

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

MAGISTRSKA NALOGA

ALENKA MUŽAR

KOPER, 2016

2016

MAGISTRSKA NALOGA

ALENKA MUŽAR

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Magistrska naloga
VPLIV DEJAVNIKOV MANAGEMENTA ZNANJA
NA EKONOMSKO DODANO VREDNOST
PODJETJA V ŽIVILSKOPREDELOVALNI
DEJAVNOSTI

Alenka Mužar

Koper, 2016

Mentor: prof. dr. Mirko Markič

POVZETEK

Namen magistrske naloge je bil opraviti empirično raziskavo o vplivu managementa znanja na ekonomsko dodano vrednost v podjetjih ali drugih organizacijah v živilskopredelovalni dejavnosti ter podati predloge za nadaljnje raziskave in izboljšave. V empiričnem delu raziskave smo za pridobivanje informacij uporabili vprašalnik na vzorcu 280 organizacij. Izidi raziskave so pokazali, da je management znanja v živilskopredelovalni dejavnosti večdimenzionalen konstrukt. Organizacije z razvitejšo funkcijo managementa znanja kažejo težnje po višji ekonomski dodani vrednosti. Starost podjetja nima vpliva na razvitost managementa znanja v podjetju. Uspeh podjetja je v veliki meri odvisen od znanja. Udejanjanje znanja je najpomembnejše sredstvo za uspešno delovanje organizacije in tudi eno pomembnejših področij ter najpomembnejša naloga managementa, skupine ljudi, funkcije v organizaciji, ki skrbi za obvladovanje organizacije, da ta uspešno dosega svoje smotre in cilje. Na podlagi ugotovitev raziskave smo podali predloge in priporočila za management znanja v podjetjih.

Ključne besede: anketa, dodana vrednost, management, management znanja, podjetje, znanje.

SUMMARY

The purpose of this master's thesis is to present empirical research on the influence of knowledge management on economic added value in companies or another organizations in the food processing industry, and to give proposals for follow-up research and improvements. In the empirical part of the research we collected information with a questionnaire put to a sample of 280 organizations. The results of the research showed that knowledge management in the food processing industry is a multidimensional construct. Organizations with a more developed function of knowledge management show a tendency towards higher economic added value. The age of a company has no influence on its development of knowledge management. The success of a company mostly depends on knowledge. Implementation of knowledge is the most important contributing factors to the successful operation of an organization and the most important task of the management of an organization is to recognise and utilise the knowledge of its employees and to seek to identify gaps in knowledge and enable relevant training to address them where necessary. Based on the research findings we gave proposals and recommendations for knowledge management in companies.

Key words: added value, company knowledge, knowledge management, management, Questionnaire.

UDK: 005.94:664(043.2)

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju, prof. dr. Mirku Markiču, za ves njegov trud in čas, ki ga je porabil za usmerjanje, da sem nalogo uspešno dokončala.

Zahvaljujem se svojim najbližjim, zaradi katerih mi je uspelo.

Posebna zahvala Urošu Žigonu.

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Predstavitev problema	1
1.2	Namen, cilji in hipoteze raziskave	3
1.3	Metode dela in vsebinska struktura naloge	4
1.4	Predpostavke in omejitve raziskave	5
2	Management znanja in uspešnost organizacije	6
2.1	Osnovni pojmi o znanju	6
2.1.1	Kaj je znanje	6
2.1.2	Podatki	8
2.1.3	Informacije	9
2.1.4	Vrste znanj (eksplicitno, tacitno)	9
2.1.5	Ustvarjanje znanja	11
2.2	Teoretična izhodišča o managementu znanja	12
2.2.1	Opredelitev managementa znanja	12
2.2.2	Izvor managementa znanja	13
2.2.3	Namen managementa znanja	13
2.2.4	Dejavnosti managementa znanja	14
2.2.5	Življenjski cikel managementa znanja	15
2.2.6	Prednosti in uspešnost managementa znanja	18
2.3	Uspešnost organizacije	19
2.3.1	Uspešnost in učinkovitost	19
2.3.2	Finančna uspešnost organizacije	21
2.3.3	Nefinančna uspešnost organizacije	25
2.4	Pregled dosedanjih raziskav o vplivu managementa znanja na poslovno uspešnost organizacije	27
2.5	Sklep teoretičnega dela	30
3	Vpliv managementa znanja na ekonomsko dodano vrednost	33
3.1	Populacija, vzorec in vprašalnik	33
3.2	Izidi ankete	34
3.3	Ključne ugotovitve raziskave	44
3.4	Povzetek empiričnega dela raziskave	55
3.5	Predlogi za izboljšanje stanja	56
4	Sklepne ugotovitve in zaključek	59
4.1	Povzetek celotne raziskave	59
4.2	Prispevek k znanosti	60
4.3	Predlogi za nadaljnje raziskovanje	60
	Literatura	63
	Priloge	69

PONAZORILA

Slika 1: Štiristopenjski model preoblikovanja podatka v znanje in modrost	8
Slika 2: Življenjski krog managementa znanja	16
Slika 3: Grafični prikaz velikosti faktorjev	45
Slika 4: Nalaganja posameznih observacij v 2D ravnini po pravokotni rotaciji (Varimax) ...	48
Slika 5: Standardizirani regresijski koeficient in interval zaupanja iz vse prodaje.....	50
Slika 6: Standardizirani regresijski koeficient in intervali zaupanja iz vseh sredstev	51
Slika 7: Standardizirani regresijski koeficient in intervali zaupanja – iz lastniškega kapitala	53
Preglednica 1: Oblike eksplicitnega in implicitnega znanja	10
Preglednica 2: Spol anketiranca, starostna skupina, delovna doba in izobrazba	34
Preglednica 3: Pristojnost in odgovornost za management znanja	36
Preglednica 4: Management znanja – ocenjene trditve	37
Preglednica 5: Povprečne stopnje dobičkov v zadnjih treh letih	40
Preglednica 6: Statusna ureditev podjetja	42
Preglednica 7: Starost podjetja	42
Preglednica 8: Število zaposlenih v podjetju	42
Preglednica 9: Število faktorjev z lastno vrednostjo	45
Preglednica 10: Izbrani faktorji (D1–D7) po rotaciji	45
Preglednica 11: Merjenje ustreznosti vzorčenja.....	46
Preglednica 12: Faktorski vzorec po rotaciji Varimax.....	47
Preglednica 13: Povprečna stopnja dobička iz vse prodaje.....	49
Preglednica 14: Povprečna stopnja dobička v zadnjih treh letih iz vse prodaje	49
Preglednica 15: Povprečna stopnja dobička iz vseh sredstev	51
Preglednica 16: Povprečna stopnja dobička v zadnjih treh letih iz vseh sredstev	51
Preglednica 17: Povprečna stopnja dobička iz lastniškega kapitala	52
Preglednica 18: Povprečna stopnja dobička iz lastniškega kapitala	52
Preglednica 19: Povprečna stopnja dobička, primerjano s konkurenčnimi podjetji	53

Preglednica 20: Stopnja dobička v primerjavi z vsemi poznanimi konkurenčnimi podjetji....	53
Preglednica 21: Korelacijska matrika (Pearson)	54

KRAJŠAVE

AJPES – Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve

BIZI – Poslovni asistent bizi.si

EBIT – Earn Before Interest and Tax (poslovni izid pred obrestmi in davki)

EPS – Earnings per Share (čisti dobiček na delnico)

Html, Hyper Text Markup Language – jezik za označevanje nadbisedila

idr. – in druga (-i, -o ...)

IKT – Informacijsko komunikacijska tehnologija

ipd. – in podobno

npr. – na primer

PAF – Principal axis Factoring (metoda glavnih osi)

Pdf – Portable document format – standard za izmenjavo elektronskih dokumentov

ROA – Return on Assets (donosnost sredstev)

ROE – Return on Common Equity (donosnost kapitala)

ROI – Return on Investment (donosnost naložb)

SKD – Standardna klasifikacija dejavnosti

SRS – Slovenski računovodski standardi

t. i. – tako imenovan (-a, -e, -i, -o ...)

XLSTAT – orodje za analizo podatkov in statistike

1 UVOD

Pričujoča naloga je sestavljena iz štirih delov. V prvem delu naloge smo predstavili obravnavan problem in teoretična izhodišča s področja znanja, managementa znanja in uspešnosti organizacije. Nato smo opredelili namen in cilje magistrske naloge ter formirali hipoteze. Sledita še predstavitev metod raziskovanja teoretičnega in empiričnega dela ter način obdelave podatkov. Zaključek je strnjen povzetek vse raziskave ter podaja nekaj predlogov za nadaljnje raziskave.

1.1 Predstavitev problema

Organizacijo opredeljujemo kot sistem ljudi, sredstev in virov, ki ga osnujejo ljudje zaradi svojih interesov (koristi) in mu določajo zamisli, poslanstvo, vizijo, smotre in cilje ter v njem delajo ali z njim sodelujejo (Kralj 2005, 62–63). Podjetje je konkretna oblika organizacije kot poslovnega in sočasno tudi interesnega sistema v tržnem gospodarstvu. Podjetje je ciljna pridobitna organizacija, njeni upravljavci in managerji si prizadevajo smotrno razporediti ali prerazporejati lasten kapital in tuja sredstva z namenom, da podjetje nabavlja, proizvaja, prodaja ali izdeluje izdelke ali izvaja storitve v neki gospodarski panogi. Podjetje v razmerah tveganja s prodajo na trgu, ob veljavi tržnih zakonitosti, ustvarja dodano vrednost z vidika gospodarjenja. Po Kralju (2005) je vrednostne izide mogoče pojmovati kot prihodke, dodano vrednost in/ali dobiček, ki ga upravljavci po nekih sodilih razdeljujejo med udeležence poslovanja, z ustreznim delom kot obdržanim dobičkom pa poskrbijo za razvoj in rast podjetja.

Sredstva, na katerih temelji delovanje organizacije, so delo, kapital in znanje. Nosilci znanja so ljudje, sodelavci (Meško Štok 2009, 35).

Management znanja pomeni sistematično načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadziranje ter rabo znanja v organizaciji. Gre za proces nadzora nad viri znanja in nad ustvarjanjem znanja, da bi dosegli smotre in cilje, ki so si jih v organizacijah zastavili. Osnovne dejavnosti, ki so povezane z managementom znanja, so dokumentiranje in kodificiranje individualnega znanja, širjenje znanja po različnih kanalih, motiviranje, izmenjava informacij med ljudmi in merjenje učinkovitosti znanja (Konrad 2002, 72).

Management znanja je načrtna dejavnost v podjetju ali drugi organizaciji, ki zajema prepoznavanje ključnega znanja, oblikovanje novega potrebnega znanja in prenašanje znanja med zaposlenimi. Vsi ti procesi naj bi bili biti vpeti v celotno delovanje organizacije, bili naj bi del kulture znanja, predvsem pa naj bi bili podprti z ustrezno informacijsko-komunikacijsko tehnologijo (v nadaljevanju IKT). Management znanja je priložnost in izziv za vse, ki poskušajo doseči boljše poslovne izide. Delovna sila hrani veliko količino znanja,

vedno večja mobilnost delovne sile povečuje odtok znanja iz organizacije, zaradi vse večje konkurenčnosti med organizacijami pa se pojavljajo vedno večje zahteve po nenehnem učenju znotraj podjetij in drugih organizacij (Klobčič 2006).

Gomezelj Omerzeljeva navaja (2009, 43), da je znanje potrebno na vseh ravneh organiziranosti in poslovanja organizacije. Da bi bili v organizacijah uspešni, naj bi svojo politiko, management in izvajanje prilagajali sodobnim razmeram delovanja. Delali naj bi prave stvari na pravi način, ob pravem času ter na pravem kraju, kar pomeni, da naj bi se nenehno razvijali in uporabljali nova znanja (Meško Štok 2009, 13).

Udejanjanje znanja je najpomembnejše sredstvo za uspešno delovanje organizacije, je pa tudi eno najpomembnejših področjih in najpomembnejša naloga managementa, skupine ljudi, funkcije v organizaciji, ki skrbi za obvladovanje organizacije, da uspešno dosega zastavljene smotre in cilje (Meško Štok 2009, 36).

V organizacijah so bolj konkurenčni, če vlagajo v znanje in ga znajo pridobiti, uporabiti in izkoriščati (Nonaka in Takeuchi 1995). Podobno razmišlja tudi Možina (2001), ko pravi, da bodo uspešnejši v tistih organizacijah, v katerih bodo bolje obvladovali znanje, kjer bodo znanje znali poiskati, ga zavarovati, porazdeliti, povečati in izkoristiti. Definicij o znanju, upravljanju z znanjem, managementu znanja, obvladovanju znanja ipd. je toliko, kot je avtorjev. Davenport in Prusak npr. opredeljujeta znanje kot proces, ki je sestavljen iz pridobivanja in ustvarjanja, kodiranja, prenašanja in uporabe znanja z namenom pridobivanja novih priložnosti za podjetje ali drugo organizacijo (Davenport in Prusak 1998).

Uspešnosti ni mogoče enačiti z uspehom. Šele ko uspeh v skladu z načelom racionalnosti izmerimo z vlaganji, ki so bila potrebna za doseg tega uspeha, pridemo do uspešnosti (Pučko 2001, 153).

Uspešnost organizacije je lastnost, značilnost uspešnega: uspešnost poslovanja, uspešnost metode ali uspešnost pri delu oziroma v poklicu. Uspevati pomeni, da s svojim delom in prizadevanjem dosegamo takšne izide, kot se želi, pričakuje (podjetje dobro uspeva, gospodarsko uspevati itd.) (Markič 2004, 136). Da bi bila organizacija uspešna, potrebuje okvirne smotre in natančno določene cilje ter primerno strategijo, da bi jih dosegla (Daft 2007, 22). Če ne merimo njene uspešnosti, organizacije ne moremo obvladovati (Jeston in Nelis 2008, 160). Uspešnost podjetij ali drugih organizacij je preizkus uspešnosti poslovne strategije podjetja (Schendel in Hofer 1979). Uspešnost podjetij ali organizacij se lahko meri tudi z vidika podjetniške učinkovitosti (Venkatraman in Ramanujam 1986). Tavčar (2002, 84) poudarja, da je nemogoče dobro voditi organizacijo, če ni kazalnikov, meril in standardov uspešnosti. Merila uspešnosti naj bi bila takšna, da je podatke o merjenih količinah mogoče redno pridobivati iz obstoječega informacijsko-komunikacijskega sistema. Uspešnost podjetij ali drugih organizacij merimo s finančnimi kazalniki (Subramanian in Nilakanta 1996), kot so rast plač, kazalnik dobičkonosnosti in naložb (ROI), z opredmetenimi ali neopredmetenimi

učinki (Gopalakrishan 2000), z intelektualnim kapitalom (Sveiby 1977) ali zadovoljstvom zaposlenih, kakovostjo proizvodov (izdelkov in storitev) ter zadovoljstvom odjemalcev (De Waal 2008).

V živilskopredelovalni dejavnosti obstaja zaznana raziskovalna vrzel oz. pomanjkanje vednosti in znanj glede vpliva managementa znanja na uspešnost podjetij z vidika ekonomske dodane vrednosti, ki jo nameravamo z našo raziskavo vsaj delno odpraviti.

Dejavnost proizvodnje hrane in pijač, kar bo predmet naše raziskave, spada med najpomembnejše dejavnosti slovenskega gospodarstva. V letu 2009 je bila živilskopredelovalna dejavnost tretji največji zaposlovalec, za kovinskopredelovalno industrijo in proizvodnjo električnih naprav. Po deležu v prihodkih od prodaje in dodani vrednosti se je dejavnost uvrščala na četrto mesto v predelovalni dejavnosti, kar pa je še samo poglobilo naše zanimanje za raziskavo (GZS 2015).

1.2 Namen, cilji in hipoteze raziskave

Namen magistrske naloge je na podlagi sistematičnega pregleda domače in tuje strokovne literature s področja managementa znanja in uspešnosti ter zasnove konceptualnega modela opraviti empirično raziskavo o vplivu managementa znanja na uspešnost z vidika ekonomske dodane vrednosti v živilskopredelovalni dejavnosti ter podati predloge za izboljšanje.

Cilji raziskave:

1. V teoretičnem delu magistrske naloge smo sistematično pregledali 96 enot strokovne literature ter podali teoretična izhodišča s področja managementa, znanja, managementa znanja ter uspešnosti organizacije.
2. Drugi del naloge je empiričnega značaja, pri čemer je bil predmet raziskave management znanja v 280 živilskopredelovalnih podjetjih ali organizacijah ter vpliv managementa znanja na ekonomsko dodano vrednost organizacij.
3. Na podlagi ugotovitev iz teoretičnega in empiričnega dela raziskave smo pripravili predloge za morebitne izboljšave.

Hipoteze so bile oblikovane na podlagi pregledane literature in so bile vir za teoretični in empirični del naloge. Preverili smo naslednje hipoteze:

- Hipoteza 1: Management znanja je v živilskopredelovalni dejavnosti prisoten kot večdimenzionalen konstrukt.
- Hipoteza 2: Podjetja z razvitejšo funkcijo managementa znanja, imajo višjo ekonomsko dodano vrednost.
- Hipoteza 3: Starost podjetja ali organizacije ima vpliv na razvitost managementa znanja v podjetju ali organizaciji.

Podatke za preverjanje hipotez smo pridobili s kvantitativno znanstvenoraziskovalno metodo, pripomoček za pridobivanje podatkov pa je bilo anketiranje. Rezultati anket so bili obdelani s pomočjo ustreznih statističnih programskih orodij. Za obdelavo smo uporabili paket XLSTAT Addinsoft 2014. Hipoteze smo preverili z eksplorativno faktorsko analizo, z linearno regresijo ter s koeficientom korelacije.

1.3 Metode dela in vsebinska struktura naloge

Iz pregleda domače in tuje strokovne literature smo črpali podatke za teoretični del naloge. V ta namen smo uporabili metodi kompilacije ter deskripcije, kot ju opisuje Zelenika (2000).

Na podlagi literature in uporabljenih vprašalnikov pri že izvedenih podobnih raziskavah smo oblikovali vprašalnik, ki je razdeljen na štiri dele. Vsebuje vprašanja zaprtega tipa, kar omogoča lažjo analizo in interpretacijo izidov. Vprašanja, ki so zasnovana na podlagi Likertove lestvice, so povzeta po izvedeni raziskavi managementa znanja v majhnih in srednjih slovenskih organizacijah, ki jo je izvedla Doris Gomezelj Omerzel (2009). Vsaka trditev je ocenjena z oceno med 1 (ne soglašam) in 5 (popolnoma soglašam). Možni sta tudi trditvi ne vem (NV) in se ne nanaša (SN). Vprašalnik, s katerim smo testirali tri hipoteze, smo razdelili na štiri dele.

V prvem delu vprašalnika smo želeli pridobiti demografske podatke o anketiranih, npr. glede na spol, starost, delovno dobo, izobrazbo in položaj v podjetju ali organizacijah.

V drugem delu se trditve nanašajo na management znanja v podjetju, na pridobivanje znanja, na shranjevanje znanja, na prenos znanja, na uporabo ter na merjenje učinkovitosti znanja. V tretjem delu sledijo vprašanja, s katerimi smo merili uspešnost organizacije: vprašanja o donosnosti (povprečna stopnja dobička iz vse prodaje, iz lastniškega kapitala in iz vseh sredstev ter dobičkonosnost v primerjavi s konkurenčnimi podjetji ali organizacijami), v četrtem delu pa vprašanja o splošnih značilnostih organizacij (o statusni ureditvi, številu zaposlenih in starosti organizacije).

Vzorec smo oblikovali s pomočjo javno dostopne baze iz poslovnega imenika Ajpesa, in sicer iz podjetij ali organizacij, ki so registrirana – delujoča in so oddala letno poročilo za leto 2013. V navedeni bazi so delujoča podjetja ali organizacije po SKD dejavnosti, ki jih uvrščamo v živilskopredelovalno industrijo, na področje C predelovalne dejavnosti, na podpodročje proizvodnje hrane (živil) (10), pijač (11) in tobačnih izdelkov (12), ki pa jih nismo vključili v raziskavo. Anketiranje smo izvedli na podlagi podjetnikov, gospodarskih družb in njihovih lastnikov ali managerjev. Anketo je lahko izpolnil manager z vseh treh ravni organiziranosti, vršne, srednje ali spodnje. Anketiranje je potekalo na neposredni povezavi na spletnem portalu. Delujočim podjetjem smo poslali 560 vprašalnikov oz. pozivov z internetno povezavo, kjer se je lahko anketa izpolnila. Podjetja ali organizacije po velikosti sodijo med mikro, majhna, srednja in velika. Pri mikro podjetjih ali organizacijah smo se omejili na tiste,

kjer je vsaj pet zaposlenih. Pričakovali smo, da se bo na anketo odzvalo zadostno število anketiranih, kar je zadostovalo za nadaljnjo osnovno in zahtevnejšo statistično obdelavo podatkov. V spremnem dopisu, ki je razdeljen na dva dela, smo na kratko razložili namen ankete, okvirni čas, potreben za izvedbo ankete, zagotovili varnost podatkov in njihovo izključno uporabo kot celoto, in ne individualno, podali navodilo za izpolnjevanje in posredovali kontaktno osebo za dodatna vprašanja ali informacije ter rok za vrnitev izpolnjene ankete.

1.4 Predpostavke in omejitve raziskave

Raziskava je temeljila na nekaterih predpostavkah:

- v podjetjih ali drugih organizacijah se premalo zavedajo pomena in vrednosti znanja;
- raziskava v slovenskem poslovnem okolju v živilskopredelovalni dejavnosti, ki je povezana s to problematiko, še ni bila opravljena;
- anketirani sodelavci na vodilnih in vodstvenih ravneh organiziranosti podjetja so tista populacija, ki ima o obravnavani tematiki največ znanj, zato bodo njihovi odgovori odražali dejansko stanje.

Raziskava temelji na naslednjih omejitvah:

- v raziskavo smo vključili podjetja z več kot petimi zaposlenimi sodelavci, ki so bila na dan 31. 12. 2013 evidentirana v poslovnem imeniku Bizi, so oddala letno poročilo agenciji Ajpes in so bila označena kot delujoči poslovni subjekt;
- izidov raziskave podjetij ali organizacij nismo mogli posploševati na druge dejavnosti.

2 MANAGEMENT ZNANJA IN USPEŠNOST ORGANIZACIJE

Management znanja je ključni dejavnik učinkovitega in uspešnega poslovanja organizacije. Naloga managementa znanja je zagotoviti pravo znanje za pravo delo ob pravem času in za pravega izvajalca (Možina idr. 2002). Raziskave so pokazale, da je dolgoročna uspešnost organizacije odvisna zlasti od razvijanja novega znanja in njegove uporabe. V nadaljevanju tega poglavja so podani teoretični vidiki managementa znanja in uspešnosti organizacije.

2.1 Osnovni pojmi o znanju

Definicije znanja se medsebojno razlikujejo. Najbolj neopredeljena in splošna je v SSKJ (1994, 1979), v katerem je pet različnih razlag pojma znanje:

- celota podatkov, ki jih kdo vtisne v zavest z učenjem, študijem;
- z učenjem pridobljeno tako poznavanje besedila, da se to lahko pove, nevede;
- poznanstvo;
- veščina, spretnost;
- poznavanje.

Iz Slovarja slovenskega knjižnega jezika in Websterjevega angleškega slovarja, razlage pojma znanje poudarjajo tri glavne razsežnosti znanja (Sitar 2006, 58):

1. glede na nosilca znanja: znanje posameznika, na drugi strani lahko govorimo o celotnem znanju človeštva;
2. glede na izražanje znanja: znanje lahko pomeni poznavanje, razumevanje dejstev, metod in zakonitosti ter na drugi strani sposobnost delovanja na podlagi razumevanja dejstev, metod in zakonitosti, zmožnosti uporabljati znanje za delovanje.
3. glede na način pridobivanja: lahko se ga naučimo iz knjig ali pa ga pridobimo z izkušnjami.

2.1.1 Kaj je znanje

Po Konradu (2002, 70) je znanje »konstrukt, ki ni neposredno opazljiv« (notranji, neotipljiv). Pravi, da gre za vednost, ki obstaja v človekovem kognitivnem sistemu (v obliki shem, mentalnih modelov, pojmov in teorij). Na obstoj znanja sklepamo iz akcije ali komunikacije. Podobno znanje opredelita Van der Spek in Spijkervet (Beckman 1999) kot skupek poznavanj, izkušenj in postopkov, ki so pravilni in resnični ter zato vodijo k mislim, vedenjem in komunikaciji med ljudmi.

Že iz splošnih opredelitev pa sledi, da je pojem znanja tesno povezan s pojmi podatek, informacija, sposobnost in drugimi.

Znanje je rezultat učnega procesa, v katerem so bili podatki zaznani kot informacije, te pa naučene kot novo znanje. Pridobivanje znanja je proces smotrnega povezovanja informacij (Maček 2000, 2–3); razvije se, ko informacije pri delu dejansko uporabimo, ko jim dodamo neki vidik, določen pomen in namen za izboljšanje delovne uspešnosti posameznika in končno tudi uspešnosti podjetja ali druge organizacije; pomeni posameznikovo sposobnost presojanja pomena stvari in dogodkov, kar izhaja iz teorij ali izkušenj posameznika. Ključna je sposobnost posameznika, da presodi na podlagi razumevanja vidika ali teorije, na primer kaj je vzrok, kaj posledica, kaj je bolj in kaj manj pomembno, in temu prilagodi svoje aktivnosti (Sitar 2006, 62).

Davenport in Prusak (1998) sta se ukvarjala s proučevanjem znanja znotraj organizacije. Označila sta ga kot mešanico posameznih izkušenj, miselno povezanih informacij strokovnih spoznanj, ki so skupaj podlaga za določanje in vključevanje novih izkušenj in informacij. Nahaja se v ljudeh, v dokumentih in arhivih ter v delovnih procesih, običajih, postopkih in pravilih.

Znanje je izid razmišljanja, ustvarjeno je v nekem določenem trenutku, medtem ko informacije štejemo med izdelke, ki lahko počakajo v skladišču (Gomezelj Omerzel 2009).

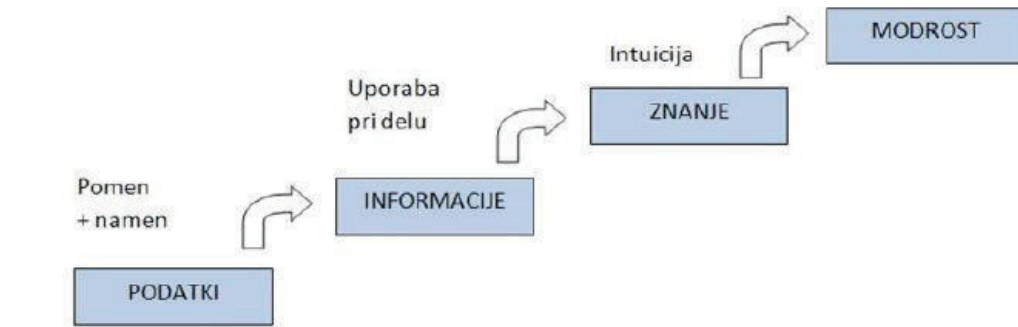
Znanje postaja iz akcijsko usmerjenega vidika najboljši vir konkurenčne prednosti organizacije. Informacijsko-komunikacijska tehnologija in podatki ne zagotavljajo dolgoročne konkurenčne prednosti, če se ukvarjajo z vpogledi, ki so skriti v informacijah in podatkih o preteklih dogodkih. Dostop do široke baze informacij ni bistven, še posebej v dobi podatkovne zasičenosti in informacijske preobremenjenosti. Bistvena je sposobnost iskanja tistih informacij, ki so usmerjene v prihodnost in v katerih leži potencial za prihodnjo odličnost (Malhotra 1998, 2001).

Konkurenčno prednost zagotavlja samo pretvarjanje informacij in odločitev za predloge, primerne za dejanja. Znanje leži v dejanjih, v uspešni uporabi podatkovnih odločitev za predloge, primerne za dejanja, in za izvrševanje teh odločitev. Je potencial za akcije, ki temeljijo na podatkih, informacijah, vpogledih, intuiciji in izkušnjah. Povezuje ljudi, tehnologijo in organizacijske vire, ki so na voljo v organizaciji. Vedno bolj postaja sposobnost proizvodnje raznovrstnih interpretacij informacij in proučevanja različnih bodočih možnih smeri razvoja. Zato lahko strategija managementa znanja in njeno izvrševanje s pomočjo informacijskih, komunikacijskih in sodelovalnih tehnologij bolj kot katerakoli druga strategija pomeni večjo priložnost, kako se odlikovati v današnjem okolju (Malhotra 2003; Strukelj 2005).

Kot smo ugotovili, je definicij o znanju veliko. Vsaka definicija pa poudari določen vidik znanja. Prej ali slej se v sklopu znanja srečamo z besedami informacija, podatek, sposobnost itd. Mnogi pojmi ne poznajo razlik, pa vendar so te ključnega pomena. Prav tako obstajajo različni modeli razlage in pomena teh pojmov. Spodnja slika nam prikazuje štiristopenjski

model po Tobinu (Beckam 1999, 1–5), ki je predhodnemu modelu po Alterju dodal še četrto raven, modrost.

To, kar je znanje v določenem vidiku in z določenim namenom, je v drugem vidiku oziroma za nekoga drugega samo informacija. Vendar pa znanje ne predstavlja najvišje ravni. Znanje potem povežemo z lastno intuicijo, ki izhaja iz naših predhodnih izkušenj, in tako pridemo do modrosti (Sitar 2006, 62).



Slika 1: Štiristopenjski model preoblikovanja podatka v znanje in modrost

Vir: Sitar 2006, 61.

Znanje leži v dejanjih, v uspešni uporabi podatkovnih in informacijskih virov za odločitve, primerne za dejanja, in za izvrševanje teh odločitev. Je potencial za akcije, ki temeljijo na podatkih, informacijah, vpogledih, intuiciji in izkušnjah. Povezuje ljudi, tehnologijo in organizacijske vire, ki so na voljo organizaciji (Malhotra 1998 in 2001).

2.1.2 Podatki

Podatki: preprosta opazovanja stanj sveta (Davenport idr. 1998; Knight in Howes 2003, 13), dejstva, slike ali zvoki (Beckam 1999, 5), določeno urejeno zaporedje znakov, stvari, dogodkov (Sitar 2006, 61), z opazovanji ustvarjena kodiranja, ki prevzemajo obliko števil, znakov, besedil, zvokov ali slik; gre za simbole, ki še niso interpretirani, ki še niso postavljeni v vidik (Maček 2000, 2). Podatki so preprosta, neinterpretirana, z opazovanjem zaznana zaporedja oziroma simboli, kot so dejstva, številke, podobe, besede, zvoki, dogodki (Milojkovič 2010). Podatki predstavljajo najnižjo raven.

Podatki so množica različnih diskretnih dejstev o dogodkih (Davenport in Prusak 2000, 2). Če pogledamo na podatke z vidika organizacije, bi jih najlažje opredelili kot strukturirane zapise o transakcijah. Druga definicija pa pravi, da je podatek »dejstvo, signal, ki sam po sebi nima pomena. Pomen se ustvari, ko ga smiselno povežemo z drugimi dogodki in podatki in tako dobimo informacijo« (Edvardsson 2005, 127).

2.1.3 Informacije

Ko spoznamo, da so podatki za nas pomembni in da imajo neki namen v povezavi z našim delom, ti podatki v naših očeh postanejo informacije (Jaklič 2006).

Informacije: podatki, obdarjeni s pomenom in namenom (Knight in Howes 2003, 13), formatirani, filtrirani in povzeti podatki (Beckman 1999, 5), tisti podatki, ki jih je posameznik povezal in ovrednotil tako, da jim je določil pomembnost v določenem vidiku, so subjektivna kategorija (Maček 2000, 2), nastanejo, ko znake, stvari, dogodke postavimo v en vidik, jih tako uredimo, da se pokažejo njihova medsebojna razmerja in njihov pomen (Sitar 2006, 61). Informacije so že interpretirani in urejeni podatki (Milojkovič 2010).

Ko informacije pri delu dejansko uporabimo, ko jim dodamo neko vrednost, določen pomen in namen za izboljšanje uspešnosti organizacije, se razvije znanje. Ko pa znanje povežemo z lastno intuicijo, ki izhaja iz naših predhodnih izkušenj, pridemo do modrosti (Jaklič 2006).

2.1.4 Vrste znanj (*eksplicitno, tacitno*)

Znanje delimo na več načinov. Eden od načinov je delitev na komercialno in nekomercialno. Komercialno znanje je eksplicitno razvito in predstavlja poslovno mrežo ukazov, vzorcev, pravil in zapisov, ki so utelešeni v organizaciji ter ustvarjajo pozitivne poslovne učinke. Nekomercialno znanje pa je znanstveno in filozofsko znanje, ki z vidika uspešnosti organizacije ni zanimivo (Demarest 1997, 377).

Naslednja delitev znanje loči na eksplicitno in implicitno. Razumevanje in ločevanje je potrebno, saj se nekatere vrste znanj lažje in hitreje prenašajo.

- *Eksplicitno* znanje je formalno znanje, ki je sistematizirano in shranjeno v obliki podatkov in informacij v podatkovnih bazah organizacije (Bernik idr. 2002, 473). Eksplicitno znanje se enostavno prenaša v obliki podatkov in informacij, saj se največkrat nahaja v takšni obliki (Hildreth in Kimble 2002, 3).
- *Implicitno, tiho* ali *tacitno* znanje pa je težje definirati, zapisati ali kakorkoli drugače opisati. Skrito je v glavah zaposlenih, vidno v vrednotah, navadah, postopkih in ga je težko posredovati drugim, ker ga je težko formulirati. Tiho znanje lahko vključuje razumevanje, intuicijo ali predvidevanje. V določeni meri pa se tiho znanje lahko prenaša na sodelavce. Prenajanje tihega znanja poteka z druženjem z ljudmi, s socialnimi stiki. Mojster z večletnimi izkušnjami ne more povedati ali zapisati tistega, česar se je naučil v letih dela, lahko pa to nauči svojega učenca skozi vajeništvo. Tako učenec razvije svoje lastno tiho znanje (Hildreth in Kimble 2002, 4).

Tacitno znanje je del implicitnega znanja, ki ga ne moremo izraziti. Nonaka in Takeuchi (1995, 8) pravita, da je tacitno znanje nekaj, kar je težko vidno in se težko izrazi. Tacitno znanje je globoko ukoreninjeno v posamezniku, v njegovih dejanjih, izkušnjah, idealih,

čustvih in vrednotah. Glavna lastnost tacitnega znanja je, da ga je zaradi tega, ker ga je težje izraziti, tudi težje prenesti na druge.

Tacitno znanje je zelo pridobilo na pomenu. Dostop do eksplicitnega znanja je za organizacije lahek. Tacitno znanje pa je skrito in zato lahko predstavlja velik potencial za konkurenčno prednost organizacije. To znanje organizacija hitro izgubi, saj se nahaja v zaposlenih, ki lahko organizacijo zapustijo in tako tacitno znanje odnesejo s seboj. Organizacije se tega zavedajo in delajo na tem, da se ključni kadri zadržijo, saj so orodja za prenos tacitnega znanja (Nonaka in Takeuchi 1995; Sitar 2006).

Preglednica 1: Oblike eksplicitnega in implicitnega znanja

<i>EKSPPLICITNO ZNANJE</i>	<i>IMPLICITNO ZNANJE – TACITNO</i>
• <i>Tabele</i>	• <i>Izkušnje</i>
• <i>Diagrami</i>	• <i>Sposobnosti</i>
• <i>Specifikacije izdelkov</i>	• <i>Intuicija</i>
• <i>Znanstvene formule</i>	• <i>Razumevanje</i>
• <i>Računalniški programi</i>	• <i>Prepoznavanje</i>
• <i>Podatkovne baze</i>	• <i>Zaznavanje</i>
• <i>Zapisane dobre prakse</i>	• <i>Občutki</i>
• <i>Standardi organizacije</i>	• <i>Čustva</i>
• <i>Cilji organizacije</i>	

Vir: Maček 2000, 63.

Čatrova (2000, 507) znanje razvršča v še naslednje štiri oblike:

- konceptualno znanje ali »know what«, ki je temeljno znanje na nekem področju in je potreben, ne pa zadosten pogoj za uspešnost;
- aplikativno znanje ali »know how«, ki omogoča prevod knjižnega znanja v učinkovito izvedbo;
- sistemsko znanje ali »know why«, ko imajo zaposleni razvito intuicijo ter so zmožni predvideti interakcije dejavnikov ter različna nepričakovana stanja, ki sledijo;
- motivirano kreativnost ali »care why«, ki jo poleg že omenjenih oblik znanja sestavljajo še motivacija, vztrajnost in prilagodljivost; enako usposobljeni posamezniki lahko dosegajo zelo različne rezultate, čeprav imajo na voljo enake materialne vire.

V praksi pa znanje delimo na *strateško znanje*, ki je predvideno za razvoj organizacije, na *ključno znanje*, ki je za posamezno organizacijo specifično, izrednega pomena in ji zagotavlja konkurenčno prednost, ter *standardno znanje*, ki je pridobljeno zunaj organizacije ali v organizaciji ter je splošno znano in klasično (Peršak 2003).

2.1.5 Ustvarjanje znanja

V organizaciji je treba najprej vedeti, katera znanja so potrebna za učinkovito delo. S cilji znanja oziroma z znanjskimi cilji se načrtuje baza znanja za prihodnost in se tako določa, kje v organizaciji je treba zagotoviti znanje in kakšne vrste znanje se potrebuje v določenem času. Cilji, povezani z znanjem, so temeljna vsebina strateške namere sodobne organizacije in so postavljeni na osnovi analize preglednosti in dostopnosti že obstoječega znanja v organizaciji in okolju ter na osnovi predvidevanja razvoja v okolju (Davenport in Prusak 1998, 178).

Znanje prihaja v organizacije z novimi zaposlenimi in z razvojem sedanjih zaposlenih. Pridobivanje znanja je pridobivanje novih informacij in njihovo razumevanje (Rozman 2000, 147).

Organizacija pa znanje razvija še na dva načina (Ross idr. 2000, 11): z nabavo ali z notranjim razvijanjem. Nabava pomeni nakup ključne osebe, patenta ali organizacije, ki ima potrebno znanje, in porazdelitev tega znanja po organizaciji. V strokovni literaturi pa vseeno večino pozornosti namenjajo notranjemu razvijanju znanja, raziskavam in razvoju ter izobraževanju. Tudi za to pot so potrebne naložbe, čeprav ne moremo vzpostaviti neposredne povezave med višino naložbe in rezultatom.

V procesu ustvarjanja znanja je pomembno spodbujanje in motiviranje ustvarjalnosti zaposlenih. Zaposleni naj bi se počutili svobodne, saj je le tako mogoče zagotoviti pogoje za ustvarjalne ideje (Černelič 2006, 80). Ustvarjanje novega znanja je dolžnost vseh posameznikov in organizacijskih enot. Organizacije pridobivajo znanje z notranjimi ali zunanjimi viri.

Notranji viri pridobivanja znanja vključujejo (Černelič 2006):

- razvojno-raziskovalno dejavnost v organizaciji,
- vrh vodilne strukture,
- trženje,
- proizvodjanje,
- spodbude znotraj organizacije,
- spremljanje tehnološkega razvoja,
- osebje s posebnimi sposobnostmi.

Zunanji viri znanja pa so (Černelič 2006):

- sejmi,
- razstave,
- srečanja,
- pridobivanje materialne in nematerialne tehnologije,
- zunanje usposabljanje,
- sodelovanje s kupci in svetovalci,

- znanstvena in tehnična literatura,
- patenti,
- poslovne informacije konkurentov,
- standardi.

Za uspešno delovanje organizacije je treba uporabiti znanje, ki je pridobljeno iz notranjih in zunanjih virov, in ga implementirati v sam proces dejavnosti organizacije.

2.2 Teoretična izhodišča o managementu znanja

Definicij in opredelitev managementa znanja je toliko, kot je avtorjev. Vsak ima svoj pogled na to, kaj management znanja je, kakšni so njegovi cilji, nameni ter kakšen je njegov obseg.

2.2.1 Opredelitev managementa znanja

Po definiciji Gartner group (Srikantaiah 2000, 3) je management znanja disciplina, ki spodbuja celosten pristop k opredeljevanju, zavzetju, vrednotenju, pridobivanju in izmenjavi vsega informacijskega premoženja organizacije. Ta sredstva vključujejo podatkovne baze, dokumente, politike, postopke in prej nezajeto strokovno znanje in izkušnje posameznega sodelavca. Možina in drugi menijo (2002, 5), da management znanja pomeni ustvarjati pogoje za spremembe v vedenju ljudi in organizacije.

Coakes (2003, 80) ga opredeljuje kot uporabo pojma kolektivnega znanja, izkušenj in kompetenc, ki so na voljo navznoter in navzven v organizaciji, kadar koli in kjer so potrebni. Dalkirju (2005, 3) pomeni namerno in sistematično usklajevanje ljudi v organizaciji, tehnologije, postopkov in organizacijske strukture, da se s ponovno uporabo in inovacijami doda vrednost. Holden (2002, 71) ga opredeljuje kot sistematično obvladovanje znanja, procesov, s katerimi se znanje identificira, zbira, deli z ostalimi in uporablja.

Sinclair (2006, 15) meni, da je management znanja bolj to, koliko posameznik ali skupnost trguje z znanjem in koliko je njihova zaposlitvena funkcija odvisna od potrebe za izmenjavo znanja in sodelovanje z drugimi.

Marshal, Prusak in Shpilberg (1996, 81) opredelijo management znanja kot proces, v katerem poskušamo ugotoviti, kakšen človeški kapital se skriva v glavah posameznikov, in premik na organizacijski kapital, do katerega je omogočen dostop večji skupini posameznikov, od katerih je odvisen razvoj organizacije.

Rowleyjeva (1999, 416) pa opredeli management znanja kot opredelitev, pridobitev, izkoriščanje, vzdrževanje in razpolaganje s sredstvi znanja za namene povečanja vrednosti in koristi vseh interesnih skupin.

Nonaka in Takeuchi (1995, 19) poudarjata, da management znanja predstavlja sposobnost organizacije, da oblikuje novo znanje, ki ga razseje znotraj organizacije ter vključi v proizvode, procese in sisteme.

2.2.2 Izvor managementa znanja

Management znanja se je razvil na različnih delih sveta, na Zahodu (ZDA in Evropa) in na Vzhodu, na Japonskem. V razvoju managementa znanja so se na obeh koncih pojavljale določene različice razvoja oz. usmeritev v managementu znanja (Nonaka in Takeuchi 1995, 32).

Management znanja se je v začetku devetdesetih let 20. stoletja pojavil v strokovni literaturi in se je širše obravnaval kot strateško vprašanje delovanja organizacij. V samem začetku se je ukvarjal izključno z vprašanji, povezanimi z informatiko (procesiranje podatkov oz. poslovna inteligenca, ki temelji na informacijskih storitvah), pozneje pa tudi z vprašanji organiziranosti organizacij in obvladovanja intelektualnega kapitala (organizacijsko zaznavanje, temelječe na inovacijah; organizacijski razvoj, sestavljen iz poslovnih strategij in obvladovanja človeških virov). Konec 90. let prejšnjega stoletja pa so prevladujoče teme na področju managementa znanja postale učeča se družba, organizacijsko osmišljevanje, management inovacij in obvladovanje sprememb (Kovačič in Bosilj Vukšič 2005, 93; Milojkovič 2010).

2.2.3 Namen managementa znanja

Želja in namen managementa znanja sta hiter in preprost dostop do informacij. Pri tem pa je pomembno, kakšna je medosebna komunikacija ter kako in kje je znanje shranjeno. Avtorji različno pojmujejo namene managementa znanja. Baets (2005, 789) pravi, da je glavni namen managementa znanja ohranitev znanja oz. izkušenj, ki so na voljo v organizaciji, na aktiven in sistematičen način. Wang, Hjelmervik in Bremdal (2001, 11) vidijo namen managementa znanja v osredotočenju sodelovanja in izmenjave znanja za spodbujanje inteligentnih odločitev, ki vplivajo na poznavanje vrednosti organizacije, povečanje intelektualnega kapitala družbe. Srikantiah (2000, 15) meni, da se management znanja uvaja zato, da se okrepi sodelovanje, izboljša produktivnost in da se omogočijo in spodbujajo inovacije ter podajajo le bistvene informacije.

Namen managementa znanja je podpreti inteligentno delovanje organizacije, ki zagotavlja preživetje in uspeh. Davenport management znanja obravnava kot metodo za poenostavitev procesa deljenja, distribucije, nastajanja, zajemanja in razumevanja znanja (Davenport, De Long in Beers 1998).

Management znanja vključuje procese pridobivanja, ustvarjanja, izpopolnitve, hrambe, prenosa, distribucije in uporabe. Nadzira te procese, razvija podporne metodologije, sisteme

in motivira ljudi k sodelovanju. Namen je izboljšanje neotipljivega kapitala, kar omogoča boljše poslovne prakse in prakse znanja, izboljšano vedenje organizacije, boljše odločitve in izboljšano uspešnost organizacije. Čeprav določene procese izvajajo posamezniki, je management znanja aktivnost celotne organizacije, ki nalaga managerjem pristojnost in odgovornost, da poskrbijo za pogoje, ki omogočajo doseganje smotrov in ciljev, kot sta npr.: motivacija zaposlenih k sodelovanju pri doseganju smotrov in ciljev ali to, kako ustvariti socialne procese, ki bodo zagotovili uspeh ipd. (Zebec 2011).

Kermally (2003, 7) pravi, da namen managementa znanja ni znanje samo, temveč ravnanje z ljudmi, ki to znanje imajo. Pomemben dejavnik managementa znanja je ustvarjanje podpornega okolja v organizaciji, v kateri si ljudje zaupajo med seboj in vodstvu ter so pripravljeni svoje znanje deliti z drugimi, da bi prispevali k uspešnosti organizacije.

2.2.4 Dejavnosti managementa znanja

Management znanja je del celotnega procesa managementa v organizaciji. Gre za sistematično analizo, načrtovanje, pridobivanje, ustvarjanje, razvijanje, shranjevanje in uporabo znanja v organizaciji. Dejavnosti managementa znanja so (Wiig 1997, 401):

- sledenje poslovni strategiji – poudarja ustvarjanje, obvladovanje, organiziranje, obnavljanje in uporabo znanja v vseh procesih in postopkih z namenom zagotovitve najboljšega izida;
- ravnanje z intelektualnim kapitalom – poudarja ravnanje z znanjem s patenti, tehnologijo, operativno in poslovodno prakso, odnose s kupci in drugo strukturno znanje;
- poudarjanje osebne odgovornosti za pridobivanje znanja, inovacij in konkurenčnih prednosti, za obnavljanje in rabo znanja ter za zagotavljanje dostopa do znanja, ki je v organizaciji;
- poudarjanje organizacije kot učeče se organizacije, skrb za osnovno raziskovanje in razvoj ter motivacijo zaposlenih;
- sistematična skrb za prenos znanja na tista mesta v organizaciji, kjer bo znanje najučinkovitejše pri delu v skladu s postavljenimi smotri in cilji.

Pirc pa (2000) uporabi naslednjih pet dejavnosti:

- ustvarjanje znanja – novo znanje ali razširitev že obstoječega;
- zajemanje znanja – sprememba tihega znanja v eksplicitno;
- urejanje znanja – gre za kodiranje in kategoriziranje ter s tem za skladiščenje in vzdrževanje;
- dostop do znanja – posredovanje znanja vsem uporabnikom;
- uporaba znanja – pri sprejemanju odločitev.

Management znanja v ospredje postavlja človeka in njegovo znanje kot vir in vrednost (Gomezelj Omerzel 2009).

2.2.5 Življenjski cikel managementa znanja

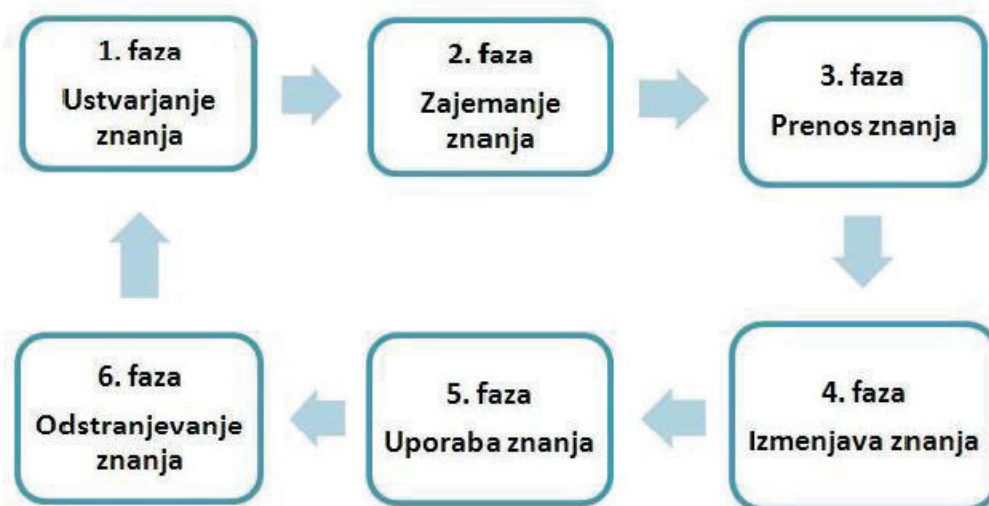
Management znanja postaja posebna stroka, z lastnimi podteorijami, lastno terminologijo, orodji, praksami in vsemi drugimi značilnostmi samostojne discipline (Gomezelj Omerzel 2009).

Management znanja je dolg in zahteven proces, različni avtorji pa življenjski cikel managementa znanja razumejo in razlagajo različno. Da bi management znanja v organizaciji deloval, je potrebnih več faz, prva stopnja managementa znanja pa je določanje smotrov in ciljev. Sledijo identifikacija obstoječega znanja, pridobivanje novega znanja, širjenje tega znanja, uporaba in zadržanje znanja. Med dejavnike managementa znanja štejemo proces zbiranja, dopolnjevanja in revizije spomina, pri čemer spomin predstavlja znanje ali vedenje vseh zaposlenih v organizaciji (Konečnik 2001, 394; Milojkovič 2010).

Konrad (2002) pravi, da je pri razčlenjevanju managementa znanja treba razlikovati faze načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadzora, znotraj managementa znanja pa razlikuje šest faz: cilje obvladovanja, identifikacijo znanja, razvoj in zajemanje znanja, shranjevanje in diseminacijo znanja, uporabo znanja ter evalvacijo znanja. Konrad je eden izmed redkih avtorjev, ki na začetek cikla postavlja cilje managementa znanja, kar je pomemben korak pri doseganju izboljšanja procesov v organizacijah. Vendar pa ne upošteva prenosa znanja, prav tako pa je eden redkih, ki po evalvaciji znanja tega ne odstrani, da bi se naredilo več prostora za novo znanje.

Wang, Hjelmervik in Bremdal (2001) navajajo naslednje postopke, ki jih vključuje življenjski cikel celovitega managementa znanja: pretvorbo znanja, shranjevanje znanja, organiziranost in ustvarjanje znanja, pridobivanje znanja. Pri tem navaja nekaj funkcij znanja v življenjskem ciklu znanja: pretvorbo znanja ter transformacijo podatkov in informacij v znanje; prepoznavanje in preverjanje znanja, hranjenje znanja; pridobivanje in zajemanje znanja; kombinacijo in interakcijo znanja; ustvarjanje znanja; razdeljevanje in prodajo znanja. Wangova opredelitev ima močno izražena nakupovanje in prodajanje znanja, čemur pa se v nekaterih organizacijah zaradi konkurenčnosti izognejo.

Najbolj osnovno obliko življenjskega cikla managementa znanja pa navajata Harrington in Voehl (2006), ki po njunem mnenju sestoji iz ustvarjanja znanja, zajemanja znanja, prenosa znanja, izmenjave znanja, uporabe in odstranjevanja znanja.



Slika 2: Življenjski krog managementa znanja

Povzeto po: Harrington, H. J. idr.: Knowledge management excellence. The art of excelling in knowledge, 2006, 35 (Milojkovič 2010).

Gomezelj Omerzelova (2009) je povzela pet sestavin: pridobivanje, shranjevanje, prenos, uporabo znanja in merjenje učinkovitosti znanja.

Pridobivanje znanja

Če želimo doseči zastavljene smotre in cilje, naj bi pozornost usmerili na pridobivanje znanja. Marquardt (1996, 131) loči pridobivanje znanja od zunaj in ustvarjanje znanja znotraj organizacije. Dodaja, da med najpomembnejše metode pridobivanja znanj iz okolja spada posnemanje uspešnih praks delovanja v drugih organizacijah. Organizacija pridobiva znanje iz okolja na več načinov – npr. iz literature, iz udeležbe na različnih strokovnih srečanjih, z zbiranjem podatkov o gospodarskih, socialnih in tehnoloških smernicah, s sodelovanjem z različnimi gospodarskimi in negospodarskimi subjekti ipd. Namen je pridobiti čim več znanja ne glede na izvor ter tako omogočiti napredek in uspešnost organizacije. Pri izrazu novo znanje mislimo na novo znanje organizacije, ne na novo znanje na trgu (Gomezelj Omerzel 2009).

Prenos znanja

Največjo vrednost za organizacijo ima znanje takrat, ko ga uporablja čim več zaposlenih. Ideje dosežejo največji vpliv, ko je z njimi seznanjen večji del zaposlenih, ne pa samo manjša skupina ljudi (Garvin 1993, 87). Eksplicitno znanje, ki je shranjeno v obliki dokumentov in zbirk, se učinkovito prenaša prek različnih medijev, elektronskih in mehanskih. Težje je prenašati tacitno znanje, ki je v glavnem v posameznikih. Komuniciranje zaposlenih sicer

pripomore k ustvarjanju znanja, zato je treba ustvariti takšno organizacijsko kulturo in klimo, ki bo spodbujala komunikacijo. Pirc (2000, 78) poudarja, da je prenos znanja odvisen od organizacijske kulture. Prav s tega vidika je nujno poudariti pomembnost prenosa znanja, spodbujanja naložb, dejavnosti za prenos znanja ter nagrad za uspešen prenos znanja. Pri prenosu tihega znanja sta pomembna zaupanje in kakovost odnosa med zaposlenimi, zato je smiselno, da tak prenos poteka znotraj organizacije. Eksplicitna znanja so lažje prenosljiva, prenesti jih je mogoče tudi na trgu, zato razmerji zaupanja in kakovosti odnosa med zaposlenimi nista tako pomembni.

Shranjevanje znanja

Proces shranjevanja znanja omogoča ustvarjanje kakovostne zbirke znanja v organizaciji, v kateri naj bi bilo zajeto vso uporabno znanje organizacije. Omogočen naj bi bil vpogled vanj. Najpomembnejše je, da je znanje shranjeno tako, da ga je mogoče hitro in učinkovito najti ter predvsem obnavljati (Marquardt 1996, 137). To omogočimo s skladiščenjem znanja, oblikovanjem zemljevidov znanja in obnavljanjem znanja. Da znanje uskladiščimo, ga po navadi zberemo in obdelamo v elektronski obliki, nekaj ga lahko ostane v obliki knjig, priročnikov, dokumentov ter načrtov, del znanja, po navadi tihega, pa obdržijo zaposleni. Sodobna IKT in programska oprema omogočata skoraj neomejeno shranjevanje znanja. Organizacija naj se odloči, kakšno shranjevanje najbolj ustreza njenim potrebam. Elektronska zbirka je učinkovito orodje za shranjevanje znanja, bila pa naj bi dobro organizirana, redno obnovljena in predvsem dostopna zaposlenim (Probst, Raub in Romhardt 1999, 221; Gomezelj Omerzel 2009).

Zemljevid znanja pomeni vizualen prikaz organizacijskega znanja in nam kaže pot do zaposlenih, ki imajo določena znanja, ali pa do zbirk dokumentov, kjer to znanje lahko najdemo. Dobro izdelan zemljevid znanja je močno poslovno orodje, ki lahko pospeši prenos znanja in spremeni odnose med zaposlenimi. Pri izdelavi zemljevida znanja lahko odkrijemo znanje, ki je bilo do zdaj neizkoriščeno, skrite povezave in manjkajoča znanja, ki bi bila potrebna za uspešnejše delovanje organizacije (Dimovski idr. 2005, 185).

Uporaba znanja

Ker uporaba obstoječega znanja ustvarja tudi novo znanje, se tako neprestano vračamo v začetni fazi managementa znanja, to sta pridobivanje in ustvarjanje znanja, ki jima spet sledita prenos in shranjevanje znanja. Vidimo, da se faze managementa znanja nenehno ponavljajo. Zaposlene naj bi neprenehoma spodbujali, da znanje uporabljajo. Izredno pomembno je, da sta jim na delovnem mestu omogočena čim manj stresno okolje in sproščeno vzdušje. Za uporabo znanja naj bi bili zaposleni ustrezno nagrajeni. To so lahko finančne ali nematerialne spodbude. Če organizaciji uspe povečati uporabo znanja med zaposlenimi, to pomeni, da je

uspešna v managementu znanja. Uporaba znanja se namreč preoblikuje v jasne rezultate, ki se kažejo v učinkovitejšem prilagajanju spremembam, skupnem iskanju razrešitev in hitrejšem opravljanju nekaterih nalog. Tako je omogočeno inoviranje in s tem uporaba znanja v novih ali posodobljenih proizvodih ali procesih (Probst, Raub in Romhardt 1999, 202).

Merjenje učinkovitosti managementa znanja

S procesom merjenja zaokrožimo ves krožni proces managementa znanja. Z njim merimo dosežke in ugotavljamo uspešnost. Tako po navadi dobimo informacije o tem, koliko so se naložbe v znanje povrnilo in kakšen je bil njihov učinek v nekem časovnem obdobju. Rezultati, ki jih z merjenjem dobimo, nam pravzaprav pokažejo, kje so v celem procesu managementa znanja potrebne izboljšave ali drugi ukrepi (Gomezelj Omerzel 2009). Možina in Kovač (2006) menita, da naj bi vodstvo organizacije zagotavljalo merjenje in vrednotenje učinkovitosti naložb v znanje zaposlenih ter ugotavljalo spremembe njihovega vedenja in delovanja.

2.2.6 Prednosti in uspešnost managementa znanja

V strokovni literaturi se pojavlja veliko člankov o managementu znanja. Malo pozornosti pa je posvečene vprašanju, kaj pravzaprav so konkretne prednosti uvajanja managementa znanja v organizaciji (Gomezelj Omerzel 2009).

Čater (2001) avtorje razdeli na tri skupine, in sicer glede na to, v čem vidijo največjo prednost managementa znanja:

- v razvoju tehnologije,
- v uspešnosti organizacij ali
- v povečanju konkurenčnosti organizacij.

Z uvajanjem koncepta managementa znanja se uvajajo izboljšave na različnih področjih v organizaciji. V ospredju je zahteva po povečanju organizacijske učinkovitosti in s tem uspešnosti. Na inštitutu Fraunhofer iz Nemčije (Možina in Kovač 2006) so leta 2001 opravili empirično raziskavo, v katero je bilo vključenih tisoč največjih podjetij v Nemčiji in dvesto največjih podjetij v Evropi. Proučevali so rezultate uvajanja koncepta managementa znanja. Ti so pokazali, da so se zmanjšali stroški in povečala produktivnost, izboljšali so se delovni procesi, izboljšana je bila izmenjava informacij, večja je bila naravnost na kupce in njihovo zadovoljstvo, povečala se je kakovost izdelkov, izboljšal se je tržni delež, izboljšala sta se kvalifikacija in zadovoljstvo zaposlenih (Gomezelj Omerzel 2009).

Pomembni pa so tudi nekateri drugi pozitivni učinki usklajenega ravnanja z znanjem. Tako npr. Lucko in Trauner (2005, 17) kot kakovostne koristi – predvsem v povezavi z realno privarčevanim časom in iz tega izhajajočih stroškovnih prednosti – navajata:

- manjši napor pri iskanju znanja;
- boljše izrabo znanja, ki je že na razpolago;
- preprečevanje informacijskih tveganj s pomočjo ugotovljenih kritičnih področij;
- več časa, idej in inovacij;
- izboljšano interno in eksterno komunikacijo;
- hitrejšo integracijo novih sodelavcev ipd.

S procesom merjenja merimo dosežke in ugotavljamo uspešnost managementa znanja. Tako po navadi dobimo informacije o tem, koliko so se naložbe v znanje povrnile in kakšen je bil njihov učinek v nekem časovnem obdobju. Rezultati, ki jih z merjenjem dobimo, nam pravzaprav pokažejo, kje so v celem procesu managementa znanja potrebne izboljšave in drugi ukrepi (Gomezelj Omerzel 2009).

Možina (Možina in Kovač 2006) meni, da naj bi vodstvo organizacije zagotavljalo merjenje in vrednotenje učinkovitosti naložb v znanje zaposlenih ter ugotavljalo spremembe njihovega vedenja in delovanja. Pri preverjanju uspešnosti vlaganj v znanje naj bi se:

- uspešnost ugotavljala na ravni organizacije, timov in posameznikov;
- rezultati primerjali z najboljšimi v dejavnosti ali izven nje;
- ovrednotile povezave med na novo pridobljenimi znanji, npr. s produktivnostjo, kakovostjo dela, zadovoljstvom zaposlenih ipd.

Merjenje uspešnosti naložb v znanje prispeva k dvigu uspešnosti poslovanja organizacije. Rezultati so ji v pomoč predvsem pri nadaljnjih odločitvah glede managementa znanja.

2.3 Uspešnost organizacije

Podjetja ali druge organizacije, ki želijo biti konkurenčne naj bi se nenehno izboljševale, ne glede na dejavnost, v kateri delujejo.

2.3.1 Uspešnost in učinkovitost

Izraz »performance« najpogosteje prevajamo kot uspešnost (delati prave stvari prav), izraz »efficiency« pa kot učinkovitost (delati stvari prav) (Rejc 2002, 74). Rust in ostali (2004, 77) nazorno prikazujejo razliko med obema konceptoma na primeru trženjskih aktivnosti: cenovne promocije so učinkovite, če ustvarjajo kratkoročne prihodke in denarne tokove, vendar neuspešne, če spodbudijo aktivnosti konkurentov ter zmanjšujejo dolgoročno donosnost podjetja.

Rejčeva (2002, 75) uspešnost opredeljuje takole: *Sodobno pojmovanje uspešnosti poslovanja podjetja izhaja iz poslanstva (namena) podjetja, se veže na strateške cilje in preko njih na strategijo podjetja. Uspešno posluje tisto podjetje, ki zadovoljuje potrebe vseh pomembnih*

udeležencev v poslovanju podjetja, to je lastnikov, posojilodajalcev, kupcev, zaposlenih, dobaviteljev, države in različnih javnosti, in na ta način upravičuje smisel svojega obstoja. Zaradi raznolikih potreb, pričakovanj in pogosto (navidezno) nasprotujočih si interesov različnih skupin udeležencev sodobno razumevanje uspešnosti vključuje tako strateške dejavnike (kamor štejemo tudi učinkovitost) kot dosežene rezultate poslovanja, obe plati pa presojamo v luči strategije in poslanstva podjetja.

Merilo za uspešnost poslovanja pa ne more biti samo poslovni uspeh. Poslovni uspeh je treba primerjati z vlaganji ali odrekani, ki so bila potrebna za dosego tega uspeha. Vlaganja so lahko bila v obliki kapitala ali sredstev podjetja, lahko pa tudi dela zaposlenih. Uspešnost poslovanja nam odgovarja na vprašanja, kako se uresničuje temeljno načelo gospodarjenja oziroma »minimax načelo«, ki ga lahko izrazimo na dva načina (Tekavčič 1995, 67):

1. doseči rezultat z minimalnimi žrtvami (z minimalno možno uporabo sredstev);
2. z danimi žrtvami (z danimi sredstvi) doseči maksimalen možni rezultat.

Pri ugotavljanju uspešnosti poslovanja nas ne zanima absolutna vrednost rezultata, ampak rezultat poslovanja v primerjavi s sredstvi, potrebnimi za njegovo doseganje.

Uspešnost poslovanja je opredeljena kot (Pučko in Rozman 1992, 247):

uspešnost poslovanja = cilji gospodarjenja / sredstva za doseganje smotrov in ciljev

Markič in Verle (2012, 75) navajata, da naj bi organizacija razvila politiko podjetja za načrtovano inovativnost, če želi organizacija biti uspešen usmerjevalec sprememb. Načrtovana inovativnost pa spodbuja vso organizacijo, da v spremembah išče priložnosti (Jones 2004, 15).

Dosedanja prizadevanja, ki so bila usmerjena v proizvodjanje in IKT, so povzročila predvsem povečanje produktivnosti. Na povečanje uspešnosti to nima posebnega vpliva. Povečanja uspešnosti ni brez inoviranja managementa (Davenport in Prusak 2000), prav to pa predstavlja ozko grlo. Za uspešnost organizacije je najbolj odgovoren vršni management, zato ni uspešnosti brez prilagajanja ter nenehnega spreminjanja tehnologije, znanja in organizacije dela (Markič in Verle 2012, 76).

Učinkovitost pomeni, da delamo stvari dobro in prav, uspešnost pa, da delamo prave stvari prav. Lahko smo zelo učinkoviti v proizvodjanju in proizvajamo dobre proizvode, vendar zanje ne najdemo tržišča in smo zato neuspešni. Pravilno smo izdelovali nepravo stvar. Učinkovitost je notranja značilnost sistema, ki jo presojamo s tehničnega, ekonomskega, organizacijskega in drugih vidikov. Značilne mere učinkovitosti so npr. izraba virov, ekonomičnost, produktivnost in drugo (Zgoznik 1999).

Uspešnost pa je zunanja značilnost poslovno-organizacijskega sistema. Merimo jo s stopno zadovoljitve potreb v najširšem pomenu, npr. z novimi proizvodi, visoko stopnjo dobavne in

servisne pripravljenosti, vrhunsko kakovostjo, družbeno in ekološko odgovornostjo, s humanizacijo dela in odnosov ter podobnim (Kajzer 1997).

Uspešnost poslovanja ugotavljamo na podlagi različnih kazalnikov, ki jih razdelimo v temeljni skupini: finančne in nefinančne. Za celovito obravnavo uspešnosti poslovanja podjetja in organizacije so pomembni finančni in nefinančni kazalniki (Rejc 2002).

Uspešne organizacije niso tiste, ki so boljše od drugih, uspešne so tiste, ki se ohranijo in ostanejo na vrhu. De Waal (2008) navaja, da bi vsak športnik lahko povedal, da je težko priti na vrh, še težje pa je ostati na vrhu.

2.3.2 Finančna uspešnost organizacije

Uspešnosti ni mogoče enačiti z uspehom. Šele ko uspeh izmerimo v skladu z načelom racionalnosti z vlaganji, ki so bila potrebna za doseg tega uspeha, pridemo do uspešnosti (Pučko 2001, 153).

Glavni smoter in cilj obstoja ter poslovanja podjetja ali druge organizacije je sicer ustvarjanje poslovnega uspeha, vprašanja pa se pojavijo, ko želimo ta poslovni uspeh konkretizirati. Obstaja določena razlika med ekonomskim uspehom poslovanja in tistim, ki ga tradicionalno ugotavlja računovodstvo v podjetju (Pučko 2001, 146). Računovodsko izkazan poslovni uspeh, ki se praviloma nanaša na krajše obdobje, je le del slike o dosežkih podjetja ali organizacije in sam ne pove vsega o stvarnem ekonomskem uspehu poslovanja organizacije. Ekonomski uspeh poslovanja in organizacije je razlika med končno vrednostjo lastniškega kapitala ter začetno vloženo vrednostjo tega kapitala in ga je načeloma mogoče popolnoma pravilno ugotoviti samo v obdobju, ki se ujema z vso življenjsko dobo podjetja. V krajših poslovnih obdobjih bi bilo mogoče ekonomski uspeh ugotavljati samo v organizacijah, katerih delnice kotirajo na borzi, saj razlika med tržno vrednostjo lastniškega kapitala na koncu in začetku poslovnega obdobja ponazarja dosežen ekonomski uspeh poslovanja (Pučko 1995, 64).

Finančno uspešnost organizacije je mogoče spremljati s finančnimi kazalniki. Večina avtorjev s pojmom finančna analiza razume analizo finančnih posledic preteklih in/ali mogočih prihodnjih poslovnih odločitev v podjetju. Vsaka izmed interesnih skupin v podjetju ima svoje smotre in cilje v zvezi s poslovanjem podjetja in zato tudi svojo opredelitev, kaj so finančne posledice poslovnih odločitev (Mramor 1999, 327).

Ena najpogosteje uporabljenih metod analize podjetja z vidika lastnikov (obstoječih in potencialnih, zunanjih) je analiza s pomočjo finančnih kazalnikov, katere glavno omejitev predstavlja omejenost podatkov, saj se finančni analitik opira predvsem na zunanje, javno dostopne podatke (Valentinčič 1999, 339). Raziskave so pokazale, da finančni analitiki med

različnimi informacijskimi viri najpogosteje uporabljajo ravno finančne podatke o poslovanju podjetja, ki jih pridobijo v računovodskih izkazih (Barker 1998, 4).

Finančni vidik je vidik lastnikov, saj zadeva vprašanje, kako lastniki zaznavajo poslovanje podjetja ali druge organizacije. Kazalniki, merila in standardi, ki so vključeni v ta vidik, vsebujejo vse finančne dejavnike, ki so relevantni za lastnike. Finančni cilji in kazalniki odigrajo dvojno vlogo: določijo finančno uspešnost, ki jo vodstvo pričakuje od strategije, in nastopajo v vlogi finančnih ciljev za splošne cilje in kazalnike vseh drugih vidikov sistema (Kaplan in Norton 2000).

Finančno analizo podjetja ali druge organizacije je mogoče razdeliti na tradicionalno in sodobno. *Tradicionalna finančna analiza* temelji na razlagi, da se premoženje lastnikov povečuje takrat, ko podjetje poveča donosnost. Njen analitični instrumentarij je skromen, prvenstveno se nanaša na analizo računovodskih kazalnikov, meril in standardov, zato njeno jedro predstavlja analiza računovodskih izkazov podjetja ali druge organizacije (Mramor 1999, 328-337).

Sodobna finančna analiza jasno opredeli smoter in cilj poslovanja organizacije kot maksimiranje tržne vrednosti enote lastniškega kapitala. Pojma dobiček in finančna moč zamenjajo prihodnji pričakovani denarni tokovi, njihovo tveganje in časovna razporeditev. V okviru sodobne finančne analize so se razvili v praksi uporabni modeli za določanje obsega tveganja in njegovo prevedbo v zahtevano donosnost naložb (Mramor 1999, 328–337).

Ekonomska dodana vrednost se najpogosteje označuje kot mera finančne uspešnosti organizacije, ki temelji na dobičku iz poslovanja po davkih, vlaganjih, zahtevanih za ustvarjanje tega dobička, ter stroških, povezanih s temi vlaganji. Kot finančno merilo poslovanja in organizacij je najtesneje povezana z ustvarjanjem bogastva investitorjev lastniškega kapitala na dolgi rok, hkrati pa managerjem omogoča boljše razumevanje njihovih odzivov, zaradi česar lažje sprejemajo poslovne odločitve (Rijavec 2000, 30).

Vendar pa je oznaka ekonomske dodane vrednosti samo kot finančnega merila preozka, saj predstavlja celovit koncept za merjenje in povečanje vrednosti podjetja ali organizacije ter je sestavljena iz treh podsistemov: merjenja uspešnosti, poslovno-organizacijskega sistema nagrajevanja in managementa financiranja (Kavčič 2001, 24).

Kazalniki omogočajo vpogled v nekatere vidike poslovanja organizacije in dajo informacijo le, če jih primerjamo z relevantnimi drugimi kazalniki. Glede izbora kazalnikov in opredelitve njihove informacijske vrednosti ni splošnega priporočila, zato jih je smiselno proučevati v času in v primerjavi s sorodnimi organizacijami ali s povprečjem panoge. S kazalniki lahko opravimo dve vrsti analiz (Kavčič 2001, 24):

- analizo trenda – z njo ugotavljamo gibanje kazalnika v daljšem obdobju;

- primerjalno panožno analizo, kjer primerjamo vrednosti kazalnika posamezne organizacije.

Najpogostejše skupine kazalnikov (Kavčič 2001, 24):

- dobičkonosnost,
- obračanje sredstev,
- analiza financiranja,
- plačilna sposobnost,
- gospodarnost,
- kazalniki investiranja in tržne vrednosti.

Podjetja oz. druge organizacije, ki so rastoče in uspešne, si prizadevajo za to, da bi delala uspešno. Delati učinkovito pomeni delati stvari prav, biti uspešen pa pomeni delati prave stvari prav (Turk 1999, 62). Uspešnost posameznega podjetja oz. druge organizacije se meri na podlagi delovanja podjetja navzven in se meri na podlagi dosežene donosnosti, ki jo dosežemo na podlagi vloženih učinkov glede na vložek. Po eni strani gre za merjenje uspešnosti uporabljenih sredstev, po drugi strani pa za ugotavljanje gospodarske uspešnosti organizacije, kjer je treba upoštevati tudi prodajne cene ustvarjenih poslovnih učinkov.

Če v določeni panogi pride do odstopanja od načrtovanega poslovanja, preteklega delovanja organizacije in povprečja glede na preučevano panogo, si lahko organizacija to predstavlja kot opozorilo, da je treba v poslovanju organizacije izvesti določene spremembe. Tukaj je treba v čim krajšem času ugotoviti vzrok za nastanek odmikov ter jih odpraviti v čim krajšem časovnem obdobju. Običajno si pri tem pomagamo z analizo finančnih kazalnikov (Morgan, Clark in Gooner 2002).

Kazalniki, ki izražajo uspešnost poslovanja podjetja ali druge organizacije, so temeljni kazalniki dobičkonosnosti. V to skupino sodijo (Morgan, Clark in Gooner 2002):

- kazalniki dobičkonosnosti sredstev,
- kazalniki dobičkonosnosti kapitala.

Ocenjevanje uspešnosti je po svoji naravi primerjalno: sedanjo uspešnost lahko primerjamo s preteklo uspešnostjo organizacije, npr. lansko; s sedanjo uspešnostjo konkurentov; glede na smotre in cilje v trženjskih načrtih ali glede na realno pričakovane rezultate. Ni empiričnih spoznanj o tem, da bi bila katera od podlag za primerjavo boljša od drugih (Morgan, Clark in Gooner 2002, 370).

Kazalnik dobičkonosnosti sredstev

Izid poslovanja podjetja ali druge organizacije v določenem obdobju naj bi bil dobiček. Ker je v izkazu poslovnega izida izražen z absolutnim številom, njegova primerljivost z drugimi

organizacijami ni mogoča, zato ga je treba izraziti relativno glede na drugo kategorijo, kar pomeni, da izračunamo ustrezne kazalnike, ki nam omogočajo pojasniti nekatere vidike poslovanja organizacije.

Ugotavljanje dobičkonosnosti podjetja z različnimi kazalniki najboljše kaže na uspešnost podjetja.

Koeficient čiste dobičkonosnosti sredstev (ROA – Return on Assets)

Kazalnik dobičkonosnosti sredstev nam kaže razmerje med čistim dobičkom in povprečno vloženimi sredstvi (SRS 2006). Kot rezultat se uporabi več oblik dobička, zato obstaja več različic tega kazalnika. V števcu je lahko le čisti dobiček ali pa je upoštevan dobiček pred odštetjem obresti in davka na dobiček (angl. EBIT – Earn Before Interest and Tax). Vrednost kazalnika, ki v števcu uporablja čisti dobiček, je odvisna od razmerja financiranja sredstev z lastniškim kapitalom in dolžniškim kapitalom, vrednost kazalnika, ki v števcu upošteva dobiček pred odštetjem obresti in davka na dobiček, kaže na uspešnost uporabe sredstev. Za investitorje in lastnike je eden pomembnejših kazalnikov, saj izraža uspešnost posloводства z uporabo obstoječih sredstev. Podjetja ali druge organizacije pogosto uporabljajo tudi različico kazalnika čiste dobičkonosnosti sredstev, ki se imenuje razširjena dobičkonosnost sredstev in je definirana takole: v števcu se uporablja dobiček pred odštetjem obresti in davka podjetja glede na to, kako in s kakšnimi stroški so bila pridobljena in ne glede na višino obdavčenja. To pomeni, da kazalnik ni občutljiv ne na strukturo financiranja oziroma raven finančnega vzvoda ne na obdavčitev. Avtorji različno upoštevajo števec tega kazalnika. Prav tako tudi imenovalce. Tako imajo nekateri kazalniki v imenovalcu vsa sredstva, drugi upoštevajo le sredstva, ki so financirana s kapitalom in posojili, izključujejo pa del sredstev, ki so financirana z brezobrestnim kreditom (dobaviteljev). Bistveni razlog, da ne upoštevajo vseh sredstev, je, da naredimo dobičkonosnost sredstev primerljivo s stroškom kapitala in tako lažje analiziramo ravnanje posloводства s sredstvi. Vrednost kazalnika se povečuje (zmanjšuje), če se povečuje (zmanjšuje) čisti dobiček (dobiček iz poslovanja), ki je bil ustvarjen z obstoječimi sredstvi (Štamcar 2009). Vrednost kazalnika se povečuje tudi, če se zmanjšujejo sredstva, ustvarjeni poslovni izid (dobiček iz poslovanja) pa ostane nespremenjen; to je takrat, ko podjetje del sredstev proda, da bi bolje izrabljalo obstoječa sredstva.

Kazalnik dobičkonosnosti kapitala

Za to skupino kazalnikov je značilno, da imajo v števcu dinamično kategorijo, ki jo lahko izmerimo za leto dni, medtem ko je v imenovalcu statično opredeljena kategorija, ki jo je treba izmeriti s povprečnim stanjem.

Čisti dobiček obsega tisti znesek, ki bo v prihodnosti ostal v okviru kapitala, in tudi tistega, ki je namenjen izplačilu dividend ali drugih deležev lastnikov (SRS 2006).

Donosnost kapitala je za lastnike najpomembnejši in hkrati eden najpogosteje uporabljenih kazalnikov, ker gre dejansko za pojasnjevanje, kako uprava podjetja uspešno ravna s premoženjem lastnikov. Lastniki pričakujejo določen donos na svoja vložena sredstva, in če poslovodstvo ne zmore zagotoviti zahtevanega donosa, to pomeni, da ne uresničuje njihovih smotrov in ciljev, kar privede do nezaupnice poslovodstvu (Štamcar 2009).

Kazalnik donosnosti kapitala sodi med obvezne računovodske kazalnike po SRS in so ga podjetja dolžna prikazati v svojih razkritjih. V tuji literaturi se uporablja kratica ROE (ang. Return on Common Equity). Donosnost kapitala je sestavljena iz treh sestavin, te pa sestavljajo tako imenovano Du Pontovo enačbo. To je enačba, s katero izračunamo donosnost kapitala podjetja kot zmnožek donosnosti prodaje, prirejenega koeficienta obračanja sredstev in prirejene stopnje zadolženosti podjetja na donosnost kapitala (Mramor 1999, 26).

Iz obrazca se razbere, da poslovodstvo vrednost tega kazalnika poveča z vplivom na (Mramor 1999, 26):

- dobičkovnost prihodkov (profitno maržo),
- obračanje sredstev,
- finančni vzvod (strukturo virov financiranja).

Donosnost prihodkov je najpogosteje odvisna od konkurence v panogi, v kateri podjetje oz. druga organizacija deluje. V praksi se pogosto dogaja, da imajo podjetja ali druge organizacije v določeni panogi zaradi močne konkurence podobno donosnost kapitala. Dejavnosti, v katerih prevladuje visoka donosnost, privlačijo tudi druga podjetja, da vstopijo v panogo, kjer zaradi povečane konkurence donosi začno padati skupaj z donosnostjo kapitala. Na splošno velja, da je donosnost prihodka manjša v tistih panogah, kjer prevladujejo majhne ovire za vstop v panogo. V takšnih panogah deluje veliko konkurentov in prevladuje nizko poslovno tveganje. Velja pa tudi obratno (Štamcar 2009).

Tretja postavka, ki vpliva na donosnost kapitala, je struktura virov financiranja. Delež kapitala v vseh virih financiranja podjetja bistveno vpliva na donosnost kapitala. Podjetje s spreminjanjem tega deleža bistveno vpliva na vrednost kazalnika EPS (čisti dobiček na delnico; angl. Earnings per Share), in sicer s povečanjem deleža dolga ob nespremenjenem obsegu kapitala ali z zamenjavo dela kapitala z dolžniškim financiranjem (z izdajo obveznic) (Mramor 1999).

2.3.3 Nefinančna uspešnost organizacije

Sodobna nefinančna merila uspešnosti so povezana z odnosom do zaposlenih, z njihovim zadovoljstvom in motivacijo, z delovno uspešnostjo posameznikov in skupin, s hitrostjo učenja in obvladovanja procesov, z vrednotenjem tako imenovanega intelektualnega potenciala podjetja ali druge organizacije (Kaplan in Norton 2000).

Nefinančni vidiki uspešnosti organizacije so lahko: kakovost managementa, odprtost in usmerjenost k aktivnostim, dolgoročna usmerjenost, nenehne izboljšave in kakovost delovne sile (De Waal 2008).

De Waal (2008) navaja pet dejavnikov, ki so podlaga za uspešnost organizacije:

1. *Kakovost managementa* – prvi in najpomembnejši dejavnik je kakovost obvladovanja organizacije. Pri obvladovanju uspešnih organizacij se kombinirajo številne značilnosti. Ohranja se zaupanje v odnosu med ljudmi na vseh ravneh organiziranosti z vrednotenjem pripadnosti njihovih zaposlenih, ravnanje z njimi glede na sposobnosti, z izkazovanjem spoštovanja, ustvarjanjem in ohranjanjem individualnih odnosov med zaposlenimi, opogumljanjem verovanja in zaupanja do drugih ter pravičnega ravnanja z njimi. Managerji uspešnih organizacij živijo z integriteto ter so vzorniki ostalim zaposlenim s poštenostjo, iskrenostjo, predanostjo, navdušenjem, etiko in standardi, kredibilnostjo in konstantnostjo, vendar z ohranjanjem ranljivosti in visokega osebnega standarda. Managerji spodbujajo druge k sprejemanju odločitev, razvijajo učinkovit, samozavesten in močan način obvladovanja s komuniciranjem vrednot ter se prepričajo, da je strategija znana in da jo sprejemajo vsi člani organizacije.
2. *Odprtost in usmerjenost k aktivnostim* – drugi dejavnik zavzema značilnosti, ki podpirajo odprte kulture v organizaciji, in se osredotoča na uporabo odprtosti za predana ukrepanja za doseg želenih izidov. Management vrednoti in sprejema mnenje svojih zaposlenih s pogostimi dialogi ter vključevanjem v pomembne posle in organizacijske procese. Management uspešne organizacije dovoljuje eksperimente in napake, dovoljuje uslužbencem, da tvegajo ter sprejemajo napake kot priložnost za učenje. V tem pogledu management privablja in spodbuja spremembe z neprekinjenim prizadevanjem za obnovo, razvoj dinamičnih vodstvenih sposobnosti za povečanje fleksibilnosti in osebno vključevanje v te aktivnosti.
3. *Dolgoročna usmerjenost* – tretji dejavnik kaže, da je dolgoročno usmerjanje mnogo bolj pomembno kot kratkoročna pridobitev (npr. študentsko ali začasno delo). Ta vrsta usmerjenosti je razširjena med vse interesne skupine organizacije, v katere spadajo ne samo delničarji, temveč tudi uslužbenci, dobavitelji, stranke in družba nasploh. Uspešna organizacija si neprestano prizadeva za povečanje strankine ustvarjene vrednosti z učenjem, kaj stranke zahtevajo in si želijo, razumevanjem njihovih vrednot, ustvarjanjem odličnega odnosa in neposrednega stika ter ukvarjanjem z njimi. Je odzivna ter osredotočena na povečanje strankinih vrednot. Uspešna organizacija ohranja dober in dolgoročen odnos z vsemi interesnimi skupinami s splošnim mreženjem in družbeno odgovornim ravnanjem.
4. *Nenehne izboljšave* – četrti dejavnik je v skladu s trendom, ki ohranja zaposlene zadnji dve desetletji – z neprekinjenim izboljšanjem in inovacijami. Organizacija neprestano poenostavlja, izboljšuje in prilagaja vse svoje procese v želji, da bi izboljšala sposobnost uspešnega odzivanja na dogodke, da bi odpravila nepotrebne postopke, delo in preobremenjenost s podatki in informacijami. Podjetje tudi ukrepa in poroča o vsem, kar

je zanj pomembno, zato meri napredek, posledično nadzoruje izpolnitve smotrov in ciljev ter se sooča z dejstvi. O teh dejstvih pa poroča ne le upravi, temveč tudi ostalim članom organizacije. Tako imajo vsi člani nefinančne informacije, potrebne za izboljšanje po njihovem lastnem mnenju. Ljudje v uspešni organizaciji čutijo moralno obveznost za nenehno prizadevanje za doseg izidov. Organizacija je nenehno inovativna pri proizvodih in procesih. Tako nenehno ustvarja nove vire konkurenčne prednosti s hitro razvijajočimi se novimi proizvodi in procesi.

5. *Kakovost delovne sile* – peti dejavnik dopolnjuje visoko sposobnost obvladovanja prvega dejavnika. Organizacija poskrbi za sestavo raznolike in dopolnilne managerske ekipe, za delovno silo, ki jo rekrutira s popolno fleksibilnostjo in namenom, da odkrije zapletenosti v operacijah in vzbuja kreativnost pri njihovem razreševanju. Neprestano dela na razvoju svoje delovne sile s treniranjem, da bi povečala prožnost in mehko, ter ji pušča, da se uči od drugih pri partnerstvu z dobavitelji in strankami.

Markič in Verle (2012) poudarjata, da uspeha podjetja ne merimo samo s fizičnimi in finančnimi sredstvi, ampak je mnogo bolj pomembno, kako znajo managerji povezovati t. i. neotipljivo premoženje, kot so znanje zaposlenih, raziskave in razvoj, ter IKT s potrebami in željami kupcev oz. odjemalcev.

Uspešna podjetja se razlikujejo od manj uspešnih predvsem po tem, kaj znajo, kako opravljajo svojo dejavnost, kako učinkovito in hitro uvajajo novosti (Davenport in Prusak 2000, 12).

2.4 Pregled dosedanjih raziskav o vplivu managementa znanja na poslovno uspešnost organizacije

Lloyd (1996) je ugotovil, da ima management znanja močan in pozitiven učinek na izboljšanje poslovne uspešnosti, predvsem donosnosti. Tudi v drugih empiričnih študijah so raziskovalci (npr. Brush 1992; Dolinger 1985) dokazali, da je poslovna uspešnost podjetja odvisna od učinkovitosti managementa znanja.

V RS je Černeličeva (2004) v diplomski nalogi raziskovala učečo se organizacijo in ravnanje z znanjem v organizaciji. Raziskavo je opravila v šestih slovenskih podjetjih. Ugotovila je, da vse več podjetij ali organizacij pomen za svojo konkurenčno prednost pripisuje intelektualnemu kapitalu. Podjetja ali organizacije so si enotne, ko iščejo ključne dejavnike uspeha uvajanja dejavnikov učeče se organizacije in ravnanja z znanjem. Poudarjajo velik pomen podpore posloводства podjetja, ustrezno organizacijsko kulturo in strukturo, pomen timskega dela in sodelovalnega načina iskanja razrešitev, sodobne IKT, ki podpira aktivno komuniciranje v podjetju in odnosu do okolja. Za vse naštetu je v podjetju potrebna ustrezna kadrovska politika, ki podpre učinkovite sisteme motiviranja. Pravilno motiviran posameznik je bogastvo, ki naj bi se ga v uspešnih podjetjih dobro zavedali. Človek s svojim znanjem in

sposobnostmi je motor, ki poganja delovni proces in je edina konkurenčna prednost podjetja in druge organizacije.

Od organizacij, ki jih je proučila, ni bila nobena popoln primer učeče se organizacije, je pa prišla do spoznanja, da je za učinkovito ravnanje z znanjem treba vzpostaviti ustrezno delovno okolje, ki ugodno deluje na proces učenja. Meni, da je pomembno, da management bolj spodbuja sodelavce s primerno motivacijo, da uvaja več timskega dela in tako intenzivneje vpliva na prenašanje znanja po organizaciji. Z večjim posvečanjem managementa organizacijski kulturi, vrednotam, načinu dela v organizaciji, informiranosti zaposlenih, učinkovitemu merjenju znanja in uporabi ustreznih kazalnikov bodo tudi pozitivni učinki na ravnanje z znanjem na vseh hierarhičnih stopnjah organizacije večji.

Karner Škuljeva (2008) je v svoji magistrski nalogi proučevala nekatere značilnosti managementa znanja v slovenski praksi. Ugotovila je obstoj organizacijske kulture, ki v večini podpira prenos znanja med zaposlenimi, vendar pa tudi dejstvo, da v sodelujočih združbah prevladuje funkcijska struktura, katere slabost je nepovezanost strokovnih področij. Nadalje je ugotovila, da za management znanja v proučevanih družbah največkrat skrbi glavni manager, ki pa mu sledi direktor kadrovskega oddelka. 22,77 odstotka nedobičkovnih združb in 10,4 odstotka podjetij ne namenja pozornosti strateškemu vidiku, ki je pomemben za združbo kot celoto zaradi doseganja konkurenčne prednosti. Managerjem slovenskih družb svetuje, da razmislijo o možnosti izboljšav v smislu določanja strategije managementa znanja, prepoznavanja relevantnega znanja za doseganje konkurenčne prednosti in podobnega.

Primerjava med podjetji in nedobičkovnimi združbami, ki jo je izvedla, je pokazala, da prihaja do razlik v organizacijskih značilnostih in usmeritvah ter uveljavljenosti posameznih praks managementa znanja, ovirah pri ravnanju z znanjem, kazalnikih uspešnosti managementa znanja ter zelenih izboljšavah. Ugotovila je, da so v podjetjih ali organizacijah precej bolj pogoste »strateške« prakse, npr. razvoj znanja za razvijanje konkurenčne prednosti in primerjalnega presojanja (benchmarkinga). Po drugi strani pa so v nedobičkovnih združbah pogosteje organizirana mentorstva, prav tako se pogosteje uporablja razvit IKT sistem, torej je razlika v praksi, usmerjeni v tehnologijo, in v vidiku ravnanja z ljudmi. V nedobičkovnih združbah je pogosteje zaznati pomanjkanje finančnih sredstev za razvoj oz. uvedbo sistema managementa znanja.

Gomezelj Omerzelova (2009) je potrdila, da ima management znanja pozitiven učinek na poslovno uspešnost v malih in srednje velikih slovenskih podjetjih z vidika rasti in donosnosti. Glavna hipoteza je bila vezana na ves model znanja, govorila je o tem, da je management znanja večdimenzionalen konstrukt in da ga sestavlja pet dimenzij. Potrdila je hipotezo, da je management znanja v slovenskih podjetjih večdimenzionalen konstrukt. Dokazala je tudi, da je management znanja eden ključnih dejavnikov poslovne uspešnosti. To je potrdila s 25-odstotno variabilnostjo poslovne uspešnosti, kar je pojasnila z managementom

znanja. Pravi, da višja ko je raven posameznih dimenzij konstrukta managementa znanja, višja je poslovna uspešnost podjetja.

Meško Štokova (2009) je proučevala vpliv managementa znanja na kakovost in poslovno odličnost v srednje velikih in velikih slovenskih podjetjih ter ugotovila, da ima management znanja pozitiven vpliv na poslovno odličnost podjetja ali organizacije. Na uspešnost podjetja ali organizacije management znanja vpliva s politiko kakovosti, ki vodi v odličnost. Na kakovost in odličnost vpliva uporaba znanja, pridobljenega v procesu. Proces učenja in pridobivanja znanja pa je odvisen od posameznikov, zaposlenih (npr. kadrovanje, ravnanje s človeškimi viri ipd.), predvsem pa od politike in prakse organizacije. Management znanja je kot temelj odličnosti podjetja ali druge organizacije treba nujno vključiti med temelje za doseg organizacijskega razvoja kot rezultata uspešnosti organizacije.

Plešnik (2011) je raziskoval pomen ter vpliv managementa znanja na razvoj in učinkovitost dela poklicnega gasilca v poklicni gasilski enoti. Po ugotovitvah raziskave obravnavane organizacije, s katero se strinjajo tudi vodstvo in zaposleni, so za njeno uspešnost potrebni trdni temelji, znanje pa je ključnega pomena pri premagovanju ovir. Vodstvo in zaposleni menijo, da izobraževanje in usposabljanje pomembno vplivata na delovno uspešnost organizacije, predvsem pa so mnenja, da je za organizacijo izredno pomembno permanentno izobraževanje. Ravnanje z znanjem v obravnavani organizaciji zahteva popoln pristop in velja za eno od ključnih orodij, ki od managementa zahteva precejšen napor in spremembe.

Cimerman Kacova (2014) je v magistrski nalogi raziskovala vlogo in pomen procesov managementa znanja za zagotavljanje kakovostne zdravstvene nege in oskrbe v bolnišnici. Zanimalo jo je, kateri procesi managementa znanja so potrebni za zagotavljanje kakovostne zdravstvene oskrbe in kateri procesi so prisotni v organizaciji oz na katerem področju obstaja vrzel. Na podlagi ankete je ugotovila, da so zastopani vsi procesi managementa znanja (pridobivanje znanja, uporaba znanja, izmenjava znanja, shranjevanje in prenos znanja ter arhiviranje znanja) in hkrati zadovoljene zahteve standardov kakovosti, zaposleni pa se dolgoročno lažje prilagajajo spremembam.

Rakova (2015) je proučevala management znanja in inoviranje. Raziskovala je stanje profesionalnega in neprofesionalnega inoviranja, udeleženos ter uspešnos zaposlenih pri inoviranju. Želela je tudi dokazati pomembnos mreženja novega znanja v odprtem sistemu inoviranja ter proučiti pomen ter vpliv procesov managementa znanja pri pridobivanju novega znanja. Ugotovila je, da je znanje ključni dejavnik v procesu inoviranja v podjetju. Avtorica potrjuje, da je neprofesionalno inoviranje, torej inoviranje vseh zaposlenih, zelo pomembno za organizacijo, saj pomaga k novim izboljšavam in prihrankom. Management znanja ima ključno nalogo iskanja znanja, zajemanja novega znanja, ki pa mora biti v skladu s cilji in strategijami razvoja organizacije ter prenosa znanja med zaposlenimi. Organizacija z odprtim sistemom inoviranja mreži novo znanje in vire idej z zunanjimi institucijami znanja, univerzami, poslovnimi partnerji, konkurenti itd., kajti čeprav ima službo raziskav, razvoja in

tehnološkega razvoja, še vedno nima vsega znanja, znanje pa je treba mrežiti. V odprtem sistemu inoviranja se mreži novo znanje, ki je pomembno za nadaljnje inoviranje in nenehen razvoj.

Pregled teoretičnih izhodišč ter izidov nekaterih dosedanjih opravljenih raziskav s področja managementa znanja in njegovega učinka na poslovno uspešnost je pokazal, da je tematika aktualna in vredna pozornosti teoretikov, raziskovalcev in praktikov s področja managementa. Nekateri slovenski raziskovalci so že ugotavljali vpliv managementa znanja na poslovno uspešnost, a nihče med njimi še ni raziskoval tega vpliva v posamezni dejavnosti, v našem primeru v živilskopredelovalni dejavnosti oz. v podjetjih v njej.

Proizvodnja hrane in pijač, kar je predmet naše raziskave, spada med najpomembnejše dejavnosti slovenskega gospodarstva. V letu 2009 je bil živilskopredelovalni sektor tretji največji zaposlovalec, za kovinskopredelovalno industrijo in proizvodnjo električnih naprav. Po deležu v prihodkih od prodaje in dodani vrednosti se je dejavnost uvrščala na četrto mesto v predelovalni dejavnosti, kar pa je samo še poglobilo naše zanimanje za raziskavo (GZS 2015).

2.5 Sklep teoretičnega dela

Najboljši vir konkurenčne prednosti organizacije postaja znanje z akcijsko usmerjenega vidika. Znanje je znotraj organizacije mešanica posameznih izkušenj, miselno povezanih informacij, strokovnih spoznanj, ki pa so skupaj podlaga za določanje in vključevanje novih izkušenj in informacij. Nahaja se v ljudeh, v dokumentih in arhivih ter v delovnih procesih, običajih, postopkih in pravilih.

Znanje je posledica razmišljanja, ki je ustvarjeno v nekem določenem trenutku, medtem ko informacije štejemo med izdelke, ki »lahko počakajo« v skladišču. Ko informacije uporabimo in jim dodamo neki vidik, določen pomen in namen za izboljšanje uspešnosti organizacije, se razvije znanje. Ko pa to znanje povežemo z lastno intuicijo, ki izhaja iz naših predhodnih izkušenj, pridemo do modrosti.

Znanje se lahko deli na več načinov: na komercialno in nekomercialno, na eksplicitno in implicitno, na konceptualno ali »know what«, aplikativno ali »know how«, sistemsko ali »know why«, motivirano kreativnost ali »care why«, strateško, ključno ter standardno znanje.

Ne glede na to, kakšno znanje imajo v podjetju ali drugi organizaciji in kako se to deli, je treba znanje vključiti v proizvode in procese. Tovrstna implementacija znanja v organizaciji je v domeni managementa znanja. Zainteresirani so se znotraj managementa znanja na samem začetku ukvarjali izključno z vprašanji, povezanimi z informatiko, pozneje pa tudi z vprašanji organiziranosti podjetij in drugih organizacij ter obvladovanja intelektualnega kapitala.

Management znanja naj bi bil del celovitega procesa managementa v podjetju ali drugi organizaciji.

Gre za sistematsko analizo, načrtovanje, pridobivanje, ustvarjanje, razvijanje, shranjevanje in uporabo znanja v podjetju ali drugi organizaciji. Z uvajanjem koncepta managementa znanja v organizaciji se uvajajo izboljšave na različnih področjih. V ospredju je zahteva po povečanju učinkovitosti organizacije.

Z uvajanjem managementa znanja se kažejo izboljšave, kot so npr. zmanjšanje stroškov, povečanje produktivnosti, izboljšani delovni procesi, izboljšana izmenjava informacij, večja naravnost na kupce in njihovo zadovoljstvo, povečanje kakovosti proizvodov ter procesov, izboljšanje tržnega deleža, izboljšanje kvalifikacije in zadovoljstvo zaposlenih ipd. Učinkovit management znanja odraža tudi uspešnost organizacije. V organizacijah, v katerih si prizadevajo za konkurenčnost v družbenem okolju, naj bi se nenehno izboljševali, ne glede na dejavnost, v kateri delujejo.

Uspešno delujejo v tisti organizaciji, ki zadovoljuje potrebe vseh pomembnih udeležencev znotraj organizacije in v njenem družbenem okolju, npr. lastnikov, ustanoviteljev, posojilodajalcev, kupcev, zaposlenih, dobaviteljev, države in različnih javnosti, ter na ta način upravičujejo smisel svojega obstoja. V preteklosti je npr. za konkurenčnost organizacije na tržišču zadostovala njena finančna uspešnost, danes pa naj bi bila organizacija za doseganje konkurenčnosti učinkovita na kar največ področjih svojega delovanja, npr. na ekonomskem, procesnem in celovitem.

Uspešnost organizacije ugotavljamo na podlagi različnih kazalnikov, meril in standardov, ki jih delimo na dve temeljni skupini: finančne in nefinančne. Za celovito obravnavo uspešnosti poslovanja podjetja so pomembni obojni. Kazalniki, merila in standardi nam omogočajo vpogled v nekatere vidike poslovanja organizacije in dajo informacijo le, če jih primerjamo z relevantnimi drugimi. Glede izbora kazalnikov, meril in standardov ter opredelitve njihove informacijske vrednosti ni splošnega recepta, zato jih je smiselno proučevati v času in primerjati s sorodnimi organizacijami ali s povprečjem v panogi.

Ugotovili smo, da je tematika managementa znanja aktualna, da so jo raziskovali različni teoretiki, raziskovalci in praktiki ter spoznali, da je ravnanje z znanjem eden izmed osnovnih dejavnikov za poslovno uspešnost organizacije.

Po pregledu teoretičnih izhodišč o managementu znanja smo ugotovili, da je definicij toliko, kot je avtorjev. V RS je bilo opravljenih nekaj raziskav, podrobneje smo pogledali osem empiričnih raziskav o vplivu managementa znanja na poslovno uspešnost organizacije. V raziskavah se strinjajo, da ima management znanja pomembno vlogo v organizaciji. Konkurenčnost pomeni kapital organizacije, ki se skriva v znanju zaposlenih ter vključevanju vseh zaposlenih pri pretvorbi znanja v novo dodatno vrednost proizvodov in procesov. Naloga

managementa znanja je, da z njim nenehno obvladujemo vnos novega znanja v organizacijo, njegovo uporabo, shranjevanjem ter implementacijo.

Ugotovili smo, da so bile empirične raziskave o vplivu managementa znanja na poslovno uspešnost opravljene v različnem obsegu (v mikro, majhnih, srednjih in velikih podjetjih) ter v različnih dejavnostih (zdravstvenih in nepridobitnih organizacijah), a še nobena doslej ni bila opravljena v živilskopredelovalni dejavnosti.

Znanje in vednost o vplivu managementa znanja na poslovno uspešnost v pomembni predelovalni dejavnosti v RS nista na razpolago, zato nam je to predstavljalo poseben raziskovalni izziv. To je naša identificirana raziskovalna vrzel, ki jo bomo poizkusili vsaj delno zapolniti z našo empirično raziskavo, ki jo bomo podrobneje predstavili v naslednjem poglavju.

3 VPLIV MANAGEMENTA ZNANJA NA EKONOMSKO DODANO VREDNOST

Ta del naloge je empiričnega značaja, kjer je predmet raziskave vpliv dejavnikov managementa znanja na ekonomsko dodano vrednost v živilsko predelovalni dejavnosti. Namen poglavja je predstaviti način zbiranja podatkov, vzorec ter statistične metode za obdelavo podatkov. Na podlagi ugotovitev iz teoretičnega in empiričnega dela raziskave smo pripravili predloge za izboljšave ter nadaljnje raziskovanje.

3.1 Populacija, vzorec in vprašalnik

Skupno število podjetij, ki jih po SKD uvrščamo v živilskopredelovalno dejavnost v področje C(10) in področje C(11), ki so v letu 2013 oddala letno poročilo (gospodarske družbe in samostojni podjetniki), je bilo 1.059, od tega je bilo 642 gospodarskih družb in 417 samostojnih podjetnikov, 301 podjetje pa je imelo potencial zaposlenih pet (5) in več (AJPES 2014; BIZI 2014a in BIZI 2014b).

V osnovi je bila raziskava kvantitativna. Za zbiranje podatkov in informacij smo oblikovali anonimni spletni vprašalnik.

Vprašalnik, ki je bil uporabljen in povzet po Gomezelj Omerzelovi (2009), smo izdelali s pomočjo brezplačnih orodij, ki jih omogoča Googlov Drive. Vprašanja so bila zaprtega tipa z vnaprej pripravljenimi odgovori. Možnost izbire nekaterih odgovorov je temeljila na petstopenjski Likertovi ocenjevalni lestvici z odgovori od 1 (se ne strinjam – sploh ne drži) do 5 (se popolnoma strinjam), ki smo ji dodali še možnosti »ne vem« in »se ne nanaša na naše podjetje«, če anketiranec vprašanja ni mogel oceniti. Zaradi lažje obdelave podatkov je vprašalnik razdeljen v vsebinske sklope: demografski podatki; management znanja; uspešnost podjetja; splošna značilnost podjetij. Preden smo vprašalnik uporabili, smo ga testirali v dveh že znanih podjetjih, ki potem nista sodelovali v raziskavi, in odpravili pomanjkljivosti. Odpravili smo tudi pomanjkljivosti, ki jih je zaznal in predlagal spletni program. Vprašalnik je bil označen kot srednje dolga in zahtevna anketa.

Vprašalnik smo poslali zadnji teden maja 2015 na 280 elektronskih naslovov podjetij. Imenik podjetij in elektronskih naslovov smo dobili na spletnem portalu ePRS na Ajpesu, na spletnem portalu BiZi ter s pomočjo podatkov, ki smo jih dobili na spletnih straneh posameznega podjetja. Vseh od 301 podjetja nismo zajeli, kajti vsa niso imela objavljenega elektronskega naslova in kontakta.

Vsako elektronsko sporočilo, s katerim smo poslali spletno anketo, smo opremili z vljudnostim pismom in pozivom za izpolnitev. Po desetih dneh smo še enkrat poslali vljudnostni dopis, v katerem smo pozivali, da poskušajo anketo izpolniti, če tega še niso storili, če pa so jo že izpolnili, smo se jim lepo zahvalili za čas, ki so ga porabili pri izpolnjevanju. Dopisu je bila še enkrat priložena anketa oz. povezava do nje. Na željo

anketiranih smo 50 anket poslali tudi po pošti s pisemsko ovojnico z našim naslovom ter znamko. Te ankete, ki so se vrstile na naš naslov, smo ročno vnesli v računalnik in upoštevali v analizi, bilo jih je 32. Skupaj z opomnikom smo poslali 560 vprašalnikov na 280 podjetij, ki jih po SKD uvrščamo v živilskopredelovalno industrijo, področje C(10) in področje C(11). Anketiranje smo zaključili v zadnjem tednu junija 2015.

Skupaj smo prejeli 117 izpolnjenih vprašalnikov, vendar niso bili vsi primerni. Od tega sta bila 2 vprašalnika popolnoma prazna, pri 6 vprašalnikih je bil izpolnjen samo prvi del, torej splošni podatki o anketirani osebi, 13 jih je bilo delno izpolnjenih (več kot polovica vprašalnika). Zabeleženi so bili 4 »samo« ogledi ankete in 15 klikov na nagovor. Ti anketiranci niso nadaljevali z izpolnjevanjem. Skupaj je bilo 27 vprašalnikov neustreznih. Za osnovno in zahtevnejšo statistično analizo smo uporabili 90 vprašalnikov, oz. 32 odstotkov anketiranih.

3.2 Izidi ankete

Podatke in informacije, pridobljene z anketiranjem, smo najprej oblikovali v MS Excelovi tabeli. Tako pripravljene podatke in informacije smo prenesli v Addinsoftovo programsko orodje XLSTAT 2014, kjer smo jih podrobneje statistično obdelali. Opravili smo analizo manjkajočih vrednosti, eksplorativno faktorsko analizo, linearno regresijo ter uporabili Pearsonov koeficient korelacije. Obdelane podatke smo interpretirali ter z njihovo pomočjo preverili formirane hipoteze.

Navajamo nekaj osnovnih statističnih podatkov o anketiranih podjetjih.

Demografski podatki

Preglednica 2: Spol anketiranca, starostna skupina, delovna doba in izobrazba

<i>Spol</i>		
	Frekvenca	Veljaven delež (%)
Moški	51	57
Ženski	39	43
Skupaj	90	100
<i>Starostna skupina</i>		
	Frekvenca	Veljaven delež (%)
20–30 let	2	2
31–40 let	23	26
41–50 let	44	49
51–60 let	20	22
nad 61 let	1	1
Skupaj	90	100

<i>Delovna doba</i>		
	Frekvenca	Veljaven delež (%)
< 5 let	0	0
5–15 let	21	23
16–25 let	42	47
26–35 let	26	29
36 in več	1	1
Skupaj	90	100
<i>Izobrazba</i>		
	Frekvenca	Veljaven delež (%)
Srednješolska)	13	14
Višja (VI. stopnja)	36	40
Visokošolska/univerzitetna (VII. stopnja)	36	40
Specializacija ali magisterij (VIII. stopnja)	5	6
Doktorat (IX. stopnja)	0	0
Skupaj	90	100

V raziskavi je sodelovalo 39 ženskih ali 43 odstotkov in 51 moških ali 57 odstotkov. Največ anketiranih je bilo starih od 41 do 50 let, in sicer 44 oseb, 2 anketirana sta bila v razredu od 20 do 30 let, 23 jih je bilo v razredu od 31 do 40 let, približno enako število oseb je bilo v razredu od 51 do 60 let, teh je bilo 20, le eden je bil star nad 61 let. Največ anketirancev je imelo delovno dobo v razredu od 16 do 25 let, 42 oseb ali 47 odstotkov anketiranih. Sledi delovna doba od 26 do 35 let, takih je bilo 26 oseb. V razredu od 5 do 15 let je bilo 21 oseb, v razredu od 36 let in več pa ena oseba.

Ugotovili smo, da ima enak delež anketiranih, 40-odstoten, dokončano VI. stopnjo in VII. stopnjo izobrazbe. Sledi srednješolska izobrazba s 14 odstotki. Magisterij ali specializacijo je imelo le 6 odstotkov anketiranih, nihče ni imel doktorata. Na srednji ravni vodenja je bilo 46 odstotkov anketiranih, na najvišji ravni jih je bilo 28 odstotkov, preostali delež je bil na najnižji ravni vodenja.

Sledijo trditve in rezultati, povezani z managementom znanja. Anketiranci so ocenjevali resničnost trditev od 1 do 5, kjer je 1 pomenilo, da je trditev najmanj resnična, in 5, da je zelo resnična. Imeli so še možnost trditev »ne vem« (NV) in »se ne nanaša na naše podjetje« (SN). Najprej nas je zanimalo, kdo je odgovoren za management znanja v podjetju. Anketa je pokazala, da je kar 53 odstotkov anketiranih odgovorilo, da je v podjetju za management znanja odgovoren kar management podjetja, 43 odstotkov jih je odgovorilo, da je odgovorna kadrovska služba, le 3 odstotki anketiranih so odgovorili, da je v podjetju za management znanja odgovoren poseben oddelek, ki se ukvarja samo s tem. Preostali anketiranci so označili možnost drugo ali pa niso odgovorili.

Management znanja

V drugem delu vprašalnika so se vprašanja nanašala na sklop managementa znanja: na splošno o znanju, na pridobivanje znanja, na shranjevanje znanja, na prenos znanja, na uporabo znanja in na merjenje učinkovitosti znanja. V nadaljevanju bodo po teh sklopih prikazani rezultati ter interpretacije rezultatov.

Preglednica 3: Pristojnost in odgovornost za management znanja

<i>Kdo je pristojen in odgovoren za management znanja?</i>		
	Veljaven delež (%)	Kumulativa (%)
Kadrovska služba	43	43
Oddelek IT	0	43
Management podjetja	53	96
Poseben oddelek, ki se ukvarja samo z managementom znanja	3	99
Drugo:	1	100

Iz tabele je razvidno, da je v večini podjetij za management znanja pristojen in odgovoren kar management podjetja, nato pa kadrovska služba. Zelo malo podjetij ima za management znanja poseben oddelek, ki se ukvarja samo s tem področjem.

V splošnem delu nas je zanimalo, kakšen je odnos do znanja. Na lestvici od 1 do 5 se anketiranci najbolj strinjajo s trditvijo (ocena 3,7), da se v podjetju zavedajo vpliva znanja na uspešnost, najmanj pa s trditvijo (povprečna ocena 2), da imajo trenutno načrtovanih veliko dejavnosti na področju znanja. Nekje na polovici sta bili trditvi, da sproti analizirajo, katerih znanj jim primanjkujejo (ocena 2,6), in da imajo razvite metode za identifikacijo znanja (ocena 2,2).

V delu, kjer so bile trditve povezane s pridobivanjem znanja, so se anketirani strinjali ali ne na lestvici od 1 do 5. Anketirani so se strinjali s trditvijo, da uporabljajo internet (ocena 3,9), da spremljajo strokovno literaturo (ocena 3,7), da se podjetja vedno primerjajo z najmočnejšimi konkurenti (ocena 3), da se udeležujejo predstavitev novosti pri dobaviteljih in kupcih (ocena 3), da obiskujejo strokovne sejme doma in v tujini (ocena 2,9), da podjetje spodbuja in podpira zaposlene pri nadaljnjem izobraževanju (ocena 2,8). Najmanj so se strinjali s trditvami, da novo znanje pridobivajo z nakupom licenc (ocena 0,2), da novo znanje pridobivajo s pogodbo o franšizi in da novo znanje pridobivajo z nakupom ali prevzemom podjetja, ki ima potrebno znanje. Pri zadnjih dveh navedenih trditvah je precej anketiranih tudi odgovorilo, da se trditve ne nanašajo na njihova podjetja.

Glede shranjevanja znanja so se anketirani najbolj strinjali s trditvijo, da podjetje shranjuje (ima arhiv) dokument o svojem nastanku (ocena 3,5), da podjetje redno shranjuje znanje (ima arhiv) o izvedbi in vsebini delovnih procesov. Precej visoka je tudi ocena trditve (3,2), da je

kadrovska služba seznanjena z inovativnimi dosežki posameznika in te informacije uporablja v kadrovskih procesih (npr. pri načrtovanju izobraževanj, pri kadrovanju ipd.). Najmanj so se strinjali s trditvijo, da podjetje ob koncu večjih delovnih dosežkov izvaja intervjuje z izvajalci o poteku dela.

Pri prenosu znanja so se anketirani najbolj strinjali s trditvama (in ju ocenili pozitivno), da dobro počutje v podjetju pozitivno vpliva na prenos znanja (ocena 3,8) in da je vsak zaposleni usposobljen za opravljanje več delovnih nalog (ocena 3,6). Najmanj pa so se strinjali s trditvama, da je kultura podjetja takšna, da ne spodbuja širjenja znanja (ocena 0,5), in da podjetje ne omogoča prenosa znanja med oddelki (ocena 0,4).

Pri uporabi znanja je 6 trditev, ki so jih anketirani ocenili kot najresničnejše: koristne predloge pohvalimo (ocena 3,6), koristne predloge uporabimo v praksi (ocena 3,6), podjetje uspešno uporablja lastne pretekle izkušnje za razreševanje novih izzivov (ocena 3,5), podjetje uspešno uporablja svoje znanje v delovnih procesih (ocena 3,3), podjetje uspešno trži svoje proizvode (ocena 3,4), zaposlene spodbujamo, da novo znanje uporabljajo v svoji praksi (ocena 3,2). Najmanj so se strinjali s trditvijo, da je znanja v podjetju dovolj, problematična je njegova uporaba (ocena 1,5).

Zelo nizke so bile ocene strinjanja v delu merjenja učinkovitosti uporabe znanja. Tu so bile povprečne ocene v razredu od 1 do 5 med 1,6 in 2. Najbolj so se strinjali s trditvijo, da učinke uporabljenega znanja spremljajo po občutku (ocena 2), najmanj pa so se strinjali, da učinke uporabljenega znanja spremljajo z različnimi kazalniki.

Preglednica 4: Management znanja – ocenjene trditve

<i>1 MANAGEMENT ZNANJA (5 – popolnoma soglašam in 1 – ne soglašam).</i>	<i>Povprečje</i>	<i>Std. odklon</i>
1.1 V podjetju se zavedamo vpliva znanja na uspešnost.	3,7	0,63
1.2 Sproti analiziramo, katerih znanj nam primanjkuje.	2,6	1,23
1.3 Imamo razvite metode za identifikacijo znanja v podjetju.	2,2	1,11
1.4 Trenutno imamo načrtovanih veliko dejavnosti na področju MZ.	2	1,1
<i>2 PRIDOBIVANJE ZNANJA (5 – popolnoma soglašam in 1 – ne soglašam).</i>	<i>Povprečje</i>	<i>Std. odklon</i>
2.1 Uporabljamo internet.	3,9	0,32
2.2 Spremljamo strokovno literaturo.	3,7	0,59
2.3 Podjetje se vedno primerja z najmočnejšimi konkurenti.	3	1,07
2.4 Udeležujemo se predstavitev novosti pri naših dobaviteljih in kupcih.	3	1,09
2.5 Podjetje spodbuja in podpira zaposlene pri nadaljnjem izobraževanju.	2,8	0,9
2.6 Študentom omogočamo opravljanje prakse, seminarskih in diplomskih nalog na primeru našega podjetja.	2,5	0,88
2.7 Obiskujemo strokovne sejme doma in v tujini.	2,9	0,87
2.8 Izvajamo interna usposabljanja.	2,6	0,8

<i>2 PRIDOBIVANJE ZNANJA (5 – popolnoma soglašam in 1 – ne soglašam).</i>	<i>Povprečje</i>	<i>Std. odklon</i>
2.9 Sodelujemo z zunanjimi sodelavci.	2,4	0,86
2.10 Spodbujamo študij ob delu.	2	1,01
2.11 Zaposleni se udeležujejo različnih seminarjev in delavnic zunaj podjetja.	2,5	0,9
2.12 Za druge dejavnosti (računovodstvo ipd.) najemamo strokovnjake zunaj podjetja.	1,9	1,46
2.13 Podjetje je povezano v strateške povezave ali partnerstva.	1,6	1,59
2.14 Sodelujemo z zunanjimi raziskovalnimi institucijami.	1,8	1,49
2.15 Podjetje ima dobro razvito raziskovalno dejavnost.	2,2	1,01
2.16 Za osnovno dejavnost najemamo strokovnjake zunaj podjetja.	1,5	1,16
2.17 Podjetje spodbuja delovanje zaposlenih v okviru internih (lastnih) centrov in inštitutov.	1,8	1,06
2.18 Novo znanje pridobivamo z nakupom licenc.	0,2	1,71
2.19 Novo znanje pridobivamo s pogodbo o franšizi.	0	1,68
2.20 Novo znanje pridobivamo z nakupom ali prevzemom podjetja, ki ima potrebno znanje.	0	1,81
<i>3 SHRANJEVANJE ZNANJA (5 – popolnoma soglašam in 1 – ne soglašam).</i>	<i>Povprečje</i>	<i>Std. odklon</i>
3.1 Podjetje shranjuje (ima arhiv) dokument o svojem nastanku, razvoju in viziji delovanja.	3,5	1,07
3.2 Podjetje redno shranjuje znanje (ima arhiv) o izvedbi in vsebini delovnih procesov.	3,4	1,06
3.3 Podjetje ima dobro organizirano dokumentacijo o znanju in dosežkih zaposlenih.	3,1	1,06
3.4 Podjetje podpira javno objavo uspehov.	2,6	1,27
3.5 Podjetje redno shranjuje podatke (ima arhiv) o izvedbi in vsebini raziskovalnega procesa.	2,6	1,21
3.6 Kadrovska služba je seznanjena z inovativnimi dosežki posameznika in te informacije uporablja v kadrovskih procesih (npr. pri načrtovanju izobraževanj, pri kadrovanju ipd.).	3,2	1,36
3.7 Podjetje ob koncu večjih delovnih dosežkov izvaja intervjuje z izvajalci o poteku dela.	1,7	1,31
<i>4 PRENOS ZNANJA5 (5 – popolnoma soglašam in 1 – ne soglašam).</i>	<i>Povprečje</i>	<i>Std. odklon</i>
4.1 Dobro počutje v podjetju pozitivno vpliva na prenos znanja.	3,8	0,42
4.2 Vsak zaposleni je usposobljen za opravljanje več delovnih nalog.	3,6	0,59
4.3 Vodstvo ima redne sestanke z zaposlenimi (1 x tedensko).	2,5	1,12
4.4 Vpeljano imamo timsko in projektno delo.	2,4	0,97
4.5 Podjetje ima na voljo prostore, kjer se zaposleni lahko zadržujejo in neformalno družijo.	2,9	0,92
4.6 Podjetje ima učinkovit sistem svetovanja in mentoriranja mlajših sodelavcev.	2,4	0,88
4.7 Vsak zaposleni svoje sodelavce obvesti o novo pridobljenem znanju.	2,2	1,02
4.8 Podjetje omogoča mlajšim sodelavcem spoznavanje z različnimi raziskovalnimi področji.	2,3	0,98
4.9 Pomanjkanje znanja ovira širjenje znanja.	1,9	1,3

<i>4 PRENOS ZNANJA5 (5 – popolnoma soglašam in 1 – ne soglašam).</i>	<i>Povprečje</i>	<i>Std. odklon</i>
4.10 Zaposleni so pripravljeni posredovati svoje znanje, vendar imajo za to premalo časa.	2,1	0,74
4.11. Podjetje spodbuja svoje zaposlene k objavljanju svojih dosežkov.	2,2	0,86
4.12 Podjetje premore učinkovit računalniško podprt sistem za dostop in iskanje po lastnih zbirkah znanja.	2,2	0,9
4.13 Podjetje redno organizira različne interne izobraževalne delavnice, s katerim spodbuja izmenjavo mnenj.	2,1	0,87
4.14 Zaposleni imajo premalo komunikacijskih spretnosti, potrebnih za prenos znanja.	1,7	0,85
4.15 Podjetje redno organizira predstavitve in razprave o dosežkih zaposlenih.	1,7	0,91
4.16 Podjetje ne stimulira dovolj pretoka znanja.	1,2	1,37
4.17 Zaposleni ne razumejo pomembnosti širjenja in izmenjave znanj v podjetju.	1	1,27
4.18 Zaposleni skrivajo svoje znanje pred sodelavci, ker menijo, da s tem povečujejo svojo konkurenčno prednost pred njimi.	1,6	1,07
4.19 Podjetje premore učinkovit računalniško podprt sistem za vizualno komunikacijo med zaposlenimi, npr. videokonferenca.	1,8	1,07
4.20 Kultura podjetja je takšna, da ne spodbuja širjenja znanja.	0,5	1,26
4.21 Podjetje ne omogoča prenosa znanja med oddelki.	0,4	1,26
<i>5 UPORABA ZNANJA5 (5 – popolnoma soglašam in 1 – ne soglašam).</i>	<i>Povprečje</i>	<i>Std. odklon</i>
5.1 Koristne predloge pohvalimo.	3,6	0,62
5.2 Koristne predloge uporabimo v praksi.	3,6	0,6
5.3 Podjetje uspešno uporablja lastne pretekle izkušnje za razreševanje novih izzivov.	3,5	0,6
5.4 Podjetje uspešno uporablja svoje znanje v delovnih procesih.	3,3	0,64
5.5 Podjetje uspešno trži svoje proizvode.	3,4	0,69
5.6 Zaposlene spodbujamo, da novo znanje uporabijo v svoji praksi.	3,2	0,77
5.7 Najboljše predloge nagradimo.	2,6	1,27
5.8 Podjetje zna uspešno izkoristiti potenciale svojih zaposlenih.	2,7	0,94
5.9 Posameznike nagradimo glede na uspešno uporabljeno novo znanje –finančne spodbude.	2,4	1,14
5.10 Dopuščamo napake, ki se pojavljajo zaradi uporabe novih znanj.	2,4	0,68
5.11 Z zaposlenimi se pogovarjamo o njihovih potrebah po znanju.	2,3	0,86
5.12 Posameznike nagradimo glede na uspešno uporabljeno novo znanje – nefinančne spodbude.	2,3	0,84
5.13 Znanja je v podjetju dovolj, problematična je njegova uporaba.	1,5	1,12
5.14 Podjetje uspešno uporablja svoje znanje v raziskovalnih procesih.	2	1,15
5.15 Podjetje uspešno trži svoje raziskovalne dosežke.	2	1,29
<i>6. MERJENJE UČINKOVITOSTI UPORABE ZNANJA (5 – popolnoma soglašam in 1 – ne soglašam).</i>	<i>Povprečje</i>	<i>Std. odklon</i>
6.1 Učinke uporabljenega znanja spremljamo po občutku.	2	1,01
6.2 Spremljamo znižanje stroškov zaradi uporabljenega znanja.	1,9	1,1

6. MERJENJE UČINKOVITOSTI UPORABE ZNANJA (5 – popolnoma soglašam in 1 – ne soglašam).	Povprečje	Std. odklon
6.3 Spremljamo vpliv uporabljenega znanja na dodano vrednost zaposlenega.	1,8	1,12
6.4 Učinka uporabljenega znanja ne spremljamo.	1,1	1,3
6.5 Spremljamo razmerje med naložbami v znanje in finančno donosnostjo.	1,7	1,2
6.6 Učinke uporabljenega znanja spremljamo z različnimi kazalniki.	1,6	1,19

Ekonomska dodana vrednost podjetja

V tretjem delu vprašalnika smo želeli izvedeti več o uspešnosti podjetij.

Sledila so vprašanja o finančnih kazalnikih poslovne uspešnosti podjetij, in sicer vprašanja o donosnosti, kot so povprečna stopnja dobička iz vse prodaje, povprečna stopnja dobička iz lastniškega kapitala in povprečna stopnja dobička iz vseh sredstev v obdobju zadnjih treh let. Prav tako nas je zanimala povprečna stopnja dobička v primerjavi z vsemi poznanimi konkurenčnimi podjetji v treh letih. Rezultate smo prikazali v preglednici 5.

Preglednica 5: Povprečne stopnje dobičkov v zadnjih treh letih

Iz vse prodaje

	Veljaven delež (%)	Kumulativa (%)
0–4 %	14	14
5–9 %	57	71
10–19 %	28	99
20–35 %	1	100
Več kot 35 %	0	100
Skupaj	100	

Iz vseh sredstev

	Veljaven delež (%)	Kumulativa (%)
0–4 %	19	19
5–9 %	64	83
10–19 %	17	100
20–35 %	0	100
Več kot 35 %	0	100
Skupaj	100	

Iz lastniškega kapitala

	Veljaven delež (%)	Kumulativa (%)
0–4 %	21	21
5–9 %	56	76
10–19 %	21	97
20–35 %	1	99
Več kot 35 %	1	100
Skupaj	100	

V primerjavi z vsemi poznanimi konkurenčnimi podjetji v 3 letih.

	Veljaven delež (%)	Kumulativa(%)
Nekoliko nižja kot pri tekmeceh	7	7
Približno enaka kot pri tekmeceh	64	71
Zmerno višja od tekmecev	28	99
Občutno višja od tekmecev	0	99
Izjemno višja od tekmecev	1	100
Skupaj	100	

Povprečna 5- do 9-odstotna stopnja dobička iz vse prodaje se je pokazala kar v 51 podjetjih, kar znese 57 odstotkov in predstavlja najvišji delež. Najmanj podjetij pa je bilo v razredu od 20 do 35 odstotkov, namreč samo eno podjetje. Povprečna 0- do 4-odstotna stopnja dobička se je pokazala v dvanajstih podjetjih, kar predstavlja 14-odstoten delež, v 25 podjetjih pa beležijo 10- do 19-odstotno stopnjo dobička, kar predstavlja 28 odstotkov anketiranih. Precej velik je torej delež podjetij, ki beležijo visoko stopnjo dobička.

Povprečna stopnja dobička iz celotnih sredstev v zadnjih treh letih je največja v 15 podjetjih, kar predstavlja 17-odstoten delež. V 58 podjetjih je stopnja dobička med 5 in 9 odstotki, v 17 podjetjih, kar predstavlja 19 odstotkov anketiranih, pa je bila zabeležena stopnja dobička med 0 in 4 odstotki.

Zanimalo nas je tudi, kakšna je v zadnjih treh letih povprečna stopnja dobička iz lastniškega kapitala. Rezultati anketiranih so nam pokazali, da ima največ anketiranih podjetij (50 podjetij) stopnjo med 5 in 9 odstotkov, kar znaša 56 odstotkov; sledijo podjetja, ki imajo povprečno stopnjo od 0 do 4 odstotkov, njihov delež je 21-odstoten (19 podjetij); zavidljivo povprečno stopnjo dobička med 10 in 19 odstotki ima prav tako 19 podjetij ali 21 odstotkov anketiranih.

Želeli pa smo tudi vedeti, kako se bodo podjetja ocenila in ali spremljajo rezultate dobičkonosnosti v primerjavi s konkurenčnimi podjetji. Kar 58 podjetij (64 odstotkov) nam je zaupalo, da imajo stopnjo dobička približno enako kot tekmece. 25 podjetij (28 odstotkov) meni, da imajo zmerno višjo stopnjo dobička kot tekmece, nekoliko nižjo stopnjo ima 6 podjetij, 1 podjetje pa je menilo, da ima izjemno višjo stopnjo dobička od tekmecev.

Splošne značilnosti podjetij

V četrtem delu ankete smo želeli dobiti sliko o splošnih značilnostih podjetij, in sicer kakšna je statusna ureditev podjetja ter starost in število zaposlenih. Sodelovalo je 76 odstotkov družb z omejeno odgovornostjo (d. o. o.), 13 odstotkov delniških družb (d. d.) in 11 odstotkov samostojnih podjetnikov (s. p).

Preglednica 6: Statusna ureditev podjetja

<i>Statusna ureditev podjetja</i>	Veljaven delež (%)	Kumulativa (%)
Družba z omejeno odgovornostjo (d. o. o)	76	76
Družba z neomejeno odgovornostjo (d. n. o)	0	76
Delniška družba (d. d.)	13	89
Samostojni podjetnik (s. p.)	11	100
Drugo:	0	100
Skupaj	100	

Po starosti podjetij so prevladovala podjetja, stara od 21 do 50 let, njihov delež je bil 51-odstoten, 21-odstoten je bil delež podjetij, starih med 11 in 20 let. 9 odstotkov podjetij je bilo še zelo mladih, torej starih od 2 do 5 let, 5 odstotkov podjetij pa je bilo starih več kot 50 let.

Preglednica 7: Starost podjetja

<i>Starost podjetja</i>	Veljaven delež (%)	Kumulativa (%)
2–5 let	9	9
6–10 let	14	23
11–20 let	21	44
21–50 let	51	95
Več kot 50 let	5	100
Skupaj	100	

Med sodelujočimi podjetji je po številu zaposlenih najvišji delež (31-odstoten) pripadel podjetjem, ki imajo od 11 do 50 zaposlenih. Sledi 19-odstoten delež podjetij, ki imajo od 51 do 100 zaposlenih, in 18-odstoten delež podjetij, ki imajo od 5 do 10 zaposlenih. Vsi ostali rezultati so nižji.

Preglednica 8: Število zaposlenih v podjetju

<i>Število zaposlenih v podjetju</i>	Veljaven delež (%)	Kumulativa (%)
5–10	18	18
11–50	31	49
51–100	19	68
101–170	9	78
171–250	9	86
251 ali več	14	100
Skupaj	100	

Nadaljnja obdelava podatkov

Za nadaljnjo obdelavo podatkov smo izvedli analizo manjkajočih vrednosti. Kot pravijo Hair idr. (2006), ima raziskovalec redko na voljo podatke brez manjkajočih vrednosti. V ta namen dajejo nekaj navodil:

- ostati mora dovolj enot za izbrane statistične tehnike;
- če za opazovano enoto manjka manj kot 10 odstotkov vrednosti, jo lahko zadržimo;
- če za posamezno spremenljivko manjka manj kot 15 odstotkov vrednosti, jo lahko zadržimo.

Po tej analizi nam je ostalo 67 od 90 opazovanih enot . Idealno bi bilo za analizo uporabiti vse enote, vendar niso vse imele vseh vrednosti. Tako nam je ostal vzorec 67 enot, kar je še primeren vzorec za obdelavo podatkov. Izgubili pa smo tudi tri spremenljivke: 2.18 (novo znanje pridobivamo z nakupom licence), 2.19 (novo znanje pridobivamo s pogodbo o franšizi) in 2.20 (novo znanje pridobivamo z nakupom ali prevzemom podjetja, ki ima potrebno znanje), tako nam je ostalo 66 od 69 spremenljivk.

Za nadaljnje urejanje podatkov oziroma manjkajočih vrednosti imamo od tu naprej (po izločitvi spremenljivk in enot) kar nekaj možnosti (Hair in dr. 2006):

- manjkajoče vrednosti ne nadomestimo. Tukaj imamo potem spet dve možnosti, in sicer lahko izberemo možnost, da se nam v vsako analizo kar same vključijo tiste enote, ki imajo določene vrednosti, ali pa se odločimo, da se manjkajoče vrednosti pri analizi kar same nadomestijo s povprečni vrednosti, ki jih imamo na razpolago za posamezne spremenljivke (metoda pairwise);
- manjkajoče vrednosti nadomestimo ali imputiramo.

V našem primeru smo se odločili, da manjkajoče vrednosti nadomestimo. Posamezne manjkajoče vrednosti določene spremenljivke smo nadomestili z njihovo lastno povprečno vrednostjo.

Da smo preverili število dimenzij, smo uporabili eksplorativno faktorsko analizo. Preverjali smo z Addinsoftovim programskim paketom XLSTAT. Pri faktorski analizi gre za študij soodvisnosti med spremenljivkami, tako da poskušamo najti novo množico spremenljivk (faktorjev), ki predstavljajo to, kar je skupnega opazovanim spremenljivkam. Iščemo nove spremenljivke (latentne faktorje), ki so »zadaj« za merjenimi spremenljivkami in ki povzročajo, da se merjene spremenljivke obnašajo tako, kot se, oziroma da so povezave takšne, kot so. Iščemo torej latentne razsežnosti, ki pojasnjujejo strukturo nekega pojava (Bastič 2006). Da bi dobili sliko ozadja neke dimenzije, smo uporabili (posamezne dimenzije znanja v našem modelu) metodo glavnih osi (angl. Principal Axis Factoring – PAF). Izhodišče pri faktorski analizi so komunalitete, ki pomenijo pojasnjeno varianco opazovanih spremenljivk, z novonastalimi faktorji (dimenzijami).

Za preverjanje druge hipoteze smo uporabili regresijsko analizo. Regresijska analiza je statistična metoda, ki nam pomaga analizirati odnos med odvisno številsko spremenljivko in eno ali več neodvisnimi številskimi spremenljivkami. Odvisne spremenljivke so povprečne stopnje dobička, neodvisne pa novonastale dimenzije (faktorji). Pomaga nam določiti delež sprememb pri odvisni spremenljivki, ki jih je mogoče pojasniti z neodvisnimi spremenljivkami, zapisati v matematični obliki zvezo med odvisno in neodvisnimi spremenljivkami ter napovedati vrednost odvisne spremenljivke glede na vrednosti neodvisnih spremenljivk (Bastič 2006). Uporabili smo linearno regresijo.

Pri proučevanju linearnega vpliva ene neodvisne spremenljivke na odvisno govorimo o enostavni linearni regresiji. Regresijsko funkcijo zapišemo kot $Y = a + BX$, pri čemer je a regresijska konstanta, B pa regresijski koeficient. Ta nam pove, za koliko enot se v povprečju spremeni odvisna spremenljivka, če se neodvisna poveča za eno enoto (Bastič 2006).

Pearsonov koeficient korelacije predstavlja velikost linearne povezanosti dveh številskih spremenljivk X in Y , merjenih na istem predmetu preučevanja. Koeficient je definiran kot vsota produktov razlik med posameznimi X in Y vrednostmi ter njunimi povprečji standardnih odklonov obeh vrednosti v razmerju s stopnjami prostosti oziroma kot razmerje med kovarianco in produktom obeh standardnih odklonov.

Pogoj za računanje tega koeficienta je linearna odvisnost obeh vpletenih spremenljivk. Za določanje povezanosti spremenljivk, ki niso povezane linearno, se uporablja Spearmanov koeficient korelacije.

3.3 Ključne ugotovitve raziskave

Analiza managementa znanja kot večdimenzionalnega prostora je bila izvedena na vzorcu 90 podjetij. Izvedli smo preizkus primernosti vzorčenja, KMO, ki naj bi bila med 0 in 1. V našem primeru je bila ocena 0,65, kar smo ocenili kot primerno za analizo dimenzije prostora z eksplorativno faktorsko analizo. Število dimenzij za analizo smo izbrali na podlagi literature in že izvedene analize Gomezelj Omerzelove 2009.

Dimenzije so bile naslednje: pridobivanje znanja, shranjevanje znanja, prenos znanja, uporaba znanja, merjenje učinkovitosti znanja. Omerzelova je izvedla analizo na populaciji poslovnih subjektov z 10 do 250 zaposlenih v vseh dejavnostih. Odločili smo se za analizo v posamezni dejavnosti, v našem primeru v živilskopredelovalni dejavnosti oz. podjetjih v njej. Vzorec je namenski. Zaradi ožjega izbora populacije in njene manjše številčnosti smo pričakovali manjše število dimenzij, prav tako pa možnost nezanesljivosti.

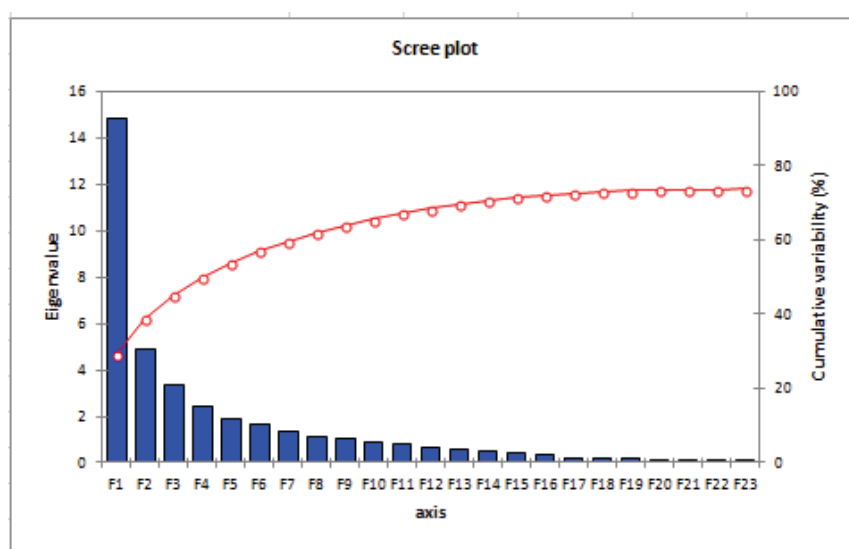
Število faktorjev smo določili na podlagi lastne vrednosti, deleža pojasnjene variance in grafičnega prikaza. Grafični prikaz je pokazal, da je mogoče število faktorjev od 5 do 13. Faktorjev z lastno vrednostjo nad 1 je bilo 9 (tabela 9 in slika 3), delež pojasnjene variance za

9 faktorjev je 63,78 odstotka, za 13 pa 69,54 odstotka. Rešitve smo preverjali z več faktorji (5–7), najprimernejša rešitev pa se nam je pokazala s sedmimi faktorji, kar nam pojasni 59,52 odstotka variance.

Preglednica 9: Število faktorjev z lastno vrednostjo

Eigenvalues:													
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13
Eigenvalue	14,806	4,890	3,313	2,456	1,854	1,683	1,352	1,134	1,043	0,878	0,802	0,667	0,592
Variability (%)	29,031	9,588	6,496	4,816	3,635	3,300	2,651	2,223	2,045	1,721	1,573	1,308	1,161
Cumulative %	29,031	38,619	45,115	49,932	53,567	56,867	59,518	61,741	63,786	65,507	67,080	68,388	69,549

Opomba: Eigenvalues: lastna vrednost; Variability: variabilnost; Cumulative: skupna vrednost.



Slika 3: Grafični prikaz velikosti faktorjev

Število faktorjev, ki jih obdržimo na podlagi lastne vrednosti, je 7, razložijo pa 59,52 odstotka celotne variance.

Preglednica 10: Izbrani faktorji (D1–D7) po rotaciji

Percentage of variance after Varimax rotation:							
	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7
Variability (%)	9,170	7,253	7,337	11,156	9,996	7,999	6,607
Cumulative %	9,170	16,422	23,759	34,915	44,912	52,911	59,518

Opomba: Variability: variabilnost; Cumulative: skupna vrednost; Percentage of variance after Varimax rotation: odstotek variance po rotaciji Varimax.

Pri spremenljivkah smo pogledali, katere spremenljivke zadržati. O tem smo se odločili z upoštevanjem komunalitet posameznih spremenljivk. V samem procesu analize se je izkazalo, da je bilo zaradi prenizkih komunalitet in nalaganja na napačne faktorje treba izločiti 15

spremenljivk. Te so bile: »uporabljamo internet«, »zaposleni se udeležujejo različnih seminarjev in delavnic zunaj podjetja«, »za druge dejavnosti (računovodstvo ipd.) najemamo strokovnjake zunaj podjetja«, »podjetje ima dobro razvito sodelovanje z drugimi podjetji in organizacijami pri skupnih razvojno-raziskovalnih projektih«, »kadrovska služba je seznanjena z inovativnimi dosežki posameznika in te informacije uporablja v kadrovskih procesih (npr. pri načrtovanju izobraževanj, pri kadrovanju na prosta delovna mesta ipd.)«, »dobro počutje v podjetju pozitivno vpliva na prenos znanja«, »vsak zaposleni je usposobljen za opravljanje več delovnih nalog«, »vodstvo ima redne sestanke za zaposlenimi (enkrat tedensko)«, « podjetje premore učinkovit računalniško podprt sistem za dostop in iskanje po lastnih zbirkah znanja«, »zaposleni imajo premalo komunikacijskih spretnosti, potrebnih za prenos znanja«, »podjetje redno organizira predstavitve in razprave o dosežkih zaposlenih«, »zaposleni skrivajo svoje znanje pred sodelavci, ker menijo, da s tem povečujejo svojo konkurenčno prednost pred njimi«, »podjetje uspešno trži svoje raziskovalne dosežke«, »učinke uporabljenega znanja spremljamo po občutku«, »učinkov uporabljenega znanja ne spremljamo«.

KMO vrednost 0,65, kar nam kaže zadovoljivo oceno primernosti izbranih spremenljivk, vidimo v tabeli 14.

Preglednica 11: Merjenje ustreznosti vzorčenja

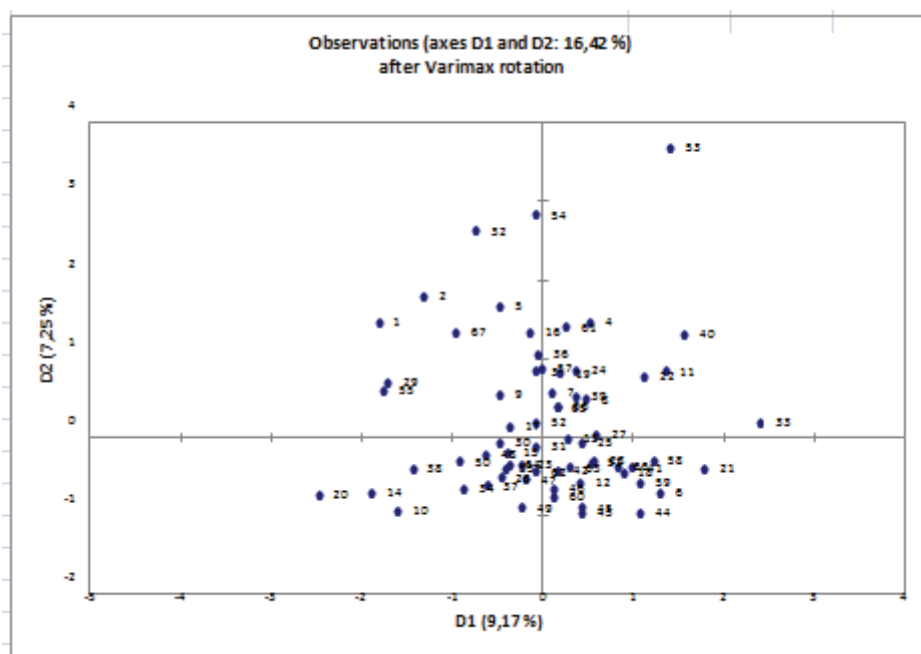
Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy– <i>KMO</i> :	<i>0,646</i>
---	--------------

Zadržali smo 7 dimenzij (faktorjev) managementa znanja z 51 spremenljivkami, ki so bile pokazane v faktorski analizi. Na že izvedeno analizo managementa znanja smo pričakovali manjše število dimenzij, dobili pa smo prav tako dve dimenziji več. V skupnem številu smo tako dobili 7 dimenzij (faktorjev). Predvidevali smo sledeče dimenzije: pridobivanje znanja, shranjevanje znanja, prenos znanja, uporaba znanja in merjenje učinkovitosti uporabe znanja. Spremenljivke pri pridobivanju znanja so se lepo naložile na dimenzijo 5 (nekaj pa se jih je tudi na dimenzijo 1, vendar ne v meri našega zanimanja), te pa so: »spremljamo strokovno literaturo«, »sodelujemo z zunanjimi raziskovalnimi institucijami«, »podjetje spodbuja delovanje zaposlenih v okviru internih (lastnih) centrov in inštitutov«. Pridobivanje znanja lahko lepo ohranimo in ga tako tudi imenujemo. Prav tako lahko ohranimo dimenzijo z imenom shranjevanje znanja. Ta se nam je lepo naložila na dimenzijo 3. Prenos znanja se nam razdeli na dimenzijo 1 in dimenzijo 2. S tem dobimo eno dimenzijo več. Uporaba znanja se nam naloži na dimenzijo 4 in dimenzijo 6, tudi tukaj dobimo eno dimenzijo več. Merjenje učinkovitosti znanja se nam lepo kaže na dimenziji 6. Iz preglednice 12 je razvidna korelacija osnovnih spremenljivk z rotiranimi faktorji.

Preglednica 12: Faktorski vzorec po rotaciji Varimax

	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7
2.2 Spremljamo strokovno ...	0,357	-0,300	0,312	0,009	-0,008	0,025	0,310
2.3 Podjetje se vedno ...	0,237	-0,083	0,393	0,102	0,580	0,036	-0,070
2.4 Udeležujemo se ...	0,226	-0,107	0,299	0,283	0,522	0,116	0,023
2.5 Podjetje spodbuja in ...	0,102	-0,267	0,187	0,272	0,671	0,049	0,023
2.6 Študentom omogoča...	0,090	0,023	-0,008	0,189	0,676	0,066	0,101
2.7 Obiskujemo strokovne ...	0,231	0,071	0,032	0,319	0,595	0,284	0,167
2.8 Izvajamo interna ...	0,183	0,046	0,028	0,122	0,668	0,209	0,203
2.9 Sodelujemo z ...	0,335	0,115	-0,099	-0,054	0,590	0,150	0,406
2.10 Spodbujamo študij ..	0,349	-0,131	0,090	0,014	0,305	0,187	0,459
2.11 Zaposleni se udeležuje ...	0,132	0,031	-0,082	-0,097	0,590	0,482	0,263
2.14 Sodelujemo z ...	0,625	0,135	0,101	0,013	0,283	0,213	0,086
2.15 Podjetje ima dobro ...	0,235	0,021	0,135	0,067	0,422	0,321	0,085
2.17 Podjetje spodbuja ...	0,438	0,035	-0,041	-0,021	0,376	0,277	0,312
3.1 Podjetje shranjuje ...	0,041	-0,045	0,827	-0,120	0,165	0,118	0,112
3.2 Podjetje redno ...	-0,077	0,003	0,895	-0,061	0,032	0,094	0,114
3.3 Podjetje ima dobro ...	0,102	-0,191	0,826	0,162	-0,069	0,040	-0,079
3.4 Podjetje podpira javno ...	0,407	0,148	0,447	0,374	0,468	0,075	-0,057
3.5 Podjetje redno ...	0,290	0,149	0,398	0,405	0,381	0,029	0,073
3.7 Podjetje ob koncu ...	0,500	0,159	0,031	0,167	0,166	0,096	0,247
4.4 Vpeljano imamo ...	0,577	0,110	0,329	0,289	0,228	0,053	0,273
4.5 Podjetje ima na voljo ...	0,232	0,040	0,348	0,312	0,247	0,153	0,310
4.6 Podjetje ima učinkovit ...	0,569	0,086	0,154	0,251	0,308	0,233	0,221
4.7 Vsak zaposleni svoje ...	0,623	0,078	0,115	0,141	0,092	-0,011	0,349
4.8 Podjetje omogoča...	0,543	0,137	0,074	0,378	0,431	0,122	0,167
4.9 Pomanjkanje znanja ...	0,320	0,440	-0,147	0,087	0,119	-0,066	-0,135
4.10 Zaposleni so ...	0,219	0,501	-0,010	0,282	0,038	0,062	-0,189
4.11 Podjetje spodbuja ...	0,424	0,261	-0,045	0,135	0,019	0,178	0,216
4.13 Podjetje redno ...	0,711	0,176	-0,158	0,254	0,221	0,082	0,075
4.16 Podjetje ne stimulira ...	0,019	0,587	-0,257	-0,158	0,042	-0,255	-0,195
4.17 Zaposleni ne ...	0,143	0,599	-0,133	-0,084	-0,056	-0,182	-0,131
4.19 Podjetje premore ...	0,391	-0,113	0,122	0,410	0,254	0,275	0,209
4.20 Kultura podjetja je ...	0,136	0,823	-0,034	-0,165	0,015	-0,072	0,016
4.21 Podjetje ne omogoča ...	0,037	0,821	-0,004	-0,139	-0,068	-0,112	0,103
5.1 Koristne predloge ...	0,075	-0,215	0,180	0,102	0,178	0,604	0,286
5.2 Koristne predloge ...	0,141	-0,291	0,264	0,198	0,224	0,594	0,251
5.3 Podjetje uspešno ...	0,046	-0,072	0,268	0,121	0,143	0,736	0,138
5.4 Podjetje uspešno ...	0,048	-0,137	0,114	0,446	0,144	0,695	0,095
5.5 Podjetje uspešno trži ...	0,062	-0,133	0,010	0,331	0,124	0,668	-0,028
5.6 Zaposlene spodbujam ...	0,284	0,010	-0,138	0,493	0,035	0,627	-0,072
5.7 Najboljše predloge...	0,255	-0,203	-0,015	0,727	0,034	0,340	-0,013
5.8 Podjetje zna uspešno ...	0,147	-0,195	-0,046	0,783	0,023	0,199	0,103
5.9 Posameznike nagrad ...	0,160	-0,117	0,194	0,816	0,038	0,236	0,014
5.10 Dopuščamo napake ...	-0,154	0,180	-0,136	0,682	0,276	0,188	0,150
5.11 Z zaposlenimi se ...	0,061	0,157	-0,093	0,605	0,297	-0,101	0,365
5.12 Posameznike...	0,136	-0,097	0,041	0,652	0,245	-0,020	0,145
5.13 Znanja je v podjetju ...	0,119	0,590	-0,008	0,230	0,116	-0,064	0,039
5.14 Podjetje uspešno ...	0,218	0,049	0,141	0,397	0,325	0,223	0,226
6.2 Spremljamo znižanje ...	0,043	-0,100	0,187	0,246	0,206	0,176	0,546
6.3 Spremljamo vpliv ...	0,119	-0,007	0,132	0,386	0,240	0,245	0,606
6.5 Spremljamo razmerje ...	0,312	-0,037	0,040	0,035	0,062	0,055	0,730

	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7
6.6 Učinke uporabljenega ...	0,245	0,022	0,120	0,233	0,184	0,243	0,573



Slika 4: Nalaganja posameznih observacij v 2D ravnini po pravokotni rotaciji (Varimax)

Grafični prikaz rezultata faktorjske analize je sestavljen iz dveh izbranih (novonastalih) faktorjev ter observacij (factor scores), ki se naložijo v omenjeni prostor. Koordinate omenjenih observacij v faktorjskem prostoru se lahko naknadno uporabijo kot vhodni podatek za nadaljnje regresijske analize. Faktorjske uteži posameznih spremenljivk na novonastale faktorje (dimenzije) pa predstavljajo korelacijo med izvornimi spremenljivkami in faktorji. Omenjene korelacijske vrednosti posameznih spremenljivk so izrednega pomena, ker ovrednotijo delež variance spremenljivke, ki je razložen (zajet) z novim faktorjem. Komunaliteta spremenljivke je vsota celotne naložene (zajete) variance posamezne spremenljivke v novonastalih faktorjih faktorjske analize.

V drugem delu analize ugotovimo, ali imajo podjetja z višjo funkcijo managementa znanja višjo ekonomsko dodano vrednost, ki jo primerjamo oz. ugotavljamo z dobičkonosnostjo in imajo vsaj eno močno pozitivno dimenzijo. Uporabimo linearno regresijo.

Analiza povprečne stopnje dobička v zadnjih treh letih iz: vse prodaje, vseh sredstev, lastniškega kapitala in v primerjavi z vsemi poznanimi konkurenčnimi podjetji

Iz spodnje tabele je razvidno, da je verjetnost naključne razložene variance podatkov na osnovi modela, glede na varianco v ozadju (nerazložena varianca modela – motnja), zgolj 2,7 odstotka, kar je manj kot 5 odstotkov in pomeni, da lahko potrdimo statistično značilnost modela. V našem primeru je to linearni model, kjer vstopajo faktorji D1–D7. Pri stopnji tveganja α 0,05 zavrnilo ničelno domnevo in sprejmemo sklep, da je model primeren za pojasnjevanje variance podatkov.

V preglednici 13 vidimo analizo modela – povprečne stopnje dobička iz vse prodaje, v preglednici 14 pa analizo vpliva posameznih faktorjev v uporabljenem modelu na razlago variance – povprečne stopnje dobička v zadnjih treh letih, prav tako iz prodaje.

Preglednica 13: Povprečna stopnja dobička iz vse prodaje

Source	DF	Sum of squares	Mean squares	F	Pr > F
Model	7	5,869	0,838	2,480	0,027
Error	57	19,270	0,338		
Corrected Total	64	25,138			

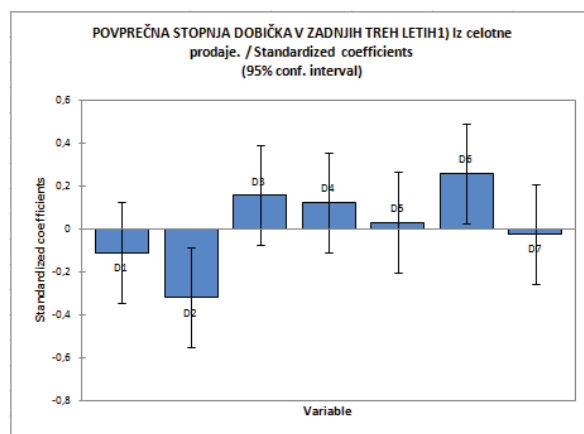
Computed against model $Y = \text{Mean}(Y)$

Opomba: Source – izvor; Sum of squares – vsota kvadratov; Mean squares – povprečje kvadratov; Model – model; Error – napaka; Corrected Total – skupen.

Preglednica 14: Povprečna stopnja dobička v zadnjih treh letih iz vse prodaje

Source	DF	Sum of squares	Mean squares	F	Pr > F
D1	1	0,306	0,306	0,904	0,346
D2	1	2,529	2,529	7,481	0,008
D3	1	0,611	0,611	1,807	0,184
D4	1	0,397	0,397	1,175	0,283
D5	1	0,025	0,025	0,074	0,786
D6	1	1,685	1,685	4,984	0,030
D7	1	0,013	0,013	0,037	0,848

Opomba: Source – izvor; Sum of squares – vsota kvadratov; Mean squares – povprečje kvadratov.



Slika 5: Standardizirani regresijski koeficient in interval zaupanja iz vse prodaje

V modelu povprečne stopnje dobička v zadnjih treh letih iz vse prodaje pa razberemo, da sta pri stopnji tveganja α 0,05 statistično značilna faktorja D2 in D6. Če ta dva faktorja pogledamo podrobneje, lahko razberemo, da se faktor D2 nanaša na trditve glede prenosa znanja, in sicer da pomanjkanje znanja v podjetju ovira širjenje znanja, prav tako ni strinjanja glede tega, da zaposleni nimajo časa širiti znanja, da v podjetju ne razumejo pomembnosti širjenja znanja in izmenjave, da podjetje ne stimulira dovolj pretoka znanja, da ni pravilne kulture podjetja glede širjenja znanja; prav tako ni strinjanja glede tega, da podjetje ne omogoča prenosa znanja med oddelki. Faktor D6 (uporaba znanja) se nanaša na trditve in strinjanje glede tega, da se koristni predlogi pohvalijo, da se koristni predlogi uporabijo v praksi, da podjetje uspešno uporablja lastne pretekle izkušnje za razreševanje novih izzivov, da se znanje uspešno uporablja v delovnih procesih, da proizvode uspešno tržijo, da se uspešno spodbuja zaposlene k uporabi svojega znanja v praksi. Oba faktorja sta v sklopu managementa znanja v podjetju zelo pomembna.

Interval zaupanja, ki ga določata njegova spodnja in njegova zgornja meja, je interval, v katerem se z dano gotovostjo (po navadi določimo 95-odstotno) nahaja ocenjevani parameter. Če interval zaupanja ne prečka ničelne vrednosti, potem lahko potrdimo statistično značilen vpliv faktorja na izhodni parameter (dobičkonosnost), kar pomeni, da je regresijski koeficient s 95-odstotno verjetnostjo različen od 0.

Statistično značilnost modela »povprečna stopnja dobička v zadnjih treh letih iz vseh sredstev«, pri stopnji tveganja α 0,05, lahko prav tako sprejmemo, saj znaša 0,4 odstotka.

V preglednici 15 imamo analizo modela (linearna regresija) povprečne stopnje dobička iz vseh sredstev.

Preglednica 15: Povprečna stopnja dobička iz vseh sredstev

Source	DF	Sum of squares	Mean squares	F	Pr > F
Model	7	7,099	1,014	3,420	0,004
Error	57	16,901	0,297		
Corrected Total	64	24,000			

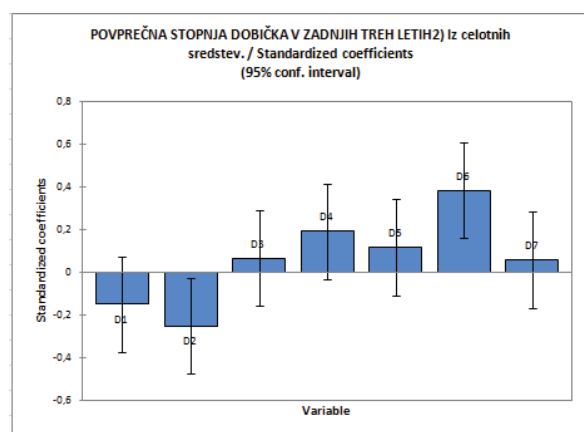
Computed against model $Y = \text{Mean}(Y)$ / Opomba: Source – izvor; Sum of squares – vsota kvadratov; Mean squares – povprečje kvadratov; Model – model; Error – napaka; Corrected Total – skupen.

V preglednici 16 imamo analizo vpliva posameznega faktorja v uporabljenem modelu na razlago variance povprečne stopnje dobička v zadnjih treh letih iz vseh sredstev. Pri tem modelu lahko tudi sklepamo, da sta pri stopnji tveganja α 0,05 statistično značilna faktorja D2 in D6.

Preglednica 16: Povprečna stopnja dobička v zadnjih treh letih iz vseh sredstev

Source	DF	Sum of squares	Mean squares	F	Pr > F
D1	1	0,524	0,524	1,768	0,189
D2	1	1,525	1,525	5,142	0,027
D3	1	0,108	0,108	0,363	0,549
D4	1	0,890	0,890	3,003	0,089
D5	1	0,330	0,330	1,114	0,296
D6	1	3,531	3,531	11,910	0,001
D7	1	0,081	0,081	0,273	0,604

Opomba: Source – izvor; Sum of squares – vsota kvadratov; Mean squares – povprečje kvadratov.



Slika 6: Standardizirani regresijski koeficient in intervali zaupanja iz vseh sredstev

Lastniški kapital predstavlja najpomembnejši dolgoročni vir financiranja poslovanja podjetja in njegove rasti. Ločimo več oblik lastniškega kapitala, ki se pojavljajo v različnih fazah poslovanja in rasti podjetja (Tajnikar 1997): lastna sredstva podjetnika, zadržani dobiček,

zasebne naložbe, zaprta prodaja, javna prodaja, odprodaja dela podjetja, prodaja vsega podjetja.

Pri stopnji tveganja α 0,05 pa ne moremo potrditi in sprejeti modela »povprečna stopnja dobička v zadnjih treh letih iz lastniškega kapitala«, saj znaša 8,1 odstotka. Kar pa se izraža tudi v tabeli 17 (analiza modela), saj je statistično značilen samo en faktor. Si pa upamo trditi, da se vidi, da se nekaj dogaja, saj so vrednosti precej nizke pri D4, D5 tudi pri D2, vendar ne dovolj, da bi jih lahko sprejeli. V preglednici 18 imamo prikazano analizo vpliva posameznega faktorja v uporabljenem modelu na razlago variance povprečne stopnje dobička iz lastniškega kapitala.

Preglednica 17: Povprečna stopnja dobička iz lastniškega kapitala

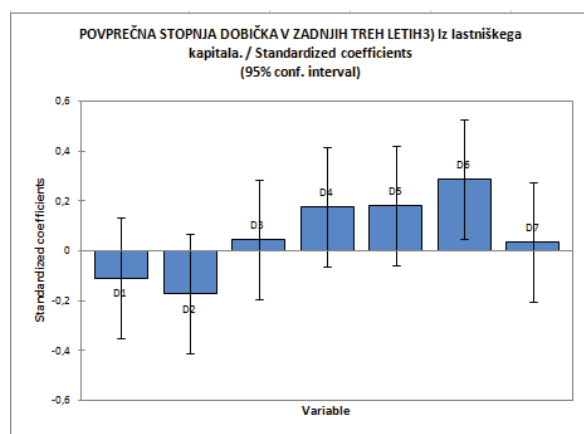
Source	DF	Sum of squares	Mean squares	F	Pr > F
Model	7	6,851	0,979	1,930	0,081
Error	57	28,903	0,507		
Corrected Total	64	35,754			

Computed against model $Y = \text{Mean}(Y)$ / Opomba: Source – izvor; Sum of squares – vsota kvadratov; Mean squares – povprečje kvadratov; Model – model; Error – napaka; Corrected Total – skupen.

Preglednica 18: Povprečna stopnja dobička iz lastniškega kapitala

Source	DF	Sum of squares	Mean squares	F	Pr > F
D1	1	0,416	0,416	0,820	0,369
D2	1	1,073	1,073	2,116	0,151
D3	1	0,069	0,069	0,137	0,713
D4	1	1,107	1,107	2,184	0,145
D5	1	1,148	1,148	2,264	0,138
D6	1	2,898	2,898	5,715	0,020
D7	1	0,045	0,045	0,088	0,768

Opomba: Source – izvor; Sum of squares – vsota kvadratov; Mean squares – povprečje kvadratov.



Slika 7: Standardizirani regresijski koeficient in intervali zaupanja – iz lastniškega kapitala

Pri stopnji tveganja α 0,05 je statistično značilen tudi model »povprečna stopnja dobička v zadnjih treh letih v primerjavi z vsemi poznanimi konkurenčnimi podjetji v zadnjih treh letih«, saj znaša rezultat 0,01 odstotka. To je razvidno iz preglednice 19, kjer je razvidna povprečna stopnja dobička v primerjavi z vsemi poznanimi konkurenčnimi podjetji v treh letih. Lahko ugibamo, ali podjetja resnično spremljajo konkurenco v takšni meri, da lahko trditve držijo, ali pa so samo želela ugajati. V preglednici 20 je prikazana analiza vpliva posameznega faktorja v uporabljenem modelu na razlago variance povprečne stopnje dobička v primerjavi z vsemi poznanimi konkurenčnimi podjetji.

Preglednica 19: Povprečna stopnja dobička, primerjano s konkurenčnimi podjetji

Source	DF	Sum of squares	Mean squares	F	Pr > F
Model	7	12,743	1,820	7,390	< 0,0001
Error	58	14,287	0,246		
Corrected Total	65	27,030			

Computed against model Y = Mean (Y) / Opomba: Source – izvor; Sum of squares – vsota kvadratov; Mean squares – povprečje kvadratov; Model – model; Error – napaka; Corrected Total – skupen.

Preglednica 20: Povp. stopnja dobička v primerjavi z vsemi poznanimi konkurenčnimi podjetji

Source	DF	Sum of squares	Mean squares	F	Pr > F
D1	1	0,187	0,187	0,760	0,387
D2	1	0,021	0,021	0,083	0,774
D3	1	0,005	0,005	0,021	0,885
D4	1	2,858	2,858	11,601	0,001
D5	1	3,504	3,504	14,224	0,000
D6	1	5,255	5,255	21,333	< 0,0001
D7	1	0,051	0,051	0,207	0,651

Opomba: Source – izvor; Sum of squares – vsota kvadratov; Mean squares – povprečje kvadratov.

Statistična značilnost pri stopnji tveganja 0,05 se kaže pri faktorjih D4, D5 in D6. Ti faktorji se nanašajo na sklop managementa znanja »pridobivanje znanja in uporaba znanja v celoti«.

Če naredimo povzetek uspešnosti podjetja na podlagi kazalnika dobička iz vse prodaje, vseh sredstev in dobička lastniškega kapitala ter primerjave z ostalimi podjetji, lahko rečemo, da se tendence uspešnosti kažejo v povezavi z managementom znanja. Od načrtovanih 5 faktorjev smo s faktorsko analizo dobili 7 faktorjev. Od sedmih faktorjev so statistično značilni 2–3 faktorji.

Sklepamo, da lahko hipotezo H 2 »Podjetja z razvitejšo funkcijo managementa znanja imajo višjo ekonomsko dodano vrednost.« potrdimo.

Preverjanje hipoteze H 3, kjer nas zanima korelacija med starostjo in ostalimi faktorji, torej managementom znanja.

Starost ne potrjuje vzročno-posledične veze, je samo opaženo – merjeno stanje.

Preglednica 21: Korelacijska matrika (Pearson)

Variables	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	starost
D1	1	0,015	-0,014	0,024	0,038	0,020	0,027	0,005
D2	0,015	1	0,011	0,003	0,013	-0,028	0,010	-0,218
D3	-0,014	0,011	1	0,009	0,019	0,000	0,019	0,076
D4	0,024	0,003	0,009	1	0,012	0,034	-0,002	0,217
D5	0,038	0,013	0,019	0,012	1	0,017	0,044	0,305
D6	0,020	-0,028	0,000	0,034	0,017	1	0,015	0,100
D7	0,027	0,010	0,019	-0,002	0,044	0,015	1	-0,067
starost	0,005	-0,218	0,076	0,217	0,305	0,100	-0,067	1

*Values in bold are different from 0 with a significance level alpha = 0,05/
Odebeljena vrednost je različna od 0, pri stopnji značilnosti 0,05.*

Vrednost Pearsonovega koeficienta korelacije se lahko nahaja med vrednostma -1 in 1. Tako vrednost -1 predstavlja popolno negativno povezanost spremenljivk, pri čemer je na grafu odvisnosti videti le ravno črto (tedaj je koeficient negativen in blizu -1; primer koeficienta negativne povezanosti: -0,70), ki z naraščajočo neodvisno spremenljivko potuje navzdol; obratno vrednost 1 pomeni popolno pozitivno povezanost in navzgor usmerjeno črto na grafu. V praktičnem preizkušanju odvisnosti in uporabni statistiki je skoraj nemogoče izračunati popolno (funkcijsko) odvisnost -1 ali 1, saj na posamezno odvisno spremenljivko vpliva praviloma več dejavnikov, med njimi tudi slučajni vplivi. Pearsonov koeficient 0 označuje ničelno korelacijo ene spremenljivke na drugo. V našem primeru je vidno, da linearna povezanost med spremenljivkami ne obstaja.

Pearsonov koeficient korelacije nam odgovori na dve vprašanji: Ali linearna povezanost med spremenljivkama sploh obstaja? in Kako močna je linearna povezanost med spremenljivkama?

Glede na dobljene rezultate in prikazane tabele lahko sklepamo, da starost podjetja v živilskopredelovalni industriji ni v korelaciji z managementom znanja. Iz tega sledi, da tretje hipoteze, kjer je navedeno, da ima starost podjetja ali organizacije vpliv na razvitost managementa znanja v organizaciji, ne moremo potrditi.

3.4 Povzetek empiričnega dela raziskave

Namen magistrskega dela je bil raziskati vpliv dejavnikov managementa znanja na ekonomsko dodano vrednost podjetja v živilskopredelovalni dejavnosti. Na temo managementa znanja v podjetjih in organizacijah v RS smo podrobneje proučili osem doslej opravljenih raziskav. Rezultati in razni prispevki so vzbudili zanimanje za raziskavo v živilskopredelovalni dejavnosti.

Za zbiranje podatkov in informacij smo uporabili spletni vprašalnik, ki je bil poslan na elektronske naslove podjetij, ki so bila vključena v raziskavo. Podatke in informacije, dobljene z anketiranjem, smo najprej oblikovali v MS Excelovi tabeli. Tako pripravljene podatke in informacije smo prenesli v programsko orodje, kjer smo jih podrobneje obdelali.

Opravili smo analizo manjkajočih vrednosti, eksplorativno faktorsko analizo, linearno regresijo ter korelacijsko metodo. Obdelane podatke smo interpretirali in preverili formirane hipoteze.

Prva hipoteza H1 je bila: »Management znanja je v živilskopredelovalni dejavnosti prisoten kot večdimenzionalen prostor ali konstrukt.« Na podlagi pregledane literature in v skladu s teoretičnimi izhodišči smo za management znanja predvideli pet dimenzij: pridobivanje znanja, shranjevanje znanja, prenos znanja, uporabo znanja in merjenje učinkovitosti znanja. Vsaki od teh dimenzij smo predvideli pojasnjevalne spremenljivke. Teh je bilo skupaj 69. Z eksplorativno faktorsko analizo smo dobili odgovor, katere so temeljne pojasnjevalne spremenljivke. Z upoštevanjem komunalitet posameznih spremenljivk smo se odločili, katere zadržati. Zaradi nalaganja na napačne faktorje in zaradi nizkih faktorskih uteži smo skupaj izločili 18 spremenljivk. Na drugi stopnji faktorske analize ugotavljamo nove spremenljivke, pri nas nastale imenovane dimenzije ali faktorje. Predvidevali smo pet dimenzij, dobili in zadržali pa smo jih sedem z 51 spremenljivkami. Potrdili smo prvo hipotezo.

Za preverjanje druge hipoteze H2 glede uspešnosti organizacije smo uporabili regresijsko analizo. Ta nam pomaga analizirati odnos med odvisno in neodvisno spremenljivko. V našem primeru so odvisne spremenljivke dobiček, neodvisne pa so novonastali faktorji ali dimenzije. Višja ko je raven posamezne dimenzije managementa znanja, višja je poslovna uspešnost podjetja. Drugo hipotezo smo potrdili.

Tretje hipoteze H3 nismo mogli potrditi. Preverjali smo linearno povezanost med spremenljivkama, vendar je nismo zaznali.

Prav tako nismo našli povezave, kako močna je linearna povezanost med spremenljivkama. Glede na dobljene rezultate in prikazane tabele lahko sklepamo, da starost podjetja v živilskopredelovalni industriji ni v korelaciji z managementom znanja. Ne potrjuje vzročno-posledične veze, je samo opaženo – merjeno stanje.

3.5 Predlogi za izboljšanje stanja

Na podlagi izidov raziskave podajamo naslednje predloge za izboljšanje.

Iz ankete je razvidno, da se vodje in managerji zavedajo, da je znanje pot do uspeha podjetja in druge organizacije, da imajo razvite tudi metode za identifikacijo znanja ter da je v podjetjih načrtovanih veliko dejavnosti na področju managementa znanja. Predlagamo, da se metode za identifikacijo znanja ter dejavnosti na področju znanja še okrepijo. Metode in dejavnosti je treba usmeriti tako, da se preveri, ali so prisotne vse dimenzije managementa znanja ter v kakšnem obsegu in na katerem področju je večje pomanjkanje. Tako se nam pokaže slika, kje so potrebne dodatne aktivnosti in dejavnosti.

Ena od dimenzij je pridobivanje znanja. Znanje naj bi se pridobivalo na vseh ravneh in področjih organizacije. Študentom organizacije omogočajo opravljanje praks, seminarskih in diplomskih nalog. Predlagamo, da se na tem področju stanje še izboljša z večjo angažiranostjo vodilnih do pomoči študentom. Tako imajo v organizacijah vpogled v izbiro mladih sodelavcev, v izobraževanje sodelavcev po merah, potrebah in standardih organizacije. Nič ni narobe, če organizacije sodelujejo z zunanjimi sodelavci, saj tako v organizacijo pride novo znanje. Takšno sodelovanje je dobro ohraniti in ga še okrepiti. Sodelavce, ki so že v organizacijah, je priporočljivo še spodbujati k študiju ob delu. Tako se znanje obnavlja, krepi in bogati. Nekatere organizacije najemajo strokovnjake za določene dejavnosti, nekatere sodelujejo z zunanjimi raziskovalnimi institucijami, vendar teh organizacij ni prav veliko in je strinjanje s tovrstnimi akcijami nizko. Smiselno je uporabljati tudi znanje zunanjih sodelavcev in strokovnjakov. Zunanje sodelavce najamemo ob vsakem trenutku in po potrebi. Najamejo se za osnovne dejavnosti, za občasne dejavnosti, za dejavnosti, ki zahtevajo določeno specifikko idr. Tovrstne storitve so prav tako strokovne, kakovostne in vredne zaupanja. Veliko znanja lahko pride v organizacijo s strateškimi povezavami in partnerstvi. Zato je priporočljivo takšne povezave še bolj krepiti in omogočiti, da se izvajajo. Če se dopušča, so priporočljivi nakupi licenc, pogodbe o franšizah ter nakupi ali prevzemi podjetij. S tovrstnimi dejavnostmi pridejo organizacije do novih, potrebnih in dodatnih znanj. Namen je pridobiti čim več znanja ne glede na izvor ter tako omogočiti napredek in uspešno poslovanje podjetja in drugih organizacij.

Na področju shranjevanja znanja je bilo v raziskavi opaziti, da v organizacijah ne namenjajo dovolj pozornosti izvajanju intervjujev z izvajalci o poteku dela. Predlagamo, da se izvajanje tovrstnih intervjujev še okrepi in spodbuja. Tako dobijo organizacije vpogled v stanje in

kakovost delovnih dosežkov. Na podlagi rezultatov se organizacije lažje odločajo o nadaljnjih korakih za izvajanje del.

Največjo vrednost za podjetje ima znanje takrat, ko ga uporablja čim več zaposlenih in se to prenaša. V timske in projektne delu sodeluje skupina sodelavcev, kjer se znanje deli, širi, prenaša in bogati. Takšne skupine je priporočljivo obdržati in še krepiti sodelovanje.

V organizacijah so vzpostavljeni sistemi svetovanja in mentoriranja mlajših sodelavcev. Sodelavcem je omogočeno spoznavanje z različnimi raziskovalnimi področji, organizirane so različne interne izobraževalne delavnice, s katerimi se spodbuja izmenjava mnenj. Tovrstne dejavnosti so dobrodošle in jih je treba še krepiti, saj tako zaposleni pridobijo samozavest, komunikacijsko spretnost, krepi se kultura in omogoča prenos znanja med organizacijskimi enotami. Poudariti je treba pomembnost prenosa znanja, še posebej tacitnega ali tihega znanja. Zaposleni svoje sodelavce obvestijo o na novo pridobljenem znanju. Na tem področju predlagamo, da se zaposlene spodbuja, da se to obveščanje še krepiti. Prav tako predlagamo, da se mlajšim sodelavcem omogoči večje spoznavanje z različnih raziskovalnih področij. Zaposleni so pripravljene posredovati svoje znanje, vendar imajo za to premalo časa. Svetujemo, da se takšno posredovanje omogoča v večjem obsegu. Opazili smo, da bi lahko bilo več dejavnosti, ki bi spodbujale zaposlene glede objavljanja svojih dosežkov, predlagamo tudi, da se pregleda, kako se lahko izboljša IKT za dostop do zbirk znanja. Prav tako predlagamo, da se okrepijo interne izobraževalne delavnice za izmenjavo znanj, ki so v podjetjih že prisotne, vendar bi lahko bile še bolj.

Za uspešno delovanje organizacije je treba znanje pravilno uporabiti. Organizacije posameznike nagradijo glede na uspešno uporabljeno novo znanje. Nagrajevanja so finančna in nefinančna. To se v slovenski praksi že izvaja. Predlog je, da se nagrajevanja ohranijo in da se poišče način, kako jih še izboljšati. Pri uporabljanju novega znanja se lahko pojavijo tudi napake. Predlagamo, da se takšne napake sprejemajo, spremljajo in dopuščajo v določeni meri in času ter da se pomaga, da jih je čim manj. Z zaposlenimi se pogovarjajo o potrebah po znanju. Predlagamo, da se takšni pogovori še nadaljujejo in krepijo.

Organizacije uspešno uporabljajo znanje v raziskovalnih procesih ter uspešno tržijo svoje raziskovalne dosežke. Vendar ne v takšni meri, da se stanje ne bi moglo še izboljšati. Predlagamo dodatne akcije v tej smeri. Uporaba znanja se namreč preoblikuje v konkretne rezultate.

S procesom merjenja zaključimo ves krožni proces managementa znanja. Pri pregledu rezultatov ankete smo prišli do zaključka, da v organizacijah ne namenjajo dovolj pozornosti merjenju učinkovitosti uporabe znanja. Priporočljivo je, da se bolj spremljajo stroški, ki nastajajo pri uporabi znanja. Predlagamo učinkovitejše spremljanje vpliva uporabljenega znanja na dodano vrednost. Tako se opazi, kje je treba dodatno znanje še okrepiti in v kakšni meri. Kot se spremljajo učinki uporabljenega znanja, je smiselno spremljati tudi razmerje med

naložbami v znanje in finančno donosnostjo. Učinki uporabljenega znanja se spremljajo z različnimi kazalniki. Predlagamo, da se ti spremljajo redno in na vseh področjih. Rezultati, ki jih z merjenjem dobimo, nam pokažejo trend in mesta, kjer so v celem procesu managementa znanja potrebne izboljšave ali drugi ukrepi.

4 SKLEPNE UGOTOVITVE IN ZAKLJUČEK

Management znanja je ključni dejavnik uspešnega delovanja organizacije. Povzeli smo glavne dejavnosti managementa znanja, ki naj bi bile vpete v delovanje vsake organizacije: pridobivanje, shranjevanje, prenos, uporaba znanja in merjenje učinkovitosti znanja. Če želimo doseči zastavljene smotre in cilje organizacije, naj bi v podjetju in drugih organizacijah pozornost usmerili v pridobivanje znanja. Namen je pridobiti znanje ne glede na izvor ter tako omogočiti napredek in uspešnost organizacije. Največjo vrednost pa ima znanje takrat, ko ga uporablja čim več zaposlenih in se uspešno prenaša. Da se lahko uspešno prenaša, je pomembno, da je to znanje shranjeno. Proces shranjevanja znanja omogoča ustvarjanje kakovostne zbirke znanja v organizaciji, ki je vedno na razpolago. Obstoječe znanje, ki je v zbirki znanja, se vedno uporablja in tako se ustvarja novo znanje. Zaposlene naj bi neprestano spodbujali, da znanje uporabijo. Če organizaciji uspe povečati uporabo znanja med zaposlenimi, je v managementu znanja uspešna. S procesom merjenja pa zaokrožimo proces managementa znanja, s katerim merimo dosežke in ugotavljamo uspešnost.

Namen empirične raziskave v okviru magistrske naloge je bil raziskati vpliv dejavnikov managementa znanja na ekonomsko dodano vrednost v živilskopredelovalni dejavnosti v RS. V panogi, v kateri smo opravili raziskavo, so izidi pokazali, da je management znanja večdimenzionalen prostor ali konstrukt. V organizacijah, kjer je management znanja razvitejši, se kaže tudi večja ekonomska dodana vrednost podjetja.

4.1 Povzetek celotne raziskave

V magistrski nalogi smo želeli ugotoviti, ali je management znanja večdimenzionalen konstrukt tudi v živilskopredelovalni dejavnosti, kako in ali so te organizacije finančno uspešne z vidika ekonomske dodane vrednosti in ali starost podjetja vpliva na razvitost managementa znanja.

V teoretičnem delu smo podali izhodišča s področja znanja, managementa znanja in uspešnosti organizacije. Znanje je znotraj organizacije mešanica posameznih izkušenj, miselno povezanih informacij, strokovnih spoznanj, ki pa so skupaj podlaga za določanje in vključevanje novih izkušenj in informacij. Management znanja je del celega procesa managementa v podjetju ali drugi organizaciji. Učinkovit management znanja v podjetju ali drugi organizaciji odraža tudi uspešnost podjetja oz organizacije, ki je finančna in/ali nefinančna.

V drugem delu naloge, ki je empiričnega značaja, smo izvedli terensko raziskavo. Pred tem smo izoblikovali tri hipoteze, ki so bile osnova za raziskavo.

V prvi hipotezi smo preverjali trditev, da je management znanja večdimenzionalen konstrukt v živilskopredelovalni dejavnosti. Trditev smo preverili in potrdili. Preverili smo jo s

faktorsko analizo. Na že izvedeno analizo smo pričakovali manjše število dimenzij od pričakovanih pet, dobili pa smo jih sedem, dve več.

V drugi hipotezi smo ugotavljali, ali so v podjetjih, ki imajo razvitejšo funkcijo managementa znanja, tudi finančno uspešnejši s pomočjo ekonomske dodane vrednosti. Dimenzije managementa znanja so: pridobivanje znanja, shranjevanje znanja, prenos znanja, uporaba znanja in merjenje učinkovitosti managementa znanja. Podjetja in organizacije, ki imajo razvitejšo funkcijo managementa znanja, imajo vsaj eno ali več prisotnih dimenzij managementa znanja v organizaciji. V povprečju se pokaže, da imajo podjetja in organizacije prisotne 2–3 dimenzije, ki so statistično značilne. Drugo hipotezo smo preverjali z linearno regresijo in smo jo tudi potrdili.

Pri tretji hipotezi smo bili mnenja, da starost podjetja vpliva na razvoj managementa znanja. Ugotovili smo, da starost nima takšnega pomena. Subjektivna ocena je, da lahko imajo tudi mlada podjetja visoko razvit management znanja, morda ne v vseh dimenzijah, lahko pa delno. Hipotezo smo preverjali s korelacijskim koeficientom, ki nam išče in kaže odvisnost oziroma povezanost med spremenljivkami. Te povezanosti ni, zato te hipoteze nismo mogli potrditi.

4.2 Prispevek k znanosti

V teoretičnem delu smo s pomočjo izbrane literature analizirali in predstavili teoretična izhodišča s področja znanja, managementa znanja in uspešnosti podjetij ter drugih organizacij. Analiza in predstavitev teoretičnih izhodišč predstavljata prispevek k znanosti z vidika, da so zdaj na enem mestu zbrane informacije o znanju, managementu znanja ter o vplivu dejavnikov na uspešnost organizacij v RS.

Z izvedeno raziskavo smo na izbrani populaciji v slovenskih organizacijah, v živilskopredelovalni dejavnosti, preverjali vpliv managementa znanja na ekonomsko dodano vrednost. Prispevek k znanosti vidimo predvsem v izvorni ugotovitvi, da je management znanja prisoten v živilskopredelovalni dejavnosti in vpliva na ekonomsko uspešnost z vidika dodane vrednosti. Starost organizacije ne vpliva na dimenzijo znanja ali vsebnost managementa znanja v organizaciji. Tudi v organizacijah, ki so na trgu prisotne krajši čas, lahko imajo v celoti ali delno razvit management znanja.

4.3 Predlogi za nadaljnje raziskovanje

Na podlagi teoretičnih in praktičnih spoznanj smo mnenja, da obstaja še veliko možnosti za nadaljnje raziskovanje, ki jih podajamo v nadaljevanju. Predloge za nadaljnje raziskovanje smo podali z vsebinskega in metodološkega vidika.

Zanimiva bi bila npr. raziskava o managementu znanja, v kateri bi se raziskovalci usmerili v proučevanje posameznih zaposlenih, npr. managerjev, strokovnjakov in drugih sodelavcev v posameznih podjetjih ali v posameznih organizacijskih enotah (npr. oddelkih, sektorjih, službah, referatih ipd.) ter funkcijah (proizvajanju, trženju in financiranju). Zanimivo bi bilo npr. videti, na katerih področjih in funkcijah organizacije je management znanja bolj razvit, katero področje organizacije je bolj ekonomsko, finančno, procesno ali celovito bolj uspešno. Smiselna bi bila ponovitev raziskave v obdobju petih let in primerjanje rezultatov ter ugotavljanje trenda.

Raziskavo bi bilo priporočljivo izvesti tudi v drugih dejavnostih, npr. kmetijstvu, v drugih panogah Slovenije in narediti primerjave. Raziskavo je možno ponoviti s pomočjo drugega primerljivega vprašalnika in na večji populaciji, ločeno samo za majhna in mikro podjetja ter organizacije in srednja ter velika podjetja. Smiselna bi bila tudi vključitev drugih finančnih (npr. ROA, EVA ipd.) ter nefinančnih (zadovoljstvo odjemalcev, zadovoljstvo zaposlenih, kakovost proizvoda in procesa ipd.) kazalnikov uspešnosti organizacije.

LITERATURA

- Baets, W. R. J. 2005. *Knowledge management and management learning extending the horizons of knowledge-based management*. New York: Springer.
- Barker, R. G. 1998. The Market for information – Evidence from Finance Directors, Analysts and Fund Managers. *Accounting and Business Research* 29 (1): 3–20.
- Bastič, M. 2006. *Zahtevnejše metode raziskave marketinga*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Beckam, T. J. 1999. *The current state of knowledge management*. V J. Liebowitz (ur.), knowledge management handbook (1/1–1/22). CRC Press. Boca Raton. FL.
- Bernik, M., J. Florjančič in V. Rajkovič. 2002. Upravljanje z znanjem in uporaba informacijskih kultur. *Organizacija* 35 (8): 473–477.
- Brush, C. 1992. Marketplace information scanning activities of new manufacturing ventures. *Journal of Small Business Management* 30 (4): 41–53.
- Cimerman Kac, R. 2014. *Vloga in pomen procesov managementa znanja za zagotavljanje kakovostne zdravstvene nege in oskrbe v bolnišnici X*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
- Coakes, E. 2003. *Knowledge management: current issues and challenges*. Hershey, PA:IRM Press.
- Čater, T. 2000. Znanje kot vir konkurenčne prednosti in management znanja. *Naše gospodarstvo* 46 (4): 505–520.
- Čater, T. 2001. Knowledge management as a means of developing firm's competitive advantage. *Management* 6 (1-2): 133–153.
- Černelič, M. 2004. *Učeča se organizacija in ravnanje z znanjem v organizaciji*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Černelič, M. 2006. *Procesi pridobivanja, uporabe, prenosa in hranjenja znanja v podjetju*. V Menedžment znanja, ur. Možina, S. in J. Kovač. 71–93. Maribor: Pivec.
- Daft, R. L. 2007. *Understanding the Theory and Design of Organizations*. Mason, oh: Thomson South-Western.
- Dalkir, K. 2005. *Knowledge management in theory and practice*. Burlington (MA), Oxford (UK): Elsevier/Butterworth-Heinemann.
- Davenport, T. H. in L. Prusak. 1998. *Working Knowledge: How organizations Manage What They Know*. Boston: MA, Harvard Business School Press.
- Davenport, T. H. in L. Prusak. 2000. *Working Knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Davenport, T. H., D. W. De Long in M.C. Beers. 1998. Successful Knowledge Management Projects. *MIT Sloan Management Review* 39 (2): 43–57.
- Demarest, M. 1997. Understanding knowledge management. *Long Range Planning* 30 (3): 374–384.
- Dollinger, M. J. 1985. Environmental contacts and financial performances of the small firm. *Journal of Small Business Management* 23 (1): 24–31.

- De Waal, A. A. 2008. *The Secret of High Performance Organizations*. Management Online REview. www.moreexpertise.com. ISSN 1996-3300.
- Dimovski, V., S. Penger, M. Škerlavaj in J. Žnidaršič. 2005. *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
- Edvardsson, B. 2005. Service quality: beyond cognitive assessment. *Managing Service Quality* 15 (2): 127–31.
- Garvin, D. A. 1993. Building a learning organization. *Harvard Business Review* 71 (4): 78–91.
- Gomezelj Omerzel, D. 2009. *Management znanja v majhnih in srednjih podjetjih*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Gopalakrishnan, S. 2000. Untraveling the links between dimensions of innovation and firm performance. *The Journal of High Technology Management Research* 11 (1): 137–153.
- Hair, J. F., Jr. W.B. Black, R. E. Babin, E. Anderson in R. L. Tatham. 2006. *Multivariate data analysis*. 6. izd. Engelwood Cliffs, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Harrington, H. J. in F. Voehl. 2006. *Knowledge management excellence: the art of excelling in knowledge*. Chico, CA: Patton Press.
- Hildreth, M. P. in C. Kimpbe. 2002. The Duality of Knowledge. *Information research*, B. K., 8 (2): 12.
- Holden, N. 2002. *Cross-cultural management: a knowledge management perspective*. London: Financial Times: Prentice Hall, Harlow (Essex): Pearson Education.
- Jaklič, M. 2006. *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Založba Pivec.
- Jeston, J. in J. Nelis. 2008. *Management by Process*. Oxford: Butterworth-Hinemann.
- Jones, G. 2004. *Organizational Theory, Design and Change*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Kajzer, Š. 1997. *Proizvodnja kot konkurenčni dejavnik podjetja*. V Temelji proizvodnega managementa, ur. F. Marn, 3–23. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Kaplan, R. S., P. David in D. Norton. 1992. *The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance*. Boston: Harvard Business Review.
- Kaplan, R. S. in D. Norton. 2000. *Uravnoteženi sistem kazalnikov*. Ljubljana: GV Založba.
- Karner Škulj, I. 2008. *Uveljavljenost managementa znanja v slovenski praksi*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Kermally, S. 2003. *Managing knowledge without tears; knowledge management for beginners*: [Http://www.knowledgeboard.com](http://www.knowledgeboard.com) (5. 5. 2015).
- Kavčič, S. 2001. *Podrobnejša predstavitev osnutkov SRS 20, SRS 23 in SRS 29*. Zbornik referatov 4. Letne konference preizkušenih računovodij. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
- Klobčič, J. 2006. *Pomen organizacijskega učenja v sodobni organizaciji*. Specialistično delo, ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.

- Knight, T. in T. Howes. 2003. *Knowledge management – a blueprint for delivery: a programme for mobilizing knowledge and building the learning organization*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Konečnik, M. 2001. Proces in krivulja učenja podjetja. *Organizacija* 34 (6).
- Konrad, E. 2002. Management znanja: nova modrost ali minljiva moda. *Andragoška spoznanja* 8 (3-4): 70–79.
- Kovačič, A., V. Bosilj Vukšič. 2005. *Management poslovnih procesov: prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri*. Ljubljana: GV Založba.
- Kralj, J. 2005. *Management: temelji managementa, odločanja in ostale naloge managerjev*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Lloyd, B. 1996. Knowledge management: the key to long-term organizational success. *Long Range Planning* 29 (4): 576–580.
- Lucko, S. in B. Trauner. 2005. *Wissensmanagement*. Munchen: Carl-Hanser Verlag.
- Maček, M. (ur.). 2000. *Upravljanje znanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital.
- Malhotra Y. 1998. *Knowledge management, knowledge organizations & knowledge workers: a view from the Front Lines*.
- Malhotra, Y. 2001. *Knowledge Management for the New World of Business*.
[Http:// www.brint.com/km/whatis.html](http://www.brint.com/km/whatis.html) (5. 5. 2015).
- Malhotra, Y. 2003. Is knowledge the ultimate competitive advantage? *Business Management Asia*, Q 3/4 (9): 66–69.
- Markič, M. 2004. *Inoviranje procesov*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Markič, M in K. Verle. 2012. *Kompetence vršnih managerjev in organiziranost kot osnova uspešnosti organizacije*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Marquardt, M. J. 1996. *Building the learning organization*. New York: McGraw-Hill.
- Marshall, C., L. Prusak in D. Shpilberg. 1996. Financial risk and the need for superior knowledge management. *California Management Review* 38 (3): 76–101.
- Meško Štok, Z., 2009. *Management znanja v sodobnih organizacijah*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Milojkovič, M. 2010. *Management znanja*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta Ljubljana.
- Morgan, N. A., B. H. Clark in R. Gooner. 2002. Marketing productivity, marketing audits and systems for marketing performance assessment: integrating multiple perspectives. *Journal of Business Research* 55 (5): 363–375.
- Možina, S. 2001. Organizacija, ki ustvarja, akumulira in uporablja znanje. *Organizacija* 34 (6): 341–343.
- Možina, S., R. Rozman, M. Las, M. Tavčar, D. Pučko, J. Kralj, Š. Ivanko, B. Lipičnik, J. Gričar, M. Tekavčič, V. Dimovski, B. Kovač. 2002. *Management: Nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Možina, S., in J. Kovač, ur. 2006. *Menedžment znanja*. Maribor: Pivec.

- Mramor D. 1999. *Sodobna finančna analiza podjetja*. Zbornik referatov 31. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji. Portorož: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
- Nonaka, I. in H. Takeuchi. 1995. *The knowledge – Creating company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Persak, M. 2003. *Pojem gospodarjenja z znanjem. Je človek strošek ali premoženje podjetja?* V: Svetilnik, Revija za Corporate Governance. 7477. Socius: Ljubljana.
- Pirc, A. S. 2000. *Organizational learning and knowledge management*. Master's degree thesis. Ljubljana: Faculty of Economics and International Center for Promotion of Enterprises.
- Plešnik, J. 2011. *Razvijati znanje po meri organizacije*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
- Probst, G., S. Raub in K. Romhardt. 1999. *Managing knowledge: building blocks of success*. Chicester: Wiley.
- Pučko, D. in R. Rozman. 1992. *Ekonomika podjetja*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Pučko, D. 1995. *Analiza uspeha in uspešnosti poslovanja gospodarskih družb*. Zbornik referatov 27. Simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu in poslovnih financah. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1995, str. 61–71.
- Pučko, D. 2001. *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta Ljubljana.
- Rak, I. 2015. *Znanje in inovativnost v odprtem sistemu*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
- Rejc, A. 2002. *Vloga in pomen nefinančnih informacij v okviru uspešnosti poslovanja podjetja – teorija in empirična preverba*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Rijavec P. 2000. *Zamenjava na tronu: delničar je kralj*. Manager. Ljubljana.
- Rozman, R. 2000. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Roos, J., G. Roos, L. Edvinsson, N. C. Dragonetti. 2000. *Intelektualni kapital, krmarjenje po novem poslovnem svetu*. Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital.
- Rowley, J., 1999. What is knowledge management? *Library Management* 20 (8): 416–419.
- Rust, R. T., T. Ambler, G. S. Carpenter, V. Kumar, R. K. Srivastava. 2004. Measuring marketing productivity: curent knowledge and future directions. *Journal of Marketing*, 68 (4): 76–89.
- Schendel, D. E., in C. W. Hofer. 1979. *Strategic management: a new view of business policy and planning*. Boston, MA: Little and Brown.
- Sinclair, N. 2006. *Stealth KM: Winning knowledge management strategies for the public sector*. Burlington, MA: Elsevier.
- Sitar, A. S. 2006. *Oblike in razsežnosti znanja v organizaciji. Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Založba Pivec.

- SSKJ (*Slovar slovenskega knjižnega jezika*). 1994. Ljubljana: DZS.
- SRS (*Slovenski računovodski standardi*). 2006. Uradni list RS, št. 1187/05. s spremembami.
- Srikantaiah, T. K. 2000. *Knowledge management for the information professional*. Medford: Information Today for the American Society for information Science.
- Strukelj, U. 2005. *Management znanja in organizacijsko učenje*. Diplomsko delo fakultete za management. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Subramanian, A., in S. Nilakanta. 1996. Organizational innovativeness: exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types of innovations and measures of firm performance. *Omega* 24 (6): 631–647.
- Sveiby, K. E. 1997. *The new organizational wealth: managing and measuring knowledge based assets*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Štamcar, S., 2009. *Primerjalna analiza uspešnosti dveh podjetij s finančnimi kazalniki in z modelom ekonomske dodane vrednosti*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Tajnikar, M. 1997. *Tvegano poslovanje. Knjiga o gazelah in rastočih poslih*. Ljubljana Gea College.
- Tavčar, M. I. 2002. *Strateški management*. Koper: Visoka šola za management.
- Tekavčič, M. 1995. *Nekateri vidiki analize uspešnosti poslovanja*. Zbornik referatov 1. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, 1995, str. 66–75.
- Turk, I. 1999. *Finančno računovodstvo*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
- Valentinčič, A. 1999. *Analiza kazalcev poslovanja slovenskih podjetij po panogah v letih 1996 in 1997 z vidika plačilne sposobnosti podjetij*. Zbornik referatov 31. Simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1999.
- Venkatraman, N., in V. Ramanujam. 1986. Measurement of Business performance in strategic research: a comparison of approaches. *Academy of management Review* 11 (4): 801–814.
- Wang, K., O. R. Hjelmervik in B. Bremdal. 2001. *Introduction to knowledge management: principles and practice*. Trondheim, Norway: Tapir Academic Press.
- Wiig, K. M. 1997. Integrating intellectual capital and knowledge management. *Long Range Planning* 30 (3): 399–405.
- Zebec, A. 2011. *Management znanja v procesu razvoja programske opreme*. Buy ITC inovativne internet rešitve d.o.o.
- Zelenika, R. 2000. *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. 4 izd. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci.
- Zgoznic, E. 1999. *Model posodobitve storitvene dejavnosti vzdrževanja*. Magistrsko delo, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.

VIRI

- AJPES (Agencija republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve). 2014. [Http://www.ajpes.si/prs/](http://www.ajpes.si/prs/) (1. 11. 2014).
- AJPES (Agencija republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve). 2015. [Http://www.ajpes.si/prs/](http://www.ajpes.si/prs/) (30. 1. 2015).
- BIZI (Poslovni asistent). 2014a. [Http://www.bizi.si/SKD/](http://www.bizi.si/SKD/) (1. 9. 2014).
- BIZI (Poslovni asistent). 2014b. [Http://www.bizi.si/](http://www.bizi.si/) (5. 11. 2014).
- BIZI (Poslovni asistent). 2014c. [Http://www.bizi.si/MarketAnalysis.aspx?rw=1](http://www.bizi.si/MarketAnalysis.aspx?rw=1) (9. 11. 2014).
- BIZI (Poslovni asistent). 2015. [Http://www.bizi.si/TSMEDIA/](http://www.bizi.si/TSMEDIA/) (13. 1. 2015).
- GZS (*Gospodarska zbornica Slovenije*). 2015. [Http://www.gzs.si/slo/panoge/zbornica kmetijskih in živilskih podjetij](http://www.gzs.si/slo/panoge/zbornica_kmetijskih_in_zivilskih_podjetij) (13. 1. 2015).

PRILOGE

Priloga 1 Vprašalnik

Vprašalnik

VPRAŠALNIK O VPLIVU DEJAVNIKOV MANAGEMENTA ZNANJA NA EKONOMSKO DODANO VREDNOST.

Spoštovani!

V nadaljevanju je anketa s trditvami, za katere prosim, da jih izpolnite in mi s tem omogočite raziskavo (v študijske namene) o vplivu dejavnikov managementa znanja na poslovno uspešnost podjetja. Anketa se izvaja v živilskopredelovalni industriji. Za izpolnjevanje boste porabili 8 minut (3 strani). Rezultati raziskave mi bodo v pomoč pri izdelavi magistrskega dela na Fakulteti za management v Kopru. Magistrsko nalogo opravljam pod mentorstvom prof. dr. Mirka Markiča. Anketa je anonimna, saj vam zagotavljam, da bom podatke uporabila izključno v sumarni obliki in le za namene, za katere jih zbiram. Za sodelovanje se vam vnaprej zahvaljujem.

SPLSPOL1 – Spol:

- Moški
- Ženski

SPLSTAR2 – V katero starostno skupino spadate?

- 20– 30 let
- 31– 40 let
- 41–50 let
- 51–60 let
- nad 61 let

SPLDD3 – Vaša delovna doba.

- manj kot 5 let
- 5–15 let
- 16–25 let
- 26–35 let
- 36 in več

SPLVOD4 – Raven vašega vodenja.

Priloga 1

6.4 Učinkov
uporabljenega
znanja ne
spremljamo.

6.5 Spremljamo
razmerje med
naložbami v znanje
in finančno
donosnostjo.

6.6 Učinke
uporabljenega
znanja spremljamo
z različnimi
kazalniki.

KAZALNIKI:

KZ1 - POVPREČNA STOPNJA DOBIČKA V ZADNJIH TREH LETIH1) Iz vse prodaje.

- 0–4 %
- 5–9 %
- 10–19 %
- 20–35 %
- Več kot 35%

KZ2 – POVPREČNA STOPNJA DOBIČKA V ZADNJIH TREH LETIH) Iz vseh sredstev.

- 0–4 %
- 5–9 %
- 10–19 %
- 20–35 %
- Več kot 35%

KZ3 – POVPREČNA STOPNJA DOBIČKA V ZADNJIH TREH LETIH) Iz lastniškega kapitala.

- 0–4 %
- 5–9 %
- 10–19 %
- 20–35 %
- Več kot 35%

KZ4 – POVPREČNA STOPNJA DOBIČKA V ZADNJIH TREH LETIH) V primerjavi z vsemi poznanimi konkurenčnimi podjetji v 3 letih.

- Nekoliko nižja kot pri tekmecih.
- Približno enaka kot pri tekmecih.
- Zmerno višja od tekmecev.
- Občutno višja od tekmecev.
- Izjemno višja od tekmecev.

ZN1 – SPLOŠNE ZNAČILNOSTI PODJETIJ. Statusna ureditev podjetja.

- družba z omejeno odgovornostjo (d. o. o)
- družba z neomejeno odgovornostjo (d. n. o)
- delniška družba (d. d.)
- samostojni podjetnik (s. p.)
- drugo:

ZN2 – Starost podjetja.

- 2–5 let
- 6–10 let
- 11–20 let
- 21–50 let
- Več kot 50 let

ZN3 – Število zaposlenih.

- 5–10
- 11–50
- 51–100
- 101–170
- 171–250
- 251 ali več

Izjava:

Spodaj podpisana **Alenka Mužar** izjavljam:

da je magistrsko delo z naslovom »Vpliv dejavnikov managementa znanja na ekonomsko dodano vrednost podjetja v živilskopredelovalni industriji«:

- rezultat lastnega raziskovalnega dela,
- da so rezultati korektno navedeni in
- da nisem kršila avtorskih pravic in intelektualne lastnine drugih.

Podpis: