

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**ZNANJE KOT MOŽNA OSNOVA
KONKURENČNE PREDNOSTI PODJETJA**

Ljubljana, julij 2003

MARKO KAVČIČ

IZJAVA

Študent _____ izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom _____, in dovoljujem objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD	1
2. O KONKURENCI IN KONKURENČNI PREDNOSTI	2
2.1. Razlaganje nastanka konkurenčne prednosti podjetja po šoli na temelju industrijske organizacije	3
2.2. Razlaganje nastanka konkurenčne prednosti podjetja na temelju virov, sposobnosti in znanja	5
2.2.1. Razlaganje nastanka konkurenčne prednosti na temelju virov	5
2.2.2. Razlaganje nastanka konkurenčne prednosti na temelju sposobnosti	6
2.2.3. Razlaganje nastanka konkurenčne prednosti podjetja na temelju znanja	9
3. PODROBNEJŠA OPREDELITEV KONKURENČNE PREDNOSTI PODJETJA NA TEMELJU ZNANJA	10
3.1. Opredelitev znanja	10
3.2. Delitve znanja	10
3.2.1. Komercialno in nekomercialno znanje	10
3.2.2. Druge delitve znanja	11
3.3. Ustvarjanje znanja	12
3.3.1. Teorija ustvarjanja znanja v podjetju	12
3.3.2. Nonakin prototip organizacije, ki ustvarja znanje	14
4. INTELEKTUALNI KAPITAL	16
4.1. Opredelitev intelektualnega kapitala	16
4.2. Človeški in strukturni kapital	17
4.3. Merjenje intelektualnega kapitala	18
4.3.1. Skandia Navigator	21
4.3.2. Uravnoteženi sistem kazalnikov	23
4.3.3. Dinamični monitor neoprijemljivih virov	26
5. RAZISKAVA O ZNANJU KOT MOŽNI OSNOVI KONKURENČNE PREDNOSTI PODJETJA	29
5.1. Raziskovalne hipoteze	29
5.2. Pristop k raziskavi	29
5.3. Ugotovitve	31
5.3.1. Človeški kapital	31
5.3.2. Strukturni kapital	32
5.3.3. Znanje na splošno	32
5.3.4. Povezava med znanjem v podjetju in uspešnostjo podjetja	34
5.3.4.1. Dobičkonosnost sredstev (ROA)	34
5.3.4.2. Čista dobičkonosnost kapitala (ROE)	35
5.3.4.3. Dodana vrednost na zaposlenega (DVZ)	36
5.4. Teoretična refleksija empiričnih ugotovitev	36
6. SKLEP	37
LITERATURA	39
VIRI	41
PRILOGE	

1. UVOD

Nedolgo tega so se v podjetjih spraševali, kako najbolje zaposliti finančne, človeške in fizične vire, da bodo ob dani tehnologiji proizvajali z najnižjimi stroški. Danes se vodilni v podjetjih ukvarjajo s kakovostjo in s tem, kako najbolje uporabiti znanje, ki ga imajo na voljo. Bodo morda jutri managerji skrbeli le še za iskanje potencialnih kadrov, poslovanje podjetja pa bodo prevzeli izpopolnjeni sistemi, ki bodo upravljali z ogromnimi količinami znanja ?

Potreba po znanju se bo v podjetjih še povečevala. Le podjetja z zadostnim obsegom znanja bodo lahko kos svoji pomembni nalogi: zagotavljanju konkurenčnosti. To še posebej velja v trenutnih razmerah, pri odpiranju slovenskega gospodarstva ob prehodu v Evropsko unijo. Podjetja si morajo namreč s primernim obsegom prodaje zagotoviti obstoj in rast. Zato je zelo pomembno vedeti, kako si zagotavljati konkurenčnost. Doseganje konkurenčne prednosti je zapleten proces, s katerim se poleg managerjev in podjetnikov ukvarja tudi strokovna literatura. Konkurenčno prednost je potrebno najprej ustvariti, nato pa ohraniti in tudi razvijati.

Namen diplomskega dela je prispevati k razvoju hipoteze o konkurenčni prednosti na temelju znanja s proučevanjem slovenskih podjetij. Cilji dela, ki so izpeljani iz namena, so: podrobneje predstaviti načine doseganja konkurenčne prednosti podjetja, predstaviti različne načine merjenja znanja in raziskati povezavo med znanjem v podjetju in konkurenčnim položajem podjetja na trgu.

Diplomsko delo je razdeljeno na prvi, teoretični, in drugi, empirični del. Najprej bom predstavil teoretsko osnovo, kot jo ponuja strokovna literatura s tega področja. Po opisu različnih načinov ustvarjanja konkurenčne prednosti bom v tretjem poglavju predstavil več različnih načinov delitev znanja, predstavil bom, kako znanje v podjetju nastaja, in podrobneje opredelil hipotezo ustvarjanja konkurenčne prednosti podjetja na osnovi znanja. Nato bom v četrtem poglavju obravnaval intelektualni kapital in ga razčlenil v njegov človeški in strukturni del. Poleg splošnega načina merjenja bom prikazal tudi druge načine merjenja intelektualnega kapitala, ki so se razvili v svetu. V petem, empiričnem poglavju bom proučeval različne vrste znanja, kakor se pojavljajo v slovenskih podjetjih. Iskal bom vpliv med različnimi vrstami znanja in njihovim vplivom na uspešnost podjetja.

V prvem delu bom večinoma uporabljal splošno metodo deskripcije. Druge metode dela v tem delu bodo še klasificiranje, primerjanje in sinteza. V drugem delu bom predstavil opravljeno empirično analizo, v okviru katere bom uporabljal predvsem regresijsko analizo.

Pri delu sem se srečal z nekaterimi omejitvami. V strokovni literaturi in v svetovni praksi obstaja več načinov merjenja znanja, ti pa so vsi kompleksni, dragi in časovno zelo zamudni.

Različne načine merjenja znanja v podjetju sem zatoorej povzel v vprašalnik za merjenje znanja v podjetju. Ta mi je omogočal sorazmerno hitro in natančno merjenje. Zaradi nezadostnega dokumentiranja različnih količin v podjetjih in obsega raziskave sem količino spremenljivk in vzorec podjetij omejil bolj, kot bi si želel.

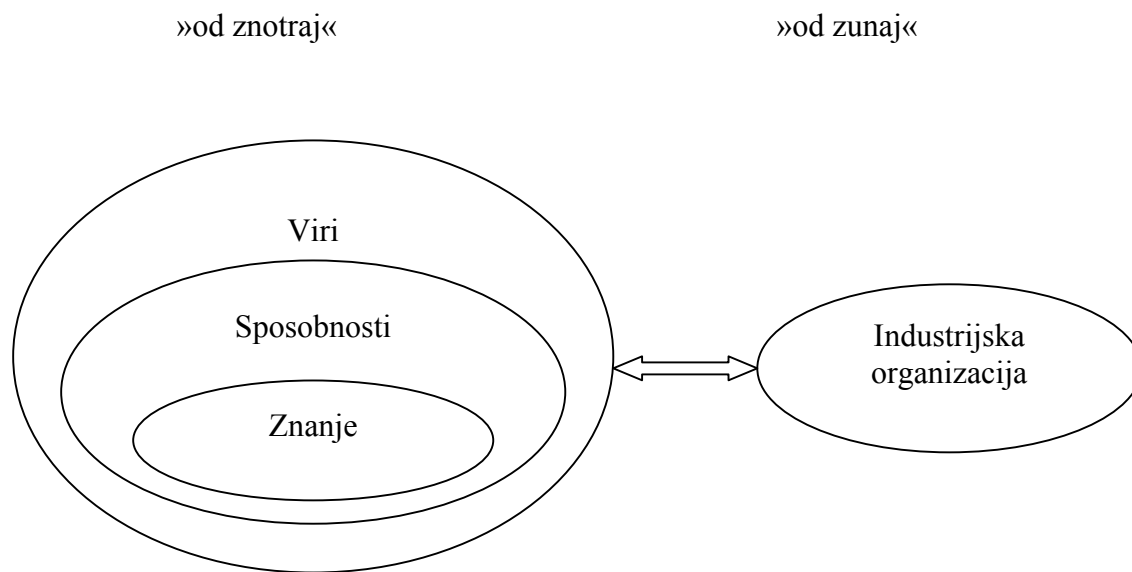
2. O KONKURENCI IN KONKURENČNI PREDNOSTI

V ožjem pojmovanju pomeni konkurenca razreševanje nasprotnih interesov med kupci in prodajalci na trgu. Konkurenca lahko poteka tudi med samimi kupci ter prodajalci (Prašnikar, 1996, str. 48). Da bi podjetje lahko uspešno poslovalo na trgu, mora biti konkurenčno. Konkurenčnost je zmožnost podjetja, da ohranja in povečuje svoj tržni delež glede na druga podjetja v panogi (Gerhart et al., 1994, str. 2). Konkurenčnost si podjetje zagotavlja na podlagi konkurenčne prednosti. Konkurenčna prednost je enkraten ali trajnejši prednosti položaj, ki si ga podjetje ustvari glede na druga podjetja v panogi in ki se na zunaj kaže kot takšna ali drugačna dolgoročna prednost na trgu (Bamberger, 1989, str. 80). Ko govorim o konkurenčni prednosti podjetja na trgu, mislim na trajnejšo konkurenčno prednost (angl. Sustainable Competitive Advantage), ki je osnova za rast in razvoj podjetja. Za doseganje trajnejše konkurenčne prednosti so po Barneyju (1991, str. 791-800) potrebne štiri značilnosti:

- vrednost za kupca,
- redkost glede na konkurenco,
- neposnemljivost,
- trajnost.

Če imajo osnove konkurenčne prednosti v podjetju našteje značilnosti, se lahko razvije konkurenčna prednost. V teoriji obstaja več različnih razlag osnov konkurenčne prednosti, ki jih lahko na splošno združimo v štiri šole. Te so: šola na osnovi virov, šola na osnovi sposobnosti, šola na osnovi znanja ter šola na temelju industrijske organizacije. Temeljna razlika med njimi je v razlagi nastanka konkurenčne prednosti podjetja (glej sliko 1). Šole na osnovi virov, sposobnosti in znanja zagovarjajo, da je treba izhajati iz podjetja, torej gre za pristop od znotraj. Pristop od zunaj pa pojasnjuje šola na temelju industrijske organizacije. Le-ta zagovarja, da izhajajo osnove za uspešnost in konkurenčno prednost podjetja predvsem iz strukturnih značilnosti panoge (Čater, 2000, str. 99).

Slika 1: Odnos med razlagami nastanka konkurenčne prednosti podjetja



Vir: Čater, 2000, str. 99.

Naslednja pomembna je razlika glede pomembnosti analiz v podjetju. Po nauku šole na temelju industrijske organizacije je potrebno posebno pozornost posvečati zunanji analizi (analizi okolja), da bi z analizo strukturnih značilnosti panoge dobro ocenili svoj možni dobičkovni potencial. Na drugi strani pa šole na temelju virov, sposobnosti in znanja več pozornosti posvečajo notranji analizi (analizi virov in sposobnosti), saj naj bi ravno viri in sposobnosti prinašali podjetju konkurenčno prednost. Razliko je moč najti tudi v širini razlag pri pristopu od znotraj. Največ osnov konkurenčnih prednosti podjetja je najti pri razlagi, utemeljeni na virih, nekaj manj pri tisti na temelju sposobnosti in najmanj pri razlagi na osnovi znanja (Čater, 2000, str. 99). Različne razlage šol privedejo do različnih potencialnih osnov konkurenčnih prednosti. Tako je na primer sloves podjetja pri razlagi na temelju virov neoprijemljiv vir podjetja., medtem ko pri razlagi na temelju sposobnosti nastopa kot del sposobnosti pri izhodu iz poslovnega procesa. Zaradi velikih vsebinskih razlik bom razlage obravnaval posamično.

2.1. Razlaganje nastanka konkurenčne prednosti podjetja po šoli na temelju industrijske organizacije

Stališče klasične šole na temelju industrijske organizacije je bilo, da podjetje ne more vplivati niti na razmere, ki vladajo v njegovi panogi, niti na lastno uspešnost poslovanja (Bain, 1956). Ker naj bi bila uspešnost podjetja neposredno odvisna od strukture panoge, v kateri deluje podjetje, lahko pri razlagi uspešnosti podjetja izločimo vodenje (management). To pa pomeni, da sta uspešnost in konkurenčna prednost določeni od zunaj (iz panoge) in ne od znotraj (iz

podjetja). Pozneje Michael Porter trdi, da je uspešnost podjetij odvisna tudi od njih in da podjetje lahko vpliva na odnos med strukturnimi značilnostmi panoge in lastno uspešnostjo. Podjetje mora zato najprej natančno analizirati značilnosti svoje panoge in na tej osnovi oceniti svoj dobičkovni potencial. Nato mora pozorno izbrati takšno strategijo, ki ustreza omejitvam na strani strukturnih značilnosti panoge in hkrati podjetju zagotavlja kar največjo dolgoročno uspešnost poslovanja (Porter, 1980, str. 4-5). Porter pravi, da lahko podjetja konkurenčno prednost dosegajo bodisi (1) na podlagi nižjih stroškov oziroma stroškovne učinkovitosti ali pa (2) na podlagi diferenciacije proizvoda oziroma storitve (Pučko, 1999, str. 160). Podjetje lahko torej konkurenta premaga tako, da kupcem zaradi nižjih stroškov ponudi proizvode oziroma storitve po nižji ceni, ali tako, da jim ponudi drugačne (diferencirane) proizvode oziroma storitve. Glede na širino nastopa podjetja na trgu dobimo štiri generične konkurenčne strategije (glej sliko 2).

Slika 2: Štiri generične konkurenčne strategije

OSNOVA KONKURENČNE PREDNOSTI		
		nizki stroški
		diferenciacija
C I L J N I T R G	širok trg	strategija nizkih stroškov na širokem trgu
	ozek trg	strategija diferenciacije na širokem trgu
	širok trg	strategija nizkih stroškov na ozkem trgu
	ozek trg	strategija diferenciacije na ozkem trgu

Vir: Možina et al., 1994, str. 326.

Pojem strategije Porter (1996, str. 61-65) razume kot izbiro takšnega načina opravljanja aktivnosti, ki bo drugačen od tistega, ki ga uresničujejo konkurenti. Gre torej za to, kako biti drugačen od konkurence, to drugačnost ohraniti in s tem kupcu ponuditi čim večjo vrednost. Za analizo aktivnosti Porter uporabi verigo vrednosti, ki razčlenjuje podjetje po strateško pomembnih aktivnostih. Namen te analize je ugotoviti način nastajanja stroškov v podjetju in potencialne vire diferenciacije proizvodov in storitev. Glede na to, koliko prispevajo k ustvarjanju vrednosti za kupca, deli Porter aktivnosti na temeljne, pomožne in tiste, ki zagotavljajo kakovost. Temeljne aktivnosti direktno prispevajo k ustvarjanju vrednosti za kupca (sestavljanje proizvodov, trženje...), pomožne aktivnosti pa omogočajo neovirano, kontinuirano izvajanje neposrednih (nabava, vzdrževanje...) (Pučko, 1993, str. 43-45). Bistvo razlage je torej v tem, da si podjetje s spletom specifičnih aktivnosti ustvari konkurenčno prednost pred tekmeci bodisi na podlagi nižjih stroškov ali pa zaradi sposobnosti diferenciacije proizvoda oziroma storitve.

2.2. Razlaganje nastanka konkurenčne prednosti podjetja na temelju virov, sposobnosti in znanja

Obravnavana šola na temelju industrijske organizacije je zagovarjala razlago nastanka konkurenčne prednosti podjetja od zunaj navznoter. V nadaljevanju pa se bom posvetil drugemu načinu razlaganja nastanka konkurenčne prednosti podjetja, to je od znotraj navzven. To pomeni, da se temelji za konkurenčno prednost iščejo znotraj podjetja. Ta razlaga, da je največji poudarek na virih. Manj osnov za doseganje konkurenčne prednosti utemeljuje razlaga s sposobnostmi. Razlaga na temelju znanja pa obravnava znanje v podjetju kot osnovo konkurenčne prednosti podjetja.

2.2.1. Razlaganje nastanka konkurenčne prednosti na temelju virov

Če so viri podjetja redki in nimajo substitutov ter jih ni mogoče hitro in enostavno posnemati, so po razlagi na temelju virov dobra osnova, da si podjetje ustvari konkurenčno prednost, še posebej, če zna to svoje vire dobro uskladiti s priložnostmi, ki jih ponuja okolje (Kroll, Parnell, Wright, 1996, str.9).

Viri se lahko delijo na fizične, finančne, človeške in organizacijske (Barney, 1997, str. 143-144). Fizični viri so zemlja (tako posest kot geografska lokacija), zgradbe, stroji, druga oprema ter dostopni surovine, materiali in energija. Prednost si podjetje lahko ustvari, če tekmeci ne morejo do omenjenih virov ali bi bilo to zanje predrago (Barney, 1997, str. 109). Finančne vire si podjetje lahko zagotovi s pridobitvijo zadostnega obsega finančnih sredstev po ugodnih pogojih ali z boljšimi plačilnimi pogoji pri prodaji, kreditiranju prodaje in avansiranju nakupov (Bergant, 1992, str. 18). Človeški viri, kot so ljudje, ki delajo v podjetju, so prav tako osnova konkurenčne prednosti podjetja. Prav ljudje dandanes dobivajo vse večji pomen za iskalce možnih konkurenčnih prednosti. Ne samo ozek krog najvišjih managerjev, ampak prav vsi zaposleni so lahko viri za doseganje konkurenčne prednosti podjetja. Prav posebno pozornost si zaslužijo strokovnjaki, ki imajo redka in specifična znanja in sposobnosti na določenem ozkem področju (Zupan, 1996, str. 511). Organizacijski viri pa za razliko od človeških, ki se nanašajo na posameznike, obsegajo vse, kar je posledica prizadevanj kolektiva kot celote. To so organizacijska struktura, formalni in neformalni sistemi planiranja, koordiniranja, kontrole, organizacijska kultura, sloves podjetja in druge povezave podjetja z okoljem (Barney, 1997, str. 143-144). Prednost lahko prinesejo podjetju tako, da na primer s svojim dobrim slovesom pritegnejo pomembne kupce ali s privlačno organizacijsko kulturo sposobne strokovnjake. Prav tako lahko odnosi med zaposlenimi pomenijo podjetju neprecenljiv vir, ker se v skupinah sčasoma razvijejo posebne vezi med strokovnjaki različnih profilov. Učinek povezane skupine kot celote je precej večji, kot bi bil seštevek učinkov posameznih članov skupine. Noben član skupine tudi ne more v kratkem

času doseči podobne produktivnosti v kateri drugi skupini in tudi ne more prenašati sposobnosti prvotne skupine na drugo skupino. Tako so znanje in druge sposobnosti »privezani« na podjetje (Wernerfelt, 1989, str. 6-7).

Obstaja tudi delitev virov na oprijemljive in neoprijemljive vire. Osnovna razlika med obema vrstama je v tem, da lahko oprijemljive vire dejansko fizično zaznamo (npr. stroje), neoprijemljivih virov pa ne, saj gre bolj za sposobnosti, ki niso otipljive (npr. organizacijska kultura, informacije) (Kline, Michalisin, Smith, 1997, str. 360-387). Tako lahko večino naštetega pri fizičnih, finančnih in človeških virih uvrstimo v kategorijo oprijemljivih virov. Med neoprijemljive vire pa spadajo viri, naštetih pri organizacijskih virih. Večjo pozornost pridobivajo neoprijemljivi viri kot realna osnova za pridobivanje konkurenčne prednosti podjetja. Medtem ko lahko oprijemljive vire dejansko opazimo in tako lažje posnemamo, so neoprijemljivi viri večinoma težje zamenljivi, so enkratni, heterogeni, nemobilni in se jih težko posnema (Čater, 2000, str. 19). Zato so neoprijemljivi viri, ki pa morajo podjetju predstavljati vrednoto, boljša osnova za doseganje konkurenčne prednosti. Neoprijemljive vire pa lahko nadalje delimo v dve skupini: na sredstva in sposobnosti. Med sredstva štejemo blagovne znamke, patente, avtorske pravice, zaščite oblik in znakov, ekskluzivne pogodbe, podatkovne baze in druge koristne informacije, poslovne mreže odnosov in sloves. Sposobnosti sestavljata know-how zaposlenih, dobaviteljev in distributerjev ter organizacijska kultura (Hall, 1992, str. 136-139).

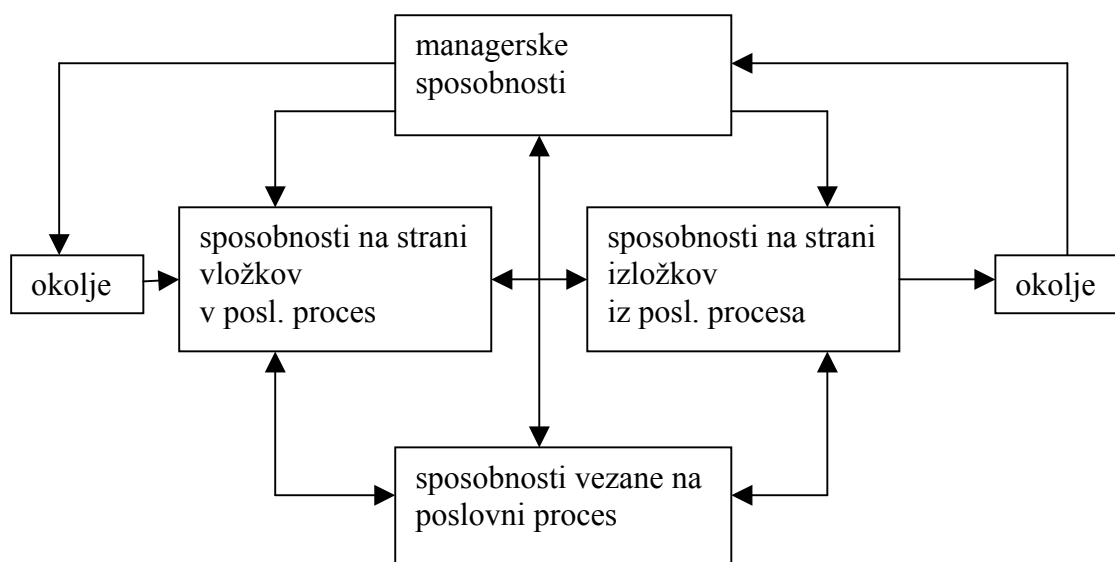
Uporabna vrednost razlage z viri je, da pojasnjuje, zakaj prihaja do razlik v dobičkonosnosti med podjetji, če teh ne moremo pripisati okoliščinam in med temi ne strukturnim značilnostim panoge. Razlaga pravi, da do razlike med dobičkonosnostmi prihaja zaradi različnih virov podjetja. Podjetje lahko spozna, ali je vir še smotrno razvijati oziroma ali lahko z njim pridobi konkurenčno prednost ali pa bi to morda zahtevalo prevelike naložbe. Razlaga je uporabna tako pri izbiri poslovnih strategij na osnovi portfeljske matrike kot pri izbiri poslovnih strategij na osnovi krivulje življenjskega cikla proizvoda. Podjetje lahko namreč določi vire, ki mu omogočajo izdelavo že obstoječih proizvodov, in prepozna vire, ki mu omogočajo, da na njihovi podlagi razvije nov proizvod (Čater, 2000, str. 30-32).

2.2.2. Razlaganje nastanka konkurenčne prednosti na temelju sposobnosti

Razlaga trdi, da naj bi si številna znana in uspešna podjetja konkurenčno prednost zagotovila predvsem zato, ker so znala razviti nekatere sposobnosti, ki jih njihovi tekmeci nimajo. Sposobnosti podjetja pa lahko razumemo precej široko in tako med sposobnosti štejemo znanje in spretnosti, tehnologijo, procese, medsebojne odnose in druge za podjetje specifične postavke.

Sposobnosti lahko razvrstimo glede na položaj v poslovnem procesu. S slike 3 je razvidno, da razlikujemo managerske sposobnosti (angl. managerial competences), sposobnosti na strani vložkov v poslovni proces (angl. resource-based competences), sposobnosti, vezane na sam poslovni proces (angl. transformation-based competences), in sposobnosti na strani izločkov iz poslovnega procesa (angl. output-based competencies) (Boyd, Lado, Wright, 1992, str. 82).

Slika 3: Sposobnosti kot osnove konkurenčne prednosti podjetja



Vir: Boyd, Lado, Wright, 1992, str. 82.

Managerske sposobnosti so temeljne sposobnosti, ker predstavljajo temelj za razvijanje ostalih treh vrst sposobnosti; bistveno vplivajo na povezave med vsemi štirimi vrstami sposobnosti in so neposredno povezane z okoljem. Sposobnosti managerjev delimo na (Boyd, Lado, Wright, 1992, str. 83-84):

- sposobnosti, da oblikujejo strateško vizijo podjetja, jo predstavijo v podjetju in člane pooblastijo, da zamišljeno vizijo čimlaže in čimbolje uresničujejo
- sposobnosti, da ukrepajo tako, da bodo odnosi med okoljem in podjetjem čimbolj koristili podjetju.

Strateško vizijo podjetja je potrebno oblikovati zato, da bo možno ustrezno kombinirati, mobilizirati in uporabljati vire podjetja. Oblikovana strateška vizija omogoča izkoriščanje vseh organizacijskih sposobnosti, s čimer jih usmerja k uspešnemu uresničevanju temeljnih ciljev podjetja. Poleg oblikovanja in uresničevanja strateške vizije je za podjetje neprecenljivo tudi, če je njegov manager sposoben čimbolje izkoristiti okolje podjetja. Ustvarjanje in izkoriščanje odnosov med okoljem in podjetjem v prid slednjega je proces, v katerem se lahko skriva potencial za doseganje konkurenčne prednosti podjetja. Gre za enkraten proces, specifičen za to podjetje. Za proces je značilna domiselnost pri iskanju strateških alternativ, je pa tudi evolucijski, saj povezuje pretekle aktivnosti in izkušnje z dejstvi iz sedanjosti (Čater, 2000, str. 38). Kar se tiče razvijanja managerskih sposobnosti, gre za pomemben sistem

ravnanja z ljudmi, ki med drugim (razvijanje strateške vizije, izkoriščanje ugodnih priložnosti iz okolja, odnosi med zaposlenimi – prenašanje informacij) vpliva na oblikovanje t.i. organizacijskega kapitala v podjetju. Vključena so specifična znanja, ki se nanašajo na tehnologijo, strukture in procese v podjetju. Ker so ta znanja rezultat kompleksnih odnosov med vsemi zaposlenimi in ponavadi nastajajo dalj časa, jih je zelo težko posnemati. Neposnemljivost pa je dobra osnova za nastanek konkurenčne prednosti podjetja (Čater, 2000, str. 41).

Da bi kaka sposobnost podjetja lahko postala osnova za njegovo konkurenčno prednost, morajo biti izpolnjeni troji pogoji (Bartmess, Cerny, 1993, str. 81-82):

1. kompleksnosti: sposobnosti, katerih konkurenti ne bodo mogli zlahka posnemati in je zato na njih mogoče graditi stabilno konkurenčno prednost podjetja, je mogoče razviti le v poslovnih procesih, za katere je značilna visoka stopnja kompleksnosti
2. razpredenosti skozi celotno organizacijo: sposobnosti se morajo nanašati na podjetje kot celoto in ne samo na en oddelek v podjetju
3. sodelovanja med zaposlenimi: pomembnejše kot sama posebna znanja vrhunskih strokovnjakov so povezave in sodelovanje med posamezniki in oddelki. Bolj ko bodo sposobnosti temeljile na sodelovanju, težje jih bodo konkurenti posnemali.

Če je kaka sposobnost podjetja še posebej opazna, jo lahko imenujemo osrednja sposobnost podjetja. Osrednje sposobnosti predstavljajo rezultat kolektivnega učenja v podjetju, še posebej o tem kako koordinirati različne proizvodne spretnosti ter integrirati številne tehnološke procese podjetja v sposobnosti, ki podjetju omogočajo, da se hitro prilagaja priložnostim iz okolja (Hamel, Prahalad, 1990, str. 81). Vendar je osrednjo sposobnost težko razlikovati od osrednjih proizvodov in končnih proizvodov. Podjetje lahko išče vodstvo na ravni končnega proizvoda le, če si zagotovi primat na ravni osrednjega proizvoda. Tega pa si lahko zagotovi le, če je vodilno v ustrezni osrednji sposobnosti. Narava osrednjih sposobnosti je takšna, da jih je pogosto težko opaziti. Ponavadi so skrite, ne samo pred tekmeci, temveč tudi za podjetje samo. To se zgodi, če management v podjetju že od samega začetka obravnava osrednjo sposobnost kot nekaj vsakdanjega ali pa se ne poglobi dovolj, da bi odkril, od kod izhaja konkurenčna prednost podjetja. Na ta način lahko podjetje konkurenčno prednost realizira le po naključju, zato je ne bo moglo varovati in razvijati, tako da bo taka prednost zgolj začasna. Zato mora začeti pri končnih proizvodih in se prek spoznanj o osrednjih proizvodih dokopati do razumevanja osrednjih sposobnosti (Hamel, Prahalad, 1990, str. 81-86).

Razlaga na temelju sposobnosti podjetju pomaga identificirati njegove ključne sposobnosti in tako opredeliti množico korporacijskih strategij. Lahko je v pomoč pri oblikovanju strategije diverzifikacije, kjer so si posamezne enote podjetja podobne glede managerskih in operativnih sposobnosti. Prav tako je razlaga lahko uporabna pri povezovanju in združevanju podjetij. Združena podjetja si lahko skupaj ustvarijo ne samo širši program končnih proizvodov,

temveč skupaj tudi laže pridobijo močno sposobnost, na kateri bi lahko utemeljili stabilno konkurenčno prednost (Petts, 1997, str. 557-558).

2.2.3. Razlaganje nastanka konkurenčne prednosti podjetja na temelju znanja

Še najmanj osnov za nastanek konkurenčne prednosti obsega razlaga na temelju znanja. Pravi, da lahko podjetje doseže konkurenčno prednost le, če razpolaga z več relevantnega znanja, kot ga imajo konkurenti. V strokovni literaturi lahko najdemo trditve, da je sposobnost preživetja podjetja odvisna predvsem od dveh dejavnikov (Wiig, 1997, str. 399): (1) od relativne kakovosti znanja in sposobnosti zaposlenih v podjetju glede na konkurenco in (2) od uspešnosti podjetja, da v čimvečji meri izkoristi potencial (predvsem znanje), ki se skriva v zaposlenih. Podjetja, ki želijo uspeti, morajo zato zasledovati predvsem dva cilja: (1) pridobiti morajo visoko strokovno usposobljene ljudi ter (2) izbrati morajo najboljšo strategijo ravnanja z njimi. Razlogi, zakaj lahko ljudje kot nosilci znanja svojemu podjetju prinesejo konkurenčno prednost, so naslednji (Zupan, 1996, str. 511):

- Visoko izobraženi in usposobljeni ljudje kot nosilci znanja so danes še zmeraj »redko blago«, zato imajo tista podjetja, ki premorejo znanje, velikansko prednost pred drugimi, ki takšnega znanja nimajo
- Znanje ljudi je tudi zelo težko, če ne nemogoče, posnemati, saj so nosilci tega znanja ljudje s konkretno preteklostjo in socialno kompleksnostjo; posledica tega je, da se lahko kaj hitro zgodi, da ljudje, ki so pri prejšnjem delodajalcu dajali odlične rezultate, v novem podjetju z drugačno organizacijsko kulturo povsem odpovedo in se spremenijo v povprečne (če ne celo slabe) delavce
- Znanje tudi ni perfektno mobilno, kar pomeni, da povzroča selitev znanja (ljudi) iz enega podjetja v drugo takšne ali drugačne transakcijske stroške
- Znanje navsezadnje tudi ni nadomestljivo: čeprav je razvoj tehnologije omogočil, da lahko marsikatero delo danes namesto človeka opravi stroj, dobrega nadomestka za visoko-strokovno znanje in kreativnost še vedno ni.

Pomembne so tudi naložbe v znanje. Investicije v znanje podjetja povečujejo konkurenčnost, s tem pa tudi interes domačega in tujega kapitala za nova vlaganja, na gospodarski ravni pa zvišujejo zaposlenost, dodano vrednost in gospodarsko rast (Čater, 2000, str. 72). Izobraževanje v podjetju sicer najprej predstavlja strošek, vendar se ta strošek ob pravilnem in dobronamernem ravnanju bogato obrestuje. Zelo ugodno povezavo med stroški izobraževanja in prihodki, ki jih le-to prinaša, ugotavlja v svoji raziskavi tudi OECD (Measuring What People Know, 1997, str. 19).

Pomembnost znanja dokazujejo tudi raziskave. Te kažejo, da lahko konkurenca izniči prednost podjetja pri cenah v dveh mesecih, pri promociji v enem letu, pri novem izdelku v

dveh letih, pri novem procesu v treh letih, pri distributivnem omrežju v štirih letih, na področju prednosti v človeških potencialih pa šele v sedmih letih (Sočan, 1997, str. 21). Ker je hipoteza na temelju znanja bistvo mojega diplomskega dela, jo v naslednjem poglavju natančneje obravnavam.

3. PODROBNEJŠA OPREDELITEV KONKURENČNE PREDNOSTI PODJETJA NA TEMELJU ZNANJA

3.1. Opredelitev znanja

V strokovni literaturi obstaja mnogo opredelitev znanja, ki se med seboj razlikujejo. Domači in svetovni avtorji vidijo znanje na različne načine. Pučko podaja dobro in preprosto opredelitev znanja kot celoto tistega, kar smo zaznali, odkrili ali pa se naučili (Pučko, 1998, str. 560). Malce drugače razlaga znanje Lipičnik, ki pravi, da so znanja tiste človekove zmožnosti, ki mu omogočajo reševanje znanih problemov, to je takšnih, ki jih je že videl in rešil. Ne glede na to, kje in kako si je človek ta znanja pridobil, mu v glavnem pomagajo reševati probleme z znanimi rešitvami. S sposobnostjo pa lahko človek znanja tudi kombinira in tako reši probleme s še neznanimi rešitvami (Lipičnik, 1996, str. 21).

3.2. Delitve znanja

3.2.1. Komercialno in nekomercialno znanje

Komercialno znanje (angl. commercial knowledge) je tisto znanje, ki ga podjetje potrebuje za doseganje uspešnega poslovanja. Na ta način se loči od nekomercialnega znanja (angl. uncommercial knowledge), na primer znanstvenega in filozofskega. Cilj komercialnega znanja ni iskanje resnic, temveč odkriti, kaj deluje, ali celo, kaj deluje bolje v konkurenčnem in finančnem smislu. Na komercialno znanje je moč gledati kot na razvito in poslovodno mrežo ukazov, vzorcev, pravil in zapisov v podjetju, ki so vtakani v raznih vrstah delovanja podjetja in ki pomembno prispevajo k ustvarjanju poslovnih učinkov podjetja (Demarest, 1997, str. 377). Komercialno znanje (Demarest, 1997, str. 378) se deli v tri skupine:

- znanje posameznika (angl. tacit knowledge)
- znanje skupin oz. timov (angl. shared knowledge)
- utelešeno znanje (angl. embodied knowledge).

Uteleseno znanje je formalizirano, je eksplicitno izraženo in ga je zato moč distribuirati. Uteleseno znanje se nahaja v:

- surovinah, proizvodih in storitvah (v konzultantskih podjetjih so informacije surovine, ki ustvarjajo dodano vrednost)
- strojih in mehanizmih
- poslovni praksi in procesih
- okolju in kulturi (npr. v mehkih kulturnih ali organizacijskih vrednotah – politika odprtih vrat).

3.2.2. Druge delitve znanja

Znanje lahko ločujemo tudi po kompleksnosti, in sicer v tri ravni (Pučko, 1998, str. 560):

1. Eksplicitno znanje je najmanj kompleksna vrsta znanja. Je kodirano ali artikulirano na objektivni način in ga je možno pridobiti z opazovanjem oziroma študijem. Najdemo ga v priročnikih, patentnih dokumentih, tehničnih navodilih, specifikacijah, računalniških programih, itn.
2. Izkušveno znanje je srednje kompleksna vrsta znanja. Je vpeto v določene razmere in je subjektivno uteleseno, zato ga ni mogoče prenašati kot nekaj objektivnega na druge. Do neke mere se ga lahko naučimo le s pomočjo pridobivanja izkušenj in s prakso. Primeri takšnega znanja so posedovanje strokovne sposobnosti, industrijske norme, znanje o določenih postopkih, itn.
3. Eksistencialno znanje je najbolj kompleksna vrsta znanja. Učimo se ga lahko le s čutili in z delovanjem. Zelo težko in tvegano ga je dekontekstualizirati in rekontekstualizirati. Primeri takšnega znanja so razna gibanja (npr. za kakovost, okoljevarstvena gibanja,...) ter kulturne stvaritve (npr. moda, likovna umetnost, glasba,...).

V sodobni teoriji in praksi se pogosto uporablja klasifikacija znanja po madžarskem filozofu Polanyju (Nonaka, 1995, str. 59):

1. Tacitno ali tiho znanje (angl. tacit knowledge), ki je osebno obarvano in ga je zato težko formalizirati in posredovati. Oseba ga pridobi iz neposredne izkušnje na nekem področju. Tacitno znanje je globoko zakoreninjeno v posameznikovih dejanjih, izkušnjah, idealih, vrednotah, čustvih, itn.
2. Eksplicitno ali kodirano znanje (angl. explicit knowledge), ki je prenosljivo v formalnem, sistematičnem jeziku. Je kodirano na objektivni način. Kot že rečeno, ga najdemo v priročnikih, patentnih dokumentih, tehničnih navodilih, računalniških programih itn.

Mnogi, še zlasti pa azijski avtorji, menijo, da je eksplicitno znanje le vrh ledene gore, ki predstavlja celoto znanja. V ospredje postavljajo tacitno znanje, ki ga posameznik pridobi z lastnimi izkušnjami. Znanje posameznikov, skrito v tistem znanju, postane za podjetje resničen vir šele, ko ga je mogoče integrirati v procese poslovanja. Tu se srečamo s še eno

delitvijo znanja, kjer se znanje deli glede na stopnjo integracije v poslovne procese. Tako razlikujemo štiri oblike znanja (Konrad, 1996, str. 8):

1. Konceptualno znanje ali »know-what«. Gre za temeljno znanje na določenem področju, ki ga posameznik pridobi z dolgotrajnim šolanjem in usposabljanjem. To znanje je potreben, vendar še zdaleč ne zadosten pogoj za poslovni uspeh.
2. Aplikativno znanje ali »know-how«. To znanje omogoča prevesti »knjižno znanje« v učinkovito izvedbo. Gre za sposobnost uporabe pravil z določenega strokovnega področja za reševanje kompleksnih problemov iz realnega življenja.
3. Sistemsko znanje ali »know-why«. Zaposleni, ki vedo »zakaj«, imajo razvito intuicijo, zmožni so predvidevati interakcije dejavnikov ter različne nepričakovane posledice.
4. Motivirana kreativnost ali »care-why«. To kreativnost sestavljajo poleg že omenjenih oblik znanja še motivacija, vztrajnost in prilagodljivost. Pomen motivirane kreativnosti lahko opazimo, kadar enako usposobljeni zaposleni, ki imajo na voljo enake finančne in materialne vire, dosegajo zelo različne rezultate.

Za ustvarjanje konkurenčne prednosti podjetja je najmanj zanimivo eksplicitno (kodirano) znanje. Takšno znanje je mogoče zlahka prenesti v druga podjetja, in tudi če je takšno znanje zaščiteno kot industrijska lastnina, kjer patenti omogočajo monopolni dobiček, je omejitev največkrat začasna. Zato je za podjetja najbolj zanimiva (in hkrati tudi osnova trajnejše konkurenčne prednosti) tista vrsta znanja, ki ga je sicer možno potencialno kodirati, vendar bo takšna kodifikacija vseeno težko prenosljiva v uporabo pri večini drugih podjetij (Pučko, 1998, str. 560).

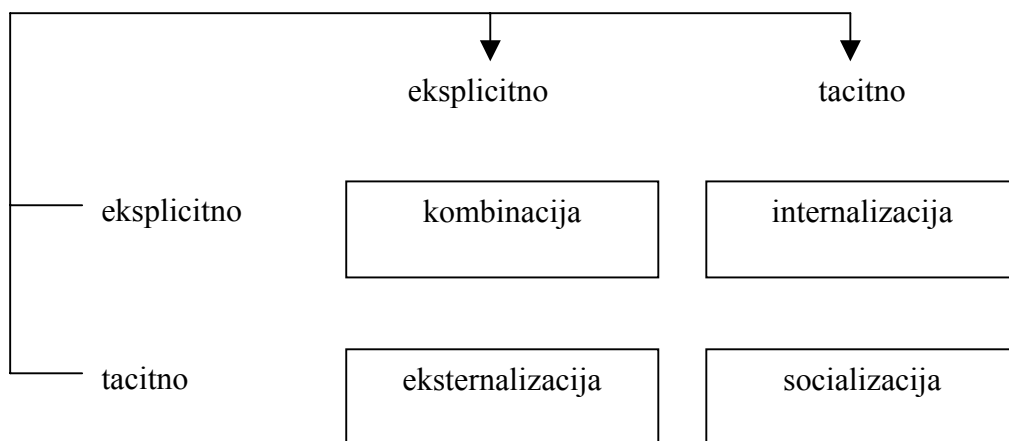
3.3. Ustvarjanje znanja

Ustvarjanje znanja v podjetju je socialen proces, in sicer tako med posamezniki kot med posamezniki in organizacijo. Še natančneje, znanje lahko v primerjavi z organizacijo ustvari le posameznik. Organizacija lahko le nudi primerno podporo ter vsebino za ustvarjanje kreativnim posameznikom.

3.3.1. Teorija ustvarjanja znanja v podjetju

Teorija ustvarjanja znanja v podjetju (Nonaka, Takeuchi, 1995, str. 56-73) je sestavljena iz dveh dimenzij, epistemološke in ontološke. Epistemološka dimenzija predstavlja razvrstitev znanja na eksplicitno in tacitno. Nonaka trdi, da se znanje ustvarja prek interakcije med njegovim tacitnim in eksplicitnim delom ter tako loči štiri oblike prehajanja znanja (glej sliko 4).

Slika 4: Štiri oblike prehajanja in nastajanja znanja



Vir: Čater, 2000, str. 77.

Kombinacija je proces, kjer iz eksplicitnega znanja nastaja novo eksplicitno znanje. Gre za kombiniranje različnih oblik takšnega znanja. Posamezniki si izmenjujejo znanje z dokumenti, srečanji, telefonskimi pogovori itn. Obstoječe informacije lahko prek sortiranja, dodajanja, kombiniranja in kategoriziranja vodijo do novega znanja.

Internalizacija je proces nastajanja tacitnega znanja na podlagi eksplicitnega znanja. Tesno je povezana z metodo »učenje z delom«. Izkušnje dobijo pravo vrednost, ko se internalizirajo v posameznikovo tacitno znanje skozi socializacijo, eksternalizacijo in kombinacijo. Pri internalizaciji je pomembno, da se znanje shrani v dokumente, priročnike, pripovedne zgodbe. S tem obogatimo tacitno znanje posameznika, posredno prek njega pa tudi podjetja, in tako ustvarjamo novo znanje v podjetju.

Eksternalizacija je proces nastajanja eksplicitnega znanja na podlagi tacitnega znanja, kar se ponavadi kaže v obliki metafor, analogij, konceptov, hipotez in modelov. Le-ti sproščajo skrito tacitno znanje, ki ga je pogovorno težko izraziti, in tako pospešujejo interakcijo med zaposlenimi. Občutek navidezne igre jih sprošča, osvobaja in navdihuje za nove, kreativne ideje. Pomembno vlogo dobi jezik.

Socializacija je proces, kjer na temelju tacitnega znanja nastaja novo tacitno znanje. Gre za proces izmenjave izkušenj. Posameznik tako direktno pridobi tacitno znanje brez uporabe jezika. Vajenec se na primer svoje obrti nauči pri mojstru z opazovanjem, posnemanjem in vajo, ne pa s poslušanjem. Brez takšne izmenjave izkušenj je za posameznika skoraj nemogoče, da bi se lahko vključil v miselni proces nekoga drugega.

Ontološka dimenzija predstavlja raven skupinske interakcije. Prikazuje prehod znanja od posameznika prek skupin na nivo celotnega podjetja in nato na medpodjetniško raven. Tacitno znanje posameznikov je osnova za ustvarjanje znanja v podjetju, saj podjetje samo po sebi ne more ustvarjati znanja. Najnižji nivo je neformalna skupina sodelavcev, nekakšen prostor,

kjer se razvijajo nove ideje. Ta neformalna skupina se lahko razteza tudi čez meje podjetja in vključuje na primer tudi dobavitelje ali stranke. Pomembno je, da je podjetje sposobno vpeti nastajajoče znanje v obstoječo, formalno strukturo.

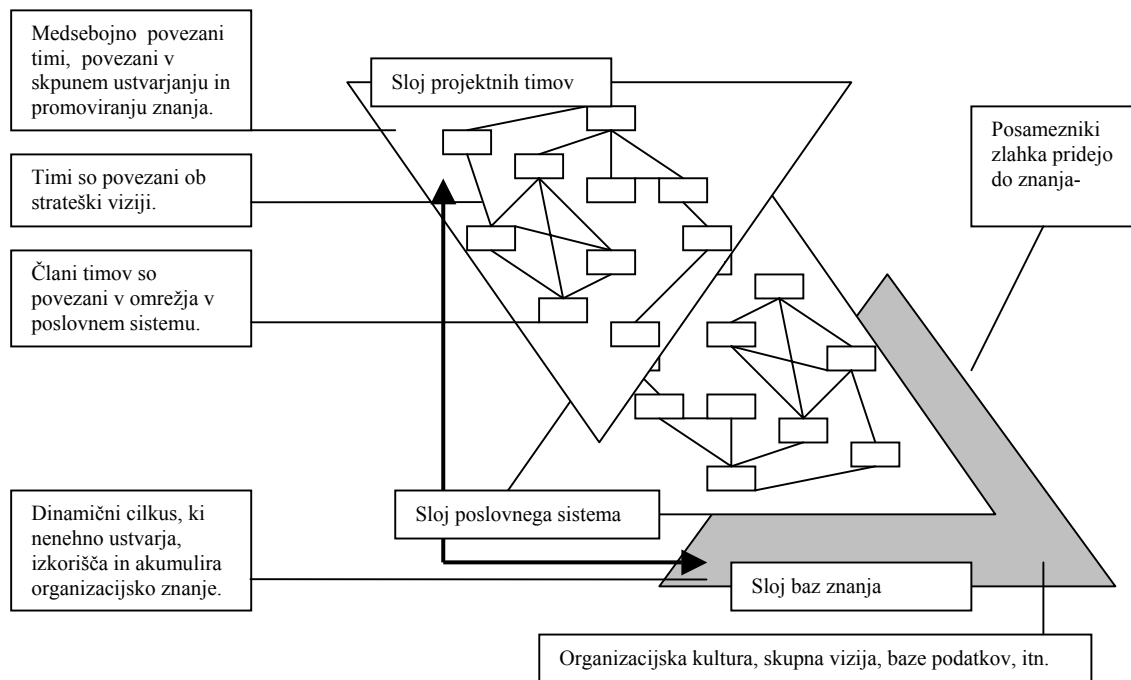
3.3.2. Nonakov prototip organizacije, ki ustvarja znanje

V obdobju intelektualnega kapitalizma bodo znanja in sposobnosti posameznikov igrala ključno vlogo. Podjetja pridobivajo ta znanja na najrazličnejše načine, a vse premalo se zavedajo, da gre za ciklični postopek znotraj podjetja, pri katerem podjetje aktivno posega v distribuiranje, kreiranje, shranjevanje ipd., pri čemer dobivata pomen samo znanje in prek njega celo podjetje.

V podjetju lahko ugotovijo, da imajo nekaj odličnih posameznikov, ki so izredno talentirani. Kako naj si podjetje zagotovi lojalnost teh ljudi, ko pa vendar vemo, da je ta zvestoba vse bolj namenjena njihovem delu, kateremu se posvečajo z vsem svojim telesom in dušo? Ena izmed rešitev za podjetje je okrepitev timskega dela, saj tako talent postane manj odvisen od posameznika. Nonaka je zato v svoj prototip organizacije, ki ustvarja znanje, uvrstil sloj projektnih timov (Nonaka, Takeuchi, 1995, str. 169).

Osnovna zahteva Nonakovega prototipa organizacije, ki ustvarja znanje, je strateška sposobnost nenehnega in ponavljajočega se pridobivanja, ustvarjanja, izkoriščanja in akumuliranja znanja, ki poteka v krožnem procesu. Organizacija, ki ustvarja znanje, je sestavljena iz treh slojev: sloja baz znanja, sloja poslovnega sistema in sloja projektnih timov (glej sliko 5). Tako organizacijo imenuje Nonaka »hipertekstna« organizacija. Izraz »hiperteksten« si je Nonaka izposodil na področju informatike. V tej stroki pomeni hipertekst uporabniku prijazno rešitev, ki omogoča preiskovanje velikih količin besedil, številskih in grafičnih informacij. Omogoča povezovanje pojmov in področij znanja in s tem vpogled v problem iz različnih zornih kotov. Osnovna značilnost hipertekstne organizacije je sposobnost »preklapljanja« med različnimi konteksti znanja, kar omogoča prilagajanje spreminjajočim se zahtevam znotraj in zunaj organizacije in njihovo reševanje.

Slika 5: Hipertekst organizacija



Vir: Nonaka, Takeuchi, 1995, str. 169.

Na dnu je sloj baz znanja, povezanih z organizacijsko kulturo, skupno vizijo in postopki, pa tudi eksplicitno znanje v obliki dokumentov, avtomatiziranih baz podatkov, intranetnih portalov ipd. Funkcija tega sloja je arhivska, lahko jo imenujemo tudi »univerza podjetja«. Drugi sloj je sloj poslovnega sistema, kjer se izvajajo normalni, rutinski vsakodnevni postopki s pomočjo formalne, hierarhične, birokratske organizacije. Najvišji sloj predstavlja področje, kjer projektni timi ustvarjajo znanje. Ti timi so ob strateški viziji podjetja povezani med seboj v skupnem ustvarjanju znanja (Nonaka, Takeuchi, 1995, str. 167).

Proces ustvarjanja znanja v organizaciji je dinamični cikel, v katerem znanje in informacije prehajajo skozi vse tri sloje. Člani so zaradi različnih znanj, sposobnosti in funkcij, ki jih opravljajo, zbrani iz različnih oddelkov. Prihajajo iz sloja poslovnega sistema in vanj se bodo tudi vrnili. Na osnovi strateške vizije začasno sodelujejo pri ustvarjanju znanja. Ko opravijo svojo nalogo, se člani tima premaknejo v arhivski sloj baz znanja, kjer opravijo inventarizacijo pridobljenega in v projektu ustvarjenega znanja. Novo znanje dokumentirajo in indeksirajo. Nadaljujejo v poslovnem sloju v vsakodnevnom poslovanju, dokler jim vodstvo ne naloži novega projekta. Osnovna zahteva oblikovanja hipertekstne organizacije je prav krožno gibanje članov, ki so osnovni vir in subjekt znanja. Vendar pa mora investicije v posebne spretnosti in znanja posameznikov spremljati ustrezno vodenje, sistem managementa, ki bo znal oploditi ta intelektualni kapital podjetja tako, da bo dal čimvečjo tržno vrednost (Nonaka, Takeuchi, 1995, str. 171).

4. INTELEKTUALNI KAPITAL

Pri današnjih prevzemih uspešnih in obetavnih podjetij prihaja do zelo velikih razlik med tržno in knjigovodsko vrednostjo podjetja. Največkrat citirani primer je IBM-ov nakup Lotusa leta 1995 za 3,5 milijard ameriških dolarjev. Knjigovodska vrednost podjetja Lotus je ob nakupu znašala 15-krat manj: samo 230 milijonov ameriških dolarjev. 93 odstotkov nakupa se skriva v dobrih bazah o kupcih, znanju in inventivnosti zaposlenih (Pučko, 1998, str. 558). Tržno vrednost je danes težko oceniti na podlagi letnih poročil, saj so omejena in skoraj izključno prikazujejo le gibanje preteklih opredmetenih sredstev. To pa ni dovolj, ker ti podatki pomenijo le majhen del tržne vrednosti podjetij. Drugi, nevidni del tržne vrednosti podjetja predstavlja intelektualni kapital. Le-ta je bistveni del tržne vrednosti podjetja, ker pa je na prvi pogled očem skrit, ostaja zunaj današnjih standardnih letnih poročil podjetij (Edvinsson, Malone, 1997, str. 42).

4.1. Opredelitev intelektualnega kapitala

Intelektualni kapital podjetja vključuje vse v podjetju posedovano znanje, izkušnje, organizacijske in tehnološke rešitve, razvite odnose s kupci in dobavitelji, strokovne sposobnosti itn. Konkretno se v podjetju kaže v blagovnih znamkah, koncesijah, podatkovnih bazah, sistemih za gospodarjenje s finančnimi sredstvi, informacijskih sistemih, osrednjih sposobnostih podjetja, ključnem osebju, poslovnih partnerjih, strateških povezavah itn. (Jones, Jordan, 1997, str. 392). V strokovni literaturi pa obstaja še več različnih opredelitev intelektualnega kapitala. Tako Edvinsson, velikokrat citirani avtor na tem področju, opredeljuje intelektualni kapital s treh vidikov (Ložar, 1998, str. 56):

- z borznega stališča ga razume kot razliko med vrednostjo podjetja na trgu in njegovo knjižno vrednostjo
- s podjetniškega vidika naj bi šlo za potencial za dosego bodočih donosov
- z računovodskega vidika lahko govorimo o nevidnih sredstvih podjetja, nevidnih vrednotah oziroma kar o nefinančnem kapitalu.

Edvinsson tudi opozarja na problem omejenosti današnjih finančnih poročil (Edvinsson, Malone, 1997, str. 42). Investicija v znanje zaposlenih in razvoj informacijske tehnologije se v finančnih poročilih prikažeta kot strošek, ki znižuje knjigovodsko vrednost podjetja. Več ko podjetje investira v svojo prihodnost, manj naj bi bilo torej vredno!

Karl Erik Sveiby, eden izmed prvih raziskovalcev managementa znanja pri delitvi intelektualnega kapitala raje uporablja pojme (Sveiby, URL: <http://www.sveiby.com/articles/IntellectualCapital.html>):

- človekove zmožnosti (angl. people's competence): izobrazba, sposobnosti, izkušnje, odnos, energija

- notranja struktura (angl. internal structure): patenti, blagovne znamke, sistemi, procesi, kultura, vodstvo
- zunanja struktura (angl. external structure): imidž, odnosi s kupci, s prodajalci, s konkurenti.

Sveiby se ogiba pojma »kapital«, ker meni, da se ta ne sklada v zadostni meri s pojmom »znanje«. Trdi, da imata v nekaterih primerih celo nasprotujoča si pomena. Na primer:

- Znanje z medsebojno izmenjavo narašča, kapital pa ne: če naše znanje delimo z drugimi, jih s tem intelektualno obogatimo, nam pa znanje pripada kljub temu še vedno v enaki meri; drugače je z denarjem, nekdo ga pridobi, mi pa ga izgubimo
- znanje, ki ga ne uporabimo, izgublja svojo vrednost: materialna sredstva, kot npr. avto ali računalnik, sčasoma izgubljajo na vrednosti ne glede na to, ali jih uporabljamo ali ne, medtem ko nematerialna sredstva, na primer znanje tujega jezika, zgubljajo na vrednosti samo, če jih ne uporabljamo.

Bolj ali manj podobno kot Edvinsson opredeljuje intelektualni kapital tudi Pučko. Pravi, da gre za vir neotipljivih sredstev podjetja, ki se pogosto niti ne pojavljajo v bilanci stanja. To, kar tvori vrednost in česar ni mogoče najti v bilanci stanja, deli Pučko v štiri kategorije (Pučko, 1998, str. 558):

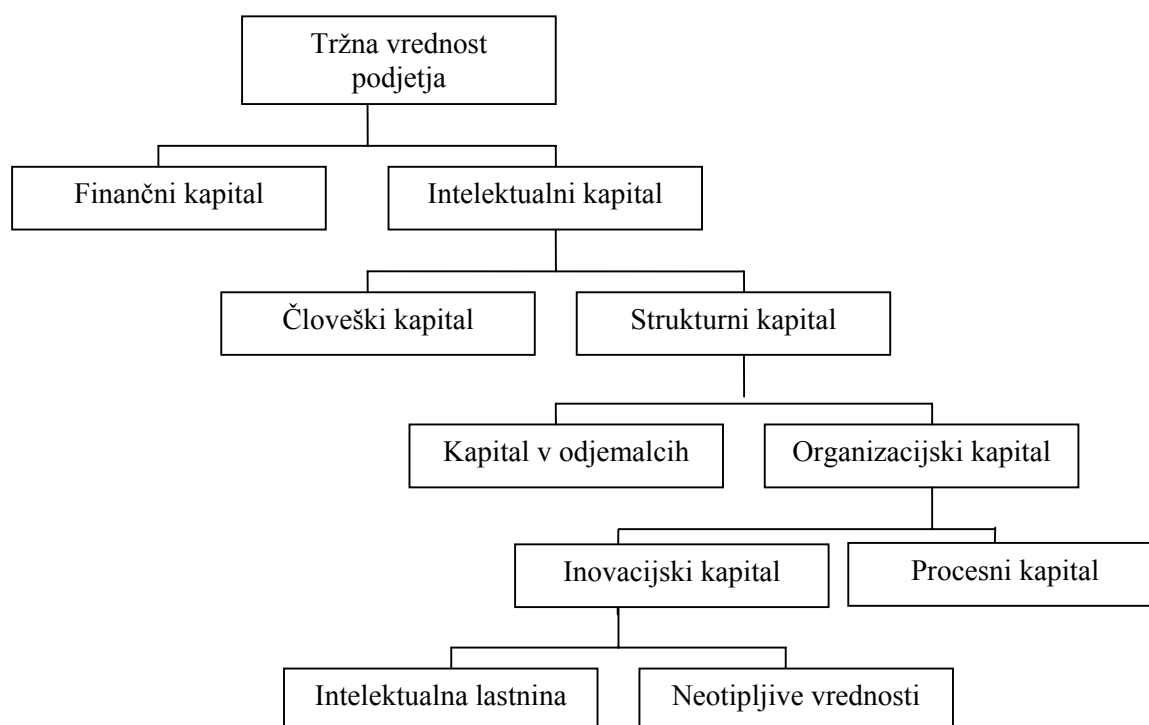
1. Premoženje, ki pomeni določene tržne pozicije podjetja. Sem sodijo na primer znamke, lojalnost odjemalcev, poznavanje trga, ponavljajoče se nabave, itn.
2. Premoženje, ki je industrijska lastnina, na primer patenti, blagovne znamke, avtorstva, itn.
3. Premoženje, ki daje podjetju notranje prednosti, kot na primer kultura podjetja, poslovni procesi managementa, informacijski sistemi, itn.
4. Premoženje, ki izhaja iz ljudi, ki delajo v podjetju, se kaže pa v njihovem znanju, sposobnostih, na delo vezanem »know-howu«, sposobnostih razvijanja povezav z drugimi ljudmi izven podjetja, itn.

4.2. Človeški in strukturni kapital

Razčlenitev intelektualnega kapitala je predstavila švedska zavarovalniška družba Skandia, ki se uvršča med prve na področju managementa znanja. Kapital podjetja razčlenja Skandia na finančni in intelektualni kapital (glej sliko 6). Intelektualni kapital se deli še naprej na (Edvinsson, Malone, 1997, str. 11):

- človeški kapital (angl. human capital) in
- strukturni kapital (angl. structural capital).

Slika 6: Razčlenitev kapitala podjetja



Vir: Edvinsson, Malone, 1997, str. 52.

Človeški kapital temelji na znanju zaposlenih, na njihovih spretnostih, inovacijskih sposobnostih, iznajdljivosti, pa tudi na vrednotah, kulturi in filozofiji podjetja. Človeški kapital ne more biti last podjetja, lahko se zgolj najame. Zaposleni lahko kadarkoli odidejo z znanjem, zato predstavlja ta vrsta kapitala za podjetje negotovost. Druga sestavina intelektualnega kapitala je strukturni kapital; ta pomeni vse bolj ali manj neoprijemljive dejavnike, ki »ostanejo« v podjetju, ko ljudje po službi odidejo domov in v podjetju fizično ni več nikogar. Strukturni kapital se naprej deli še v dve skupini: na kapital odjemalcev (potencial kupcev, podatkovne baze o kupcih itn.) in na organizacijski kapital. Slednji, ki se sicer tudi še podrobneje deli naprej, vključuje procese, dokumentacijo, prelivanje inovacij v zaščitene pravice, pa tudi v industrijsko lastnino (Edvinsson, Malone, 1997, str. 52).

V nasprotju s človeškim kapitalom je strukturni kapital last podjetja in je z njim mogoče trgovati. Management se zato trudi, da bi človeški kapital čimbolj preoblikovali v strukturni kapital (Edvinsson, Malone, 1997, str. 53).

4.3. Merjenje intelektualnega kapitala

Tradicionalna analiza poslovanja skoraj v celoti zanemarja ocenjevanje prvin, ki jih management znanja vidi kot ključne za uspešno poslovanje podjetja. Tradicionalna analiza se

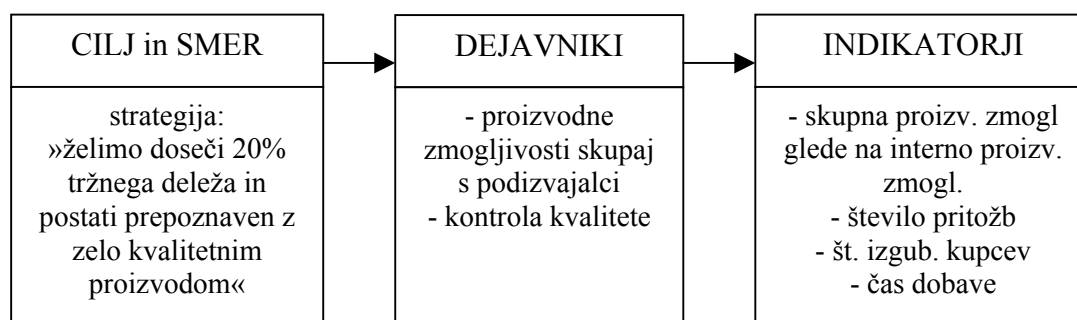
teh prvin še najbolj dotika v okviru podanalize zaposlenih. Svetuje, da je treba spremljati in ocenjevati obseg in strukturo zaposlenih, dinamiko zaposlenih, izkoriščanje delovnega časa in proizvodnih lastnosti zaposlenih ter tehnično opremljenost dela (Pučko, 1997, str. 34-42). Takšen pristop k analizi je zadoščal v industrijski dobi, medtem ko terja prihajajoča doba znanja nove pristope. S tega vidika je potrebno analizo poslovanja prilagoditi novim razmeram. Klasične analize, ki temeljijo v glavnem na vrednostnih (finančnih) podatkih, bo potrebno dopolniti in uravnotežiti z analizo kvalitativnih (nefinančnih) podatkov, ki bo primerno zajela stanje in spremembe v neotipljivih sredstvih podjetja in v njegovem intelektualnem kapitalu.

Na poti prenove analize poslovanja pa se postavlja kar nekaj ovir. Prva je prevelika počasnost organizacijske prenove. Organizacija, ki je bila v obdobju industrijalizma ustvarjena za delovanje v stabilnem in predvidljivem okolju, v dobi znanja ni več primerna, ker dinamično in hitro razvijajoče se okolje zahteva večjo fleksibilnost. Druga ovira so managerji. Mnogi na spremembe niso pripravljeni. Sprejemajo le pozitivne povratne informacije, negativnim pa se ogibajo. Čeprav slutijo, da bo preživetje podjetja v prihodnosti odvisno od gospodarjenja z nematerialnimi sredstvi, večino pozornosti še vedno namenjajo materialnim in finančnim sredstvom. Zavedajo se, da se pravila igre spreminjajo, a nova pravila jim še niso jasna. Namesto da bi se načrtno lotili managementa znanja, se tako prepuščajo naključju. Tretja ovira, ki je morda celo največja, pa je sama narava intelektualnega kapitala. Intelektualni kapital namreč ni nekaj opredmetenega, otipljivega oziroma oprijemljivega. Gre za pojem, ki ga sicer ni možno natančno izmeriti, a to še ne pomeni, da ga je zato potrebno ignorirati. Boljše je izmeriti »približno prav« kot pa »natančno narobe« (Čater, 2000, str. 89).

Enotnega prijema, ki bi nam omogočal meriti intelektualni kapital podjetja, zaenkrat še ni, čeprav se posamezni avtorji trudijo v tej smeri. Trenutno obstaja na svetu več različnih načinov merjenja intelektualnega kapitala. Pomembnejši avtorji, kot na primer Kaplan in Norton, Sveiby, Tobin, Roos in Roos, so razvili svoje načine merjenja. Kaplan in Norton sta se kot prva lotila uravnoteženja merjenja različnih prvin podjetja. Managerjem sta predstavila uravnoteženi sistem kazalnikov (angl. balanced scorecards) kot tehniko za pomoč pri primerjanju različnih vidikov poslovanja. Bistvo teh kazalnikov je v tem, da ne ocenjujejo uspešnosti podjetja le z vidika delničarjev, temveč tudi z vidika kupcev, z vidika učenja in rasti ter z notranjega vidika poslovanja, pri čemer se kot merilo uspešnosti uporablja uravnotežena kombinacija finančnih in nefinančnih kazalnikov. Zaradi te vsestranskosti in usklajenosti naj bi bili ti kazalci dober pokazatelj sposobnosti, tehnološkega znanja, osebnega znanja zaposlenih ter drugih neotipljivih virov podjetja (Roos, Roos, 1997, str. 415). Na temeljih njunega dela razvije Skandia, ena izmed švedskih zavarovalniških družb, svoj sistem merjenja, ki ga Skandia poimenuje Navigator. Leta 1994 tako prvič objavi svoj »navigator« kot dopolnilo letnemu poročilu. Tobinov količnik Q opredeljuje vrednost intelektualnega kapitala kot razmerje med tržno in knjigovodsko vrednostjo podjetja (Pučko, 1998, str. 558). Enotno metodo merjenja intelektualnega kapitala sta predstavila Roos in Roos (1997, str. 417). Za uspešno izpolnjevanje strategije podjetja sta postavila vizualni model (glej sliko 7).

Iz strategije podjetja je potrebno izluščiti cilje (npr.: »želimo doseči«) in smer (npr.: »investirati«, »biti prepoznavno podjetje«). Tako razčlenjena strategija rabi za izbiro dejavnikov, ki so nujni za izpolnitev ali propad strategije. Za vsak dejavnik se izberejo ključni indikatorji, ki bodo pokazali spremembe. Pri tej izbiri je potrebno: izbrati ustrezne indikatorje, jih razvrstiti glede na pomembnost, zagotoviti visoko natančnost indikatorjev in izbrati med seboj neodvisne indikatorje. Zbrane točke indikatorjev se združijo v indeks intelektualnega kapitala, ki naj bi bil sprejemljiv tako za majhna kot velika podjetja, za posamezne dele podjetij in celo za posameznike (Roos, Roos, 1997, str. 423).

Slika 7: Logični model merjenja intelektualnega kapitala



Vir: Povzeto po: Roos, Roos, 1997, str. 417.

Naslednjo težavo pri merjenju znanja povzročajo lastnosti znanja. Znanje je zaradi svoje neoprijemljivosti, nepredvidljivosti in hitrega zastarevanja težko obseči. Metode merjenja so različne in se med seboj dopolnjujejo. Tako na primer poudarja sistem uravnoteženih kazalnikov problem neoprijemljivosti in učinkovitega merjenja znanja. Avtorja vidita rešitev v dopolnjevanju obstoječih kazalnikov (vlaganje v zaposlene, sisteme in usklajevanje organizacije) z razvijanjem posebnih kazalnikov, po meri razvitih za podjetje (Kaplan, Norton, 2000, str. 154). Prav tako različne svetovne kulture poudarjajo različne vidike znanja. Zahodna kultura razume znanje predvsem v eksplicitnem smislu. Večkrat se poudarja vrednost blagovnih znamk, patentov in licenc. Takšna opredelitev intelektualnega kapitala kaže komercialne vrednosti blagovnih znamk, patentov in licenc, s čimer je znanje zelo eksplicitno opredeljeno. Tiha znanja, ki nastajajo v medsebojnih relacijah, so izključena. Na azijskem Vzhodu ne poznajo stroge ločnice med tihim in eksplicitnim znanjem. Znanje, ki je predstavljeno z besedami in številkami, po njihovem mnenju predstavlja samo vrh ledene gore. Večina znanja je tiho znanje, ki je očem skrito. Azijska avtorja Nonaka in Takeuchi (1995, str. 9) opozarjata pred preveliko vnemo in željo po merjenju znanja, saj je tiho znanje težko opredeljivo in merljivo, zato je zanemarjanje merjenja do določene mere celo razumljivo in smiselno. S strateškega vidika je nesmiselno zanemariti tiho znanje, ker je pomemben vir konkurenčnih prednosti. Quintas et al. (1997, str. 389) opozarjajo na nesmiselnost ločevanja tihega in eksplicitnega znanja, saj se v vsakem eksplicitnem znanju skriva tudi tiho znanje.

Ker danes še ni svetovno enotno sprejetega prijema za merjenje intelektualnega kapitala podjetja, bom v nadaljevanju podrobneje predstavil pomembnejše načine merjenja znanja: Skandia navigator, uravnoteženi sistem kazalnikov in dinamični monitor neoprijemljivih virov.

4.3.1. Skandia Navigator

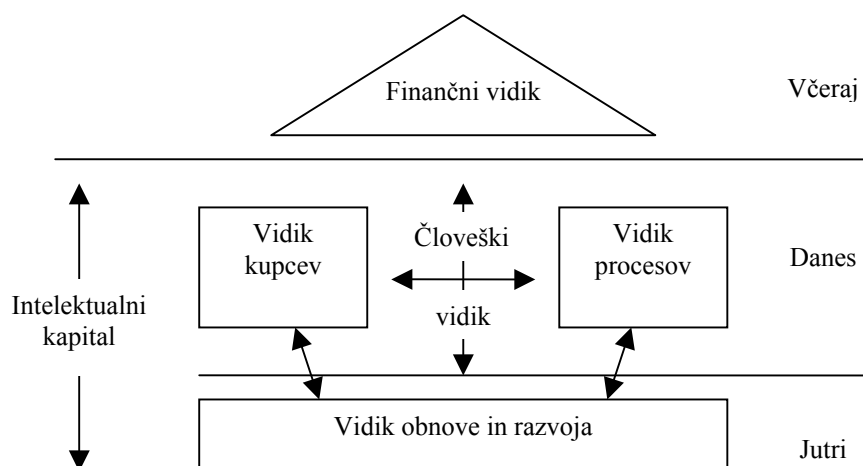
Švedska zavarovalniška družba Skandia je za namene izboljšanja poslovanja razvila orodje za merjenje intelektualnega kapitala. V začetku osemdesetih let je njen glavni manager prišel do ugotovitve, da je konkurenčna prednost vedno manj odvisna od dejavnikov, ki jih tradicionalno meri računovodstvo v podjetju. Konkurenčna prednost ne izhaja iz delovnih sredstev, temveč temelji na »nevidnih« dejavnikih, kot so individualni talent, skupek tržnih odnosov podjetja ter vodenja zmožnosti in sposobnosti, ki so podjetju na voljo (Edvinsson, 1997, str. 366).

Pri Skandii menijo, da so znanje in inovacijske sposobnosti zaposlenih, odnosi s kupci in podobni dejavniki (kar so ključni dejavniki razlik med knjigovodskimi in tržnimi vrednostmi podjetij) res neoprijemljivi, vendar da to še ne pomeni, da jih ni mogoče izmeriti. Dejavnike uspeha na področju intelektualnega kapitala delijo v pet skupin (Edvinsson, Malone, 1997, str. 68). To so:

- finance,
- kupci,
- procesi,
- obnova in razvoj,
- človek.

Na podlagi teh dejavnikov je podjetje prek določitve ključnih kazalcev znotraj vsake skupine razvilo model merjenja, imenovan Skandia navigator. Skandia navigator postavlja model za načrtovanje prihodnjega poslovanja podjetja, ki ponuja celostno sliko delovanja podjetja. Model izraža ravnotežje med preteklim poslovanjem podjetja, zajetim v finančnem vidiku, sedanjim poslovanjem (vidik kupcev, človeški vidik in vidik procesov) ter prihodnjim poslovanjem, izraženim v vidiku obnove in razvoja (glej sliko 8).

Slika 8: Skandia Navigator



Vir: Edvinsson, Malone, 1997, str. 68.

Vsako od teh petih področij se naprej deli na približno 20 natančno opredeljenih kazalcev, ki so merljivi (Edvinsson, Malone, 1997, str. 183):

- v denarju,
- v odstotkih,
- v številkah.

K denarju spadajo na primer višina naložb v informacijsko tehnologijo v finančnem vidiku ali stroški marketinga na posameznega kupca, ki spadajo pod vidik razvoja. V odstotkih je v vidiku kupcev zaobjet tržni delež podjetja. V odstotkih so izraženi tudi stroški napačnih odločitev managerjev. V številkah pa je izražena motiviranost zaposlenih. Ta spada med človeške vidike. S primerjavo teh kazalcev skozi več let ali pa z njihovo primerjavo s konkurenti je moč zelo dobro oceniti intelektualni kapital posameznega podjetja in njegov potencial za ustvarjanje dodatne vrednosti. Glavni namen tega orodja je predvsem pomoč managementu, lahko pa tudi orodje investorjev in analitikov. Uporablja se tudi kot pomoč pri ocenjevanju individualne uspešnosti, ki vsebuje tako finančne kot nefinančne razsežnosti (Edvinsson, Malone, 1997, str. 58).

Za uspešno vpeljevanje sistema merjenja je potrebno oblikovati jasno strategijo podjetja. Na podlagi strateške usmeritve podjetja se izluščijo ključni faktorji, pomembni za uspešno izpolnjevanje strategije podjetja. Ti dejavniki uspeha se nadalje izražajo v vrednostnih indikatorjih, katerim je potrebno določiti ciljne vrednosti. Izkušnje so pokazale, da je preveliko število indikatorjev neobvladljivo. Edvinsson priporoča, naj število indikatorjev na posameznem področju ne presega po treh ali štirih indikatorjev (Edvinsson, Malone, 1997, str. 58).

4.3.2. Uravnoteženi sistem kazalnikov

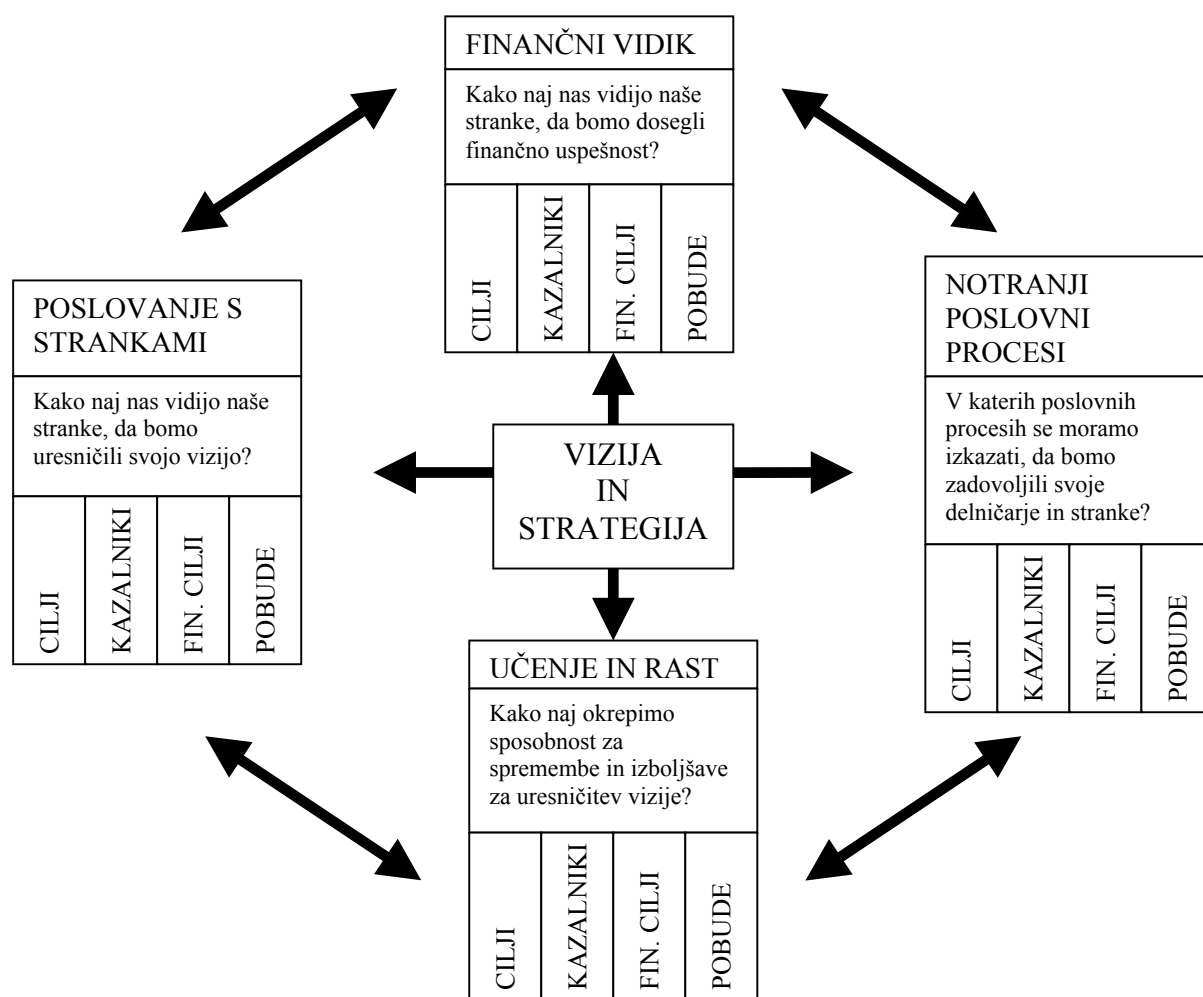
Pri Harvard Business Review so uravnoteženi sistem kazalnikov (angl. the balanced scorecard) imenovali za eno izmed najpomembnejših idej managementa v zadnjih petinsedemdesetih letih. Začetki sistema segajo v zgodnja devetdeseta leta z raziskavo o merjenju uspešnosti. Raziskavo je spodbodlo prepričanje, da postajajo obstoječe metode merjenja uspešnosti postajajo zastarele. Rezultat je managerski sistem, ki usmerja energijo, sposobnosti in znanja ljudi v podjetju k doseganju dolgoročnih strateških ciljev. Tako presega zgolj merilni sistem uspešnosti poslovanja podjetja. Namen je postaviti konkurenčno strategijo, imeti zaposlene, ki jo razumejo in jim je jasna njihova vloga pri njeni uresničitvi, ter usmeriti vire v tiste dejavnosti, ki vodijo k uresničevanju ciljev.

Kaplan in Norton leta 1990 začeta raziskavo, poimenovano Merjenje uspešnosti v organizaciji prihodnosti. Leta 1992 predstavita ugotovitve in začeta uvajati sistem merjenja v različna podjetja. Kasnejše izkušnje so pokazale, da inovativni direktorji sistema merjenja niso uporabljali le za pojasnjevanje in posredovanje strategije, ampak tudi za upravljanje. Tako se je uravnoteženi sistem kazalnikov razvil iz izboljšanega sistema merjenja v ključni sistem managementa (Kaplan, Norton, 2000, str. 7).

Uravnoteženi sistem kazalnikov ohranja tradicionalne finančne kazalnike uspešnosti. Ker ti govorijo le o preteklih dogodkih, jih dopolnjuje s kazalniki prihodnje uspešnosti. Cilji in kazalniki uspešnosti izhajajo iz vizije in strategije podjetja. Uspešnost poslovanja organizacije se meri s štirimi vidiki (glej sliko 9). To so:

1. finančni vidik
2. vidik poslovanja s strankami
3. vidik notranjih poslovnih procesov
4. vidik učenja in rasti.

Slika 9: Uravnoteženi sistem kazalnikov kot sistem strateškega managementa



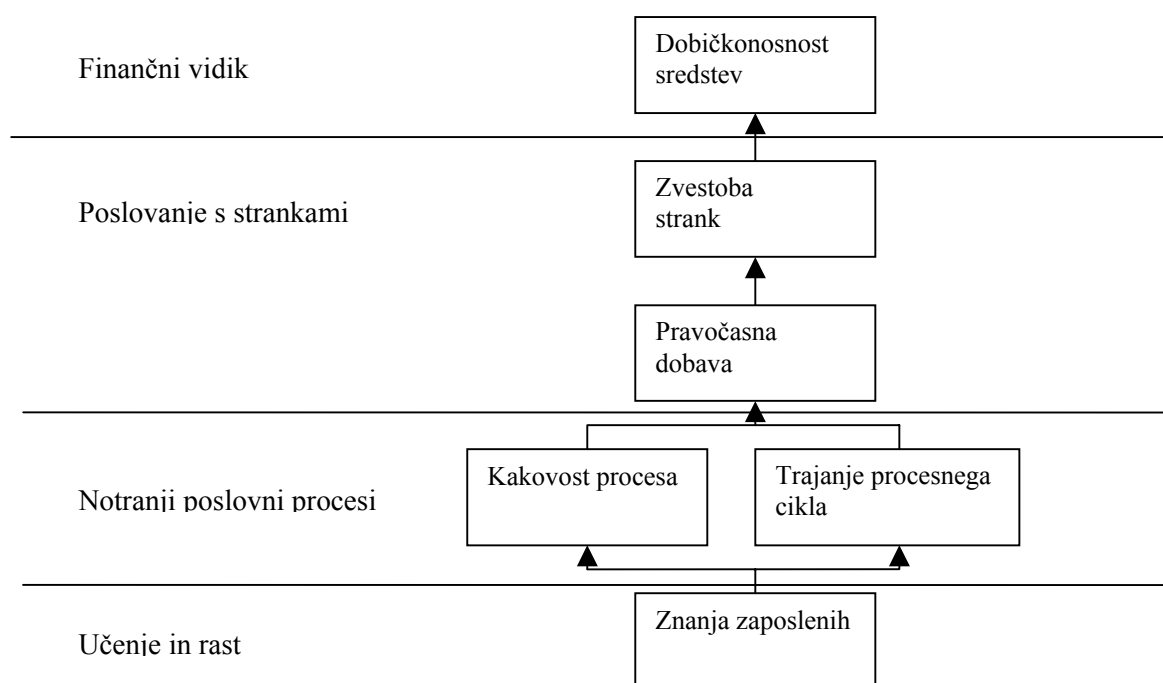
Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 21.

Uravnoteženi sistem kazalnikov zagotavlja, da se cilji podjetja razširijo prek obdobjnih finančnih kazalnikov. Vodstva podjetja lahko merijo, kako različne poslovne enote ustvarjajo vrednost za stranke, kako morajo povečati notranje zmogljivosti ter vlaganje v ljudi, sisteme in postopke, potrebne za izboljšanje poslovanja. Sistem, čeprav ga še vedno zanima kratkoročna uspešnost poslovanja (prek finančnega vidika), jasno opredeli gibalna za boljšo dolgoročno finančno in konkurenčno uspešnost (Kaplan, Norton, 2000, str. 20).

Če hoče podjetje izbrano strategijo in vizijo doseči, je potrebno izrecno opredeliti razmerja med cilji različnih vidikov. Za najvišji kazalnik (kazalnik finančnega vidika sistema) izberemo doseganje dobičkonosnosti vloženega kapitala (glej sliko 10). Na ta kazalnik vplivajo ponovna naročila in povečana prodaja pri strankah, kar je posledica visoke stopnje zvestobe. Zvestobo strank bi podjetje lahko doseglo s pravočasno dobavo ali kakšnim drugim dejavnikom, ki ga stranke zelo cenijo. Tako mora podjetje poskrbeti za pravočasno dobavo, ki jo lahko zagotovi s primerno dolgim proizvodnim ciklom in kakovostnimi notranjimi procesi. To sta lahko kazalnika notranjih poslovnih procesov. Znanja zaposlenih pa so potrebna za

zagotavljanje kakovosti procesa in predvidenega časa proizvodnega cikla. Na ta način se vzpostavi celotna veriga vzorčno-posledičnih razmerij kot navpični vektor skozi vse štiri vidike.

Slika 10: Vzorčno-posledična razmerja med vidiki uravnoveženega sistema kazalnikov



Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 42.

Če hoče podjetje uvesti uravnoveženi sistem kazalnikov, mora najprej opredeliti svojo vizijo oz. poslanstvo. V drugem koraku mora oblikovati strateške cilje, ki jih mora doseči, če hoče uresničiti svojo vizijo oz. poslanstvo. V tretjem koraku mora preoblikovati strateške cilje v operativne cilje znotraj posameznih vidikov uravnoveženega izkaza. Nato mora določiti sprejemljive velikosti kazalcev. Pomembno je, da mora vsako podjetje oblikovati svoj sistem uravnoveženih kazalcev. Zaradi različnih konkurenčnih pogojev, v katerih podjetja delujejo, morajo podjetja izbrati sebi primerne kazalnike. Kakor se spreminjajo pogoji, v katerih podjetje deluje, tako se bodo spreminjali tudi kazalci, ki jih podjetje uporablja za merjenje doseganja svojih ciljev (Kaplan, Norton, 2000, str. 41).

Tudi pri uvajanju novega managerskega sistema, ki temelji na uravnoveženem sistemu kazalnikov, mora imeti podjetje podporo najvišjega managementa, da bi premagalo inercijo organizacije, ki pogosto izniči poskuse preobrazbe. Brez vodenja in zagnanosti na vrhu bo projekt uvajanja zagotovo propadel. Kaplan in Norton svetujeta, naj v podjetju imenujejo vodje prehodnega obdobja, z nalogo, da pospešujejo vzpostavitev sistema kazalnikov in pomagajo pri umeščanju sistema kazalnikov v nov managerski sistem (Kaplan, Norton, 2000, str. 303). Težave pri uvajanju sem omenil že pri obravnavi merjenja intelektualnega kapitala.

Na svetu je danes že množica različnih sistemov merjenja intelektualnega kapitala. Tudi v Sloveniji imamo podjetja, ki že ponuja izkaz intelektualnega kapitala podjetja in se ukvarja z upravljanjem intelektualnega kapitala, znanja, blagovnih znamk itn. Različna svetovalna podjetja seveda razvijajo svoje kazalce in s tem »svoj« sistem, a vsi različni načini merjenja intelektualnega kapitala imajo skupne korenine prav v dosedaj že opisanih: Skandia navigatorju in sistemu uravnoteženih kazalnikov. Na tem področju se ne moremo nadejati korenitih sprememb, dokler ne bo prišlo do sprememb pri računovodskem merjenju.

Kot zgled drugih, različnih načinov merjenja predstavljam še švedski dinamični monitor neoprijemljivih virov avtorja Sveiby-ja.

4.3.3. Dinamični monitor neoprijemljivih virov

Podobno delitev intelektualnega kapitala kot Skandia uporablja tudi Sveiby. Podobnost med obema načinoma izhaja iz njunega izvira - švedske skupine Konrad Group, ki so jo sestavljali managerji različnih švedskih podjetij. Leta 1988 so predstavili svoje ugotovitve v poročilu »The New Annual Report«. Prikazali so več različnih nefinančnih indikatorjev za merjenje in javno predstavitev neoprijemljivih virov podjetja. Skupina je v poročilu predstavila teoretično osnovo za javno predstavitev in osnovala pojma strukturnega kapitala in človeškega/»posamezniškega« kapitala (Sveiby, 2001).

Sveibyjevi dinamični monitor neoprijemljivih virov (angl. dynamic intangible assets monitor) uporablja dvorazsežno delitev intelektualnega kapitala (glej sliko 11). Zunanjo in notranjo strukturo ter zmožnosti in sposobnosti ljudi deli na stabilnost, učinkovitost, rast in obnovo ter nazadnje inovacije. Stabilnost naj bi zagotavljala ohranjanje višine prihodkov in dobička podjetja. Zagotavljanje stabilnosti bi na dolgi rok pripeljalo do zastarevanja podjetja, zato sta potrebni rast in obnova. Pogled učinkovitosti pa je namenjen merjenju dela zaposlenih (Sveiby, 2001).

Slika 11: Dinamični monitor neoprijemljivih virov

DINAMIČNI MONITOR NEOPRIJEMLJIVIH VIROV				
	TRŽNA VREDNOST			
	OPRIJEMLJIVI VIRI	NEOPRIJEMLJIVI VIRI		
		Zunanja struktura	Notranja struktura	Zmožnosti in sposobnosti ljudi
Rast				
Inovacije				
Učinkovitost				
Stabilnost				

Vir: Sveiby, 2001.

V okviru vsakega pogleda je Sveiby razvil tudi indikatorje, ki naj bi kazali spremembe v intelektualnem kapitalu podjetja. Podjetje naj bi izbralo med različnimi indikatorji glede na svojo strategijo. Primere indikatorjev podajam v tabeli 1.

Tabela 1: Primeri indikatorjev dinamičnega monitorja neoprijemljivih virov

	Zunanja struktura	Notranja struktura	Zmožnosti in sposobnosti ljudi
Stabilnost	- Delež velikih kupcev - Starostna struktura - Delež stalnih kupcev - Pogostost ponovnih nakupov	- Investicije v IT	- Prihodek profesionalnih delavcev - Relativno plačilo
Učinkovitost	- Indeks zadovoljnih kupcev - Povp. prodaja / kupca - Indeks pridobljenih/ izgubljenih kupcev	- Delež podpornega osebja - Indeks vrednot, prepričanj	- Delež profesionalnih del. med zaposlenimi - DVZ - Dobiček / zaposlenega - Dobiček / profesionalca
Rast in obnova	- Dobiček / kupca - Rast - Št. kupcev, ki povečujejo ugled	- Starost organizacije - Fluktuacija podpornega osebja - Delež novozaposlenih	- Število let v organizaciji - Izobrazba
Inovacije	- Prodaja novim kupcem	- Delež novih izdelkov - Delež novih procesov	- Stroški izobraževanja in usposabljanja - Razmerje moški / ženske

Vir: Sveiby, 2001.

Sveibyjev in Skandiin način merjenja se pričneta razlikovati, ko v Skandii uvedejo novo dodatno delitev organizacijskega kapitala v inovacijski kapital in procesni kapital. Sveiby namreč ostane pri enonivojski delitvi na interno strukturo (glej sliko 12). Sveiby trdi, da Skandiino merjenje z uvedbo dodatne delitve postane teoretično nekonsistentno. Nova dejavnika sta namreč dinamične narave, medtem ko sta druga dva dejavnika statične narave (Sveiby, 1998).

Podobnosti so opazne tudi pri primerjavi uravnoteženega sistema kazalnikov in dinamičnega monitorja neoprijemljivih virov (glej sliko 12). Oba načina predlagata, da naj nefinančni kazalniki dopolnjujejo finančne kazalnike. Oba načina delita neoprijemljive vire podjetja v tri kategorije in svetujeta, da naj kazalnike v podjetju izberejo glede na strateško usmeritev podjetja. Oba načina zastopata stališči, da je najbolj pomembno zaznati oz. izmeriti spremembo. Poglavitna razlika med tema načinoma merjenja je v tem, da Sveiby vidi ljudi kot »generatorje dobička« in ne kot stroške (uravnostreženi sistem kazalnikov). Tak pogled zahteva namreč, če ga hočemo izmeriti, natančnejše opazovanje ljudi oz. njihovega znanja. Posledice delovanja ljudi se pozneje pokažejo tako v oprijemljivih kot tudi v neoprijemljivih virih podjetja.

Slika 12: Različni načini delitve intelektualnega kapitala

Intelektualni kapital (Skandia)		
Strukturni kapital		Človeški kapital
Kapital v odjemalcih	Organizacijski kapital	
	Inovacijski kapital	Procesni kapital

Vir: Edvinsson, Malone, 1997, str. 52.

Neoprijemljivi viri (Sveiby)		
Zunanja struktura	Notranja struktura	Zmožnosti in sposobnosti ljudi

Vir: Sveiby, 2001.

Uravnoteženi sistem kazalnikov		
Poslovanje s strankami	Notranji poslovni procesi	Učenje in rast

Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 21.

5. RAZISKAVA O ZNANJU KOT MOŽNEM TEMELJU KONKURENČNE PREDNOSTI PODJETJA

5.1. Raziskovalne hipoteze

Z raziskavo sem želel v okviru diplomskega dela opraviti še empiričen preizkus predstavljene teorije na slovenskih zgledih. Moj namen je bil ugotoviti, kako znanje v podjetju vpliva na uspešnost njegovega poslovanja. Če so podjetja, ki premorejo več znanja in boljše znanje, bolj uspešna, je znanje lahko osnova za konkurenčno prednost podjetja. Preizkusil sem dve raziskovalni hipotezi:

- Hipoteza 1: Obstaja pozitivna povezava med znanjem v podjetju in uspešnostjo podjetja.
- Hipoteza 2: Strukturni kapital ima na uspešnost podjetja relativno večji vpliv kot človeški kapital.

5.2. Pristop k raziskavi

Podatke za analizo sem v podjetjih zbiral z anketo, ki sem jo deloma povzel iz podobnih raziskav, deloma pa prilagodil za potrebe lastne raziskave. Vsebovala je štiri sklope vprašanj (glej prilogo) zaprtega tipa. Za tak tip vprašanj sem se odločil zaradi količine vprašanj in lažje analize odgovorov. Primernost in razumljivost ankete sem v daljšem pogovoru preveril v srednje velikem slovenskem podjetju. Postopek anketiranja preostalih podjetij je potekal tako, da sem po telefonu navezal prvi stik, temu pa je v večini primerov sledila pisna komunikacija po klasični (6 podjetij) ali še pogostejše po elektronski pošti (24 podjetij). Čas odgovora po elektronski pošti je v povprečju trajal 7 delovnih dni. Navadna pošta je bila bolj zamudna, saj so odgovori v povprečju prihajali po 10 delovnih dneh. Manjša podjetja so kazala več volje za takojšnje odgovarjanje, večja podjetja pa so zahtevala več časa, da so v podjetjih pridobili ustrezne podatke in potrdili odgovore pri odgovornih osebah. Postopek zbiranja podatkov je trajal od februarja 2003 do aprila 2003. Skupaj sem zbral 30 zadovoljivo izpolnjenih vprašalnikov, kar pomeni, da je znašala stopnja odgovora glede na vsa kontaktirana podjetja (108) 27,7%. Vzorec 30-ih podjetij sem razdelil na 10 manjših podjetij (do 50 zaposlenih), 10 srednjih podjetij (51-200 zaposlenih) in 10 velikih podjetij (več kot 200 zaposlenih); uporabil sem torej slučajno stratificirano vzorčenje (Košmelj, Rovar, 1997, str. 146).

Prvi sklop vprašanj je bil namenjen **spoznavanju podjetja kot celote**. Vprašanja so zajemala teme lastništva, domačega kapitala, ustanovitve in ISO standardov. Drugi sklop vprašanj je obsegal **človeški kapital**. Poleg razvrstitve zaposlenih po izobrazbi je bilo potrebno navesti še delež prihodkov, namenjen za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih v preteklem letu. Sledila so vprašanja o pomembnostih različnih vrst znanja za doseganje konkurenčne prednosti v podjetju. Prispevek vsake vrste znanja so anketiranci lahko ocenili na lestvici od

ena do pet. Vrste znanja so bile podane kot praktični zgledi znanja v podjetju, da bi jih izpolnjevalci lažje ovrednotili. Tretji sklop je bil namenjen **strukturnemu kapitalu**. Vprašanja so zajemala podatkovne baze, ki jih ima podjetje, število blagovnih znamk, patentov, avtorskih pravic, ekskluzivnih pogodb, ter delež prihodkov za raziskave in razvoj v preteklem letu. Nadalje je bilo potrebno oceniti prispevek strukturnih vrst znanja k ustvarjanju konkurenčne prednosti v podjetju. Zadnji sklop vprašanj so sestavljala vprašanja o znanju splošne narave. Namenjena so bila spoznati, kako in koliko so tista znanja, ki so osnova konkurenčne prednosti, v podjetju mobilna, nadomestljiva, drugačna, ter ali so jih kako zaščitili pred konkurenti.

Pri raziskavi so se pojavile nekatere omejitve pri merjenju uspešnosti poslovanja podjetja in pri merjenju znanja. Naključno izbrana podjetja niso vsa ustrezala, saj zaradi svoje narave ne sledijo maksimiziranju dobička. Javna podjetja delujejo v javno dobro. Podjetja z večinskim tujim deležem prenašajo dobičke v tujino. Kazalci takih podjetij kažejo zaradi drugačnega načina poslovanja drugačno sliko. Taka podjetja sem zato moral izločiti iz raziskave in dodati nova podjetja. Ta ukrep je še dodatno podaljšal čas raziskave. Pri vprašanju o tem, kako izmeriti znanje v podjetju, sem naletel na nove težave. Da bi primerno izmeril znanje v podjetju, bi bil moral anketiranje večkrat ponoviti. Za različna podjetja bi bil moral izbrati različne kazalce na področju človeškega, strukturnega in procesnega kapitala. Ti indikatorji bi kazali, kako uspešno se zagotavljajo dejavniki, ki so pomembni za izpolnjevanje strategije podjetja. Tako bi lahko v podjetjih vpeljali Skandiin sistem merjenja ali se odločili za sistem uravnoteženih kazalnikov. Vendar bi tak način dela pomenil uvedbo novega sistema merjenja v podjetju, to pa je drago, kompleksno in zamudno delo.

Opozoril bi na še en problem, na katerega sem naletel med raziskavo. Gre za vprašanje o pristnosti dobljenih odgovorov oziroma za subjektivnost osebe, ki odgovarja. Nekatera podjetja kljub zagotavljeni anonimnosti niso odgovorila na vsa vprašanja. Tudi pri ponovnem stiku s podjetjem se nekateri podatki »niso mogli najti«. Čeprav je bil čas za odgovarjanje sorazmerno dolg, je šel večidel časa za iskanje podatkov o zaposlenih in deležev namenjenih za izobraževanje ter raziskave in razvoj. Če je tako, potem je jasno, da podjetja teh podatkov ne spremljajo sproti in stalno. Resnično se torej sprašujem, koliko so pridobljeni podatki odraz dejanskega stanja. Temu problemu bi se lahko deloma ognil z anketiranjem po več oseb v vsakem podjetju, kar pa se je izkazalo za neizvedljivo.

5.3. Ugotovitve

5.3.1. Človeški kapital

V majhnih podjetjih so v letu 2002 za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih namenili v povprečju 3,6%, v srednjih 0,57%, v velikih podjetjih pa 0,4% prihodkov. Načeloma velja, da so izdatki za izobraževanje odvisni od poslovne uspešnosti podjetja. Če gre podjetju slabo, je področje izobraževanja prvo, na katerem »režejo stroške«.

Pri novejšem oz. majhnem podjetju morajo zaposleni obvladati veliko število različnih del, zato je večji tudi pomen kreativnega dela in iskanja rešitev (glej tabelo 2). Zelo pomembno je tudi znanje o tem, kako kaj izvesti v praksi. V srednjih podjetjih boljša organizacija podjetja poudarja praktično izvedbo del, z leti pridobljene izkušnje pa omogočajo bolj smotrno opravljanje danih del v podjetju. V velikih podjetjih pa se poleg izkušenj veliko znanja ustvari tudi v delovanju različnih timov, ki v podjetju ustvarjajo nova znanja ob delu pri različnih projektih. Presenetljivo pa v podjetjih menijo, da znanje, ki ga zaposleni prinesejo iz šol, ni tako pomembno za ustvarjanje konkurenčne prednosti podjetja. Pri majhnih podjetjih je na predzadnjem mestu, pri srednjih in velikih podjetjih pa na zadnjem mestu. V podjetjih morajo torej svoje zaposlene še veliko naučiti, da bodo lahko dobro služili svojemu podjetju.

Tabela 2: Prispevki vrst znanja človeškega kapitala po velikosti podjetja

	Majhna podjetja		Srednja podjetja		Velika podjetja		Skupaj	
	Povp.	Rang	Povp.	Rang	Povp.	Rang	Povp.	Rang
Znanje, ki ga zaposleni prinesejo iz šol	3,20	7	2,90	8	2,80	8	2,96	8
Znanje o tem, kako kaj izvesti v praksi	4,20	1	4,10	1	3,70	5	4,00	3
Zavedanje, zakaj je kaj kakršno je, oz. zakaj je treba kaj tako in tako izvesti	4,10	3	3,80	4	2,90	7	3,60	6
Poleg znanja še kreativnost, vztrajnost in motivacija za izvedbo	4,20	1	3,90	3	4,00	4	4,03	2
Znanje posameznikov	4,10	3	3,70	6	4,10	2	3,96	4
Znanje skupin oz. timov	3,30	6	3,80	4	4,10	2	3,73	5
Izkušnje, pridobljene z dolgoletnim delom (prakso)	3,80	5	4,10	1	4,50	1	4,13	1
Znanje o tem, kako poslovoditi znanje	2,90	8	3,20	7	3,30	6	3,13	7

5.3.2. Strukturni kapital

Podatkovne baze o kupcih, distributerjih in zaposlenih vodijo skoraj vsa podjetja, ki so bila vključena v raziskavo. Podatkovne baze predstavljajo velik vir podatkov in so lahko v pomoč pri učinkovitem delovanju podjetja (preučevanje kupcev, zaposlenih, zmožnosti dobaviteljev...) ter tudi za odločanje o prihodnjih projektih podjetja (npr. želje kupcev po novih proizvodih).

Podjetja imajo največ blagovnih znamk (majhna podjetja povprečno 1,3 blagovne znamke na podjetje, srednja 2,1 in velika podjetja 24,5 blagovnih znamk na podjetje), patentov in avtorskih pravic skoraj nimajo, imajo pa nekaj ekskluzivnih pogodb, in sicer jih imajo majhna podjetja povprečno 3, srednja 5,1 in velika 2,8. Delež prihodkov, namenjen za raziskave in razvoj, je v preteklem letu za majhna podjetja znašal 5,15 odstotne točke, pri srednjih podjetjih 4,48 odstotne točke in pri velikih 7,21 odstotne točke.

Majhna podjetja so ocenila kapital v odjemalcih in eksplicitno znanje kot tista dva dejavnika strukturnega kapitala, ki največ prispevata k doseganju njihove konkurenčne prednosti (glej tabelo 3). Dobre povezave podjetja z odjemalci lahko majhnemu podjetju zagotavljajo velik del poslovanja. Eksplicitno znanje lahko v podjetju najdemo v zapisanih navodilih, dokumentiranih procesih, računalniških programih, skratka, v formaliziranih oblikah. Srednja in velika podjetja pa so ocenila, da k ustvarjanju prispeva največ tehnološko znanje (angl. know-how). Tehnološkemu znanju sledita eksplicitno znanje in znanje, ki izhaja iz strateških povezav. Po drugi strani pa vsa podjetja menijo, da tiho znanje ni posebej pomembno, saj se uvršča šele na peto mesto.

Tabela 3: Prispevki vrst znanja strukturnega kapitala v podjetjih

	Majhna podjetja		Srednja podjetja		Velika podjetja		Skupaj	
	Povp.	Rang	Povp.	Rang	Povp.	Rang	Povp.	Rang
Strukturni kapital	2,80	5	3,60	5	3,40	7	3,26	7
Organizacijski kapital	2,80	5	3,60	5	3,50	6	3,30	6
Kapital v odjemalcih	3,70	1	3,80	2	3,70	4	3,73	3
Tehnološke znanje (know-how)	2,80	5	4,00	1	4,40	1	3,96	1
Znanje, ki izhaja iz strateških povezav	3,50	3	3,70	3	3,80	3	3,66	4
Eksplicitno znanje	3,60	2	3,70	3	4,10	2	3,80	2
Tiho znanje	3,40	4	3,30	7	3,60	5	3,43	5

5.3.3. Znanje na splošno

Majhna podjetja so ocenila, da je najpomembnejše tisto znanje, ki jim omogoča izkoriščanje priložnosti in zaščito pred nevarnostmi iz okolja (glej tabelo 4). Konkurenti njihovega znanja

ne morejo posnemati, saj je znanje zraščeno s podjetjem. V srednjih podjetjih menijo, da konkurenti njihovega znanja ne morejo posnemati, ker je znanje plod sodelovanja več ljudi oz. timov. Nadalje menijo, da jim znanje omogoča izkoriščanje priložnosti in zaščito pred nevarnostmi iz okolja. Na tretje mesto so srednje velika podjetja uvrstila to, da se njihovo znanje razlikuje v primerjavi z njihovimi konkurenti. Vendar pa znanja v podjetjih niso pravno zaščitili - nobeno izmed srednje velikih anketiranih podjetij ni imelo nobenega patenta. V velikih podjetjih se prav tako strinjajo, da jim znanje omogoča izkoriščanje priložnosti in zaščito pred nevarnostmi iz okolja. Menijo, da konkurenti njihovega znanja ne morejo uspešno posnemati, ker je to zraščeno s podjetjem. Prav tako menijo, da se njihovo znanje ne da zlahka nadomestiti. Tudi v velikih podjetjih ocenjujejo, da njihova znanja niso pravno zaščitena. Zaskrbljujoče dejstvo je, da posnemanje znanja ni pravno zaščiteno. Ta dejavnik se nahaja med podjetji na skrajnem repu odgovorov. Menim, da to kar dobro odraža dejansko stanje v našem gospodarstvu. Podjetja sama bi morala bolje poskrbeti za to, da bi svoja znanja pravno bolj zaščitila. Vendar pa krivda ni samo na strani podjetij. Na pomoč bi morala priskočiti tudi država in z aktivno politiko zaščite znanja in doslednim spoštovanjem intelektualne lastnine narediti red na tem področju. Dokler država ne bo poskrbela za red, bo prihajalo do kraj in nespoštovanja lastnine znanja.

Tabela 4: Prispevki vrst znanja v podjetjih

	Majhna podjetja		Srednja podjetja		Velika podjetja		Skupaj	
	Povp.	Rang	Povp.	Rang	Povp.	Rang	Povp.	Rang
Znanje nam omogoča izkoriščanje priložnosti in zaščito pred nevarnostmi iz okolja.	3,80	1	3,60	2	4,10	1	3,83	1
V primerjavi s konkurenti imamo drugačno znanje.	3,20	5	3,50	3	3,00	5	3,23	5
Naše znanje se ne da zlahka nadomestiti.	3,20	5	3,50	3	3,80	3	3,51	4
Naše znanje oz. nosilci niso perfektno mobilni.	3,40	3	3,40	5	2,80	8	3,20	6
Našega znanja konkurenti ne morejo posnemati:	2,80	8	3,00	7	3,00	5	2,93	8
- ker bi bilo to zanje predrago,	2,60	10	2,90	9	2,60	9	2,70	9
- ker je to znanje plod sodelovanja več ljudi/timov,	3,30	4	3,70	1	3,70	4	3,56	3
- ker je znanje zraščeno s podjetjem,	3,50	2	3,30	6	4,00	2	3,60	2
- ker je znanje preveč kompleksno (konkurenti ne vedo kaj posnemati),	3,10	7	3,00	7	3,00	5	3,03	7
- ker je znanje pravno zaščiteno.	2,80	8	2,70	10	2,30	10	2,60	10

5.3.4. Povezava med znanjem v podjetju in uspešnostjo podjetja

V nalogi sem želel opredeliti tudi povezavo med znanjem in uspešnostjo podjetja. Uspešnost podjetja naj bi bila odvisna od znanja v podjetju. Več ko ima podjetje znanja, bolj uspešno bo, saj bo lahko bolje opravljalo svoje poslanstvo. Statistično odvisnost med odvisno spremenljivko (uspešnost poslovanja) in neodvisno spremenljivko (znanje) najlažje prikažemo z izračunom korelacijskega koeficienta med dvema spremenljivkama (Rovan, 1997, str. 32). Korelacijski koeficient pokaže smer in moč povezanosti dveh različnih pojavov oz. njuno medsebojno odvisnost. Vrednost korelacijskega koeficienta je med -1 in +1. Korelacijski koeficient je pozitiven, če je povezava med x in y pozitivna (vrednost druge spremenljivke se veča, če se veča tudi vrednost prve spremenljivke). Korelacijski koeficient je negativen, če je povezava med spremenljivkama negativna (v tem primeru se z večanjem vrednosti ene spremenljivke vrednost druge zmanjša). Čim večji je korelacijski koeficient, tem večja je povezanost porazdelitve med znanjem in uspešnostjo podjetja in večja je njuna medsebojna povezanost. Zniževanje korelacijskega koeficienta pa pomeni, da se je medsebojna povezanost znanja in uspešnosti podjetja zmanjšala.

Na strani odvisnih spremenljivk sem kot kazalce uspešnosti poslovanja podjetja uporabil kazalce čiste dobičkonosnosti kapitala, dobičkonosnosti sredstev in dodane vrednosti na zaposlenega. Na strani neodvisnih spremenljivk pa sem kot kazalce znanja uporabil delež prihodkov, namenjenih za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, delež prihodkov za raziskave in razvoj, človeški kapital in strukturni kapital. Velikost človeškega in strukturnega kapitala pa izraža povprečni prispevek posameznih vrst znanja pri ustvarjanju konkurenčne prednosti podjetja.

5.3.4.1. Dobičkonosnost sredstev (ROA)

Najmočnejšo povezavo pri dobičkonosnosti sredstev je moč opaziti s spremenljivko deleža prihodkov za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih (glej tabelo 5). Povezava med deležem prihodkov, ki so jih v podjetju v letu 2002 namenili za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, in dobičkonosnostjo sredstev (ROA) je srednje močna (0,643). 41,3% variance dobičkonosnosti sredstev (ROA) je pojasnjene z deležem prihodkov za izobraževanje in usposabljanje. Razlika je značilna pri $\alpha = 0,000$, kar pomeni, da delež prihodkov za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih pozitivno vpliva na dobičkonosnost kapitala. Prav tako obstaja srednje močna povezava med deležem prihodkov za raziskave in razvoj v preteklem letu in dobičkonosnostjo sredstev (ROA) (razlika je značilna pri $\alpha = 0,001$) ter med človeškim kapitalom in dobičkonosnostjo sredstev (ROA) (razlika je značilna pri $\alpha = 0,002$).

Tabela 5: Povezava med dobičkonosnostjo sredstev (ROA) in različnimi spremenljivkami znanja

Spremenljivka	R	R ²	T	P
Delež prihodkov za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih	0,643	0,413	4,443	0,000
Delež prihodkov za raziskave in razvoj	0,586	0,344	3,831	0,001
Človeški kapital	0,531	0,282	3,319	0,002
Strukturni kapital	0,408	0,166	2,363	0,013

5.3.4.2. Čista dobičkonosnost kapitala (ROE)

Tudi najmočnejša povezava pri čisti dobičkonosnosti kapitala se nanaša na delež prihodkov za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih (glej tabelo 6). Povezava med deležem prihodkov, ki so jih v podjetju v letu 2002 namenili za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, in čisto dobičkonosnostjo kapitala (ROE) je srednje močna (0,629). 39,6% variance čiste dobičkonosnosti kapitala (ROE) je pojasnjene z deležem prihodkov za izobraževanje in usposabljanje. Razlika je značilna pri $\alpha = 0,000$, kar pomeni, da delež prihodkov za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih pozitivno vpliva na čisto dobičkonosnost kapitala. Druga najmočnejša povezava pri čisti dobičkonosnosti kapitala se nanaša na delež prihodkov za raziskave in razvoj v preteklem letu. Ta povezava je srednje močna (0,594). 35,5% variance čiste dobičkonosnosti kapitala (ROE) je pojasnjeno z deležem prihodkov za raziskave in razvoj v preteklem letu. Razlika je značilna pri $\alpha = 0,001$. V nasprotju s spremenljivko človeškega kapitala, kjer je povezava še srednje močna, je pri spremenljivki strukturnega kapitala povezava šibka (0,473).

Tabela 6: Povezava med čisto dobičkonosnostjo kapitala (ROE) in različnimi spremenljivkami znanja

Spremenljivka	R	R ²	T	P
Delež prihodkov za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih	0,629	0,396	4,282	0,000
Delež prihodkov za raziskave in razvoj	0,594	0,353	3,910	0,001
Človeški kapital	0,538	0,289	3,377	0,001
Strukturni kapital	0,473	0,224	2,840	0,004

5.3.4.3. Dodana vrednost na zaposlenega (DVZ)

Najmočnejša povezava pri odvisni spremenljivki dodane vrednosti na zaposlenega se nanaša na človeški kapital (glej tabelo 7). Povezava med deležem prihodkov, ki so jih v podjetju v letu 2002 namenili za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, in dodano vrednostjo na zaposlenega (DVZ) je šibka (0,254). 0,2% variance dodane vrednosti na zaposlenega (DVZ) je pojasnjeno z deležem prihodkov za izobraževanje in usposabljanje. Tveganje je preveliko (večje od 5%), da bi bilo statistično značilno. Tako ne morem sprejeti trditve, da delež prihodkov za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih vpliva na dodano vrednost na zaposlenega. Zaradi enako prevelikega tveganja (večjega od 5%) ne morem sprejeti trditve o vplivanju na dodano vrednost na zaposlenega tudi pri vseh drugih spremenljivkah.

Tabela 7: Povezava med dodano vrednostjo na zaposlenega in različnimi spremenljivkami znanja

Spremenljivka	R	R ²	T	P
Delež prihodkov za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih	0,199	0,039	-1,073	0,147
Delež prihodkov za raziskave in razvoj	0,044	0,002	0,233	0,409
Človeški kapital	0,254	0,065	-1,389	0,088
Strukturni kapital	0,090	0,008	-0,479	0,318

5.4. Teoretična refleksija empiričnih ugotovitev

Bistvo razlage o nastanku konkurenčne prednosti na podlagi znanja pravi, da lahko podjetje danes v konkurenčnem boju zmaga le, če ima več relevantnega znanja kot konkurenti. Kot relevantno znanje je mišljeno komercialno znanje, katerega cilj je doseganje uspešnega poslovanja podjetja. V podjetju obstaja v razvitih mrežah ukazov, pravil in zapisov ter vozliščih znanj, in sicer v dveh oblikah, kot eksplicitnem, ki je objektivno kodirano, in tihem znanju, ki je subjektivno in največkrat vezano na specifičen kontekst. Prenašanje tovrstnega znanja med posamezniki je zelo zahteven proces in se da največkrat naučiti le z neposredno delovno izkušnjo. Tudi raziskava je pokazala delež prihodkov za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih kot najpomembnejšo spremenljivko, ki vpliva na uspešnost podjetja. S tem pa potrjuje hipotezo 1, t.j. da znanje pozitivno vpliva na uspešnost poslovanja podjetja.

V skladu s teorijo naj bi podjetje skušalo čimvečji del človeškega kapitala preoblikovati v strukturni kapital. Tako podjetje postane lastnik znanja in se zavaruje pred odlivom znanja, ko strokovnjaki odidejo iz podjetja. Tiho znanje posameznikov je potrebno skozi proces internalizacije shraniti v dokumente, priročnike, anekdote. Nujnosti tega procesa se očitno

zavedajo tudi slovenska podjetja, saj ima večina velikih podjetij že vpeljan ISO sistem, v srednje velikih podjetjih pa znaša delež vpeljanih ISO sistemov 50%. Prav tako skoraj vsa podjetja vodijo podatkovne baze o zaposlenih, kupcih in dobaviteljih, kar jim omogoča kar najboljše izkoriščanje potenciala zaposlenih, načrtovanje novih proizvodov in ohranjanje visokega nivoja storitev. Raziskava sicer kaže na majhno stopnjo zaščite znanja, saj imajo podjetja premalo avtorskih pravic, ekskluzivnih pogodb, blagovnih znamk in patentov. Večjo pozornost kot znanju podjetja namenjajo podjetja znanju ljudi, zato je tudi povezava med strukturnim kapitalom in uspešnostjo podjetja, ki jo odkrije raziskava, šibkejša kot tista med človeškim kapitalom in uspešnostjo podjetja. Tako ne morem potrditi hipoteze 2, da ima strukturni kapital relativno večji vpliv na uspešnost podjetja kot človeški kapital. Teorija se na vzorcu slovenskih podjetij potrjuje torej le delno.

6. SKLEP

Konkurenčna prednost podjetja je enkraten in trajnejši prednostni položaj, ki si ga je podjetje ustvarilo glede na konkurente v panogi in ki se kaže na zunaj kot njegova dolgoročna prednost na trgu. V diplomskem delu me je zanimalo, ali je znanje možna osnova konkurenčne prednosti podjetja. V ta namen sem obravnaval štiri razlage o osnovah konkurenčne prednosti podjetja:

1. razlago na temelju šole industrijske organizacije,
2. razlago na temelju virov,
3. razlago na temelju sposobnosti,
4. razlago na temelju znanja.

Posebej sem se osredotočil na razlago na temelju znanja. Le-ta uči, da je danes, v času hitrih sprememb, edina prava osnova konkurenčne prednosti **znanje**. Za podjetje je najpomembnejše predvsem komercialno znanje, ki ugotavlja, kaj deluje bolje v konkurenčnem smislu. Pomembno vprašanje, na katero skuša odgovoriti strokovna literatura, je tudi, od kod izvira razlika med tržno in knjigovodsko vrednostjo uspešnih podjetij. Trdi se, da poleg finančnega kapitala obstaja še intelektualni kapital, ki tvori vrednostno razliko. Intelektualni kapital se deli na človeški in strukturni kapital. Zaposleni v podjetju so nosilci človeškega kapitala, strukturni kapital pa je last podjetja samega. Zato se dobra in uspešna podjetja trudijo preoblikovati čimvečji del človeškega kapitala v strukturni kapital. Natančneje sem predstavil tri načine merjenja intelektualnega kapitala: Skandia navigator, uravnoteženi sistem kazalnikov in dinamični monitor neoprijemljivih virov.

Več pozornosti sem namenil uravnoteženemu sistemu kazalnikov, ker ne omogoča zgolj merjenja intelektualnega kapitala, ampak udejanja managerski sistem. Le-ta usmerja energijo, sposobnosti in znanja ljudi v podjetju k doseganju dolgoročnih strateških ciljev. Namen njegovega delovanja je postavitve konkurenčne strategije, imeti zaposlene, ki jo razumejo in

jim je jasna njihova vloga pri njeni uresničitvi, ter izvrševanje tistih aktivnosti, ki vodijo k uresničevanju ciljev.

Raziskava v slovenskih podjetjih je pokazala, da obstaja srednje močna pozitivna povezava med znanjem v podjetjih in uspešnostjo podjetij. Uspešnejša podjetja namenjajo več denarja za izobraževanje in usposabljanje svojih zaposlenih, prav tako poudarjajo pomen svojih raziskav in razvoja, ker vedo, da bodo le tako lahko zagotavljala uspešno poslovanje. V podjetjih namenjajo veliko vrednost znanju, kako kaj izvesti v praksi. Za uspešno delovanje podjetja in opravljanje nalog podjetja je to nujno potrebno. Presenetljivo pa manj pozornosti namenjajo znanju, ki ga zaposleni prinesejo iz šol. Da bi v podjetjih uspešno opravljali svoje naloge, se morajo še dodatno izobraževati in usposablјati. Vendar morajo slovenska podjetja preoblikovati večji delež človeškega kapitala v strukturni del in ga tudi pravno zaščititi, saj bodo le tako postala lastnik svojega znanja. To pa je še posebej pomembno sedaj, ko tik pred korakom v širši gospodarski prostor. Tam bo zaščita znanja imela veliko pomembnejšo vlogo pri zagotavljanju konkurenčnosti podjetja.

Na podlagi kritične ocene ter ugotovljenih povezav sem sklenil, da obstaja pozitivna povezava med znanjem v podjetju in konkurenčnim položajem podjetja na trgu, kar pomeni, da praksa potrjuje teorijo, ki sem jo obravnaval v prvih štirih poglavjih.

LITERATURA

1. Bain Joe S.: Barriers to New Competition: Their Character and Consequences in Manufacturing Industries. Cambridge: Harvard University Press, 1956. 329 str.
2. Bamberger Ingolf: Developing Competitive Advantage in Small and Medium-Size Firms. Long Range Planning, Oxford, 22 (1989), 5, str. 80-88.
3. Barney Jay B.: Types of Competition and The Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework. Academy of Management Review, Ada, 11 (1991), str. 791-800.
4. Barney Jay B.: Gaining and Sustaining Competitive Advantage. Reading: Addison-Wesley, 1997. 570 str.
5. Bartmess Andrew, Cerny Keith: Building Competitive Advantage Through a Global Network of Capabilities. California Management Review, Berkeley, 35 (1993), 2, str. 78-103.
6. Bergant Živko: Oblikovanje ciljev in strategij za povečanje finančne konkurenčnosti podjetja. Bančni vestnik, Ljubljana, 41 (1992), 1-2, str. 18-24.
7. Boyd Nancy G., Lado Augustine A., Wright Peter: A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration. Journal of Management, Greenwich, 18 (1992), 1, str. 77-91.
8. Čater Tomaž: Hipoteze o osnovah konkurenčne prednosti podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 114 str.
9. Demarest Marc: Understanding Knowledge Management. Long Range Planning, Oxford, Pergamon, 30 (1997), 3, str. 374-384.
10. Edvinsson Leif: Developing Intellectual Capital at Skandia. Long Range Planning, Oxford, Pergamon, 30 (1997), 3, str. 366-374.
11. Edvinsson Leif, Malone Michael S.: Intellectual Capital. London: Piatkus, 1997. 225 str.
12. Gerhart Barry et al.: Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage. Burr Ridge: Irwin, 1994. 786 str.
13. Hall Richard: The Strategic Analysis of Intangible Resources. Strategic Management Journal, New York, 13 (1992), 2, str. 135-144.
14. Hamel Gary, Prahalad C. K.: The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, Boston, 68 (1990), 5-6, str. 79-83.
15. Jones Penelope, Jordan Judith: Assessing your Company's Knowledge Management Style. Long Range Planning, Oxford, 30 (1997) 3, str. 392-399.
16. Kaplan Robert S., Norton David P.: Uravnoteženi sistem kazalnikov. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000. 343 str.
17. Konrad Edvard: Kariere strokovnjakov v inteligentnih organizacijah. Marketing Magazin, Ljubljana, 1996, 11, str. 8-9.
18. Košmelj Blaženka, Rovar Jože: Statistični obrazci in tabele. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 76 str.
19. Kroll Mark J., Parnell John A., Wright Peter: Strategic management: concepts and cases. 3. izd. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1996. 1022 str.

20. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 326 str.
21. Ložar Borut: Nomadi znanja pod vrhov ledene gore. Manager, Ljubljana, 1998, 10, str. 56-60.
22. Measuring What People Know. Paris: OECD, 1997. 114 str.
23. Možina Stane et al.: Management. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.
24. Nonaka Ikujiro, Hirotaka Takeuchi: The Knowledge-Creating Company. Oxford: Oxford University Press, 1995. 284 str.
25. Petts Nigel: Building Growth on Core Competences: A Practical Approach. Long Range Planning, Oxford, 30 (1997), 4, str. 551-561.
26. Porter Michael E.: Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980. 396 str.
27. Porter Michael E.: What is Strategy? Harvard BusinessReview, Boston, 74 (1996), 6, str. 61-78.
28. Prašnikar Janez: Uvod v mikroekonomijo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 514 str.
29. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. 2.natis. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 196 str.
30. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. 2. izd. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
31. Pučko Danijel: Planiranje v podjetjih. 1. natis. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1993. 492. str.
32. Pučko Danijel: Poslovođenje znanja in vplivi na strateško poslovođenje ter analizo. Organizacija, Kranj, 31 (1998), 10, str. 557-565.
33. Quintas Paul, Lefrere Paul, Jones Geoff: Knowledge management: A strategic agenda. Long range planning, London, 30 (1997) 3, str. 385-391.
34. Roos G., Roos J.: Measuring your Company's Intellectual Performance. Long Range Planning, Oxford, Pergamon, 30 (1997), 3, str. 413-426.
35. Sočan Lojze: Bo vlada znanje spodbujala ali onemogočala? Ljubljana: Gospodarski vestnik, Ljubljana, 48 (1997), str. 21.
36. Sveiby Karl Erik: Intellectual Capital and Knowledge Management. [URL: <http://www.sveiby.com/articles/IntellectualCapital.html>], 9.4.1998.
37. Sveiby Karl Erik: The Intangible Assets Monitor. [URL: <http://www.sveiby.com/articles/CompanyMonitor.html>], 18.3.2001.
38. Sveiby Karl Erik: The Swedish Community of Practice. [URL: <http://www.sveiby.com/articles/SwedishCoP.htm>], 12.4.2001.
39. Wernerfelt Birger: The Competitive Implications of Relevant-Set/Response Analysis, Journal of Marketing Research, Chicago, 26 (1989) 11, str. 391-405.
40. Zupan Nada: Human Resources as a Source of Competitive Advantage in Transitional Companies : The Case of Slovenia. Slovenska ekonomska revija, Ljubljana, 47 (1996), 5/6, str. 510-524.

VIRI

1. Bair Jim: Key Issues for Knowledge Management. Gartner Group. Research Note, Key Issues, Stamford, 29.1.1997, str. 1-5.
2. Harris Kathy: Is Your Enterprise Ready for Knowledge Management? Gartner Group. Research Note, Decision Framework, Stamford, 1.9.1998, str.1-5.
3. Hoffman Nicole P.: An Examination of the Sustainable Competitive Advantage Concept: Past, Present, and Future. [URL: <http://www.amsreview.org/articles/hoffman04-2000.pdf>], 17.4.2000.
4. Knowledge Tools. [URL: <http://www.voght.com/cgi-bin/pywiki?KnowledgeTools>], 20.11.2002.
5. Strassman Paul A.: Taking the Measure of Knowledge Assets. [URL: <http://www.strassmann.com/pubs/cw/measurek.shtml>], 6.4.1998.

PRILOGE

PRILOGA 1: Vprašalnik

RAZISKAVA O ZNANJU KOT MOŽNI OSNOVI KONKURENČNE PREDNOSTI PODJETJA – ANKETNI VPRAŠALNIK

Vprašalnik

Vaše ime in priimek: _____ (zaželeno, a ni obvezno) e-mail: _____ (ni obvezno)

Vaš položaj v podjetju: _____ (zaželeno, a ni obvezno)

Ime podjetja: _____ (zaželeno, a ni obvezno)

1. Osnovni podatki o podjetju kot celoti

1.1. Katerega leta je bilo podjetje ustanovljeno? _____

1.2. Kakšna je struktura lastnikov podjetja? (vpisite deleže v %)

a) državna lastnina: _____ %;

b) privatna lastnina: _____ %, od tega b1) management: _____ %, b2) zaposleni: _____ %, b3) zunanji lastniki: _____ %;

c) drugi (napišite kdo): _____ : _____ %.

1.3. Ocenite, kolikšen delež kapitala v podjetju predstavlja domač (slovenski) kapital: _____ %.

1.4. Če ste v podjetju pridobili katerega od ISO standardov, povejte za katero serijo (številko) standarda gre: _____

2. Človeški kapital

2.1 Navedite število zaposlenih glede na izobrazbo na dan 31.12.2002:

osnovna šola		visoka strokovna šola	
poklicna šola		univerzitetni naziv	
Srednja šola		magistrski naziv	
višja šola		doktorski naziv	

2.2. Navedite, kolikšen delež (v %) prihodkov ste v letu 2002 namenili za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih _____ %.

2.3. Ocenite, kolikšen je prispevek spodaj navedenih vrst znanja k ustvarjanju konkurenčne prednosti podjetja (1 = zelo majhen, 2 = majhen, 3 = srednji, 4 = velik, 5 = zelo velik) (obkrožite) :

a) znanje, ki ga zaposleni prinesejo iz šol	1	2	3	4	5
b) znanje o tem, kako nekaj izvesti v praksi	1	2	3	4	5
c) zavedanje, zakaj je nekaj tako, kot je, oz. zakaj je treba nekaj tako izvesti	1	2	3	4	5
d) poleg znanja še kreativnost, vztrajnost in motivacija za izvedbo	1	2	3	4	5
e) znanje posameznikov	1	2	3	4	5
f) znanje skupin oziroma timov	1	2	3	4	5
g) izkušnje, pridobljene z dolgoletnim delom (prakso)	1	2	3	4	5
h) znanje o tem, kako poslovoditi znanje	1	2	3	4	5

3. Strukturni kapital

3.1 Ali imate v podjetju podatkovne baze o: (obkrožite)

- kupcih	a) da	b) ne,
- distibuterjih	a) da	b) ne,
- zaposlenih	a) da	b) ne,

3.2 Navedite število blagovnih znamk podjetja: _____

3.3 Navedite število patentov, ki jih je podjetje razvilo: _____

3.4 Navedite število avtorskih pravic, katerih lastnik je podjetje: _____

3.5 Navedite število sklenjenih ekskluzivnih pogodb podjetja s partnerji: _____

3.6. Navedite, kolikšen delež (v %) prihodkov ste v letu 2002 namenili za R & R : _____ %.

3.7. Ocenite, kolikšen je prispevek spodaj navedenih vrst znanja k ustvarjanju konkurenčne prednosti podjetja

(1 = zelo majhen, 2 = majhen, 3 = srednji, 4 = velik, 5 = zelo velik) (obkrožite) :

a) strukturni kapital	1	2	3	4	5
b) organizacijski kapital	1	2	3	4	5
c) kapital v odjemalcih	1	2	3	4	5
d) tehnološko znanje (know-how)	1	2	3	4	5
e) znanje, ki izhaja iz strateških povezav	1	2	3	4	5
f) eksplicitno znanje	1	2	3	4	5
g) tiho znanje	1	2	3	4	5

4. Splošno o znanju

4.1 Ocenite, koliko za glavne vrste znanja (tiste, ki so osnova konkurenčne prednosti) veljajo spodnje trditve (1 = nikakor ne velja, 2 = pretežno ne velja, 3 = delno (ne) velja, 4 = pretežno velja, 5 = povsem velja)

(obkrožite) :

a) znanje nam omogoča izkoriščanje priložnosti in zaščito pred nevarnostmi iz okolja	1	2	3	4	5
b) v primerjavi s konkurenti imamo drugačno znanje	1	2	3	4	5
c) našega znanja se ne da zlahka nadomestiti	1	2	3	4	5
d) naše znanje oz. nosilci niso perfektno mobilni	1	2	3	4	5
e) našega znanja konkurenti ne morejo posnemati	1	2	3	4	5
e1) ker bi bilo to zanje predrago	1	2	3	4	5
e2) ker je znanje plod sodelovanja več ljudi/timov	1	2	3	4	5
e3) ker je znanje prepredeno skozi celo podjetje	1	2	3	4	5
e4) ker je znanje preveč kompleksno (konkurenti ne vedo kaj posnemati)	1	2	3	4	5
e5) ker je to znanje pravno zaščiteno	1	2	3	4	5

PRILOGA 2: Izpis statističnih obdelav s statističnim paketom SPSS

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
ROA	9,6207	17,03374	30
delez prihodkov za izobr. delavca	1,5207	2,60108	30

Correlations

		ROA	delez prihodkov za izobr. delavca
Pearson Correlation	ROA	1,000	,643
	delez prihodkov za izobr. delavca	,643	1,000
Sig. (1-tailed)	ROA	,	,000
	delez prihodkov za izobr. delavca	,000	,
N	ROA	30	30
	delez prihodkov za izobr. delavca	30	30

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	delez prihodkov za izobr. _a delavca	,	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: ROA

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,643 ^a	,413	,393	13,27626	,413	19,738	1	28	,000

a. Predictors: (Constant), delez prihodkov za izobr. delavca

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3479,049	1	3479,049	19,738	,000 ^a
	Residual	4935,255	28	176,259		
	Total	8414,304	29			

a. Predictors: (Constant), delez prihodkov za izobr. delavca

b. Dependent Variable: ROA

Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients	Standard Error	Standardized Coefficient	t	Sig.	Confidence Interval		Correlations			Linearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	olerance	VIF
1 (Constant)	3,217	2,820		1,141	,264	-2,559	8,994					
delez prihodkov za izobr. delavca	4,211	,948	,643	4,443	,000	2,269	6,152	,643	,643	,643	1,000	1,000

a. Dependent Variable: ROA

Coefficient Correlations^a

Model		delez prihodkov za izobr. delavca
1	Correlations	delez prihodkov za izobr. delavca
		1,000
	Covariances	delez prihodkov za izobr. delavca
		,898

a. Dependent Variable: ROA

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	delez prihodkov za izobr. delavca
1	1	1,511	1,000	,24	,24
	2	,489	1,758	,76	,76

a. Dependent Variable: ROA

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
ROA	9,6207	17,03374	30
delez prihodkov za raziskave in razvoj	3,6233	4,04558	30

Correlations

		ROA	delez prihodkov za raziskave in razvoj
Pearson Correlation	ROA	1,000	,586
	delez prihodkov za raziskave in razvoj	,586	1,000
Sig. (1-tailed)	ROA	,	,000
	delez prihodkov za raziskave in razvoj	,000	,
N	ROA	30	30
	delez prihodkov za raziskave in razvoj	30	30

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	delez prihodkov za raziskave in razvoj ^a	,	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: ROA

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,586 ^a	,344	,320	14,04212	,344	14,673	1	28	,001

a. Predictors: (Constant), delez prihodkov za raziskave in razvoj

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2893,235	1	2893,235	14,673	,001 ^a
	Residual	5521,069	28	197,181		
	Total	8414,304	29			

a. Predictors: (Constant), delez prihodkov za raziskave in razvoj

b. Dependent Variable: ROA

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t		Sig.		Confidence Interval		Correlations			Linearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta		t				Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	,675	3,468			,195		,847		-6,429	7,779					
	delez prihodkov za raziskave in razvoj	2,469	,645	,586		3,831		,001		1,149	3,789	,586	,586	,586	1,000	1,000

a. Dependent Variable: ROA

Coefficient Correlations^a

Model		delez prihodkov za raziskave in razvoj
1	Correlations	delez prihodkov za raziskave in razvoj
		1,000
	Covariances	delez prihodkov za raziskave in razvoj
		,415

a. Dependent Variable: ROA

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	delez prihodkov za raziskave in razvoj
1	1	1,673	1,000	,16	,16
	2	,327	2,264	,84	,84

a. Dependent Variable: ROA

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
ROA	9,6207	17,03374	30
cloveski kapital	29,3333	3,53635	30

Correlations

		ROA	cloveski kapital
Pearson Correlation	ROA	1,000	,531
	cloveski kapital	,531	1,000
Sig. (1-tailed)	ROA	,	,001
	cloveski kapital	,001	,
N	ROA	30	30
	cloveski kapital	30	30

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	cloveski kapital ^a	,	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: ROA

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,531 ^a	,282	,257	14,68579	,282	11,014	1	28	,003

a. Predictors: (Constant), cloveski kapital

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2375,475	1	2375,475	11,014	,003 ^a
	Residual	6038,829	28	215,672		
	Total	8414,304	29			

a. Predictors: (Constant), cloveski kapital

b. Dependent Variable: ROA

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficient	t	Sig.	Confidence Interval			Correlations			Linearity Statistics	
		B	Std. Error			Lower Bound	Upper Bound		Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	5,452	2,779	-2,873	,008	112,113	-18,792						
	cloveski kapital	2,559	,771	,531	,319	,980	4,139		,531	,531	,531	1,000	1,000

a. Dependent Variable: ROA

Coefficient Correlations^a

Model		cloveski kapital
1	Correlations cloveski kapital	1,000
	Covariances cloveski kapital	,595

a. Dependent Variable: ROA

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	cloveski kapital
1	1	1,993	1,000	,00	,00
	2	6,952E-03	16,932	1,00	1,00

a. Dependent Variable: ROA

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
ROA	9,6207	17,03374	30
STRKAP	25,1667	3,80638	30

Correlations

		ROA	STRKAP
Pearson Correlation	ROA	1,000	,408
	STRKAP	,408	1,000
Sig. (1-tailed)	ROA	,	,013
	STRKAP	,013	,
N	ROA	30	30
	STRKAP	30	30

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	STRKAP ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: ROA

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,408 ^a	,166	,136	15,82872	,166	5,584	1	28	,025

a. Predictors: (Constant), STRKAP

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1398,952	1	1398,952	5,584	,025 ^a
	Residual	7015,352	28	250,548		
	Total	8414,304	29			

a. Predictors: (Constant), STRKAP

b. Dependent Variable: ROA

Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	t	Sig.	Confidence Interval		Correlations			Linearity Statistics	
	B	Std. Error				Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	tolerance	VIF
1	(Constant)	6,301		-1,848	,075	-76,547	3,945					
	STRKAP	1,825	,772	2,363	,025	-,243	3,406	,408	,408	,408	1,000	1,000

a. Dependent Variable: ROA

Coefficient Correlations^a

Model			STRKAP
1	Correlations	STRKAP	1,000
	Covariances	STRKAP	,596

a. Dependent Variable: ROA

Collinearity Diagnostics^a

		Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
Model	Dimension			(Constant)	STRKAP
1	1	1,989	1,000	,01	,01
	2	1,088E-02	13,523	,99	,99

a. Dependent Variable: ROA

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
ROE	14,2027	38,17239	30
delez prihodkov za izobr. delavca	1,5207	2,60108	30

Correlations

		ROE	delez prihodkov za izobr. delavca
Pearson Correlation	ROE	1,000	,629
	delez prihodkov za izobr. delavca	,629	1,000
Sig. (1-tailed)	ROE	,	,000
	delez prihodkov za izobr. delavca	,000	,
N	ROE	30	30
	delez prihodkov za izobr. delavca	30	30

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	delez prihodkov za izobr. delavca ^a	,	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: ROE

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,629 ^a	,396	,374	30,19838	,396	18,337	1	28	,000

a. Predictors: (Constant), delez prihodkov za izobr. delavca

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16722,41	1	16722,413	18,337	,000 ^a
	Residual	25534,39	28	911,942		
	Total	42256,80	29			

a. Predictors: (Constant), delez prihodkov za izobr. delavca

b. Dependent Variable: ROE

Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients	Standard Error	Standardized Coefficient	t	Sig.	Confidence Interval		Correlations			Linearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)	,164	6,415		,026	,980	-12,976	13,303					
delez prihodkov za izobr. delavca	9,232	2,156	,629	4,282	,000	4,816	13,648	,629	,629	,629	1,000	1,000

a. Dependent Variable: ROE

Coefficient Correlations^a

Model		delez prihodkov za izobr. delavca
1	Correlations	delez prihodkov za izobr. delavca
		1,000
	Covariances	delez prihodkov za izobr. delavca
		4,648

a. Dependent Variable: ROE

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	delez prihodkov za izobr. delavca
1	1	1,511	1,000	,24	,24
	2	,489	1,758	,76	,76

a. Dependent Variable: ROE

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
ROE	14,2027	38,17239	30
delez prihodkov za raziskave in razvoj	3,6233	4,04558	30

Correlations

		ROE	delez prihodkov za raziskave in razvoj
Pearson Correlation	ROE	1,000	,594
	delez prihodkov za raziskave in razvoj	,594	1,000
Sig. (1-tailed)	ROE	,	,000
	delez prihodkov za raziskave in razvoj	,000	,
N	ROE	30	30
	delez prihodkov za raziskave in razvoj	30	30

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	delez prihodkov za raziskave in razvoj ^a	,	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: ROE

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,594 ^a	,353	,330	31,24387	,353	15,288	1	28	,001

a. Predictors: (Constant), delez prihodkov za raziskave in razvoj

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14923,78	1	14923,778	15,288	,001 ^a
	Residual	27333,02	28	976,179		
	Total	42256,80	29			

a. Predictors: (Constant), delez prihodkov za raziskave in razvoj

b. Dependent Variable: ROE

Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	t	Sig.	Confidence Interval		Correlations			Linearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)	6,115	7,716		-,792	,435	-21,921	9,691					
delez prihodkov za raziskave in razvoj	5,607	1,434	,594	3,910	,001	2,670	8,545	,594	,594	,594	1,000	1,000

a. Dependent Variable: ROE

Coefficient Correlations^a

Model		delez prihodkov za raziskave in razvoj
1	Correlations	delez prihodkov za raziskave in razvoj
		1,000
	Covariances	delez prihodkov za raziskave in razvoj
		2,057

a. Dependent Variable: ROE

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	delez prihodkov za raziskave in razvoj
1	1	1,673	1,000	,16	,16
	2	,327	2,264	,84	,84

a. Dependent Variable: ROE

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
ROE	14,2027	38,17239	30
cloveski kapital	29,3333	3,53635	30

Correlations

		ROE	cloveski kapital
Pearson Correlation	ROE	1,000	,538
	cloveski kapital	,538	1,000
Sig. (1-tailed)	ROE	,	,001
	cloveski kapital	,001	,
N	ROE	30	30
	cloveski kapital	30	30

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	cloveski kapital ^a	,	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: ROE

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,538 ^a	,289	,264	32,74869	,289	11,401	1	28	,002

a. Predictors: (Constant), cloveski kapital

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12227,46	1	12227,459	11,401	,002 ^a
	Residual	30029,34	28	1072,476		
	Total	42256,80	29			

a. Predictors: (Constant), cloveski kapital

b. Dependent Variable: ROE

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient ^t	t	Sig.	Confidence Interval		Correlations			Linearity Statistics	
		B	Std. Error				Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	tolerance	VIF
1	(Constant)	16,121	50,796		-3,073	,005	260,173	-52,070					
	cloveski kapital	5,806	1,720	,538	3,377	,002	2,284	9,329	,538	,538	,538	1,000	1,000

a. Dependent Variable: ROE

Coefficient Correlations^a

Model			cloveski kapital
1	Correlations	cloveski kapital	1,000
	Covariances	cloveski kapital	2,957

a. Dependent Variable: ROE

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	cloveski kapital
1	1	1,993	1,000	,00	,00
	2	6,952E-03	16,932	1,00	1,00

a. Dependent Variable: ROE

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
ROA	9,6207	17,03374	30
STRKAP	25,1667	3,80638	30

Correlations

		ROA	STRKAP
Pearson Correlation	ROA	1,000	,408
	STRKAP	,408	1,000
Sig. (1-tailed)	ROA	,	,013
	STRKAP	,013	,
N	ROA	30	30
	STRKAP	30	30

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	STRKAP ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: ROA

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,408 ^a	,166	,136	15,82872	,166	5,584	1	28	,025

a. Predictors: (Constant), STRKAP

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1398,952	1	1398,952	5,584	,025 ^a
	Residual	7015,352	28	250,548		
	Total	8414,304	29			

a. Predictors: (Constant), STRKAP

b. Dependent Variable: ROA

Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	t	Sig.	Confidence Interval		Correlations			Linearity Statistics	
	B	Std. Error				Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	tolerance	VIF
1	(Constant)	6,301		-1,848	,075	-76,547	3,945					
	STRKAP	1,825	,772	2,363	,025	-,243	3,406	,408	,408	,408	1,000	1,000

a. Dependent Variable: ROA

Coefficient Correlations^a

Model			STRKAP
1	Correlations	STRKAP	1,000
	Covariances	STRKAP	,596

a. Dependent Variable: ROA

Collinearity Diagnostics^a

		Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
Model	Dimension			(Constant)	STRKAP
1	1	1,989	1,000	,01	,01
	2	1,088E-02	13,523	,99	,99

a. Dependent Variable: ROA

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
DVZ	4355,699	4580,884	30
delez prihodkov za izobr. delavca	1,5207	2,60108	30

Correlations

		DVZ	delez prihodkov za izobr. delavca
Pearson Correlation	DVZ	1,000	-,199
	delez prihodkov za izobr. delavca	-,199	1,000
Sig. (1-tailed)	DVZ	,	,146
	delez prihodkov za izobr. delavca	,146	,
N	DVZ	30	30
	delez prihodkov za izobr. delavca	30	30

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	delez prihodkov za izobr. delavca ^a	,	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: DVZ

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,199 ^a	,039	,005	1569,01742	,039	1,151	1	28	,293

a. Predictors: (Constant), delez prihodkov za izobr. delavca

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,4E+07	1	24024599,30	1,151	,293 ^a
	Residual	5,8E+08	28	20875920,18		
	Total	6,1E+08	29			

a. Predictors: (Constant), delez prihodkov za izobr. delavca

b. Dependent Variable: DVZ

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	t	Sig.	Confidence Interval		Correlations			Linearity Statistics	
		B	Std. Error				Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	7,819	0,518		5,036	,000	6,799	8,839					
	delez prihodkov za izobr. delavca	9,926	6,190	-,199	-1,073	,293	-18,095	318,244	-,199	-,199	-,199	1,000	1,000

a. Dependent Variable: DVZ

Coefficient Correlations^a

Model		delez prihodkov za izobr. delavca
1	Correlations	delez prihodkov za izobr. delavca
		1,000
	Covariances	delez prihodkov za izobr. delavca
		106399,821

a. Dependent Variable: DVZ

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	delez prihodkov za izobr. delavca
1	1	1,511	1,000	,24	,24
	2	,489	1,758	,76	,76

a. Dependent Variable: DVZ

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
DVZ	4355,699	4580,884	30
delez prihodkov za raziskave in razvoj	3,6233	4,04558	30

Correlations

		DVZ	delez prihodkov za raziskave in razvoj
Pearson Correlation	DVZ	1,000	,044
	delez prihodkov za raziskave in razvoj	,044	1,000
Sig. (1-tailed)	DVZ	,	,409
	delez prihodkov za raziskave in razvoj	,409	,
N	DVZ	30	30
	delez prihodkov za raziskave in razvoj	30	30

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	delez prihodkov za raziskave in razvoj ^a	,	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: DVZ

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,044 ^a	,002	-,034	1657,46329	,002	,054	1	28	,818

a. Predictors: (Constant), delez prihodkov za raziskave in razvoj

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1175363	1	1175363,331	,054	,818 ^a
	Residual	6,1E+08	28	21691964,33		
	Total	6,1E+08	29			

a. Predictors: (Constant), delez prihodkov za raziskave in razvoj

b. Dependent Variable: DVZ

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	t	Sig.	Confidence Interval		Correlations			Linearity Statistics	
		B	Std. Error				Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	5,391	0,249		3,630	,001	319,212	531,570					
	delez prihodkov za raziskave in razvoj	9,763	3,782	,044	,233	,818	388,149	487,675	,044	,044	,044	1,000	1,000

a. Dependent Variable: DVZ

Coefficient Correlations^a

Model		delez prihodkov za raziskave in razvoj
1	Correlations	delez prihodkov za raziskave in razvoj
		1,000
	Covariances	delez prihodkov za raziskave in razvoj
		45702,540

a. Dependent Variable: DVZ

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	delez prihodkov za raziskave in razvoj
1	1	1,673	1,000	,16	,16
	2	,327	2,264	,84	,84

a. Dependent Variable: DVZ

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
DVZ	4355,699	4580,884	30
cloveski kapital	29,3333	3,53635	30

Correlations

		DVZ	cloveski kapital
Pearson Correlation	DVZ	1,000	-,254
	cloveski kapital	-,254	1,000
Sig. (1-tailed)	DVZ	,	,088
	cloveski kapital	,088	,
N	DVZ	30	30
	cloveski kapital	30	30

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	cloveski kapital ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: DVZ

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,254 ^a	,065	,031	4509,10083	,065	1,931	1	28	,176

a. Predictors: (Constant), cloveski kapital

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,9E+07	1	39254635,88	1,931	,176 ^a
	Residual	5,7E+08	28	20331990,31		
	Total	6,1E+08	29			

a. Predictors: (Constant), cloveski kapital

b. Dependent Variable: DVZ

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.	Confidence Interval		Correlations			Linearity Statistics	
		B	Std. Error			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	toleranc	VIF
1	(Constant)	106,27	14,024	2,003	,055	820,338	1332,881					
	cloveski kapital	18,997	16,775	-,254	,176	-814,009	156,015	-,254	-,254	-,254	1,000	1,000

a. Dependent Variable: DVZ

Coefficient Correlations^a

Model			cloveski kapital
1	Correlations	cloveski kapital	1,000
	Covariances	cloveski kapital	56062,47

a. Dependent Variable: DVZ

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	cloveski kapital
1	1	1,993	1,000	,00	,00
	2	6,952E-03	16,932	1,00	1,00

a. Dependent Variable: DVZ

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
DVZ	4355,699	4580,884	30
STRKAP	25,1667	3,80638	30

Correlations

		DVZ	STRKAP
Pearson Correlation	DVZ	1,000	-,090
	STRKAP	-,090	1,000
Sig. (1-tailed)	DVZ	,	,318
	STRKAP	,318	,
N	DVZ	30	30
	STRKAP	30	30

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	STRKAP ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: DVZ

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,090 ^a	,008	-,027	4642,99472	,008	,229	1	28	,636

a. Predictors: (Constant), STRKAP

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4943165	1	4943165,091	,229	,636 ^a
	Residual	6,0E+08	28	21557399,98		
	Total	6,1E+08	29			

a. Predictors: (Constant), STRKAP

b. Dependent Variable: DVZ

Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	t	Sig.	Confidence Interval		Correlations			Linearity Statistics	
	B	Std. Error				Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	tolerance	VIF
1	(Constant)	5,415	,3,185	1,229	,229	719,935	890,764					
	STRKAP	8,466	16,510	-,090	-,479	,636	572,450 355,519	-,090	-,090	-,090	1,000	1,000

a. Dependent Variable: DVZ

Coefficient Correlations^a

Model			STRKAP
1	Correlations	STRKAP	1,000
	Covariances	STRKAP	51306,78

a. Dependent Variable: DVZ

Collinearity Diagnostics^a

		Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
Model	Dimension			(Constant)	STRKAP
1	1	1,989	1,000	,01	,01
	2	1,088E-02	13,523	,99	,99

a. Dependent Variable: DVZ