), 3) селекција и 4) задржување. Се започнува со одредена **промена во надворешната средина** што го нарушува текот на информациите до членовите на организацијата. Тоа предизвикува реакција и членовите на организацијата реагираат на тој начин што се обидуваат одблиску да ги разгледаат факторите што ја предизвикале промената. Во следната фаза или фазата на **усвојување (одлучување)**, членовите на организацијата стапуваат во акција и се обидуваат да го сменат, да го поништат или на друг начин да го модифицираат влијанието на факторот од надворешната средина што ја

²⁶ Англискиот термин е *sense-making*.

предизвикал промената. Најчесто овој фактор од надворешната средина е случаен и најчесто се опфаќа преку постојните или преку преуредување на организациските правила и постапки. Усвојувањето на промени во организацијата како реакција на овој „тригер“ од средината, најчесто служи за појаснување на новата средина, но и во насока на идентификација на прашањата што се потребни во натамошниот процес на селектирање (Dalkir 2013).

Во фазата на селекција и на задржување, поединците од организацијата прават обид рационално да ги протолкуваат набљудуваните и усвоените промени со селектирање. Процесот на задржување, пак, од друга страна, овозможува информацијата и знаењето да се задржат во компанијата зголемувајќи ја организациската меморија и најчесто преку модифицираните организациски рутини. Создавањето на оваа меморија има голема предност бидејќи таа може да биде повторно искористена во иднина за толкување нови промени во надворешната средина и во стабилизирање на веќе спроведените промени во организацијата.

Делот од моделот на Чу (Choo 1998) што се однесува на вклучувањето на процесите на генерирање ново знаење согласно со постулатите на Нонака и Такеучи (Nonaka and Takeuchi 1995), се нарекува **креирање знаење**. Според Чу (Choo 1998), креирањето знаење не е ништо друго туку трансформација на индивидуалното знаење на поединците преку дијалог, расправи и преку раскажување приказни. Оваа фаза е визионерска фаза во моделот на Чу зашто во неа организацијата го создава патот од сознанието за знаењето „како што е“ (моменталната ситуација) кон визијата за на знаењето „како да биде“ (иднина, посакувана состојба). Според Далкир (Dalkir 2013), процесот на креирање знаење во моделот на Чу е тој што го проширува спектарот на можни избори при донесувањето одлука со тоа што се овозможуваат ново знаење и нови способности.

Процесот или столбот на креирање знаење во моделот на Чу го потхранува процесот на донесување одлука (вториот столб) со помош на иновативни стратегии што ги прошируваат способностите на организацијата во носењето информирани, рационални одлуки (Dalkir 2013).

Процесот на донесување одлуки е заснован, помеѓу другите концепти, на ограничената рационалност на Сајмон (Simon 1957). Тој се користи во моделот на Чу за рационалното донесување одлуки, кои се користат за да се идентификуваат

и да се оценат можностите што ѝ стојат на располагање на организацијата за да се обработат собраните информации. Во литературата може да се најдат многу теории што се обидуваат да го објаснат процесот на донесување организациски одлуки. На пример, Далкир (Dalkir 2013) ги издвојува теоријата на економско однесување (Dixit and Nalebuff 1991; Bierman and Fernandez 1993), теоријата на хаосот, растечката теорија и теоријата на комплексноста (Gleick 1987; Fisher 1984; Simon 1969; Stewart 1989; Stacey 1992). Сите тие до некаде го рефлектираат рационалниот пристап на Сајмон и оттука, не е чудно што моделот на Чу (1998) најмногу ги рефлектира постулатите на Сајмон (Simon 1957). Сајмон (Simon 1957, p. 198) го идентификува принципот на ограничената рационалност како пречка при донесувањето одлуки во организацијата:

„Капацитетот на човечкиот мозок за формулирање и за решавање сложени проблеми е многу мал споредено со големината на проблемите чие решение е потребно за објективно рационално однесување во реалниот свет – дури и за разумно приближување до таквата објективна рационалност.“

На крај, добро е да се наведе дека моделот на Чу претставува интегратор на овие три претходни модели од различни области на управувањето со организациите и оттука, неговата силна страна е холистичкиот третман на клучните процеси во управувањето со знаењето, кои го опфаќаат и процесот на одлучување во организациите. Според Далкир (Dalkir 2005, 2013, p. 61), овој пристап многу често недостига во другите теоретски модели и го прави моделот на Чу еден од пореалистичките модели на управување со знаењето. Моделот е особено добар при користењето симулации, како и при развивањето апликации и тестирањето хипотези.

5.1.4. Моделот на Виг

Главната претпоставка врз која се заснова моделот за управување со знаењето на Виг (Wiig 1993) е: **со цел знаењето да биде корисно и вредно, мора да биде организирано**. Сепак, организацијата на знаењето не е секогаш направена на истиот начин бидејќи организацијата зависи од тоа како ќе се употреби знаењето. Далкир (Dalkir 2013, p. 63) наведува добар пример за тоа поврзувајќи го моделот на Виг со нашите умствени модели, каде што се

обидуваме да го складираме нашето знаење и „знаење за како“ во форма на семантички мрежи. Кога тоа ќе го сториме, лесно е да одбереме соодветната перспектива на гледање на нештата во зависност од когнитивната задача што ја имаме. Оттука, не е тешко да се види дека вака организираното знаење во семантичка мрежа може да биде достапно и преземено со употреба на патеки со повеќе влезови, кои водат кон различни задачи поврзани со знаењето и кои треба да бидат извршени (Dalkir 2013, p. 63).

Според Виг (Wiig 1993), во неговиот модел за управувањето со знаењето разликуваме неколку корисни димензии што вклучуваат: 1) целосност, 2) поврзаност, 3) согласност²⁷ и 4) перспектива и цел.

Димензијата на **целосност** дава одговор на прашањето колку еден извор на знаење е релевантен. Притоа, изворите на знаење можат да бидат најразлични: човечкиот ум, базите на податоци и слично. Најважно е сознанието дека знаењето постои и дека може да се лоцира, бидејќи во спротивната ситуација, кога никој не знае дека знаењето постои, тоа ниту ќе биде достапно ниту ќе биде употребено (Wiig 1993).

Поврзаноста како **втора** димензија во моделот ја опишува поврзаноста помеѓу различните извори на знаење. Мал е бројот на извори на знаење што се изолирани и не комуницираат меѓу себе. Оттука, според Виг (Wiig 1993), колку повеќе се поврзани изворите на знаење во една поголема мрежа, толку повеќе содржината е кохерентна и нејзината вредност е поголема.

Кај третата димензија, мрежата на знаење се смета за **усогласена** кога фактите, концептите, перспективите, вредностите, процените и асоцијативните и релациските врски помеѓу предметите на знаењето се усогласени (Wiig 1993). Во оваа димензија се исклучуваат логичките недоследности и се надминуваат внатрешни конфликти и недоразбирања. Според Далкир (Dalkir 2013, p. 65), и Виг е свесен дека во најголемиот број случаи, знаењето нема да ги исполни таквите идеали каде што согласноста е во прашање. Како и да е, Далкир (Dalkir 2013, p. 65) тврди дека дефинициите за концептот треба да бидат конзистентни и мрежата на знаење како целина треба постојано да биде „прецизно нагодена“ за да ја одржи согласноста.

²⁷ Англискиот термин е *congruency*.

Четвртата и последна димензија на моделот за управување со знаењето на Виг (Wiig1993) се однесува на перспективите и на целта. Оваа димензија се однесува на појавата преку која ние „знаеме нешто“, но често од одредена гледна точка, од една перцепција или за посебна намена. Според Виг (Wiig1993), во оваа димензија организациите го организираат знаењето преку комбинирање на двојноста на перспективата и целта. Ова е резултат на моделот што е приказ на семантичка мрежа, бидејќи тие се корисни начини за претставување различни перспективи околу една иста содржина на знаење.

Форми на знаење	Видови знаење			
	Фактичко	Концептуално	Очекувано	Методолошко
Јавно	мерење, читање;	стабилност, баланс;	Кога снабдувањето ќе ја надмине побарувачката, цената ќе падне.	Да се погледнат мерките надвор од нормите.
Споделено	предвидувања, анализи;	„Пазарот е врел“.	Малку вода во комбинацијата е во ред.	Проверка за неуспеси во минатото.
Лично	„вистинската“ боја, структура.	Компанијата има добар учинок.	Претчувство дека аналитичарот прави грешка.	Кои се последните трендови?

Извор: Wiig, K. M. (1993). *Knowledge management foundations: Thinking about thinking : how people and organizations create, represent, and use knowledge*. Arlington, Tex: Schema Press, p. 56.

Од разгледувањето на моделот на Виг (Wiig1993) може да се забележи начинот на кој овој модел го дополнува четвртиот квадрат од моделот СЕЦИ на Нонака и Такеучи, или интернализацијата. Според Далкир (Dalkir 2013, p. 69), моделот на Виг (Wiig1993) дава целина, континуитет на интернализацијата, кој започнува на најниско ниво (почетници што „не знаат дека не знаат“, кои не се ни свесни дека знаењето постои) и се проширува до највисокото ниво, каде што постои едно длабоко разбирање не само на „знаењето за што“ туку и на „знаењето за како“, „знаењето за зошто“ и на грижата (односно, вредностите, процените и мотивацијата за користење на знаењето).

Дополнително на моделот на семантичката мрежа, Виг (Wiig1993) дефинира и три форми на знаење: јавно знаење, споделено искуство и лично знаење. Јавното знаење е јасно, размислено и рутински поделено знаење што

обично е достапно во јавниот домен. Пример за ова знаење е објавена книга или информација на интернет-страница. Споделеното знаење е **лично** знаење – исклучиво поседувано од страна на работниците и е споделено во нивното работење или е вградено во технологијата. Оваа форма на знаење најчесто се доставува преку специјални јазици или претставувања. На крај, личното знаење е најтешко пристапна, но најкомплетна форма на знаење. Обично е повеќе скриено отколку експлицитно и се употребува несвесно за работа, играње или за секојдневни работи во животот.

Како дополнување на трите главни форми на знаење (лично, јавно и споделено), Виг (Wiig 1993) дефинира четири вида знаење: фактичко, концептуално, очекувано и методолошко.

Фактичкото знаење се занимава со податоци и со причинско-последични синџири, мерки и отчитувања, најчесто, со директно видлива и проверена содржина. Концептуалното знаење вклучува системи, концепти, и перспективи (на пример, концепт на учинок). Очекуваното знаење вклучува предрасуди, хипотези, и очекувања поседувани од страна на познавачите. Примери се интуицијата, претчувството, параметрите и наодите што ги користиме во донесувањето одлуки. На крај, методолошкото знаење што се занимава со расудување, стратегии, методи за донесување одлуки и други техники. Примери би биле учењето од минати грешки или предвидување базирано врз анализа на трендовите. Заедно, трите форми на знаење и четирите вида знаење се комбинираат за да се добие матрица за управување со знаењето, која ги формира основите на моделот за управување со знаењето на Виг (Wiig 1993).

Слика 5.3. Хиерархија на формите на знаење на Виг (Wiig 1993)



Извор: Wiig, K. M. (1993). *Knowledge management foundations: Thinking about thinking : how people and organizations create, represent, and use knowledge*. Arlington, Tex: Schema Press, p. 64.

Да резимираме, Виг (Wiig 1993) предлага хиерархија на знаењето што се состои од јавна, споделена и лична форма на знаење. Неговата хиерархија на формите на знаењето е прикажана во Слика 5.3. Силна страна на моделот на Виг е организираниот пристап кон категоризација на видот на знаењето со кое треба да се управува. Оттука, овој модел останува моќен теоретски модел за управување со знаењето. Моделот за управување со знаењето на Виг е можеби најпрагматичен од сите модели што постојат во денешно време и може лесно да се интегрира во кој било од другите пристапи. Овој модел овозможува управување со знаењето врз основа на видот на знаењето, но оди подалеку од едноставната поделба на премолчено/изразено знаење. Негов најголем недостаток е малиот број истражувања и/или недостигот од практична примена, која вклучува имплементација на овој модел.

5.1.5. Моделот и-простор²⁸ на Бојзот

Моделот и-простор на Бојзот за управување со знаењето ги диференцира информацијата и податокот, така што информацијата е тоа што набљудувачот ќе ја извлече како функција на неговите/нејзините очекувања или знаења од податокот. Овој модел се заснова на клучниот концепт на „информациско добро“, кое всушност е различно од физичкото средство (Dalkir 2013). За да биде ефективно движењето на информациските добра, од голема важност е тие што ги испраќаат и тие што ги примаат да користат иста шема за кодирање или јазик. Информациското добро поседува контекст во кој може да се интерпретира, контекст што мора да го делат и испраќачот и примателот за да биде ефективна поделбата на знаењето. Бојзот (Voisot 1998) предлага две клучни точки:

- колку полесно податоците можат да бидат структурирани и претворени во информации, толку повеќе ќе се прошират;
- колку помалку од податоците што се структурирани бараат заедничка содржина за ширење, толку повеќе тие ќе се прошират.

Според Бојзот, овие две точки формираат и/или поддржуваат едноставна концепциска рамка, информациски модел или модел за управување со знаењето и-простор. Структурирањето и сфаќањето на овие податоци се врши преку процесот на кодирање и црпење.

Кодирањето вклучува креирање категории на содржини: колку е помал бројот на категории, поапстрактна е шемата за кодирање. Се смета дека добро кодирана апстрактна содржина е многу полесно да се разбере и да се примени отколку содржина што е тесно поврзана со контекстот (Dalkir 2013).

Моделот на управување со знаење на Бојзот се однесува на скриеното знаење што лесно може да резултира со загуба на вредна содржина доколку дојде до губење на контекстот во самиот процес на кодирање. Слично како и социјализацијата во моделот на Нонака и Такеучи (Nonaka and Takeuchi 1995), оваа содржина има потреба од поделен контекст на својата интерпретација и наметнува интеракција лице в лице (очи в очи), односно блискост во просторот.

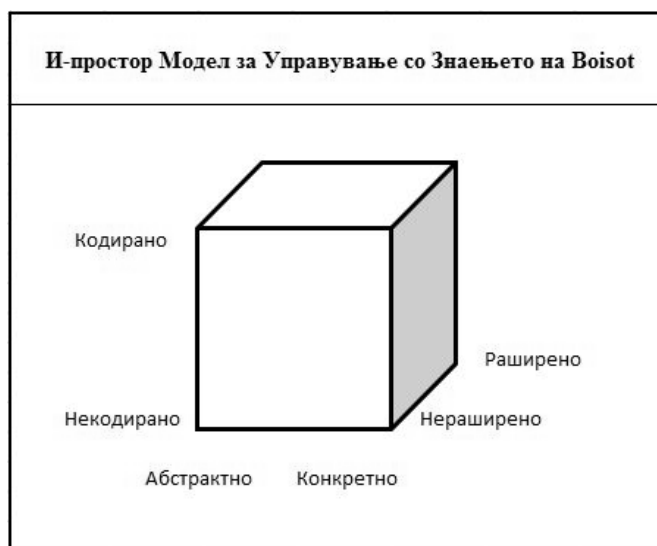
Во Слика 5.4. може да се види графичкиот приказ на моделот на и-простор како тридимензионална коцка што ги има следните димензии: 1) кодирано-некодирани; 2) апстрактно-конкретно; и 3) раширено-нераширено. За учењето

²⁸ Англискиот термин е *I-space*.

придонесуваат главно активности како што се: кодирање, апстракција, ширење, примање, влијаење и скенирање, кои во ситуација кога заземаат место во низа ги формираат шесте фази од циклусот на социјално учење (СЛЦ) ²⁹.

Моделот на Бојзот содржи теориска основа за социјалното учење и служи за да ги поврзе содржината, информацијата и управувањето со знаењето на еден многу ефикасен начин. Во приближна смисла, димензијата на кодирање е поврзана со категоризацијата и поделбата; димензијата на црпење е поврзана со креирањето знаење преку анализи и сфаќање; и третата, димензија на ширење, е поврзана со пристапот до информациите и нивниот трансфер. Големи се можностите да се употреби моделот и-простор на Бојзот за управување со знаењето за планирање и управување со знаењето на организацијата како во циклусот за социјално учење – нешто што другите модели за управување со знаењето не се занимаваат. Меѓутоа, моделот на Бојзот се чини дека е малку помалку познат и помалку достапен, и како резултат на тоа, не е широко распространет и имплементиран. Посеопфатно тестирање на овој модел би обезбедило повратна информација земајќи ја предвид неговата применливост, како и повеќе насоки кон најдобриот начин за да се имплементира пристапот и-простор (Dalkir 2013).

Слика 5.4. Моделот и-простор на Бојзот за управување со знаењето



Извор: Boisot, M.H. (1998), *Knowledge Assets: Securing Competitive Advantage in the Information Economy*, New York: Oxford University Press.

²⁹ Англискиот термин е *Social learning cycle (SLC)*.

5.1.6. Модели за управување со знаењето и стратешки импликации

Во суштина, идејата за влијанието на управувањето со знаењето врз конкурентската предност на компаниите произлегува од поделбата на знаењето на премолчено и на искажано. Оттука, премолченото знаење, кое по логиката на нештата не може да се имитира и да се реплицира, најпрвин се сметаше во академските кругови за основата на долгорочната конкурентска предност на компаниите. Поаѓајќи од оваа претпоставка, Когут и Зандер (1992) ја развиваат првата теорија во која на управувањето со знаењето се гледа како на главна конкурентска предност на компаниите. Според оваа теорија, компаниите постојат во форма на социјални компании со одредени волонтерски активности што се структурирани преку организациски ресурси што не постојат на индивидуално ниво. Ова значи дека знаењето и покрај тоа што се наоѓа во рацете на индивидуите, се изразува преку одредени рутини преку кои вработените соработуваат во компанијата. Способноста за промена во овие рутини ја прави организацијата способна во стратешка смисла.

Поаѓајќи од оваа гледна точка, најголемиот придонес на моделот СЕЦИ на Нонака и Такеучи (Nonaka and Takeuchi 1995) е фокусот врз интегративните механизми помеѓу индивидуалното и организациското знаење. Главниот заклучок од овој модел е дека организациското знаење е производ на процеси што го зајакнуваат индивидуалното знаење правејќи го дел од севкупната мрежа на знаење на самата организација. Оттука и доаѓа концептот „Ба“ и динамичката спирала на создавање на знаењето внатре и надвор од организацијата. Како резултат на овој развој, во дискусијата за моделите на управување со знаењето и за конкурентската предност на компаниите, моделот СЕЦИ на Нонака и Такеучи (Nonaka and Takeuchi 1995) го отвори патот на истражувањето во организациското учење што го разгледавме во точка 4.4. и даде почетна насока во однос на тоа како ова учење влијае врз формулирањето и имплементацијата на бизнис-стратегииите. За жал, како што веќе дискутиравме во точка 4.4., и покрај тоа што теоретски организациското учење изгледаше како концептот што најпосле ќе даде одговор на прашањето како организациското знаење влијае врз конкурентска предност на компаниите, истражувањата укажаа дека концептот не е доволен да даде прецизна информација околу овој процес.

Од таа причина, истражувањето за влијанието на управувањето со знаењето се врати повторно назад кон концептот на динамичките способности што ги разгледавме во точка 3.3. Според Ајзенхарт и Сантос (Eisenhardt and Santos 2002, p.139), постојат два основни аргумента за поврзување на управувањето со знаењето и на динамичките способности. Првиот аргумент доаѓа од сознанието дека конкурентската способност на компанијата не произлегува толку многу од нејзината моментална база на знаење, ниту од начинот на кој тоа знаење е организирано и дисеминирано, туку од нејзината способност (знаење) да генерира ново знаење. Ако убаво се разгледаат моделите на управувањето со знаењето што ги опишавме во претходните точки, генерирањето на новото знаење е во центарот на сите процеси што се опфатени со овие опишани модели, но најмногу овој процес е опфатен во моделот СЕЦИ на Нонака и Такеучи (Nonaka and Takeuchi 1995). Вториот аргумент е централната позиција на динамичките способности во механизам што им овозможува на компаниите да дојдат до економски приход од своите средства од знаење³⁰ (Teese et al. 1997). Ова претполага постоење процеси за управување со знаењето што овозможуваат ефективно користење на знаењето за подобрување на конкурентската предност на компанијата.

Имајќи ги предвид овие два аргумента и рефлектирајќи го преобладавајќо моделот СЕЦИ на Нонака и Такеучи (Nonaka and Takeuchi 1995), модел што од сите пет модели наведени во претходните точки, најдобро го опишува процесот на управување со знаењето, Девенпорт и Прусак³¹ (Davenport and Prusak 2000) идентификуваат три специфични процеси на управување со знаењето: 1) генерирање – создавање ново знаење, 2) организација на постојното знаење и 3) трансфер на знаењето. Овие три процеси сепак не се доволни за да се истражат концептот и важноста на управувањето со знаењето во рамки на бизнис-стратегијата на компаниите. Од таа причина, во оваа дисертација преку додавање на моделот на Чу (посебно делот за развивање смисла и делот за донесување одлуки), моделот на Виг и моделот и-простор на Бојзот за споделување на знаењето, идентификуваме четири категории процеси за управување со знаењето: 1) генерирање знаење, 2) организација на постојното знаење, 3) дисеминација на

³⁰ Англискиот термин е *knowledge assets*.

³¹ Со други зборови, Девенпорт и Прусак (Davenport and Prusak 2000) го операционализираат моделот на Нонака и Такеучи во практиката.

знаењето и 4) примена или користење на знаењето, т.е. во постојната оперативна рамка на Девенпорт и Прусак (Davenport and Prusak 2000), воведуваме уште еден процес на управување со знаењето – примена или користење на знаењето.

Секој од овие процеси е објаснет подетално во точките што следуваат со повикување на моделите на управување со знаењето од каде што тој процес произлегува.

5.2. Процеси за управување со знаењето

Разгледувајќи ги деталите на секој од идентификуваните процеси во претходниот дел и начинот на кој тие претходно биле опфатени во литературата, возможно е да се развие специфичен опис за секој од овие процеси одделно.

5.2.1. Генерирање на знаењето

Литературата ги опишува процесите за генерирање ново знаење во согласност со работата на Нонака и Такеучи (Nonaka and Takeuchi 1995), како и во согласност со помалку познатиот модел и-простор на Бојзот (Boisot 1998), кој се заснова врз социјалното учење. Девенпорт и Прусак (Davenport and Prusak 2000, p. 52), го дефинираат терминот како сет од специфични активности и иницијативи што организациите ги преземаат за зголемување на нивото на организациско знаење. Некои автори, како што се Алард (Allard 2004), но и Чу (Choo 1998), му пристапуваат на генерирањето на знаењето од перспектива на создавање ново знаење. Другите, како Девенпорт и Прусак (Davenport and Prusak 2000), дефинираат повеќе организациски компетенции како што се **усвојување на знаењето**³² од надворешни извори (трансфер на сопственички права врз знаењето од екстерни извори, како и трансфер на знаење преку мрежи – синергии), **создавање на знаењето**³³ (развиено во рамки на компанијата преку фузија или т.н. концепт на креативна абразија, воведен од Леонард-Бартон (Leonard-Barton 1995) во *Wellsprings of Knowledge*, како и изнајмувањето на знаењето преку **изнајмување односно ангажирање експерти или други лица**³⁴. Последниот процес е воведен од Девенпорт и Прусак (Davenport and Prusak 2000), но во рамките на ова истражување на него му се пристапува како на процес кој потпаѓа

³² Англискиот акроним е *KGA*.

³³ Англискиот акроним е *KGC*.

³⁴ Англискиот акроним е *KGR*.

под процесот на усвојување знаење, бидејќи кај споменатите автори овој процес не е доволно одвоен, т.е. независен од останатите.

5.2.2. Организација и складирање на знаењето

За знаењето да биде корисно и вредно, истото треба да биде организирано. Со цел да се организира знаењето, компанијата мора да има капацитет да го открие знаењето во моментот кога истото произлегува од луѓето и од практиката, да ги идентификува тие што го поседуваат знаењето и тоа да го складира за натамошна употреба. Оттука, процесот на организирање и складирање на знаењето произлегува од моделите на Виг (Wiig 1993), Бојзот (Boisot 1998) и Нонака и Такеучи (Nonaka and Takeuchi 1995), додека Девенпорт и Прусак (Davenport and Prusak 2000) ја дефинираат организацијата на знаењето понатаму во повеќе детали.

Складирањето на знаењето заедно со неговото организирање е многу важен процес од управувањето на знаењето – поточно тој што овозможува ефикасно управување со овој ресурс за компанијата (Zack 1999, Gold et al. 2001), а со тоа овозможува компанијата да не го заборави своето знаење. Во оваа област, литературата и практиката ги идентификуваат следните активности: пишани документи, собрана и структурирана информација во електронски податочни бази, знаење што е веќе кодифицирано во експертските системи на организацијата, документирани процедури, како и премолчено знаење што е акумулирано во рутини и други ресурси на компанијата, како што се организациската култура и структура (Tan and Kannan 1999).

Во зависност од природата на собраното знаење (премолчено или експлицитно/изразено), Алави и Туана (Alavi and Tiwana 2003, p. 107) ја класифицираат организациската меморија на внатрешна и надворешна. Внатрешната организациска меморија се однесува на знаењето што се наоѓа во луѓето или во тимовите во организацијата – индивидуалните вештини, рутини и култура. Од друга страна, пак, надворешната организациска меморија е поврзана со експлицитното или со кодифицираното знаење и вклучува формални процедури и податочни бази. Од практиката може да се идентификуваат три типа активности што им помагаат на организациите ефикасно да собираат експлицитно знаење: 1) дефинирање на карактеристиките на репозитарите, 2) идентификување

на изворите на знаење и методите за негово собирање и 3) развивање на содржината за надворешната меморија и како таа да биде попристапна до сите на кои им е потребна во организацијата. Во поглед на овие активности во процесот, Зак (Zack 1999) е поспецифичен и предлага етикетирање, индексирање, класификација, стандардизација, интеграција и категоризација на сите организациски процедури, нешто што треба да биде спроведено од страна на официјално назначени лица за таа работа во организацијата, т.е. интервенција во организациската структура.

Процесот на организирање на знаењето исто така ја опфаќа способноста на организацијата да ја мери својата база на сопственост кога станува збор за знаењето (Simon et al 2004; Davenport and Prusak 2000), но и да го заштити знаењето на организацијата без разлика на нејзиниот тип – интелектуална сопственост (Liebskind 1996, Gold et al. 2001).

5.2.3. Дисеминација на знаењето

Дисеминацијата на знаењето е критичен процес што се случува на сите нивоа и помеѓу различните ентитети во организацијата. Може да се случи помеѓу индивидуи, од индивидуи кон експлицитни извори, од индивидуи кон групи, помеѓу групи, и од групи кон организацијата. Имајќи ја предвид категоризацијата на знаењето, дадена од Полинеј (Polinay 1962), на премолчено и изразено (експлицитно) знаење, процесот на дисеминација на знаењето ги покрива и двете. Девенпорт и Прусак (Davenport and Prusak 2000) го опишуваат трансферот на знаење што произлегува од моделите на Нонака и Такеучи (Nonaka and Takeuchi 1995), Виг (Wiig 1983) и Бојзот (Boisot 1998) и го опфаќа изразеното (експлицитното) знаење; споделувањето на знаењето произлегува од моделите на Нонака и Такеучи (Nonaka and Takeuchi 1995), Бојзот (Boisot 1998) и Чу (Choo 1998) и тоа ги опфаќа процесите на премолчено знаење и еден многу важен процес за дисеминацијата на знаењето – репликација на експлицитното знаење како што е дефинирано од Цандер и Когут (Zander and Kogut 1995).

Оттука, според литературата во оваа област, се разликуваат три типа активности што опфаќаат дисеминација на знаење: споделување на знаењето, трансфер (Davenport and Prusak 2000) и репликација (Zander and Kogut 1995).

Споделувањето³⁵ на знаењето опфаќа неформален трансфер на премолчено знаење помеѓу вработените во организацијата. Тоа е процес во кој вработените се најзначајниот извор на знаење, додека нивните мрежи и контакти во организацијата се најзначајниот канал за делење на знаењето (Weiss 1999). Одгледувањето специфична култура што промовира индивидуално и организациско учење, го поттикнува делењето на знаењето и го зајакнува вистинското однесување. Користењето компаниски публикации, организирањето внатрешни конференции и воведувањето нови технологии што ја подобруваат комуникацијата – се активности што ја оневозможуваат директната комуникација, додека користењето на вистинскиот пристап во управувањето со човечките ресурси создава услови во кои изворите на знаењето³⁶ создаваат услови во кои сакаат да споделуваат, додека тие што го примаат знаењето³⁷ се способни и сакаат да го примат, т.е. да го апсорбираат (Davenport and Prusak 2000).

Трансферот на знаењето е поврзан со формален трансфер на знаењето и користење технолошки платформи што го олеснуваат трансферот (Davenport and Prusak 2000). Во суштина, во рамки на компаниите што нудат професионални услуги, трансферот опфаќа рационализирано, експлицитно знаење за компанијата, кое е деперсонализирано и независно од луѓето и нивната желба за споделување (Weiss 1999). Тоа го прави и трансферот на знаење појасен во споредба со споделување на знаењето. Сепак, во многу случаи на формални процедури, комплицираните платформи за информатичка технологија, како и недостигот од мотивација од страна на тој што го прима знаењето, го прават знаењето непотребно бидејќи тоа само се складира (репозитар), но не и последователно искористено (Skok and Goldstein 2007, Davenport and Prusak 2000, Weiss 1999).

Кога станува збор за **репликацијата** на знаењето идентификувана од Цандер и Когут (Zander and Kogut 1995), постојат два момента од важност за оваа дисертација. Во своето дело Когут и Цандер зборуваат за потенцијалот за репликација на знаењето, што според нив е механизам за дисеминација на знаењето во компанијата, особено ако станува збор за мултинационална компанија. Но во исто време, авторите ја нагласуваат можната закана што доаѓа

³⁵ Англискиот термин е *sharing*.

³⁶ Англиски термин е *knowledge source*.

³⁷ Англиски термин е *knowledge receiver*.

од репликацијата на знаењето, т.е. фактот дека репликацијата ќе ја зголеми опасноста од имитација и со тоа негативно ќе влијае врз конкурентската предност.

5.2.4. Користење на знаењето – апликација

Новото и старо организациско знаење, собрано, складирано, споделено и трансферирано во рамки на организацијата и нејзините мрежи има мала организациска важност, доколку не се користи од организацијата или нејзините луѓе.

Литературата за управувањето со знаењето и постојните модели велат дека знаењето може да биде искористено на три специфични начини: 1) за да се стане **сензитивен** за промените во надворешната средина, како што е дефинирано во моделот на Чу (Choo 1998) подоцна модифициран од Вајк (Weick 2001), 2) за **донесување одлуки** (Simon 1957) и 3) за генерирање ново знаење преку фузија, адаптација или интеграција – способности за иновација (Choo 2003, Davenport and Prusak 2000).

5.3. Платформи за управување со знаењето

Теоријата во областа на управување со знаењето укажува дека покрај процесите што се опишани во претходните точки, за ефикасно управување со знаењето, потребно е постоење на три организациски инфраструктури што ќе го поддржат. Според концептот „Ба“ на Нонака и Коно (Nonaka and Konno 1998), внатрешниот контекст на една организација што планира да го развие управувањето со знаењето на ниво потребно да изгради конкурентска предност треба да вклучи три платформи: 1) организациска структура, 2) култура и 3) информатичка технологија. Според Девенпорт и Прусак (Davenport and Prusak 2000), создавањето и трансферот на знаењето во организациите зависи од средината во која тоа се одвива, но и од нивото на поддршка на комуникацијата и експериментирањето што постои во компанијата. Контекстот, или „Ба“ на Нонака и Коно (Nonaka and Konno 1998), во кој знаењето се создава, се споделува и се користи, зависи од енергијата, квалитетот и од локацијата на која се случува индивидуалната преобразба во движењето низ спиралата на знаењето.

На технологијата се гледа како на главен овозможувач за прифаќање, складирање и дистрибуција на структурирано, кодифицирано знаење (Khalifa and Liu 2003, p. 108; Moffett et al. 2004; Gold et al. 2001), додека организациската структура што ги потпомага процесите за управување со знаењето често е дефинирана како флексибилна, рамна, и заснована на тимови. Сепак, овие првични наоди не ја рефлектираат длабочината на темата. Секоја од овие платформи подетално е опишана во следните точки, додека од трите, организациската структура е најмногу истражувана во однос на влијанието врз управувањето со организационото знаење.

5.3.1. Организациска структура

Последниот век се соочи со развојот на основата на мислата за менаџмент, принципите за управување на Фајол, кои ги карактеризираат петте менаџерски функции: предвидување и планирање, организација, наредба и контрола. Еден од резултатите на овој развој се токму организационата структура и нејзините основни димензии. Појавата на бирократската организација на Вебер, ја претставува сликата за идеалниот начин на управување на организациите со цел да овозможи најдобри резултати во однос на ефективност и ефикасност. Сепак, концептот на Вебер прифатен во практиката резултираше со структури што не ја одразуваа стратегијата на организацијата, ниту пак го земаа предвид влијанието на некои непредвидливи фактори, како што се: надворешниот контекст, големината на компанијата и технологијата.

Оттука, во денешната литература се разликуваат два главни пристапа во организирање на работата во современите организации: 1) вертикалниот и 2) хоризонталниот пристап. Класичната организациска структура, резултат на работата на Хенри Фајол и Макс Вебер, ја опишува функционалната поделба на организациите (вертикална специјализација), проследена со преглед на влијанието на теориите на непредвидливост врз современите организации. Втората организациска структура ја опфаќа појавата на тимска работа како стратегија за управување со организирањето на работата (хоризонтална координација).

5.3.1.1. Дефинирање и димензии на организациската структура

Фајоловата листа на 14 принципи на управување и организација е појдовна точка од која може да се истражуваат организациската структура и дизајн на современите организации, заедно со работата на Вебер за бирократијата како најрана форма на идеална организациска структура. Принципот на Фајол за поделба на трудот дава образложение за концептите на специјализација на работата, создавање сектори и оддели, воведување термини на опсег на контрола, синцир на команда и централизација/децентрализација. Секој од овие принципи може да се комбинира на различни начини за да се креираат различни организациски комбинации или профили. Описот на работното место постои за да се утврдат задачите поврзани со работата и да се назначи лице – носител на работата што е должен да понесе одговорност за неа. Создавањето оддели вклучува групирање на поврзани работни позиции во административни единици, т.е. одделенија. Поделбата на сектори претставува повисоко ниво на принципот на создавањето оддели и се состои од цела група одделенија поврзани со одреден производ, услуга или пазар (Griffin 2008; Daft and Lane 2009, pp. 244-248). Координацијата на работните места во рамки на одделенијата и во рамки на организацијата како целина, го отсликува опсегот на контрола што се дефинира како број на позиции што едно лице може успешно да ги координира. Чајлд (Child 1984, p. 68) тврди дека идеалниот опсег на контрола е шест (6), при што сложените задачи бараат мал опсег на контрола, додека задачите што ангажираат релативно едноставни технологии можат да резултираат со повисок опсег на контрола (Child 1984, p. 69–75).

Истражувачите и практичарите денес признаваат „дека вистинската големина на опсегот на контрола зависи од повеќе фактори, како што се: сложеноста на задачата, вештините на одредени помошници и на претпоставениот, мотивацијата, технологијата и сл.“ (Linstead et al. 2004, p.129). Мрежата од врски за известување за опсегот на контрола е позната како синцир на команда. Насоката на движење е од повисоките нивоа на менаџмент надолу по синцирот на команда, додека врските за известување протекуваат од пониските нивоа на менаџмент преку истиот канал (Daft and Lane 2009, pp. 249–251). Овие нивоа на управување се водат под терминот „хиерархија“ (грчки збор со значење „свето правило“, кој се користел за да се означат различните нивоа на

свештенство) (Hamilton 1991, p. 91). Хиерархијата во комбинација со опсегот на контрола ја создава конечната форма на организациската пирамида. Високата структура означува организација со мал опсег на контрола, повеќе одделенија и повеќе менаџерски нивоа (вертикална), додека организацијата со широк опсег на контрола, која има неколку одделенија (ако воопшто и има) и неколку нивоа, се смета за рамна (хоризонтална) структура на организација. Кога на врвот на организацијата е концентрирана строга контрола на власта, организацијата е централизирана. Кога донесувањето одлуки им е делегирано на одделенијата, работата е децентрализирана.

Последната димензија на организациската структура, формализацијата е поврзана со контрола и претставува резултат на работата на Вебер во областа на моќта и авторитетот. Таа се однесува на степенот со кој правилата, политиките и процедурите доминираат во активностите на организацијата (Hamilton 1991, p. 75). Се заснова на претпоставката на Вебер дека примената на авторитет е различна од примената на моќ, а тоа зависи од веројатноста одредени команди или наредби да се почитуваат од страна на одредена група. Во тој процес, Вебер го користи терминот „легитимна наредба“ за да опише како примената на авторитет се заснова на групни или на индивидуални верувања дека командите или наредбите се обврзувачки и посакувани од сите, бидејќи се од корист за сите (Swedberg and Agevall 2005, p. 147–149). Врз основа на неговите откритија, Вебер идентификува три идеални организациски типови: харизматичен, традиционален и рационално-правен (Swedberg and Agevall 2005, p. 64). Современите организации се изградени врз неколку идеи што произлегуваат од концептот на Вебер за идеален тип организација, односно бирократија (рационално-правен организациски тип), т.е. верувања и системот на нивно значење, специјализација и централизација, правила и процедури и техничка рационалност и експертиза (Linstead et al. 2004, p. 132–135). Од особен интерес се концептите на специјализација и централизација што го одразуваат принципот на Фајол за поделба на трудот. Бирократската организација на Вебер е хиерархиска и структурирана, каде што правилата, наредбите и командите се разбрани од сите. Сите членови на бирократијата влегуваат со посебни вештини и знаења, додека системите го поддржуваат подемот на тие со супериорни знаења и квалификации. Бирократиите се во огромна мера централизирани, сите главни одлуки се

донесуваат на врвот и потоа се упатуваат низ синџирот на команда до сите засегнати сектори. Текот на известувањето се движи од секторите кон врвот.

5.3.1.2. Теории на непредвидливост и организациска структура

Денес, можат да се најдат различните организациски структури во современите организации. Овие структури ги рефлектираат принципите на Вебер, но истовремено ги одразуваат и ефектите од влијанието на теориите на непредвидливост врз организациониот дизајн (Mintzber 1983; Zenger 2002; p. 81). Според Линстед и др. (Linstead et al. 2004, p. 140) и Хејвард (Hayward 1992), теориите на непредвидливост го разгледуваат влијанието на надворешната средина, како и на големината на компанијата и на нејзината технологија врз типовите организациска структура. Овие теории се изградени врз основа на претпоставката дека постои усогласеност помеѓу секторите и организацијата, како и помеѓу организацијата и нејзината околина. Како резултат на овие случувања, првите поддржувачи на теориите за непредвидливост, како Барнс и Стокер, ја прошируваат функционалната, бирократска организација на Вебер, со воведувањето органски тип организација, базиран на неформалност, мрежна структура и донесување одлуки врз основа на соодветната експертиза (Linstead et al. 2004, pp. 141).

Теориите за непредвидливост, во суштина, ја отвораат вратата на големата арена на стратешкиот менаџмент, каде што формулирањето на стратегијата се заснова врз претпоставката дека стратегијата е под влијание на фактори од околината, а незината имплементација е поврзана со структурата и културата (Johnson et al. 2005, p.397; Kathiuria et al. 2007; p. 505). Како резултат на истото, истражувањата укажуваат на појава на силно вертикално порамнување што продира низ организациската структура и сите организациски одделенија (Xu et al. 2006).

Во своето истражување Џоши и др. (Joshi et al. 2003) особено посветува внимание на усогласеноста на работата со бизнис-стратегијата на компанијата, Сабервал и Чан (Sabherval and Chan 2001) го истражуваат влијанието на информатичките технологии врз структурата, додека Олсон (Olson et al. 2005) го разгледува влијанието на маркетингот. Во сите овие случаи, резултатите од истражувањата покажале значително влијание на структурното порамнување врз

бизнис-стратегијата на организацијата, како и позитивно влијание врз перформансот (изведбата) на организацијата.

Критичарите на теориите за непредвидливост укажуваат на важноста да се признае големиот придонес на овие теории за развојот на организационите структури, но со напомена дека не секогаш ограничувањата на непредвидливоста се водечки управители во изборот на специфични форми на организација. Како што забележува Чајлд (Child 1984, p. 230), формите на организација не постојат независно од учесниците и процесите, додека понекогаш и самите менаџери креираат структури водени од политички причини, кои немаат ништо заедничко со факторите на непредвидливост со кои се соочуваат нивните организации.

5.3.1.3. Појавата на тимска работа и реструктурирање на организациите

Изминатите две децении се карактеризираат со доминација на некој вид тимска структура во активностите на организациите. Иако воведувањето тимови во организационата структура започна уште во 1960-тите и 1970-тите години, со цел да се ублажи стапката на отсуства од работа и високите стапки на обрт на труд, сепак неговата понова употреба е резултат на пазарната вмешаност во начините на кои работат организациите и на зголемената потреба да се изградат внатрешни капацитети за опстанок на растечко-конкурентните пазари (Zenger 2002, p. 83). Според забелешките на Линстед и др. (Linstead et al. 2004, p.374), причините денес се стратешки, а не оперативни како на почетокот.

Употребата на тимска работа во организациите се заснова на две специфични традиции: јапонската индустрија и теоријата на социјално-технички системи – идејата за автономни работни групи³⁸. Според резултатите на Бендерс и Ван Хоутегем (Benders and Van Hootegeem 2000), тимовите од јапонската индустрија ја изградиле својата предност со користење „кругови на квалитет“. Јапонските компании исто така први го воведуваат „чистото производство“³⁹. Идејата на автономните работни групи обезбедува основа за преземање иницијативи за реконструирање на бизнис-процесите. Двете традиции се потпираат врз потребата да се вклучи влијанието на пазарите во работењето на компаниите, дали преку подобар одговор на потребите на клиентите или преку

³⁸ Англискиот акроним е *AWG*.

³⁹ Англискиот термин е *lean production*.

намалување на трошоците за да се обезбеди подобра конкурентска позиција. Како што забележува Зенгер (Zenger 2002, p. 83), „овие форми на организација засновани на тимови, се веројатно подобро приспособени за средини што подразбираат брзи промени и се поддржани од фундаментално различен збир избори поврзани со димензиите на структура, мерење и мотивација“.

Концептот ТКМ (TQM) на Деминг, компаниите со мрежна структура, организацијата базирана на учењето на Сенџ (Senge 1994), „чистото производство“, реконструирањето на бизнис-процесот, се најпопуларните пристапи за управување со современите организации, и во суштина, сите се базирани на тимови и даваат слични концепти за тоа како изгледа една организација заснована на тимови. Како што тврдат Линстед и др. (Linstead et al. 2004, p. 374) и Зенгер (Zenger 2002, p. 83), новата структура базирана на тимови се заснова врз групна форма, каде што задачите не се разложени до најситните компоненти, но се широко специфицирани и дефинирани, и тимовите се овластени да донесуваат одлуки. Во тимската конфигурација „структурата, иницијативите и мерките се фокусираат на мали модули што се одговорни за донесување јасни крајни резултати“ (Zenger 2002, p. 90). Овие резултати се мерат на ниво на тим, агресивно наградувајќи го перформансот (изведбата) на тимот. Како резултат, тимската работа ја зголемува ефикасноста, го зајакнува и го гради организациското знаење и резултира со зголемени иновации (Linstead et al. 2004, pp. 374–376). Тимовите се постојани, организирани на начин сличен на формалните одделенија, засебно од фактот дека доаѓаат од различни функционални единици во вертикалната структура. Авторитетот се турка надолу до најниските нивоа и целата организација е составена од хоризонтални групи што ја координираат работата директно со клиентите и/или добавувачите во остварувањето на организациските цели (Daft and Lane 2009, p. 256). Слично на чисто вертикална организација, организацијата заснована на тимови зависи од непредвидливи фактори, меѓутоа за разлика од секторите, се претпоставува дека тимовите побрзо се адаптираат на притисоците од околината, иако постои недостиг на истражување за поддршка на овој аргумент (Kathiuria et al. 2007, p. 508). Тимовите ја нагласуваат хоризонталната комуникација, координација и размена на информации, бидејќи членовите на тимот ги координираат своите активности во извршувањето специфична организациска задача и во процесот применуваат тимски надзор и контрола. Вообичаено, надзорот и контролата се

поврзани со вертикалната организација, но сепак, динамиката на тимовите создава постапка што ги држи тимските цели во согласност со целите на организацијата. Кога надзорот и контролата се применуваат во согласност со нивните вообичаени цели, истите ја помагаат идентификацијата на членовите на тимот што не успеваат да ги остварат целите. Од друга страна, спротивно на вертикалната организација, очекувањата на тимот за континуирано учење помагаат во идентификување на оние што ги надминуваат целите. Овие членови на тимот брзо стануваат репер за подигање на перформансите на тимот, и за жал, во повеќето случаи се предмет на принудни групни притисоци⁴⁰ или ситни тирани⁴¹. Тоа е нешто што нема да се сретне во повеќето современи визии за тимска работа (Linstead et al. 2004, p. 377).

5.3.1.4. Предности и слабости на вертикалниот наспроти хоризонталниот пристап (сектори наспроти тимови)

Во суштина, употребата на сектори (вертикална организација) во споредба со употребата на тимови (хоризонтална организација) претставува разлика помеѓу традиционалната хиерархија и тимската форма на организирање на работата. Двата пристапа имаат свои предности и слабости и се зависни од факторите на непредвидливост, т.е. надворешната средина во која работи организацијата.

Бюрократската организација заснована на создавањето оддели, хиерархија и формализација, резултира со повеќе предности поврзани со јасна поделба на одговорности, професионализам, одржливост и поддржување на системот на кариера (Linstead et al. 2004, p. 135; Johnson et al. 2005, pp. 401–404). Овие супериорни квалитети на правно-рационалниот авторитет, како што тврди Вебер (Swedberg and Agevall 2005), ќе се распространат и ќе станат најдоминантен начин на структурирање на современите организации. Сепак, визијата на Вебер не се реализираше, а современите организации, иако главно засновани врз принципите на Вебер, се далеку од неговиот идеален тип на правно-рационален авторитет. Основните причини се наведени во следниот критички осврт.

Најпрвин, Вебер не можел да го предвиди развојот на индустриската демократија, иако и самиот препознал дека лојалноста не е апсолутна за членовите на бюрократијата. Второ, идеалниот тип организација според Вебер,

⁴⁰ Англискиот термин е *coercive peer group pressures*.

⁴¹ Англискиот термин е *petite tyrannies*.

всушност, се искористил за поставување совршена форма на организација, иако неговата првична намера била да овозможи само концептуална градба, т.е. тој го препознава влијанието на факторот непредвидливост, но за жал, практичарите не го разбираат неговиот концепт. Дополнително, последователните истражувања докажуваат дека некои од клучните претпоставки на Вебер не се точни, како што е претпоставката дека колку е организацијата повеќе формализирана и стандардизирана, толку поголема е и централизацијата (Linstead et al. 2004). Трето, Веберовото воведување на правилата не е толку лесно да се спроведе, додека во некои компании каде што експертската или професионалната моќ е голема, дури и невозможно да се достигне. Како резултат на овие ограничувања, хиерархиската, функционална, бирократска организација е поврзана со следните недостатоци: проблеми во комуникацијата, конфликти на ниво на персонал/линија, т.е. експерти наспроти линиски менаџери и сложеноста поврзана со централизацијата и/или децентрализацијата.

Меѓу предностите поврзани со организацијата базирана на тимови се вбројуваат подобрена координација и соработка, брза адаптација на барањата на потрошувачите, размена и трансфер на знаењето и зголемена иновација. Недостатоците, како што се: конфликти, помала ефикасност, недостиг на чувство за конечната цел и намера, како и недостигот на чувство за потребите на организацијата, можат да ги блокираат тимовите во процесот на брза трансформација. Резултат на тоа е загуба во продуктивноста на тимовите и комплексна децентрализација во големите компании (Daft and Lane 2009, p. 259; Hackman 2009; Frisch 2008).

Според тврдењата на Зенгер (Zenger 2002, p. 84), кога ќе се направи споредба, функционалната структура на традиционалната хиерархија поддржува индивидуални резултати и прави незначителен поттик, додека хиерархија заснована врз тимот е производ на новонастанатите форми на организација базирани на тимови, кои, како што тврди Зенгер (Zenger 2002, p. 85), имаат за цел да го зголемат квалитетот и ефикасноста и да ги намалат трошоците. На пример, појавата на ТКМ го изместува фокусот од индивидуални резултати кон тимски резултати и од индивидуални награди кон тимски награди. Појавата на тимовите како резултат на вмешаноста на пазарот, става фокус на резултатите што носат поголеми придобивки за вработените, во споредба со слабото влијание на вработените врз резултатите во рамки на вертикалната структура. Појавата и

развојот на организацијата што поддржува учење во споредба со вертикалната структура, му дава поголемо значење на тимот во однос на иновациите. Исто така, за разлика од вертикалната структура, тимската структура има потреба од информатичка технологија и човечки ресурси, а тимовите треба да имаат помало членство, што резултира со сложена децентрализација без соодветна инфраструктура за поддршка. Како одговор на ова, современите компании пристапуваат кон овие предизвици држејќи се до предностите на вертикалната и хоризонталната структура (Battilana и Dorado 2010) и развивајќи интегративна структура.

5.3.1.5. Интегративни структури

Хибридните структури даваат можност за остварување побрзи резултати во согласност со барањата од околината, бидејќи внесуваат неформалност во традиционалниот вертикален модел, врски засновани на поврзаност во мрежи, како и децентрализирано донесување одлуки, повеќе поврзано со соодветното знаење и експертиза отколку со соодветната позиција во линијата на хиерархија. Во процесот, хибридните структури се пофлексибилни во употребата на ресурси, приспособливи на различни потреби и барања и лесно приспособливи на нови проекти или активности.

Нови интегративни организациони структури што се појавуваат во современите компании се: матрична, проектна или хибридна организација. Чајлд (Child 1984, pp. 97–103) на овие форми ги додава одборите и меѓуфункционални единици⁴², кои во суштина се слични со меѓуфункционалните тимови. Всушност, сите овие форми ја претставуваат органската структура предложена со теориите на непредвидливост бидејќи тие ги одразуваат потребите на надворешниот и внатрешниот контекст на различни организации. Интегративните структури се засновани на предностите на вертикалниот и хоризонталниот пристап преку акцентирање на тимската работа и овозможување структурна поддршка.

Најзначајна и најчесто употребувана структура е матричната организација, заснована на употребата на меѓуфункционални тимови. Во матричната структура, членовите на тимот полагаат двојна одговорност, една на хоризонталниот лидер

⁴² Англискиот термин е *task force*.

на тимот на кој припаѓаат за одреден проект и уште една на функционалниот менаџер на одделението во кое се назначени за работа.

Според ставовите регистрирани во литературата на Линстед (Linstead et al. 2004, pp. 139–140), матричната структура има повеќе предности, поврзани со флексибилност во употребата на ресурси: адаптивност кон различни барања заради лесната приспособливост на нови проекти и можноста да биде користена во целата организација или само во некои делови од нејзините активности. Главните недостатоци се поврзани со двојната одговорност и повремениот потенцијален конфликт околу време, средства или човечки ресурси, чие дејство лесно може да се намали преку соодветни обуки и развој на интерни⁴³ методологии за водење и управување на меѓуфункционални тимови.

5.3.1.6. Организациска структура во моделите на управувањето со знаењето

Ограничувајќи ја досегашната дискусија на три категории на организациски структури (вертикални, хоризонтални и интегративни) продолжуваме со истражувањето на теоријата за управување со знаење со цел да ја идентификуваме улогата на организациската структура во постојните модели на управувањето со знаењето.

Во рамките на моделот на организациска епистемологија на Вон Крог и Рос (von Krogh and Ross 1995), доминира конективизмот како база врз која се објаснува потребата за управување со знаењето. Организациската структура е опфатена како можна бариера при спроведување на процесите за управување со знаењето. Ако организациската структура не овозможи иновации, управувањето со знаењето нема да успее. Ако поединците не се желни да го поделат своето искуство со колегите на основа на заемна доверба и почит, нема да се создаде општо, заедничко знаење во таа организација. На крај, ако тие што придонесуваат за знаењето не се високо оценети и признати од највисокиот менаџмент, ќе се загуби мотивација за иновации и развивање ново знаење за компанијата (von Krogh and Ross 1995, von Krogh, Ross and Klein 1998).

Овие карактеристики укажуваат дека моделот на организациска епистемологија на Вон Крог и Рос ги фаворизира интегративните организациски структури, кои се карактеризираат со 1) високо ниво во донесување на одлуките,

⁴³ Англискиот термин е *in-house*.

2) ниско ниво на хиерархија и авторитет и 3) високо ниво на комплексност. Со други зборови според моделот на организациска епистемологија на Вон Крог и Рос, интегративните организациски структури се тие што го носат потенцијалот на најповолно влијание врз подигнување на управувањето со знаење во конкурентска предност на компанијата.

Моделот СЕЦИ на Нонака и Такеучи (Nonaka and Takeuchi 1995) гледа на управувањето со знаењето преку **аутоепиистичката епистемологија**, според која инпутот секогаш е податок, додека информацијата е ставањето на тој податок во специфичен контекст. Знаењето не се пренесува директно од една индивидуа на друга бидејќи е потребно податоците да се интерпретираат. Оттука, стимулот може да дојде надвор од организацијата, но процесите секогаш ќе ги следат дефинираните правила на системот, при што знаењето и информацијата се генерираат само внатре во организацијата и не можат да дојдат од надвор. Во рамки на моделот СЕЦИ, Нонака и Такеучи (Nonaka and Takeuchi 1995) не зборуваат многу за организациската структура што би ги поттикнала процесите на управување со знаење, иако за истото постои повеќе во концептот „Ба“ од подоцнежната работа на Нонака и Коно (Nonaka and Konno 1998). Сепак, од овие две дела може да се заклучи дека авторите фаворизираат хоризонтална структура базирана на децентрализиран тимови, што го поттикнува процесот на генерирање и на споделување на знаењето, но доколку се имаат предвид нивните описи на структурата што ефикасно би го потпомогнала процесот на создавање на ново знаење во нивниот спирален модел, тогаш може да се заклучи дека Нонака и Такеучи (Nonaka and Takeuchi 1995) гледаат на организациската структура како на смеса од формална структура со елементи на тимска хоризонтална хиерархија – интерактивна структура.

Натамошното разработување на моделот СЕЦИ од страна на Хансен и др. (Hansen et al. 1999) и неговото адаптирање на западните норми на организирање укажува дека кога станува збор за моделот СЕЦИ, улогата на организациската структура е двојна и зависи од изборот на персонализација или кодификација како стратегија за управување со знаењето. Последното посебно се однесува на процесот на дисеминација на знаењето. Кодификацијата што се однесува на експлицитното знаење е стратегија што ќе биде поддржана од страна на вертикална организациска структура што се карактеризира со хиерархија на авторитет и специфични правила и процедури на работа, со централизација и

ниска комплексност. Ваквата организациска структура теоретски треба да ги поддржи сите процеси на трансфер на знаење како што се дефинирани во делот 5.2.3.

Персонализацијата како стратегија за управување со знаењето се однесува на премолченото знаење кое во суштина доминира во моделот на СЕЦИ од Нонака и Такеучи (Nonaka and Takeuchi 1995). Оттука хоризонталните тимски засновани организациски структури ќе бидат исклучително поволни за споделувањето на знаењето во организациите, така како што процесот е дефиниран во делот 5.2.3. Во оваа насока постојат и емпириски студии што го поддржуваат ова тврдење. Лубит (Lubit 2001), Бенет и Бенет (Bennet and Bennet 2004), Кнап и Ју (Knapp and Yu 1999), О'Саливан и Азим (O'Sullivan and Azeem 2007) ја идентификуваат организациската структура што е флексибилна, хоризонтална и децентрализирана како најповолна организација за поттикнување на споделувањето на знаењето.

Во моделот на Чу (Choo 1998), кој се надоврзува на моделот СЕЦИ, а сепак ги рефлектира конективистичките основи на управувањето со знаењето се издвојуваат интегралните организациски структури како најповолни за поддржување на процесите на управување со знаењето: 1) високо ниво во донесување на одлуките, 2) ниско ниво на хиерархија и авторитет и 3) високо ниво на комплексност.

Моделот на Виг (Wiig 1993) иако постар од моделот СЕЦИ, ја разработува четвртата фаза на интернализацијата, и досега ретко бил тема на дискусија поврзана со организациската структура во литературата, слично како и моделот за управување со знаењето на Бојзот. Сепак може да се претпостави дека заради својот фокус врз организацијата на знаењето, управувањето со знаењето онака како што е дефинирано од Виг (Wiig 1993) и Бојзот (Boisot 1998) ќе биде силно поддржано од интегрирана или вертикална организациска структура.

5.3.2. *Организациска култура*

Втората платформа што фундаментално влијае врз капацитетот на компаниите да управуваат со знаењето е организациската култура (Davenport et al. 1998; DeLong and Fahey 2000). Од друга страна, организациската култура не е само платформа во организациите, напротив, таа според ресурсната теорија на Барни (Barney 1986), доколку е ретка и тешка за имитација, може и самата да

стане конкурентска предност на компаниите. Во рамките на успешното управување со знаењето, таа претставува многу важен елемент што може да ги зајакне или да ги ослабне капацитетите на организацијата да создава и да споделува знаење.

5.3.2.1. Дефинирање и димензии на организациската култура

Како што е дефинирано од страна на Мурхед и Грифин (Moorhead and Griffin 2002, p. 485), организациската култура е „множество вредности што им помагаат на вработените во организацијата да разберат кои постапки се сметаат за прифатливи, а кои за неприфатливи во текот на нивната работа“. Истражувањата во областа на организациската култура привлечеле огромно внимание во изминатите две декади, но нивниот опсег, т.е. што сè се смета за организациска култура е сè уште неразрешено прашање во академската заедница. Според Мартин (Martin 2005), постојат три перспективи што го дефинираат и го анализираат концептот на организациската култура: 1) интегрираниот поглед – кој гледа врз концептот на култура како на организационо споделена појава (феномен) поврзана со логичен збир верувања (Shein 1992; Brown 1995); 2) диференцираниот поглед – кој ја признава културата како единство што покрива многу поткултури (Mintzberg 1987); и 3) фрагментираниот поглед – кој ја признава динамичната и постојано променлива природа на културата.

Интегрираниот поглед доминира во литературата. Браун (Brown 1995) ја смета организациската култура како збир на принципи, верувања, норми начини кои го одредуваат однесувањето на вработените. Шјан (Schein 1992) ја дефинира како „модел на споделени основни претпоставки што [организацијата] ги научила додека ги решавала проблемите со надворешната адаптација и внатрешната интеграција, што било сработено доволно добро за да се смета за важечко и поради тоа пренесено на новите членови, како точниот начин за согледување, размислување и чувствување во однос на тие проблеми“. Оваа дефиниција на Шјан (Schein 1992) јасно ја дели организациската култура во три главни дела: артефакти, заеднички (споделени) вредности и споделени основни претпоставки (Young 2001), и се смета како формална дефиниција на организациската култура. Оттука, оваа дефиниција ќе биде искористена за целите на ова истражување.

Во рамките на моделот на Шјан (Schein 1992), под артефакти спаѓаат сите ритуали, физичката средина, кодексот на облекување и внатрешните приказни

што се споделуваат во организацијата, и ова е најлесно видливото ниво од организациската култура поради неговата артикулирана природа. Споделените невидливи вредности се јасно воочливи во компании со етички кодекс, каде што врските клиент–вработен се сметаат за свети. Основните претпоставки се најдлабокото ниво во моделот и тие го означуваат споделувањето од страна на членовите во организацијата на 1) непожелно или 2) претпочитано однесување. Ова ниво е најпредизвикувачко, бидејќи ширењето и спроведувањето на такви претпоставки има потреба од значителна свест и време (Draft 2009).

Слика 5.5. Нивоа на организациска култура



Извор: Daft, R. (2009), *Management*, 9th Ed. Thomson South-Western: Mason, OH, USA., p. 254.

5.3.2.2. Категоризација на организациските култури

Како што е наведено во претходниот дел во литературата сè уште постои широко сфаќање за тоа што всушност е организациска култура. Оттука, не постои доминантен модел на класификација на организациските култури во литературата, но ако се земе дефиницијата за култура на Шјан (Schein 1992) како почетна точка во анализата, тогаш се издвојуваат неколку категоризации на организациска култура, кои треба подетално да се разгледаат од аспект на управувањето со знаењето. Тие се:

1. категоризацијата на Хенди (Handy 1985), која се базира врз работата на Харисон (Harrison 1972), е најстарата категоризација на организациска култура пронајдена во литературата. Во истата култура е обликувана според внатрешниот контекст на организацијата, главно отсликувајќи ги димензиите на организациската структура и моќ;
2. категоризацијата на Дил и Кенеди (Deal and Kennedy 1982, 1988) е првата што го вклучува надворешниот фактор во разграничувањето на организациските култури. Притоа се разгледува надворешниот фактор

што бил употребен (согледаниот (пресметан) ризик) но и внатрешната реакција што ја предизвикал; и

3. категоризацијата на Камерон и Квин (Cameron and Quinn 2006), која ги рефлектира непредвидените теории, каде што културата е производ на поклопувањето помеѓу внатрешниот и надворешниот контекст на организацијата.

5.3.2.3. Моделот на Хенди (Handy 1985)

Надградувајќи се врз работата на Харисон (Harrison 1972), Ханди (Handy 1985) ги употребил димензиите на централизација и формализација од организациската структура за да идентификува четири видови организациски култури: 1) култура на улога⁴⁴, 2) култура на задача⁴⁵, 3) култура на моќ⁴⁶ и 4) култура на личност⁴⁷.

Културата на улога е високо формулирана и структурирана, базирана врз постоењето на јасни правила и прописи за контролирање на работните процедури во организацијата. Фокусот е ставен на улогите, не на поединците, додека хиерархијата и бирократијата доминираат во односите помеѓу вработените. Вработените не можат да ги извршуваат работите на свој начин, туку мораат да ги следат добро формулираните описи на работните места, контролирани преку одреден број назначени улоги и позиции со авторитет (Moorhead and Griffin 2001; Mills et al. 2006, p. 443).

Културата на задача е пофлексибилна. Луѓето во организацијата се собрани заедно поради различните начини на кои можат да придонесат во одредена работа или задача. Со други зборови, стручноста е сместена во поединците и тие мора да бидат соодветно организирани (во задачи) со цел да ги исполнат потребите на бизнисот (Mills et al. 2006, p. 443; Martin 2005, p. 493).

Културата на моќ се поврзува со појавата на минимална бирократија што се врти околу еден извор на моќ. Овој извор на моќ може да биде поединец (т.е. сопственик на бизнис) или група луѓе (т.е. највисокиот менаџмент). Организацискиот извор на моќ ги носи сите важни одлуки и го држи целосниот

⁴⁴ Англискиот термин е *role culture*.

⁴⁵ Англискиот термин е *task culture*.

⁴⁶ Англискиот термин е *power culture*.

⁴⁷ Англискиот термин е *person culture*.

авторитет врз сите релевантни прашања (Mills et al. 2006, p. 443; Martin 2005, p. 495).

Културата на личност е најреткиот вид организациска култура и може да биде опишан како индивидуалистичка култура бидејќи фокусот е ставен врз потребите на поединците во организацијата. Нејзина цел е да им служи на поединците, да им дозволи да донесуваат одлуки и постапки, и да развијат нивни лични цели и задачи (Mills et al. 2006, p. 443; Martin 2005, p. 493).

Главната критика кај класификацијата на Хенди (Handy 1985) и Харисон (Harrison 1972) произлегува од структурната природа на поделбата, која не може јасно да се раздели од структурата и моќта. Ова може лесно да се забележи во објаснувањата дадени во претходните параграфи. Како резултат на тоа, категоризацијата не е бихејвиористичка (Linstead et al. 2004). Тоа значи дека културата ги објаснува само видливите артефакти од моделот на Шајн, но не може да го препознае влијанието од страна на основните вредности и претпоставки, т.е. има слаба претскажувачка моќ.

5.4.1.1. Моделот на Дил и Кенеди (Deal and Kennedy 1982, 1988)

Културните типологии предложени од Дил и Кенеди (Deal and Kennedy 1982, 1988) се потпираат врз интеракциите помеѓу две клучни варијабли: степенот на ризик на кој организацијата е изложена, и повратната информација во однос на менаџерските перформанси при справувањето со тој ризик (Morden 2004, p. 166). Во овој поглед, Дил и Кенеди (Deal and Kennedy 1982, 1988) идентификуваат две важни димензии. Првата е идентификација на четири вида култура, со цел приближување кон ризикот и брзината на повратната информација од околината кога се донесува одлука: 1) култура на напорна работа⁴⁸, 2) култура на процес⁴⁹, 3) мачо-култура⁵⁰, и 4) култура на заложување на компанијата⁵¹ (Martin 2005, p. 496–498; Morden 2004, p. 166; Murray et al. 2006, p. 97).

Културата на напорна работа е култура што може да се објасни со конзистентни групи што со ентузијазам се „фрлаат“ како на работата така и на забавата, т.е. компании со мал ризик, но брза повратна информација (Martin 2005, p. 496; Murray et al. 2006, p. 97). **Културата на процес** ги нагласува системот и

⁴⁸ Англискиот термин е *work and play hard culture*.

⁴⁹ Англискиот термин е *process culture*.

⁵⁰ Англискиот термин е *macho culture*.

⁵¹ Англискиот термин е *bet your company culture*.

процедурите, земајќи го предвид фактот дека успехот произлегува од вниманието посветено на деталите (Martin 2005, p. 496; Murray et al. 2006, p. 97). **Мачо-културата** се карактеризира со висок ризик и брза повратна информација, додека **културата на заложување на компанијата** ги нагласува техничките вештини, со цел да „се оствари правото“ во рамки на дадените насоки. Овој вид култура се карактеризира со многу висок ризик и со бавна повратна информација што доаѓа од околината (Martin 2005, p. 497; Murray et al. 2006, p. 97).

Како што може да се види од објаснувањата за видовите култури дадени во претходниот дел, главниот фактор што го одредува видот на културата е задачата на организацијата и на финансиските последици од работењето. Во процесот, повратната информација за извршената задача влијае врз идентитетот на вработените и нивното чувство на припадност. Ова резултира со развивање модели на колективно однесување (Linstead et al. 2004).

Втората димензија развиена од страна на Дил и Кенеди (Deal and Kennedy 1982) ги претставува концептите на „слаба“ и „силна“ култура, кои подоцна ги надградуваат Пејне (Paune 1990) и Браун (Brown 1998). Слабата култура е култура со ограничено влијание врз вработените, лошо чувство за насока и цел, и слабо поддржана со активностите или вредностите на групата. Од друга страна, силната култура поддржува унифицирано работно место и однесување на вработените на еден позитивен и сеопфатен начин (Mills et al. 2006, p. 429; Martin 2005; Murray et al. 2006).

5.4.1.2. Моделот на Камерон и Квин за организациска култура

Покрај тоа што моделот на Хенди е доминантниот модел кога станува збор за организациска култура, кога треба да се дијагностицира истата, Камингс и Ворли (Cummings and Worley 2008) тврдат дека употребата на моделот на конкурентски вредности на Камерон и Квин (Cameroon and Quinn 2006) е подобар пристап. Моделот на конкурентски вредности на Камерон и Квин (Cameroon and Quinn 2006) е модел што целосно го рефлектира влијанието на теориите на непредвидливост врз организациската култура. Ако класификацијата на Дил и Кенеди (Deal and Kennedy 1988) овозможува мала контрола врз влијанието од надворешните фактори измерени преку согледаниот (пресметан) ризик, моделот на конкурентски вредности на Камерон и Квин (Cameroon and Quinn 2006) дефинира четири вида организациска култура што произлегуваат како резултат од

„поклопувањето“ на вредностите, околината и стратегијата на организацијата. Сите четири вида култури, т.е. култура на клан⁵², култура на адхократија⁵³, хиерархиска⁵⁴ и пазарна култура⁵⁵ се дадени на Слика 5.5 (Cameroon and Quinn, 2006). Според моделот, не постои „подобар“ вид култура од другите, но постои посоодветен тип култура што зависи од контекстот (Cameroon and Quinn 2006; Tharp 2009).

Пазарната култура е типична за организациите што се фокусираат на надворешното опкружување, со барања за контрола и стабилност. Основните претпоставки кај оваа култура се дека надворешното опкружување не е пријателско, дека компанијата се стреми кон подобра конкурентска позиција, дека потрошувачите бараат вредност и се тешки да се задоволат, и дека клучната задача на менаџментот е да донесе резултати, продуктивност и профит во организацијата. Организациите со пазарна култура се насочени кон надворешните односи со потрошувачите, добавувачите, изведувачите и слично. Пазарната е поврзана со работно опкружување што е ориентирано кон резултати. Во организацијата се наметнува надворешниот фокус кон конкурентност и продуктивност, додека надминување на конкуренцијата и постигнувањето лидерство на пазарот се најмногу потенцираните елементи. Успехот е дефиниран според учеството и продирањето на пазарот и ефективните стратешки партнерства, додека се наметнува долгорочната грижа врз остварување на целите на управниот одбор и активностите на конкуренцијата (Cameron and Quinn 2006; Tharp 2009).

Културата на клан го добила името поради нејзината сличност со фамилијарните организации. Компаниите со култура на клан се опишуваат како проширени семејства наместо како економски субјекти. Тоа е вид култура каде што доминира грижата за луѓето, флексибилноста и чувствителноста кон потрошувачите, заедничките вредности и цели, учеството, единството и индивидуалноста. Типични карактеристики на компаниите со култура на клан се тимска работа, висок морал, програми во кои се вклучени вработените и корпоративна заложба за зајакнување на придонесот и лојалноста на вработените. Културата на клан се отсликува со пријателска работна средина во која луѓето

⁵² Англискиот термин е *clan culture*.

⁵³ Англискиот термин е *adhocracy*.

⁵⁴ Англискиот термин е *hierarchy*.

⁵⁵ Англискиот термин е *market culture*.

споделуваат сè, заложувањето е на високо ниво, лидерите се перципираат како ментори и организацијата се држи заедно со помош на традицијата и лојалноста. Долгорочната придобивка од индивидуалното развивање има голема важност, а успехот е дефиниран врз база на грижата за луѓето, учеството, тимската работа и согласувањето (Cameron and Quinn 2006; Tharp 2009).

Културата на адхократија е типична за организациите каде што фокусот е ставен врз надворешното позиционирање, со високо ниво на индивидуалност и флексибилност. Овој вид култура често е застапен во софтверската и авијационската индустрија, како и во кинематографијата, поради тоа што најголемиот предизвик за организација со култура на адхократија е да произведува иновативни производи и услуги и брзо да се приспособи за да ги искористи новите можности. Се карактеризира со централизирана моќ или односи со авторитетот, како што се хиерархискиот и пазарниот вид на култура, но пренесувањето на моќта се движи од поединец до поединец, или од тим до тим. Индивидуалноста, флексибилноста, приспособувањето и преземањето ризик, како и создавањето трендови се високо вреднувани во адхократијата (создавачка) културата (Cameron and Quinn 2006; Tharp 2009).

Организациите во кои доминира **хиерархиската култура** имаат сличности со бирократските организации. Внатрешното одржување е добиено преку нагласување на стабилноста и контролата, а внатрешниот фокус, и интеграцијата се основни столбови на хиерархискиот вид на култура. Голема важност е ставена на стандардизацијата, на добро дефинираните структури на авторитет и на донесувањето одлуки. Во овие организации, лидерите се способни да ги управуваат, координираат и надгледуваат луѓето и процесите во организацијата. Работното место најчесто е формално и структурирано, како резултат на комбинацијата помеѓу внатрешниот фокус и стабилноста (Cameron and Quinn, 2006; Tharp 2009).

Моделот на конкурентски вредности се фокусира на прашањето како збирот на дилеми околу вредноста се решени од страна на културата (Cameron and Quinn, 2006). Вообичаените методи на оценување најчесто вклучуваат дизајнирање и имплементација на специфични индекси и нивни мерења што се вршат со употреба на интервјуа и анкети (Cameron and Quinn 2006). Основната претпоставка што стои зад овој модел, според тврдењата на Камингс и Ворли (Cummings and Worley 2008), е дека кога културата е идентификувана, таа може

да се промени и да се усогласи со предвидените цели во компанијата, т.е. позитивно да влијае врз перформансот на компанијата.

Слика 5.6. Моделот на конкурентски вредности на Камерон и Квин (Cameroon and Quinn 2006)



Извор: Gray and Densten (2013). "Towards An Integrative Model Of Organizational Culture And Knowledge Management". *International Journal of Organisational Behaviour*, 9(2), p. 596.

5.3.2.4. Влијание на националната култура – моделот на Хофстед (Hofstede 1991)

Една од најважните причини, зошто културните вредности и основните претпоставки се тешки да се променат и да се претворат во поддржувачки за стратегијата и организацијата во компанијата, е влијанието на националните култури врз заедничките организациски вредности и однесувањето на вработените (Linstead et al., 2004). Во оваа област најголемиот и најважен придонес доаѓа од Герт Хофстед (Hofstede 1991), кој дефинирал четири културни вредности придружувани од петта, дефинирана од Бонд (Bond 1991):

1. распределба на моќта – обемот на централизацијата и степенот на учество во донесувањето одлуки се смета за „дистанција на моќта“ ();
2. избегнување неизвесност – степенот до кој луѓето се чувствуваат под закана од несигурноста ја дефинира димензијата на „справување со несигурноста“; во културите што ја вреднуваат оваа димензија, потребни се правила и формалност за да се структурира животот;

3. индивидуализам/колективизам⁵⁶ – во индивидуалистичките култури, самоактуализирањето се темели на идентитетот на поединецот, додека во колективните структури идентитетот на групата е поважен;
4. машки наспроти женски вредности – доминантните вредности во земјите што ги вреднуваат машките вредности, се достигнувањата и успехот; од друга страна, пак, во земјите каде што доминира женските вредности, грижата за другите и квалитетот на животот се главни вредности на националната култура (Шуклев и Дракулевски, 2001);
5. насоченост кон целта – општествена перспектива ориентирана кон иднината, наместо конзервативен историски поглед – димензија што се објаснува преку долгорочна наспроти краткорочна ориентација (Шуклев и Дракулевски, 2001).

За Хофстед и др. (Hofstede et al. 1990) овие пет димензии се продолжението на заедничките вредности и верувања што го обликуваат животот на организацијата во различни национални култури. Како резултат, нивното влијание треба да биде земено предвид кога се анализира ефектот што го има организациската култура врз организациските перформанси.

Покрај директното влијание врз организациската култура, националните култури и меѓукултурните разлики се главните причини што се најчесто поврзувани со неуспешната стапка на спојувањето и преземањето (Hoetzel 2005, p. 1; Cummings and Worley 2006, p. 456). Според истражувањето спроведено од страна на Хеџел (Hoetzel 2005, p. 7–10), неколку димензии од емпирискиот модел на Хофстед (Hofstede 2004) се појавиле како значајни придонесувачи за меѓукултурните национални разлики што влијаат врз организациската култура и перформансот на споените/преземени субјекти: ниво на индивидуализам во општеството, дистанцијата на моќта и справувањето со несигурноста.

Според Линстед и др. (Linstead et al. 2004, p.115), културните разлики во овие димензии имаат силно влијание врз организацијата поради тоа што зафаќаат области како што се: автономијата и слободата, наградите, очекувањата од работното место и управувањето, и значајно влијаат врз организациската посветеност, идентификацијата и однесувањето на вработените, ставови поврзани

⁵⁶ Англискиот термин е *individualism/collectivism*.

со тимот и барање повратна информација. Понатаму, националните ставови, вредности и норми за автономијата и слободата, влијаат врз очекувањата и оттаму врз авторитетот и централизацијата во донесувањето одлуки. Друга димензија на организациите, која е под силно влијание на националната култура, е нивото на формализација, т.е. степенот до кој луѓето ги прифаќаат правилата, политиките и процедурите на организацијата (Linstead et al. 2004, p.116).

5.4.2.4. Организациската култура во моделите на управување со знаењето

Нонака и Коно (Nonaka and Konno 1998) и Нонака и Такеучи (Nonaka and Takeuchi 1995) биле првите што го идентификувале општествениот контекст во организациската средина како суштински важен за процесот на споделување на знаењето. Истото може да се припише и на моделот на Бојзот (Boisot 1998). Моделот на Виг (Wiig 1993) фокусиран врз организацијата на знаењето, како и ретките последователни истражувања на моделот во теоријата и во практиката, не го разгледуваат влијанието на овој дел од внатрешниот контекст на организациите. Моделот на Чу (Choo 1998) го разгледува внатрешниот организациски контекст дефиниран од организациската култура особено во делот на давањето смисла на податоците и информациите што доаѓаат или се генерирани од организацијата. Моделот СЕЦИ на Нонака и Такеучи (Nonaka and Takeuchi 1995), како и моделот на управување со знаењето на Чу (Choo 1998), даваат силен акцент на информацијата што доаѓа од надворешната средина.

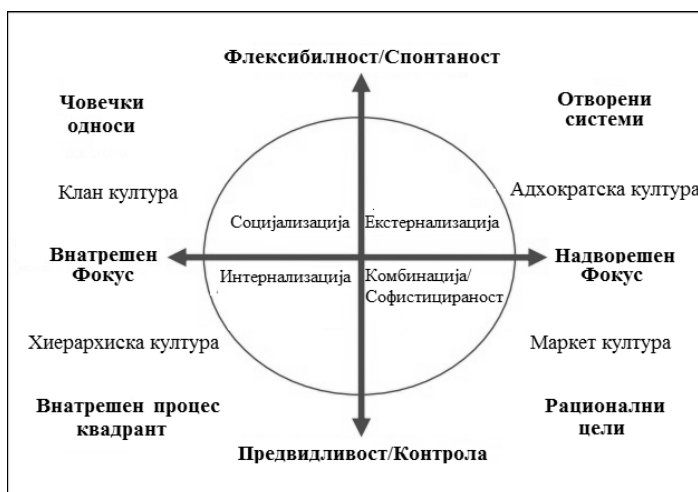
Оттука, ако се направи синергија на моделите за управување со знаењето и улогата на организациската култура, произлегува дека моделот СЕЦИ на Нонака и Такеучи (Nonaka and Takeuchi 1995) е најдоминантен за натамошна разработка. При тоа, имајќи предвид дека моделот СЕЦИ на Нонака и Такеучи (Nonaka and Takeuchi 1995) е спирален модел на создавање и преобразба на знаењето каде што информацијата слободно влегува од надворешната средина, најдобро е тој теоретски да се разгледува во однос на моделот на конкурентски вредности на Камерон и Квин (Cameron and Quinn 2006), кој ги рефлектира теориите на непредвидливост што ги обработивме во делот 5.4.1.2, во кои културата се смета за производ на адаптацијата на внатрешниот и надворешниот контекст на организацијата.

Греј и Денстен (Gray and Densten 2013) даваат одлична паралела на овие два модела – Слика 5.7. Според авторите, комбинацијата на овие модели отвора

можности за зголемување на организациската ефективност, т.е. моделот на конкурентни вредности „ја разгледува организациската ефективност во однос на структурата на организациската култура, додека моделот СЕЦИ на Нонака и Такеучи (Nonaka and Takeuchi 1995) претполага постоење на организациска намера во создавањето и трансферот на знаење што е централна за организациската ефективност“.

Двата модела се одлични во објаснувањето на динамичката природа на процесите што се однесуваат на внатрешните операции, како и интеракцијата на организациите со надворешната средина. Моделот на конкурентски вредности, како и моделот СЕЦИ на Нонака и Такеучи (Nonaka and Takeuchi 1995) нагласуваат дека е потребно членовите на организацијата да ги урамнотежат конфликтните побарувања во секојдневните процеси што го опфаќаат управувањето со знаење. На пример, моделот на конкурентска предност претполага потреба од извонредност кога станува збор за контрадикторни или парадоксални способности на организацијата (Quinn et al. 1991), додека моделот СЕЦИ на Нонака и Такеучи (Nonaka and Takeuchi 1995) предлага создавање на знаењето во рамки на процес што интегрира спротивставени концепти како што се: ред, хаос, премолчено и експлицитно знаење, креативност и ефикасност. Слика 5.7. дава визуелна презентација на спојувањето на двата модела во еден модел, така како што предлага Греј и Денстен (Gray and Densten 2013) нарекувајќи го модел на организациско управување со знаење.

Слика 5.7. Моделот на Греј и Денстен (Gray and Densten 2013)



Извор: Gray and Densten (2013). "Towards An Integrative Model Of Organizational Culture And Knowledge Management". *International Journal of Organisational Behaviour*, 9(2), p. 598.

Според Греј и Денстен (Gray and Densten 2013), фундаменталната претпоставка што произлегува од комбинацијата на двата модела најмногу се однесува на горниот лев квадрант каде што вредностите на клан културата (човечките односи и социјализацијата) се поврзуваат со споделувањето на знаењето. И во другите квадранти поклопувањето е евидентно, но најважно е што и двата модела препознаваат дека дури и во компаниите со добро развиени процеси на управувањето со знаењето, вработените секогаш се обидуваат да се свртат кон другите за да обезбедат решение за организациските проблеми и предизвици. Оваа состојба на потреба за социјализација е добро дефинирана и опфатена во двата модела наведени погоре, кои заедно, солидно го дефинираат влијанието на организациската култура врз процесите на управување со знаењето, посебно врз создавањето и споделувањето на знаењето, кои се доминантни процеси во моделот СЕЦИ на Нонака и Такеучи (Nonaka and Takeuchi 1995).

Покрај тоа што моделот прикажан на Слика 5.7., развиен од Греј и Денстен (Gray and Densten 2013), се обидува да дефинира нов модел на управување со организациското знаење, вистинскиот придонес на моделот кон дисциплината на управувањето со знаењето произлегува од добро дефинираните контакт-точки на управувањето со знаењето и организациската култура како вредносен систем на организацијата.

5.3.3. Информатичка технологија

Третата платформа што го поддржува управувањето со знаењето е технологијата. Таа е призната како главен овозможувач на преземањето, чувањето и дистрибуцијата на структурираното (кодифицирано) знаење (Khalifa and Liu 2003, Moffett et al. 2004, Gold et al. 2001). Технологијата е централен овозможувач на процесите со управување со знаење, додека широкиот спектар на технолошки алатки за управување со знаење што се наоѓаат во современите организации, според Мофет и др. (Moffett et al. 2004), може да се групираат во три различни категории: **алатки за соработка, алатки за управување со содржина, т.е. постојното експлицитно знаење и деловни интелегентни платформи**. Многу ИТ-алатки се достапни под овие категории. Овие алатки потпомагаат во собирање на знаењето и експертизата на вработените и ја прават неа достапна за сите во организацијата. За истото се користат неколку типа технологии. Репозитари на знаење што опфаќаат податочни бази на документи и информации, пребарувачи и интелегентни агенти. Експертски директориуми, како што се мапи на знаење или жолти страници и колаборативни алатки, како што се колаборативен софтвер⁵⁷, ел. пошта, конференциски алатки (Bernard, 2006).

Емпириските истражувања потенцираат дека без употреба на потребното ниво на технологија соодветно на барањата на организацијата, иницијативите за воведување процеси за управување со знаење, се предодредени да пропаднат (Bachina and Ndlela 2008). Оттука, информатичката технологија е суштински овозможувач (платформа) за процесите на управување со знаењето. Информатичката технологија го менува начинот на кој организациите се развиваат, разменуваат производи и услуги, се натпреваруваат и комуницираат. Нејзината употреба во организацијата ги подобрува процесите на одлучување и го поддржува трансферот на индивидуалната информација во организациско знаење (Karacapilidis et al. 2006). Ефективната техничка подготвеност со соодветна техничка инфраструктура и соодветни процеси на пребарување, апстракција и индексирање влијае врз употребата на знаењето (Behboudi 2006).

Оттука, порталите за управување со знаење, интранетите, конференциските и алатките за видеоконференции, системите за менаџмент на документи, електронските огласни портали, електронските системи за пораки,

⁵⁷ Англискиот термин е *groupware*.

вештачката интелигенција и мапите на знаење се само некои од алатките што се создадени за да ги подржуваат процесите на управување со знаењето. Тие заедно создаваат платформа преку која вработените го користат и споделуваат знаењето. Со помошта на овие алатки, можат да се идентификуваат дупките во организациското знаење. Тие исто така помагаат и во вклучувањето на вработените во создавањето на знаењето што е потребно за деловен континуитет на организацијата.

Во својата работа, Метју (Mathew 2009) ја потенцира круцијалната улога на информатичката технологија во организирањето, споделувањето, соработката, категоризацијата, дисеминацијата и складирањето на знаењето што подоцна може да биде искористено, но и достапно во различни контексти. Во своето истражување, Матлеј и Мартин (Matlay and Martin 2009) опфатија паневропски виртуелен тим составен од 24 е-претприемачи и ги евалуираа појавните колаборативни и конкурентни стратегии што се користат во малиот е-бизнис. Резултатите од студијата покажаа дека малите и средни компании го користат интернетот за олеснување на електронското споделување на знаење како дополнение на внатрешните електронски платформи.

Од друга страна, пак, Шнекенберг (Schneckenberg 2009) потенцира дека ИТ-алатките, како што се *Web 2.0*, специфично *Wikis*, блогите, но и *Real Simple Syndication (RSS)* ја зајакнуваат комуникацијата со клиентите и добавувачите во суштинските бизнис-процеси, како што е развојот на производи и ја охрабруваат соработката и размената на знаење помеѓу вработените. Според Сонг (Song 2009), ИТ-инфраструктурата го олеснува споделувањето на знаењето, неговото создавање и складирање, но и неговиот трансфер преку подобрување на внатрешната комуникација во организацијата.

Андерсон и Хермансон (Andersson and Hermansson 2009) ги потенцираат ИТ-системите како едни од седумте потенцијални механизми за асимилација на знаењето од експертите, додека студијата на Саенз (Sáenz et al. 2009), која применува структурно моделирање го потенцираше позитивното влијание на информатичката технологија, вработените и процесите врз ефективноста на споделувањето со знаењето. Интензитетот на технологијата го модерира степенот на важност на секоја способност за иновирање во процесот на создавање вредност.

Користејќи го квалитативниот пристап во истражувањето на софтверските индустрии, студијата на Ахмад и Кан (Ahmad и Khan 2009) ја потенцира улогата на информатичката технологија како брз и ефикасен медиум во усвојувањето, складирањето, споделувањето и трансферот на знаењето, значително придонесувајќи во порамнувањето на постојното знаење и создавањето ново знаење во компанијата.

Улогата на информатичката технологија како платформа за поддршка на имплементацијата на процесите со управување со знаењето, е идентификувана и докажана од многу истражувачи. Агравал и др. (Agrawal et al. 2010) се залагаат за потребата од соодветна комбинација на институционална, општествена и менаџерска иницијатива поддржана од соодветна технологија. Крили и др. (Crilly et al. 2010) смета дека процесите поддржани од информатичка технологија и зајакнати со организациски процеси на создавање знаење, складирање, повторно користење и трансфер преку кодирање и споделување на најдобрите практики, создавањето корпоративни директориуми на знаење или мапирање на внатрешната експертиза како и создавање мрежи на знаењето, на пример интернет-форуми во специјализирани области. Технологиите што поддржуваат практики на управување со знаењето вклучуваат директориуми на знаење.

ГЛАВА VI. ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ НА ВЛИЈАНИЕТО НА УПРАВУВАЊЕТО СО ЗНАЕЊЕТО ВРЗ ОДРЖЛИВАТА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ КАЈ КОМПАНИИТЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

6.1. Концептуална рамка на влијанието на управувањето со знаењето врз конкурентската предност

Теоретската дискусија образложена во претходните глави, укажува на потенцијалното силно влијание на процесите на управување со знаење врз конкурентската предност на компаниите. Преку синергија на моделот на управување со знаењето на Нонака и Такеучи (Nonaka and Takeuchi 1995), Чу (Choo 1998), моделот на Бојзот и моделот на Виг (Wiig 1993), може да се идентификуваат неколку категории процеси за управување со знаењето, кои беа детално опишани во претходните точки: 1) генерирање, 2) организирање, 3) дисеминација и 4) користење на знаењето. Овие процеси беа детално опишани во претходните точки.

Моделите на управување со знаењето од каде што произлегуваат овие процеси не ја преиспитуваат претпоставката за влијание врз конкурентската предност на компаниите, туку навлегуваат во деталите на активностите што треба да ги преземат компаниите за да воведат или за да ги подобрат своите процеси на управување со знаењето. Не постои општоприфатен став во академската заедница што со сигурност ја потврдува претпоставката дека процесите на управување со знаењето позитивно влијаат врз конкурентската предност на компаниите. Оттука, тоа е првото прашање што го опфаќаме со емпирискиот модел, но и прашање на кое се обидуваме да дадеме одговор со оваа докторска дисертација: дали и како управувањето со знаењето влијае врз конкурентската предност на компаниите. Следното прашање што го опфаќаме со моделот, а кое произлегува од првото, е колку може да се претпостави дека сите процеси на управувањето со знаењето еднакво влијаат врз конкурентската предност на компаниите. **Според ресурсната теорија и теоријата на динамичките способности, токму процесите на користење на знаењето во компанијата се тие што претставуваат динамички**

способности со потенцијал да влијаат врз конкурентската предност на компаниите.

Како што веќе беше разгледано во точки 5.1.6., постојат два основни аргумента за поврзување на управувањето со знаењето и динамичките способности (Eisenhardt, Santos 2002, p. 139). Првиот аргумент доаѓа од сознанието дека конкурентската способност на компанијата не произлегува толку многу од нејзината моментална база на знаење, ниту начинот на кој тоа знаење е организирано и дисеминирано, туку од **нејзината способност (знаење) да создава ново знаење**. Ако убаво се разгледаат моделите на управувањето со знаењето што ги опишавме во претходните точки, создавањето на новото знаење е во центарот на сите процеси што се опфатени со овие модели, но најмногу овој процес е опфатен во моделот СЕЦИ на Нонака и Такеучи (Nonaka and Takeuchi 1995) и концептот „Ба“ на Нонака и Коно (Nonaka and Konno 1998), каде што спиралата на позитивен раст во која знаењето се трансформира низ фазите, придонесува за генерирање ново знаење во компанијата, кое потоа повторно станува дел од спиралата. Во моделот на Нонака и Такеучи (Nonaka and Takeuchi 1995) целиот процес на создавање знаење ја има улогата на динамичка способност на организацијата. Создавањето ново знаење е еден од најважните потпроцеси на користењето со знаењето разгледани во точка 5.2.4., но и создавањето знаење со фузија разгледано во точка 5.2.1.

Вториот аргумент е централната позиција на динамичките способности во механизам што им овозможува на компаниите да дојдат до економски приход од нивните средства од знаење⁵⁸ (Teese et al. 1997). Истото претполага постоење процеси за управување со знаењето што овозможуваат ефективно користење на знаењето во насока на подобрување на конкурентската предност на компанијата (Точка 5.2.4.). Ова е поддржано од Прим и Батлер (Priem and Buttler 2001, 2001a), кои тврдат дека во средините што поседуваат слична динамика на моделот СЕЦИ, динамичките способности имаат карактеристика на едноставни нестабилни процеси, засновани врз креирање ново знаење (иновации), со цел брзо приспособување на условите во средината. Оттука, според Прим и Батлер (Priem and Buttler 2001) динамичката способност на компаниите нема да биде само способноста да иновираат, туку и нивната способност за насетување на промените

⁵⁸ Англиски термин е *knowledge assets*.

во средината во која оперираат. Дополнително, донесувањето одлуки од стратешка предност за организацијата е третиот од процесите на користење на знаењето во организацијата (ова произлегува од работата на Тис и други (Teese et al. 1997), но и од работата на оската на грешка на Пауел и Арехле (Powell and Agrele 2007), што придонесува кон создавање на конкурентска предност.

Ако се вратиме на дефиницијата дадена претходно од Грант (Grant 2010, p. 225) за конкурентска предност како „потенцијална или реална заработка на профит повисок од просекот во индустријата, или реализирање повисоки нивоа на поврат на инвестираниот капитал во однос на конкуренцијата, што се постигнува со формулирање и имплементација на стратегија на дополнителна вредност што конкурентите не можат да ја реплицираат“, во тој случај нејзиното присуство во компаниите резултира во создавање квантифицивана додадена вредност во однос на останатите конкуренти. Во рамки на извлечената дефиниција, квантифициваната додадена вредност не е ништо друго туку супериорен организациски перформанс во однос на конкуренцијата.

Имајќи го предвид овој заклучок, како и претходните емпириски истражувања што укажуваат на недостиг од доминантен емпириски модел при испитувањето на каузалноста меѓу управувањето со знаењето и организацискиот перформанс, моделот СЕЦИ на Нонака и Такеучи (Nonaka and Takeuchi 1995) е најистражуваниот модел, но и кај него фокусот на истражувачите е ставен врз влијанието на стратегиите на персонализација и на кодификација врз перформансот на компаниите. На пример, студијата на Лопез-Николас и Мерињо-Сердан (López-Nicolás and Meroño-Cerdán 2011) го разгледува влијанието на управувањето со знаењето врз иновациите и врз корпоративниот перформанс на компаниите во Шпанија преку персонализацијата и кодификацијата како стратегии за управување со знаењето. Резултатите укажуваат на директно влијание врз иновациите на компанијата, а преку нив како посредници во трансакцијата, и влијание врз корпоративниот перформанс на компаниите изразен преку ефикасност, ефективност и профитабилност.

Претходното емпириско истражување за влијанието на управувањето со знаењето врз перформансот на компаниите, го одразува влијанието на школата на позиционирањето на Портер (Портер 1980, 1985), објаснета во точка 1.2, и се задржува на влијанието на овие процеси врз ефикасноста и иновациите на компанијата. На пример, Марч (March 1991) во својот труд ги разгледува

експлорацијата и експлоатацијата на знаењето, па последователно ги поврзува со иновациите и со ефикасноста на компанијата. На сличен начин Когут и Цандер (Kogut and Zander 1992), но и Мајхшак и др. (Majchrzak et al. 2004) гледаат на иновацијата како на директна последица од управувањето со знаењето, додека Грант (Grant 1996), како и Конер и Прахалд (Conner and Prahalad 1996) веруваат дека управувањето со знаењето им овозможува на организациите да бидат поефикасни. Овие елементи што авторите ги истражиле како последица од управувањето со знаењето, всушност се резултат од процесите што го опишуваат користењето на знаењето во компанијата: 1) за генерирање ново знаење (**иновативност**), 2) за здобивање чувство за надворешната средина (пазари, индустрии, конкуренција) и 3) за донесување **стратешко релевантни одлуки**. Претпоставката на ова емпириско истражување е дека токму овие процеси се динамичките способности на компаниите што водат до конкурентска предност, за разлика од другите три процеси на управувањето со знаењето што ги дефинираме само како способности на компаниите, и оттука, ги издвојуваме овие процеси од останатите процеси на управување со знаење и ја дефинираме првата хипотеза на истражувањето поставена со емпирискиот модел.

H1: Постоењето организациски пристап во користењето на знаењето во компаниите позитивно влијае врз организацискиот перформанс на компаниите (финансиски и нефинансиски показатели).

Притоа, емпирискиот модел во ниту еден случај не го отфрла влијанието на другите процеси за управување со знаењето врз организацискиот перформанс на компаниите. Во согласност со теоријата и со постојните емпириски истражувања, ова влијание се разгледува преку влијанието на овие групи процеси врз процесите за иновативно и за ефикасно користење на знаењето. Оваа претпоставка е клучна претпоставка опфатена со моделот СЕЦИ на Нонака и Такеучи (Nonaka and Takeuchi 1995) и е целосно обработена во операционализацијата на овој модел од страна на Давенпорт и Прусак (Davenport and Prusak 2000). Оттука, може да ги поставиме следните хипотези:

H2: Постоењето организациски пристап во генерирањето на знаење (создавање и усвојување) позитивно влијае врз способноста на компанијата за ефикасно користење на знаењето.

H3: Постојењето организациски пристап во организирањето, складирањето, мерењето и заштитата на знаењето позитивно влијае врз способноста на компанијата за ефикасно користење на знаењето.

H4: Постојењето организациски пристап во дисеминација на знаењето (трансфер, споделување и репликација) позитивно влијае врз способноста на компанијата за ефикасно користење на знаењето.

Во однос на влијанието на платформите (структура, култура и информатичка технологија), емпирискиот модел се заснова на заклучоците од анализата на теоретските модели за управување со знаење кои му придаваат значење на влијанието на организациската структура, култура и информатичка технологија врз процесите на генерирање, организирање, дисеминација и користење на знаењето. Моделот исто така ги рефлектира и поранешните емпириски истражувања на темата, најмногу тие што се претставени во трудот на Голд и други (Gold et al. 2001), а кои се подоцна преземени и потврдени од серија други истражувачи (на пр.: Hsu and Sabherwal (2012)).

Влијанието на организациската структура врз процесите на управување со знаењето е најмногу емпириски истражуваната платформа кога станува збор за управувањето со знаењето. Сепак, најголем број студии имаат тесен опфат и се однесуваат на влијанието на хоризонталните структури засновани на тимска работа врз споделувањето на знаењето (Lubit 2001; Bennet and Bennet 2004; Knapp and Yu 1999; O'Sullivan and Azeem 2007). Многу малку студии воопшто навлегле во истражувањето на влијанието на вертикалните структури врз процесите на управување со знаењето, и најчесто тоа било од аспект на ограничувачки фактор, а не како фактор што позитивно би влијаел врз трансферот на знаењето. Имајќи го предвид сè подоминантното појавување на интегрираните организациски структури во организациите, како и теоретските модели на управувањето со знаењето, каде што тие се издвојуваат како структури со потенцијал позитивно да влијаат врз процесите на управување со знаењето разгледани во точка 5.3.1., ја поставуваме петтата хипотеза што го дефинира емпирискиот модел:

H5: Интегративните организациски структури позитивно влијаат врз процесите на генерирање, организирање, дисеминација и користење на знаењето.

Кога станува збор за организациската култура, поголемиот дел од емпириските истражувања во минатото на темата ѝ пристапиле како на бариера во

спроведувањето иницијативи за управување со знаењето во организациите (Soley and Pandya 2003; Kaywort and Leidner 2004). Многу малку ја опфатиле организациската култура како фактор што може да ги поддржи процесите на управување со знаењето (Kaywort and Leidner 2004). Според истражувањето на Кејворт и Лајднер (Kaywort и Leidner 2004) и врз основа на културните димензии на Хофстед, приспособливите и флексибилните култури поддржуваат создавање ново знаење. Сепак, стабилните и хиерархиски култури поддржуваат складирано знаење во организациските рутини. Организациските култури што се силни, отворени, и ориентирани кон споделување на информацијата помеѓу вработените, создаваат најдобар амбиент за споделување на знаењето. Како резултат на тоа, во суштина, различните организациски култури ги поддржуваат или ги ограничуваат различните видови управување со знаење со комбинација на процеси, а со тоа и на различни стратегии за управување со знаењето (кодификација наспроти персонализација). На пример, Алави и др. (Alavi et al. 2005) во својата студија упатуваат дека ако не постои средина што го поддржува споделувањето на знаење преку поставување очекувања и награди, воведувањето иницијативи за управување со знаењето нема да успеат. Ерл (Earl 2001) и Гаравели (Garavelli et al. 2004) ја вклучуваат културата на знаењето како есенцијален фактор што ја подобрува имплементацијата. Овие истражувачи посочуваат дека организациите што имаат вредности ориентирани кон отвореност и кон поддршка, се подготвени да развијат вредности и работно однесување што го поттикнува споделувањето идеи и знаење. Ова имплицира зголемено ниво на иновативност, побрза реакција на промени и нови пазарни можности.

Во поглед на културните вредности, емпириското истражување на Делонг и Фахеј (DeLong and Fahey 2000) идентификува неколку вредности што го поттикнуваат или го спречуваат создавањето, трансферот и примената на знаењето од страна на компанијата. Тие претполагаат дека додека довербата и соработката може да доведат до споделување на знаењето помеѓу вработените, вредностните системи што ги нагласуваат индивидуалноста и конкуренцијата ќе придонесат кон појава на однесување на работното место што ги оневозможува процесите на управување со знаењето. На сличен начин Церфенпа и Степлс (Jarvenpaa and Staples 2003) го идентификуваа влијанието на културните вредности во организацијата врз мотивацијата на изворот на знаење да го сподели ова знаење со другите вработени во компанијата. Нивната студија покажа дека во

средини што поддржуваат споделување на знаењето и во кои знаењето лесно се следи до изворот, постои поинтензивно споделување на знаењето. Други студии, како што е на пример студијата на Ли и Чои (Lee and Choi 2003) откриваат дека организациската култура дефинирана преку димензиите на соработка, доверба и учење, позитивно влијае врз процесите на создавање ново знаење во организацијата. Организациската култура што вреднува соработка и отвореност наспроти таква што им наметнува строги правила на однесување на вработените, е таа што овозможува создавање и дисеминација на знаењето во организацијата.

Оттука, шестата хипотеза во емпирискиот модел се обидува да го дефинира влијанието на организациската култура врз процесите на управување со знаење, идентификувајќи го конструктот на културата на учење како таа што позитивно ќе влијае врз процесите на управување со знаењето.

H6: Организациската култура на учење позитивно влијае врз процесите на генерирање, организирање, дисеминација и користење на знаењето.

Кога станува збор за информатичката технологија, поголем број на емпириските истражувања претставени во точка 5.4.3. укажуваат на нејзиното позитивно влијание врз процесите на управување со знаењето, па оттука во оваа насока се артикулира и седмата хипотеза:

H7: Информатичката технологија позитивно влијае врз процесите на генерирање, организирање, дисеминација и користење на знаењето.

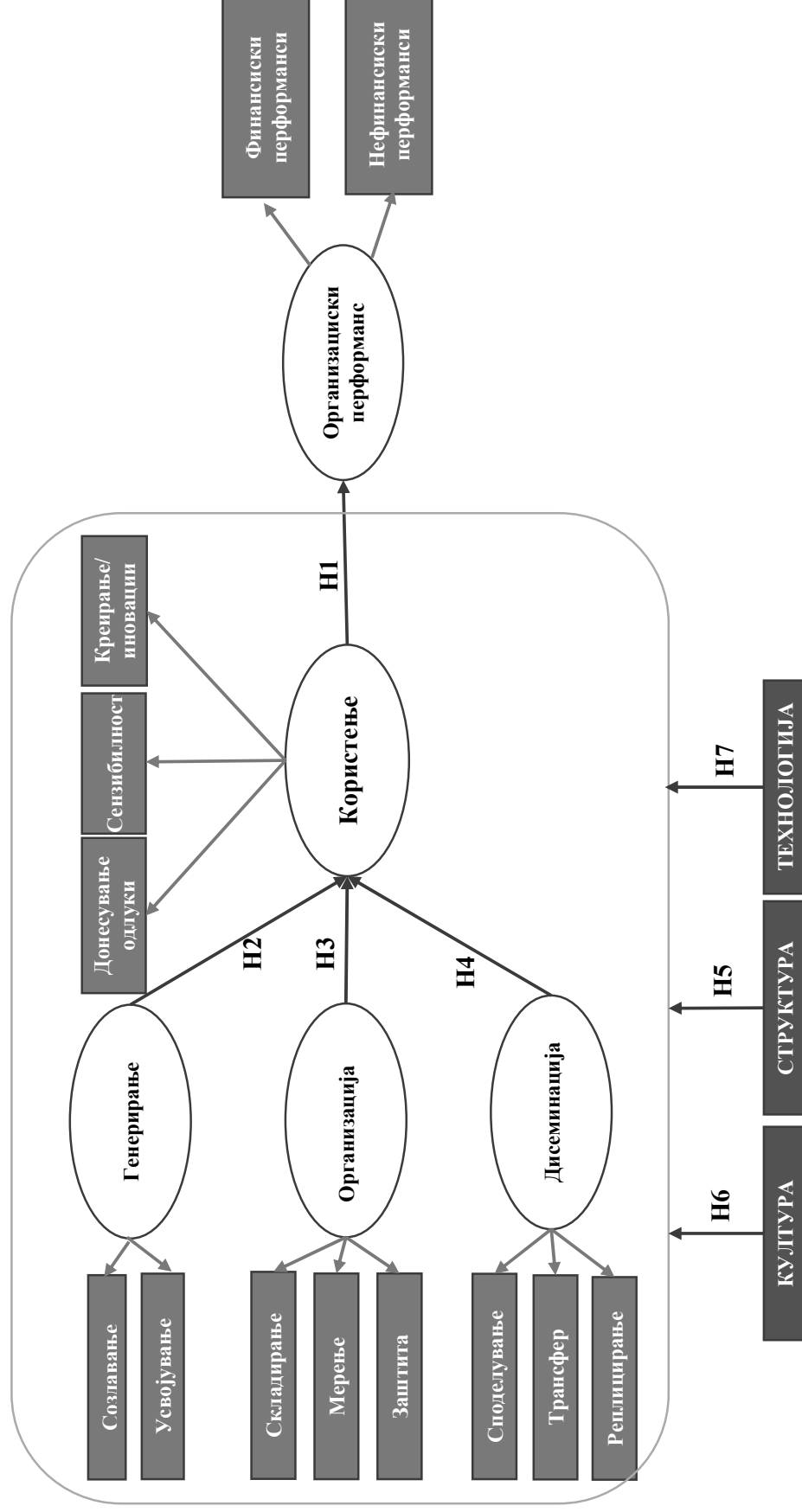
Дефинираните хипотези за влијанието на процесите на управување со знаењето врз конкурентската предност на компаниите претставена преку супериорен организациски перформанс во однос на останатите конкуренти, ги дефинираат основните контури на моделот претставен на Слика 6.1. Концептуална рамка на истражувањето. Моделот се заснова врз две претпоставки што исто така се тестирани во подоцнежното истражување:

1. Претпоставува постоење пет второстепени латентни конструкти, чие постоење во рамки на дадената популација на компании се проверува пред структурната анализа со цел да се изврши валидација на мерките, да се проверат претпоставките од теоријата во однос на емпириските податоци и да се подобри точноста на целиот модел.

2. Моделот претпоставува нееднаквост на процесите на управување со знаењето и го става процесот на користење на знаењето во посредничка улога⁵⁹ во процесот на влијание врз организацискиот перформанс. Ова е претпоставка што е тестирана со структурна анализа, но и со алтернативен модел во кој сите процеси на знаењето имаат еднаква важност.

⁵⁹Англиски термин *mediating variable*.

Слика 6.1. Концептуална рамка на истражувањето



Во согласност со теоријата, но и со претходните емпириски истражувања во оваа област, кои најмногу се засноваат на емпирискиот модел на Голд и др. (Gold et al. 2001), во емпирискиот модел се воведува **контролната варијабла на големина на компанија**. Истото произлегува од потребата да се внесе и моментот на расположливите ресурси во анализата за влијанието на управувањето со знаењето врз конкурентската предност. Големите компании имаат пристап до многу пософистицирани ресурси што им овозможуваат ефикасност во истражувањето и развојот, но и зголемена иновативност. Дополнително, големите компании се многу подобри во развојот и лансирањето нови производи на пазарите (Shumpeter 1961; Teece et al. 1997). Оттука, во емпирискиот модел се воведува и контролната варијабла на големината на компанијата.

6.2. Разработка на концептуалната рамка

За да се дефинира јасно концептуалната рамка на истражувањето и за да се одредат вистинските мерки за мерење на идентификуваните димензии, потребно е прво добро да се дефинира филозофијата зад истражувањето за да се појаснат епистемологијата и онтологијата во процесот на создавање ново знаење во областа на управување со знаењето. По јасната идентификација на овие елементи, се пристапува кон разработка на стратегијата и на пристапот на истражувањето, кои ја одредуваат патеката на истражувачкиот дизајн, т.е. патувањето од истражувачкото прашање до одговорот на прашањето (Yin 2003; Saunders et al. 2009).

6.2.1. Позитивизмот како филозофија на истражувањето

„Техниките на истражување се нешто како мамки: го одбирате вистинскиот за да ја фатите рибата што сакате да ја уловите.“

Кејн (Kane 1985, p. 51)

Крајниот резултат на истражувањето е генерирање ново знаење. Тоа е сложен процес што се состои од идентификација, интерпретација и од генерирање нови информации, или правење генерализација (дедуктивна наспроти индуктивна) што креира ново значење или која фрла нова светлина врз прашањата што се предмет на интерес (Saunders et al. 2009, p. 3). Како резултат на тоа, истражувањето не е само барање игла во сено, туку претставува процес

поразличен од случајното прибирање податоци (Saunders et al. 2009, p. 3) и подразбира: 1) систематско собирање податоци; 2) систематска интерпретација на податоците и 3) јасна цел, односно намера.

Во овој процес, истражувањето мора да биде добро дизајнирано и осмислено, бидејќи и најмалите грешки може да направат разлика помеѓу успехот и неуспехот (Saunders et al. 2009; Davenport and Prusak 2001).

6.2.1.1. Епистемологија и онтологија

Епистемологијата е една од клучните гранки на филозофијата што го проучуваат знаењето. Во суштина, епистемологијата е дел од филозофијата, главно фокусирана на концептите на вистинско и на лажно знаење (наменско знаење), доказ и верификација, причини за верување, веројатност, оправданост, рационализација и на други слични прашања поврзани со процесот на знаење (Fumerton 2006, pp. 1–5; Klein 2005). Литературата препознава две основни традиции што биле признаени како најчести во историјата на епистемологијата: нормативната и натуралистичка традиција (Klein 2005).

Нормативната традиција го поддржува ставот дека квалитетот на причините за верување е главниот двигател што пренесува вистинско убедување во знаење. Со други зборови, знаењето е здобиено кога постојат доволно рационални и убедливи причини. Позитивизмот на филозофијата на истражувањето, како што е наведено во „истражувачкиот кромид“ на Слика 1, се одразува на нормативниот поглед на епистемологијата (Klein 1985; Saunders et al. 2009).

„Позитивистичките истражувачи“ преферираат општествена реалност видлива со човечките сетила, со оглед на тоа дека истите одредени закони што се однесуваат на физичките закони исто така се применливи во општествениот свет на бизнисот и на менаџментот (Saunders et al. 2009). Истражувачот прифаќа улога на објективен аналитичар што ја определува нееднаквоста на науката на здравиот разум и кој ги интерпретира податоците независно од кој било фактор поврзан со предметот на истражување. Испитаните податоци треба да бидат како неутрална вредност, со најголем фокус поставен врз високо структурирана методологија и врз мерливи забелешки што може да се потврдат и да се применат со статистички анализи (Saunders et al. 2009).

Втората традиција, натуралистичката, го поддржува ставот дека верувањето – добивањето услови се главните креатори на вистински верувања и го прифаќа феноменот на природниот карактер на знаењето и на вредноста на исказот. Филозофијата на истражување на интерпретивизмот се одразува врз натуралистичката традиција (Saunders et al. 2009; Yin 2003). Интерпретивизмот кружи околу критичарите на позитивистичкиот став на општата применливост на одреден закон во општествениот свет на бизнисот и на менаџментот. Аргументите се врз основа на големата сложеност на општествениот свет кој не го поддржува законот – како генерализација поради комплексноста и уникатната природа на општествените состојби, изјава што е во директна корелација со прашањето на генерализацијата на истражувањето. Според интерпретивистите, неусогласеноста на секојдневните ситуации и уникатноста на организациите ја прават генерализацијата помалку применлива и помалку вредна за социјалниот свет. Најсилниот интерпретивистички аргумент за истражување на субјективноста што ги мотивира понатамошните акции за откривање детали во врска со ситуациите со цел подобро да се разбере поддржувачката реалност, најчесто е поврзан со поимот на социјален конструктивизам, или едноставно конструктивизам (Saunders et al. 2009). Конструктивизмот ја поддржува социјалната страна на реалноста тврдејќи дека луѓето имаат различни толкувања на ситуациите и дека тие различни толкувања влијаат врз нивните идни активности и општествени интеракции. Со други зборови, луѓето ја разбираат животната средина преку своите социјално конструирани толкувања на настаните (Saunders et al. 2009, p. 84).

Според позитивизмот, единствено автентично знаење е научното знаење, додека интерпретивизмот е изграден врз претпоставката дека знаењето се здобива преку општествени конструкции како што се јазикот, комуникацијата и заедничките (споделени) мислења. Имајќи ги предвид овие разлики, лесно е интуитивно да се генерализира примената на овие филозофии – позитивизмот во природните науки и интерпретивизмот во социјалните науки, иако практиката го покажува сосема спротивното – дека во општествените науки постои јасна доминација на методолошкиот позитивизам, според академските истражувања во последните неколку децении (Steinmetz 2005).

Претставата за општествените науки најчесто е поврзана со набљудување, со филозофиите на општествениот конструктивизам, културниот релативизам и на субјективната епистемологија, кои всушност претставуваат

интерпретивистички пристапи кон генерирањето на знаење. Својата суштина ја засноваат на премисата дека предметот на општествените науки е различен од оној на природните (Нау 2004). Следејќи ја работата на Хеј (Нау 2004), Кларк (Clarke 2009, p. 29) критички ги оценува главните разлики, кои се засноваат на три аспекти: 1) во општествените структури не постои независност на активностите што се регулираат, 2) општествените структури не постојат независно од концепцијата на индивидуата околу нивните активности и 3) тие се релативно трајни.

Кларк (Clarke 2009, p. 30) тврди дека, првата разлика се базира на претпоставката дека активните, свесни и мисловни (рефлексивни) предмети на општествениот свет се различни од немисловните единици на анализа од природниот свет. Како резултат на тоа, не е возможно да се одделат физичките лица од процесот на истражување и да се ограничат резултатите од учењето (Bernstein et al. 2000). Втората разлика според Кларк (Clarke 2009, p. 30) е прилично дискутабилна, бидејќи претпоставува дека општествената теорија и реалност се меѓусебно независни, односно дека теоријата е условена од општеството и влијае врз активностите на општеството. Ова според Кларк (Clarke 2009) се претвора во субјективизам на научниците од општествените науки, т.е. дека личноста и реалноста не може да бидат одвоени. Третата разлика се базира на претпоставката дека општествените процеси се „културно, просторно и историски“ специфични и на тој начин различни од природните закони. Според Кларк (Clarke 2009, p. 30) ова разграничување е соодветно, дури и во дисциплините каде што постојат универзални општествени закони што не се временско и просторно зависни, а со тоа се и релативно трајни.

Овие три разлики создадоа различни средини за истражувачите во општествените и во природните науки и ја нагласуваат потребата за примена на различни филозофски пристапи во процесот на истражување. Тие ја сочинуваат суштината на генерализирањето зад употребата на филозофијата на позитивизмот во природните науки и филозофијата на интерпретивизмот во општествените науки.

6.1.1.2. Позитивизмот наспроти интерпретивизмот во општествените науки

Парадоксално на природата на предметот на општествените науки, позитивизмот како истражувачка филозофија доминира во општествените дисциплини во современите академски истражувања по Втората светска војна (Steinmetz 2005). Како што нагласува Рајли (Riley 2007, p. 115), позитивизмот идентификуван од Стајнмец (Steinmetz 2005, p. 109) не е оној класичен логички позитивизам на „артикулирана филозофска традиција“, туку повеќе методолошки позитивизам поврзан со збир од научни истражувачки практики засновани на „концептот на знаење, општествена реалност и наука“ (Riley 2007, p. 115), или емпиристичката онтологија, позитивистичката епистемологија и наука, која во фокусот ја става парадигмата на постпозитивизмот.

Стајнмец (Steinmetz 2005) смета дека овие случувања се во спротивност со премисите на општествената дисциплина, која по својата природа треба да фаворизира антипозитивистички пристап. Овие наоди неизбежно водат до прашањето за тоа колку се различни овие филозофии, или поточно, во кои области се јавуваат разликите и што е резултатот од нивната употреба во општествените науки.

Како филозофија, позитивизмот овозможува разбирање на општествениот свет со откривање универзални закони преку мерења на каузалноста помеѓу два или повеќе настани. Саундерс (Saunders et al. 2003) тврди дека овие закони преставуваат емпириски генерализации и се независни од времето и од просторот. Квантитативните истражувачки методи поврзани со позитивизмот главно покриваат тестирање на хипотези и дедуктивен метод за откривање на генерализациите. Светот се смета за затворен систем (Steinmetz and Chae 2002).

Интерпретивизмот се занимава со сфаќањата на поединците за нивното место во окружувањето, за активностите и за практиките. Во општествените науки, повеќе се применува формата на општествен конструктивизам. Општествениот конструктивизам нагласува дека сфаќањата на надворешниот свет се засноваат врз субјективни толкувања (Schwandt 2000). Квалитативните истражувачки методи и индуктивниот пристап ја карактеризираат оваа филозофија. Светот се смета како отворен систем (Steinmetz and Chae 2002).

Според Кларк (Clarke 2009), фундаменталната разлика помеѓу овие филозофии има неколку нивоа. На онтолошко ниво, позитивистите го одделуваат истражувачот од реалноста, додека интерпретивистите се потпираат врз премисата дека истражувачот и реалноста не може да се одделат. На епистемолошко ниво, позитивизмот ја гледа објективната реалност надвор од човековиот ум, а интерпретивизмот ја гледа во перцепциите на човековиот ум. Трето, заклучоците од позитивистичкиот пристап може да се заменат и да се генерализираат, што не е возможно кај интерпретивизмот. Овие разлики се во согласност со останатите истражувачи и со разбирливата и оперативна анализа во изданието на Вебер (Weber 2004, p.4), кој укажува на дополнителни разлики во предметот на истражувањето, методите што се користат (квантитативни наспроти квалитативни), валидноста и теоријата на вистината.

Различните истражувачки филозофии создадоа интересни предизвици при нивната примена во истражувањата од општествените науки. Кларк (Clarke 2009) нагласува дека позитивизмот создава знаење користејќи емпириски докази. Во тој процес, позитивизмот идентификува што е тоа што може да се смета како знаење, односно да биде во согласност со реалноста, и што е тоа што треба да се занемари. Ова според Хеј (Hay 2004) не е во согласност со етичките размислувања на општествените науки, каде што истражувачката цел никогаш не е јасна. Друго ограничување на примената на позитивизмот во општествените истражувања е високата вредност на објективноста. Во општествените истражувања оваа објективност, односно разграничувањето на научниците од истражувачкиот процес не може да се гарантира, што резултира со многу ограничувања во истражувањето и со значителна количина занемарено знаење.

Кога интерпретивизмот се применува во општествените истражувања, создава различни видови ограничувања, главно поврзани со фактот дека отвора простор различни перцепции да влијаат врз резултатите. Триг (Trigg 2001, p. 250) тврди дека високиот релативизам во интерпретивизмот е штетен за општественото знаење, со тоа што „позитивизмот ја збунува реалноста со знаење, а интерпретивизмот ја отстранува можноста за создавање знаење“.

Постојната доминација на позитивизмот во општествените истражувања е навистина интригантна. Според тврдењата на Стајнмец (Steinmetz 2005), причините што доведоа до појавата на методолошкиот позитивизам може да се најдат во влијанието на „фордизмот“; сепак, други истражувачи во областа, како

што се Берис (Burgis 2007) и Рејли (Riley 2007), тврдат дека тој аргумент е тешко одржлив. Барни (Burney 2007) забележува дека поедноставно и поразумно е причините за доминацијата на позитивизмот во социјалните истражувања да се бараат во распространетоста на оние научници што ги земаат предвид клучните аспекти на природните науки и оние што не ги вклучуваат овие аспекти. На крајот, сепак се работи за различните критериуми на истражувачите во однос на употребата на квантитативни наспроти квалитативни методи (Burney 2007). Барни (Burney 2007, p. 104) дополнително забележува дека постојната доминација на позитивизмот е само одраз на фактот дека протоколите во новинарството се подемократски и дозволуваат влез на академици со силни аналитички вештини, без оглед на класата или на националноста, тргајќи ги настрана похегемонистичките, квалитативно ориентираните академици со капитал на култура и со високо развиена умешност во употребата на јазикот. Барни (Burney 2007, p. 103) со право се прашува зошто Стајнмец (Steinmetz 2005) е толку загрижен за овие случувања кога правилата на квантитативната социологија се поотворени за нови идеи, додека неостварливите стандарди на квалитативната социологија се затворени и поради својата природа никогаш нема да се судрат со доминантните убедувања во областа (Burney 2007, p. 103).

Како резултат на идентификацијата на Стајнмец (Steinmetz 2005) за феноменот на позитивизмот во општествените истражувања, академските научници станаа посвесни за потребата од посоодветна филозофија или парадигма по која би се воделе општествените истражувања во иднина. Иако Стајнмец (Steinmetz 2005) го идентификувал и препознал методолошкиот позитивизам во општествените истражувања придружен со неговото јасно несогласување со начинот на кој се генерира општественото знаење денес, Кларк (Clarke 2009), Барни (Burney 2007) и Ремеви (Remevi 2006) со право прашуваат дали социјалниот конструктивизам, заедно со сите негови ограничувања е вистинскиот одговор за иднината на општествените истражувања.

Според Берис (Burgis 2007), потрагата по нови филозофии/парадигми не треба да се фокусира на постигнување еквивалентност меѓу филозофиите како што индиректно налага Стајнмец (Steinmetz 2005), туку на градење комбинирани модели што ги обединуваат и ги комбинираат предностите на двете филозофии. Резултатот треба да биде комбиниран методолошки пристап што сериозно го подразбира позитивистичкото објаснување во комбинација со

интерпретативното толкување на настаните. Овие два аспекти ги земаат предвид најважните фактори од двете филозофии што позитивно влијаат на генерирањето на знаење во општествените науки.

Како што тврди Хеј (Нау 2002), општествените научници може да не се согласуваат во однос на толкувањето на одредени настани, но постои голема можност да се согласат околу описот преку употребата на емпириски докази. Квантитативните модели се корисни алатки за изнаоѓање емпириска адекватност на дескриптивните и каузални зависности, додека квалитативните модели го овозможуваат значењето, како и поширокото општествено значење и влијание на емпириските наоди, или обезбедуваат основа за изградба и за тестирање на овие наоди.

Помеѓу двете филозофии е реализмот. Реализмот поддржува верување дека постојната реалност е независна и одделена од човековите верувања и мисли. Во општествениот свет ова е претставено од страна на независните општествени сили и процеси што имаат влијание врз перцепциите, толкувањата и врз однесувањата на луѓето без нивна свест. Во тој поглед, реализмот го дели позитивистичкиот аспект во врска со објективноста и со независноста на некои аспекти во општеството, но ја негира идејата дека на социјалните елементи треба да им се даде третман во согласност со природните закони. Затоа, реализмот го признава постоењето и значењето на субјективната реалност зад интерпретацијата на луѓето, но во контекст на пошироките општествени процеси, кои треба да се разгледуваат како резултат на нивното влијание врз карактерот на ставовите и на однесувањата на луѓето (Saunders et al. 2009, pp. 84–85; Kane 1985).

Во реалноста, истражувањата ретко спаѓаат во една филозофска област, бидејќи во истражувањата во светот на бизнисот и на менаџментот вообичаено се вклучуваат елементи поддржани од комбинација на елементи на позитивизмот и на интерпретивизмот, како и мало додавање на поддржувачки елементи на реализмот. Многу често, наместо да се размислува колку еден истражувачки пристап е подобар од друг, позначајно е да се разбере како применливоста на секој пристап е најчесто во зависност од видот на прашањето што е поставено за истражување (Saunders et al. 2009, pp. 84–85; Kane 1985).

Поставените прашања за утврдување на дизајнот на моделот на истражувањето, односно рамка за истражувањето, може да добие форма на модел што е веќе креиран т.е. дедуктивна квантитативна студија или генерирање нов

вистински модел како во индуктивната квалитативна студија (Saunders et al. 2009; Kane 1985). Дедуктивната студија е поврзана со квантитативни што често се сметаат како исклучиво научни истражувања и како позитивистичка филозофија на истражувањето, додека прелиминарната студија се однесува на квалитативно истражување на интерпретативната филозофија.

Во случајот на конкретното истражување што се однесува на влијанието на управувањето со знаењето врз конкурентската предност на компаниите, концептуалната рамка е разгледана преку систематско собирање теорија. Моделот е идентификуван како вистински концепт што јасно ја сумира истражувачката област на интерес и се применува преку примарно истражување на одредена ситуација, организација, регион, нација и слично. Во оваа конкретна ситуација, совршеноста на истражувањето е помалку двосмислена и полесна за да се стремиме кон неа, под услов целта и предметот на истражување да се добро дефинирани, да се следи примената на моделот, затворајќи ги сите прашања и елиминирајќи ја пристрасноста. **Оттука, се избира позитивизам за истражувачка филозофија.**

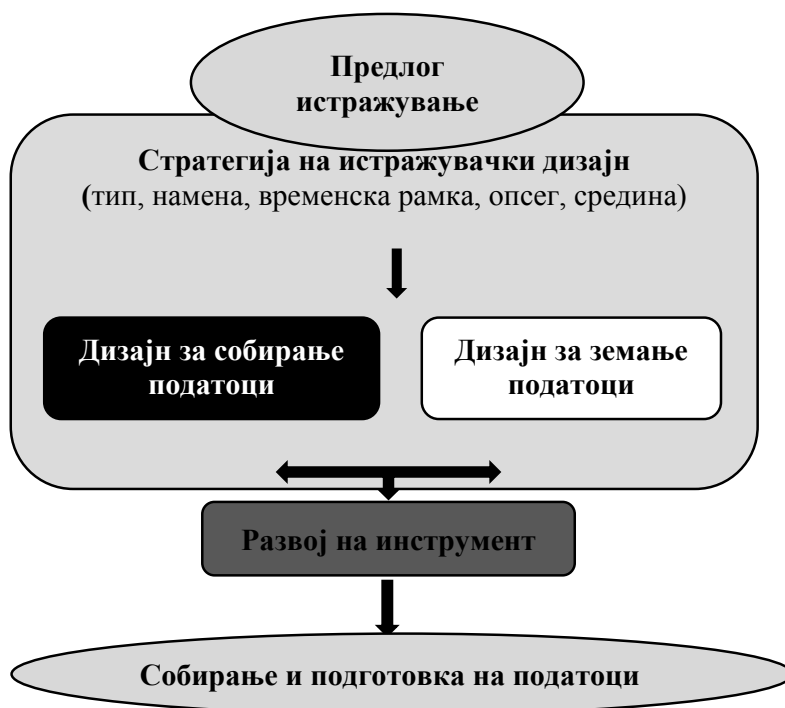
6.2.2. Експлицитен истражувачки дизајн

Според Јин (Yin 2003), Купер и Шиндлер (Cooper and Schindler 2006) и Саундерс и др. (Saunders et al. 2009), најшироката дефиниција на истражувачкиот дизајн го објаснува дизајнот како план што го опишува начинот на кој се реализираат целите на истражувањето и на кој ќе се одговораат прашањата на истражувањето. Јин (2003) го дефинира истражувачкиот дизајн како логика на потребните чекори во рамките на студијата која ги поврзува податоците што треба да бидат собрани со заклучоците што треба да бидат извлечени. Како резултат на тоа, истражувачкиот дизајн е логична мапа што го води истражувачот од „тука“ до „таму“, каде што „тука“ може да се дефинира како почетно множество прашања што треба да се опфатени со истражувањето, а „таму“ е збирот заклучоци (одговори) во врска со овие прашања. Керлингер (Kerlinger 1986) го опишува истражувачкиот дизајн како мапа што го води истражувачот во процесот на прибирање, анализирање и на интерпретирање на собраните податоци. Дизајнот е логички модел на доказ и му овозможува на

истражувачот да дојде до заклучок во однос на каузалните врски што се под истрага меѓу варијаблите.

Планот на процесот на истражувањето, односно истражувачкиот дизајн може да биде визуелно објаснет како што е прикажано на Слика 6.2. Графиконот според Купер и Шиндлер (Cooper and Schindler 2006) ги прикажува основите на истражувачкиот дизајн. Изборот на соодветен истражувачки дизајн зависи од бројот на дескриптори што треба да се разгледаат уште на самиот почеток од истражувањето. Според Купер и Шиндлер (Cooper and Schindler 2006), овие дескриптори се прикажани во Табела 1.

Слика 6.2. Истражувачки дизајн



Извор: Cooper, D.R. and Schindler, P.S. (2006), *Business research methods, 9th Ed.* McGraw Hill: New York., p. 138

Најважниот фактор што го дефинира истражувачкиот дизајн е нивото на јасност на истражувачкото прашање. Засегнатото истражувачко прашање во ова истражување е испитувачко прашање. Тоа е прашање на кое истражувачот мора да одговори на задоволителен начин за да може да донесе заклучок во врска со истражувањето (Cooper и Schindler 2006). За да се формулира прашањето,

општото прашање е поделено на повеќе конкретни прашања што ги дефинираат методите на собирање податоци. Овие прашања се важна компонента на истражувањето и претставуваат водич при развивање на истражувачкиот дизајн (Cooper и Schindler 2006). Како што е веќе дефинирано во Глава 1, прашањата што го водат истражувањето за влијанието на управувањето со знаењето врз конкурентската способност на компаниите во Република Македонија се формулирани во следната насока:

1. Како влијае управувањето со знаење врз конкурентската предност на компаниите?
2. Каква е природата на односот помеѓу управувањето со знаењето и конкурентската предност, т.е. дали управувањето со знаењето може да придонесе за супериорен перформанс на компаниите во Република Македонија?
3. Кој е предусловот или специфичниот контекст во кој би можела да се развие таа предност?

Степенот на јасноста на истражувачкото прашање служи за натамошно избирање на типот на студијата, која според Купер и Шиндлер (Cooper and Schindler 2006), може да биде или **експлоративна (истражувачка) и/или формална**. Превладувањето на прашањата што започнуваат со „што“ и „како“ обично се поврзува со описна формална студија (Saunders et al. 2009; Yin 2003); меѓутоа, во овој случај употребата на прашањето „што“ и „како“ може исто така да е насочена кон експлоративна (истражувачка) студија, бидејќи истражувачкото прашање не може лесно да се издвои од истражувачкиот контекст.

Овие прашања може да се одговорат преку **трансверзална студија**⁶⁰ што ги вклучува ставовите на менаџерите и стратегијата на нивните организации во даден момент од времето, односно во моментална временска рамка. Истовремено, истражувачот нема контрола врз истражуваните варијабли, односно не може да манипулира или да има влијание врз нив, што укажува на тоа дека студијата има **дизајн според принципот „ex post facto“**. Тоа значи дека истражувачот може да го анализира само мислењето на менаџерите, но нема можност да влијае врз него преку промена на нивното деловно опкружување. Деталниот опис на

⁶⁰Англискиот термин е *cross-sectional study*.

истражувачката средина укажува дека истражувањето се случува во реални услови.

Од аспект на темата што се опфаќа, истражувањето може да биде случај на студија или статистичка студија. Статистичките студии се наменети за широчина наместо за длабочина, а се потпираат врз употребата на карактеристики на популацијата преку истражување на примерок (Cooper and Schindler 2006; Saunders et al. 2009). Статистичките студии се поврзани со формалната студија. Студиите на случај, од друга страна, обезбедуваат повеќе длабочина отколку широчина и се фокусираат врз целосна контекстуална и длабинска анализа на истражувачкото прашање (Cooper and Schindler 2006; Babbie 2010; Yin 2003). Тие најчесто се експлоративни студии. Двата пристапи може да се користат при одговарање на истражувачките прашања дефинирани во оваа докторска дисертација.

Изборите поврзани со опишувачите на истражувачкиот дизајн што се анализирани во горните параграфи, а кои се однесуваат на темата на истражувањето, се дадени во Табела 6.1.

Бр.	Категорија	Можни алтернативи
1.	Степенот на јасност на истражувачкото прашање	<ul style="list-style-type: none">• Експлоративна студија• Формална студија
2.	Метод на собирање на податоци	<ul style="list-style-type: none">• Следење• Комуникациска студија
3.	Моќта на истражувачот да влијае врз варијаблите што се проучуваат во студијата (контрола во текот на истражувањето врз дадените варијабли)	<ul style="list-style-type: none">• Експериментална студија• Ex post facto
4.	Цел на студијата	<ul style="list-style-type: none">• Известување• Описна• Причински-објаснувачка• Причински-предвидлива
5.	Временска димензија	<ul style="list-style-type: none">• Трансверзална студија• Лонгитудинална студија
6.	Тематски опсег: широчина и длабочина на студијата	<ul style="list-style-type: none">• Студија на случај• Статистичка студија
7.	Истражувачка средина	<ul style="list-style-type: none">• Теренско истражување• Лабароториско истражување• Симулација
8.	Перцепција на учесниците за истражувачката активност	<ul style="list-style-type: none">• Постојна рутина• Модифицирана рутина

Извор: Cooper, D.R. and Schindler, P.S. (2006), *Business research methods, 9th Ed.* McGraw Hill: New York.,
p. 139

Дискусијата во претходните делови ги потврдува поголемиот дел од дескрипторите што повеќе или помалку се јасни за димензиите на истражувачкиот дизајн во однос на засегнатото истражувачко прашање. Степенот на јасност на истражувачкото прашање и тематскиот опсег – широчина и длабочина – на студијата, обезбедуваат можност за развој на повеќе алтернативи на истражувачкиот дизајн. Според Јин (Yin 2003), типот на истражувачкото прашање во комбинација со временската димензија на студијата на истражувањето и контролата врз истражуваните варијабли резултираат во различни истражувачки стратегии што го насочуваат истражувачкиот дизајн. Во овој случај, имајќи ја предвид дискусијата за опишувачите на истражувачкиот дизајн, истражувањето може да биде или студија на случај или анкета (како стратегија, не како метод за собирање податоци), односно статистичка студија. Споредбата на идентификуваните истражувачки дизајни е дадена во Табела 6.2.

Бр.	Категорија	Истражувачки дизајн 1-студија на случај (истражувачка стратегија)	Истражувачки дизајн 2-анкета(истражувачка стратегија)
1.	Степенот на јасност на истражувачкото прашање.	Истражувачка студија.	Формална студија.
2.	Метод на собирање податоци.	Комуникациска студија што вклучува еден или комбинација на методи за собирање на квантитативни, квалитативни или и двата типа податоци	Комуникациска студија што вклучува квантитативна метода за собирање податоци – анкета.
3.	Моќта на истражувачот да влијае врз варијаблите што се проучуваат во студијата (контрола во текот на истражувањето врз дадените варијабли).	Ex post facto.	Ex post facto.
4.	Цел на студијата.	Причински-објаснувачка.	Причински-објаснувачка.
5.	Временска димензија.	Трансверзална студија.	Трансверзална студија.
6.	Тематски опсег - широчина и длабочина на студијата.	Студија на случај.	Статистичка студија..
7.	Истражувачка средина.	Теренско истражување.	Теренско истражување.
8.	Перцепција на учесниците за истражувачката активност.	Постојна рутина.	Постојна рутина.

Адаптирано од Cooper, D.R. and Schindler, P.S. (2006), *Business research methods, 9th Ed.* McGraw Hill: New York., p. 138

6.2.3. Стратегија на истражувањето

Дискусијата за дефинирање на истражувачкиот дизајн наведена претходно, идентификува две можни стратегии на истражувањето: стратегија на студија на случај и стратегија на анкета (статистичка студија). Секоја од нив подетално е разгледана во следните делови. **За потребите на оваа дисертација одиме со стратегија на студија на случај (студија на земја), бидејќи истражувањето е географски лимитирано на компаниите што работат во Република Македонија. Анкетата е одбрана како метода за собирање на податоците бидејќи истражувањето зависи од квантифицирани вредности на одговорените прашања т.е. анкета.** Сепак, двете можни стратегии за истражувањето се подетално опишани во следните потточки.

6.2.3.1. Стратегија на студија на случај

Јин (Yin 2003, p. 13) ја дефинира студијата на случај како „емпириско истражување што истражува современ феномен во рамки на неговиот реален контекст. Ова е потребно во студиите каде што границите помеѓу истражувачкото прашање и контекстот не се јасно евидентни“. Студиите на случај се посебно точни таму каде што „границите помеѓу истражувачкото прашање и контекстот не се јасно дефинирани“ (Yin 2003, p. 13), како што е случајот со даденото истражувачко прашање на докторската дисертација.

При дизајнирањето студија на случај, многу е важно стратегијата да се изгради врз претходни теоретски предиспозиции што ќе го водат собирањето на податоците, процесирањето и анализата – дизајн составен од две фази (Cooper and Schindler 2006). Првата фаза го опфаќа развојот на теоретската рамка што доаѓа од етаблирани теоретски модели или од претходни емпириски истражување. Користењето теоретската рамка како концепт служи за да го води натамошното истражување. Тоа долго време било тема на дискусија помеѓу истражувачите, но сепак според Јин (Yin 2003) теоретската рамка што помогнала во идентификувањето на истражувачкото прашање секогаш се покажала за релевантна во натамошниот процес на истражување.

Во рамки на сегашното истражување, користењето на студијата на случај е важна за истражувањето бидејќи му дозволува на истражувачот да „се фокусира на оние аспекти од случајот што се релевантни за целите на студијата“ (Mlyn

1995, p. 16). Истражувачкиот дизајн на студија на случај е карактеристичен за истражувањата во општествените науки (Saunders et al. 2009; Yin 2003).

Во конкретниот случај и во согласност со дескрипторите наведени во Табела 1, студијата на случај покрива студија на земја (Република Македонија). Станува збор за единечна студија со повеќе вградени елементи на анализа. Според Јин (Yin 2003), истражувачкиот дизајн на единечна студија вообичаено покрива нов поглед врз истражувачкото прашање, или доказ на генерирани теоретски концепти.

Во случајот на ова истражување, истражувачкиот дизајн е експлоративна студија со дизајн врз принципот „ex post facto“ и со трансверзална временска рамка. Станува збор за теренско истражување што комбинира неколку комуникациски методи за собирање податоци – податоци за земјата на темата од истражувањето до кои се дошло по пат на друго истражување, но кои може повторно да се искористат во новото истражување, како и податоци што се собрани преку теренско истражување како што се анкета и интервјуа (Cooper and Schindler 2006).

Најголемиот критицизам на опишаната студија на случај е недостигот на строгост при дефинирањето на истражувањето. Според Јин (Yin 2003), тоа е резултат на неколку методолошки текстови што им обезбедуваат на истражувачите специфични процедури што треба да се следат во случај на студија на случај. Друг сличен проблем доаѓа од можните предрасуди на истражувачите при анализата на податоците – валидност на конструктот (Yin 2003; Saunders et al. 2009). Во дадениот случај, валидноста на конструктот е заштитена преку користењето на неколку извори на податоци – триангулација. Второто ограничување на студијата на случај е фактот дека ваквата студија дава малку простор за генерализација на наодите. Сепак, треба да се има предвид дека студиите на случај ја потврдуваат или ја прошируваат теоријата на темата на истражувањето и не даваат генерализација на резултатите. Оттука, во случај на студија на случај, надворешната валидност се заштитува со помош на користењето теоретски модели што го насочуваат истражувачкиот дизајн (Yin 2003). Тоа е и сторено во конкретното истражување.

Табела 6.3. Истражувачка стратегија на студија на случај

Јаки страни	Слаби страни/критика
Дава нов поглед на истражувачкото прашање, зајакнување на постојната теорија и доказ за веќе етаблирани теоретски концепти на темата.	Помалку строгост споредено со другите истражувачки пристапи, а во врска со анализираната информација. Податоците можат лесно да бидат контаминирани.
Флексибилна истражувачка стратегија заснована врз повеќе видови методи за собирање податоци.	Релативно хаотичен метод на собирање податоци што оневозможува лесна анализа на податоците. Дополнително, собирањето на податоците може да биде и многу скап процес.
Има висока валидност поради нивото на директна комуникација со учесниците во истражувањето (прашалници и интервјуа).	Потребен е вешт истражувач компетентен во создавање на дизајн на студија на случај.
Големо множество информации може да бидат собрани за кратко време.	Предизвикувачка надворешна валидност. Целта не е да се генерализираат наодите, туку да се придонесе во насока на подобрување на теоријата во областа што се истражува.
Исклучително точна во студиите каде што „границите помеѓу истражувачкото прашање и контекстот не се евидентни“.	

Адаптирано од : Cooper, D.R. and Schindler, P.S. (2006), *Business research methods, 9th Ed.* McGraw Hill: New York.

6.2.3.2. Трансверзална студија – стратегија на анкета

Втората моќна стратегија е стратегијата на анкета. Стратегијата на анкета е дефинирана според Саундерс (Saunders et al. 2009, p.144), како стратегија „заснована врз собирање голем број податоци од дадена популација на изразито економичен начин“. Во дадениот случај, според Јин (Yin 2003), многу е важно да не се комбинира стратегијата на анкета со анкетата како метода на собирање податоци. Карактеристиките на истражувачкиот дизајн што ја вклучува анкетата како стратегија на истражување се дадени во Табела 6.4.

Според Јин (Yin 2003, p. 3), за разлика од експлоративните прашања што започнуваат со зборовите „што“ и „како“ кои се опфаќаат со истражувачкиот дизајн на студијата на случај, прашањата „што“ и „како“ чија цел е дадат одговори во описни или објаснувачки цели се опфатени со истражувачката стратегија на анкета (Cooper and Schindler 2006, p. 244).

Табела 6.4. Силни и слаби страни на анкетата како стратегија на истражување	
Силни страни	Слаби страни/критика
Висока валидност на внатрешниот дизајн.	Ниска валидност во однос на директна комуникација со испитаниците.
Висока валидност на содржината бидејќи има добар извор на податоци од средината.	Може да резултира во ниска стапка на одговор.
Големо множество информации може да бидат генерирани за кратко време.	
Ефикасна стратегија со ниски трошоци.	

Адаптирано од: Cooper, D.R. and Schindler, P.S. (2006), *Business research methods, 9th Ed.* McGraw Hill: New York.

6.2.4. Метода на собирање податоци и мерки

6.2.4.1. Анкетата како метода за собирање податоци

Анкетата како метода за собирање податоци ги покрива следните чекори:

- идентификација, селекција и/или создавање мерки за варијаблите што би можеле да се искористат во насока на мерење на влијанието на истражувачкото прашање;
- дизајн на инструментот (прашалникот), кој ги вклучува сите активности со цел да се намали грешката при собирањето на податоците;
- стратегија на земање примерок;
- дефинирање на процесите и протоколите за собирање податоци, како што се протоколите што се користат кај само-администрирачките прашалници и интернет-анкетите.

Во овој случај, истражувачкиот дизајн го опишува влијанието на тематските теоретски концепти и/или емпириските модели. Теоријата и емпириските модели обезбедуваат рамка што ги идентификува сите потребни варијабли и нивните мерки. Во моментот кога варијаблите се соодветно идентификувани, истражувачот развива инструмент за собирање на податоците или прашалник.

6.2.4.2. Мерки

Мерките што се користат за мерење на варијаблите идентификувани со концептуалната рамка, доминантно доаѓаат од претходни емпириски модели, како што е моделот на Голд и др. (Gold et al. 2001), или се дизајнирани за моделот врз основа на работата на Девенпорт и Прусак (Davenport and Prusak 2000), кои го операционализираат моделот СЕЦИ на Нонака и Такеучи (Nonaka and Takeuchi 1995). Моделот на Голд и др. (Gold et al. 2001), како модел што прв ги дефинира мерките за квалитативно мерење на процесите и платформите со знаењето, е емпириски тестиран и користен од плејада истражувачи во изминатата деценија на теми со кои се продлабочува теоријата на процесите на управување со знаењето.

За преведување на постојните мерки, беше ангажиран судски преведувач со познавања на терминологијата од областа на менаџментот. Прашалникот беше првично тестиран преку состаноци, секој во времетраење од еден час со 5 академски експерти од доменот на менаџментот и 10 директори на компании. Ваквиот пилот-тест беше направен со цел да се евалуира содржинската валидност на мерките, да се обезбеди јасност во инструкциите на конструктот и со цел прашалникот да се подобри (Tanriverdi 2005).

Мерките за секоја од варијаблите од кои е направена концептуалната рамка на Слика 6.1. се претставени во следните потточки.

6.2.4.2.1. Мерење на процесите за генерирање на знаење

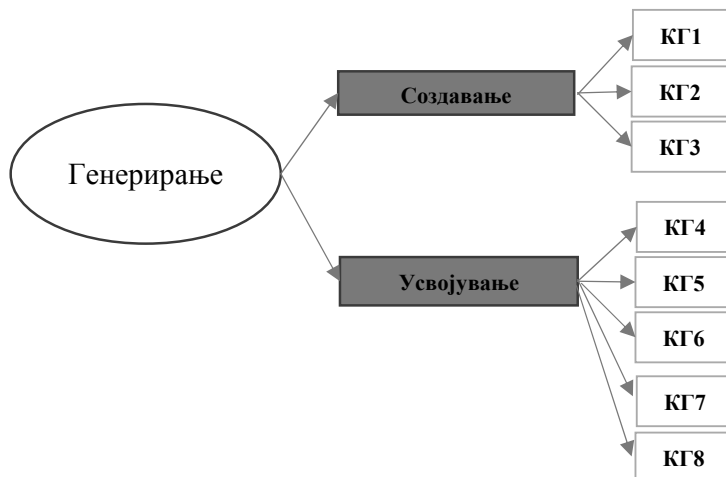
Согласно со наодите од теоријата и претходните емпириски истражувања, процесите на генерирање на знаењето, како латентни варијабли во концептуалната рамка опфаќаат: 1) создавање знаење, 2) усвојување (стекнување), 3) изнајмување. Латентна варијабла е конструкт што не се мери директно со мерки во концептуалната рамка, туку се генерира како резултат од мерки со кои се мерат елементи за кои се претпоставува дека го мерат конструктот.

Создавањето на новото знаење се опфаќа со мерка од три елементи што се дефинирани од претходните истражувања на Девенпорт и Прусак (Davenport and Prusak 2000) и емпириското истражување на Голд и др. (Gold et al. 2001). Усвојувањето на знаењето се опфаќа со мерка од три елементи дефинирани од претходните истражувања на Девенпорт и Прусак (Davenport and Prusak 2000) и

емпириското истражување на Голд и др. (Gold et al. 2001). Во суштината, процесите на создавање ново знаење и на усвојување на знаењето се опфатени како еден тип процес во конструктот на Голд и др. (Gold et al. 2001), наречен само усвојување или здобивање со знаење. Имајќи ја предвид нивната различност, како и потребата да се разликуваат овие процеси нагласена од Девенпорт и Прусак (Davenport and Prusak 2000), тие се поделија при конструкцијата на емпирискиот модел, па оттука истото се рефлектираше и на мерките.

Последниот конструкт идентификуван во делот на процесот на генерирање знаење, изнајмувањето на знаењето, произлегува од работата на Девенпорт и Прусак (Davenport and Prusak 2000). **За него во рамките на ова истражување се создаде мерка составена од два елемента, но теоретски се смета дека овој конструкт потпаѓа под аквизицијата (усвојување) на знаењето.** Оттука и доаѓа претпоставката за два првостепени фактори во конструктот на акумулација на знаењето наведени во точка 5.2.1. и претставени на Слика 6.1. Во Табела 6.5. се наведени сите мерки за мерење на конструктот на генерирањето на знаењето, заедно со изворот на мерката. Слика 6.3. дава визуелен приказ на варијаблите.

Слика 6.3. Конструкт: генерирање знаење



Табела 6.5. Мерки за процесите на акумулација на знаењето		
Тип на процес	Елемент на мерка	Извор на мерката
Создавање знаење (од внатрешноста на организацијата)	КГ1: Мојата компанија има процеси за создавање ново знаење од постојното знаење на вработените и на организацијата.	Голд и др. (Gold et al. 2001). Разгледано и кај Девенпорт и Прусак (Davenport and Prusak 2000), Леонард-Бартон (Leonard-Barton 1995), Алард (Allard 2004).
	КГ2: Мојата компанија има процеси за интегрирање на научените лекции и на најдобрите практики во идните планови, проекти или активности на организацијата.	Голд и др. (Gold et al. 2001). Разгледано и кај Девенпорт и Прусак (Davenport and Prusak 2000), Леонард-Бартон (Leonard-Barton 1995), Алард (Allard 2004).
	КГ3: Мојата компанија има процеси и механизми за дифузија на знаењето низ целата организација.	Голд и др. (Gold et al. 2001). Разгледано и кај Девенпорт и Прусак (Davenport and Prusak 2000), Леонард-Бартон (Leonard-Barton 1995), Алард (Allard 2004).
Усвојување (стекнување) знаење	КГ4: Мојата компанија има процеси за усвојување на знаењето од нашата индустрија (пазари, добавувачи, бизнис-партнери).	Голд и др. (Gold et al. 2001), Разгледано и кај Девенпорт и Прусак (Davenport and Prusak 2000).
	КГ5: Мојата компанија има процеси за усвојување на знаење од нашата конкуренција во индустријата.	Голд и др. (Gold et al. 2001), Разгледано и кај Девенпорт и Прусак (Davenport and Prusak 2000).
	КГ6: Мојата компанија има процеси за усвојување на знаење од други независни надворешни извори (истражувачки организации, истражувачки публикации, конференции и сл.).	Голд и др. (Gold et al. 2001), Разгледано и кај Девенпорт и Прусак (Davenport and Prusak 2000).
	КГ7: Мојата компанија има процеси за идентификување на потребите и ангажман на надворешна експертиза (консултантски или други типови на надворешни компании).	Разгледано и кај Девенпорт и Прусак (Davenport and Prusak 2000). Мерката е создадена за потребите на ова истражување.
	КГ8: Мојата компанија има механизми за идентификување на потребите и изнајмување експерти или други надворешни лица за ангажман во организацијата.	Разгледано и кај Девенпорт и Прусак (Davenport and Prusak 2000). Мерката е создадена за потребите на ова истражување.

6.2.4.2.2. Мерење на процесите на организација на знаењето

Согласно со наодите од теоријата и претходните емпириски истражувања, процесите на организирање на знаењето ги опфаќаат следните три латентни процеси: 1) складирање, 2) мерење на знаењето, 3) заштита на знаењето. **Складирањето на знаењето** се опфаќа со конструкт од три елементи што се дефинирани од претходните истражувања на Девенпорт и Прусак (Davenport и Prusak 2000) и Зак (Zack 1999), но најмногу рефлектирајќи го моделот СЕЦИ на Нонака и Такеучи (Nonaka и Takeuchi 1995). За оваа варијабла, во рамките на ова

истражување се создаде мерка составена од три елементи што произлегуваат од истражувањето на Девенпорт и Прусак (Davenport и Prusak 2000).

Како процес, **мерењето на знаењето** е дефинирано во работата на Сајмон и др. (Simon et al 2004), опфатено со конструктот на Девенпорт и Прусак (Davenport и Prusak 2000) и Зак (Zack 1999), најмногу рефлектирајќи го моделот СЕЦИ на Нонака и Такеучи (Nonaka и Takeuchi 1995). За истото во рамките на ова истражување се создаде мерка составена од три елементи што произлегуваат од истражувањето на Сајмон и др. (Simon et al 2004) и Девенпорт и Прусак (Davenport и Prusak 2000).

Заштитата на знаењето е значаен процес опфатен во работата на Девенпорт и Прусак (Davenport и Prusak 2000), но и детално разгледан во трудот на Либскинд (Liebskind 1996). Во рамките на ова истражување овој процес се опфаќа со мерка од шест елементи што се дефинирани од емпириското истражување на Голд и др. (Gold et al. 2001).

Во Табела 6.6. се наведени сите мерки за мерење на второстепениот конструкт на организирање на знаењето, заедно со изворот на мерките.

Слика 6.4. Конструкт: организација на знаењето



Табела 6.6. Мерки за процесите на организација на знаењето		
Тип на процес	Елемент на мерка	Извор на мерката
Складирање	КО1: Мојата компанија има процеси и механизми за евидентирање и складирање на постоечкото знаење генерирано за време на работата, проектите и останатите активности на компанијата.	Идентификувано кај Девенпорт и Прусак (Davenport and Prusak 2000), Зак (Zack 1999). Мерката е создадена за потребите на ова истражување.
	КО2: Мојата компанија користи процеси за организирање и категоризација на постојното знаење што потекнува од научените лекции за време на работата, проектите и од другите активности на компанијата.	Идентификувано кај Девенпорт и Прусак (Davenport and Prusak 2000), Зак (Zack 1999). Мерката е создадена за потребите на ова истражување.
	КО3: Мојата организација користи процеси за лесно документирање, класификација и складирање на идеите и на знаењето на вработените.	Идентификувано кај Девенпорт и Прусак (Davenport and Prusak 2000), Зак (Zack 1999). Мерката е создадена за потребите на ова истражување.
Мерење	КО4: Мојата компанија користи мерки за квантификување на знаењето што го поседува.	Идентификувано кај Девенпорт и Прусак (Davenport and Prusak 2000), Сајмон и др. (Simon et al. 2004), Зак (Zack 1999). Мерката е создадена за потребите на ова истражување.
	КО5: Мојата компанија користи процеси за редовна ревизија на постојното знаење.	Идентификувано кај Девенпорт и Прусак (Davenport and Prusak 2000), Сајмон и др. (Simon et al. 2004), Зак (Zack 1999). Мерката е создадена за потребите на ова истражување.
	КО6: Мојата компанија користи процеси за ажурирање на постојното знаење.	Идентификувано кај Девенпорт и Прусак (Davenport and Prusak 2000), Сајмон и др. (Simon et al. 2004), Зак (Zack 1999). Мерката е создадена за потребите на ова истражување.
Заштита	КО7: Мојата компанија користи процеси и механизми за заштита на своето знаење од несоодветна или од нелегална употреба, како и од кражба што би можела да дојде од внатре во организацијата.	Голд и др. (Gold et al. 2001), Разгледано кај Девенпорт и Прусак (Davenport and Prusak 2000), Либскинд (Liebskind 1996).
	КО8: Мојата компанија користи процеси и механизми за заштита на своето знаење од несоодветна или од нелегална употреба, како и од кражба што би можела да дојде од надвор од организацијата.	Голд и др. (Gold et al. 2001) – не е добиена поддршка за оваа мерка – но таа се вклучува во истражувањето. Разгледано кај Девенпорт и Прусак (Davenport and Prusak 2000), Либскинд (Liebskind 1996).
	КО9: Мојата компанија користи процеси и механизми за заштита на своите патенти и трговски тајни.	Голд и др. (Gold et al. 2001). Разгледано кај Девенпорт и Прусак (Davenport and Prusak 2000), Либскинд (Liebskind 1996).
	КО10: Мојата компанија има процеси и механизми за заштита на своите клучни вработени (договори, привелигии и сл.).	Голд и др. (Gold et al. 2001). Разгледано кај Девенпорт и Прусак (Davenport and Prusak 2000), Либскинд (Liebskind 1996).

6.2.4.2.3. Мерење на процесите на дисеминација на знаењето

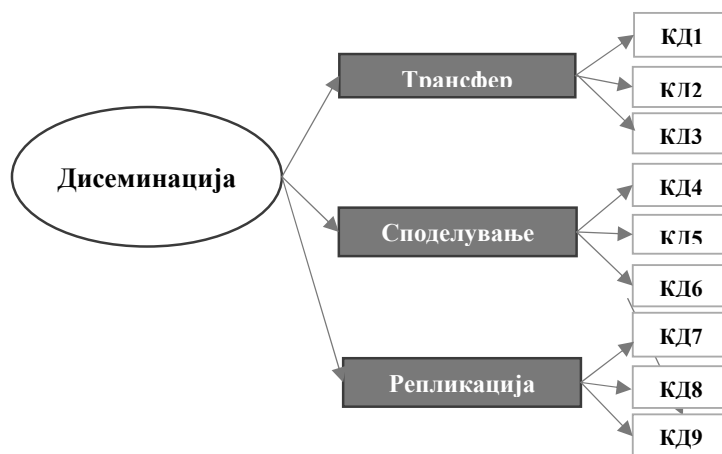
Согласно со наодите од теоријата и претходните емпириски истражувања, процесите на дисеминација на знаењето опфаќаат: 1) трансфер на знаењето, 2) споделување на знаењето и 3) реплицирање на знаењето. **Трансферот на знаењето** се опфаќа со конструкт од три елементи дефинирани од претходните истражувања на Девенпорт и Прусак (Davenport и Prusak 2000) и Вајс (Weiss 1999), но во рамките на ова истражување трансферот на знаењето се опфаќа со мерка од четири елементи дефинирани од емпириското истражување на Голд и др. (Gold et al. 2001).

Како процес, **споделувањето на знаењето** е дефинирано во работата на Девенпорт и Прусак (Davenport и Prusak 2000) и Вајс (Weiss 1999). За тоа, во рамките на ова истражување се создаде мерка составена од три елементи што произлегуваат од работата на Девенпорт и Прусак (Davenport and Prusak 2000). Најголемиот проблем при конструктот на мерните единици за овој процес (споделување на знаењето) произлегува од фактот што во поголемиот дел во литературата за управување со знаењето, споделувањето на знаењето се изедначува со трансферот на знаењето. Според најновите истражувања во областа на управување со знаењето, како и недвосмислената поделба на знаењето на експлицитно и на премолчено, оваа дисертација направи поделба на овие термини во рамки на еден процес што се нарече дисеминација на знаењето.

Реплицирањето на знаењето е релативно нов конструкт во рамки на процесот на дисеминација на знаењето, но за кој може да се каже дека произлегува од развојот на литературата за организациското учење. Како конструкт за првпат во областа на управувањето со знаење е разгледан од страна на Цандер и Когут (Zander and Kogut 1995), но за жал не е опфатен со подоцнежните истражувања и мерки. Во рамките на ова истражување реплицирањето на знаењето се опфаќа со мерка од три елементи дефинирани преку емпириското истражување на Голд и други (Gold et al. 2001), но не се опфатени под тој термин.

Во Табела 6.7. се наведени сите мерки за мерење на конструктот на дисеминација на знаењето, заедно со изворот на мерките.

Слика 6.5. Конструкт: дисеминација на знаењето



Тип процес	Елемент на мерка	Извор на мерката
Трансфер на знаењето	КД1: Мојата компанија користи процеси за трансфер на постојното организациско знаење на своите вработените.	Голд и др. (Gold et al. 2001). Разгледано и кај Девенпорт и Прусак (Davenport and Prusak 2000), Вајс (Weiss 1999).
	КД2: Мојата компанија користи процеси и механизми за трансфер на знаењето од вработените во организациски репозитори.	Голд и др. (Gold et al. 2001). Разгледано и кај Девенпорт и Прусак (Davenport and Prusak 2000), Вајс (Weiss 1999).
	КД3: Мојата компанија користи процеси што овозможуваат трансфер на знаење од нашите деловни партнери, добавувачи, клиенти во нашата организација.	Голд и др. (Gold et al. 2001). Разгледано и кај Девенпорт и Прусак (Davenport and Prusak 2000), Вајс (Weiss 1999).
Споделување на знаењето	КД4: Мојата компанија користи процеси што ги охрабруваат вработените да ги споделуваат знаењето и искуството.	Идентификувано кај Девенпорт и Прусак (Davenport and Prusak 2000), Вајс (Weiss 1999). Мерката е создадена за потребите на ова истражување.
	КД5: Мојата компанија користи процеси за наградување на споделувањето на знаење со атрактивни награди.	Идентификувано кај Девенпорт и Прусак (Davenport and Prusak 2000), Вајс (Weiss 1999). Мерката е создадена за потребите на ова истражување.
	КД6: Мојата компанија дозволува споделување на знаење со надворешни партнери, но под одредени услови.	Идентификувано кај Девенпорт и Прусак (Davenport and Prusak 2000), Вајс (Weiss 1999). Мерката е создадена за потребите на ова истражување.

Реплицирање на знаењето	КД7: Мојата компанија користи процеси и механизми за идентификување на најдобрата практика во однос на процес/производ/услуга што се појавила внатре во организацијата.	Идентификувано кај Цандер и Когут (Zander and Kogut 1995). Мерката е создадена за потребите на ова истражување.
	КД8: Мојата компанија има процеси за идентификување на најдобрата практика во однос на процес/производ/услуга што се појавила во индустријата.	Идентификувано кај Цандер и Когут (Zander and Kogut 1995). Мерката е создадена за потребите на ова истражување.
	КД9: Мојата компанија има процеси и механизми за реплицирање на најдобрата практика во однос на процес/производ/услуга што се појавила внатре или произлегла надвор од компанијата.	Идентификувано кај Цандер и Когут (Zander and Kogut 1995). Мерката е создадена за потребите на ова истражување.

6.2.4.2.4. Мерење на процесите на користење на знаењето

Согласно со наодите од теоријата и претходните емпириски истражувања, процесите на користење на знаењето опфаќаат: 1) генерирање опипливо ново знаење (иновација), 2), сензибилитет на надворешната средина, и 3) користење на знаењето во донесувањето одлуки.

Генерирањето ново знаење/иновација се опфаќа со конструкт од три елементи дефинирани од претходните истражувања на Девенпорт и Прусак (Davenport and Prusak 2000) и Чу (Choo 2003), најмногу рефлектирајќи го моделот СЕЦИ на Нонака и Такеучи (Nonaka and Takeuchi 1995). За генерирањето ново знаење во рамките на ова истражување се користи мерка составена од три елементи што произлегуваат од истражувањето на Девенпорт и Прусак (Davenport and Prusak 2000).

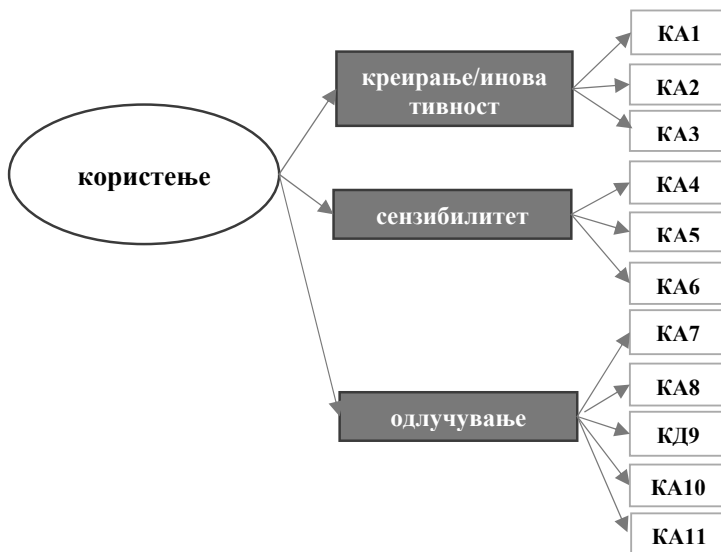
Како процес, **сензитивноста или сензибилитетот** произлегува од моделот на Чу (Choo 1998, 2003). За тоа во рамките на ова истражување се создаде нова мерка составена од три елементи што произлегуваат од истражувањето на Чу (Choo 1998) подоцна модифицирано од Вајк (Weick 2001).

Користењето на знаењето во процесот на донесување организациски одлуки е можеби најважниот од процесите за користење на знаењето и тој што ја заокружува дискусијата за важноста на знаењето и управувањето со знаењето во насока на конкурентската предност на компаниите, разгледан преку работата на Девенпорт и Прусак (Davenport and Prusak 2000), но и детално разгледан во

трудот на Либскинд (Liebskind 1996). Во рамките на ова истражување истото се опфаќа со мерка од шест елементи дефинирани од емпириското истражување на Голд и др. (Gold et al. 2001).

Во Табела 6.8. се наведени сите мерки за мерење на конструктот на користење/апликација на знаењето, заедно со изворот на мерките.

Слика 6.6. Конструкт: апликација/користење на знаењето



Табела 6.8. Мерки за процеси на користење/апликација на знаењето		
Тип на процес	Конструкција на мерка	Извор на мерката
Креирање ново знаење/иновација	KA1: Мојата компанија има процеси за користење на знаењето во развој на нови производи и услуги.	Разгледано кај Девенпорт и Прусак (Davenport and Prusak 2000), Чу (Choo 2003). Мерката е создадена за потребите на ова истражување.
	KA2: Мојата компанија има процеси за користење на знаењето во организациски и маркетиншки иновации.	Разгледано кај Девенпорт и Прусак (Davenport and Prusak 2000), Чу (Choo 2003).
	KA3: Мојата компанија има процеси за користење на знаењето за решавање на проблеми и предизвици.	Разгледано кај Девенпорт и Прусак (Davenport and Prusak 2000), Чу (Choo 2003).
Сензибилитет кон надворешната средина	KA4: Мојата компанија е сензитивна за промените во средината и знае како да одговори на нив.	Потекнува од теоретскиот модел на Чу (Choo 1998) подоцна модифициран од Вајк (Weick 2001). Нов конструкт во емпириските модели за управување со знаење.
	KA5: Мојата компанија и вработени проактивно учествуваат во организациските промени за да ѝ помогнат на компанијата да одговори на промените во деловното опкружување.	Потекнува од теоретскиот модел на Чу (Choo 1998) подоцна модифициран од Вајк (Weick 2001). Нов конструкт во емпириските модели за управување со знаењето.

	КА6: Мојата компанија брзо ги поврзува изворите на знаење во изнаоѓање решение за проблемите.	Голд и др. (Gold et al. 2001) – потврдена конструкција на мерка, но не под терминот донесување одлуки.
Донесување одлуки	КА7: Мојата компанија има процеси за користење на знаењето за решавање на предизвиците и на проблемите со кои се справува.	Голд и др. (Gold et al. 2001) – потврдена конструкција на мерка, но не под терминот донесување одлуки.
	КА8: Мојата компанија има процеси за користење на знаењето научено од грешките.	Голд и др. (Gold et al. 2001) – потврдена конструкција на мерка, но не под терминот донесување одлуки.
	КА9: Мојата компанија го користи знаењето за подобрување на ефикасноста.	Голд и др. (Gold et al. 2001) – потврдена конструкција на мерка, но не под терминот донесување одлуки.
	КА10: Мојата компанија го користи знаењето за подобрување на стратешката позиција.	Голд и др. (Gold et al. 2001) – не е добиена поддршка за оваа мерка во истражувањето на Голд – но таа се вклучува во истражувањето поради промените што се случиле во изминатиот период.
	КА11: Мојата компанија е способна да го лоцира и ефективно примени знаењето кога се соочува со непредвидливост во средината.	Голд и др. (Gold et al. 2001) – потврдена конструкција на мерка, но не под терминот донесување одлуки.

6.2.4.2.5. *Мерење на културата како инфраструктура за управување со знаењето*

Во согласност со анализата на моделите за организациска култура претставени во точка 5.3.2., како и дискусијата за организациското учење претставена во точка 4.4., во рамките на емпирискиот модел се издвојува **конструктот на организациска култура на учење**. Во рамките на ова истражување тоа се опфаќа со мерка од десет елементи дефинирани од емпириското истражување на Голд и др. (Gold et al. 2001).

Во Табела 6.9. се наведени сите мерки за мерење на конструктот на **организациска култура на учење**, заедно со изворот на мерките.

Тип на инфраструктура	Елемент на мерка	Извор на мерката
Култура	К1: Во мојата компанија вработените го разбираат влијанието на знаењето за компанискиот успех.	Голд и др. (Gold et al. 2001), разгледано и кај Девенпорт и Прусак (Davenport and Prusak 2000);
	К2: Во мојата компанија се очекуваат високи нивоа на апсорбирање и трансфер на знаењето.	Голд и др. (Gold et al. 2001), разгледано и кај Девенпорт и Прусак (Davenport and Prusak 2000);
	К3: Во мојата компанија вработените се поттикнати да истражуваат и да експериментираат.	Голд и др. (Gold et al. 2001), разгледано и кај Девенпорт и Прусак (Davenport and Prusak 2000);

К4: Во мојата компанија вработените се поттикнати да побараат помош секогаш кога е тоа потребно.	Голд и др. (Gold et al. 2001), разгледано и кај Девенпорт и Прусак (Davenport and Prusak 2000);
К5: Во мојата компанија вработените се поттикнати да разговараат за нивната работа со вработени од другите тимови, работни групи или сектори.	Голд и др. (Gold et al. 2001), разгледано и кај Девенпорт и Прусак (Davenport and Prusak 2000);
К6: Во мојата компанија визијата на организацијата е јасно артикулирана.	Голд и др. (Gold et al. 2001), разгледано и кај Девенпорт и Прусак (Davenport and Prusak 2000);
К7: Во мојата компанија организациските цели се јасно дефинирани.	Голд и др. (Gold et al. 2001), разгледано и кај Девенпорт и Прусак (Davenport and Prusak 2000);
К8: Во мојата компанија се споделува знаењето со другите организации со кои соработуваме (партнери, добавувачи, клиенти).	Голд и др. (Gold et al. 2001), разгледано и кај Девенпорт и Прусак (Davenport and Prusak 2000);
К9: Во мојата компанија користи од споделување на знаењето ги надминува трошоците.	Голд и др. (Gold et al. 2001), разгледано и кај Девенпорт и Прусак (Davenport and Prusak 2000);
К10: Во мојата компанија менаџерите и директорите јасно ја нагласуваат улогата на знаењето за нашиот успех.	Голд и др. (Gold et al. 2001), разгледано и кај Девенпорт и Прусак (Davenport and Prusak 2000).

6.2.4.2.6. *Мерење на структурата како инфраструктура за управување со знаењето*

Во согласност со идентификуваните димензии на организациската структура и со дефинираните типови структури во зависност од овие димензии (вертикални, хоризонтални и интегрирани), варијаблата на организациската структура во рамки на истражувањето се мери преку квантифициван конструкт на петте димензии и користење на Ликертовата скала од седум степени со која се мери согласноста на респондентите со дадените конструкти на скала од еден (воопшто не се согласувам) до седум (силно се согласувам). Во рамките на ова истражување интегрираната организациска структура не е ништо друго туку конструктот на Голд и др. (Gold et al. 2001) за структура што ги поддржува процесите на управување со знаењето. Оттука во ова истражување се опфаќа со мерка од шест елементи дефинирани од емпириското истражување на Голд и др. (Gold et al. 2001).

Во Табела 6.10. се наведени сите мерки за мерење на конструктот на **интегрираната организациска структура**, заедно со изворот на мерките.

Тип на инфраструктура	Елемент на мерката	Извор на мерката
Структура	ОС1: Структурата промовира колективно во споредба со индивидуално знаење.	Голд и др. (Gold et al. 2001), разгледано и кај Девенпорт и Прусак (Davenport and Prusak 2000);
	ОС2: Структурата го поддржува развивањето ново знаење.	Голд и др. (Gold et al. 2001), разгледано и кај Девенпорт и Прусак (Davenport and Prusak 2000);
	ОС3: Структурата го поддржува идентификувањето (откривањето) ново знаење.	Голд и др. (Gold et al. 2001), разгледано и кај Девенпорт и Прусак (Davenport and Prusak 2000);
	ОС4: Овозможува процеси што ја поддржуваат размената на знаење помеѓу функционалните единици (сектори, одделенија, оддели).	Голд и др. (Gold et al. 2001), разгледано и кај Девенпорт и Прусак (Davenport and Prusak 2000);
	ОС5: Ги охрабрува вработените да одат таму каде што е потребно за да добијат информација и знаење без разлика на структурата.	Голд и др. (Gold et al. 2001), разгледано и кај Девенпорт и Прусак (Davenport and Prusak 2000);
	ОС6: Структурата го поддржува трансферот на ново знаење преку структурните граници.	Голд и др. (Gold et al. 2001), разгледано и кај Девенпорт и Прусак (Davenport and Prusak 2000);
	ОС7: Структурата овозможува лесен пристап до вработените.	Голд и др. (Gold et al. 2001), разгледано и кај Девенпорт и Прусак (Davenport and Prusak 2000).

6.2.4.2.7. Мерење на технологијата како инфраструктура за управување со знаењето

Во согласност со идентификуваните ИТ-алатки (за соработка, за управување со содржина и за деловни интелегентни системи), кои заедно создаваат технолошка платформа во организациите со капацитет да ги поддржат процесите за управување со знаење, во истражувањето ИТ-инфраструктурата на испитаните компании се мери преку квантифициван конструкт што доаѓа од истражувањето на Голд и др. (Gold et al. 2001) и со користењето на Ликеровата скала од седум степени, со која се мери согласноста на испитаниците со дадените конструкти на скала од еден (воопшто не се согласувам) до седум (целосно се согласувам).

Во Табела 6.11. се наведени сите мерки за мерење на конструктот на **информатичката технологија што ги поддржува процесите на управување со знаењето**, заедно со изворот на мерките.

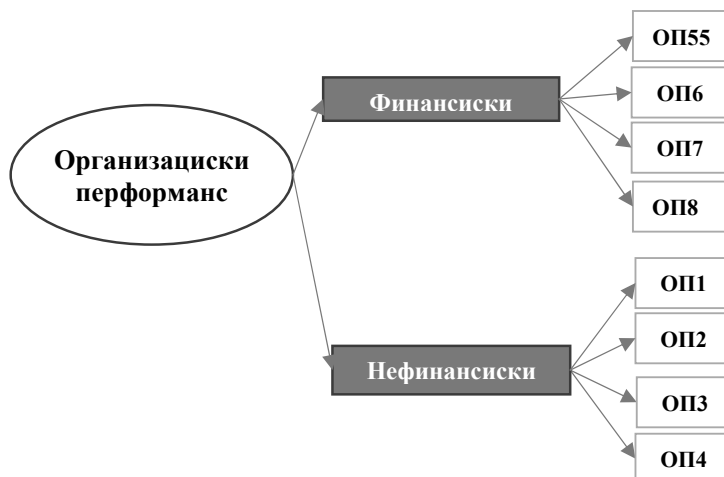
Табела 6.11. Технологијата како инфраструктура за поддршка на управувањето со знаењето		
Тип на алатка	Конструкција на мерка	Извор на мерката
Алатки за соработка	ОТ1: Мојата компанија користи ИТ за овозможување комуникација и соработка на вработените во организацијата.	Голд и др. (Gold et al. 2001). Разгледано кај Девенпорт и Прусак (Davenport and Prusak 2000).
	ОТ2: Мојата компанија користи ИТ за овозможување комуникација и соработка на вработените надвор од организацијата.	Голд и др. (Gold et al. 2001). Разгледано кај Девенпорт и Прусак (Davenport and Prusak 2000).
Алатки за управување со содржина	ОТ3: Мојата компанија користи ИТ за овозможување на вработените од различни локации да учат како група од еден извор во еден временски период.	Голд и др. (Gold et al. 2001). Разгледано кај Девенпорт и Прусак (Davenport and Prusak 2000).
	ОТ4: Мојата компанија користи ИТ за следење на својата конкуренција и деловни партнери за овозможување на вработените од различни локации да учат како група од повеќе извори во различни периоди.	Голд и др. (Gold et al. 2001). Разгледано кај Девенпорт и Прусак (Davenport and Prusak 2000).
	ОТ5: Мојата компанија користи ИТ за да бара и за да пребарува ново знаење.	Голд и др. (Gold et al. 2001). Разгледано кај Девенпорт и Прусак (Davenport and Prusak 2000).
	ОТ7: Мојата компанија користи ИТ за следење на својата конкуренција и деловни партнери.	Голд и др. (Gold et al. 2001). Разгледано кај Девенпорт и Прусак (Davenport and Prusak 2000).
Деловни интелегентни платформи	ОТ7: Мојата компанија користи ИТ за да ги организира и за да ги мапира специфичните типови знаење.	Голд и др. (Gold et al. 2001). Разгледано кај Девенпорт и Прусак (Davenport and Prusak 2000).
	ОТ9: Мојата компанија користи ИТ за да го собере и за да го користи знаењето за своите процеси и производи.	Голд и др. (Gold et al. 2001). Разгледано кај Девенпорт и Прусак (Davenport and Prusak 2000).
	ОТ10: Мојата компанија користи ИТ за да го собере и за да го користи знаењето за своите пазари и конкуренција.	Голд и др. (Gold et al. 2001). Разгледано кај Девенпорт и Прусак (Davenport and Prusak 2000).
	Мојата компанија користи ИТ за да создаде нови можности во соработка со своите партнери.	Голд и др. (Gold et al. 2001). Разгледано кај Девенпорт и Прусак (Davenport and Prusak 2000).

6.2.4.2.8. Мерење на организацискиот перформанс

Во согласност со развојот на темата на организацискиот перформанс претставен во делот 1.6.1. и со дискусијата за неговиот состав низ теоријата и емпириските истражувања за влијанието на процесите за управување со знаењето, во согласност со емпирискиот модел претставен во делот 6.2.2., организацискиот перформанс во истражувањето се мери преку **иновациите, пазарите, профитабилноста и ефикасноста**. Организацискиот перформанс е зависна варијабла што истовремено служи за идентификување на конкурентската предност, поради што конструктот на иновациите, пазарите, профитабилноста и ефикасноста се мери во споредба со конкуренцијата. За таа цел се користи Ликеровата скала од седум степени со која се мери согласноста на испитаниците со дадените конструкти на скала од еден (воопшто не се согласувам) до седум (целосно се согласувам).

Од Табела 6.12. може да се види дека овие мерки за перформансот на компаниите можат лесно да се поделат на финансиски и нефинансиски мерки.

Слика 6.7. Конструкт: организациски перформанс



Табела 6.12. Организацискиот перформанс во споредба со конкуренцијата	
Варијабла	Извор на мерката
Иновации	Марч (March 1991), Мајхшак и др. (Majchrzak et al. 2004), Каплан и Нортон (Kaplan and Norton 1992).
Пазари	Картер и Нарсиман (Carter and Narsimhan 1996), Чен и др. (Chen et al. 2006) и Грин и Инман (Green and Inman 2005).
Ефикасност	Марч (March 1991), Грант (Grant 1996), Конер и Прахалд (Conner and Prahalad 1996).
Профитабилност	Картер и Нарсиман (Carter and Narsimhan 1996), Чен и др. (Chen et al. 2006), и Грин и Инман (Green and Inman 2005).

6.2.4.3. Примерок и процедури

Иницијално, со истражувањето се опфати примерок од компании што котираат на македонската берза (www.mse.com.mk). Целта беше да се дојде до компании за кои со сигурност се знае дека имаат транспарентни процеси во управувањето на компанијата. За жал, вкупната популација на компании што

котираат на македонската берза (нешто помалку од 110) не е доволна за сериозна статистичка анализа, дури и во случај сите да одговорат на прашалникот. Од таа причина популацијата се прошири со користење случаен примерок на компании од неколку бази на компании што постојат во државата, вклучувајќи ги и базите на странските директни компании. Прашалникот беше испратен на примерок од 1015 компании, при тоа со користење на платформата на „Сурвеј манки“ беа опфатени 815 компании, додека останатите беа директно контактирани преку електронска пошта, а прашалникот беше испратен како ворд-документ за да се добие службена дозвола за учество во истражувањето.

Повеќето варијабли што се опфатени со истражувањето, како што се: варијаблите на генерирање, организирање, дисеминација и апликација на знаењето се мерат преку доминантно користење мерки од претходни истражувања.

6.2.4.4. Прашалник

Во рамките на анкета, прашалникот се дефинира како комплет прашања што им се поставуваат на испитаниците. Литературата препознава многу различни типови прашалници според методот на испорака или комуникација со испитаниците. Сепак, во суштина сите типови прашалници можат да се групираат во две категории: само-администрирачки прашалник и прашалник администриран во тек на интервју (Saunders et al. 2009; Babbie 2010). Називот на само-администрирачкиот прашалник укажува дека анкетираниите одговараат на прашалникот без присуство на лице што го води испитувањето. Кај прашалниците администрирани во тек на интервју, лицето што го води интервјето ги поставува прашањата. Второто, најчесто се користи кога прашалникот е долг и комплициран и лесно може да резултира во загуба или контаминација на вредни податоци во споредба на ситуацијата доколку се бара од испитувачот да ја пополнува формата сам (Saunders et al. 2009; Babbie 2010).

Во конкретниот случај, се користат само-администрирани прашалници наменети за менаџерите, кои нема да бидат долги и комплицирани. Во прашалникот се користи Ликертова скала од седум степени, која се движи од еден (воопшто не се согласувам) до седум (целосно се согласувам), а со која се мерат варијаблите што ги дефинираат процесите и платформите во концептуалната рамка претставена на Слика 6.1., како и зависноста што е поставена со сите седум

хипотези. Во Прилог 1 на дисертацијата може да се најде текстуалниот конструкт со кој се мерат овие варијабли – т.е. прашалникот.

6.2.4.5. Валидност и сигурност на мерките

Истражувањето покрива модел и мерки со кои се опфаќаат **7 конструкти** (варијабли): 1) акумулирање на знаењето, 2) организација и складирање, 3) дисеминација на знаењето, 4) апликација на знаењето, 5) организациска структура, 6) организациска култура, 7) технологија и 8) организациски перформанс. Сите овие конструкти се латентни варијабли и за нивно мерење во рамката се користат вкупно **73 елементи (мерки)**. Притоа, само организациската структура, култура и технологија се сметаат за првостепен конструкт, додека сите други се второстепени конструкти – составени од два или повеќе првостепени конструкти. Вклучувајќи ги првостепените конструкти, постојат **16 првостепени конструкти во моделот**, т.е. конструкти што ги сочинуваат првостепените конструкти.

Во натамошната анализа се користи анализа на фактори со максимум веројатност на претпоставките. Најпрвин, се користи **истражувачка анализа на фактори** (анг.: **Explorative Factor Analysis - EFA**), чија цел е да ја истражи и да ја потврди структурата на второстепените фактори, чие постоење се претпостави врз основа на теоријата и претходните емпириски модели – латентни варијабли. Потоа моделот што произлегува од оваа анализа понатаму се тестира со користење **потврдувачка анализа на фактори** (анг.: **Confirmatory factor analysis - CFA**), која се смета за покомплексен пристап со кој се тестираат хипотези или зависности. Тоа се постигнува преку **структурното равенско моделирање** со кое се тестира модел на мерки каде што тежините на факторите овозможуваат евалуација на истражените и неистражените варијабли (Anderson and Gerbing 1988).

Неколку клучни индикатори се користат за пресметка на точноста на мерниот модел (Medsker 1994). Се испитува односот на хи-квадратот со степените на слобода, каде што однос со помала вредност од три укажува на соодветно добро ниво на точност на емпирискиот модел. Дополнително, се истражија уште неколку индикатори како што се **резидуал на коренот од аритметичката средина** (анг.: **root mean-square residual – RMR**), каде што пониските вредности од 0,5 укажуваат на повисока точност на моделот, како и

грешката во апроксимацијата на **коренот од аритметичката средина** (анг.: root mean square error of approximation – RMSEA), кој треба да биде понизок од 0,095 за добар резултат (Kline 2010, Fulk et al. 2004).

6.2.4.6. Други тестови на соодветност на податоците

Емпирискиот модел се состои од пет второстепени конструкти: сите четири процеси на управување со знаењето, од кој последниот, апликацијата со знаењето, се разгледува како динамичка способност на компаниите, додека петтиот второстепен конструкт е организациската перформанса. Оттука, за овие конструкти во истражувањето се презедоа и други тестови за соодветност на податоците со цел да се потврди конвергентата и дискриминантната валидност на целиот модел (Tanriverdi 2005).

За секој од нив се дадоа две претпоставки: 1) модели во кои секој од овие елементи е еднодимензионален и како таков влијае врз зависната варијабла, и 2) модели во кои секој од овие елементи е повеќедимензионален, и во кои конструктите на независните варијабли влијаат врз зависната варијабла.

6.2.4.7. Процесирање и презентација на податоците

Прашалникот беше администриран со помош на „Survey Monkey“ – платформа за дистрибуирање на онлајн-прашалници. Една четвртина од контактираните компании одбраа да го пополнат прашалникот во формат на документ испратен преку електронска пошта.

Базата беше прочистена во ексел, додека за обработка на податоците се користеше програмата „SPSS v.14“ и „SPSS Amos“, која овозможи подобра софтверска основа за тестирање на моделот. Најпрвин податоците беа разгледани со помош на дескриптивната статистика со цел да се добие описна анализа за податочната структура. Дескриптивните параметри за секој од истражените варијабли со прашалникот е дадена во Прилог 2.

6.2.5. Општи карактеристики на примерокот

Лицата за контакт на сите компании од популацијата беа контактирани во рок од 6 недели. Од вкупниот број на повеќе од 1000 компании, 162 го одговорија прашалникот, од кои 152 го одговорија целосно, 115 го одговорија преку „Сурвеј манки“, додека другите го одговорија мануелно – ворд-документ. Описната статистика за компанијата (големина на компанијата, индустрија, град,

припадност во групација и со странски или домашен капитал), како и за лицето што ги одговарало прашањата (позиција, пол и возраст), за сите што ги дале овие податоци во прашалникот е дадена во Прилог 2.

Во примерокот постои добра распределба на компаниите според големина на компанијата. Помалку од две третини од испитаните компани се мали (27,8%) и средни компании (34%), малку повеќе од една третина од компаниите припаѓаат на групација (37,8%), додека речиси истиот процент е во сопственост на странски капитал (38%), а во 58% од случаите компаниите имаат седиште во Скопје. Во поглед на индустријата доминира преработувачката индустрија (41,84%), трговијата (17,02%), финансиските услуги (9,9%), и граежништвото (8,51%). Во една третина од случаите или 33,8% одговорил директорот на компанијата или друг сениорски раководител. При тоа постои рамномерност во однос на полот на испитаниците, или 51,4% се од машки наспроти 48,5% кои се од женски пол. Средната возраст на испитаниците е 41,9 години.

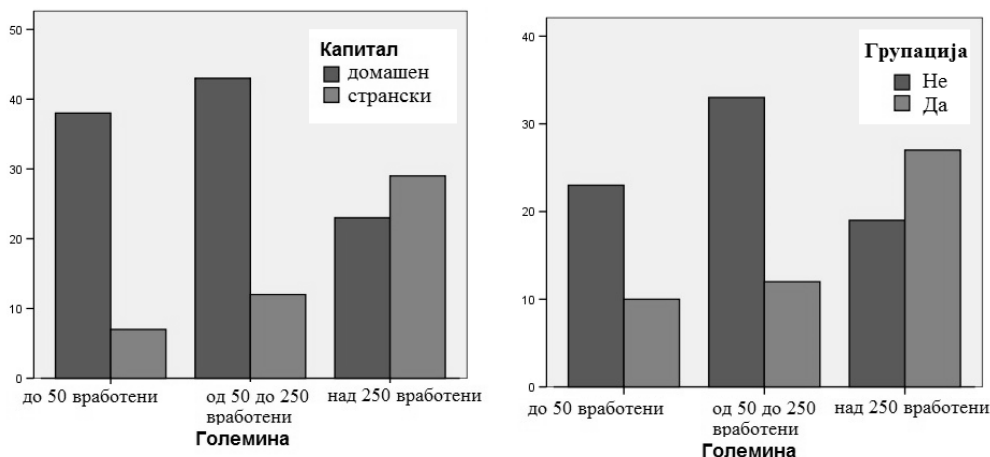
Во Табела 6.13. е дадена корелација на овие варијабли со цел да се добие подетална слика за карактеристиките на примерокот. Од значајните корелации може да се заклучи следното:

- Поголемите компании во поголем број се во странска сопственост (Слика 6.8а) и се дел од групација (Слика 6.8б).
- Компаниите што се дел од групација најчесто имаат странски капитал (Слика 6.9а), додека, испитаниците на директорска или друг тип сениорска позиција најчесто раководат со македонски компании (домашен капитал) (Слика 6.9б).
- Испитаниците на повисоките позиции главно се мажи, додека во примерокот жените без разлика на менаџерската позиција (сениорски тим или секторски раководители) што ја имаат во компанијата, се повозрасни.

Табела 6.13. Корелации кои ја опишуваат структурата на примерокот

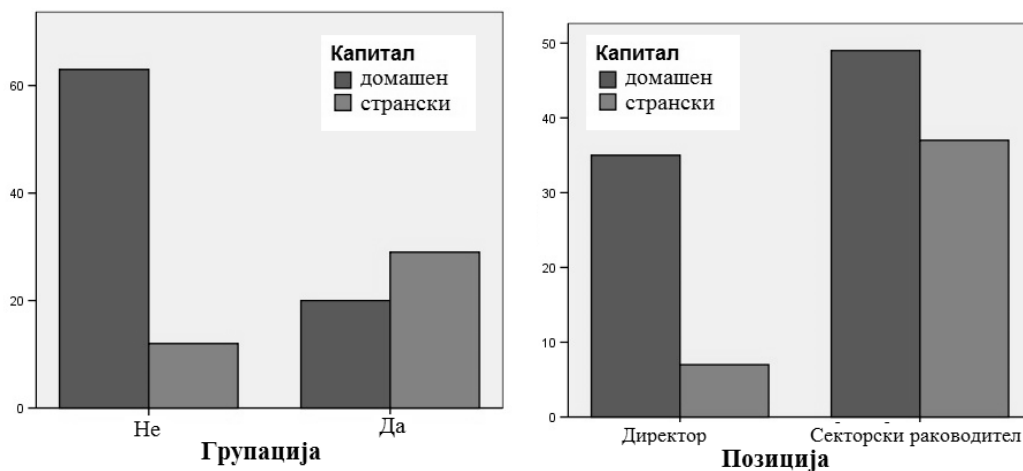
	Групација	Големина	Капитал	Индустрija	Позиција	Пол	Возраст
	Пирсон корелација	.247(**)	.449(**)	0.076	0.143	0.084	0.057
	Сиг.	0.006	0	0.4	0.125	0.364	0.552
	Број	125	124	123	116	118	110
Големина	Пирсон корелација	.247(**)	.351(**)	-0.064	-0.009	-0.053	-0.033
	Сиг.	0.006	0	0.461	0.919	0.548	0.719
	Број	124	152	137	128	130	119
Капитал	Пирсон корелација	.449(**)	.351(**)	-0.103	.261(**)	0.043	0.053
	Сиг.	0	0	0.23	0.003	0.63	0.565
	Број	124	152	137	128	130	119
Индустрija	Пирсон корелација	0.076	-0.064	1	-0.099	0.055	0.056
	Сиг.	0.4	0.461	0.23	0.271	0.533	0.547
	Број	123	137	141	126	129	119
Позиција	Пирсон корелација	0.143	-0.009	-0.099	1	.209(*)	-0.155
	Сиг.	0.125	0.919	0.003	0.021	0.021	0.099
	Број	116	128	126	133	122	114
Пол	Пирсон корелација	0.084	-0.053	0.043	.209(*)	1	-2.48(**)
	Сиг.	0.364	0.548	0.63	0.021		0.006
	Број	118	130	129	122	134	123
Возраст	Пирсон корелација	0.057	-0.033	0.056	-0.155	-2.48(**)	1
	Сиг.	0.552	0.719	0.547	0.099	0.006	
	Број	110	119	119	114	123	123
**	Корелацијата е значајна на 0,01 ниво.						
*	Корелацијата е значајна на 0,05 ниво.						

Слика 6.8. Големина на компаниите во однос на природата на капиталот и припадноста на групација



Слика 6.9а. Природата на капиталот и припадноста на групација

Слика 6.9б. Природата на капиталот и позиција на испитаникот



Во однос на организацискиот перформанс на испитаните компании во текот на изминатите три години, кај нефинансиките показатели нема значајна корелација во однос на големина на компанијата, припадност на индустрија, дел од групација и учество на странскиот капитал. Значајните корелации сепак се појавуваат кај финансискиот перформанс и припадноста на индустријата. Во квантификување на индустриските сектори се користеше НАЦЕ-методологијата, каде што секторите беа нумерирани започнувајќи од еден за најосновните гранки како што се земјоделие, шумарство и риболов, па сè до највисокиот број што ги опфаќаат услужните дејности. Имајќи ја предвид ваквата квантификација на оваа номинална варијабла со која ѝ се дава ординална природа, како и

негативниот пирсон-коэффициент со три од четирите мерки за финансиски перформанс (пазарните удели и ефикасноста), може да се заклучи дека испитаните компании од примарните дејности имале позитивен перформанс кога станува збор за пазарниот удел, растот на пазарите и ефикасност во споредба со конкуренцијата во изминатите три години. Овие резултати не се изненадувачки имајќи ја предвид состојбата на македонската економија во изминатите пет години, која се карактеризира со доминицијата на инвестиции во градежништвото, но и инвестиции во процесни иновации и стандарди за квалитет во преработувачката индустрија. За разлика од индустриската припадност, само компаниите што се членки на групација пријавиле повисоко ниво на профитабилност во однос на конкуренцијата, што најверојатно се должи на полесниот пристап до пазари што го овозможува корпоративниот родител.

Не се појави корелација во однос на пол, возраст или на позиција со организацискиот перформанс на компаниите.

Табела 6.14. Корелации кои го опишуваат организацискиот перформанс на примерокот					
		Групација	Големина	Капитал	Индустрија
ОП1	Пирсон корелација	-0.131	0.115	0.052	-0.096
	Сиг.	0.146	0.157	0.524	0.262
	Број	124	152	152	137
ОП2	Пирсон корелација	0.002	0.107	0.053	-0.093
	Сиг.	0.982	0.19	0.517	0.281
	Број	124	152	152	137
ОП3	Пирсон корелација	-0.093	0.029	0.011	-0.103
	Сиг.	0.304	0.727	0.897	0.231
	Број	124	152	152	137
ОП4	Пирсон корелација	-0.101	-0.046	-0.062	-0.11
	Сиг.	0.262	0.578	0.448	0.202
	Број	124	152	152	137
ОП5	Пирсон корелација	.209(*)	0.122	0.087	-0.038
	Сиг.	0.02	0.133	0.285	0.659
	Број	124	152	152	137
ОП6	Пирсон корелација	0.076	0.038	0.08	-.178(*)
	Сиг.	0.401	0.643	0.329	0.037
	Број	124	152	152	137

ОП7	Пирсон корелација	0.134	0.048	0.111	-.253(**)
	Сиг.	0.139	0.553	0.172	0.003
	Број	124	152	152	137
ОП8	Пирсон корелација	0.098	0.042	0.125	-.224(**)
	Сиг.	0.278	0.607	0.124	0.009
	Број	124	152	152	137
**Корелацијата е значајна на 0,01 ниво					
* Корелацијата е значајна на 0,05 ниво.					

6.2.6. Состојба со користењето на процесите и платформите на управување со знаење во Република Македонија

Описната анализа на податоците што се добија од компаниите што учествуваа во истражувањето, со средната вредност на одговорите и со стандардната девијација за секоја варијабла е дадена во Прилог 2. Имајќи ги предвид овие податоци, најдобро е проценката на состојбата со користењето на процесите и платформите на управување со знаење во Република Македонија да продолжи со тестирање на второстепените конструкти од концептуалната рамка, со цел да се дознае дали состојбите ги рефлектираат заклучоците од теоријата, и ако има нивна девијација, каде и во кој дел се развиваат нови сознанија.

Концептуалната рамка на истражувањето што е цел на ова истражување, прикажана на Слика 6.1., е составена од 22 првостепени конструкти и пет второстепени конструкти. Второстепените конструкти се претпоставка што најпрвин се проверува со цел да се истражи веродостојноста на претпоставките пред да се започне со тестирање на хипотезите на моделот. Ова е потребна мерка бидејќи овозможува модификација на моделот во однос на резултатите од емпириските податоци и најмногу служи за да ги провери мерките што за првпат се создадоа за ова истражување.

Оттука, за секој од второстепените конструкти се спроведе експлоративна анализа на фактори – статистички метод што се користи за да се открие структура зад поголемо множество од варијабли. Во конкретниот случај, врз основа на теоријата се направија претпоставки за одредена концептуална рамка, која е потребно да се потврди, да се дополни и да се објасни во однос на контекстот на истражувањето, т.е. Република Македонија и нејзините специфики. Од таа причина, со користење експлоративна анализа на фактори посебно е тестиран

секој второстепен конструкт со помош на програмата „SPSS v.14“. Во согласност со препораките од литературата, се користи методата на „принципиелни компоненти“ бидејќи ги дава најдобрите резултати согласно големината на примерокот (Kline 2010). Резултатите од анализата се дадени во Прилог 3. Моделот што произлезе од анализата е даден на Слика 6.10. Со анализата на фактори се намали првичниот број на претпоставени фактори. Дополнително, кај некои процеси произлезе нова факторска поделба.

Основната претпоставка зад експлоративната анализа на фактори (EFA) се однесува на корелацијата помеѓу мерките, т.е. се претпоставува дека мерките што имаат значителна корелација помеѓу себе мерат исто нешто. Притоа во анализата се користат два теста за факторизација на корелацијата помеѓу мерките:

1. Тестот на „Кајзер-Мајер-Олкин“ за адекватност на примерокот. Ако две варијабли споделуваат заеднички фактор со други варијабли, нивната делумна корелација ќе биде мала укажувајќи на уникатната варијанца што ја делат. Мерката КМО има вредности од 0 до 1. Колку повеќе вредноста на КМО е повисока од 0.5, толку повеќе мерките мерат заеднички фактор.
2. Тестот за сферичноста на Барлет, кој ја пресметува матрицата на сумите од резултатите од интеркорелацијата. Детерминантната на S-матрицата се конвертира во статистика на хи-квадратот и се тестира за сигнификантност. Нултата хипотеза во тој случај претпоставува дека меѓукорелацијата во матрицата доаѓа од популација во која варијаблите не се колинеарни (матрица на идентитет). Во таков случај сите корелации во матрицата што не се нула се појавиле поради грешка во примерокот.

EFA се одвива во три чекори: 1) се идентификуваат факторите за секој од претпоставените второстепени конструкти, 2) се ротираат фактори и 3) се интерпретира новата структура. Наодите за секој од второстепените конструкти се даваат поединечно.

6.2.6.1. Генерирање знаење

Првичната описна анализа на податоците од одговорите на испитаните компании укажува на релативно повисока согласност од нивна страна (средната

аритметичка вредност блиска до вредноста 5 од Ликертовата скала) околу постоење процеси на создавање на знаење (КГ1, КГ2, КГ3), кои опфаќаат создавање ново знаење од постojното, интегрирање на научените лекции и на најдобрите практики во идните планови, проекти или активности на компаниите, како и процеси на дифузија на знаењето во компаниите. Слични резултати, т.е. средната аритметичка вредност блиска до вредноста 5 од Ликертовата скала има и за дел од процесите на аквизиција на знаење (КГ4 и КГ5) – аквизиција на знаење од пазари, конкуренти, добавувачи. Дополнително, вредноста на стандардната девијација за оваа група на варијабли е пониска од остатокот (КГ6, КГ7 и КГ8), што укажува на повисока компактност на мислењето на испитаниците, т.е. има помала разлика во нивните одговори во споредба со одговорите на КГ6, КГ7 и КГ8, каде што средната аритметичка вредност е блиска до вредноста 4 од Ликертовата скала, која е неутрална вредност во скалата и не дава можност да се развие заклучок околу тоа колку македонските компании реално имаат вакви процеси што би им овозможиле да го преземат знаењето од истражувачки организации, конференции, консултантски куќи или експерти.

Табела 6.15а. Описна статистика – Генерирање знаење

	Број	Минимум	Максимум	Средна вредност	Стд. девијација
КГ1	162	1	7	5.03	1.480
КГ2	162	1	7	4.91	1.442
КГ3	162	1	7	4.91	1.507
КГ4	162	1	7	4.97	1.493
КГ5	162	1	7	4.67	1.452
КГ6	162	1	7	4.17	1.695
КГ7	162	1	7	4.76	1.712
КГ8	162	1	7	4.34	1.879
Валидни	162				

Разликата во средната аритметичка вредност и стандардните девијации на мерките, укажуваат на можноста од постоење на два фактора како дел од второстепениот конструкт, кои не се исти со факторите што произлегоа од литературата.

Истражувачката анализа на фактори кај процесите на генерирање на знаењето ги потврди овие првични сознанија и идентификува постоење на два латентни фактора, кои заедно објаснуваат 68% од варијациите на мерките и имаат ајген вредности поголеми од 1 (Табела 6.14б). Вредноста на мерката КМО во

Табела 6.15а, укажува со висока точност на постоење на заеднички фактори, додека статистиката на хи-квадратот во истата табела укажува дека интеркорелациската матрица не доаѓа од матрица на идентитет, т.е. се одбива нултата хипотеза и се заклучува дека варијаблите се колинеарни, постои корелација помеѓу податоците во базата што е соодветна за факторска анализа.

Табела 6.15б. Тестови на КМО и Барлет

Мерка на „Кајзер-Мајер-Олкин“ за адекватност на примерокот.		.862
Тест на сферичноста на Хи-квадрат		632.548
Барлет.	Степени на слобода	28
	Сигнификантност (P).	.000

Табела 6.15в. Објаснување на вкупната варијанца

Компонента	Иницијални ајген-вредности			Суми на квадратните тежини од ротацијата (а)	
	Вкупно	% од варијанца	кумулятивен%	Вкупно	
1	4.360	54.503	54.503	3.945	
2	1.100	13.753	68.256	3.184	
3	.773	9.659	77.915		
4	.472	5.905	83.820		
5	.405	5.061	88.881		
6	.333	4.168	93.049		
7	.311	3.887	96.935		
8	.245	3.065	100.000		

Метод на екстракција: Анализа на „принципиелни компоненти“.

а Кога компаниите се корелирани, сумата на квадратните тежини не може да се додаде за да се добие вкупна варијанца.

Во Табела 6.15д., дадена е матрицата со која се идентификуваат два фактора, заедно со мерките од процесите за управување со знаење што ги опфаќаат, како и вредноста на корелацијата. Од неа може да се заклучи дека иницијалната претпоставка за постоење на два фактора во второстепениот конструкт на генерирање знаење се покажа точна. Сепак, матрицата укажува на нова поделба на факторите, т.е претпоставката дека овие два фактора се: 1) создавање знаење во внатрешноста на компанијата и 2) аквизиција од надвор, се покажа како неточна.

Латентните фактори што произлегоа од анализата на фактори, укажуваат дека првиот фактор ги опфаќа сите процеси на создавање на знаење што произлегуваат од соработката и процесите внатре во компанијата, но и од аквизиција (усвојување) на ново знаење од нејзините добавувачи, клиенти, пазари и конкуренција (КГ1, КГ2, КГ3, КГ4, КГ5). Вториот латентен фактор ги опфаќа процесите на „ад хок“ аквизиција на ново знаење од истражувачки организации, конференции, публикации, саеми, но и преку ангажирањето експерти и

консултантски компании (КГ6, КГ7, КГ8). Овој резултат може да се објасни со зголемената, т.е. интензивираната соработка на компаниите во вредносниот синџир на индустриите во кои оперираат, а која придонесува до појава на силни интеркомпаниски врски што значително и во континуитет ја потпомагаат акумулацијата на ново знаење.

Овие резултати ги потврди корелацијата со варијаблите што ја дефинираат структурата на примерокот (Капитал) – Табела 6.15г. Компаниите што се дел од групација, како и поголемите компании воопшто, пријавија во поголем број процеси за создавање ново знаење од постојното знаење. Компаниите што се дел од групација исто така во поголем број користат надворешно знаење.

Табела 6.15г. Корелација со општите карактеристики на примерокот

		КГ1	КГ2	КГ3	КГ4	КГ5	КГ6	КГ7	КГ8
Групација	Пирсон корелација	0.108	0.042	-0.054	0.025	-0.106	0.095	0.126	0.073
	Сиг.	0.231	0.644	0.551	0.78	0.239	0.291	0.162	0.418
	Број	125	125	125	125	125	125	125	125
Капитал	Пирсон корелација	.216(**)	0.087	0.055	0.066	0.074	.166(*)	0.111	0.157
	Сиг.	0.008	0.287	0.503	0.419	0.368	0.041	0.171	0.053
	Број	152	152	152	152	152	152	152	152
Индустрија	Пирсон корелација	0.081	0.095	-0.052	-0.133	0.048	-0.02	0.022	-0.118
	Сиг.	0.337	0.26	0.543	0.115	0.568	0.811	0.797	0.163
	Број	141	141	141	141	141	141	141	141
Големина	Пирсон корелација	.172(*)	0.136	0.119	0.063	0.066	0.048	0.051	0.086
	Сиг.	0.034	0.095	0.145	0.441	0.421	0.559	0.536	0.29
	Број	152	152	152	152	152	152	152	152
**	Корелацијата е значајна на 0,01 ниво								
*	Корелацијата е значајна на 0,05 ниво								

Бидејќи второстепениот конструкт идентификува два нови првостепени фактори, кои укажуваат на систематизирани процеси на акумулација на знаењето од страна на македонските компании од внатрешни и од надворешни извори, дојде до замена и на името на второстепениот конструкт во **акумулација**, со цел овие процеси да ги доближи до вистинското именување во македонскиот јазик. Сепак оваа промена е споредна во однос на влијанието на овој второстепен фактор во последователното тестирање на моделот.

Слика 6.10. Латентен конструкт: акумулација на знаење



Табела 6.15д. Матрица на шаблон (а)

	Компонента	
	1	2
КГ3	.900	
КГ2	.888	
КГ1	.797	
КГ4	.769	
КГ5	.534	
КГ8		.913
КГ7		.912
КГ6		.615

Метод на екстракција: Анализа на „принципиелни компоненти“.

Метод на ротација: Нормализација Облимин со Кајзер.

а Ротацијата конвергираше за 5 итерации.

6.2.6.2. Организација на знаењето

Првичната описна анализа на податоците од одговорите на испитаните компании укажува на релативно висока согласност од нивна страна (средната аритметичка вредност блиска до вредноста 5 од Ликертовата скала) околу постоење процеси за организирање на знаењето во нивните компании. Освен неутралните вредности кај варијаблите КО6 и КО4, кои се поврзани со мерењето на знаењето, другите варијабли имаат аритметичка вредност блиска до вредноста 5 од Ликертовата скала. Оттука може да се заклучи дека македонските компании ги користат стандардните процеси за складирање (евидентирање, категоризација, документирање) и за заштита на знаењето (патенти, трговски марки, договори за клучни вработени).

Вредноста на стандардната девијација кај процесите на складирање и на мерење на знаењето е пониска од нејзината вредност кај процесите на заштита на знаењето. Истото укажува на повисока униформираност на одговорите кај првите типови процеси во споредба со вторите (заштитата на знаење), но и на претпоставената факторска поделба што произлезе од литературата.

Табела 6.16а. Описна статистика – Генерирање знаење

	Број	Минимум	Максимум	Средна вредност	Стд. девијација
KO1	155	1	7	5.05	1.420
KO2	155	1	7	4.77	1.432
KO3	155	1	7	4.56	1.396
KO4	155	1	7	4.23	1.515
KO5	155	1	7	4.41	1.545
KO6	152	1	6	4.03	1.193
KO7	155	1	7	4.93	1.534
KO8	155	1	7	5.19	1.571
KO9	155	1	7	5.38	1.680
KO10	155	1	7	5.17	1.603
Валидни	152				

Истражувачката анализа на фактори го потврди овој наод. Кај процесите на организација на знаењето, се идентификуваа два латентни фактора, кои заедно објаснуваат 70% од варијациите на мерките и имаат ајген-вредности поголеми од 1 (Табела 6.16б.). Вредноста на мерката КМО дадена во Табела 6.16а, укажува со висока точност на постоење на заеднички фактори (0.84), додека статистиката на хи-квадратот во истата табела укажува дека интеркорелациската матрица не доаѓа од матрица на идентитет, т.е. се одбива нултата хипотеза, и се заклучува дека варијаблите се колинеарни, постои корелација помеѓу податоците во базата што е соодветна за факторска анализа.

Табела 6.16а. Тестови на КМО и Барлет

Мерка на „Кајзер-Мајер-Олкин“ за адекватност на примерокот.		.841
Тест на сферичноста на Барлет.	Хи-квадрат	1115.173
	Степени на слобода	45
	Сигнификантност (P).	.000

Табела 6.166. Објаснување на вкупната варијанца

Компонента	Иницијални ајген-вредности			Суми на квадратните тежини од ротацијата (a) Вкупно
	Вкупно	% од варијанца		
1	5.720	57.204	57.204	5.081 4.476
2	1.355	13.548	70.752	
3	.813	8.130	78.882	
4	.508	5.076	83.958	
5	.449	4.490	88.448	
6	.376	3.761	92.209	
7	.308	3.082	95.291	
8	.249	2.494	97.785	
9	.123	1.230	99.015	
10	.099	.985	100.000	

Метод на екстракција: Анализа на „принципиелни компоненти“.

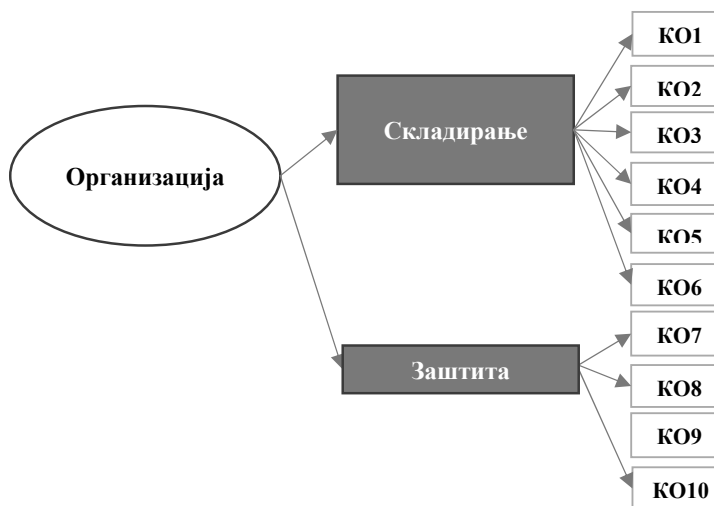
а Кога компаниите се корелирани, сумата на квадратните тежини не може да се додаде за да се добие вкупна варијанца.

Во Табела 6.16в., дадена е матрицата со која се идентификуваат два фактора, заедно со мерките од процесите за управување со знаење што ги опфаќаат, како и вредноста на лодинг-факторите. Од неа може да се заклучи дека иницијалната претпоставка за постоење три фактори во второстепениот конструкт на организација на знаење се покажа за неточна. Матрицата укажува на постоење два латентни фактора, кои ги опфаќаат процесите на организирање и мерење на знаењето како еден фактор, и процесите на заштита на знаењето како втор фактор. Оттука, претпоставката дека мерењето на знаењето може да се издвои како посебен потпроцес се покажа како неточна, истото се преточи во процесот на складирањена знаењето.

Латентните фактори што произлегоа од истражувачката анализа на фактори, укажуваат на нова поделба, т.е. првиот фактор ги опфаќа сите процеси на организација, мерење и ажурирање на знаењето (КО1, КО2, КО3, КО4, КО5, КО6). Вториот латентен фактор ги опфаќа процесите на заштита на знаењето (КО7, КО8, КО9, КО10).

Анализата на корелациите направена со варијаблите кои ја дефинираат структурата на примерокот (Големина, Капитал, Групација, Индустрија), не идентификува сигнификантна поврзаност на варијаблите, и оттука вредностите за процесите на организирање на знаење наведени во табела 6.16а важат за сите компании без разлика на големината, индустриската припадност, структурата на капиталот и членството во групација.

Слика 6.11. Латентен конструкт: организација на знаењето



Табела 6.16в. Матрица на шаблон (а)

	Компонента	
	1	2
KO5	.949	
KO6	.902	
KO4	.798	
KO2	.757	
KO3	.746	
KO1	.636	
KO8		.935
KO9		.851
KO7		.836
KO10		.774

Метод на екстракција: Анализа на „принципиелни компоненти“.

Метод на ротација: Облимин со Кајзер нормализација.

а Ротацијата конвергираше за 5 итерации.

6.2.6.3. Дисеминација на знаењето

Првичната описна анализа на податоците од одговорите на испитаните компании укажува на релативно висока согласност од нивна страна (средната аритметичка вредност 5 од Ликертовата скала) околу постоење процеси на дисеминација на знаењето. Вредноста на стандардната девијација укажува на две групи варијабли. Една со поголема униформност на одговорите што постои кај процесите на споделување на знаењето (КД4, КД5 и КД6), друга со повисока стандардна девијација и поширок опсег на одговори (КД1, КД2, КД3, КД7, КД8, КД9).

Табела 6.17а. Описна статистика – Дисеминација на знаење

	број	минимум	максимум	Средна вредност	Стд. девијација
КД1	154	1	7	5.23	1.371
КД2	154	1	7	4.63	1.446
КД3	154	1	7	4.79	1.504
КД4	154	1	7	4.75	1.218
КД5	152	1	6	4.14	1.042
КД6	152	2	7	4.77	1.045
КД7	152	1	7	4.89	1.494
КД8	154	1	7	4.75	1.474
КД9	154	1	7	4.89	1.370
Валидни	162				

Разликата во стандардните девијации на мерките, укажуваат на можноста од постоење на два фактора како дел од второстепениот конструкт.

Истражувачката анализа на фактори кај процесите на дисеминација на знаењето, идентификува постоење на два латентни фактора, кои заедно објаснуваат 75% од варијациите на мерките и имаат ајген-вредности поголеми од 1 (Табела 6.17б.). Вредноста на КМО мерката дадена во Табела 6.16б., укажува со висока точност на постоење на заеднички фактори (0,893), додека статистиката на хи-квадратот во истата табела укажува дека интеркорелациската матрица не доаѓа од матрица на идентитет, т.е. се одбива нултата хипотеза, и се заклучува дека варијаблите се колинеарни, постои корелација помеѓу податоците во базата што е соодветна за факторска анализа.

Табела 6.17б. Тестови на КМО и Барлет

Мерка на „Кажер-Мајер-Олкин“ за адекватност на примерокот.		.893
Тест на сферичноста на Хи квадрат	1056.427	
Барлет.	36	
Сигнификантност (P).	.000	

Табела 6.17в. Објаснување на вкупната варијанца

Компонента	Иницијални ајген вредности			Суми на квадратните тежини од ротацијата (a)
	Вкупно	% од варијанца	Кумулативен %	Вкупно
1	5.746	63.839	63.839	5.234
2	1.004	11.155	74.994	4.247
3	.639	7.099	82.093	
4	.458	5.091	87.184	
5	.375	4.166	91.351	
6	.257	2.857	94.207	
7	.223	2.473	96.681	
8	.185	2.054	98.735	
9	.114	1.265	100.000	

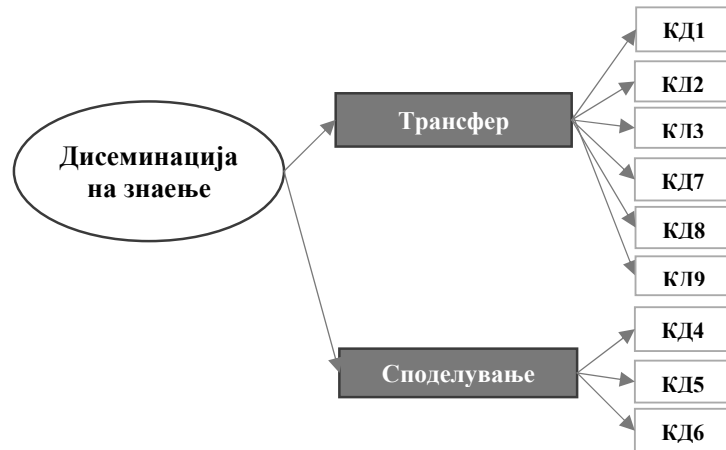
Метод на екстракција: Анализа на „принципиелни компоненти“.

а Кога компаниите се корелирани, сумата на квадратните тежини не може да се додаде за да се добие вкупна варијанца.

Во Табела 6.17г., дадена е матрицата со која се идентификуваат два фактора, заедно со мерките од процесите за управување со знаење што ги опфаќаат, како и вредноста на лодинг-факторите. Од неа може да се заклучи дека иницијалната претпоставка за постоење на три фактори во второстепениот конструкт на дисеминација на знаењето се покажа неточна. Матрицата укажува на постоење на два латентни фактори, кои ги опфаќаат процесите на трансфер и репликација на знаењето како еден фактор, и процесите на споделување на знаењето како втор фактор. Оттука, претпоставката дека можеме репликацијата на знаењето да ја издвоиме како посебен потпроцес согласно со наодите на Цандер и Когут (Zander and Kogut 1995) се покажа како неточна. Репликацијата на знаењето се преточи во процесот на трансфер на знаењето.

Латентните фактори што произлегоа од истражувачката анализа на фактори, укажуваат на нова поделба, т.е. првиот фактор ги опфаќа сите процеси на трансфер и репликација на знаењето (КД1, КД2, КД3, КД7, КД8, КД9). Вториот латентен фактор ги опфаќа процесите на заштита на знаењето (КД4, КД5, КД6). Ова е интересен резултат. Во најголем дел од теоријата беше тешко да се издвојат процесите на трансфер и споделување како два независни конструкти. Голем дел од авторите имаа проблем со дефинирање на границите т.е. до каде оди трансферот на знаење и од каде започнува споделувањето на знаењето. Најчесто, најголем предизвик е националната култура. Во случајот на македонските компании, овие два типа процеси што се разликуваат според типот на знаењето што се дава (искажано наспроти премолчено знаење), се издвоија како посебни фактори. Истото укажува дека споделувањето на премолченото знаење е поддржано од македонската култура и на него се гледа како на различен процес од трансферот на искажаното знаење.

Слика 6.12. Латентен конструкт: дисеминација на знаење



Табела 6.17г. Матрица на шаблон (а)

	Component	
	1	2
КД1	.961	
КД2	.932	
КД3	.778	
КД8	.725	
КД7	.686	
КД9	.664	
КД6		.875
КД5		.872
КД4		.795

Метод на екстракција: Анализа на „принципиелни компоненти“.
Метод на ротација: Нормализација Облимин со Кајзер.
а Ротацијата конвергираше за 5 итерации.

6.2.6.4. Користење/апликација на знаењето

Истражувачката анализа на фактори кај процесите на дисеминација на знаењето, не идентификуваше постоење на латентни фактори, т.е. мерките што се користат за мерење на процесите на користење апликација на знаењето се еднодимензионални, и оттука не може да се издвои постоење на второстепен конструкт составен од три првостепени конструкти, како што беше претпоставено во 6.2.4.4.4. Анализата укажува дека целиот конструкт е првостепен фактор, кој објаснува 65% од варијациите на одговорите на мерките (Табела 6.186.). Вредноста на мерката КМО дадена во Табела 6.18а. укажува со висока точност на постоење на заеднички фактор (0,906), додека статистиката на хи-квадратот во истата табела укажува дека интеркорелациската матрица не доаѓа од матрица на идентитет, т.е. се одбива нултата хипотеза и се заклучува дека варијаблите се колинеарни, постои корелација помеѓу податоците во базата која е соодветна за факторска анализа.

Табела 6.18а. Тестови на КМО и Барлет

Мерка на „Кајзер-Мајер-Олкин“ за адекватност на примерокот.		.906
Тест на сферичноста на Хи-квадрат		1421.628
Барлет.	Степени на слобода	55
	Сигнификантност (P).	.000

Табела 6.186. Објаснување на вкупната варијанца

Компонента	Иницијални ајген вредности		
	Total Вкупно	% од варијанца	Кумулативен %
1	7.229	65.715	65.715
2	.972	8.834	74.549
3	.603	5.477	80.026
4	.561	5.099	85.126
5	.354	3.222	88.348
6	.295	2.682	91.030
7	.266	2.417	93.448
8	.236	2.141	95.589
9	.198	1.800	97.389
10	.172	1.562	98.951
11	.115	1.049	100.000

Метод на екстракција: Анализа на „принципиелни компоненти“.

Описната статистика прикажана на табела 6.18в. ги потврдува овие резултати – вредности на стандардната девијација. Во исто време резултатите укажуваат на сигурно постоење на процеси за користење на знаењето во компаниите на Република Македонија. Нема значителни разлики во одговорите на испитаниците во однос на големина на компанија, природа на капиталот, членство во групација, индустрија, пол, возраст и позиција.

Табела 6.18в. Описната статистика – дисеминација на знаење

	Број	Минимум	Максимум	Средна вредност	Стд. девијација
КА1	152	1	7	4.91	1.334
КА2	152	1	7	5.06	1.415
КА3	152	1	7	5.16	1.333
КА4	152	1	7	5.11	1.310
КА5	152	1	7	5.14	1.236
КА6	152	1	7	4.92	1.388
КА7	152	1	7	4.99	1.305
КА8	152	1	7	4.66	1.437
КА9	152	1	7	5.37	1.346
КА10	152	1	7	5.18	1.492
КА11	152	1	7	5.25	1.348
Валидни	152				

6.2.6.5. Платформи на знаењето

Истражувачката анализа на фактори кај платформите на знаењето (интегрирана организациска структура, и организациска култура што поддржува знаење) не идентификуваше постоење на латентни фактори, т.е. мерките што се користат за мерење на овие инфраструктури се унидимензионални, а конструктите се првостепени. Корелацијата на поединечните фактори дадена во Прилог 2, го издвојува како значително и позитивно влијанието на странскиот капитал врз варијабли што ја дефинираат технологијата, културата на учење и интегративните организациски структури. Од демографските варијабли, само во два случаја полот влијае врз резултатите, т.е. испитаниците од машкиот пол за разлика од женскиот пол повисоко ги вреднувале информатичката технологија и интегративните организациски структури.

6.2.6.6. Организациски перформанс

Истражувачката анализа на фактори кај организацискиот перформанс, идентификува постоење на два латентни фактора, кои заедно објаснуваат 80% од варијациите на мерките и имаат ајген- вредности поголеми од 1 (Табела 6.19б.). Вредноста на мерката КМО дадена во Табела 6.19а., укажува со висока точност на постоење на заеднички фактори (0,892), додека статистиката на хи-квадратот во истата табела укажува дека интеркорелациската матрица не доаѓа од матрица на идентитет, т.е. се одбива нултата хипотеза, и се заклучува дека варијаблите се колинеарни, постои корелација помеѓу податоците во базата која е соодветна за факторска анализа.

Табела 6.19а. Тестови на КМО и Барлет

Мерка на „Кајзер-Мајер-Олкин“ за адекватност на примерокот.		.892
Тест на сферичноста на Барлет.	Хи-квадрат	952.628
	Степени на слобода	28
	Сигнификантност (P).	.000

Табела 6.19б. Објаснување на вкупната варијанца

Компонента	Иницијални ајген-вредности			Суми на квадратните тежини од ротацијата (a)	
	Вкупно	% од варијанца		Вкупно	
1	5.215	65.186	65.186	4.541	
2	1.202	15.030	80.217	4.185	
3	.393	4.919	85.136		
4	.342	4.279	89.415		
5	.262	3.273	92.688		
6	.234	2.920	95.608		
7	.199	2.484	98.093		
8	.153	1.907	100.000		

Метод на екстракција: Анализа на „принципиелни компоненти“.

а Кога компаниите се корелирани, сумата на квадратните тежини не може да се додаде за да се добие вкупна варијанца.

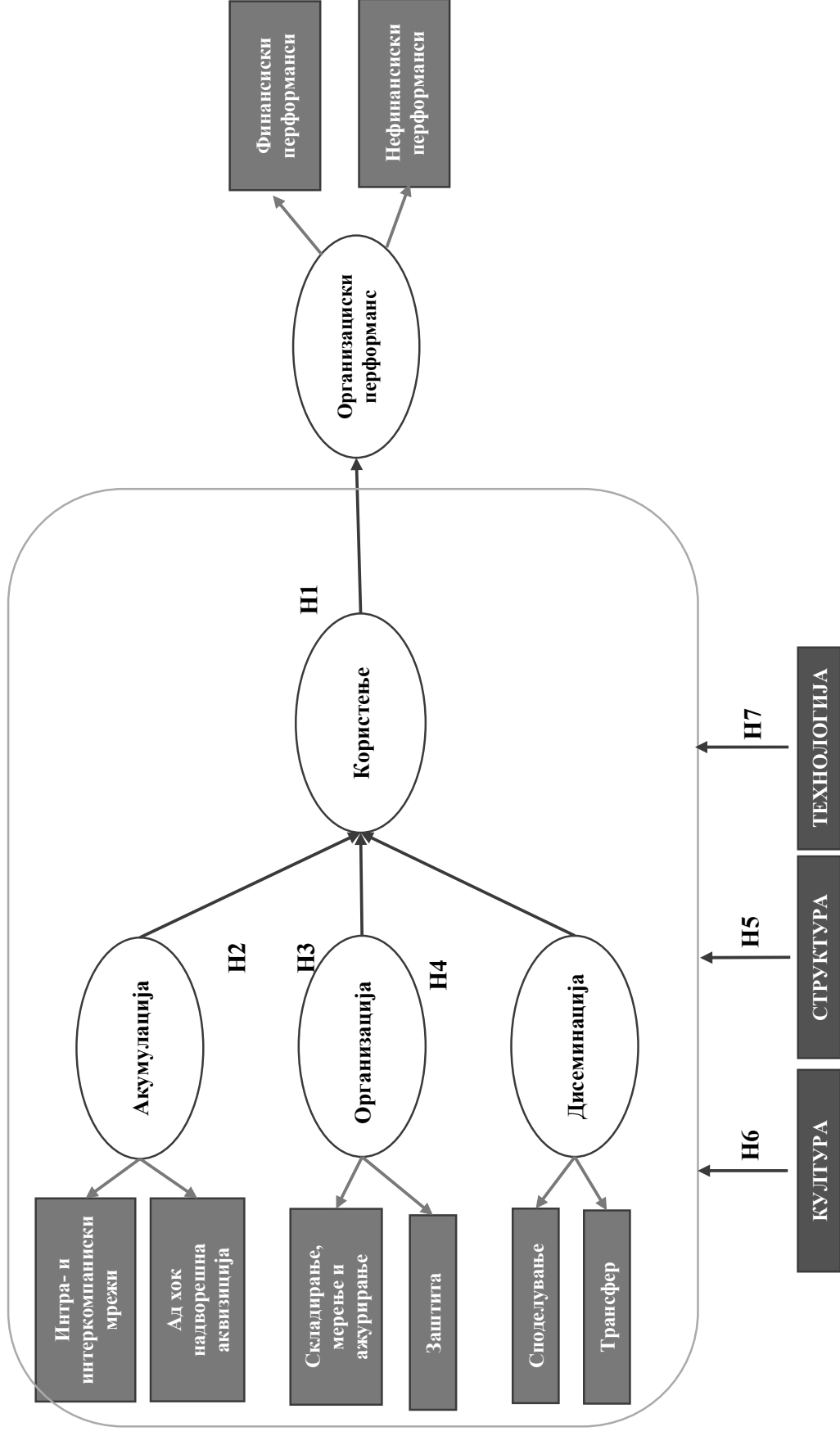
Во Табела 6.19в., дадена е матрицата со која се идентификуваат два фактора, заедно со мерките што ги опфаќаат, како и вредноста на лодинг-факторите. Од истата може да се заклучи дека иницијалната претпоставка за постоење на два фактора во второстепениот конструкт на организациски перформанс се покажа за точна. Матрицата укажува на постоење на два латентни фактори, кои ги опфаќаат финансиските показатели вклучувајќи ги и пазарните индикатори како еден фактор, и нефинансиските показатели или иновативноста на компаниите како втор фактор.

Табела 6.19в. Матрица на шаблон (а)

	Компонента	
	1	2
ОП6	.919	
ОП8	.907	
ОП5	.875	
ОП7	.867	
ОП3		.992
ОП4		.901
ОП1		.825
ОП2	.387	.584

Метод на екстракција: Анализа на „принципелни компоненти“.
Метод на ротација: Нормализација Облимин со Кајзер.
а Ротацијата конвергираше за 5 итерации.

Слика 6.13. Емпириски модел што произлезе од тестирањето на второстепените конструкции



6.2.7. Тестирање на основниот модел – влијанието на управувањето со знаењето врз организацискиот перформанс на компаниите во Република Македонија

Со тестирањето на основниот модел ја опфаќаме претпоставката за нееднаквост на процесите на управување со знаењето, каде што процесот на користење на знаењето се става во посредничка улога⁶¹ во процесот на влијание на управувањето со знаењето врз организацискиот перформанс. Оттука, основниот модел тестиран во овој чекор е даден на Слика 6.10. Ова е претпоставка тестирана со структурна анализа спроведена во програмата СПСС АМОС.

6.2.7.1. Тестирање на Хипотезите H1, H2, H3 и H4 во рамки на основниот модел

Тестирањето на основниот модел започнува со пресметката на вредностите за корелациите помеѓу второстепените фактори (акумулација, организација и дисеминација) како независни варијабли во основниот модел со цел да се одреди веродостојноста на податоците. Истото се спроведува кога се претпоставува дека варијаблите би можеле да бидат силно корелирани меѓу себе поради нивната природа, како што е на пример фактот дека сите второстепени конструкти во моделот се процеси на управување со знаењето. Податоците укажуваат на корелација помеѓу независните варијабли (Табела 6.20а), во овој случај на второстепените фактори на (акумулација, организација и дисеминација), која е помала од 0,85, што укажува на задоволително ниво на веродостојност на податоците што се користат во моделот.

Табела 6.20а. Корелација на независните фактори

			Фактор на корелација
Акумулација	<-->	Организација	0.713
Организација	<-->	Дисеминација	0.838
Акумулација	<-->	Дисеминација	0.689

Потоа се пристапува кон тестирање на хипотезите (H2, H3, H4) , т.е. разгледување на влијанието на трите второстепени фактори врз првостепениот фактор на користење на знаењето и неговото влијание врз организацискиот перформанс на компаниите (H1). Резултатите од анализата визуелно се прикажани

⁶¹ Англискиот термин е *mediating variable*.

на моделот претставен на Слика 6.9. Сите податоци од тестирањето на моделот се дадени во Прилог 4. Легенда на знаците е дадена во Прилог 6.

Табела 6.206. Стандардизирана регресија

			Процент	Станд. тежини на регресија.	S.E.	C.R.	P	Хипотеза
Користење/ Апликација	<---	Акумулација	0.187	0.163	0.09	2.063	0.039*	H2
Користење/ Апликација	<---	Организација	0.573	0.443	0.196	2.929	0.003	H3
Користење/ Апликација	<---	Дисеминација	0.361	0.404	0.113	3.191	0.001	H4
Орг. перформанс	<---	Користење/ Апликација	0.622	0.746	0.098	6.316	***	H1

*сигнификантно/значајно, за вредност на веројатноста од 95%, и.е. помало од $\alpha=0.05$

Од резултатите претставени во Табела 6.206. може да се забележи дека постои поддршка за сите четири хипотези во основниот модел. Процесите на користење/апликација на знаењето влијаат врз организацискиот перформанс на македонските компании со позитивна тежина на регресија од 0,75. Ова влијание е значајно т.е. сигнификантно со веројатност поголема од 99,99% ($P<0,001$). Тоа значи и дека можеме да ја отфрлиме нултата хипотеза според која нема влијание помеѓу двете варијабли. Оттука ја потврдуваме точноста на хипотезата 1 дефинирана во точка 6.1.

H1: Постоенето организациски пристап во користењето на знаењето во компаниите позитивно влијае врз организацискиот перформанс на компаниите (финансиски и нефинансиски показатели).

И другите три хипотези се сигнификантни т.е. значајни. Влијанието на второстепените конструкти (организација и дисеминација) е значајно на ниво на 99% ($P<0,01$), додека релативно високата вредност на тежините на регресија (0,40 и 0,44) означуваат значително влијание на овие варијабли врз процесот на користење на знаењето во македонските компании. Оттука, се одбива нултата хипотеза според која овие варијабли немаат влијание врз процесите на користење на знаењето, при што се прифаќаат за точни H3 и H4.

H3: Постоенето организациски пристап во организирањето, складирањето, мерењето и заштитата на знаењето позитивно влијае врз способноста на компанијата за ефикасно користење на знаењето.

H4: Постоенето на организациски пристап во дисеминација на знаењето (трансфер, споделување и репликација) позитивно влијае врз способноста на компанијата за ефикасно користење на знаењето.

Влијанието на акумулацијата на знаење врз управувањето на знаењето е значајно на ниво од 95% ($P < 0,05$). Притоа, организацијата и дисеминацијата на знаењето имаат позначајно влијание во објаснување на варијацијата, додека влијанието на акумулацијата е помало или незначително (0,18). Оттука, и покрај слабото влијание на факторот акумулација, се одбива нултата хипотеза според која акумулацијата на знаењето нема влијание врз процесите на користење на знаењето и се прифаќа за точна хипотезата H2.

H2: Постоенето организациски пристап во акумулирањето на знаењето (создавање и стекнување) позитивно влијае врз способноста на компанијата за ефикасно користење на знаењето.

Стандардизираниот коефициент на регресија на квадрат или R^2 е 0,56. Ова е вредност, која е во средината на прифатливи мерки, укажува дека 56% од вкупната варијација на варијаблата организациски перформанс може да биде објаснета од линеарната врска со варијаблата користење/апликација на организациското знаење. Оваа вредност е добро дополнение за вредностите на индикаторите со кои ја тестираме точноста на моделот.

Со тестирањето на суштинскиот дел од емпирискиот модел претставен на Слика 6.2., дадовме одговор на првите две прашања што беа опфатени со дисертацијата, или поточно:

- дали управувањето со знаењето носи конкурентска предност, и ако е така,
- каква е природата на односот помеѓу управувањето со знаењето и конкурентската предност, т.е. дали управувањето со знаењето може да придонесе за супериорен перформанс во компаниите.

Од добиените резултати може да се заклучи дека управувањето со знаењето влијае врз супериорниот перформанс на компаниите во Република Македонија. Притоа, контекстот на ова влијание е условен од нееднаквоста на процесите за управување со знаењето, каде што процесите на користење/апликација на организациското знаење се тие што претставуваат

динамичка способност на организацијата и оние преку кои управувањето со знаењето влијае врз конкурентската предност на компаниите.

Имајќи ја предвид природата на второстепениот конструкт на организацискиот перформанс, составен од нефинансиски показатели од една страна и финансиски и пазарни показатели од друга страна, може да се заклучи дека влијанието на управувањето со знаењето е поголемо врз нефинансискиот перформанс на компаниите. Овој заклучок произлегува од фактот што нефинансискиот перформанс учествува со 92% во објаснувањето на варијацијата на второстепениот конструкт за сметка на 75% кај финансискиот и пазарниот конструкт.

6.2.7.2. Проверка на точноста на основниот модел

Точноста⁶² на моделот ја проверуваме со помош на апсолутни индикатори за точност. Најпрвин се испитува односот на хи-квадратот со степените на слобода, каде што однос со помала вредност од три укажува на соодветно добро ниво на точност на емпирискиот модел. Од Табела 6.21а., каде што се дадени податоците за вредноста на хи-квадратот, како и односот на хи-квадратот со степените на слобода, се гледа дека во нашиот случај таа изнесува 2,259 и е помала од граничната вредност 3. Вредноста на веројатноста е далеку помала од 0,05. Ова е проблематична вредност, но сепак многу честа појава кај модели карактеризирани со голем број варијабли. Оттука ја занемаруваме оваа вредност и продолжуваме со натамошната анализа со цел да добиеме поконкретни податоци.

Табела 6.21а. CMIN

Модел	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Основен модел	107	2200.024	974	.000	2.259
Заситен модел	1081	.000	0		
Независен модел	46	7328.605	1035	.000	7.081

Сепак, односот на хи-квадратот со степените на слобода не секогаш дава точни резултати, особено во случаи кога или примерокот е многу мал или многу голем (Kline 2010, Medsker et. al., 1994). Покрај тоа што моделот не рефлектира ниту една од овие ситуации, сепак со цел да може да се донесе заклучок со голема сигурност за точноста на моделот, дополнително се истражија уште неколку индикатори, како што се **резидуал на коренот од аритметичката средина (анг.: root mean-square residual – RMR)**, каде што пониските вредности од 0,5 укажуваат на повисока точност на моделот, како и грешката во апроксимацијата на **коренот од аритметичката средина (анг.: root mean square error of approximation – RMSEA)**, кој треба да биде понизок од 0,095 за добар резултат (Kline 2010, Fulk et al. 2004).

кој треба да биде понизок од 0,095 за добар резултат (Kline 2010, Fulk et al. 2004).

Од Табела 6.21б., може да се види дека вредноста на RMR од 0,173 е на долниот крај од спектрумот на вредности (0,1), каде што колку повеќе вредноста на индикаторот е поблиска до нула, толку е поточен моделот што се истражува.

⁶²Англискиот термин е *fit*.

Како непишано правило, се зема дека сите вредности на RMR помали од 0,5 укажуваат на поголема точност на испитуваниот модел.

Табела 6.21б. RMR, GFI

Модел	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Основен модел	.169	.603	.559	.543
Заситен модел	.000	1.000		
Независен модел	.929	.095	.055	.091

Од Табела 6.21в, може да се види дека вредноста на RMSEA, кој треба да биде понизок од 0,095 за добар резултат, е 0,091, што повторно ја потврдува точноста на моделот.

Табела 6.21в. RMSEA

Модел	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Основен модел	.091	.086	.096	.000
Независен модел	.201	.196	.205	.000

Имајќи ги предвид овие податоци, т.е. вредноста на односот на хи-квадратот со степените на слобода од 2,259, RMR од 0,169 и RMSEA од 0,091, може да заклучиме дека моделот испорачува задоволително ниво на точност.

6.2.7.3. Контролни варијабли

Со цел да се добие подобра претстава за моделот и да се одреди дали влијае големината на компанијата врз резултатот, моделот беше проверен уште еднаш со вклучување на варијаблите на големина на компанијата како контролна варијабла во моделот. Ова се направи и со варијаблите на припадност кон определена групација, како и со постоењето странски капитал во компаниите. Резултатите покажаа дека сите три контролни варијабли немаат сигнификантно влијание ($P < 0,05$). Оттука точноста на моделот и резултатите не зависат од големината на компанијата, нејзината припадност на определена групација, ниту од нејзината сопственичка структура (домашен наспроти странски капитал).

Табела 6.21г. Стандардизирана регресија

			Проц.	S.E.	C.R.	P
F7 (користење/апликација)	<---	големина	-0.1	0.059	-1.673	0.094
F7 (користење/апликација)	<---	капитал	0.109	0.396	0.277	0.782
F7 (користење/апликација)	<---	групација	-0.131	0.391	-0.335	0.738
F16 (организациски перформанс)	<---	големина	0.098	0.081	1.202	0.229
F16 (организациски перформанс)	<---	капитал	0.094	0.536	0.176	0.86
F16 (организациски перформанс)	<---	групација	-0.177	0.548	-0.323	0.746

6.2.8. Контекст што овозможува развивање на конкурентска предност од управувањето со знаењето

Тестирањето на основниот модел даден на Слика 6.13 ја потврди и даде одговор на природата на влијанието на управувањето со знаењето врз конкурентската предност на компаниите во Република Македонија. Натамошното истражување или тестирањето на хипотезите H5, H6, H7, има за цел да ни даде одговор на третото прашање опфатено со дисертацијата:

1. дали постои предуслов или специфичен контекст во кој би можело да се развие таа предност?

Притоа, во согласност со истражувањето на теоријата и со претходните емпириски истражувања, беа дефинирани три платформи или инфраструктури што би требало да им овозможат на организациите поефикасно да ги користат процесите на управување со знаењето во насока на подобрување на конкурентската предност:

- интегрирана организациска структура,
- организациска култура на учење,
- информатичка технологија.

Со вклучување на овие варијабли како независни варијабли во основниот модел, се дојде до емпирискиот модел поставен на Слика 6.2. Моделот беше тестиран со помош на програмата СПСС АМОС.

6.2.8.1. Тестирање на хипотезите H5, H6 и H7

Истражувањето за влијанието на културата, структурата и на технологијата врз процесите на управување со знаење се одвива во рамките на истиот основен модел. Хипотезите H5, H6, и H7 дадени во точка 6.1. се тестираат со помош на регресија во модел, каде што се претпоставува дека тие се независни варијабли.

H5: Интегративните организациски структури позитивно влијаат врз процесите на акумулација, организирање, дисеминација и на користење на знаењето.

H6: Организациската култура на учење позитивно влијае врз процесите на акумулација, организирање, дисеминација и на користење на знаењето.

H7: Информациската технологија позитивно влијае врз процесите на акумулација, организирање, дисеминација и на користење на знаењето.

При тестирањето, секоја од овие хипотези се дели на четири поделементи, т.е. тестирање на влијанието на интегративната структура врз акумулацијата, организирањето, дисеминацијата и користењето/ апликацијата на знаењето во организациите (H5a, H5б, H5в, H5г). Исто се случува и со влијанието на културата на учење (H6a, H6б, H6в, H6г) и влијанието на информатичката технологија (H7a, H7б, H7в, H7г),

Моделот претставен на Слика 6.13. дава визуелен приказ на варијаблите заедно со најважните податоци. Резултатите од анализата визуелно се прикажани на моделот претставен на Слика 6.15., која е генерирана од програмата СПСС АМОС. Програмата не дозволи македонски имиња на варијаблите, но легенда е дадена во Табела 6.22a., каде што се претставени вредностите на регресијата и R-вредноста. Сите податоци од тестирањето на моделот се дадени во Прилог 5.

Од податоците претставени во Табела 6.22a., со сигурност може да ја прифатиме нултата хипотеза за H6г и H7г и да заклучиме дека нема позитивно влијание на културата на учење и на информатичката технологија врз процесите на користење/апликација на знаењето. Културата на учење позитивно влијае врз процесите на акумулација, организирање и на дисеминација на знаењето ($P < 0,001$), т.е. ја одбиваме нултата хипотеза за хипотезите H6a, H6б и H6в и ја прифаќаме хипотезата H6 во модификувана форма:

H6: Организациската култура на учење позитивно влијае врз процесите на акумулација, организирање и на дисеминација на знаењето.

На сличен начин се гледа дека технологијата позитивно влијае врз процесите на акумулација, организирање и дисеминација на знаењето ($P < 0,001$), т.е. ја одбиваме нултата хипотеза за хипотезите H7a, H7б и H7в и ја прифаќаме хипотезата H7 во модификувана форма:

H7: Информациската технологија позитивно влијае врз процесите на акумулација, организирање и на дисеминација на знаењето.

Кога станува збор за влијанието на интегрираната организациска структура, резултатите се разликуваат. Влијанието на интегрираната организациска структура е значајно т.е. сигнификантно за сите процеси од управувањето со знаењето за $P < 0,05$, но тежините на регресијата се многу ниски (0,17; -0,168; 0,14; 0,179), дури и негативни во случајот на влијанието на

интегрираната структура врз организацијата, т.е. и покрај сигнификантноста, ова влијание е слабо. Сепак, ја одбиваме нултата хипотеза за хипотезите H5a, H5в и H5г и ја прифаќаме хипотезата H5 во модификувана форма:

H5: Интегративните организациски структури позитивно влијаат врз процесите на акумулација, дисеминација и на користење на знаењето.

H5a: Интегративните организациски структури негативно влијаат врз процесите на организирање на знаењето.

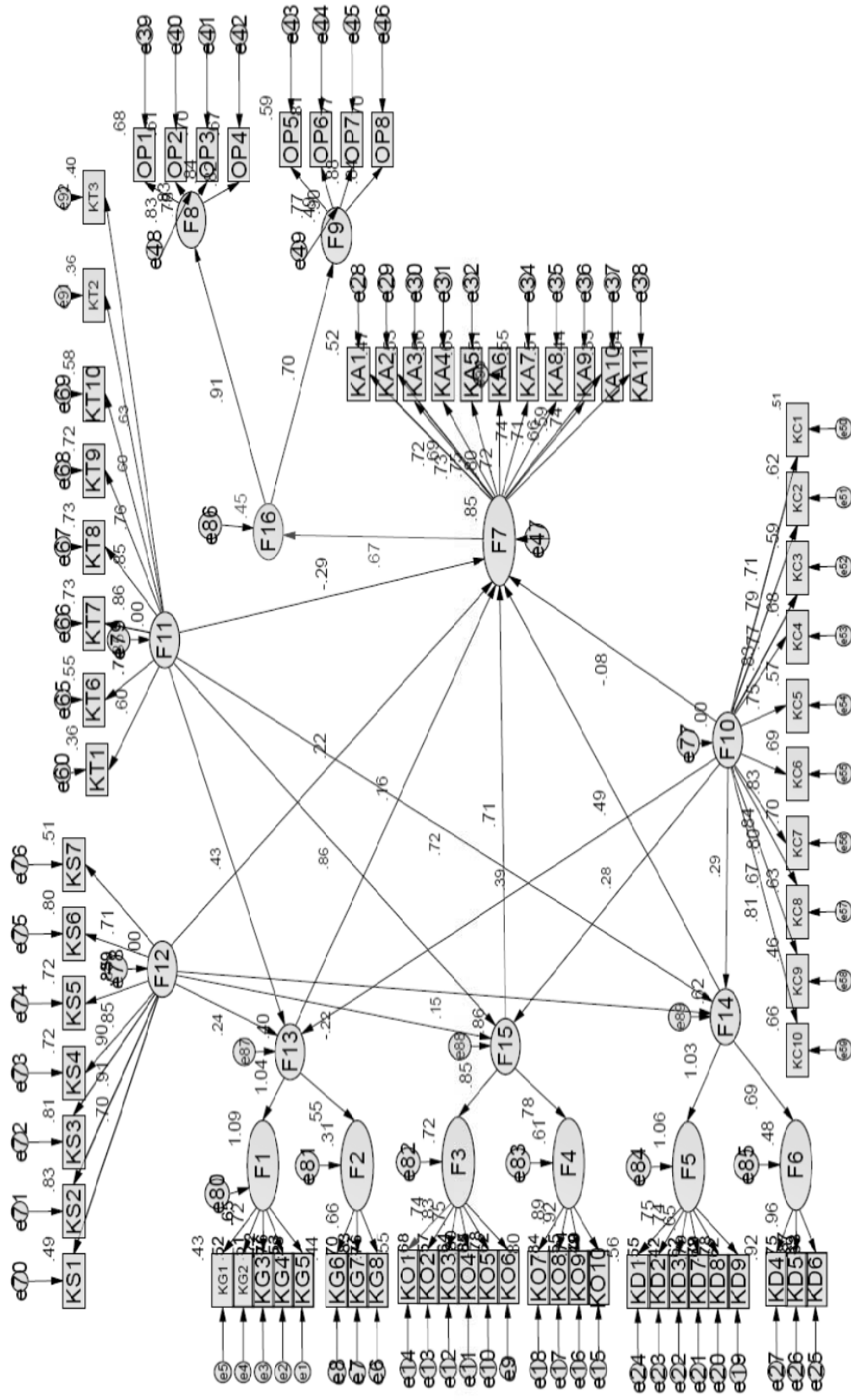
Со цел да се види влијанието на интегративните организациски структури, информатичката технологија и културата на учење врз организацискиот перформанс на компаниите, направивме уште една регресија на моделот, во која се претпостави нивно влијание врз второстепениот фактор на организацискиот перформанс. Резултатите од проширениот модел се дадени во Табела 6.23. Податоците укажуваат дека не постои сигнификантно влијание на културата на учење и на технологијата врз организацискиот перформанс на компаниите во Република Македонија. Само интегративната организациска структура има влијание врз организацискиот перформанс.

Останатите податоци во Табела 6.22. и 6.23. укажуваат дека нема сериозна разлика со податоците на основниот модел што беше тестиран во точката 6.2.6.1. Хипотезите H1, H2, H3 и H4 се валидни и со еднакви стандардни тежини на регресија. Стандардизираниот коефициент на регресија на квадрат или R^2 е 0,45. Ова е вредност што е во средината на прифатливите мерки и укажува дека 45% од вкупната варијација на варијаблата организациски перформанс може да биде објаснета од линераната врска со варијаблата користење/апликација на организациското знаење во рамките на дадениот проширен модел. Оваа вредност е добро дополнување за вредностите на индикаторите со кои ја тестираме точноста на моделот.

Табела 6.22. Стандардизирана регресија 1

			Проценка	Станд. тежини на регр.	S.E.	C.R.	P	Хипотеза
F13 (Акумулација)	<---	F10 (Култура)	0.279	0.389	0.068	4.078	***	H6a
F15 (Организација)	<---	F10 (Култура)	0.221	0.284	0.053	4.205	***	H6b
F14 (Дисеминација)	<---	F10 (Култура)	0.276	0.29	0.062	4.451	***	H6в
F13 (Акумулација)	<---	F12 (Структура)	0.17	0.239	0.058	2.927	0.003	H5a
F15 (Организација)	<---	F12 (Структура)	-0.168	-0.217	0.05	-3.366	***	H5b
F14 (Дисеминација)	<---	F12 (Структура)	0.142	0.15	0.057	2.505	0.012	H5в
F13 (Акумулација)	<---	F11 (Технологија)	0.343	0.432	0.083	4.11	***	H7a
F15 (Организација)	<---	F11 (Технологија)	0.738	0.855	0.11	6.688	***	H7b
F14 (Дисеминација)	<---	F11 (Технологија)	0.754	0.715	0.112	6.707	***	H7в
F7 (Користење)	<---	F10 (Култура)	-0.069	-0.084	0.104	-0.666	0.505	H6г
F7 (Користење)	<---	F11 (Технологија)	-0.265	-0.29	0.303	-0.874	0.382	H7г
F7 (Користење)	<---	F12 (Структура)	0.179	0.218	0.082	2.181	0.029	H5г
F7 (Користење)	<---	F13 (Акумулација)	0.186	0.161	0.094	1.97	0.049	H2
F7 (Користење)	<---	F15 (Организација)	0.751	0.709	0.385	1.951	0.051	H3
F7 (Користење)	<---	F14 (Дисеминација)	0.421	0.486	0.105	4.004	***	H4
F16 (Организациски перформанс)	<---	F7 (Користење)	0.619	0.669	0.122	5.084	***	H1

Слика 6.15. Тестиран основен модел



Табела 6.23. Стандардизирана регресија 2

		Процент ка	Станд. тежини на регр.	S.E.	C.R.	P	Хипотеза
F13 (Акумулација)	<---	F10 (Култура)	0.277	0.068	4.068	***	H6a
F15 (Организација)	<---	F10 (Култура)	0.221	0.053	4.203	***	H6b
F14 (Дисеминација)	<---	F10 (Култура)	0.272	0.062	4.417	***	H6в
F13 (Акумулација)	<---	F12 (Структура)	0.174	0.058	2.978	0.003	H5a
F15 (Организација)	<---	F12 (Структура)	-0.167	0.05	-3.35	***	H5b
F14 (Дисеминација)	<---	F12 (Структура)	0.148	0.057	2.601	0.009	H5в
F13 (Акумулација)	<---	F11 (Технологија)	0.342	0.083	4.104	***	H7a
F15 (Организација)	<---	F11 (Технологија)	0.738	0.11	6.69	***	H7b
F14 (Дисеминација)	<---	F11 (Технологија)	0.753	0.112	6.703	***	H7в
F7 (Користење/Апликација)	<---	F10 (Култура)	-0.078	0.106	-0.735	0.462	H6г
F7 (Користење/Апликација)	<---	F11 (Технологија)	-0.27	0.31	-0.871	0.384	H7г
F7 (Користење/Апликација)	<---	F12 (Структура)	0.164	0.083	1.965	0.049	H5г
F7 (Користење/Апликација)	<---	F13 (Акумулација)	0.186	0.097	1.926	0.054	H2
F7 (Користење/Апликација)	<---	F15 (Организација)	0.774	0.394	1.965	0.049	H3
F7 (Користење/Апликација)	<---	F15 (Организација)	0.424	0.107	3.956	***	H4
F16 (Организациски перформанс)	<---	F7 (Користење/Апликација)	0.29	0.133	2.173	0.03	H1
F16 (Организациски перформанс)	<---	F12 (Структура)	0.259	0.073	3.556	***	
F16 (Организациски перформанс)	<---	F11 (Технологија)	0.018	0.105	0.173	0.863	
F16 (Организациски перформанс)	<---	F10 (Култура)	0.115	0.065	1.783	0.075	

6.2.8.2. Проверка на точноста на моделот

На ист начин како и во точка 6.2.6.1. ја тестираме точноста⁶³ на моделот со помош на апсолутни индикатори за точност. Најпрвин се испитува односот на хи-квадратот со степените на слобода, каде што однос со помала вредност од три укажува на соодветно добро ниво на точност на емпирискиот модел. Од Табела 6.23а., каде што се дадени податоците за вредноста на хи-квадратот, како и односот на хи-квадратот со степените на слобода, се гледа дека во нашиот случај таа изнесува 2.244 и е помала од граничната вредност 3. Вредноста на веројатноста е далеку помала од 0,05. Ова е проблематична вредност, но сепак многу честа појава кај модели карактеризирани со голем број варијабли. Оттука ја занемаруваме оваа вредност и продолжуваме со натамошната анализа со цел да добиеме поконкретни податоци (Kline 2010, Medskeret et al. 1994).

Табела 6.23а. CMIN

Модел	NPART	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Основен модел	166	5352.9	2390	.000	2.244
Заситен модел	2556	.000	0		
Независен модел	71	13275.873	2485	0	5.342

Со цел да може да се донесе заклучок со голема сигурност за точноста на моделот, дополнително беа истражени уште неколку индикатори, како што се индексот на „good fit“ (GFI) кој се движи од 0 до 1 (вредност на совршен модел) (Kline 2010, Medskeret et al. 1994), „root mean-square residual“ (RMR), каде што вредностите пониски од 0,5 укажуваат на повисока точност на моделот (тоа сепак не е гранична вредност за точноста на еден модел), како и „root mean square error of approximation“ (RMSEA), кој треба да биде понизок од 0,095 за добар резултат (Kline 2010, Fulk et al. 2004).

Од Табела 6.23б., може да се види дека вредноста на RMR од 0,513 е на половина од спектрумот на вредности (0,1), каде што колку што е вредноста на индикаторот поблиска до нулата, толку е поточен моделот што се истражува. Како непишано правило се зема дека сите вредности на RMR помали од 0,5 укажуваат на голема точност на испитуваниот модел.

⁶³ Англискиот термин е *fit*.

Табела 6.23б. RMR, GFI

Модел	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Основен модел	.513	.507	.472	.474
Заситен модел	0	1		
Независен модел	.944	.064	.037	.062

Од Табела 6.21в., може да се види дека вредноста на RMSEA, кој треба да биде понизок од 0,095 за добар резултат, е 0,091, што повторна ја потврдува точноста на моделот.

Табела 6.23в. RMSEA

Модел	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Основен модел	.091	.087	.094	0
Независен модел	.17	.167	.172	0

Имајќи ги предвид овие податоци или вредноста на односот на хи-квадратот со степените на слобода од 2,244, RMR од 0,513 и RMSEA од 0,091, може да заклучиме дека моделот испорачува задоволително ниво на точност.

6.3. **Анализа на резултатите за влијанието на управувањето со знаењето врз конкурентската предност на компаниите во Република Македонија**

Статистичката анализа образложена во претходните точки укажува на **постоење сигнификантно и силно влијание на процесите на управување со знаење врз конкурентската предност на компаниите во Република Македонија**, претпоставена преку концептот на динамички способности на Тис и др. (1997), а воведена во теоријата на управување со знаењето од страна на Ајзенхарт и Сантос (Eisenhardt and Santos 2002). Основниот модел има задоволително ниво на точност – вредноста на односот на хи-квадратот со степените на слобода од 2,244, RMR од 0,513 и RMSEA од 0,091. Моделот исто така испорачува задоволителна вредност на стандардниот регресивен коефициент на квадрат $R^2=0,56$.

Преку синергија на моделот на управување со знаење на Нонака и Такеучи (Nonaka and Takeuchi 1995), на Чу (Choo 1998), на Бојзот (Boisot) и моделот на Виг (Wiig 1993), операционализирано преку концептот на Девенпорт и Прусак (Davenport and Prusak 2000) и во голема мера измерено преку мерките на Голд и др. (Gold et al. 2001), се идентификуваа неколку категории процеси процеси на

управување со знаењето именувани: 1) генерација, 2) организирање, 3) дисеминација (трансфер и споделување) и 4) користење на знаењето. Во согласност со теоријата, сите овие процеси беа разгледани како второстепени конструкти од неколку потпроцеси. Со цел да се подобри точноста на моделот, најпрвин се тестираше претпоставената структура на второстепените конструкти, а потоа и главната претпоставка на моделот – самопроцесите на користење/апликација на знаењето може да се идентификуваат со динамичка способност на компаниите што влијае врз одржливата конкурентска предност на компаниите, додека процесите на акумулација, организација и дисеминација на знаењето се способности на компанијата кои допринесуваат да се развие оваа динамичка способност.

Најголемото изненадување од емпириското испитување на второстепените конструкти произлезе од потребата да се модифицира второстепениот конструкт генерирање на знаењето. Резултатите укажаа дека наместо стандардните процеси опфатени со теоријата и со претходните емпириски истражувања од Давенпорт и Прусак (2000) (создавање и усвојување), се појавија два нови процеси соодветно наречени: 1) акумулација на знаењето преку интер- и интракомпаниски мрежи и 2) акумулација на знаењето преку користење ад-хок надворешни извори на знаење (консултанти, експерти, истражувачки организации). Овие резултати дозволија промена на името на овој фактор од генерација во акумулација на знаењето. Овие резултати укажуваат дека компаниите во Република Македонија имаат сплотени мрежи со своите добавувачи и клиенти, преку кои континуирано акумулираат ново знаење, на сличен начин на кој знаењето доаѓа и од внатрешноста на организацијата. Ваквиот резултат е поддржан од емпириските истражувања за течењето на знаењето низ компаниските мрежи и покрај тоа што сè уште не постои доминантно прифатено знаење во дисциплината за самиот тек и за влијанието на овие мрежи врз конкурентската предност на компаниите. Подоцнежното тестирање на основниот модел укажа на слабо влијание на процесите на акумулација на знаењето врз користењето на знаењето и покрај тоа што влијанието е сигнификантно. Компаниите во Република Македонија имаат процеси со кои акумулираат организациско знаење од интер- и интракомпаниските мрежи, но тоа во споредба со другите процеси на управување со знаењето има најмало влијание врз динамичка способност ова знаење да се претвори во конкурентска предност.

Тестирањето на второстепениот конструкт на организација на знаењето ја потврди теоријата во овој дел. Јасно се издвоија два латентни фактори: 1) складирање и ажурирање и 3) заштита, кои ја потврдија теоријата во овој дел, особено истражувањето на Зак (Zack 1999) и Голд и др. (Gold et al. 2001). Тестирањето на моделот укажа на силно и сигнификантно влијание на организацијата на знаењето врз користењето на знаењето во компаниите во Република Македонија. Ова укажува на постоење активности од типот на пишани документи, собрана и структурирана информација во електронски податочни бази, знаење што е веќе кодифицирано во експертските системи на организацијата, документирани процедури, како и премолчено знаење што е акумулирано во рутини и во други ресурси на компанијата, како што се организациската култура и структура (Tan et al. 1999). Испитаните компании исто така имаат добро развиени способности за мерење на својата база на сопственост кога станува збор за знаењето (Simon et al. 2004; Davenport and Prusak 2000) и користат специфични процедури чија цел е да го заштит своето знаење. Оттука компаниите во Република Македонија имаат добро развиени процеси на организација на знаењето што стратешки го користат во насока на зголемување на својата конкурентска предност.

Во согласност со наодите од литературата, третиот второстепен конструкт, дисеминацијата на знаењето, ги опфати процесите на споделување (Nonaka and Takeuchi 1995), трансфер (Davenport and Prusak 2000) и репликација (Zander and Kogut 1995). Тестирањето на конструктот со податоците собрани со истражувањето недвосмислено потврди постоење на два различни процеси на дисеминација на знаењето во компаниите: споделувањенасочено кон неформален пренос на премолченото знаење меѓу вработените во организацијата, и трансфер т.е. формален пренос на изразеното знаење. Притоа, процесот на реплицирање се претопи во трансферот на знаењето. Оттука, ова истражување е едно од ретките на темата каде што јасно се издвоија овие два процеса: споделување и трансфер. Компаниите во Република Македонија ги разграничуваат овие два типа процеси: споделувањето како активност што овозможува директната комуникација и размена на знаењето во неформални средини и трансферот како активност што овозможува формален трансфер на рационализираноексплицитно знаење за компанијата, кое е деперсонализирано и независно од луѓето и од нивната желба за споделување (Weiss 1999). Очекувано, тестирањето на основниот модел укажа

на силно и сигнификантно влијание на дисеминацијата на знаењето (споделувањето и трансферот) врз користењето на знаењето како динамичка способност на компаниите. Компаниите во Република Македонија имаат добро развиени процеси на дисеминација на знаењето, кое стратешки го користат во насока на зголемување на својата конкурентска предност.

Втората значителна промена на моделот што произлезе од тестирањето на второстепените конструкти, е потребата да се промени процесот на користење на знаењето. Во рамките на претпоставениот модел, процесот на користење на знаењето беше подигнат на ниво на динамичка способност на организациите (Eisenhardt and Santos 2002, Teece et al 1997) и составен од три првостепени конструкти (креирање ново знаење/иновативност, сензивитет кон надворешните и кон внатрешните промени и донесување одлуки со стратешка важност). Тестирањето на второстепениот конструкт укажа дека користењето/апликацијата на знаењето е униформна првостепена варијабла, и оттука не е точна првичната претпоставка дека таа може да се подели на три првостепени конструкти. Овој резултат укажува на силна интегрираност и испреплетеност на процесите на користење на знаењето (иновативност, сензибилитет и одлуки) во испитаните компании и дополнително ја зајакна точноста на моделот.

Имајќи предвид дека не постои доминантно прифатен став во академската заедница што со сигурност ја потврдува претпоставката дека процесите на управување со знаењето позитивно влијаат врз конкурентската предност на компаниите, развиениот и тестиран модел претставен на Слика 6.1. и Слика 6.13. последователно ја потврди хипотезата за позитивно, силно и сигнификантно влијание на процесите на управување со знаењето врз организацискиот перформанс на компаниите во Република Македонија. Во согласност со докажаните претпоставки, тоа е возможно само ако се подигнат процесите на користење на знаењето на ниво на динамичка способност на компаниите. Резултатите укажуваат дека ова влијание кај испитаните компании е посилено врз нефинансискиот перформанс на компаниите или врз бројот на иновации на производи/услуги и процеси, фреквенцијата на промени во протфолиото на услуги и слично, за разлика од влијанието врз профитабилноста, пазарниот удел и врз ефикасноста. Големината на компаниите, нивната капитална структура и нивното членство кон определена групација немаа влијание врз резултатите.

Тестирањето на проширениот модел потврди дека информатичката технологија во компаниите во Република Македонија влијае врз организацискиот перформанс и придонесува кон создавањето конкурентска предност, но само преку влијанието врз процесите на управување со знаењето (P-вредност и високи стандардизирани тежини за акумулација, организација и за дисеминација) претставени во табела 6.22. Информатичката технологија не влијае врз процесите на користење на знаењето и не влијае врз организацискиот перформанс. Оттука заклучуваме дека за компаниите во Република Македонија таа директно не придонесува за нивната конкурентска предност. Овие резултати не се неочекувани. Слично како и во другите современи економии, во Република Македонија информатичката технологија е навлезена во сите аспекти од операциите на компаниите. Оттука, бидејќи сите компании ја користат оваа технологија, таа не претставува конкурентска предност самата по себе.

Резултатите за влијанието на културата на учење се неочекувани. Тестирањето на проширениот модел потврди дека културата на учење во компаниите во Република Македонија влијае врз организацискиот перформанс и придонесува кон создавање на конкурентската предност, но само преку влијанието врз процесите на управување со знаењето (P-вредност за акумулација, организација и дисеминација; претставени во Табела 6.22.). Организациската култура на учење не влијае врз процесите на користење на знаењето и не влијае врз организацискиот перформанс. Оттука заклучуваме дека за компаниите во Република Македонија таа директно не придонесува за нивната конкурентска предност. Овие резултати не се очекувани имајќи ги предвид претходните емпириски истражувања на темата на културата на учење и нејзиното влијание врз инновативноста на компаниите (Alavi et al. 2005, Earl 2001, Garavelli et al. 2004), резултат што изостана кога станува збор за македонските компании. Имајќи ја предвид описната статистика на варијаблите што го сочинуваат конструктот на културата на учење презентирани во Табела 6.13., може да се види дека средната вредност што доминира во одговорите е вредноста 5. Ова укажува на постоење на оваа култура кај испитаните македонски компании во мера или на ниво што не создава конкурентска предност.

Сепак од резултатите може да се заклучи силно позитивно влијание на културата на учење врз процесите на акумулација на знаење од интер-и од интраорганизациските мрежи, влијание врз споделувањето и трансферот на

знаењето и врз неговото складирање и заштита, нешто за кое постои силна поддршка во претходните емпириски истражувања. Токму преку ова влијание (во посредничка улога), културата на учење влијае врз конкурентската предност на компаниите.

Анализата на резултатите за влијанието на организациската структура го потврди влијанието на интегративните организациски структури врз организацискиот перформанс на македонските компании. Ова е интересен податок, кој укажува на реткоста на постоењето на интегративните структури кај испитаните македонските компании. Резултатите исто така укажуваат на позитивно влијание на интегративните организациски структури врз акумулирањето, споделувањето и трансферот на знаењето во македонските компании, но ова влијание е негативно врз организацијата на знаењето бидејќи го намалува влијанието на стриктните организациски процедури што служат да го соберат експлицитното знаење во организациски репозитори, но и да го заштитат од надворешни и од внатрешни закани. Во исто време, за разлика од културата на учење и информатичката технологија, интегративните организациски структури позитивно влијаат врз процесите на користење на знаењето, т.е. позитивно влијаат врз создавањето динамичка способност на компаниите што создава конкурентска предност. Овој резултат ги потврдува теоретските претпоставки за позитивното влијание на интегративните организациски структури врз иновативноста на компаниите, сензитивноста на промените во надворешната и во внатрешната средина и донесувањето одлуки од стратешка важност.

ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

Темата на управувањето со знаење повеќе од три децении ги бранува академските кругови и предизвикува голем интерес кај истражувачите и кај менаџерите на компаниите. Големiot интерес, истражувања и публикации во овој период, сведочат за постојаноста и за современоста на темата, која не е само обичен тренд во развојот на менаџментот како дисциплина, туку и една нова дисциплина што и покрај тоа што е тесно врзана со управувањето на компаниите, далеку е различна од класичните пристапи кон него. Управувањето со знаењето е „де факто“ начинот на управување со современите и идни компании ако се најде или ако се успее да се декодира неговиот состав, од проста причина што во денешниот свет знаењето е најважниот стратешки ресурс на компаниите.

Во рамките на ова истражување, кое цели да придонесе кон пошироката дебата во создавањето на дисциплината на управувањето со знаење, подетално се разгледа придонесот на управувањето со знаење врз конкурентската предност на компаниите. Оттука важноста на ова истражување се разгледува на неколку нивоа.

- Колку се значајни истражувањето и неговите резултати за истражувачките цели на дисертацијата?
- Колку се значајни за натамошниот развој на дисциплината на управување со знаење?
- Какви се импликациите од истражувањето за практичарите, т.е. за менаџерите и за директорите на компаниите?

Имајќи ги предвид овие три прашања, се издвојуваат следните заклучни согледувања од дисертацијата:

1. Систематизацијата на литературата идентификува два можни пата што го објаснуваат влијанието на **управувањето со знаење врз конкурентската предност на компаниите**. Поаѓајќи од школата за позиционирање на Портер, па детално елаборирајќи ја ресурсната теорија на конкурентската предност заедно со теоријата за динамичките способности (1997, 2007), систематизираната анализа на теоријата, како и емпириските истражувања што се обиделе да го поврзат со стратешкиот менаџмент, помогнаа во идентификувањето на два пата преку кои управувањето со знаењето влијае врз стратегиите на компаниите. Првиот пат, рефлектирајќи го учењето на

Нонака и Такеучи (1995), се заснова на организациското учење и на „организацијата што учи“, видена како саморганизирана, независна и движечка единица што постојано се менува, се трансформира и се подобрува со цел да произведе вредност за своите пазари повисока од таа на конкуренцијата. Вториот пат е патот на динамичките способности на Тис и др. (1997, 2007), што ја прошируваат ресурсната теорија за конкурентска предност на компанијата и посветуваат внимание на организациските рутини, усвојувањето вештини и учењето, бидејќи тие се критични за организацискиот перформанс.

2. **Концептот на динамичките способности нуди подобра почетна точка за истражување на влијанието на управувањето со знаењето врз конкурентската предност на компаниите.** Претходните емпириски истражувања укажуваат на тешкотија во операционализирање на концептот на „организацијата што учи“ во практика, додека во делот на динамичките способности понудија подобро објаснет пат на влијание. Оттука, како резултат на систематизираната анализа на литературата, се постави концептуална рамка што го претпостави влијанието на управување со знаењето врз конкурентната предност на компаниите во Република Македонија преку концептот на динамички способности на Тис и др. (1997).
3. **Систематизираната анализа на теоријата идентификува четири процеси на управување со знаење што се практикуваат во компаниите.** Преку синергија на моделот на управување со знаење на Нонака и Такеучи (Nonaka and Takeuchi 1995), на Чу (Choo 1998), моделот на Божот (Boisot) и моделот на Виг (Wiig 1993), операционализирано преку концептот на Девенпорт и Прусак (Davenport and Prusak 2000) и во голема мера измерено преку мерките на Голд и др. (Gold et al. 2001), се идентификуваа неколку категории процеси на управување со знаењето: 1) генерација, 2) организирање, 3) дисеминација (трансфер и споделување) и 4) користење на знаењето. Во согласност со теоријата, сите овие процеси беа разгледани како второстепени конструкти од неколку потпроцеси.
4. **Емпириската анализа на второстепените конструкти укажа на потребата да се модифицира второстепениот конструкт генерирање на**

знаењето во акумулација на знаењето бидејќи наместо стандардните процеси опфатени со теоријата и со претходните емпириски истражувања (создавање и усвојување), се појавија два нови процеси соодветно наречени: 1) акумулација на знаењето преку интер- и интракомпаниски мрежи и 2) акумулација на знаењето преку користење „ад-хок“ надворешни извори на знаење (консултанти, експерти, истражувачки организации). Овие процеси укажуваат дека компаниите во Република Македонија имаат сплотени мрежи со своите добавувачи и клиенти, преку кои континуирано акумулираат ново знаење, на сличен начин на кој знаењето доаѓа и од внатрешноста на организацијата. Ваквиот резултат е поддржан од емпиriskите истражувања за течењето на знаењето низ компаниските мрежи и покрај тоа што сè уште не постои доминантно прифатено знаење во дисциплината за самиот тек и за влијанието на овие мрежи врз конкурентската предност на компаниите.

5. **Кај организација на знаењето јасно се издвоија два латентни фактори: 1) складирање и ажурирање и 3) заштита, кои ја потврдија теоријата во овој дел.** Тестирањето на моделот укажа на силно и сигнификантно влијание на организацијата на знаењето врз користењето на знаењето во компаниите во Република Македонија. Истото укажува на постоење активности од типот на пишани документи, собрана и структурирана информација во електронски податочни бази, знаење што е веќе кодифицирано во експертските системи на организацијата, документирани процедури, како и премолчено знаење што е акумулирано во рутини и во други ресурси на компанијата, како што се организациската култура и структура. Испитаните компании исто така имаат добро развиени способности за мерење на својата база на сопственост кога станува збор за знаењето и користат специфични процедури чија цел е да го заштит своето знаење. Оттука, компаниите во Република Македонија имаат добро развиени процеси на организација на знаењето што стратешки го користат во насока на зголемување на својата конкурентска предност.
6. **Испитувањето на процесите на дисеминацијата на знаењето укажа дека ова истражување е едно од ретките на темата во светот каде што јасно се издвоија овие два процеса: споделување и трансфер.** Се

потврди постоење на два различни процеси на дисеминација на знаењето во компаниите: 1) споделување насочено кон неформален пренос на премолченото знаење меѓу вработените во организацијата, и 2) трансфер т.е. формален пренос на изразеното знаење. Оттука, компаниите во Република Македонија ги разграничуваат овие два типа процеси: споделувањето како активност што овозможува директната комуникација и размена на знаењето во неформални средини и трансферот како активност што овозможува формален трансфер на рационализирано експлицитно знаење за компанијата, кое е деперсонализирано и независно од луѓето и од нивната желба за споделување.

7. **Испитувањето укажа дека користењето/апликацијата на знаењето е униформна првостепена варијабла.** Овој резултат укажува на силна интегрираност и испреплетеност на процесите на користење на знаењето (иновативност, сензибилитет и одлуки) во испитаните компании и дополнително ја зајакна точноста на моделот.
8. **Сите процеси на управувањето со знаењето самите по себе не создаваат конкурентска предност.** Систематизацијата на литературата во областа на управување со знаење направена во синергија со анализата на динамичките способности, помогна во градењето на претпоставка за природата на односот на управувањето со знаењето и на конкурентската предност. Како главен заклучок на оваа анализа се издвои потребата од разграничување на процесите на управување со знаењето во однос на нивната важност за конкурентската предност на компаниите. Во согласност со аргументите од теоријата и од претходните емпириски истражувања, **користењето на знаењето**, врз основа на својата природа се издвои како конструкт што може да се изедначи со динамичка способност на компаниите. Другите процеси (акумулација, организација и дисеминација) влијаат на конкурентската предност преку нивното влијание врз користењето на знаењето.
9. **Постои сигнификантно но послабо влијание на процесите на акумулација на знаењето врз користењето на знаењето во споредба со другите процеси.** Компаниите во Република Македонија имаат процеси со кои акумулираат организациско знаење од интер- и интракомпаниските

мрежи, но тоа во споредба со другите процеси на управување со знаењето има најмало влијание врз динамичка способност ова знаење да се претвори во конкурентска предност.

10. Постои силно и сигнификантно влијание на организацијата на знаењето врз користењето на знаењето како динамичка способност на компаниите. Компаниите во Република Македонија имаат добро развиени процеси на дисеминација на знаењето, кое стратешки го користат во насока на зголемување на својата конкурентска предност но преку нивното влијание врз процесите на управување со знаење.

11. Постои силно и сигнификантно влијание на дисеминацијата на знаењето (споделувањето и трансферот) врз користењето на знаењето како динамичка способност на компаниите. Компаниите во Република Македонија имаат добро развиени процеси на дисеминација на знаењето, кое стратешки го користат во насока на зголемување на својата конкурентска предност но преку нивното влијание врз процесите на управување со знаење.

12. Испитувањето на основниот модел укажа дека влијанието на управувањето со знаење кај испитаните компании е посилено врз нефинансираниот перформанс на компаниите или врз бројот на иновации на производи/услуги и процеси, фреквенцијата на промени во портфолиото на услуги и слично, за разлика од влијанието врз профитабилноста, пазарниот удел и врз ефикасноста. Големината на компаниите и нивната капитална структура немаа влијание врз крајните резултати. Компаниите што се членки на групација пријавија повисоко ниво на профитабилност во однос на конкуренцијата, што најверојатно се должи на полесниот пристап до пазари што го овозможува корпоративниот родител.

13. Сигнификантни корелации сепак се појавуваат кај нефинансираниот перформанс и припадноста на индустријата. Во квантифицирање на индустриските сектори се користеше НАЦЕ-методологијата, каде што секторите беа нумерирани започнувајќи од еден за најосновните гранки како што се земјоделие, шумарство и риболов, па сè до највисокиот број што ги опфати останатите услужни дејности. Имајќи ја предвид ваквата

квантификација на оваа номинална варијабла со која ѝ се дава ординална природа, се заклучи дека испитаните компании од преработувачката и од градежната индустрија имале позитивен перформанс кога станува збор за пазарниот удел, растот на пазарите и ефикасноста во споредба со конкуренцијата во изминатите три години. Овие резултати не се изненадувачки имајќи ја предвид состојбата на македонската економија во изминатите пет години, која се карактеризира со доминицијата на инвестиции во градежништвото, но и инвестиции во процесни иновации и стандарди за квалитет во преработувачката индустрија.

14. Интегративите организациски структури, културата на учење и информатичката технологија - контекст во кој управувањето со знаењето може да влијае врз перформансот на компаниите. Систематизицијата на литературата го идентификува контекстот што ги поддржува процесите за управување со знаењето во компаниите, дефинирајќи средина во која интегративите организациски структури, културата на учење и информатичката технологија се појавуваат како платформи што го поддржува управувањето со знаењето. Оттука, влијанието на овие платформи се вклучи во тестирањето на моделот со цел да се види колку и на каков начин тие ги поддржуваат иницијативите и процесите на управување со знаење во компаниите во Република Македонија. Согласно очекувањата, резултатот од емпириското истражување ги поддржа претпоставките, но со ограничено влијание на културата на учење и на информатичката технологија, кои се покажаа како фактори што влијаат само врз процесите на акумулација, организација и на дисеминација на знаењето, но не и врз процесите на користење на знаењето, кои се издвоија како динамичка способност на компаниите.

15. Информатичката технологија во компаниите во Република Македонија влијае врз организацискиот перформанс и придонесува кон создавањето конкурентска предност, но само преку влијанието врз процесите на управување со знаењето (акумулација, организација и дисеминација). Информатичката технологија не влијае врз процесите на користење на знаењето и не влијае врз организацискиот перформанс. Оттука заклучуваме дека за компаниите во Република Македонија таа

директно не придонесува за нивната конкурентска предност. Овие резултати не се неочекувани. Слично како и во другите современи економији, во Република Македонија информатичката технологија е навлезена во сите аспекти од операциите на компаниите. Оттука, бидејќи сите компании ја користат оваа технологија, таа не претставува конкурентска предност самата по себе.

16. Културата на учење во компаниите во Република Македонија влијае врз организацискиот перформанс и придонесува кон создавање на конкурентската предност, но само преку влијанието врз процесите на управување со знаењето (акумулација, организација и дисеминација).

Организациската култура на учење не влијае врз процесите на користење на знаењето и не влијае врз организацискиот перформанс. Оттука заклучуваме дека за компаниите во Република Македонија таа директно не придонесува за нивната конкурентска предност. Овие резултати не се очекувани имајќи ги предвид претходните емпириски истражувања на темата на културата на учење и нејзиното влијание врз иновативноста на компаниите, резултат што изостана кога станува збор за македонските компании. Сепак од резултатите може да се идентификува силно позитивно влијание на културата на учење врз процесите на акумулација на знаење од интер- и од интраорганизациските мрежи, влијание врз споделувањето и трансферот на знаењето и врз неговото складирање и заштита, нешто за кое постои силна поддршка во претходните емпириски истражувања. Токму преку ова влијание (во посредничка улога), културата на учење влијае врз конкурентската предност на компаниите.

17. Анализата на резултатите за влијанието на организациската структура го потврди влијанието на интегративните организациски структури врз процесите на управување со знаење и врз организацискиот перформанс на македонските компании. Ова е интересен податок, кој укажува на реткоста на постоењето на интегративните структури кај испитаните македонски компании. Резултатите исто така укажуваат на позитивно влијание на интегративните организациски структури врз акумулирањето, споделувањето и трансферот на знаењето во македонските компании, но ова влијание е негативно врз

организацијата на знаењето бидејќи го намалува влијанието на стриктните организациски процедури што служат да го соберат експлицитното знаење во организациски репозитори, но и да го заштитат од надворешни и од внатрешни закани. Во исто време, за разлика од културата на учење и информатичката технологија, интегративните организациски структури позитивно влијаат врз процесите на користење на знаењето, т.е. позитивно влијаат врз создавањето динамичка способност на компаниите што создава конкурентска предност. Овој резултат ги потврдува теоретските претпоставки за позитивното влијание на интегративните организациски структури врз иновативноста на компаниите, сензитивноста на промените во надворешната и во внатрешната средина и донесувањето одлуки од стратешка важност.

Емпириското истражување е направено врз компании што постојат и кои работат во Република Македонија, но сепак моделот што произлезе од теоријата и од претходните емпириски истражувања и кој беше потврден со истражувањето, има капацитет да постави ново знаење во развојот на теоријата на управувањето со знаењето, особено во делот на нејзиното поврзување со стратешкиот менаџмент. Овој придонес се разгледува на три нивоа.

18. Поставениот модел емпириски ја докажа еднаквоста на управувањето со знаење и динамичката способност на компаниите, нешто што е дел од дискусијата во дисциплината уште од 2002 година, но фокусот во минатата деценија беше поставен премногу тесно врз влијанието на знаењето врз иновативноста на компаниите. Сензитивноста и донесувањето на одлуките, иницијално идентификувани од Чу при крајот на минатиот век, беа занемарени дури и во неговите истражувања, бидејќи беше тешко да се најде начин како да се издвојат во модел и да се истражат. Овој модел нуди решение за надминување на овој предизвик преку вклучување на овие процеси во конструктот на користење на знаењето.

19. Поставениот модел ја збогати операционализацијата на моделот СЕЦИ на Девенпорт и Прусак (2000), со јасно дефинирање на процесите на користење на знаењето, но и со јасно издвојување на

процесите на споделување и трансфер на знаењето, кои не се толку добро дефинирани од претходните истражувачи во областа.

20. **Поставениот модел ги потврди мерките за мерење на процесите на управување со знаење поставени од Голд и др. (2001), но исто така ја потврди и точноста на мерките што се создадоа за новите конструкти во моделот.** Оттука овие мерки може да се користат за идни истражувања.

Имајќи ја предвид теоријата и емпириското истражување спроведено со дисертацијата, може да се издвојат неколку ограничувања на истражувањето.

21. Истражувањето е спроведено на примерок од македонски компании, кои имаат специфични културолошки карактеристики.
22. Истражувањето е спроведено на релативно мал примерок на компании во однос на бројот на испитани варијабли. Сепак, индивидуалниот пристап кон анализата на второтепените конструкти точно ја дефинираше нивната структура поединечно. Подоцнежното дефинирање и тестирање на основниот модел се направи врз точно дефинирани латентни варијабли и ги исклучи факторите што ги сочинуваат, со што почетниот број на варијабли се намали зголемувајќи ја можноста за добивање објективно испитување на моделот.
23. Истражувањето не зеде предвид дека и многу други фактори што не се вклучени во оваа студија може да влијаат врз организацискиот перформанс. Сепак ова е вообичаен начин кога станува збор за теренско истражување, каде што е потребно да се исклучат некои од варијаблите што влијаат врз независната варијабла со цел истражувањето да се фокусира врз оние варијабли што се релевантни за студијата. Понатаму, важно е да се напомене дека целта е да се утврди, а не да се квантифицива влијанието.

И покрај горенаведените ограничувања, резултатите од истражувањето нудат вредни решенија за практично воведување на управувањето со знаење во компаниите во Република Македонија.

24. Продолжување со истото ниво на инвестиции за подобрување на процесите и активностите за акумулација, организација и за

дисеминација на знаењето, со цел да се дојде до долгорочна ефективност во управување со организациското знаење на оперативно ниво.

25. Зголемување на инвестициите во подобрувањето на процесите за поефикасно користење (апликација) на знаењето, кои имаат потенцијал значително да го подобрат организацискиот перформанс на компаниите.
26. Развивање свест и знаење за постоењето позитивно влијание на организациските платформи (култура на учење, интегративните организациски структури и информатичката технологија) врз процесите на управување со знаење.
27. Инвестиции во информатичката технологија и во културата на учење за градење посериозна внатрешна средина за создавање конкурентска предност од управувањето со знаењето.
28. Сериозни инвестиции во реструктурирање на компаниите и воведување ингеративни структури имаат најголем потенцијал да го зголемат влијанието на управувањето со знаењето врз конкурентската предност, но исто така независно од него и да го зголемат организацискиот перформанс на компаниите.

БИБЛИОГРАФИЈА

1. Abzari, M. and Abbasi, R. (2011), “Investigating Impact of Organizational Climate on Intention to knowledge Sharing Behavior by Using Theory of Planned Behavior (TPB)”, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol.2, No.12, pp. 121-134.
2. Ackoff, R. L. (1970), *A concept of Corporate Planning*, Willey Interscience, New York.
3. Ahmed, L.P.K. and Loh, A.Y.E. (2002), *Learning through knowledge management*, Butterworth-Heinemann
4. Alder, P., Hecksher, C. and Prusak, L. (2011), “Building a Collaborative Enterprise”, *Harvard Business Review*, Vol. 89, No. 7/8, pp. 94-101
5. Aliei, M., Ashrafi, B. and Aghayan, S. (2011), “Studying the Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Knowledge Sharing (Case study Knowledge-Based Organizations)”, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 3, No. 3, pp. 341-348
6. Allard-Poesi, F. (2005), “The Paradox of Sensemaking in Organizational Analysis”, *Organization*, Vol.12, No. 2, pp. 169-196
7. Amit, R, and Schoemaker, P. (1993), “Strategic Assets And Organizational Rent”, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, Issue 1, pp. 33-46.
8. Andrews, K. J. (1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin.
9. Andrews, P.W.S. (1964), *On Competition in Economic Theory*. Macmillan: London.
10. Andrews, P.W.S. (1993), *The legacy of the 1930s in economics*. In F.S. Lee and P.E. Earl (eds)(1952), *The Economics of Competitive Enterprise: Selected Essay of P. W. S. Andrews*. Edward Elgar: Aldershot, England. pp. 159–74
11. Ansoff, I. (1965), *Corporate Strategy: An Analytical Approach To Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill: New York.
12. Arikan, A.T. (2009), “Interfirm Knowledge Exchanges and the Knowledge Creation Capability of Clusters”, *Academy of Management Review*, Vol. 34, No. 4, pp.658-676
13. Armstrong, M. and Baron, A. (2005), *Managing Performance: Performance Management In Action*. No. 2. CIPD House: London.
14. Babbie, E.R. (2010), *The Practice of Social Research*, 12th Ed. Cengage Learning: Belmont.

15. Baden Fuller, C. and Stopford, J. M. (1994), *Rejuvenating the Mature Business: The Competitive Challenge*. Harvard Business School Press: Boston, MA.
16. Barney, J. (1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal Of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-121
17. Barney, J. (2001), “Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes”, *Academy of Management Review*, Vol. 26, No.1, pp.41-56
18. Barney, J. B., Ketchen, D. J., and Wright, M. (2011), “The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline?”, *Journal Of Management*, Vol 37, No 5, pp. 1299-1315
19. Barney, J.B. (2006), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 3rd Ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River: NJ.
20. Barney, J.B., (1986a), “Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy”. *Management Science*; Vol. 32, No. 10, pp. 1231–1241.
21. Barney, J.B., (1986b), “Organizational Culture: Can It be a Source of Sustained Competitive Advantage?”, *Academy of Management Review*, Vol. 11, No.3, pp. 656–665.
22. Battilana, J., and Dorado, S. (2010). “Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations”, *Academy of Management Journal*, (in press). Available from: <http://www.people.hbs.edu/tmiller/Building%20Sustainable%20Hybrid%20Organizations.pdf> [Assessed: 30.11.2010].
23. Bechina, A. and Ndlela N. (2008), “Success Factors in Implementing Knowledge Based Systems”, *Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol. 7, No. 2, pp. 211 - 218
24. Bednar, D. and Godkin, L. (2009), “Organizational Learning and the Development of a Networked Company”, *Review Of Policy Research*, Vol. 26, No. 3, pp. 329-343
25. Benders, J. and Van Hootegem, G. (2000), How the Japanese got teams. In Procter, S. and F. Muller (eds). *Teamworking*. Macmillian, Basingstoke.
26. Bennet, A. and Bennet, D. (2004), “The Rise of the Knowledge Organization”, *Handbook on Knowledge Management 1: Knowledge Matters*. pp. 5-20

27. Bera, P., Burton-Jones, A. and Wand, Y. (2011), "Guidelines for Designing Visual Ontologies to Support Knowledge Identification", *MIS Quarterly*, Vol.35, No.4, pp. 883-A11
28. Bhatt, D.G. (2005), "Types of Information Technology Capabilities and Their Role in Competitive Advantage: An Empirical Study", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 22, No. 2, pp. 253-277
29. Blosch, M. (1999), "The New Knowledge Management Supermodel", *KM Review*, No.8
30. Boissot, M. (1998), *Knowledge Assets: Securing Competitive Advantage in the Information Economy*, Oxford University Press, Oxford
31. Bowman, C. and Schoenberg, R. (2008), *From Customer Understanding to Strategy Innovation: Practical Tools to Establish Competitive Positioning*, In Galavan, R. et.al. *Strategy, Innovation and Change; Challenges for Management*, Oxford Uni Press, pp. 38-56
32. Boxenbaum, E. and Rouleau, L. (2011), "New Knowledge Products as Bricolage: Metaphors and Scripts in Organizational Theory", *Academy of Management Review*, Vol. 36, No. 2, pp. 272-296
33. Bradbury, D. (2010), Predicting 2010 (cover story), *Backbone*, pp. 20-24
34. Breengard, S. (2009), 10 Trends for 2010. *Baseline*, (101), pp. 16-22
35. Brennan, L.L. (2008), "Understanding the Knowledge-Sharing Challenge: Is a "Bottleneck" Perspective the Answer?", *Academy of Management Perspectives*, Vol. 22, No. 3, pp. 112-114
36. Brockman, K.B. and Morgan, M.R. (2003), "The Role of Existing Knowledge in New Product Innovativeness and Performance", *Decision Sciences*, Vol. 34, No. 2
37. Brown, A. D. (1995), "Managing understandings: politics, symbolism, niche marketing and the quest for legitimacy in IT implementation.", *Organization Studies* Vol. 16, No. 6, pp: 951-969.
38. Brown, J. and Duguid, P. (1991), "Organizational Learning and Communities-Of-Practice: Toward A Unified View Of Working, Learning, And Innovating", *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, pp. 40-57
39. Brown, S.J. and Duguid, P. (1998), "Organizing Knowledge", *California Management Review*, Vol. 40, No. 3

40. Butler, S.B. and Gray, H. P. (2006), “Reliability, Mindfulness, and Information Systems”, *MIS Quarterly*, Vol. 30, No. 2, pp. 211-224
41. Cameron, S. Q. and Quinn, R.E. (2006), *Diagnosing and Changing Organisational Culture*. Jossey-Bass: San Francisco.
42. Cha, S.H., Pingry, E.D. and Thatcher, E.M (2008), “Managing the Knowledge Supply Chain: An Organizational Learning Model of Information Technology Offshore Outsourcing”, *MIS Quarterly*, Vol. 32, No. 2, pp. 281-306
43. Chai-Arayalert, S. and Nakata, K. (2011), “A Semiotic Approach to Analyse the Influencing Factors in Knowledge Transfer”, *Proceedings of the European Conference on Information Management & Evaluation*, pp. 103-111
44. Chan, I. and Chee-Kwong, C. (2008), “Knowledge Management in Small and Medium-Sized Enterprises”, *Communications of the ACM*, Vol. 51, No. 4, pp. 83-88
45. Chandler, A.D. (1977), *The Visible Hand – The Managerial Revolution in the American Business*. The Belknap Press of Harvard University, Cambridge: MA
46. Chatzkel, J.L. (2003), *Knowledge Capital: How Knowledge-Based Enterprises Really Get Built.*, Oxford University Press.
47. Chen, Z. and Xu, X. (2010), “Study on Construction of Knowledge Management System Based on Enhancing Core Competence of Industrial Clusters”, *International Journal of Business & Management*, Vol. 5, No. 3, pp.217-222
48. Chevalier, A. and Lindley, J. (2009), “Overeducation and the skills of UK graduates”, *Journal Of The Royal Statistical Society: Series A (Statistics In Society)*, Vol. 172, No. 2, pp. 307-337
49. Chiravuri, A., Derek, N. and Ramamurthy, K. (2011), “Cognitive Conflict and Consensus Generation in Virtual Teams During Knowledge Capture: Comparative Effectiveness of Techniques”, *Journal of Management Information Systems*, Vol. 28, No 1, pp.311-350
50. Choi, Y.S., Lee, H. and Yoo, Y. (2010), “The Impact of Information Technology and Transactive Memory Systems on Knowledge Sharing, Application and Team Performance: A Field Study”, *MIS Quarterly*, Vol. 34, No. 4, pp. 855-870

51. Choo, C. (1998), *The Knowing Organisation: How Organisations use information for construct of meaning, Create knowledge and make decisions.* Oxford Press: New York.
52. Choo, C.W. (1998), *The Knowing Organisation: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions,* Oxford University Press.
53. Collis, DJ (1994), “Research Note: How Valuable Are Organizational Capabilities?”, *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 143-152.
54. Conner, K. R. and Prahalad, C.K. (2006), “A resource – based theory of the firm: Knowledge versus opportunism” *Organization Science*, Vol. 7, No. 5
55. Cooper, D.R. and Schindler, P.S. (2006), *Business research methods*, 9th Ed. McGraw Hill: New York.
56. Crossan, M. M. and Berdrow, I. (2003), “Organizational learning and strategic renewal” *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 11
57. Crossan, M.M, Maurer, C.C. and White, E.R. (2011), “Reflections on the 2009 AMR Decade Award: Do We have a Theory of Organizational Learning?”, *Academy of Management Review*, Vol.36, No. 3, pp. 446-460
58. Cummings, G.T. and Worley, C.G. (2008), *Organisation Development & Change.* Cengage Learning: USA.
59. Cummings, N.J. (2004), “Work Groups, Structural Diversity, and Knowledge Sharing in a Global Organization”, *Management Science*, Vol. 50, No. 3, pp. 352-364
60. Daft, R. (2009), *Management*, 9th Ed. Thomson South-Western: Mason, OH, USA.
61. Daft, R. and Lane P. (2009), *Management*, 9th Ed. Thomson South-Western: Mason, OH, USA.
62. Daft, R. et.al. (2010), *Organisation theory and design*, 10th Ed. Cengage Learning: Mason, OH, USA.
63. Daft, R.L. (2008), *Management*, 9th Ed., Thomson South-Western: Mason, OH, USA.
64. Dalkir, K. (2013), *Knowledge Management in Theory and Practice*, Elsevier, Routledge.
65. Dani, S. et.al.(2006), “A methodology for best practice knowledge management”, *Proc. IMechE*, Vol, 220

66. Datamonitor (2010), “Dell Inc. Company SWOT Analysis”, *Datamonitor*, pp. 1-9
67. Datamonitor (2011), “PCs Industry Profile: Global (2010)”, *Datamonitor*, pp. 1-44
68. Davenport, H.T. (2011), “Rethinking knowledge work: A strategic approach”, *McKinsey Quarterly*, No. 1, pp. 89-99
69. Davenport, T.H. and Prusak, L. (2000), *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Harvard Business Press: Harvard.
70. De Wit, B. and Meyer, R. (2010), *Strategy Process, Content, and Context: An International Perspective*, 4th Ed. Thomson Learning.
71. Denrell, J., Fang, C., and Winter, S. G. (2003), “The economics of strategic opportunity”, *Strategic Management Journal*, Vol.24, pp.977–990
72. DeTienne, B.K. et.al. (2004), “Toward a Model of Effective Knowledge Management and Directions for Future Research: Culture, Leadership, and CKOs”, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 10, No. 4
73. Dierickx, I., and Cool, K. (1989a), “Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage”, *Management Science*, Vol. 35, pp.1504–1511
74. Dierickx, I., and Cool, K. (1989b), “Asset stock accumulation and the sustainability of competitive advantage: Reply”, *Management Science*, Vol.35, p.1514
75. Donate, J.M. and Guadamillas, F. (2010), “The effect of organizational culture on knowledge management practices and innovation”, *Knowledge and Process Management*, Vol. 17, No. 2, pp. 82-94
76. Drucker, P. (2001), *The Essential Drucker*, New York: Harper Business.
77. Durand, R. (2002), “Competitive Advantages Exist: A Critique of Powell”, *Strategic Management Journal*, Vol. 23, No. 9, p. 867
78. Durcikova, A. and Gray, P. (2009), “How Knowledge Validation Processes Affect Knowledge Contribution”, *Journal of Management Information Systems*, Vol.25, No. 4, pp. 81-107
79. Edmondson, C.A. (2008), “The Competitive Imperative of Learning”, *Harvard Business Review*, Vol. 86, No. 7/8, pp. 60-67
80. Eisenhardt, K. M. and Martin, J. A. (2000), “Dynamic capabilities: What are they?” *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 10-11

81. Eisenhardt, K. M. and Santos, F. M. (2002), *Knowledge – based view: A new theory of strategy?* In: Pettigrew, A., Thomas, H., and Whitting, R. (eds.). *Handbook of Strategy and Management*. Sage Publications: London.
82. Eldridge, D. A. and Wilson, E. M. (2003), “Nurturing Knowledge: the UK Higher Education Links Scheme”, *Public Administration & Development*, Vol. 23, No. 2, pp. 151-163
83. Eunni, V.R., Kasuganti, R.R. and Kos, J.A. (2006), “Knowledge Management Process in International Business Alliances: A Review of Empirical Research, 1990-2003”, *International Journal of Management*, Vol. 23, No. 1
84. Ewing, M. T. and West, D. C. (2000), “Advertising knowledge management strategies and implications”, *International Journal Of Advertising*, Vol. 19, No. 2, pp. 225-243
85. Felin, T., Zenger, R.T. and Tomsik, J. (2009), “The knowledge economy: emerging organizational forms, missing microfoundations, and key considerations for managing human capital”, *Human Resource Management*, Vol. 48, No. 4, pp. 555-570
86. Fetterhoff, T., Nila, P. and McNamee, C.R. (2011), “Accessing Internal Knowledge: Organizational practices that facilitate the transfer of tacit knowledge”, *Research Technology Management*, Vol. 54, No. 6, pp. 50-54
87. Feurer, R. and Chaharbaghi, K. (1994), “Defining competitiveness: a holistic approach”, *Management Decision*, Vol. 32, No. 2, pp. 1-49
88. Francis, H., Holbeche, L. and Reddington, M. (2012), *People and organisational development: a new agenda for organisational effectiveness*. Institute of Personnel and Development: London
89. Frisch, B. (2008), “When Teams Can't Decide”, *Harvard Business Review*, Vol. 86, No. 11, pp:121-126.
90. Gamlin, N.J., Yourd, R. and Patrick, V. (2007), “Unlock Creativity With Active Idea Management”, *Industrial Research Institute Inc*.
91. Geng, X., Lin, L. and Whinston, B.A. (2009), “Effects of Organizational Learning and Knowledge Transfer on Investment Decisions Under Uncertainty”, *Journal of Management Information Systems*, Vol. 26, No. 2, pp. 123-145

92. Giju, G. et.al. (2010), “Knowledge Management - the Key Resource in the Knowledge Economy”, *Theoretical & Applied Economics*, Vol. 17, No. 6, pp. 27-36
93. Glisby, M. and Holden, N. (2003), “Contextual Constraints in Knowledge Management Theory: The Cultural Embeddedness of Nonaka’s Knowledge-creating Company”, *Knowledge and Process Management*, Vol. 10, No. 1, pp.29–36
94. Gold, A. H. et.al. (2001), “Knowledge management: An organizational capabilities perspective”. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 18, No.1, pp.185-214
95. Gold, H.A., Malhotra, A. and Segars, H.A. (2001), “Knowledge Management: An Organisational Capabilities Perspective”, *Journal of Management Information Systems*, Vol.18, No.1, pp. 185-214
96. Goold, M. (1996), “Design, Learning and Planning: A Further Observation on the Design School Debate”, *California Management Review*, Vol. 38, No. 4
97. Grant, R. (2010), *Contemporary Strategy Analysis and Cases: Text and Cases*, 7th Ed. John Wiley and Sons: Hoboken, NJ.
98. Grant, R. M. (1991), “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation”, *California Management Review*, Vol. 33, No. 3, pp. 114-135
99. Grant, R. M. (1996), “Prospering in dynamically-competitive environments: organisational capability as knowledge integration”, *Organisation Science*, Vol. 7, No. 4, pp. 375–87
100. Grant, R.M. (1995), *Contemporary Strategy Analysis*, 1st Ed. Malden, Blackwell Publishing: USA.
101. Grant, R.M. (2005), *Contemporary Startegy Analysis*, 5th Ed. Malden,Blackwell Publishing: USA
102. Gratton (2008), *Nurturing Innovation Hot Spots*. In Galavan, R. et. al, *Strategy, Innovation and Change; Challenges for Management*. Oxford Uni Press, pp: 254-269
103. Greengard, S. (2009), 10 Trends for 2010. Baseline, (101), pp. 16-22
104. Griffin, W.R., (2008), *Organizational Behaviour : Managing People and Organizations 9th ed*.South Western Cengage Learning, Mason, OH,.

105. Hall, R. (1992), "The strategic analysis of intangible resources.", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, Issue 2, pp: 135–144.
106. Hamilton, P. (1991), *Max Weber, Critical assessments 2*, Volume 2, Taylor & Francis, New York
107. Handy, C. (1993), *Understanding organizations*. Penguin: London
108. Hawawini, G. et.al. (2003), "Is Performance Driven by Industry or by Firm-Specific Factors? A New Look at the Evidence", *Strategic Management Journal*, Vol.24, No. 1, pp.1-16
109. Healy, M. and Iles, J. (2003), "The impact of information and communication technology on managerial practices: The use of codes of conduct", *Strategic Change*, Vol 12, No. 4, pp. 185-193
110. Heiman, A.B. and Nickerson, A.J. (2004), "Emperical Evidence Regarding the Tension Between Knowledge Sharing and Knowledge Expropriation in Collaborations", *Managerial and Decision Economics*, Vol. 25, pp. 401-420
111. Henderson, R. and Mitchell, W. (1997), "THE INTERACTIONS OF ORGANIZATIONAL AND COMPETITIVE INFLUENCES ON STRATEGY AND PERFORMANCE", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, pp. 5-14
112. Herrmann, P.(2005), "Evolution of Strategic Management: The Need for New Dominant Designs". *International Journal of Management Reviews*, Vol. 7, No. 2, pp.111-30
113. Hill, S.J. (2004), *International Business: Managing Globalization*. Sage Publications Inc.
114. Hoetzel, B. R. (2005), *Cultural Impact in Cross-Border Acquisitions: A Critical Review of the Literature*. University of Applied Sciences Heilbronn: Germany.
115. Hofstede, G. (1991), *Cultures and organizations*. McGraw-Hill: London.
116. Hofstede, G. et.al. (1990), "Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, pp. 286-316
117. Holsapple, W.C. and Singh, M. (2001), "The Knowledge Chain Model: Activities for Competitiveness", reprinted with permission and modification from *Expert System with Applications*, Vol. 20, No. 1
118. Hsu, I. and Sabherwal, R. (2012), "Relationship between Intellectual Capital and Knowledge Management: An Empirical Investigation", *Decision Sciences*, Vol. 43, No. 3, pp. 489-524

119. Iqbal, S., Toulson, P. and Tweed, D. (2011), “HRM Practices and Individual Knowledge-Sharing: An Empirical Study of Higher Education Institutions in Pakistan”, *Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organizational Learning*, pp. 699-708
120. Ivancevich, J., (2008), *Human Resource Management 10ed.* NY: McGraw-Hill Irwin.
121. Jafari, M., Akhavan, P, and Akhtari, M. (2011), “Exploration of Knowledge Acquisition Techniques in Tunnel Industry: The Case Study of Iran Tunnel Association”, *International Journal of Business & Management*, Vol. 6, No. 8, pp. 245-254
122. Jalilvand Mohammad, R., Bahadori Mohammad, H. and Jahanbakhsh, M. (2011), “The Employee’s perspectives on knowledge management”, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 3, No.3, pp. 249-256
123. Jane Zhao, Z. and Anand, J. (2009), “A multilevel perspective on knowledge transfer: evidence from the Chinese automotive industry”, *Strategic Management Journal*, Vol. 30, No. 9, pp. 959-983
124. Janepuengporn, K. and Ussahawanitchakit, P. (2011), “The Impacts of Knowledge Management Strategy on Organizational Performance: An Empirical Study of Clothing Manufacturing Businesses in Thailand”, *International Journal of Business Strategy*, Vol. 11, No. 1, pp. 92-109
125. Jasimuddin, S., Connell, N. and Klein, J. (2012), “Knowledge transfer frameworks: an extension incorporating knowledge repositories and knowledge administration”, *Information Systems Journal*, Vol. 22, No. 3, pp. 195-209
126. Jebrin, A.H. (2011), “The Relationship between Knowledge Organizational Dimensions and Informational Technology Tools in Knowledge Operation Management (Suggested Model)”, *International Journal of Business and Management*, Vol. 6, No. 9, pp. 234-243
127. Jerrim, J. (2011), “Do UK Higher Education Students Overestimate Their Starting Salary?”, *Fiscal Studies*, Vol. 32, No. 4, pp. 483-509
128. Johnson, G.S. et.al. (2005), *Exploring Corporate Strategy*, 7th Ed. FT Prentice Hall: Harlow.
129. Johnson, G.S. et.al. (2008), *Exploring Corporate Strategy*, 8th Ed. Text and Cases, Prentice Hall: Harlow.

130. Kaipa, P. and Kriger, M. (2010), "Empowerment, Vision, and Positive Leadership: An Interview With Alan Mulally, Former CEO, Boeing Commercial--Current CEO, FORD Motor Company", *Journal of Management Inquiry*, Vol. 19, No. 2, pp. 110-115
131. Kane, A.A. (2010), "Unlocking Knowledge Transfer Potential: Knowledge Demonstrability and Superordinate Social Identity", *Organization Science*, Vol. 21, No. 3, pp. 643-660
132. Kanji, G. K. et.al. (1999), "Total quality management in UK higher education institutions", *Total Quality Management*, Vol. 10, No. 1, pp. 129-153
133. Kaptan, B. (2006), "Deploying a knowledge convergence framework", *KM Review*, Vol.9, No. 31
134. Kaše, R, Paauwe, J. and Zupan, N. (2009), "HR practices, interpersonal relations, and intrafirm knowledge transfer in knowledge-intensive firms: a social network perspective", *Human Resource Management*, Vol.48, No.4, pp. 615-639
135. Khalifa, M. and Liu, V. (2003), "Determinants of Successful Knowledge Management Programs", *Electronic Journal on Knowledge Management*, Vol.1, No. 2, pp. 103-112
136. Kim, C. and Mauborgne, R. (2005), *Blue Ocean Strategy*. Mass Harvard: Cambridge
137. Kim, W. and Mauborgne, R. (2004), "BLUE OCEAN STRATEGY", *Harvard Business Review*, Vol. 82, No. 10, pp. 76-84.
138. Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling* (2nded.). New York, NY: Guilford Press.
139. Knapp, E. and Yu, D. (1999), "Understanding Organizational Culture", *KM Review*, No. 7
140. Kogut, B, and Zander, U (1992), "Knowledge Of The Firm, Combinative Capabilities, And The Replication Of Technology", *Organization Science*, Vol. 3, No. 3, pp. 383-397.
141. Kotter, J. A. and Heskett, J.L. (1992), *Corporate culture and performance*. Free Press: California.
142. Krzakiewicz, K. (2013), "Dynamic capabilities and knowledge management", *Management (1429-9321)*, Vol. 17, No. 2, pp. 1-15

143. Kulkarni, R.U., Ravindran, S. and Freeze, R. (2006), “A Knowledge Management Success Model: Theoretical Development and Empirical Validation”, *Journal of Management Information Systems*, Vol. 23, No. 3, pp. 309-347
144. Laha, A. (2011), “On Challenges and Opportunities of Designing Integrated IT Platforms for Supporting Knowledge Works in Organizations”, *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, Vol. 36, No. 3, pp. 21-46
145. Lau, C. K., Kimbourne, L. and Woodman R. (2003), “A Shared Shema Approach to Understanding Organisational Culture Change”. *Research on Organisation Change and Development*. Vol. 14, pp. 225-281
146. Leinwand, P. and Mainardi, C. (2011), “Winning through capabilities”, *Business Strategy Review*, Vol. 22, No.2, pp. 64-67
147. Lentz, R.T. (1980), “Environment, strategy, organization structure and performance: Patterns in one industry.”, *Strategic Management Journal*. Vol 1, Issue 3, pp: 209–226.
148. Leonard-Barton, D. (1995), *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Harvard Business School Press, Harvard.
149. Liker, K.J. (2004), *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. McGraw-Hill: New York.
150. Lindblom, C. (1959), “Strategic Capabilities: A concept and framework for analysis”, *Academy of Management review*, Vol. 5, No. 2, pp. 225-259
151. Linder, F. and Wald, A. (2011), “Success factors of knowledge management in temporary organizations”, *International Journal of Project Management*, Vol. 29, No. 7, pp. 877-888
152. Lindner, F. and Wald, A. (2011), “Success factors of knowledge management in temporary organizations”, *International Journal of Project Management*, Vol. 29, No.7, pp. 877-888
153. Linstead, S. (2004), *Management and organisation: a critical text*, 1st Ed. Palgrave Macmillan: Hampshire.
154. Lippman, S.A. and Rumelt, R.P. (2003), “A bargaining perspective on resource advantage”, *Strategic Management Journal*, Vol. 24, pp.1069–1086
155. Liu, Y. and Liu, B. (2011), “The Model of Mobile Knowledge Services System in the Management of Complex Cluster Project”, *I-Business*, Vol. 3, No. 1, pp. 35-42

156. Lockett, A. and Thompson, S. (2004), “Edith Penrose’s contributions to the resource-based view: An alternative perspective”, *Journal of Management Studies*, Vol. 41, pp.193–203
157. Lockett, A., Thompson, S. and Morgenstern, U. (2009), “The development of the resource-based view of the firm: A critical appraisal”, *International Journal of Management Review*, Vol. 11, pp. 9–28
158. Long, D. and Fahey, L. (2000), “Diagnosing cultural barriers to knowledge management”, *Academy of Management Executive*, Vol. 14, No. 4, pp. 113-127
159. López-Nicolás, C. and Meroño-Cerdán, L.Á. (2011), “Strategic knowledge management, innovation and performance”, *International Journal of Information Management*, Vol. 31, No.6, pp. 502-509
160. Lubit, R. (2001), “Tacit knowledge and knowledge management: the keys to sustainable competitive advantage”, *Organizational Dynamics*, Vol. 29, No. 4, pp. 164-78
161. Lumpkin, G. and Dess, G. (1995), “Simplicity as a strategy-making process: the effects of stage of organizational development and environment on performance”, *Academy Of Management Journal*, Vol. 38, No. 5, pp. 1386-1407
162. Lynch, R. (2009), *Strategic Management*, 5th Ed. FT Prentice Hall: Harlow.
163. Makadok, R. (2001), “Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation”, *Strategic Management Journal*, Vol.22, pp. 387–401
164. Makadok, R., and Barney, J. B. (2001), “Strategic factor market intelligence: An application of information economics to strategy formulation and competitor intelligence”, *Management Science*, Vol.47, pp. 1621–1638
165. Mansour, E. et.al. (2011), “Development of Conceptual Framework for Knowledge Management Process”, *Journal of Modern Accounting and Auditing*, Vol.7, No. 8, pp. 864-877.
166. March, JG (1991), “Exploration And Exploitation In Organizational Learning”, *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, pp. 71-87.
167. Markides, C.C. (1999), “A dynamic view of strategy”, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 40, No. 3

168. Martin, J. (2005), *Organizational Behaviour And Management*. Thomson Learning: Bedford Road, London
169. Mary, M., Devaraj, K. and Santhi, P. (2011), "Role of Knowledge Management Initiatives in Organizational Innovativeness: Empirical Findings from the IT Industry", *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, Vol. 36, No. 2, pp.31-43
170. McBain, R. (2005), "Appreciating the value of human and social capital", *Henley Manager Update*, Vol. 16, No. 3
171. McDermott, R. (1999), "Why Information Technology Inspired But Cannot Deliver Knowledge Management ", *California Management Review*, Vol. 41, No. 4, pp. 103-117
172. Mciver, D. et.al. (2010), "Rethinking the Nature of Knowledge Management Research: Implications for Strategic Human Resource Management", *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, pp. 1-6
173. Miller, D., Eisenstat, R., and Foote, N. (2002), "Strategy from the Inside Out: Building Capability-Creating Organizations", *California Management Review*, Vol. 44, No. 3, pp. 37-54
174. Mills, J.A. et al. (2006). *Organizational Behaviour in a Global Context*, Toronto, University of Toronto Press, .
175. Mills, J.A. et.al. (2006), *Organizational Behaviour in a Global Context*. University of Toronto Press
176. Mintzberg, H. (1987), "Crafting Strategy", *Harvard Business Review*, Vol. 7, No. 8, pp. 67-81
177. Mintzberg, H. and Rose J. (2003), "Strategic Management Upside Down: Tracking Strategies at McGill University from 1829 to 1980", *Canadian Journal Of Administrative Sciences [serial online]*, Vol. 20, No. 4, pp. 270-290
178. Mintzberg, H. and Waters, J.A. (1985), "Of Strategies, Deliberate and Emergent " *Strategic Management Journal* , Vol. 6, No. 3, pp. 257-72
179. Mintzberg, H. and Westley, F. (2001), "It's Not What You Think", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 42, No. 3, p.89
180. Mintzberg, H. et.al. (2003), *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases (Global Fourth Edition)*. Prentice-Hall: Essex.

181. Mintzberg, H.,(1983),*Power in and around Organizations*,Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
182. Mládková, L. (2011), “Sharing Tacit Knowledge Within Organizations: Evidence from the Czech Republic”, *Global Journal of Business Research (GJBR)*, Vol. 6, No. 2, pp. 105-115
183. Moffett, S. et.al. (2004), “Technological utilization for knowledge management”, *Knowledge & Process Management*, Vol. 11, No. 3, pp. 175-184
184. Mohammed, W. and Jalal, A. (2011), “The Influence of Knowledge Management System (KMS) on Enhancing Decision Making Process (DMP)”, *International Journal of Business and Management*, Vol. 6, No. 8, pp. 216-229
185. Moorhead, G. and Griffin, M. (2001), *Organizational Behaviour: Managing People and Organizations*, 6th Ed. Houghton Mifflin Company: Boston, MA
186. Morden, T. (2004), *Principles of Management*. Ashgate Publishing, Ltd.: Croft Road, Aldershot
187. Mowey, C.D., Oxley, E.J. and Silverman, S.B. (1996), “Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer”, *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 77-91
188. Murray, P. et al. (2006), *Contemporary Issues in Management and Organisational Behaviour*. Thomson Learning: South Melbourne.
189. Nakamori, J. (2006), “Designing, Utilizing and Evaluating ‘Technology-Creating Ba’ in a Japanese Scientific Research Institution”, *System Research and Behavioral Science*, Vol. 23, No. 1, pp. 3-19
190. Nejatian, M., Nejati, M., Zarei, M. and Soltani, S. (2013), “Critical Enablers for Knowledge Creation Process: Synthesizing the Literature”, *Global Business & Management Research*, Vol. 5, No. 2/3, pp. 105-119
191. Newell, S. et.al. (2009), *Managing knowledge work and innovation*, 2nd Ed. Palgrave: London.
192. Nielsen, B. B. (2005). “Strategic Knowledge management research: tracing the co-evolution of strategic management and knowledge management perspectives.” *Competitiveness Review* Vol.15, No.1, pp:1-13.
193. Nielsen, B.B. (2005), “Strategic Knowledge management research: tracing the co-evolution of strategic management and knowledge management perspectives”, *Competitiveness Review*, Vol. 15, No. 1, pp. 1-13

194. Nonaka I, and Takeuchi H. (1995), *The Knowledge-Creating Firm*. Oxford University Press: New York.
195. Nonaka, I. (1991), “The Knowledge-Creating Company”, *Harvard Business Review*, November-December 1991
196. Nonaka, I. (1994), “A dynamic theory of organizational knowledge creation”, *Organization Science*, Vol. 5, No. 1, pp. 14-37
197. Nonaka, I. and Konno, N. (1998), “The Concept of ‘Ba’: Building a Foundation for Knowledge Creation”, *California Management Review*, Vol. 40, No. 3, pp. 40-54
198. Nonaka, I. and Teece, D. J. (eds.) (2010), *Managing Industrial Knowledge*. Sage Publications: London.
199. Noruzi, M.R. (2011), “A Study on using knowledge and wisdom in organization”, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 2, No. 10, pp. 485-490
200. O’Sullivan K.J. and Azeem, S.W. (2007), “An Analysis of Collaborative Group Structure Technological Facilitation from a Knowledge Management Perspective”, *The Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol. 5, No. 2, pp. 223 – 230
201. Paghaleh, M.J., Shafieezadeh, E. and Mohammadi, M. (2011),” Information Technology and its Deficiencies in Sharing Organizational Knowledge”, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2, No. 8, pp. 192-198
202. Palanisamy, R. (2007), “Organizational Culture and Knowledge Management in ERP Implementation: An Empirical study”, *Journal of Computer Information Systems*, Vol. 48, No. 2, pp. 100-120
203. Peppard, J. and Ward, J. (2005), “Unlocking Sustained Business Value from IT Investments”, *California Management Review*, Vol. 48, No.1
204. Perkmann, M. (2005), “Can you apply the matrix frameworks?”, *KM Review*, Vol. 8, No. 5
205. Peteraf, M. A. (1993), “The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view”, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 179–191
206. Peteraf, M. A. (1994), “The two schools of thought in resourcebased theory: Definitions and implications for research”, *Advances in Strategic Management*, Vol. 10A, pp. 153–158

207. Peteraf, M. A. and Barney, J. B. (2003), “Unraveling the resourcebased tangle”, *Managerial and Decision Economics*, Vol. 24, pp. 309–323
208. Peters, D.L. and Fletcher, P.K. (2004), “Communication Strategies and Marketing Performance: An Application of the Mohr and Nevin Framework to Intra-Organisational Cross-Functional Teams”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 20, No. 7-8 pp. 741-770
209. Pettersson, U. and Nyce, J. (2011), “Hierarchy and Tacit Knowledge in the Swedish Armed Forces: An Organisational Approach”, *Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital*, pp.328-332
210. Pitt, M, and Clarke, K (1999), “Competing on Competence: A Knowledge Perspective on the Management of Strategic Innovation”, *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol.11, Issue 3, pp. 301-316,
211. Polinayi (1966), *The tacit dimension*. Routledge & Kegan Paul: London.
212. Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.Free Press: New York, NY.
213. Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press: New York, NY.
214. Porter, M.E. (2008), “The five competitive forces that shape strategy”, *Harvard Business Review*, Vol. 86, No. 1, pp. 78-93
215. Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2011), “Creating shared value”, *Harvard Business Review*, Vol. 89, No. 1/2, pp.62-77
216. Powell, T. and Arregle, J. (2007), “Firm Performance and the Axis of Errors”, *Journal Of Management Research (09725814)*, Vol. 7, No. 2, pp. 59-77
217. Powell, T. and Lloyd, C. (2005), “TOWARD A GENERAL THEORY OF COMPETITIVE DOMINANCE: COMMENTS AND EXTENSIONS ON POWELL (2003)”, *Strategic Management Journal*, Vol. 26, No. 4, pp. 385-394
218. Powell, T.C. (2001), “COMPETITIVE ADVANTAGE: LOGICAL AND PHILOSOPHICAL CONSIDERATIONS”, *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 9, pp. 875-888
219. Powell, T.C. (2002), “The Philosophy of Strategy”, *Strategic Management Journal*, Vol. 23, No. 9, p. 873
220. Powell, T.C. (2003), “STRATEGY WITHOUT ONTOLOGY”, *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 3, p. 285

221. Prahalad, C. and Hamel, G. (1990), “The core competence of the corporation”, *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 3, pp. 79-91
222. Presutti, M., Boari, C. and Majocchi, A. (2011), “The Importance of Proximity for the Start-ups’ Knowledge Acquisition and Exploitation”, *Journal of Small Business Management*, Vol.49, No. 3, pp. 361-389
223. Priem, R. L. and Butler, J. E. (2001), “Is the Resource-based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research?”, *Academy of Management Review*, Vol. 28, pp. 22-40
224. Priem, R. L. Et.al. (2012), “Insights and new directions from demand-side approaches to technology innovation, entrepreneurship and strategic management research”, *Journal of Management*, Vol.38 pp: 346–374.
225. Priem, R. L.(2007), “A consumer perspective on value creation”, *Academy of Management Review*, Vol. 32, pp: 219–235.
226. Qile, H., Gallear, D. and Ghobadian, A. (2011),” Knowledge Transfer: The Facilitating Attributes in Supply-Chain Partnerships”, *Information Systems Management*, Vol. 28, No. 1, pp. 57-70
227. Ramani Gopal, C.S. and Joy, P.A. (2011), “Creation of Knowledge Management System”, *Advances in Management*, Vol. 4, No. 11, pp. 7-14
228. Ramírez, A.M., Morales, V.J.G. and Bolivar-Ramos, M. (2011), “Impact of Creation of Knowledge on Flexibility of the Organization”, *Economics and Management*, Vol. 16, pp. 1054-1060
229. Regnér, P. and Zander, U. (2011), “Knowledge and Strategy Creation in Multinational Companies”, *Management International Review (MIR)*, Vol.51, No. 6, pp. 821-850
230. Richard, L. and Paul, B. (2004), “Strategy development in UK higher education: towards resource-based competitive advantages”, *Journal Of Higher Education Policy & Management*, Vol. 26, No. 2, pp. 171-187
231. Rousseau, D. (1991), “Quantitative Assessment of Organizational Culture”, *Group and Organizational Studies*, Vol. 15, No. 4, pp. 448-460
232. Ruey-Lin, H. (2008), “Knowledge sharing in a global professional service firm”, *MIS Quarterly Executive*, Vol. 7, No. 3, pp. 123-137
233. Rumelt, R.P. (1991), “How much does Industry matter?”, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, No. 3, pp.167-252
234. Rumelt, R.P. (2011), *Good strategy/bad strategy*. Crown Business: New York.

235. Rumelt, R.P.et.al. (1994), *Fundamental Issues in Strategy*. Harvard Business School Press: Cambridge, MA.
236. Saint-Onge, H. (2006), “The convergence of knowledge and technology”, *KM Review*, Vol. 9, No. 31
237. Sanchez, R. and Heene, A. (2007), “Reinventig strategic management: New theory and practice for competence – based competition”, *European management Journal*, Vol. 15, No. 3
238. Saunders, M. et al. (2009), *Research Methods for Business Students*. Prentice Hall: London.
239. Schein, E. (2000), “Don’t make culture another item on the KM checklist”, *KM Review*, Vol.3 No. 4
240. Schein, E.H. (1991), *Organisational Culture and Leadership*, 2nd ed., San Francisco, Jossey-Bass.
241. Schein, E.H. (1991), *Organisational Culture and Leadership*, 2nd Ed. Jossey-Bass: San Francisco, CA.
242. Schmalansee, R. (1985), “Do Markets Differ Much?”, *American Economic Review*, Vol.75, pp. 341-351
243. Schmidt, J. and Keil, T. (2013), “What makes a resource valuable? Identifying the drivers of firm-idiosyncratic resource value”, *Academy Of Management Review*, Vol. 38, No. 2, pp.206-228
244. Scott-Kennel, J. and Von Batenburg, Z. (2012), “The role of knowledge and learning in the internationalisation of professional service firms”, *Service Industries Journal*, Vol. 32, No. 10, pp. 1667-1690
245. Senepathi, R. (2011), “Dissemination and Utilisation: Knowledge”, *SCMS Journal of Indian Management*, Vol. 8, No. 2, pp. 85-105
246. Singh, S.K. (2011), “Organizational Innovation as Competitive Advantage during Global Recession”, *Indian Journal of Industrial Relations*, Vol.46, No.4, pp. 713-725
247. Sirmon, D. G., Hitt, M. A. and Ireland, R. D. (2007), “Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box”, *Academy of Management Review*, Vol. 32, pp.273-292
248. Škerlavaj, M. and Dimovski, V. (2006), “Study of the mutual connections among Information communication Technologies, Organisational Learning and

- Business Performance”, *Journal for East European Management Studies*, Vol. 11, No. 1, pp. 9-29.
249. Шуклев, Б и Дракулевски, Љ. (2001). *Стратегиски менаџмент*, универзитетски учебник Економски факултет-Скопје.
250. Skok, W. and Goldstein, B. (2007), “Managing organizational knowledge: developing a strategy for a professional services company”, *Strategic Change*, Vol. 16, No. 7, pp. 327-339
251. Soley, M. and Pandya, K. (2003), “Culture as an Issue in Knowledge Sharing: A Means of Competitive Advantage”, *The Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol. 6, No. 2, pp. 125 – 134, Available online: www.ejkm.com [Assessed: 05.01.2012].
252. Sorensen, J. (2002), “The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performace”, *Administrative Science Quarterly*, pp. 70-91
253. Spender, J. C. (1996), “Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm”, *Strategic Management Journal*, Vol. 17
254. Stankosky, M. and Carolyn, B. (2001), *A System Approach to Engineering a Knowledge Management System In: Knowledge Management: The Catalyst for Electronic Government*, edited by Barquin, R.C., Bennet, A. and Remez, S.G. *Management concepts*. Virginia: Vienna
255. Subashini, R. (2010), Tacit Knowledge – “The Ultimate Essence of an Organization”, *Advances in Management*, Vol. 3, No. 8, pp. 36-39
256. Suppiah, V. and Sandhu, M.S. (2011), “Organisational Culture's Influence on Tacit Knowledge-sharing Behaviour”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 15, No. 3, pp. 462-477
257. Swedberg, R. and Agevall, O. (2005), *The Max Weber dictionary: key words and central concepts*, Stanford: Stanford University Press.
258. Tan, K, and Kannan, V (1999), “Supply chain management: an empirical study of its impact on performance”, *International Journal Of Operations & Production Management*, Vol. 19, No. 9/10, pp. 1034-1052.
259. Tang, L. and Li, C. (2010), “Research on Knowledge Assets Assessment Based on the Context of the Global Knowledge Management”, *International Journal of Business and Management*, Vol. 5, No. 10, pp. 69-74

260. Tanriverdi, H. and Venkatraman, N. (2005), “Knowledge relatedness and the performance of multibusiness firms”, *Strategic Management Journal*, Vol.26, pp.97-119
261. Tapscott, D. (2001), “Rethinking Strategy in a Networked World”, *Strategy Business* Vol. 24, pp. 1-7
262. Teece, D.et.al. (1997), “Dynamic capabilities and strategic management”, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, pp. 509-533
263. Teece, D.J. (2001), *Managing Intellectual Capital*. Oxford University Press: N.Y.
264. Teece, D.J., (2007), “Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance”, *Strategic Management Journal*, Vol. 28, No. 13, pp. 1319-1369
265. Thompson, A.A. and Gamble, J.E. (2008), Dell Inc in 2008: Can it Overtake Hewlett-Packard as the Worldwide Leader in Personal Computers?. In Gamble J. et.al. eds. *Essentials of Strategic Management: The Quest for Competitive Advantage*. McGraw Hill: NY. pp. 320-350
266. Thompson, A.A. and Strickland, S.A.J. (2003), *Strategic Management: Concepts and Cases*, 13th Ed. McGraw Hill: New York
267. Tocan, M. (2012), “Knowledge Based Strategies for Knowledge Based Organizations”, *Journal Of Knowledge Management, Economics & Information Technology*, Vol. 2, No. 6, pp. 74-83
268. Toloie-Eshlaghy, A. and Akbari-Yusefvand, A. (2011), “Identifying and Prioritizing Critical Success Factors (CSFs) in Practicing Knowledge Management in Small and Medium Firms using Decision Making Techniques”, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, No.40, pp. 101-116
269. Tseng, S. (2010), “The effects of hierarchical culture on knowledge management processes”, *Management Research Review*, Vol. 33, No. 8, pp. 827-839
270. Tseng, S. (2011), “The effects of hierarchical culture on knowledge management processes”, *Management Research Review*, Vol. 34, No. 5, pp. 595-608
271. Uttal, B. (1983), *The Corporate Culture Vultures*. *Fortune*. pp. 66-72

272. Venkatraman, N. and Ramanujam, V. (1986), "Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches", *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 4, pp.801–814
273. Verbeke, W. et.al. (2008), "Finding the Keys to Creativity in Ad Agencies", *Journal Of Advertising*, Vol. 37, No. 4
274. Von Krogh, G., Haeflinger, S. and Spaeth, S. (2006), "The Practice of Knowledge Reuse in Open Source Software: Shifting the Creative Effort", *Academy of Management Best Conference Paper*
275. Von Nordenflycht, A. (2010), "What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms", *Academy Of Management Review*, Vol. 35, No. 1, pp. 155-174
276. Walsham, G. (2002), "What Can Knowledge Management Systems Deliver?", *Management Communication Quarterly*, Vol. 16, No. 2, p. 267
277. Wang, H., Peng, Z. and Gu, F. (2011), "The Emerging Knowledge Governance Approach within Open Innovation: Its Antecedent Factors and Interior Mechanism", *International Journal of Business and Management*, Vol. 6, No. 8, pp. 94-104
278. Weir, D. and Hutchings, K. (2005), "Cultural Embeddedness and Contextual Constraints: Knowledge Sharing in Chinese and Arab Cultures", *Knowledge and Process Management*, Vol.12, No. 2, pp. 89-98
279. Wernerfelt, B. (1984), "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 171-180
280. Wernerfelt B. (1984), "A resource-based view of the firm." *Strategic Management Journal*, Vol.5 No. 2, pp: 171–180.
281. Wiggins, R. and Ruefli, T. (2002), "Sustained Competitive Advantage: Temporal Dynamics and the Incidence and Persistence of Superior Economic Performance", *Organization Science*, Vol. 13, No.1, pp. 82-105
282. Wiig (1993), *Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking : how People and Organizations Create, Represent, and Use Knowledge*, Schema Press.
283. Wilkins, A. L. and Ouchi, W.G. (1983), "Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 9, pp. 468-481

284. Winter, S. G. (2003), “Understanding dynamic capabilities”, *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No, 10, pp.991-995
285. Wu, L., Ong, C. and Hsu, Y. (2008), “Knowledge-based organization evaluation”, *Decision Support Systems*, Vol. 45, No. 3, pp. 541-549
286. Yin, R.K. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, 3rd Ed. Sage Publications: United States of America.
287. Yoon, S.W., Song, J.H., Lim, D.H. and Joo, B. (2010), “Structural determinants of team performance: the mutual influences of learning culture, creativity, and knowledge”, *Human Resource Development International*, Vol. 13, No. 3, pp. 249-264
288. Zack, M. H. (1999), “Developing a Knowledge Strategy”, *California Management Review*, Vol. 41, No. 3, pp. 125-145
289. Zack, M. H. (2003), “Rethinking the Knowledge-Based Organization”, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 44, No. 4, pp. 67-71
290. Zander, U. and Kogut, B. (1995), “Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test”, *Organization Science*, Vol. 6, No. 1
291. Zang, H., Shu, C., Jiang, X. and Malter, J.A. (2010), “Managing Knowledge for Innovation: The Role of Cooperation, Competition, and Alliance Nationality”, *Journal of International Marketing*, Vol. 16, No.4, pp.74-94
292. Zarraga, C. and Bonache, J. (2003), “Assessing the team environment for knowledge sharing: an empirical analysis”, *Int. J. of Human Resource Management*, Vol. 14, No. 7, pp. 1227–1245
293. Zenger, T. R.(2002). Crafting Internal Hybrids: Complementarities, Common Change Initiatives, and the Team-Based Organization,*International Journal of the Economics of Business*, 9: 1, 79-95.
294. Zhen, L., Zuhua, J. and Song, H. (2011), “Distributed knowledge sharing for collaborative product development”, *International Journal of Production Research*, Vol. 49, No. 10, pp. 2959-2976
295. Zollo, M. and Winter, S.G. (2002), “Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities”, *Organization Science*, Vol. 13, No. 3
296. Zott, C. (2008), “Dynamic capabilities and the emergence of intraindustries differential firm performance: Insights from a simulation study”, *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 2

ПРИЛОЗИ

ПРИЛОГ 1. Прашалник

ПРИЛОГ 2. Описна статистика

ПРИЛОГ 3. Фактор анализа со принципиелни компоненти

ПРИЛОГ 4. Тестирање на основен модел

ПРИЛОГ 5. Тестирање на краен модел

ПРИЛОГ 6. Легенда

ПРИЛОГ 1. Прашалник

Почитувани

Би Ви била благодарна за учество во моето истражување. Тоа е дел од мојата докторската дисертација, чија цел е да го истражи влијанието на управувањето со знаењето врз конкурентската предност на компаниите во Република Македонија.

Во рамките на истражувањето **опфаќаме четири процеси на управување со знаењето: 1) генерирање на знаење, 2) организација на знаење, 3) дисеминација на знаење и 4) апликација на знаењето.** Дополнително, анкетата опфаќа прашања и за влијанието на 1) организациската култура, 2) структура и 3) технологија врз управувањето со знаењето. Секој од овие процеси и платформи е опфатен на одделна страница.

Прашалникот нема да одземе повеќе од 5-10 минути. Ве молам одговорете ги сите прашања.

Доколку Ви се потребни повеќе информации за истражувањето и за прашалникот, можете да ме контактирате на:

Телефон: 070 60 60 60

Е-пошта: andrijana.djurovic@theknowledge-center.com

Со почит,
Андријана Богдановска Ѓуровиќ

ТЕМА: Демографија на организацијата/компанијата.

1. Во која индустрија работи вашата компанија?

2. Дали е вашата компанија дел од групација?

- да
- не

3. Вашата компанија е во доминантна сопственост на

- странски капитал/сопственик
- домашен капитал/сопственик

4. Во кој град во Македонија се наоѓа седиштето на вашата компанија?

5. Колкав е вкупниот број на вработени во вашата компанија?

- до 50 вработени
- од 50 до 250 вработени
- над 250 вработени

6. Ваша електронска адреса е (доколку сакате да ја оставите):

ТЕМА: Генерирање на знаењето.

7. Ве молиме наведете ја вашата согласност со дадените изјави преку одбирање на вредност од 1 (воопшто не се согласувам) до 7 (целосно се согласувам).

	Мојата компанија	1	2	3	4	5	6	7
1	Има процеси за создавање ново знаење од знаењето на вработените и на компанијата.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Има процеси за интегрирање на научените лекции во идните планови, проекти или активности на компанијата.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Има процеси за дифузија на знаењето низ целата компанија.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Има процеси за усвојување (аквизиција) знаења од индустријата (пазари, добавувачи, бизнис-партнери).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Има процеси за усвојување (аквизиција) знаења од конкуренцијата во индустријата.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Има процеси за усвојување (аквизиција) знаења од други независни надворешни извори (истражувачки организации, истражувачки публикации, конференции и сл.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Има процеси за изнајмување надворешна експертиза (консултантски или други типови надворешни компании).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Има процеси за изнајмување експерти или други надворешни лица во компанијата.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Тема: Организација на знаењето.

8. Ве молиме наведете ја вашата согласност со дадените изјави преку одбирање на вредност од 1 (воопшто не се согласувам) до 7 (целосно се согласувам).

	Мојата компанија ...	1	2	3	4	5	6	7
1	Има процеси и механизми за евидентирање и За складирање на постојното знаење генерирано за време на работата, проектите и на другите активности на компанијата.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Има процеси и механизми за организирање и За категоризација на постојното знаење генерирано за време на работата, проектите и на другите активности на компанијата.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Има процеси и механизми за лесно евидентирање и складирање на идеите и на знаењето на вработените.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Има мерки за квантификување на знаењето што го поседува.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Има процеси и механизми за редовна ревизија и ажурирање на постојното знаење.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Има процеси и механизми за заштита на организациското знаење од несоодветна или нелегална употреба, како и од кражба што би можела да дојде однатре.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Има процеси и механизми за заштита на организациското знаење од несоодветна или од нелегална употреба, како и од кражба што би можела да дојде однадвор.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Има процеси и механизми за заштита на своите патенти и трговски тајни.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Има процеси и механизми за заштита на своите клучни вработени (договори, привилегии и сл.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Тема: Дисеминација на знаењето.

9. Ве молиме наведете ја вашата согласност со дадените изјави преку одбирање на вредност од 1 (воопшто не се согласувам) до 7 (целосно се согласувам).

	Мојата компанија ...	1	2	3	4	5	6	7
1	Има процеси за трансфер на постојното организациско знаење на своите вработените.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Има процеси за трансфер на знаењето од вработените во организациски репозитари.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Има процеси за трансфер на знаењето од деловни партнери, добавувачи и од клиенти.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Има процеси за идентификување на најдобрата практика во однос на процес/производ/услуга што се појавил/а внатре во компанијата.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Има процеси за идентификување на најдобрата практика во однос на процес/производ/услуга што се појавиле во индустријата.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Има процеси за реплицирање на најдобрата практика во однос на процес/производ/услуга што се појавиле внатре или што произлегле надвор од компанијата.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Тема: Примена на знаењето.

10. Ве молиме наведете ја вашата согласност со дадените изјави преку одбирање на вредност од 1 (воопшто не се согласувам) до 7 (целосно се согласувам).

	Во мојата компанија ...	1	2	3	4	5	6	7
1	Постојат процеси за користење на организациското знаење за решавање на предизвиците и на проблемите.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Постојат процеси за користење на организациското знаење научено од грешките.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Постојат процеси за користење на организациското знаење за подобрување на ефикасноста.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Постојат процеси за користење на организациското знаење за подобрување на стратешката позиција.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Постојат процеси за брзо лоцирање и примена на знаењето кога компанијата се соочува со непредвидливост во средината или во други критични моменти.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Постојат процеси за брзо поврзување на изворите на знаењето за изнаоѓање решенија за проблемите.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Постојат процеси за брзо апсорбирање на промените во средината (сензибилитет) и за реагирање на нив.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Постојат процеси за брзо согледување (сензибилитет) од потребата за проактивно воведување организациски промени.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Постојат процеси за користење на знаењето во развој на нови производи и услуги.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Постојат процеси за користење на знаењето во организациски и маркетиншки иновации.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Постојат процеси за користење на знаењето за решавање нови проблеми и предизвици.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Тема: Технологија.

11. Ве молиме наведете ја вашата согласност со дадените изјави преку одбирање на вредност од 1 (воопшто не се согласувам) до 7 (целосно се согласувам).

	Мојата компанија има технологија...	1	2	3	4	5	6	7
1	За следење на својата конкуренција и деловни партнери.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	За цели на внатрешна комуникација и за соработка на вработените во компанијата.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	За комуникациски цели и за соработка на вработените со лица надвор од компанијата.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Која овозможува вработените од различни локации да учат како група од еден извор во даден временски период.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Која овозможува вработените од различни локации да учат како група од повеќе извори во различни периоди.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	За барање и пребарување ново знаење.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	За организирање и мапирање на специфичните типови знаење што ги поседува.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	За собирање и користење на знаењето за своите процеси и производи.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	За собирање и користење на знаењето за своите пазари.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	За создавање нови можности за соработка со своите партнери.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Тема: Организациска култура.

12. Ве молиме наведете ја вашата согласност со дадените изјави преку одбирање на вредност од 1 (воопшто не се согласувам) до 7 (целосно се согласувам).

	Во мојата компанија ...	1	2	3	4	5	6	7
1	Вработените го разбираат влијанието на знаењето за компанискиот успех.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Се очекуваат високи нивоа на апсорбирање и трансфер на знаењето.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Вработените се поттикнати да истражуваат и да експериментираат.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Вработените се поттикнати да побараат помош секогаш кога тоа е потребно.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Вработените се поттикнати да разговараат за својата работа со вработени од другите тимови, работни групи или сектори.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Визијата на организацијата е јасно артикулирана.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	организациските цели се јасно дефинирани.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Се споделува знаењето со другите организации со кои соработуваме (партнери, добавувачи, клиенти).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Користа од споделување на знаењето ги надминува трошоците.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Менаџерите и директорите јасно ја нагласуваат улогата на знаењето за нашиот успех.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Тема: Организациска структура.

13. Ве молиме наведете ја вашата согласност со дадените изјави преку одбирање на вредности од 1 (воопшто не се согласувам) до 7 (целосно се согласувам).

	Мојата компанија ...	1	2	3	4	5	6	7
1	Промовира колективно во споредба со индивидуално знаење.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Поддржува развивање ново знаење.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Поддржува идентификување (откривање) на ново знаење.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Поддржува размена на знаењето помеѓу функционалните единици (сектори, одделенија).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Ги охрабрува вработените да одат таму каде што е потребно за да добијат информација и знаење без разлика на структурата.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Поддржува трансфер на ново знаење преку структурните граници.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Овозможува лесен пристап до сите вработени.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Тема: Организациски перформанс.

14. Ве молиме наведете ја вашата согласност со дадените изјави преку одбирање на вредности од 1 (воопшто не се согласувам) до 7 (целосно се согласувам).

Во споредба со нашата конкуренцијата, во последните три години...

	Мојата компанија ...	1	2	3	4	5	6	7
1	Лансира повеќе нови производи и/или услуги на годишно ниво.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Повеќе го подобрува квалитетот на производите или услугите на годишно ниво.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Обезбедува поширок избор на производи и/или услуги за да ги задоволи различните вкусови на клиентите.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Побрзо ги менува приоритетните производи или услуги со цел лесно да одговори на променливите потреби на пазарот.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Остварува повисока профитна маргина на годишно ниво.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Има поголем пазарен удел.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Остварува повисок раст на продажбата.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Поефикасна е (продажба во однос на вкупната пасива).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Тема: Демографија на испитаникот.

15. Вашата позиција во компанијата

- директор или менаџер на највисоките позиции
- секторски менаџер или раководител

16. Вашата возраст

17. Пол

- машки
- женски

Ви благодариме за учеството во анкетата.

Анкетата ја спроведува Knowledge Center за потребите на Андријана Богдановска.
www.theknowledge-center.com

ПРИЛОГ 2. Описна статистика

Описна статистика за компаниите

Табела 2.1. Големина на компанија

	Фреквенција	Процент	Процент на валидни одг.	Кумулативен процент
Валидни До 50 вработени	45	27.8	29.6	29.6
Од 50 до 250 вработени	55	34.0	36.2	65.8
Над 250 вработени	52	32.1		100.
Вкупно	152	93.8	34.2	0
Недостигаат	10	6.2	10	
Вкупно	162	100.0	6.2	

Табела 2.2. Дел од групација

	фреквенција	процент	процент на валидни одг.	кумулативен процент
Валидни Не	79	48.8	62.2	62.2
Да	48	29.6	37.8	100.0
Вкупно	127	78.4	100.0	
Недостигаат	35	21.6		
Вкупно	162	100.0		

Табела 2.3. Локација, седиште на компанијата

	фреквенција	процент	процент на валидни одг.	кумулативен процент
Валидни	18	11.1	11.1	11.1
Битола	6	3.7	3.7	14.8
Дебар	1	.6	.6	15.4
Делчево	1	.6	.6	16.0
Демир Капија	1	.6	.6	16.7
Гевгелија	1	.6	.6	17.3
Гостивар	1	.6	.6	17.9
Кавадарци	5	3.1	3.1	21.0
Кратово	1	.6	.6	21.6
Куманово	2	1.2	1.2	22.8
Неготино	1	.6	.6	23.5
Охрид	2	1.2	1.2	24.7
Прилеп	5	3.1	3.1	27.8
Радовиш	1	.6	.6	28.4
Ресен	1	.6	.6	29.0
Штип	7	4.3	4.3	33.3
Скопје	94	58.0	58.0	91.4
Скопје	1	.6	.6	92.0
Струмица	4	2.5	2.5	94.4
Сцети Николе	2	1.2	1.2	95.7
Тетово	1	.6	.6	96.3
Велес	5	3.1	3.1	99.4
Виница	1	.6	.6	100.0
Вкупно	162	100.0	100.0	

Описна статистика за анкетираното лице

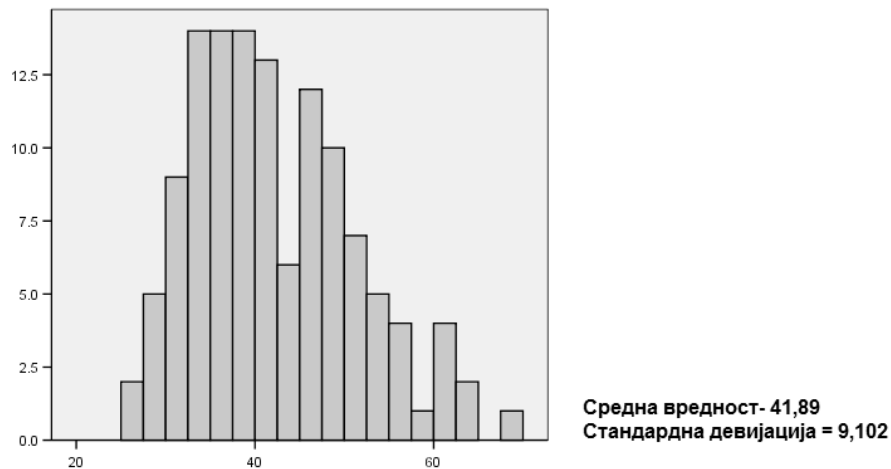
Табела 2.4. Позиција во компанијата

	фреквенција	процент	процент на валидни одг.	кумулативен процент
Валидни Директор	45	27.8	33.8	33.8
Секторски директор/раководител	88	54.3	66.2	100.0
Вкупно	133	82.1	100.0	
Недостигаат	29	17.9		
Вкупно	162	100.0		

Табела 2.5. Пол на анкетираното лице

	фреквенција	процент	процент на валидни одг.	кумулативен процент
Валидни машки	67	41.4	51.5	51.5
женски	63	38.9	48.5	100.0
Вкупно	130	80.2	100.0	
Недостигаат	32	19.8		
Вкупно	162	100.0		

Слика 2.1. Возраст



Описна статистика на одговорите за секоја варијабла

	број	минимум	максимум	Средна вредност	Стд. девијација
КГ1	162	1	7	5.03	1.480
КГ2	162	1	7	4.91	1.442
КГ3	162	1	7	4.91	1.507
КГ4	162	1	7	4.97	1.493
КГ5	162	1	7	4.67	1.452
КГ6	162	1	7	4.17	1.695
КГ7	162	1	7	4.76	1.712
КГ8	162	1	7	4.34	1.879
КО1	155	1	7	5.05	1.420
КО2	155	1	7	4.77	1.432
КО3	155	1	7	4.56	1.396
КО4	155	1	7	4.23	1.515
КО5	155	1	7	4.41	1.545
КО6	152	1	7	4.03	1.193
КО7	155	1	7	4.93	1.534
КО8	155	1	7	5.19	1.571
КО9	155	1	7	5.38	1.680
КО10	155	1	7	5.17	1.603
КД1	154	1	7	5.23	1.371
КД2	154	1	7	4.63	1.446
КД3	154	1	7	4.79	1.504
КД4	154	1	7	4.75	1.218
КД5	152	1	6	4.14	1.042
КД6	152	2	7	4.77	1.045
КД7	152	1	7	4.89	1.494
КД8	154	1	7	4.75	1.474
КД9	154	1	7	4.89	1.370
КА1	152	1	7	4.91	1.334
КА2	152	1	7	5.06	1.415
КА3	152	1	7	5.16	1.333
КА4	152	1	7	5.11	1.310
КА5	152	1	7	5.14	1.236
КА6	152	1	7	4.92	1.388
КА7	152	1	7	4.99	1.305
КА8	152	1	7	4.66	1.437
КА9	152	1	7	5.37	1.346
КА10	152	1	7	5.18	1.492
КА11	152	1	7	5.25	1.348
КТ1	152	1	7	4.64	1.533
КТ2	152	1	7	5.38	1.427
КТ3	152	1	7	5.64	1.350
КТ4	152	1	7	4.26	1.792
КТ5	152	1	7	4.19	1.800
КТ6	152	1	7	5.32	1.426
КТ7	152	1	7	4.92	1.494
КТ8	152	1	7	5.12	1.381
КТ9	152	1	7	5.26	1.412
КТ10	152	1	7	4.87	1.512
КЦ1	152	1	7	5.14	1.438
КЦ2	152	1	7	5.20	1.372
КЦ3	152	1	7	4.68	1.521
КЦ4	152	1	7	5.53	1.327
КЦ5	152	1	7	5.51	1.376
КЦ6	152	1	7	5.33	1.482
КЦ7	152	1	7	5.36	1.550
КЦ8	152	1	7	4.95	1.450
КЦ9	152	1	7	4.76	1.639
КЦ10	152	1	7	5.42	1.705
КС1	152	1	7	4.86	1.470
КС2	152	1	7	5.34	1.437
КС3	152	1	7	5.34	1.470
КС4	152	1	7	5.20	1.557
КС5	152	1	7	5.53	1.405

KS6	152	1	7	5.41	1.421
KS7	152	1	7	5.11	1.684
OP1	152	1	7	4.69	1.592
OP2	152	1	7	5.31	1.382
OP3	152	1	7	5.20	1.617
OP4	152	1	7	5.08	1.555
OP5	152	1	7	5.10	1.508
OP6	152	1	7	5.13	1.547
OP7	152	1	7	5.17	1.504
OP8	152	1	7	5.06	1.493

ПРИЛОГ 3. Фактор анализа со принципиелни компоненти

Фактор анализа на второстепениот конструкт на акумулација на знаење

Табела 3.1б. Матрица на корелација

	КГ1	КГ2	КГ3	КГ4	КГ5	КГ6	КГ7	КГ8	
Корелација	КГ1	1.000	.650	.597	.554	.369	.392	.405	.400
	КГ2	.650	1.000	.645	.622	.413	.372	.374	.394
	КГ3	.597	.645	1.000	.656	.454	.480	.381	.318
	КГ4	.554	.622	.656	1.000	.545	.515	.498	.389
	КГ5	.369	.413	.454	.545	1.000	.497	.400	.287
	КГ6	.392	.372	.480	.515	.497	1.000	.568	.478
	КГ7	.405	.374	.381	.498	.400	.568	1.000	.717
	КГ8	.400	.394	.318	.389	.287	.478	.717	1.000

Табела 3.1б. Тестови на КМО и Барлет

Мерка на „Кајзер-Мајер-Олкин“ за адекватност на примерокот.	.862
Тест на сферичноста на Хи-квадрат	632.548
Барлет. Степени на слобода	28
Сигнификантност (P).	.000

Табела 3.1в. Комуналии

	Почетна	Произлезена
КГ1	1.000	.637
КГ2	1.000	.720
КГ3	1.000	.742
КГ4	1.000	.712
КГ5	1.000	.446
КГ6	1.000	.604
КГ7	1.000	.831
КГ8	1.000	.768

Метод на екстракција: Анализа на „принципиелни компоненти“.

Табела 3.1г. Вкупна Варијација

Компонента	Иницијални ајген-вредности			Суми на квадратните тежини од ротацијата (а)
	Вкупно	% од варијанца	кумулятивен%	Вкупно
1	4.360	54.503	54.503	3.945
2	1.100	13.753	68.256	3.184
3	.773	9.659	77.915	
4	.472	5.905	83.820	
5	.405	5.061	88.881	
6	.333	4.168	93.049	
7	.311	3.887	96.935	
8	.245	3.065	100.000	

Метод на екстракција: Анализа на „принципиелни компоненти“.

а Кога компаниите се корелирани, сумата на квадратните тежини не може да се додаде за да се добие вкупна варијанца.

Табела 3.1.д. Матрица на компоненти

	Компонента	
	1	2
КГ1	.746	
КГ2	.766	-.364
КГ3	.779	-.368
КГ4	.820	
КГ5	.665	
КГ6	.724	
КГ7	.728	.548
КГ8	.663	.574

Метод на екстракција: Анализа на „принципиелни компоненти“.

Табела 3.1.е. Матрица на шаблон

	Компонента	
	1	2
КГ3	.900	
КГ2	.888	
КГ1	.797	
КГ4	.769	
КГ5	.534	
КГ8		.913
КГ7		.912
КГ6		.615

Метод на екстракција: Анализа на „принципиелни компоненти“.

Метод на ротација: Нормализација Облимин со Кајзер.

а Ротацијата конвергираше за 5 итерации.

Фактор анализа на второстепениот конструкт на организација на знаење

Табела 3.2а. Матрица на сооднос (корелација)

	KO1	KO2	KO3	KO4	KO5	KO6	KO7	KO8	KO9	KO10	
Корелација	KO1	1.000	.733	.626	.544	.486	.489	.511	.499	.436	.387
	KO2	.733	1.000	.650	.669	.572	.566	.501	.551	.410	.399
	KO3	.626	.650	1.000	.616	.536	.537	.437	.486	.429	.320
	KO4	.544	.669	.616	1.000	.680	.598	.488	.417	.424	.497
	KO5	.486	.572	.536	.680	1.000	.873	.465	.347	.359	.412
	KO6	.489	.566	.537	.598	.873	1.000	.462	.400	.391	.382
	KO7	.511	.501	.437	.488	.465	.462	1.000	.833	.605	.626
	KO8	.499	.551	.486	.417	.347	.400	.833	1.000	.712	.593
	KO9	.436	.410	.429	.424	.359	.391	.605	.712	1.000	.584
	KO10	.387	.399	.320	.497	.412	.382	.626	.593	.584	1.000

Табела 3.2б. Тестови на КМО и Барлет

Мерка на „Кајзер-Мајер-Олкин“ за адекватност на примерокот.	.841
Тест на сферичноста на Хи-квадрат Барлет.	1115.173
Степени на слобода	45
Сигнификантност (P).	.000

Табела 3.2в. Комуналии

	Почетна	Произлезена
KO1	1.000	.594
KO2	1.000	.700
KO3	1.000	.622
KO4	1.000	.697
KO5	1.000	.769
KO6	1.000	.727
KO7	1.000	.786
KO8	1.000	.851
KO9	1.000	.705
KO10	1.000	.624

Метод на екстракција: Анализа на „принципиелни компоненти“.

Табела 3.2г. Вкупна варијанца

Компонента	Иницијални ајген-вредности			Суми на квадратните тежини од ротацијата (а) Вкупно
	Вкупно	% од варијанца		
1	5.720	57.204	57.204	5.081 4.476
2	1.355	13.548	70.752	
3	.813	8.130	78.882	
4	.508	5.076	83.958	
5	.449	4.490	88.448	
6	.376	3.761	92.209	
7	.308	3.082	95.291	
8	.249	2.494	97.785	
9	.123	1.230	99.015	
10	.099	.985	100.000	

Табела 3.2д. Матрица на компоненти

	Компонента	
	1	2
KO1	.759	
KO2	.807	
KO3	.749	
KO4	.789	
KO5	.761	-.436
KO6	.756	-.394
KO7	.784	.415
KO8	.771	.507
KO9	.701	.462
KO10	.679	.403

Метод на екстракција: Анализа на „принципиелни компоненти“.

Табела 3.2ф. Матрица на шаблон

Табела 6.16в. Матрица на шаблон (а)

	Компонента	
	1	2
KO5	.949	
KO6	.902	
KO4	.798	
KO2	.757	
KO3	.746	
KO1	.636	
KO8		.935
KO9		.851
KO7		.836
KO10		.774

Метод на екстракција: Анализа на „принципиелни компоненти“.

Метод на ротација: Облимин со Кајзер нормализација.

а Ротацијата конвергираше за 5 итерации.

Фактор анализа на второстепениот конструкт на дисеминација на знаење

Табела 3.3а. Матрица на корелации

	КД1	КД2	КД3	КД4	КД5	КД6	КД7	КД8	КД9	
Корелација	КД1	1.000	.786	.659	.529	.469	.387	.600	.643	.612
	КД2	.786	1.000	.634	.551	.484	.410	.639	.656	.606
	КД3	.659	.634	1.000	.530	.508	.395	.517	.554	.598
	КД4	.529	.551	.530	1.000	.858	.630	.689	.631	.688
	КД5	.469	.484	.508	.858	1.000	.619	.541	.553	.593
	КД6	.387	.410	.395	.630	.619	1.000	.441	.471	.451
	КД7	.600	.639	.517	.689	.541	.441	1.000	.773	.789
	КД8	.643	.656	.554	.631	.553	.471	.773	1.000	.727
	КД9	.612	.606	.598	.688	.593	.451	.789	.727	1.000

Табела 3.3б. Тестови на КМО и на Барлет

Мерка на „Кајзер-Мајер-Олкин“ за адекватност на примерокот.	.893
Тест на сферичноста на Хи квадрат	1056.427
Барлет. степени на слобода	36
Сигнификантност (P).	.000

Табела 3.3в. Комуналии

	иницијална	екстрахирана
КД1	1.000	.784
КД2	1.000	.776
КД3	1.000	.620
КД4	1.000	.869
КД5	1.000	.830
КД6	1.000	.695
КД7	1.000	.719
КД8	1.000	.728
КД9	1.000	.730

Метод на екстракција: Анализа на „принципиелни компоненти“.

Табела 3.3г. Вкупна варијанца

Компонента	Иницијални ајген вредности			Суми на квадратните тежини од ротацијата (а)
	Вкупно	% од варијанца	Кумулативен %	Вкупно
1	5.746	63.839	63.839	5.234
2	1.004	11.155	74.994	4.247
3	.639	7.099	82.093	
4	.458	5.091	87.184	
5	.375	4.166	91.351	
6	.257	2.857	94.207	
7	.223	2.473	96.681	
8	.185	2.054	98.735	
9	.114	1.265	100.000	

Метод на екстракција: Анализа на „принципиелни компоненти“.

а Кога компаниите се корелирани, сумата на квадратните тежини не може да се додаде за да се добие вкупна варијанца.

Табела 3.3д. Матрица на компоненти

	Компонента	
	1	2
КД1	.793	-.393
КД2	.805	-.357
КД3	.748	
КД4	.851	.380
КД5	.781	.469
КД6	.654	.516
КД7	.843	
КД8	.843	
КД9	.852	

Метод на екстракција:

Анализа на „принципиелни компоненти“.

Табела 3.3г. Матрица на припадност

	Компонента	
	1	2
КД1	.961	
КД2	.932	
КД3	.778	
КД4		.795
КД5		.872
КД6		.875
КД7	.686	
КД8	.725	
КД9	.664	

Метод на екстракција: Анализа на „принципиелни компоненти“.

Метод на ротација: Облимин со Кајзер нормализација.

а Ротацијата конвергираше за 5 итерации.

Фактор анализа на второстепениот конструкт на користење на знаење

Табела 3.4а. Матрица на корелации

	КА1	КА2	КА3	КА4	КА5	КА6	КА7	КА8	КА9	КА10	КА11	
Корелација	КА1	1.000	.761	.664	.631	.687	.557	.673	.654	.539	.437	.650
	КА2	.761	1.000	.767	.675	.585	.585	.588	.570	.496	.450	.541
	КА3	.664	.767	1.000	.703	.713	.651	.572	.557	.536	.512	.586
	КА4	.631	.675	.703	1.000	.718	.781	.582	.629	.585	.518	.637
	КА5	.687	.585	.713	.718	1.000	.686	.748	.698	.633	.568	.661
	КА6	.557	.585	.651	.781	.686	1.000	.643	.637	.537	.467	.605
	КА7	.673	.588	.572	.582	.748	.643	1.000	.695	.620	.535	.682
	КА8	.654	.570	.557	.629	.698	.637	.695	1.000	.554	.488	.686
	КА9	.539	.496	.536	.585	.633	.537	.620	.554	1.000	.775	.741
	КА10	.437	.450	.512	.518	.568	.467	.535	.488	.775	1.000	.732
	КА11	.650	.541	.586	.637	.661	.605	.682	.686	.741	.732	1.000

Табела 3.4б. Тестови на КМО и Барлет

Мерка на „Кајзер-Мајер-Олкин“ за адекватност на примерокот.	.906
Тест на сферичноста на Хи-квадрат	1421.628
Барлет.	55
Степени на слобода	.000
Сигнификантност (P).	

Табела 3.4в. Комуналии

	Иницијални	Екстрахирани
КА1	1.000	.666
КА2	1.000	.620
КА3	1.000	.666
КА4	1.000	.704
КА5	1.000	.752
КА6	1.000	.647
КА7	1.000	.681
КА8	1.000	.649
КА9	1.000	.614
КА10	1.000	.520
КА11	1.000	.711

Метод на екстракција:

Анализа на „принципиелни компоненти“.

Табела 3.4г. Вкупна варијанца

Компонента	Иницијални ајген вредности		
	Total Вкупно	% од варијанца	Кумулативен %
1	7.229	65.715	65.715
2	.972	8.834	74.549
3	.603	5.477	80.026
4	.561	5.099	85.126
5	.354	3.222	88.348
6	.295	2.682	91.030
7	.266	2.417	93.448
8	.236	2.141	95.589
9	.198	1.800	97.389
10	.172	1.562	98.951
11	.115	1.049	100.000

ПРИЛОГ 4. Тестирање на основен модел

Регресија (легенда во прилог 6)

			проценка	Станд. тежини на регр.	S.E.	C.R.	P
F7	<---	F13	0.187	0.09	0.163	2.063	0.039
F7	<---	F15	0.573	0.196	0.443	2.929	0.003
F7	<---	F14	0.361	0.113	0.404	3.191	0.001
F16	<---	F7	0.622	0.098	0.746	6.316	***
F1	<---	F13	1		1.052		
F2	<---	F13	0.948	0.194	0.614	4.88	***
F3	<---	F15	1		0.886		
F4	<---	F15	1.038	0.154	0.75	6.741	***
F5	<---	F14	1		1.04		
F6	<---	F14	0.429	0.06	0.737	7.121	***
F8	<---	F16	1.407	0.206	0.919	6.828	***
F9	<---	F16	1		0.747		
KG5	<---	F1	1		0.614		
KG4	<---	F1	1.386	0.175	0.824	7.909	***
KG3	<---	F1	1.341	0.175	0.786	7.666	***
KG2	<---	F1	1.287	0.167	0.79	7.692	***
KG1	<---	F1	1.176	0.164	0.716	7.176	***
KG8	<---	F2	1		0.779		
KG7	<---	F2	0.98	0.104	0.854	9.407	***
KG6	<---	F2	0.796	0.099	0.683	8.056	***
KO6	<---	F3	1		0.775		
KO5	<---	F3	1.35	0.129	0.801	10.5	***
KO4	<---	F3	1.331	0.125	0.808	10.624	***
KO3	<---	F3	1.139	0.118	0.748	9.675	***
KO2	<---	F3	1.29	0.118	0.826	10.902	***
KO1	<---	F3	1.144	0.12	0.739	9.538	***
KO10	<---	F4	1		0.707		
KO9	<---	F4	1.115	0.128	0.747	8.743	***
KO8	<---	F4	1.276	0.121	0.914	10.519	***
KO7	<---	F4	1.21	0.118	0.889	10.301	***
KD9	<---	F5	1		0.83		
KD8	<---	F5	1.089	0.086	0.838	12.695	***
KD7	<---	F5	1.086	0.087	0.83	12.503	***
KD3	<---	F5	0.957	0.094	0.723	10.209	***
KD2	<---	F5	1.042	0.085	0.818	12.224	***
KD1	<---	F5	0.983	0.08	0.818	12.22	***
KD6	<---	F6	1		0.661		
KD5	<---	F6	1.334	0.14	0.884	9.551	***
KD4	<---	F6	1.701	0.171	0.969	9.935	***
KA1	<---	F7	1		0.795		
KA2	<---	F7	1.022	0.096	0.766	10.592	***
KA3	<---	F7	1.006	0.09	0.8	11.235	***
KA4	<---	F7	1.015	0.087	0.822	11.652	***
KA5	<---	F7	1	0.081	0.857	12.365	***
KA6	<---	F7	1.039	0.094	0.793	11.104	***
KA7	<---	F7	1	0.087	0.812	11.467	***
KA8	<---	F7	1.069	0.097	0.789	11.019	***
KA9	<---	F7	0.941	0.093	0.742	10.158	***
KA10	<---	F7	0.954	0.105	0.678	9.069	***
KA11	<---	F7	1.025	0.09	0.806	11.345	***
OP1	<---	F8	1		0.85		
OP2	<---	F8	0.829	0.069	0.812	12.091	***
OP3	<---	F8	1.029	0.078	0.862	13.28	***
OP4	<---	F8	0.969	0.075	0.843	12.836	***
OP5	<---	F9	1		0.785		
OP6	<---	F9	1.192	0.093	0.912	12.766	***
OP7	<---	F9	1.131	0.091	0.891	12.399	***
OP8	<---	F9	1.076	0.092	0.854	11.735	***

ПРИЛОГ 5. Тестирање на краен модел
Регресија (легенда во прилог 6)

			Estimate	Станд. тежини на регр.	S.E.	C.R.	P	Label
F13	<---	F10	0.279	0.389	0.068	4.078	***	
F15	<---	F10	0.221	0.284	0.053	4.205	***	
F14	<---	F10	0.276	0.29	0.062	4.451	***	
F13	<---	F12	0.17	0.239	0.058	2.927	0.003	
F15	<---	F12	-0.168	-0.217	0.05	-3.366	***	
F14	<---	F12	0.142	0.15	0.057	2.505	0.012	
F13	<---	F11	0.343	0.432	0.083	4.11	***	
F15	<---	F11	0.738	0.855	0.11	6.688	***	
F14	<---	F11	0.754	0.715	0.112	6.707	***	
F7	<---	F10	-0.069	-0.084	0.104	-0.666	0.505	
F7	<---	F11	-0.265	-0.29	0.303	-0.874	0.382	
F7	<---	F12	0.179	0.218	0.082	2.181	0.029	
F7	<---	F13	0.186	0.161	0.094	1.97	0.049	
F7	<---	F15	0.751	0.709	0.385	1.951	0.051	
F7	<---	F14	0.421	0.486	0.105	4.004	***	
F16	<---	F7	0.619	0.669	0.122	5.084	***	
F1	<---	F13	1	1.042				
F2	<---	F13	1.008	0.554	0.276	3.648	***	
F3	<---	F15	1	0.85				
F4	<---	F15	1.1	0.783	0.159	6.9	***	
F5	<---	F14	1	1.03				
F6	<---	F14	0.444	0.69	0.073	6.069	***	
F8	<---	F16	1.426	0.909	0.255	5.597	***	
F9	<---	F16	1	0.702				
KG5	<---	F1	1	0.526				
KG4	<---	F1	1.394	0.756	0.23	6.06	***	
KG3	<---	F1	1.356	0.717	0.23	5.906	***	
KG2	<---	F1	1.302	0.721	0.22	5.925	***	
KG1	<---	F1	1.211	0.652	0.216	5.616	***	
KG8	<---	F2	1	0.758				
KG7	<---	F2	0.976	0.834	0.117	8.313	***	
KG6	<---	F2	0.799	0.661	0.108	7.367	***	
KO6	<---	F3	1	0.785				
KO5	<---	F3	1.342	0.806	0.125	10.755	***	
KO4	<---	F3	1.304	0.802	0.122	10.686	***	
KO3	<---	F3	1.132	0.753	0.115	9.88	***	
KO2	<---	F3	1.273	0.825	0.115	11.078	***	
KO1	<---	F3	1.129	0.739	0.117	9.664	***	
KO10	<---	F4	1	0.698				
KO9	<---	F4	1.125	0.745	0.13	8.627	***	
KO8	<---	F4	1.3	0.919	0.125	10.418	***	
KO7	<---	F4	1.232	0.893	0.121	10.203	***	
KD9	<---	F5	1	0.785				
KD8	<---	F5	1.084	0.79	0.103	10.526	***	
KD7	<---	F5	1.086	0.785	0.104	10.439	***	
KD3	<---	F5	0.941	0.648	0.114	8.277	***	
KD2	<---	F5	1.014	0.744	0.104	9.771	***	
KD1	<---	F5	0.959	0.746	0.098	9.796	***	
KD6	<---	F6	1	0.625				
KD5	<---	F6	1.334	0.865	0.155	8.621	***	
KD4	<---	F6	1.695	0.961	0.191	8.862	***	
KA1	<---	F7	1	0.724				
KA2	<---	F7	1.021	0.689	0.122	8.368	***	
KA3	<---	F7	1.006	0.73	0.113	8.888	***	
KA4	<---	F7	1.009	0.751	0.11	9.147	***	
KA5	<---	F7	0.994	0.795	0.102	9.716	***	
KA6	<---	F7	1.032	0.717	0.118	8.716	***	
KA7	<---	F7	0.996	0.742	0.11	9.037	***	
KA8	<---	F7	1.067	0.715	0.123	8.694	***	
KA9	<---	F7	0.938	0.66	0.117	8.007	***	
KA10	<---	F7	0.951	0.591	0.133	7.149	***	
KA11	<---	F7	1.024	0.736	0.114	8.964	***	
OP1	<---	F8	1	0.826				
OP2	<---	F8	0.83	0.784	0.077	10.804	***	
OP3	<---	F8	1.029	0.838	0.087	11.817	***	
OP4	<---	F8	0.97	0.819	0.085	11.455	***	
OP5	<---	F9	1	0.766				
OP6	<---	F9	1.192	0.902	0.1	11.918	***	

OP7	<---	F9	1.132	0.879	0.098	11.59	***
OP8	<---	F9	1.077	0.839	0.098	10.976	***
KЦ1	<---	F10	1	0.714			
KC2	<---	F10	1.05	0.785	0.111	9.441	***
KC3	<---	F10	1.139	0.769	0.123	9.24	***
KC4	<---	F10	1.07	0.827	0.108	9.95	***
KC5	<---	F10	1.011	0.753	0.112	9.053	***
KC6	<---	F10	1.196	0.828	0.12	9.961	***
KC7	<---	F10	1.269	0.84	0.126	10.101	***
KC8	<---	F10	1.126	0.796	0.118	9.577	***
KC9	<---	F10	1.078	0.675	0.133	8.099	***
KC10	<---	F10	1.35	0.812	0.138	9.768	***
KT1	<---	F11	1	0.604			
KT6	<---	F11	1.142	0.741	0.154	7.416	***
KT7	<---	F11	1.377	0.853	0.169	8.15	***
KT8	<---	F11	1.278	0.857	0.156	8.174	***
KT9	<---	F11	1.296	0.85	0.159	8.131	***
KT10	<---	F11	1.242	0.761	0.165	7.552	***
KS1	<---	F12	1	0.703			
KS2	<---	F12	1.267	0.91	0.118	10.748	***
KS3	<---	F12	1.284	0.902	0.12	10.655	***
KS4	<---	F12	1.277	0.847	0.127	10.03	***
KS5	<---	F12	1.154	0.849	0.115	10.05	***
KS6	<---	F12	1.229	0.893	0.116	10.562	***
KS7	<---	F12	1.162	0.713	0.137	8.473	***
KT2	<---	F11	0.921	0.597	0.146	6.312	***
KT3	<---	F11	0.924	0.634	0.14	6.609	***

ПРИЛОГ 6. Легенда

F1	Интра-интеркомпаниски мрежи
F2	Ад хок надворешно знаење
F3	Складирање и ажурирање
F4	Заштита
F5	Трансфер
F6	Споделување
F7	Користење на знаењето
F8	Нефинансиски перформанс
F9	Финансиски перформанс
F10	Култура
F11	Технологија
F12	Структура
F13	Акумулација
F14	Дисеминација
F15	Организација
F16	Организациски перформанс