
**THE ROLE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE PROCESS OF
INNOVATION OF SERVICES**

Jasmina OgnjanovićUniverzitet u Kragujevcu, Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji, Vrnjačka Banja,
Srbija, jasm.lukic@kg.ac.rs**Marijana Simić**

Univerzitet u Kragujevcu, Ekonomski fakultet, Kragujevac, Srbija, msimic@kg.ac.rs

Abstract: Product or service innovation is an important factor of competitive advantage and achievement of high business results of companies. They have influence on the growth and development of the company, their market position, image among consumers and they are key factor of employee satisfaction. Service innovation includes the improvement of already existing services or create new ones. Thus, wide offer of services, the company gives a stronger impression in the consumer's awareness because sometimes, due to intangibility, consumers do not experience the service in the right way. In literature, knowledge management is often presented as one of the tools for managing innovation development. Innovations are created by creative employees, with their knowledge, skills and experience, so the link between knowledge and innovation creation is evident. The development of innovation is becoming more and more dynamic and shorter, therefore knowledge management plays a central role in this process. The first requirement for the development of innovation is that the company's management must know and analyze the intellectual abilities and skills of employees in order to create a work environment that supports the development of creativity and research activities of employees oriented towards building innovations. Second, the company's management in the process of innovation development engages more resources (technological, financial and physical) and experts from different areas that use these resources. This includes the application and integration of knowledge in the field of market research, marketing, information technologies, knowledge in the field of production and delivery of services, finance. Benefits of successful integration of knowledge management practices in order to create innovations are multiple and relate to the range of services that customers want. In addition, if innovation succeed in the market, it requires an additional investment in the skills of employees which leads to the expansion and enrichment of already existing knowledge and the strengthening of the "stock of knowledge". Strengthening the company through the expansion of knowledge and intellectual property, as a result of the positive impact of knowledge management on the development of innovation, expand the possibilities for companies to invest in new business ventures and emerging in new markets, which can give multiple benefits. The main goal of the paper is to point out the role of knowledge management practice within the various functional levels in service companies that contribute to the development of innovations. Realization main goal of research requires the application of appropriate scientific methods: induction, deduction, analysis, and synthesis. Based on the review of the results of research that has been done so far, it can be concluded that knowledge management mean one systemic approach which include development of appropriate knowledge management practices that govern the development of innovations and influences on their successful placement and launching on the market.

Keywords: knowledge management, innovation, services, human resources

ULOGA UPRAVLJANJA ZNANJEM U PROCESU INOVIRANJA USLUGA**Jasmina Ognjanović**Univerzitet u Kragujevcu, Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji, Vrnjačka Banja,
Srbija jasm.lukic@kg.ac.rs**Marijana Simić**

Univerzitet u Kragujevcu, Ekonomski fakultet, Kragujevac, Srbija, msimic@kg.ac.rs

Apstrakt: Inovacije proizvoda i usluga predstavljaju važan faktor konkurentske prednosti i postizanja visokih poslovnih rezultata kompanija. Utiču na rast i razvoj preduzeća, na njihovu tržišnu pozicioniranost, imidž među potrošačima i čine ključni faktor zadovoljstva zaposlenih. Inoviranje usluga podrazumeva unapređivanje već postojećih usluga ili stvaranje novih. Dakle, bogatijom ponudom usluga, kompanija ostavlja jači utisak u svesti potrošača imajući u vidu da nekada, usled neopipljivosti, potrošači ne dožive uslugu na pravi način. Upravljanje znanjem, u literaturi, se često predstavlja kao jedan od alata upravljanja inovacijama. Inovacije stvaraju kreativni zaposleni, uz pomoć znanja, veština i iskustva, pa je veza između znanja i stvaranja inovacija očigledna. Razvoj inovacija postaje sve više dinamičniji i sve kraće traje pa zato upravljanje znanjem dobija

centralnu ulogu u ovom procesu. Prvi uslov za razvoj inovacija podrazumeva da menadžment kompanija mora poznavati i analizirati intelektualne sposobnosti i veštine zaposlenih kako bi stvorili radno okruženje koje podržava razvoj kreativnosti i istraživačke aktivnosti zaposlenih, usmerene ka izgradnji inovacija. Drugo, menadžment kompanija, u procesu razvoja inovacija, angažuje veći broj resursa (tehnoloških, finansijskih i fizičkih) i stručnjaka iz različitih oblasti koji koriste ove resurse. To podrazumeva primenu i integraciju znanja iz oblasti istraživanja tržišta, marketinga, informacionih tehnologija, znanje iz oblasti proizvodnje i isporuke usluga, finansija. Koristi uspešne integracije praksi upravljanja znanjem u cilju stvaranja inovacija su višestruke i odnose se, pre svega, na ponudu usluga koje kupci žele. Pored toga, ako inovacije dožive uspeh na tržištu, to zahteva dodatno ulaganje u znanje zaposlenih što dovodi do širenja i obogaćivanja već postojećeg znanja i jačanja „zaliha znanja“. Jačanje kompanije putem širenja znanja i intelektualne imovine, što je posledica pozitivnog uticaja upravljanja znanjem na razvoj inovacija, širi mogućnosti kompanije da ulaže u nove poslovne poduhvate i izlazi na nova tržišta od kojih može imati višestruke koristi. Osnovni cilj rada je da ukaže na mesto i ulogu praksi upravljanja znanjem u okviru različitih funkcionalnih nivoa u uslužnim kompanijama koje doprinose razvoju inovacija. Ispunjavanje osnovnog cilja istraživanja zahteva primenu odgovarajućih naučnih metoda: indukcije, dedukcije, analize i sinteze. Na osnovu pregleda rezultata do sada sprovedenih istraživanja, može se izvesti zaključak da upravljanje znanjem prodrazumeva jedan sistemski pristup koji obuhvata razvoj odgovarajućih praksi upravljanja znanjem na osnovu kojih se upravlja razvojem inovacija i utiče na njihovo uspešno plasiranje i prihvatanje na tržištu.

Ključne reči: upravljanje znanjem, inovacije, usluge, ljudski resursi

1. UVOD

Zadatak menadžmenta kompanija u ekonomiji baziranoj na znanju jeste da definiše i proceni način upotrebe svojih resursa kako bi unapredili usluge i na taj način stekli konkurentsku prednost (Hsieh i sar., 2013). Razvoj inovacija jedan je od načina da kompanija uveća svoje poslovne rezultate i ojača konkurentsku pozicioniranost pa se čini da ova aktivnost postaje neizostavna, naročito za one kompanije koje svoje poslovanje baziraju na znanju. U procesu razvoja inovacija i stvaranja vrednosti, menadžment kompanija se oslanja na znanje, veštine i posvećenost članova kompanije (Huang, Li, 2009). Iz tih razloga, u radu će se znanje posmatrati s aspekta razvoja inovacija. Znanje dodaje vrednost poslovanju kroz unapređivanje postojećih i stvaranje novih, inovativnih proizvoda i procesa dok upravljanje znanjem transformiše resurse u inovativne proizvode/usluge (Goh, 2005). Zato znanje postaje sve više korisno u procesu razvoja inovacija pa rukovodstvo kompanije posebno vrednuje ljudski kapital koji omogućava transformaciju resursa u inovacije (Carneiro, 2000). To znači da kompanije moraju usmeriti svoje interne resurse ka kreiranju praksi upravljanja znanjem koje doprinose razvoju inovativnih kapaciteta (Ashok i sar., 2016).

Osnovni cilj rada je da ukaže na mesto i ulogu praksi upravljanja znanjem u okviru različitih funkcionalnih nivoa u uslužnim kompanijama koje doprinose razvoju inovacija. Ispunjavanje osnovnog cilja istraživanja zahteva primenu odgovarajućih *naučnih metoda*: indukcije, dedukcije, analize i sinteze. Rad, pored uvoda i zaključka, sadrži još tri dela. U drugom delu naglašava se uloga znanja u uslužnim kompanijama i njihov doprinos razvoju inovacija. U trećem delu definišu se inovacije i tipovi inovacija usluga i kriterijumi na osnovu kojih se mogu posmatrati inovacije. Četvrti deo analizira povezanost praksi upravljanja znanjem i aktivnosti inoviranja usluga na osnovu rezultata već sprovedenih istraživanja.

2. ZNANJE KAO NAJVAŽNIJI RESURS RAZVOJA USLUŽNIH KOMPANIJA

Znanje zaposlenih (engl. *knowledge of employees*) zasniva se na njihovom iskustvu i sposobnostima da apsorbuju nova znanja. Način upravljanja znanjem i način na koji se koristi, uticaće na upotrebu svakog resursa koje kompanija poseduje (Darroch, 2005) a time i na način na koji se usluge kreiraju (Ashok i sar., 2016). Znanje se stiče procesom učenja što za uzvrat utiče na rast „zaliha znanja“ koji su dostupni kompaniji (Huang, Li, 2009). Razvoj kompanija i njihova konkurentska pozicija sve su više uslovljeni uspešnim uvođenjem inovacija a stvaranje znanja i vrednost kapitala znanja čini podršku stvaranju inovacija (Goh, 2005). Za Aranda i Molina-Fernández (2002) politika upravljanja znanjem predstavlja glavni pokretač inovacija usluga pa uslužne kompanije treba da koriste svestranu politiku ljudskih resursa koja je usmerena na razmenu i uvećavanje znanja o inovacijama. U tom smislu, Goh (2005) navodi da se razvoj uslužnih kompanija treba bazirati na potrebi da se stalno unapređuje strategija inovacija kao način efikasnog korišćenja znanja kako bi se stvorile inovativne usluge na brži, bolji i troškovno efikasniji način čime bi se uticalo na zadovoljstvo kupaca.

Odgovarajući broj autora definiše upravljanje znanjem dovodeći ih u vezu sa inovacijama. Upravljanje znanjem (engl. *knowledge management*) predstavlja sposobnost da se iskoristi znanje kako bi se postigle superiorne performanse, podstakla inovativnost i uvećala vrednost za klijente (Gloet, Terziovski, 2004; Ashok i sar., 2016). Upravljanje znanjem obuhvata kritična pitanja upravljanja organizacionim naporima koja su usmerena ka sinergističkoj kombinaciji obrade informacija putem korišćenja odgovarajućih tehnologija kao i kreativne i inovativne sposobnosti ljudskih resursa (Goh, 2005). Za Huang i Li (2009) efikasno upravljanje znanjem

predstavlja osnovni pokretač komunikacije i razmene znanja potrebnih u procesu inovacija. Edvardsson i Oskarsson (2011) smatra da odgovarajući alati za upravljanje znanjem mogu unaprediti inovacije uz pomoć kojih kupci i javnost testiraju ideje i daju povratne informacije o razvojnoj fazi inovacija. Određeni broj istraživača naglašava ulogu upravljanja znanjem, posebno u stvaranju radnog okruženja unutar kompanije koje podržava razvoj inovacija i kreativnost (Gloet, Terziovski, 2004). Koristi od efektivnog upravljanja znanjem uključuje sledeće: doprinosi rastu uslužnih performansi, konkurentskoj prednosti, doprinosi razvoju inovacija, (Islam i sar., 2015); predviđanju poslovnih problema i promena, unapređivanju organizacionog učenja i superiornoj upotrebi informacija (Darroch, 2005).

Sticanje i primena znanja zaposlenih u uslužnim kompanijama čini osnovni preduslov stvaranja inovacija. U procesu razvoja inovacija potrebno je angažovati stručnjake različitih profila, one koji poseduju znanje o analizi istraživanja tržišta, znanje o istraživanju zadovoljstva korisnika, znanje o prirodi i proizvodnji same usluge i načina na koji se ona „isporučuje“ kao i znanje kako dobijene informacije „uključiti“ u inovativnu uslugu. Zato se može reći da sistem upravljanja znanjem ima kritičnu ulogu u stvaranju inovacija, što doprinosi stvaranju superiornih poslovnih performansi i razvoju održive konkurentne prednosti.

3. INOVACIJE I TIPOVI INOVACIJA U USLUŽNOM SEKTORU

Literatura upravljanja znanjem ukazuje na rastući značaj inovacija u onim uslužnim kompanijama gde je znanje glavni izvor konkurentne prednosti (Aranda, Molina-Fernández, 2002). S aspekta investiranja, znanje se smatra jednom vrstom kapitala čija upotreba utiče na stvaranje inovacija (engl. *innovation*). Inovativni napor uključuju eksperimentisanje i razvoj nove tehnologije, novih proizvoda i usluga, novih procesa proizvodnje i nove organizacione strukture (Carneiro, 2000). Uspeh novog, inovativnog proizvoda/usluge/procesa povezan je sa istraživačkim aktivnostima i orijentacijom preduzeća koji zavise od nivoa znanja i od inovativnih aktivnosti radnika znanja (Carneiro, 2000). Imajući u vidu to da razvoj inovacija utiče na konkurentnost i pozicioniranost kompanija na tržištu, Basu (2014) ističe da su kompanije vrlo često u dilemi. Ako inoviraju, troškovi istraživanja i razvoja rastu i ne postoji garancija da će inovacije ostvariti uspeh na tržištu. Ako ne inoviraju, ugrožavaju svoju konkurentnu prednost i opstanak na tržištu pri čemu ne koriste potencijal ljudskih resursa i njihovo znanje na pravi način. U tom smislu, inovacije treba posmatrati kao složen proces koji uključuje skup različitih investicionih mogućnosti (Carneiro, 2000).

S aspekta poslovanja, inovacije su ključni element ekonomskog razvoja, konkurentne prednosti i preživljavanja (Hsieh i sar., 2013); kritični element rasta kompanija (Darroch, McNaughton, 2002) koje utiču na unapređivanje performansi, rešavanje problema i koje kreiraju vrednost za kompaniju (Gloet, Terziovski, 2004); klijente, zaposlene, vlasnike, poslovne partnere i zajednicu putem nove ili unapređene ponude usluga/procesa/poslovnih modela (Islam i sar., 2015; Hsieh i sar., 2013). Za Hsieh i sar. (2013) inovacija usluga je višedimenzionalni fenomen pa način sprovođenja inovativnih aktivnosti zavisi od karakteristika uslužnih kompanija. Autori Hertog i sar. (2010) smatraju da je krajnji cilj inovacije usluga stvaranje novih usluga i pružanje novih rešenja (saveta) kao usluge. Goh (2005) upravljanje inovacijama (engl. *Innovation management*) definiše kao disciplinu koja se prvenstveno bavi pitanjima kako se inovativnim procesima može upravljati na efikasan način. Hertog i sar. (2010) posmatraju inovacije usluga kao novo iskustvo u korišćenju usluga koje se sastoji od jednog ili nekoliko dimenzija: novi koncept usluge, nova interakcija sa kupcima, novi sistem vrednosti/poslovni partneri, novi model prihoda, novi sistem za pružanje tehnoloških ili organizacionih usluga. Prema Organizaciji za ekonomsku saradnju i razvoj (engl. *Organization for Economic Co-operation and Development*, OECD, 2005:46), inovacije predstavljaju implementaciju novog ili značajno poboljšanog proizvoda (dobra/ usluge) ili procesa, nove marketing metode ili nove organizacione metode u poslovnim praksama organizacije (Oliva i sar., 2019). Kreativni radnik znanja može se suočiti sa problemima i kompleksnim odnosima na tržištima koji zahtevaju nove vrste rešenja i nove, inovativne pristupe (Carneiro, 2000) oslanjajući se na nove mogućnosti u procesu upravljanja znanjem ili sticanje novih znanja (Edvardsson, Oskarsson, 2011). U tom smislu, autori Lightfoot i Gebauer (2011) grupišu determinante uspeha inovacija usluga u četiri grupe: faktori koji se odnose na proizvode/usluge (stručnost prve linije zaposlenih, standardizovane usluge, visina troškova, kvalitet usluge, unapređeno iskustvo u pružanju usluga); tržišni faktori (potrebe klijenata, tržišna konkurentnost, tržišni potencijali); faktori vezani za kompaniju (strategija, resursi, kultura inovacija i upravljanje) i novi faktori razvoja usluga (formalna evaluacija i dizajn, formalno testiranje i lansiranje).

Dva osnovna pristupa klasifikaciji inovacija su prema prirodi ili stepenu inovativnosti i prema tipu inovacija (Baregheh i sar., 2012). Priroda ili stepen inovativnosti odnosi se na novinu ili stepen novine koja uslovljava klasifikaciju inovacija na radikalne i inkrementalne. Radikalne inovacije (engl. *radical innovation*) predstavljaju isporuku potpuno novih usluga na tržište dok inkrementalne inovacije (engl. *incremental innovation*) podrazumevaju isporuku značajno unapređenih, već postojećih usluga (Ashok i sar., 2016). Inovacije prema tipu, baziraju se na ishodu procesa inovacija i mogu biti inovacije proizvoda, procesa, pozicije i paradigme (Baregheh i sar., 2012). Prema organizaciji OECD, inovacije možemo posmatrati kao tehnološke (inovacije proizvoda i procesa) i netehnološke (organizacija i marketing) (Oliva sar., 2019). Kaplan i Norton

(2004) klasifikuju inovacije kao interne procese kompanija koje uključuju razvoj novih proizvoda, usluga, procesa i odnosa (Edvardsson, Oskarsson, 2011).

Tabela 1: Klasifikacija inovacija usluga

Autor(i)	Klasifikacija inovacija usluga
Miles (1993)	uslužna proizvodnja, uslužni proizvod, potrošnja usluge, uslužno tržište
Gadrey i sar. (1995) ²⁰³	inovativnost u uslužnim proizvodima, arhitektonske inovacije, modifikacija uslužnih proizvoda, inovacije u procesima i organizacijama
Gadrey i sar. (1995) ²⁰⁴	inovacije proizvoda, inovacije procesa, inovacije organizacije, tržišne inovacije
Berry i sar. (2006)	fleksibilna rešenja, pogodnosti koje se mogu kontrolisati, pristup poštovanja, željene dobitke
Hertog, Aa, Jong (2010)	signaliziranje potreba korisnika i tehnoloških opcija, konceptualizacija, (ne)grupisanje, proizvodnja i organizovanje, skaliranje, učenje i prilagođavanje
Hsieh i sar. (2013)	novi koncept usluga, novi proces usluga, novi poslovni model usluga

Izvor: Autori

Osnovna podela inovacija na radikalne i inkrementalne uslovlila je njihovu dalju klasifikaciju. Basu (2014) definiše četiri tipa inovacija: inkrementalne inovacije sa manjim poboljšanjima u funkciji i obliku; modularne inovacije sa značajnim poboljšanjima/izmenama u funkciji usled promena u tehnologiji – ali bez promene u obliku; arhitektonske inovacije sa minornim promenama u tehnološkoj funkciji ali sa značajnijim izmenama oblika i radikalne inovacije u kojoj i oblik i funkcija trpe velike promene. Darroch i McNaughton (2002) razlikuju tri tipa inovacija: inkrementalne inovacije, inovacije izazvane promenom ponašanja korisnika i inovacije koje uništavaju poslovne kompetencije. U tabeli 1 dat je pregled klasifikacija inovacija usluga sa autorima koji su ih definisali. Na osnovu podataka predstavljenih u tabeli 1, može se zaključiti da većina navedenih autora polazi od podele inovacija na inovacije proizvoda/usluga i procesa pri klasifikovanju inovacija usluga.

Inoviranje usluga podrazumeva dva pravca: pružanje novih usluga, koje kompanije do sada nisu nudile svojim potrošačima i unapređivanje već postojećih usluga putem poboljšavanja načina isporuke, unapređivanje funkcija i oblika usluge, skraćivanje vremena isporuke i sl. Inoviranje usluga zahteva dodatne resurse za njihovu realizaciju i nosi sa sobom određeni rizik uspešnosti realizacije. Koristi od uspešnog inoviranja usluga su brojne i ne samo da pozitivno utiču na konkurentnost kompanije i rezultate poslovanja, već doprinose i većoj lojalnosti i zadovoljstvu kupaca, boljem imidžu kompanije i većem tržišnom učešću.

4. PRIMENA ZNANJA U PROCESU INOVIRANJA USLUGA – PREGLED SPROVEDENIH STUDIJA

Upravljanje znanjem je usko povezano sa upravljanjem inovacijama (Oliva i sar., 2019) koje zahtevaju integraciju različitog i visoko specijalizovanog znanja (Aranda, Molina-Fernández, 2002). Razvoj upravljanja znanjem dobija na značaju budući da savremeno okruženje nameće različite probleme koji zahtevaju nove vrste organizacija i inovacija (Swan i sar., 1999). Upravljanje znanjem i upravljanje inovacijama predstavljaju oblasti upravljanja koje su, na prvi pogled, u odvojenim sferama uticaja, sa malim ili gotovo nikakvim uticajem jedni na druge (Goh, 2005). Za Aranda i Molina-Fernández (2002) inovacije i organizaciono učenje su dva različita gledišta istog fenomena. Proces inovacija u velikoj meri zavisi od znanja pogotovo zato što znanje predstavlja oblast daleko širu u odnosu na jednostavne podatke, informacije (Gloet, Terziovski, 2004). S druge strane, inovacije se razvijaju u organizacijama koje svoje poslovanje baziraju na upotrebi znanja gde je okruženje takvo da podržava razvoj inovacija. Organizacije koje su u stanju da stimulišu i unaprede znanje svog ljudskog kapitala spremnije su da se suoče sa inovacijama i brzim promenama u oblasti u kojoj ulažu kapital (Carneiro,

²⁰³ Usluge u osiguravajućim društvima

²⁰⁴ Usluge u konsultantskim kompanijama

2000). Na osnovu rečenog, može se zaključiti da moć znanja leži u njenoj subjektivnosti, temeljnoj (osnovnoj) vrednosti i pretpostavki koje podupiru proces učenja (Gloet, Terziovski, 2004).

Goh (2005) definiše upravljanje znanjem o inovacijama (engl. *management of knowledge innovation*) kao stvaranje, razmenu i primenu novih ideja na proizvode i usluge koje vode ka uspehu preduzeća, vitalnosti nacionalne ekonomije i napretka društva. Goh (2005) ističe dva ključna elementa koja su važna pri definisanju upravljanja znanjem u inovacijama: prvo, znanje je ključna komponenta inovacija a ne tehnologija ili finansije. Drugo, aktivnosti koje se odnose na upravljanje tokom i upotrebom znanja u procesu inovacija su još jedno od ključnih pitanja koje treba precizno definisati. Pored definisanja i prepoznavanja ključnih elemenata, razvoj inovacija zahteva sprovođenje određenih aktivnosti pripreme. Prvo, kreiranje inovacija zahteva znanje o unutrašnjim i spoljašnjim snagama koje utiču na kompaniju. Drugo, znanje mora slobodno da se „kreće“ kompanijom – što se više „razmenjuje i uvećava“ znanje, veća je verovatnoća nastanka inovacija (Darroch, 2005). Imajući ovo u vidu, Islam i sar. (2015) sumiraju ulogu upravljanja znanjem u procesu razvoja inovacija usluga na dva gledišta:

1. pogled na spoljašnjost - razvijanje znanja o potrebama klijenata i analiza onoga šta je potrebno na tržištu,
2. pogled na unutrašnjost - analiziranje potreba i mogućnosti i njihovo povezivanje na nove i inovativne načine.

Treba dodati i to da uspeh razvoja inovacija zavisi od tehničkih veština radne snage, menadžerskih kompetencija i razvijenih marketing veština (Gray, 2006). U tom smislu, Goh (2005) identifikuje principe upravljanja znanjem u procesu razvoja inovacija:

1. Razumevanje sistema vrednosti inovacija;
2. Formulisanje strategije integrisanja znanja;
3. Razvoj strategijskih mreža znanja;
4. Konstruisanje hibridnih ljudskih tehnologija za upravljanje znanjem;
5. Unapređivanje procesa znanja odozdo prema gore i
6. Fokusranje na uspeh korisnika.

Uticaj praksi upravljanja znanjem na razvoj inovacija dokazala su i sprovedena empirijska istraživanja (Coombs i Hull (1998); Aranda i Molina-Fernández (2002); Darroch i McNaughton (2002); Massa i Testa (2004); Oke (2007); Huang i Li (2009); Edvardsson i Oskarsson (2011); Islam i sar. (2015); Ashok i sar. (2016)). Coombs i Hull (1998) sugerišu da prakse upravljanja znanjem obezbeđuju takve prednosti koje kompaniji olakšavaju uključivanje u inovativne aktivnosti (Huang, Li, 2009). Aranda i Molina-Fernández (2002), na osnovu sprovedene studije, zaključuju da je politika upravljanja znanjem glavni pokretač inovacija usluga. Edvardsson i Oskarsson (2011) dokazuju da kompanije koje primenjuju prakse upravljanja znanjem stvaraju veću vrednost u oblastima kapitala kupaca, ljudskog kapitala i inovacija u poređenju sa kompanijama koje nisu uvele ove prakse. Na osnovu sprovedenog istraživanja, Huang i Li (2009) dokazuju da je upravljanje znanjem pozitivno povezano sa posmatranim performansama inovacija. Upravljanje znanjem pruža pozitivan doprinos transformaciji prećutnog znanja u inovativne proizvode, usluge i procese, što vodi ka boljim tehničkim i administrativnim performansama inovacija (Huang, Li, 2009). Islam i sar. (2015) ističu da upravljanje znanjem postaje izuzetno korisno za inoviranje usluga posmatranih biblioteka. Darroch i McNaughton (2002) zaključuju da su za inovacije bitniji sticanje znanja i primena znanja u odnosu na širenje znanja. Širenje znanja i reagovanje na znanje su dva faktora koja utiču na konkurentsku prednost uz pomoć inovacija jer utiču na diferenciranost kompanije. Massa i Testa (2004) naglašavaju značaj prećutnog znanja u procesu inovacija pa njihovo sticanje i transfer postaju strateška pitanja za svaku kompaniju. Ashok i sar. (2016) dolaze do zaključka da ulaganje u prakse upravljanja znanjem utiče drugačije na radikalne u odnosu na inkrementalne inovacije dok Oke (2007) dolazi do zaključka da su radikalne inovacije povezane sa praksama upravljanja inovacijama.

Kako brojna istraživanja potvrđuju, funkcionisanje kompanija u ekonomiji baziranoj na znanju zahteva razvoj inovacija primenom znanja. Novi, inovativni proizvodi i usluge zahtevaju znanje iz različitih oblasti, najčešće istraživanje potreba kupaca, prirodu usluga i način njihove proizvodnje. Upravljanje znanjem prodradujeva jedan sistemski pristup koji obuhvata razvoj odgovarajućih praksi upravljanja znanjem. Integracijom ovih praksi u inovativne aktivnosti smanjuje se rizik neuspeha inovacija na tržištu što utiče na dalje pravce rasta i razvoja kompanija, poslovne rezultate i konkurentsku prednost.

5. ZAKLJUČAK

Da bi uslužne kompanije ostale prepoznatljive i uživale ugled kod svojih kupaca moraju raditi na inoviranju svoje ponude. Pod inovacijama se podrazumeva ili unapređivanje postojećih usluga (dodavanjem odgovarajućih funkcija) ili stvaranje potpuno novih usluga. Za razliku od proizvoda, usluge nemaju široki spektar mogućnosti inoviranja, usavršavanja i unapređivanja. Zato menadžment kompanija mora znati “šta” je ono što potrošači žele i “kako” da to kreiraju. Zaključuje se da razvoj inovacija zahteva *poznavanje kupaca i njihovih potreba* i *poznavanje procesa proizvodnje usluga*. I jedan i drugi segment zahtevaju strategijsku upotrebu znanja što

podrazumeva razvijanje različitih praksi upravljanja znanjem. Dakle, prakse upravljanja znanjem dovode do stvaranja inovacija što utiče na prepoznatljivost kompanije, poverenje i zadovoljstvo potrošača (jer se brine o njihovim potrebama), lojalnost potrošača i dobru poziciju na tržištu, što se odražava i na poslovne rezultate kompanija.

Naučni doprinos rada ogleda se u tome što naglašava značaj praksi upravljanja znanjem kao preduslov uspešnog sprovođenja inovacija usluga. Ekonomija bazirana na znanju zahteva primenu znanja u svim sferama poslovanja, pa i u oblasti istraživanja i razvoja i inoviranja usluga. Drugo, u radu se jasno navode kriterijumi na osnovu kojih se mogu unaprediti postojeće ili stvoriti potupno nove usluge (tabela 1). Definisanje prototipa inovacija olakšava i usmerava prakse upravljanja znanjem pa time doprinosi i uspešnoj realizaciji inovacija. Treće, rad sumira rezultate sprovedenih istraživanja o vezi između upravljanja znanjem i inovacija, koji potvrđuju vezu između znanja i razvoja inovacija. Buduća istraživanja mogla bi se zasnivati na sprovođenju empirijskog istraživanja koje bi analiziralo učestalost primene strategije inoviranja u oblasti uslužnog sektora. Takođe, korisno bi bilo istražiti i porediti ovakve rezultate među uslužnim delatnostima. Pored znanja i tehnologije, buduća istraživanja mogla bi se zasnivati na identifikaciji faktora koji direktno ili indirektno utiču na uspešnost inovacija.

LITERATURA

- [1] Baregheh, J. Rowley, S. Sambrook, D. Davies, Food sector SMEs and innovation types, *British Food Journal*, vol. 114, no. 11, pp. 1640-1653, 2012.
- [2] Carneiro, How does knowledge management influence innovation and competitiveness?, *Journal of Knowledge Management*, vol. 4, no. 2, pp. 87-98, 2000.
- [3] Goh, Harnessing knowledge for innovation: an integrated management framework, *Journal of Knowledge Management*, vol. 9, no. 4, pp.6-18, 2005.
- [4] Oke, Innovation types and innovation management practices in service companies, *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 27, no. 6, pp. 564-587, 2007.
- [5] Gray, Absorptive capacity, knowledge management and innovation in entrepreneurial small firms, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol. 12, no. 6, pp. 345-360, 2006.
- [6] Aranda, L. Molina-Fernández, Determinants of innovation through a knowledge-based theory lens, *Industrial Management & Data Systems*, vol. 102, no. 5, pp. 289-296, 2002.
- [7] F. L. Oliva, B. I. Semensato, D. B. Prioste, E. J. L. Winandy, J. L. Bution, M. H. G. Couto, M. A. Bottacin, M. L. F. M. Lennan, P. M. F. Teberga, R. F. Santos, S. K. Singh, S. F. Silva, S. A. Massaini, Innovation in the main Brazilian business sectors: characteristics, types and comparison of innovation, *Journal of Knowledge Management*, vol. 23, no. 1, pp. 135-175, 2019.
- [8] H. Lightfoot, H. Gebauer, Exploring the alignment between service strategy and service innovation, *Journal of Service Management*, vol. 22, no. 5, pp. 664-683, 2011.
- [9] Miles, Services in the new industrial economy, *Futures*, vol. 25, no. 6, pp. 653-672, 1993.
- [10] R. Edvardsson, G. K. Oskarsson, Knowledge management and value creation in service firms, *Measuring Business Excellence*, vol. 15, no. 4, pp. 7-15, 2011.
- [11] J. Darroch, Knowledge management, innovation and firm performance, *Journal of Knowledge Management*, vol. 9, no. 3, pp. 101-115, 2005.
- [12] J. Darroch, R. McNaughton, Examining the link between knowledge management practices and types of innovation, *Journal of Intellectual Capital*, vol. 3, no. 3, pp. 210-222, 2002.
- [13] J. Gadrey, F. Gallouj, O. Weinstein, New modes of innovation: how services benefit industry, *International Journal of Service Industry Management*, vol. 6, no. 3, pp. 4-16. 1995.
- [14] J. Hsieh, H. Chiu, C. Wei, Y. R. HsiuJu, Y. Cheng, A practical perspective on the classification of service innovations, *Journal of Services Marketing*, vol. 27, no. 5, pp. 371-384, 2013.
- [15] J. Huang, Y. Li, The mediating effect of knowledge management on social interaction and innovation performance, *International Journal of Manpower*, vol. 30, no. 3, pp.285-301, 2009.
- [16] J. Swan, S. Newell, H. Scarbrough, D. Hislop, Knowledge management and innovation: networks and networking, *Journal of Knowledge Management*, vol. 3, no. 4, pp. 262-275, 1999.
- [17] L.L. Berry, V. Shankar, J.T. Parish, S. Cadwallader, T. Dotzel, Creating new markets through service innovation, *MIT Sloan Management Review*, vol. 47, no. 2, pp. 56-63. 2006.
- [18] M. Ashok, R. Narula, A. Martinez-Noya, How do collaboration and investments in knowledge management affect process innovation in services?, *Journal of Knowledge Management*, vol. 20, no. 5, pp. 1004-1024, 2016.
- [19] M. Gloet, M. Terziovski, Exploring the relationship between knowledge management practices and innovation performance, *Journal of Manufacturing Technology Management*, vol. 15, no. 5, pp. 402-409, 2004.

- [20] M. Islam, N. K. K. Agarwal, M. Ikeda, Knowledge management for service innovation in academic libraries: a qualitative study, *Library Management*, vol. 36, no. 1/2, pp. 40-57, 2015.
- [21] Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), *The measurement of scientific activities: proposed guideline for collecting and interpreting technological innovation data*, Oslo manual, 2005.
- [22] P. Hertog, W. Aa, M. Jong, Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework, *Journal of Service Management*, vol. 21, no. 4, pp. 490-514, 2010.
- [23] R. Coombs, R. Hull, Knowledge management practices and path-dependency in innovation, *Research Policy*, vol. 27, no. 3, pp. 237-253, 1998.
- [24] R.S. Kaplan, D.P. Norton, *The strategy map: guide to aligning intangible assets*, *Strategy & Leadership*, vol. 32, no. 5, pp. 10-17. 2004.
- [25] S. Basu, Product market strategies and innovation types: finding the fit!, *Strategic Direction*, vol. 30, no. 3, pp. 28-31, 2014.
- [26] S. Massa, S. Testa, Innovation or imitation?: Benchmarking: a knowledge-management process to innovate services, *Benchmarking: An International Journal*, vol. 11, no. 6, pp. 610-620, 2004.