

# Pomen osnov konkurenčne prednosti podjetja v skladu s šolo na temelju znanja

Tomaž Čater

Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Kardeljeva ploščad 17, 1000 Ljubljana, Slovenija, tomaz.cater@ef.uni-lj.si

V prispevku se ukvarjamo s šolo na temelju znanja kot enim od štirih pristopov k razlaganju nastajanja konkurenčnih prednosti na ravni podjetja. Na vzorcu 225-ih slovenskih podjetij ugotavljamo, da le-ta vidijo relevantno osnovo konkurenčne prednosti predvsem v strukturnem kapitalu in tihem znanju ter v nezmožnosti kopiranja znanja. Izkaže se, da več kot je v podjetju relevantnega znanja in bolj kot ima podjetje kakovosten sistem managementa znanja, večji sta konkurenčna prednost in uspešnost podjetja, kar pomeni, da predstavlja prispevek precej nedvoumno podporo šoli o osnovah konkurenčne prednosti na temelju znanja. Med vsemi obravnavanimi osnovami v skladu s to šolo imata na konkurenčnost in uspešnost podjetja največji vpliv ustrezno izvajanje nalog managementa znanja in nezmožnost kopiranja znanja.

**Ključne besede:** podjetje, znanje, konkurenčna prednost, uspešnost, empirična raziskava;

## 1 Uvod

Predmet tega prispevka je analiza osnov konkurenčne prednosti v skladu s šolo na temelju znanja na primeru slovenskih podjetij. Naš namen je osvetliti povezavo med osnovami konkurenčne prednosti in uspešnostjo podjetij. Da bi dosegli tako opredeljeni namen raziskave, v prvem delu tega prispevka najprej predstavljamo bistvo razlage nastanka konkurenčne prednosti v skladu s šolo na temelju znanja in podajamo pregled dosedanjih empiričnih raziskav, povezanih s to tematiko. Drugi del prispevka se nanaša na empirično raziskavo o osnovah konkurenčne prednosti po šoli na temelju znanja in njihovi povezavi s konkurenčnostjo in uspešnostjo slovenskih podjetij. Najprej predstavljamo metodološko ozadje raziskave, nato njene temeljne rezultate, nakar povsem na koncu sledi še sklep.

## 2 Osnove konkurenčne prednosti podjetja v skladu s šolo na temelju znanja

### 2.1 Izvor konkurenčne prednosti v skladu s šolo na temelju znanja

Osnovno sporočilo šole na temelju znanja je, da v konkurenčnem boju zmaga tisto podjetje, ki razpolaga z več relevantnega znanja kot njegovi konkurenti. Konkurenčna prednost po tej šoli torej izhaja iz relevantnega znanja, kar pomeni, da lahko osnovni model šole na temelju zna-

nja prikažemo kot vzročno-posledično zaporedje "znanje → konkurenčna prednost (konkurenčni položaj) → uspešnost". Znanje naj bi bilo dobra osnova konkurenčne prednosti predvsem zato, ker je podvrženo učinkom ekonomije obsega in širine. To pomeni, da lahko podjetje, ko znanje enkrat ima, le-tega z zanemarljivimi dodatnimi stroški uporabi na več različnih frontah (Grant, 1997).

Poleg samega obstoja znanja mora le-to, če naj je na njem mogoče graditi konkurenčno prednost, izpolnjevati tudi nekatere pogoje. Ker so ti pogoji v strokovni literaturi večkrat že bili obravnavani (glej na primer Čater, 2001a), jih tu ne bomo podrobno ponavljali. Na kratko omenimo le, da so ključni pogoji, ki morajo biti izpolnjeni, predvsem vrednost, redkost, nemobilnost, nezamenljivost ter nezmožnost kopiranja znanja s strani konkurentov.

### 2.2 Klasifikacija znanja kot osnove konkurenčne prednosti

Ko gre za vprašanje, kako klasificirati znanje, lahko rečemo, da v strokovni literaturi obstaja veliko različnih pristopov. V nadaljevanju se zato omejujemo le na tiste, ki najbolj determinirajo šolo na temelju znanja. Pučko (1998) znanje glede na to, na koga je to znanje vezano oziroma kako globoko je vtakano v delovanje podjetja, deli na (1) znanje posameznika, (2) znanje skupin oziroma teamov ter (3) utelešeno znanje. Slednje se nanaša na celotno podjetje in je ponavadi formalizirano in eksplicitno izraženo. Po mnenju Demaresta (1997) se to znanje nahaja v surovinah, proizvodih in storitvah, strojih in mehaniz-

mih, poslovni praksi in procesih ter okolju in kulturi. V zvezi s to klasifikacijo znanja se v strokovni literaturi velikokrat omenja tudi členitev intelektualnega kapitala podjetja na njegov človeški in strukturni del. Človeški kapital temelji na znanju zaposlenih, 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 torej z znanjem kadarkoli odidejo, zato predstavlja ta kapital za podjetje precejšnjo negotovost. Strukturni kapital na drugi strani pomeni vse neoprijemljive dejavnike, ki ostanejo v podjetju tudi potem, ko ga posamezniki zapustijo. V nasprotju s človeškim kapitalom je torej strukturni kapital last podjetja (Edvinsson in Sullivan, 1996), zato je za podjetje tudi precej manj tvegan. Razdelimo ga lahko v dve skupini, na kapital v odjemalcih (potencial kupcev, podatkovne baze o kupcih, itd.) in na organizacijski kapital. Slednjega je možno še naprej podrobneje razčleniti na več podskupin, vključuje pa procese, dokumentacijo, sistem motiviranja, inovacije, itd. (Pučko, 1998).

Poleg zgornjih strokovna literatura pogosto obravnava tudi klasifikacijo znanja, kot jo je predlagal madžarski filozof Polany. Polany deli znanje v dve skupini (Nonaka in Takeuchi, 1995), in sicer na tiho in eksplicitno znanje. Tiho znanje je osebnostno obarvano (t.j. globoko zakoreninjeno v posameznikovih dejanjih, izkušnjah, idealih, vrednotah, čustvih, itd.) in ga je zato težko formalizirati in posredovati, kar vse otežuje management tega znanja. Posameznik lahko to vrsto znanja pridobi le z neposredno izkušnjo na nekem področju (Inkpen, 1996). Na drugi strani je eksplicitno znanje takšno, da ga lahko kodiramo na objektivni način, zato je prenosljivo v formalnem, sistematičnem jeziku. Najdemo ga v priročnikih, patentnih dokumentih, tehničnih navodilih, računalniških programih, itd. (Edvinsson in Sullivan, 1996). Ob zgornji delitvi znanja je najbrž precej jasno, da je za podjetje eksplicitno znanje manj zanimivo. Povedano še drugače, osnova konkurenčne prednosti podjetja je verjetno lahko predvsem tiho znanje, še posebej, če podjetju uspe to znanje nekako potencialno kodirati in hkrati zagotoviti, da je ta kodifikacija vseeno težko prenosljiva v uporabo v druga podjetja (Grant, 1997).

### 2.3 Management znanja in njegove naloge

Posledica vse večjega pomena znanja je potreba po razvijanju ustreznega sistema ravnanja s tem znanjem. Če želimo, da daje pričakovane rezultate, t.j. pomaga pri ustvarjanju konkurenčne prednosti, mora biti njegov temeljni namen spremeniti čim večji delež človeškega kapitala, ki je za podjetje precej tvegan, v njegov strukturni kapital in ga na ta način nekako "privezati" na podjetje (Lank, 1997). Da bi bilo to mogoče, morajo biti glavne naloge managementa znanja v podjetju predvsem naslednje (Carter, 2001b):

- (1) Na strateški ravni mora management znanja v podjetju (a) najprej vzpostaviti miselnost, ki je "usmerjena v znanje", (b) poskrbeti, da je podjetje sposobno anali-

zirati in planirati svoje znanje, ter (c) zagotoviti ustrezno poslovno okolje, ki omogoča ustvarjanje novega znanja.

- (2) Na taktični ravni mora management znanja zagotoviti, da je podjetje sposobno (a) identificirati znanje, s katerim razpolaga, (b) pridobivati novo znanje, (c) ga pravilno shraniti v svojem "spominu" ter (d) ustvarjati nove sisteme, ki omogočajo uspešno in učinkovito alokacijo znanja v podjetju.
- (3) Na operativni ravni mora management znanja poskrbeti, da pravo (relevantno) znanje pride do pravih ljudi ob pravem času in da so ga le-ti tudi sposobni uporabiti.

### 2.4 Pregled empirične podprtosti šole na temelju znanja

Šola na temelju znanja je v strokovni literaturi razmeroma dobro empirično podprta. Najti je moč predvsem nekatere raziskave, ki potrjujejo neposreden pozitiven vpliv znanja, vezanega na zaposlene, na konkurenčno prednost, tržni delež (Makovec-Brenčič in Žabkar, 2001), rast prodaje (Hall, 1991), dobičkonosnost kapitala, sredstev in prihodkov ter dodano vrednost na zaposlenega (Čater in Alfirevič, 2003). Povezanost izkušnji kot posebne vrste znanja in uspešnosti so testirali Piercy, Kaleka in Katsikeas (1998) in ugotovili, da več izkušnji pomeni večjo dobičkonosnost investicij, večji tržni delež in hitrejšo rast prodaje. Pučko (2002) v svoji raziskavi odkriva, da podjetja izmed vseh vrst znanja še najpomembnejšo osnovo konkurenčne prednosti vidijo v znanju skupin, s precej visoko oceno pa je ocenjen tudi tehnični know-how. Končno omenimo tudi raziskavo, ki jo navaja Riesenberger (1998) in je zanimiva predvsem zato, ker našteva vrste znanja glede na to, kolikšen delež podjetij je posamezno vrsto znanja uvrstilo v kategorijo najvišje pomembnosti. Kot najpomembnejša vrsta znanja se je pokazalo znanje o kupcih (izbralo ga je kar 96% podjetij), sledijo pa tehnološko znanje (87%), znanje, vezano na lastne sposobnosti (86%), znanje, vezano na proizvode (85%), znanje, vezano na trg (83%), in znanje o konkurenci (81%). Ista raziskava tudi navaja glavne koristi od znanja. Večjo hitrost reagiranja, izboljšano inovativnost in proces odločanja ter večjo učinkovitost je kot neposredno korist oziroma posledico znanja izbralo kar 83% podjetij, le malo manj (82%) podjetij pa je kot pozitivno korist od znanja izpostavilo tudi večjo prilagodljivost podjetja.

## 3 Metodološko ozadje empirične raziskave

V prispevku se, kot že rečeno, osredotočamo na preverjanje povezave med osnovami konkurenčne prednosti, kot jih razlaga šola na temelju znanja in uspešnostjo podjetja. To povezavo testiramo z naslednjo raziskovalno hipotezo.

*Več kot je v podjetju relevantnega znanja in bolj kot ima podjetje kakovosten sistem managementa znanja, večja je njegova uspešnost.*

Kot osnovno populacijo za empirično raziskavo smo vzeli vsa slovenska podjetja, pri izbiri enot v vzorec pa smo se zatekli k stratificiranemu vzorčenju<sup>1</sup>. Podatki so bili zbrani tako, da smo po začetnem testnem anketiranju v desetih podjetjih za sodelovanje skupaj zaprosili 508 podjetij. Odgovorjenih in vrnjenih je bilo 252 vprašalnikov, dodatno pa smo jih zaradi številnih manjkajočih odgovorov sami izločili še 27, kar pomeni, da je bilo ustreznih 225 vprašalnikov oziroma da je bila končna stopnja odgovora glede na celoten vzorec 44,3%. Anketiranje je v celoti potekalo po pošti.

Strukturo podjetij v vzorcu je moč prikazati po več kriterijih, med katerimi izpostavljam naslednje:

- Pravna oblika: delniška družba (45,3%), družba z omejeno odgovornostjo (54,7%);
- Sektor: proizvodni (33,3%), storitveni (34,2%), trgovinski (32,4%);
- Velikost<sup>2</sup>: majhno (33,3%), srednje (33,3%), veliko (33,3%);
- Leto ustanovitve: leta 1989 ali prej (50,7%), leta 1990 ali kasneje (49,3%).

Če predstavljeno strukturo podjetij v vzorcu primerjamo z dejansko strukturo slovenskih podjetij po teh kriterijih, za katere je moč dobiti uradne statistične podatke Statističnega urada Republike Slovenije, moramo ugotoviti, da seveda vzorec ni najbolj reprezentativen, kar je večinoma posledica že pojasnjene in argumentirane uporabe stratificiranega vzorčenja.

Večina vprašanj v vprašalniku je od anketirancev zahtevala, da svoj odgovor podajo v obliki stopnje (ne)strinjanja s ponujenimi trditvami oziroma da ocenijo skladnost zapisane trditve z dejanskim stanjem v podjetju. Pri teh vprašanjih smo anketirancem ponudili pet možnih odgovorov (gre za t.i. 5-stopenjsko Likertovo skalo), kjer ocena 1 pomeni popolno nestrinjanje, ocena 5 pa popolno strinjanje. Na ta način smo zbrali podatke za osnove konkurenčne prednosti v skladu s šolo na temelju znanja, medtem ko smo do podatkov o uspešnosti podjetij prišli delno z vprašalnikom (tako smo zbrali podatke za ocene nefinančnih kazalcev uspešnosti) delno pa preko baze podatkov Gospodarskega vestnika (tako smo zbrali podatke o finančnih kazalcih uspešnosti).

Da bi testirali relevantnost šole na temelju znanja in s tem preverili veljavnost postavljene raziskovalne hipoteze,

moramo ugotoviti, kako je število točk pri spremenljivkah v okviru te šole povezano z uspešnostjo podjetja. V ta namen smo na osnovi študija strokovne literature izbrali nekaj spremenljivk (prikazane so v tabeli 1), ki po našem mnenju kar najbolj merijo, kako se to, kar uči šola na temelju znanja, odraža v slovenski podjetniški praksi. Iz teh spremenljivk smo nato izoblikovali nekatere sestavljene spremenljivke (konstrukte), s katerimi operiramo v celotnem empiričnem delu prispevka. Oblikovanje omenjenih konstruktov je izgledalo tako, da smo posamezne spremenljivke iz vprašalnika združevali oziroma iz njih izračunali povprečja. Skupno oceno relevantnosti šole na temelju znanja smo na primer dobili tako, da smo izračunali aritmetično sredino<sup>3</sup> točk posameznih proučevanih vrst znanja, njihovih značilnosti ter izvajanja nalog managementa znanja (glej tabelo 1).

Na kratko naj se ustavimo tudi pri opisu spremenljivk, s katerimi ocenjujemo uspešnost podjetja. Kot smo že omenili, uporabljamo tako kazalce finančne uspešnosti kot tudi kazalce nefinančne uspešnosti, in sicer (1) čisto dobičkonosnost kapitala, (2) dobičkonosnost sredstev, (3) dobičkonosnost prihodkov, (4) celotno ekonomičnost, (5) ekonomičnost poslovanja, (6) dodano vrednost na zaposlenega, (7) delež stalnih kupcev, (8) delež stalnih dobaviteljev, (9) fluktuacijo zaposlenih, (10) delež odhodkov za izobraževanje in usposabljanje, (11) delež odhodkov za raziskave in razvoj ter (12) delež reklamacij v vseh izdobjih.

## 4 Temeljne ugotovitve empirične raziskave

### 4.1. Stanje glede osnov konkurenčne prednosti

Kot smo že zapisali, vse znanje ni enako pomembno za razvijanje konkurenčne prednosti. Nekoliko boljše osnovo konkurenčne prednosti kot v znanju, vezanem na ljudi (ocena 3,56), podjetja vidijo v znanju, vezanem na podjetje kot celoto (ocena 3,83), še posebej v tistem njegovem delu, ki mu pravimo organizacijski kapital (ocena 3,92). Podobno je višje kot eksplicitno (ocena 3,31) ocenjeno tiho znanje (ocena 3,67) (glej tabelo 1). Izmed vseh značilnosti znanja podjetja ocenjujejo, da je za njihovo konkurenčnost daleč najpomembnejša nezmožnost kopiranja znanja s strani konkurentov (ocena 3,47), precej manj po-

<sup>1</sup> Izbira stratificiranega načina vzorčenja je bila nujna zaradi širših ciljev raziskave, kot jih je moč obravnavati v okviru tega prispevka. Z raziskavo smo namreč med drugim preverjali tudi, kakšne so razlike v osnovah konkurenčne prednosti med posameznimi skupinami podjetij, na primer med velikimi, srednjimi in majhnimi podjetji. Ker bi bilo z uporabo enostavnega slučajnega vzorčenja kot najboljše alternative v vzorcu praktično nemogoče zagotoviti zadosten delež velikih in srednjih podjetij (s tem pa tudi ne bi bilo mogoče testirati razlik med temi skupinami podjetij), smo torej v raziskavi morali uporabiti stratificirano vzorčenje.

<sup>2</sup> Pri delitvi podjetij na majhna, srednja in velika smo se držali določil Zakona o gospodarskih družbah Republike Slovenije (Zakon o gospodarskih družbah (ZDG-F), 2001).

<sup>3</sup> Uteži (ponderji) posameznih osnovnih spremenljivk pri izračunavanju sestavljenih spremenljivk so bile enake, saj na objektivni način, na primer na podlagi dosedanjih dognanj strokovne literature, ni bilo mogoče ugotoviti, da je smiselno, da različne spremenljivke v skupni oceni nosijo različno težo.

Tabela 1: Pomen znanja in njegovih značilnosti ter izvajanje nalog management znanja v slovenskih podjetjih

Znanje, značilnosti znanja in izvajanje nalog management znanja	Aritm. sred.	Stand. odkl.
a) Človeški kapital	3,56	1,16
b) Strukturni kapital	3,83	1,07
c) Eksplicitno znanje	3,31	1,05
d) Tiho znanje	3,67	1,05
e) Vrednost znanja	2,16	0,87
f) Heterogenost znanja	2,16	0,85
g) Redkost znanja	2,82	1,12
h) Trajnost znanja	2,19	0,82
i) Nezamenljivost znanja	2,84	1,11
j) Nemobilnost znanja	2,84	1,05
k) Nezmožnost kopiranja znanja	3,47	1,10
l) Izvajanje nalog managementa znanja	3,04	0,78

membne pa so ostale značilnosti, še najmanj vrednost, heterogenost in trajnost znanja (glej tabelo 1). Med faktorji, ki otežujejo kopiranje znanja, imajo najvišji pomen potreba po "dozorevanju" znanja v podjetju (ocena 3,43), kompleksnost znanja (ocena 3,40) in velik pomen konteksta, v katerem je znanje razvito (ocena 3,38). Kar zadeva naloge managementa znanja, je splošna ugotovitev predvsem ta, da podjetja teh nalog v povprečju ne izvajajo v tolikšni meri (ocena 3,04), kot bi jih morala. Najvišje je ocenjena naloga motiviranja zaposlenih (ocena 3,57), ki pa sploh ni bistvena naloga managementa znanja. Precej visoko oceno ima tudi naloga pridobivanja in posodabljanja znanja (3,37) ter spodbujanja ustvarjanja novega znanja (ocena 3,31), medtem ko izvajanje ostalih vitalnih nalog managementa znanja ni dovolj dobro.

## 4.2 Povezava med osnovami konkurenčne prednosti in uspešnostjo

V skladu z našo raziskovalno hipotezo v prispevku preverjamo, kako skupna ocena šole na temelju znanja (neodvisna spremenljivka) vpliva na uspešnost podjetja (odvisne spremenljivke), kar z drugimi besedami pomeni, da v bistvu preverjamo smiselnost šole na temelju znanja. Ker so tako odvisne kot tudi neodvisne spremenljivke izražene metrično, je za testiranje povezav med njimi mogoče uporabiti metodo regresije. Kot kaže tabela 2, gre med odvisnimi in neodvisnimi spremenljivkami večinoma za pozitivne povezave, razen pri kazalcu fluktuacije zaposlenih in kazalcu deleža reklamacij v vseh izdobjih, kjer so te povezave negativne, kar pa je normalno, saj nižja fluktuacija in manj reklamacij kažeta na večjo uspešnost podjetja. Skupna ocena šole na temelju znanja torej očitno vpliva na uspešnost, saj statistično značilno povezavo najdemo pri prav vseh kazalcih uspešnosti. Te povezave so nekoliko močnejše pri finančnih kazalcih uspešnosti (s skupno oceno šole na temelju znanja je namreč moč pojasniti večinoma med 15% in 25% njihovega variranja), medtem ko so pri nefinančnih nekoliko šibkejše (s skup-

no oceno šole na temelju znanja je namreč moč pojasniti večinoma le med 5% in 15% njihovega variranja). Kar zadeva glavne osnove konkurenčne prednosti v skladu s šolo na temelju znanja, je moč statistično značilne povezave z večino kazalcev uspešnosti najti pri prav vseh obravnavanih osnovah. Te povezave so nekoliko močnejše pri izvajanju nalog managementa znanja, nezmožnosti kopiranja znanja ter skupaj vseh značilnosti znanja, kjer deleži z regresijo pojasnjene variranja finančnih kazalcev večinoma presegajo 25% (nekoliko nižji, približno med 5% in 15%, so ti deleži le pri nefinančnih kazalcih).

Z dodatno analizo želimo sedaj preveriti še, ali imajo posamezne skupine osnov v skladu s šolo na temelju znanja relativno različno močan vpliv na uspešnost podjetja in, če ga imajo, katere so tiste skupine osnov, ki imajo največji vpliv. Glede na to, da so tako odvisne kot neodvisne spremenljivke metrične, lahko uporabimo metodo parcialne korelacije, s katero ugotavljamo relativni vpliv vsake posamezne osnove (izločen je torej vpliv vseh ostalih osnov) na posamezne kazalce uspešnosti. Kot kaže tabela 3, ima največji pozitiven vpliv na večino kazalcev uspešnosti izvajanje nalog managementa znanja (parcialni korelacijski koeficienti znašajo med 0,025 pri deležu reklamacij v vseh izdobjih in 0,275 pri dobičkonosnosti sredstev), za tem pa še nezmožnost kopiranja znanja (parcialni korelacijski koeficienti znašajo med 0,057 pri deležu odhodkov za raziskave in razvoj in -0,157 pri fluktuaciji zaposlenih). Pri vseh ostalih osnovah konkurenčne prednosti v skladu s šolo na temelju znanja so njihove povezave s kazalci uspešnosti večinoma že precej nižje in praviloma tudi niso več statistično značilne. Na temelju parcialne korelacijske analize lahko torej zaključimo, da imata med vsemi obravnavanimi osnovami največji vpliv na uspešnost podjetja izvajanje nalog managementa znanja in nezmožnost kopiranja znanja, medtem ko vrstnega reda ostalih osnov konkurenčne prednosti objektivno ni mogoče natančno določiti, saj se rangi parcialnih korelacijskih koeficientov pri različnih kazalcih uspešnosti precej razlikujejo.



Tabela 2: Preverjanje vpliva skupne ocene šole na temelju znanja in posameznih osnov konkurenčne prednosti v skladu s šolo na temelju znanja na uspešnost z metodo univariatne (linearne) regresijske analize

Odvisna spr. (Y) = Uspešnost		Neodvisna spr. (X) = Skupna ocena šole in ocene osnov konk. prednosti							
		Šola na tem. znan.	Človeški kapital	Strukturni kapital	Ekspl. znanje	Tiho znanje	Značiln. znanja	Nezmož. kopiranja	Naloge man. znan.
Čista dobičkonosn. kapitala	R <sup>2</sup>	0,214 <sup>(+)</sup>	0,212 <sup>(+)</sup>	0,214 <sup>(+)</sup>	0,145 <sup>(+)</sup>	0,197 <sup>(+)</sup>	0,249 <sup>(+)</sup>	0,278 <sup>(+)</sup>	0,277 <sup>(+)</sup>
	$\alpha$	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Dobičkonosnost sredstev	R <sup>2</sup>	0,251 <sup>(+)</sup>	0,248 <sup>(+)</sup>	0,253 <sup>(+)</sup>	0,134 <sup>(+)</sup>	0,212 <sup>(+)</sup>	0,304 <sup>(+)</sup>	0,313 <sup>(+)</sup>	0,319 <sup>(+)</sup>
	$\alpha$	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Dobičkonosnost prihodkov	R <sup>2</sup>	0,260 <sup>(+)</sup>	0,220 <sup>(+)</sup>	0,298 <sup>(+)</sup>	0,131 <sup>(+)</sup>	0,206 <sup>(+)</sup>	0,320 <sup>(+)</sup>	0,320 <sup>(+)</sup>	0,347 <sup>(+)</sup>
	$\alpha$	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Celotna ekonomičnost	R <sup>2</sup>	0,193 <sup>(+)</sup>	0,161 <sup>(+)</sup>	0,217 <sup>(+)</sup>	0,088 <sup>(+)</sup>	0,151 <sup>(+)</sup>	0,261 <sup>(+)</sup>	0,253 <sup>(+)</sup>	0,263 <sup>(+)</sup>
	$\alpha$	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Poslovna ekonomičnost	R <sup>2</sup>	0,160 <sup>(+)</sup>	0,201 <sup>(+)</sup>	0,200 <sup>(+)</sup>	0,121 <sup>(+)</sup>	0,139 <sup>(+)</sup>	0,226 <sup>(+)</sup>	0,246 <sup>(+)</sup>	0,243 <sup>(+)</sup>
	$\alpha$	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Dodana vrednost na zaposlenega	R <sup>2</sup>	0,104 <sup>(+)</sup>	0,145 <sup>(+)</sup>	0,133 <sup>(+)</sup>	0,064 <sup>(+)</sup>	0,132 <sup>(+)</sup>	0,180 <sup>(+)</sup>	0,170 <sup>(+)</sup>	0,203 <sup>(+)</sup>
	$\alpha$	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Delež stalnih kupcev	R <sup>2</sup>	0,083 <sup>(+)</sup>	0,054 <sup>(+)</sup>	0,060 <sup>(+)</sup>	0,040 <sup>(+)</sup>	0,065 <sup>(+)</sup>	0,050 <sup>(+)</sup>	0,053 <sup>(+)</sup>	0,083 <sup>(+)</sup>
	$\alpha$	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	0,001	0,001	0,000
Delež stalnih dobaviteljev	R <sup>2</sup>	0,023 <sup>(+)</sup>	0,019 <sup>(+)</sup>	0,030 <sup>(+)</sup>	0,009 <sup>(+)</sup>	0,019 <sup>(+)</sup>	0,014 <sup>(+)</sup>	0,008 <sup>(+)</sup>	0,025 <sup>(+)</sup>
	$\alpha$	0,000	0,038	0,010	0,163	0,038	0,079	0,174	0,017
Fluktuacija zaposlenih	R <sup>2</sup>	0,117 <sup>(-)</sup>	0,068 <sup>(-)</sup>	0,090 <sup>(-)</sup>	0,045 <sup>(-)</sup>	0,084 <sup>(-)</sup>	0,100 <sup>(-)</sup>	0,109 <sup>(-)</sup>	0,144 <sup>(-)</sup>
	$\alpha$	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000
Delež odhodkov za izobraž. in usposab.	R <sup>2</sup>	0,141 <sup>(+)</sup>	0,119 <sup>(+)</sup>	0,106 <sup>(+)</sup>	0,071 <sup>(+)</sup>	0,081 <sup>(+)</sup>	0,145 <sup>(+)</sup>	0,131 <sup>(+)</sup>	0,167 <sup>(+)</sup>
	$\alpha$	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Delež odhodkov za raziskave in razvoj	R <sup>2</sup>	0,096 <sup>(+)</sup>	0,079 <sup>(+)</sup>	0,095 <sup>(+)</sup>	0,032 <sup>(+)</sup>	0,062 <sup>(+)</sup>	0,172 <sup>(+)</sup>	0,147 <sup>(+)</sup>	0,149 <sup>(+)</sup>
	$\alpha$	0,000	0,000	0,000	0,007	0,000	0,000	0,000	0,000
Delež reklamacij v vseh izdobavah	R <sup>2</sup>	0,175 <sup>(-)</sup>	0,075 <sup>(-)</sup>	0,178 <sup>(-)</sup>	0,076 <sup>(-)</sup>	0,131 <sup>(-)</sup>	0,140 <sup>(-)</sup>	0,175 <sup>(-)</sup>	0,184 <sup>(-)</sup>
	$\alpha$	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

## 5 Sklep

V raziskavi smo preverjali povezavo med osnovami konkurenčne prednosti, kot jih razlaga šola na temelju znanja, ter uspešnostjo podjetja. Ugotovili smo, da slovenska podjetja v strukturnem kapitalu vidijo pomembnejšo osnovo konkurenčne prednosti kot v človeškem kapitalu. Podobno vidijo pomembnejšo osnovo v tihem znanju kot v eksplicitnem znanju. Izmed različnih značilnosti znanja izpostavljajo predvsem pomen nezmožnosti kopiranja znanja s strani konkurentov. Ugotovili smo tudi, da več kot je v podjetju relevantnega znanja in bolj kot ima podjetje kakovosten sistem managementa znanja, večja je njegova uspešnost, kar pomeni, da lahko našo *raziskovalno hipotezo potrdimo*. Med vsemi obravnavanimi osnovami konkurenčne prednosti v skladu s šolo na temelju znanja imata na uspešnost podjetja največji vpliv zlasti ustrezno izvajanje nalog managementa znanja in nezmožnost kopiranja znanja.

Naše ugotovitve vsekakor večinoma potrjujejo sklepe empiričnih raziskav o osnovah konkurenčne prednosti v skladu s šolo na temelju znanja, ki so bile v preteklosti že opravljene tako v tranzicijskih gospodarstvih kot tudi v razvitih tržnih gospodarstvih. S tega vidika lahko torej ta prispevek šteje kot potrditev tega, kar so v svojih raz-

skavah ugotovili že mnogi avtorji, namreč, da so "notranje" osnove konkurenčne prednosti (tiste, ki izhajajo iz podjetja) vsekakor zelo pomembne za izgradnjo konkurenčne prednosti podjetja. To trditev lahko še dodatno podkrepimo z ugotovitvami številnih avtorjev, da imajo tako notranje kot zunanje osnove konkurenčne prednosti sicer res statistično značilen vpliv na uspešnost (Spanos in Lioukas, 2001), da pa so kljub temu precej bolj pomembne notranje osnove, saj je z njimi mogoče razložiti relativno večje deleže variranja uspešnosti. Razmerja med deleži pojasnjene variranja uspešnosti z notranjimi in zunanjimi osnovami, ki jih navajajo posamezne raziskave, se gibljejo od 45,8% proti 4,0% (Rumelt, 1991), 36,9% proti 6,2% (Mauri in Michaels, 1998), 55,0% proti 10,2% (Roquebert, Phillips in Westfall, 1996), pa vse do bolj "tesnih" 37,8% proti 18,5% (Hansen in Wernerfelt, 1989) in 36,0% proti 18,7% (McGahan in Porter, 1997), vse v prid notranjih osnov.

Vprašanje, na katerega bi na tem mestu veljalo odgovoriti, je tudi, kako je na rezultate vplivalo dejstvo, da smo raziskavo izvedli na primeru posttranzicijskega gospodarstva. Odgovor na to vprašanje je po našem mnenju dvoplasten. Temeljna ugotovitev, da obstaja jasna in statistično značilna povezava med upoštevanjem nauk šole na temelju znanja in uspešnostjo podjetja, je vsekakor pri-

Tabela 3: Preverjanje vpliva osnov konkurenčne prednosti v skladu s šolo na temelju znanja na uspešnost z metodo parcialne korelacijske analize

Odvisna spremenljivka (Y) = Uspešnost		Neodvisna spremenljivka (X) = Ocene osnov konk. prednosti						
		Človeški kapital	Strukturni kapital	Eksplicit. znanje	Tiho znanje	Značiln. znanja	Nezmož. kopiranja	Naloge man. znan.
Čista dobičkonosn. kapitala	Parc. R (rang)	0,066 <sup>(5)</sup>	0,068 <sup>(4)</sup>	-0,041 <sup>(7)</sup>	0,124 <sup>(2)</sup>	0,043 <sup>(6)</sup>	0,072 <sup>(3)</sup>	0,196 <sup>(1)</sup>
	$\alpha$	0,334	0,318	0,549	0,068	0,527	0,288	0,004
Dobičkonosnost sredstev	Parc. R (rang)	0,027 <sup>(6)</sup>	-0,026 <sup>(7)</sup>	0,135 <sup>(2)</sup>	0,103 <sup>(4)</sup>	0,106 <sup>(3)</sup>	0,072 <sup>(5)</sup>	0,275 <sup>(1)</sup>
	$\alpha$	0,687	0,698	0,046	0,127	0,118	0,286	0,000
Dobičkonosnost prihodkov	Parc. R (rang)	-0,023 <sup>(6)</sup>	0,100 <sup>(5)</sup>	0,103 <sup>(4)</sup>	0,000 <sup>(7)</sup>	0,129 <sup>(2)</sup>	0,108 <sup>(3)</sup>	0,189 <sup>(1)</sup>
	$\alpha$	0,740	0,139	0,131	0,999	0,058	0,110	0,005
Celotna ekonomičnost	Parc. R (rang)	-0,013 <sup>(6)</sup>	0,073 <sup>(4)</sup>	0,108 <sup>(3)</sup>	0,003 <sup>(7)</sup>	0,131 <sup>(2)</sup>	0,067 <sup>(5)</sup>	0,166 <sup>(1)</sup>
	$\alpha$	0,848	0,284	0,110	0,967	0,053	0,323	0,014
Poslovna ekonomičnost	Parc. R (rang)	0,051 <sup>(5)</sup>	0,019 <sup>(6)</sup>	0,077 <sup>(2)</sup>	0,009 <sup>(7)</sup>	0,051 <sup>(4)</sup>	0,064 <sup>(3)</sup>	0,208 <sup>(1)</sup>
	$\alpha$	0,456	0,781	0,257	0,894	0,453	0,346	0,002
Dodana vrednost na zaposlenega	Parc. R (rang)	-0,046 <sup>(7)</sup>	-0,081 <sup>(6)</sup>	0,126 <sup>(2)</sup>	0,112 <sup>(4)</sup>	0,099 <sup>(5)</sup>	0,124 <sup>(3)</sup>	0,232 <sup>(1)</sup>
	$\alpha$	0,499	0,232	0,062	0,098	0,144	0,068	0,001
Delež stalnih kupcev	Parc. R (rang)	-0,058 <sup>(4)</sup>	-0,042 <sup>(5)</sup>	0,010 <sup>(7)</sup>	0,077 <sup>(2)</sup>	0,016 <sup>(6)</sup>	0,131 <sup>(1)</sup>	0,072 <sup>(3)</sup>
	$\alpha$	0,391	0,538	0,885	0,259	0,818	0,053	0,287
Delež stalnih dobaviteljev	Parc. R (rang)	0,137 <sup>(1)</sup>	0,072 <sup>(4)</sup>	-0,025 <sup>(6)</sup>	-0,006 <sup>(7)</sup>	0,075 <sup>(3)</sup>	0,091 <sup>(2)</sup>	0,057 <sup>(5)</sup>
	$\alpha$	0,043	0,291	0,710	0,926	0,270	0,180	0,404
Fluktuacija zaposlenih	Parc. R (rang)	0,012 <sup>(6)</sup>	0,041 <sup>(4)</sup>	0,026 <sup>(5)</sup>	-0,048 <sup>(3)</sup>	-0,004 <sup>(7)</sup>	-0,157 <sup>(1)</sup>	-0,076 <sup>(2)</sup>
	$\alpha$	0,863	0,544	0,707	0,477	0,952	0,020	0,264
Delež odhodkov za izobraž. in usposab.	Parc. R (rang)	-0,086 <sup>(4)</sup>	-0,036 <sup>(5)</sup>	-0,027 <sup>(6)</sup>	0,014 <sup>(7)</sup>	0,109 <sup>(3)</sup>	0,149 <sup>(2)</sup>	0,150 <sup>(1)</sup>
	$\alpha$	0,204	0,596	0,687	0,839	0,109	0,027	0,026
Delež odhodkov za raziskave in razvoj	Parc. R (rang)	-0,030 <sup>(5)</sup>	0,014 <sup>(7)</sup>	0,110 <sup>(3)</sup>	-0,018 <sup>(6)</sup>	0,147 <sup>(1)</sup>	0,057 <sup>(4)</sup>	0,139 <sup>(2)</sup>
	$\alpha$	0,655	0,837	0,106	0,795	0,030	0,401	0,040
Delež reklamacij v vseh izdobavah	Parc. R (rang)	-0,070 <sup>(3)</sup>	-0,102 <sup>(1)</sup>	-0,020 <sup>(6)</sup>	-0,007 <sup>(7)</sup>	0,027 <sup>(4)</sup>	-0,070 <sup>(2)</sup>	0,025 <sup>(5)</sup>
	$\alpha$	0,305	0,133	0,771	0,913	0,693	0,300	0,712

čakovana, kar verjetno pomeni, da slovenski kontekst raziskave ni igral pomembnejše vloge, saj so do podobnih sklepov (kot smo že nakazali v prejšnjem odstavku) prišli tudi avtorji, ki so podobno problematiko obravnavali v razvitih tržnih gospodarstvih. Po drugi strani, pa podrobnejši pregled empiričnih ugotovitev odkriva, da je stanje glede izvajanja managementa znanja v slovenskih podjetjih relativno slabo. Razlog za to kaže morda iskati zlasti v dejstvu, da je bila več kot polovica (od tega velika večina velikih) podjetij v vzorcu ustanovljena že pred neodvisnostjo Slovenije. Ta podjetja so bila torej ustanovljena že v bivšem sistemu in številna med njimi so imela zaradi izgube relativno velikega trga bivše Jugoslavije in politično-gospodarskih sprememb v 90-ih letih prejšnjega stoletja nemalo težav. Ena od možnih razlag za ne ravno hvale vredno sliko managementa znanja v slovenskih podjetjih je torej lahko tudi ta, da so imela naša podjetja v obdobju tranzicije še relativno zelo malo izkušenj s poslovanjem v razvitem tržnem gospodarstvu oziroma da so bila preveč zaposlena z nekaterimi drugimi eksistenčnimi vprašanji (kot so na primer radikalno prestrukturiranje, iskanje novih trgov, itd.).

S prispevkom seveda nismo želeli prispevati zgolj k razpravi med akademiki, pač pa želimo z njim prispevati tudi k boljšim poslovnim praksam slovenskih podjetij.

Splošna uporabnost naših izsledkov za prakso je predvsem ta, da se morajo managerji zavedati, da različne osnove konkurenčne prednosti različno prispevajo h konkurenčnosti in uspešnosti podjetja. Z drugimi besedami to pomeni, da morajo moderna podjetja svojo konkurenčnost skušati graditi na redkih (če že ne enkratnih) in specifičnih oblikah znanja. Razlog za to je, da je znanje neoprijemljiv vir, ki ga konkurenti ne morejo zlahka posnemati. Ta nezmožnost posnemanja znanja je v večini primerov neposredna posledica njegove nevidnosti, kompleksnosti, komplementarnosti z drugimi viri v podjetju in specifičnega konteksta, v katerem je bilo to znanje v podjetju razvito. Vsako podjetje mora tudi skušati "privezati" čim večji del znanja, s katerim razpolaga, na podjetje kot celoto. Čeprav je lahko tudi znanje, vezano na posamezne zaposlene, zelo dobičkonosno, pa je takšno znanje ponavadi precej tvegano, saj lahko posameznik z njim kadar koli zapusti podjetje. Še slabše je, če to znanje prenese h konkurenci. Podjetje mora zato s stimuliranjem skupne uporabe in prenašanja znanja med zaposlenimi, kar seveda zahteva ustrezno organizacijsko strukturo, sistem najgrajevanja, teamsko delo, itd., skušati preoblikovati kar največji del znanja, vezanega na posameznike, v znanje, vezano na podjetje kot celoto.

## 6 Literatura

- Čater, T. (2001a) Hipoteze o osnovah konkurenčne prednosti podjetja, *Organizacija*, **34** (2), 64-74.
- Čater, T. (2001b) Knowledge Management as a Means of Developing a Firm's Competitive Advantage, *Management*, **6** (1-2), 133-153.
- Čater, T. in Alfirević, N. (2003) Sources of Competitive Success of Large Enterprises in Transition: The Case of Croatia and Slovenia, *Enterprise in Transition: 5th International Conference*, Tučepi, 22-24 May 2003, str. 2372-2392, Faculty of Economics, Split.
- Demarest, M. (1997) Understanding Knowledge Management, *Long Range Planning*, **30** (3), 374-384.
- Edvinsson, L. in Sullivan, P. (1996) Developing a Model for Managing Intellectual Capital, *European Management Journal*, **14** (4), 356-364.
- Grant, R. M. (1997) The Knowledge-Based View of the Firm: Implications for Management Practice, *Long Range Planning*, **30** (3), 450-454.
- Hall, R. (1991) The Contribution of Intangible Resources to Business Success, *Journal of General Management*, **16** (4), 41-52.
- Hansen, G. S. in Wernerfelt, B. (1989) Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organisational Factors, *Strategic Management Journal*, **10** (5), 399-411.
- Inkpen, A. C. (1996) Creating Knowledge through Collaboration, *California Management Review*, **39** (1), 123-140.
- Lank, E. (1997) Leveraging Invisible Assets: The Human Factor, *Long Range Planning*, **30** (3), 406-412.
- Makovec-Brenčič, M. in Žabkar, V. (2001) Competitive Advantage as a Result of Non-Price Factors: Application of the Structural Equation Model, *Economic and Business Review*, **3** (1), 25-44.
- Mauri, A. J. in Michaels, M. P. (1998) Firm and Industry Effects within Strategic Management: An Empirical Examination, *Strategic Management Journal*, **19** (3), 211-219.
- McGahan, A. M. in Porter, M. E. (1997) How Much Does Industry Matter, Really?, *Strategic Management Journal*, **18** (Summer Special Issue), 15-30.
- Nonaka, I. in Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, Oxford.
- Piercy, N. F., Kaleka, A. in Katsikeas, C. S. (1998) Sources of Competitive Advantage in High Performing Exporting Companies, *Journal of World Business*, **33** (4), 378-393.
- Pučko, D. (1998) Poslovođenje znanja in vplivi na strateško poslovođenje ter analizo, *Organizacija* **31** (10), 557-565.
- Pučko, D. (2002) Analiza konkurenčnih prednosti slovenskih podjetij, *Primerjajmo se z najboljšimi* (Prašnikar, J., ur.), str. 175-195, Finance, Ljubljana.
- Riesenberger, J. R. (1998) Knowledge – The Source of Sustainable Competitive Advantage, *Journal of International Marketing*, **6** (3), 94-107.
- Roquebert, J. A., Phillips, R. L. in Westfall, P. A. (1996) Markets vs. Management: What 'Drives' Profitability?, *Strategic Management Journal*, **17** (8), 653-664.
- Rumelt, R. P. (1991) How Much Does Industry Matter?, *Strategic Management Journal*, **12** (3), 167-185.
- Spanos, Y. E. in Lioukas, S. (2001) An Examination into the Causal Logic of Rent Generation: Contrasting Porter's Competitive Strategy Framework and the Resource-Based Perspective, *Strategic Management Journal*, **22** (10), 907-934.
- Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-F) (2001) Ur.l.RS št. 45/2001.

---

**Tomaz Čater** je zaposlen kot docent za področje managementa na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Na isti fakulteti je leta 2003 doktoriral iz poslovno-organizacijskih znanosti. Njegova glavna raziskovalna področja so strateški management, planiranje in kontrola v podjetju, management znanja, management sprememb in management v športu.

---