

# Pomen menedžmenta znanja za razvoj inovacij v slovenskih podjetjih

Tina Vukasović, Klemen Godicelj

## 1 Uvod

Dandanes smo priča pogostim razpravam o znanju in managementu znanja, kar pa ne izhaja le iz akademskih krogov, temveč tudi s strani podjetij, ki se vse bolj zavedajo pomena znanja za poslovno uspešnost. Zavedanje o pomenu managementa znanja zagotovo narašča, kajti postal je zelo pogosta tema pogovora znotraj organizacij. Vodilni v podjetjih se čedalje bolj zavedajo pomena virov znanja, ki so vitalnega pomena v podjetju, še posebej pa je znanje pomembno za dolgoročen obstoj podjetja na konkurenčnem trgu v 21. stoletju. Podjetja so vse bolj inovativna, podjetniki si morajo vsak dan znova najti svoje mesto na trgu, biti morajo čedalje boljši. Izdelek ali storitev mora biti narejen po željah kupcev in jim mora predstavljati najboljšo rešitev za njihov problem. Bolj kot kadarkoli je v času finančne krize, ki je še vedno prisotna v mnogih delih sveta, pomembno v podjetjih razvijati nove izdelke. Samo z novimi izdelki lahko podjetja obdržijo svojo konkurenčno prednost na trgu in si povečajo prihodke in dobiček. Vendar pa se moramo na tem mestu vprašati, ali imajo podjetja možnost in vire za razvoj novih izdelkov. Določene panoge v gospodarstvu, še posebej tiste, ki temeljijo na novih tehnologijah ali delujejo na globalnem trgu, so izpostavljena nenehnim spremembam in aktivnostim znotraj organizacije, kar pa zahteva vse več kreativnosti in inovacij (Lee, Leong, Hewin Ooi, 2013, 849). V kontekstu globalne konkurence so inovacije nujno potrebne za preživetje podjetja v tako dinamičnem tržnem okolju.

Kot je že omenjeno, globalizacija sili podjetja k čedalje večji inovativnosti, saj so konkurenčni izdelki vedno bolj dostopni kupcu (Fatur in Likar, 2009, 9). Kreacija, razvoj, menjava in vloga novih idej na tržišču izdelkov in storitev vodijo k uspehu podjetja, nacionalne ekonomije in zadovoljstva družbe (Goh, 2005, 7). Inovativna podjetja so gonilo gospodarskega in družbenega razvoja, ta podjetja imajo možnost prodora na tuje trge in dolgoročne možnosti za uspeh (Rašič, 2008, 13). Mnogokrat se zgodi tudi, da imajo podjetja določena znanja, vendar teh znanj zaradi slabe organizacije v podjetju ne znajo uporabiti do te mere, da bi razvila nov inovativen izdelek. Pri tem jim je lahko razvit management znanja v podjetju v veliko, če ne celo ključno pomoč.

V članku opredelimo dejavnike managementa znanja in prikažemo, da ima management znanja pozitiven učinek na inovacije v slovenskih podjetjih. Prikazujemo rezultate raziskave o vplivu managementa znanja na inovacije v slovenskih podjetjih ter skušamo pojasniti gonilnike za uporabo znanja v namen inovacij. Ugotovili smo, da število inovacij raste s količino znanja v podjetju. Rezultati raziskav kažejo, da inovacije pripomorejo lastnikom in vodilnim v podjetjih, da bodo lažje razumeli, kako pomemben je management znanja za razvoj novih idej in s tem uvedbo inovacij v podjetja. Namen članka je prispevati k empiričnim raziskavam, ki obravnavajo inovacije in management znanja in s tem podpreti vlogo managementa znanja v podjetju.

## 2 Teoretična izhodišča

### 2.1 Management znanja in inovacije

Narava ekonomije se stalno spreminja. Ekonomija se je preoblikovala iz industrijske ekonomije v ekonomijo znanja. Tehnologija se razvija zelo hitro, treba je zadovoljiti individualne potrebe in pričakovanja. Da bi organizacije preživele na trgu, se morajo čim hitreje prilagajati potrebam skupin in posameznikov, za kar pa so pogosto potrebne inovacije (Debowski, 2006, 3). Znanje je ključna komponenta vseh oblik inovacije (Xu idr., 2010, 574). Inovativna prizadevanja vsebujejo iskanje, odkritja, poizkuse in razvoj novih tehnologij, izdelkov ali storitev, novih produkcijskih procesov ali novih organizacijskih struktur. Inovativna prizadevanja so posledica investiranja v znanje in zaposlene. Ob pravilni naravnosti managementa znanja lahko investiranje v znanje pripelje do inovativnih izdelkov in s tem do novih poslovnih priložnosti (Carneiro, 2000, 92).

Znanje je v organizacijah zelo pomembno, saj kaže na sposobnost podjetja, da posluje drugače od konkurentov in s tem pri poslovanju pridobiva prednost, kar lahko imenujemo tudi konkurenčna prednost. Tudi vodilni, ki zaposlujejo, se čedalje bolj zavedajo pomena znanja v njihovih podjetjih. Zanje je v literaturi pogosto opisano kot strateško orodje vodilnih. Povečanje pomembnosti znanja v svetovnem gospodarstvu je spodbudilo začetke managementa znanja v podjetjih (Cantner, Joel in Schmidt, 2009, 190). Glavni del managementa znanja je seveda znanje (Martensson, 2000, 208). Podjetja so potrebovala nekaj, kar bo učinkovito upravljalo znanje in ga spreminjalo v nove inovativne izdelke ali storitve (Xu idr., 2010, 575). Pred nekaj leti je management znanja zaživel kot nova disciplina, ki pa po vsej verjetnosti še vedno razvija svoje teoretične osnove (Darroch, 2005, 101). Povečanje pozornosti, namenjene managementu znanja, je pripeljalo organizacije k tem, da so razvile nove tehnologije znotraj samega managementa znanja. Nove vloge so začele implementirati management znanja, da je začel še bolj spodbujati kreativnost in inovativnost med vodilnimi in ostalimi zaposlenimi, ki so začeli stremeti k novim izdelkom in storitvam, ki so vir konkurenčnih prednosti določene organizacije (Sherif, 2006, 72). Management znanja poudarja pomen znanja v podjetjih, daje vrednost znanju ter nakazuje, kako naj podjetje to znanje uporabi.

Management znanja je osnova za učinkovit management inovacij. Inovacijski proces mora biti podprt z znanjem oziroma managementom znanja, ki je podlaga za uspešno inovacijo (Leber, Polajnar, Pižmoht in Palčič, 2004, 253). V zadnjem času v strokovni literaturi vse več avtorjev povezuje management znanja in inovacije ter k temu dodajajo empirične dokaze. Navajajo, da je management znanja potreben za inovacijske aktivnosti. Inovacije so v podjetju, kot smo že omenili, zelo pomembne. Vendar pa te inovacije niso enkratne, temveč jih je treba vseskozi obnavljati, za kar pa je nujno potreben management znanja znotraj podjetja (Canter idr., 2009, 190). Kljub temu, da je bilo v preteklosti veliko raziskovanja na to temo, pa je le malo raziskav, ki ugotavljajo povezavo med managementom znanja in tehnološkimi inovacijami (Lee idr., 2013, 849).

Inovacijo različni avtorji različno definirajo. Evropska komisija je inovacijo definirala kot vsako novost, ki jo odjemalci razumejo kot zase koristno. Inovacija je nov ali izboljššan izdelek ali storitev, ki se pojavi na trgu in se izkaže za koristno (Fatur in Likar, 2009, 13). Slovar slovenskega knjižnega jezika definira inovacijo kot nov pojav, novost, spremembe in prenovitve (Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša, 2000). V znanstvenih krogih se pojem inovacija prvič pojavi v letu 1934 s strani Schumpetra, potem pa je bila preučevana z različnih perspektiv in avtorjev (Xu idr., 2010, 574). V zgodovini inovacij lahko vidimo, da se pomembne serije inovacij zgodijo na približno 50 let (Seidler-de Alwis in Hartmann, 2008, 139).

Znanje in inovativnost sta po mnenju Xu-ja idr. (2010, 374) ključnega pomena za ohranjanje konkurenčne prednosti pred drugimi podjetji. Management znanja in inovacije sta v zadnjem času prišla v ospredje znanstvenih raziskav. Raziskovalci ugotavljajo, kako uporabiti obstoječe znanje za inovativnost in kako to ponuditi na trgu. V zadnjih nekaj letih so inovacije

zelo pomembne iz naslednjih razlogov:

- trg se zelo hitro spreminja zaradi globalizacijskih procesov,
- krajši življenjski cikel izdelkov ali storitev,
- individualizacija potrošnikovih potreb,
- nove oblike poslovanja in
- tehnološki procesi v inovacijskih tehnologijah(Leber idr., 2004, 254).

Inovativnost, ki je potrebna za vzdrževanje konkurenčnih prednosti pred tekmeci, je močno povezana z managementom znanja in drugimi sistemi in procesi v podjetju, še več, Xu idr. (2010, 581) trdi, da sta znanje in management znanja ključni komponenti inovacij. Ko imajo v podjetju vse informacije o ključnih kupcih in konkurenci, je inovacija odvisna predvsem od notranjega in zunanjega znanja.

## **2.2 Pregled empiričnih raziskav s področja vpliva managementa znanja na inovacije v podjetju**

Leta 2002 so Leber idr. (2004, 259) opravili raziskavo o inovativnosti v slovenskih podjetjih. Rezultate so primerjali s podatki nemških podjetij in ugotovili, da je v slovenskih podjetjih pomanjkanje spodbujanja inovativnosti, torej slovenska podjetja niso bila inovativna. Ugotovili so tudi, da tranzicijske države bolj stremijo k zniževanju cen svojih izdelkov kot pa k inovativnosti. Za konec še priporočajo slovenskim podjetjem vlaganje v razvoj managementa znanja, s čimer bodo razvili tudi inovacije in s tem konkurenčne prednosti pred drugimi državami.

Canter idr. (2009, 199) so z raziskavo, ki so jo izvedli znotraj nemških podjetij, ugotovili, da je količina kakovostnega znanja, ki spodbuja inovacije v podjetju, močno povezana z managementom znanja znotraj podjetja. Management znanja je temeljno orodje za razvoj inovacij. V nemških podjetjih, ki so bila zajeta v raziskavo, poskrbi tudi za potrebna znanja zunaj podjetja, ki so potrebna za inovacije. Poleg tega so ugotovili tudi, da je management znanja v podjetjih pozitivno povezan z velikostjo podjetja, niso pa ugotovili povezave s fluktuacijo zaposlenih.

Jensen, Johnson, Lorenz in Ludvall(2007, 692) so s svojo raziskavo na Danskem ugotovili, da različne strategije ustvarjanja znanja in procesov učenja pozitivno vplivajo na procese inovacij.

Suh, Sohn in Kwak (2004, 13) ugotavljajo, kako zelo je pomemben management znanja v procesu raziskav in razvoja v podjetju Samsung, natančneje v njegovem institutu za visoko tehnologijo in razvoj. V organizaciji imajo natančno vzpostavljen sistem managementa znanja, kar pozitivno vpliva na razvoj inovacij.

Inovacije so pomembne tudi v storitvenih dejavnostih, kar je raziskoval Hu s sodelavci (v Lee idr., 2013, 852) v hotelih Tajvana. Ugotovil je, da širjenje znanja med zaposlenimi pozitivno vpliva na inovacije v storitvenih procesih.

Vega Juado (v Lee idr., 2013, 894) je leta 2009 s sodelavci z raziskavo v španskih proizvodnih podjetjih ugotovil, da raziskave in razvoj v podjetju pripomorejo k večji uporabi notranjega znanja v podjetju in hkrati spodbujajo razvoj novih izdelkov.

## **2.3 Pregled dobrih praks doma in v tujini**

Podjetje EGP je eno izmed uspešnih slovenskih podjetij, ki že vrsto let deluje tako doma kot v tujini. Imajo 170 zaposlenih in izdelujejo različne vrste škatlic, ki jih prodajajo večinoma na tujem trgu. Intelktualni kapital je ena izmed osnov za konkurenčnost omenjenega podjetja na trgu, poleg tega v podjetju ves čas vlagajo v izobraževanje in usposabljanje svojih zaposlenih

ter na ta način ponovno pridobivajo v primerjavi s svojo konkurenco. V podjetju EGP ves čas skrbijo za razvoj managementa znanja, ki se prepleta z razvojem človeških virov. Znanje je za to podjetje zelo pomembno, saj ga ves čas razvijajo in dopolnjujejo (Milojkovič, 2010, 63). Tudi v podjetju Gorenje dajejo velik poudarek na upravljanje z znanjem, vendar pa so na tem področju začeli šele pred kratkim. Poudarjajo, da je znanje v njihovem podjetju zelo pomembno, vendar pa pri upravljanju z znanjem pogosto naletijo na določene ovire, najpogosteje te izvirajo iz kulture podjetja in same informatiranosti, saj so v podjetju že nazačetku občutili določen odpor samih zaposlenih. Koristnost pri uvajanju upravljanja znanja v podjetjih se kaže predvsem pri lociranju zaposlenih z znanjem, oblikovanju baze znanja zaposlenih, uporabniškimi informacijskimi sistemi ter pridobivanju razvojnih sredstev iz javnih skladov (Vasič, 2004, 11–12).

Še eno slovensko podjetje, ki daje v svojem podjetju velik pomen znanju, je podjetje Alpos d.o.o., ki ima sedež v Šentjurju in je bilo ustanovljeno leta 1953. V svojem podjetju zelo načrtno izbirajo kader, ga izobražujejo in ga ob uspehih tudi pravično nagradijo, kar se kaže v obliki lojalnosti podjetju. Svojim kadrom zagotavljajo razvoj in uspešno kariero, kar pa tudi vpliva na njihovo uspešnost na globalnem trgu (Brilej, 2005, 36).

Eno zelo uspešnih podjetij na področju tehnologije je tudi podjetje Siemens, ki priča o pomenu managementa znanja, saj se je v nekaj letih podjetje preoblikovalo v podjetje, ki temelji na svojem znanju in razvoju ter nenehni inovacijah. Ta transformacija je bila dolga in naporna, vendar je prinesla želene rezultate, in Siemens je sedaj eno najuspešnejših podjetij na svojem področju (Davenport in Probst, 2002, 10).

Podjetji, kot sta IBM in Apple, sta uspeli, ker sta se pravočasno začeli fokusirati na inovacije in še pomembneje, ker sta razumeli pomen organizacijske klime in kulture pri inovacijah (Prevaiz, 1998, 42).

Swan, Newell, Scarboughin Hislop (1999, 266) ugotavljajo velik pomen managementa znanja pri razvoju inovacij v dveh podjetjih, in sicer v Ebank, ki ima svoje poslovalnice v 70 državah sveta, in v Brightco, ki izdeluje specializirane izdelke širom sveta s sedežem na Švedskem. Obema je k hitremu razvoju pomagal učinkovito razvit management znanja, saj sta obe podjetji visoko tehnološko razviti. V obeh imajo razvite oddelke razvoja in raziskav, ki sta ključnega pomena za uspeh. Poleg tega pripomoreta k uspehu motivacija zaposlenih in nagrajevanje prodornih idej.

### **3 Analiza rezultatov raziskave o vplivu managementa znanja na inovacije v slovenskih podjetjih**

Raziskava, ki smo jo opravili na vzorcu slovenskih podjetij, raziskuje vpliv managementa znanja na inovacije v slovenskih podjetjih. Empirično raziskavo smo pripravili s pomočjo preučene literature in pridobljenih znanj. Vprašalnik je bil sestavljen na podlagi raziskave Jenny Darroch (2005, 110), ki je podobno raziskavo izvedla na Novi Zelandiji, in raziskave Leone Ba (2004, 163), ki je v svojem raziskovalnem delu raziskovala povezanost med managementom znanja in organizacijsko kulturo. Empirična raziskava je bila opravljena z namenom raziskovanja vpliva managementa znanja na inovacije v podjetju.

#### **3.1 Namen in cilji raziskave**

Skozi preučeno literaturo smo ugotovili velik pomen managementa znanja za uspešno poslovanje podjetij, hkrati pa, kako pomemben je management znanja v podjetjih za razvoj inovacij, ki so eden ključnih dejavnikov obstoja podjetij na današnjem globalnem trgu. V raziskavi nas je zanimalo, kako so inovacije povezane z managementom znanja v slovenskih

podjetjih. Namen raziskave je poiskati ustrezne rešitve za slovenske managerje, kako lahko s pomočjo managementa znanja pridejo do potrebnih inovacij, s katerimi bodo povečali uspešnost podjetja in dodali vrednost svojim izdelkom in storitvam.

### **3.2 Metodologija in vzorec raziskave**

V raziskavi smo na podlagi podatkov, ki smo jih pridobili s pomočjo izvedene ankete v slovenskih podjetjih, ugotavljali, kakšno je njihovo stanje glede pridobivanja in uporabe znanja v namene inovacij v podjetju. Raziskavo smo izvedli v 64 slovenskih podjetjih. Uporabili smo kvantitativno metodo spletnega anketiranja. S pomočjo statistične analize smo preučevali in prikazali temeljne rezultate, ki so odgovorili na vprašanje vloge managementa znanja pri inovacijah v slovenskih podjetjih, hkrati pa so podali odgovore na zastavljeni raziskovalni vprašanji in hipoteze.

### **3.3 Raziskovalna vprašanja in raziskovalne hipoteze**

V raziskavi smo si zastavili dve raziskovalni vprašanji, iz katerih smo izpeljali tudi hipoteze, ki smo jih preverjali skozi empirično raziskavo.

Raziskovalni vprašanji:

- R1: Kakšna je povezava med managementom znanja in inovativnostjo podjetja?
- R2: Ali lahko razvoj managementa znanja v podjetju izboljša inovativnost?

Merjenje managementa znanja in njegovega vpliva na inovacije je načeloma zapleten postopek, vendar smo si pri tem pomagali s podobnimi raziskavami, ki so bile opravljene v tujini s strani priznanih raziskovalcev.

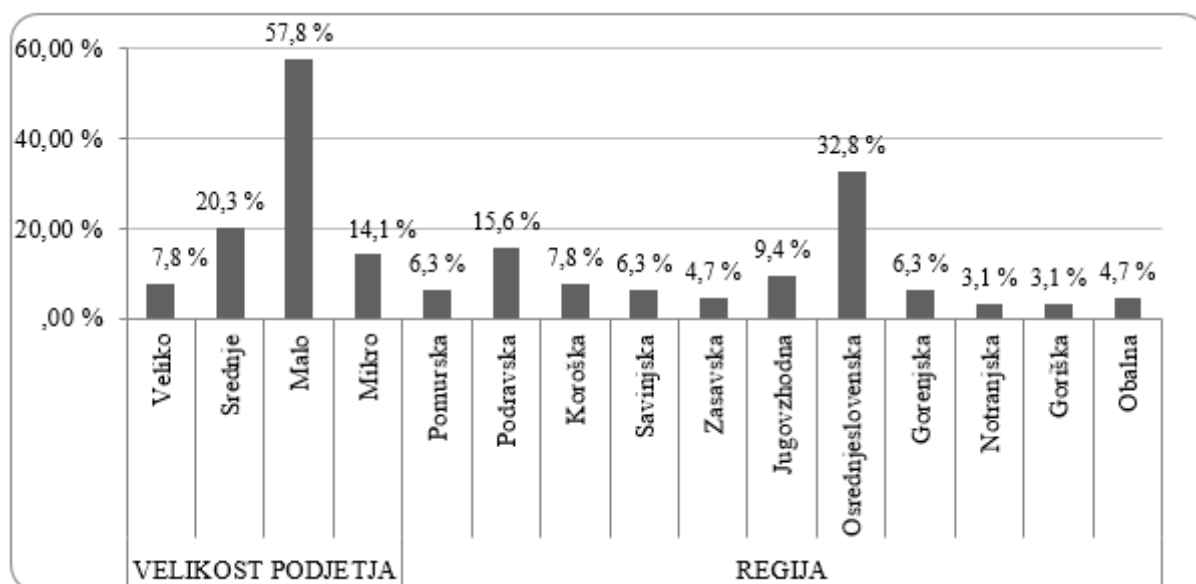
Na podlagi preučene literature in raziskovalnih vprašanj smo postavili naslednje hipoteze:

- H1: Podjetja, ki imajo razvite procese managementa znanja v podjetju, so bolj inovativna.
- H2: Pridobitev znanja pozitivno vpliva na inovacije v podjetju.
- H3: Razširjanje znanja v podjetju pozitivno vpliva na inovacije.
- H4: Odzivnost na znanje v podjetju pozitivno vpliva na inovacije.

### **3.4 Opis in značilnosti vzorca**

V vzorec smo zajeli mikro, mala, srednja in velika podjetja v Sloveniji, in sicer v vseh regijah. V vzorec je bilo zajetih 57,8 % takih, ki so zaposleni v malem podjetju, 20,3 % takih, ki so zaposleni v srednje velikem podjetju, 14,1 % respondentov prihaja iz mikro podjetja in 7,8 % iz velikega podjetja. Največ anketiranih prihaja iz osrednjeslovenske regije (32,8 %), sledi podravska (15,6 %) in jugovzhodna (9,4 %). Najmanjši delež respondentov pa prihaja iz goriške in notranjske regije (3,1 %), kar je grafično prikazano na sliki 1.

Slika 1: Velikost podjetja in regije podjetij, zajetih v raziskavo

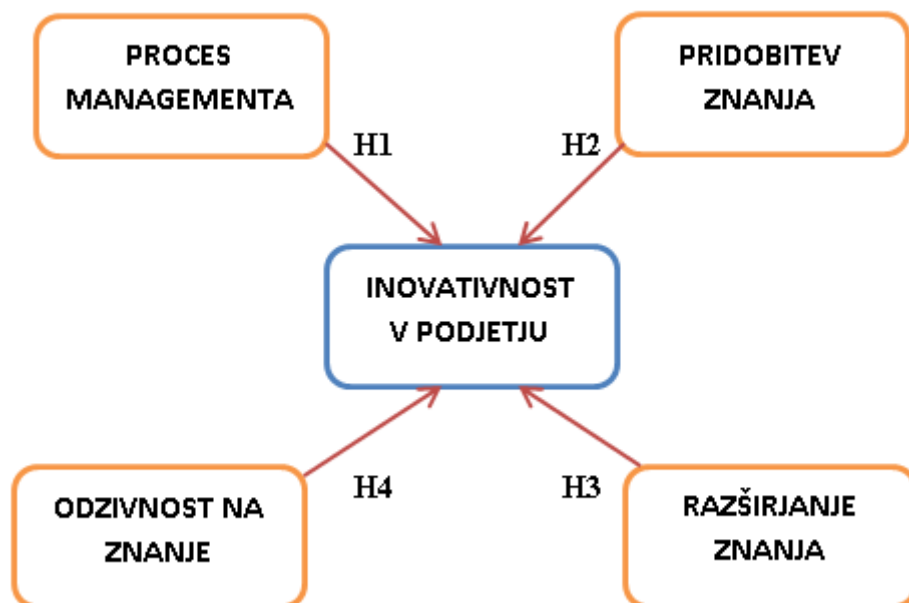


### 3.5 Obdelava in analiza podatkov

Anketni vprašalnik je sestavljen iz 7 različnih sklopov vprašanj, vezanih na ustvarjanje in pridobivanje znanja, zajemanje, organiziranje, shranjevanje, razširjanje in uporabo znanja ter inovativnosti v podjetju. Vsak sklop vprašanj ima po 4 ključne trditve, izjema je le zadnji sklop, ki sestoji iz 7 indikatorjev. Podatke smo zbrali s pomočjo vprašalnika v velikih, srednjih, malih in mikro-podjetjih po Sloveniji, in sicer v mesecu maju leta 2014. K sodelovanju se je odzvalo 64 respondentov. Podjetjem oziroma sodelujočim respondentom smo zagotovili popolno anonimnost. Dobljene podatke smo obdelali s pomočjo statističnega programa SPSS/PASW. Za analizo podatkov in preverjanje hipotez smo uporabili frekvenčno porazdelitev, opisne statistike, koeficient korelacije in regresijsko analizo. V nadaljevanju članka prikazujemo rezultate raziskave s pomočjo katerih smo dogovorili na raziskovalni vprašanji ter testirali hipoteze.

Za preverjanje modela in s tem hipotez smo uporabili Pearsanov koeficient korelacije s pomočjo korelacijske matrike, ki meri statistično značilnost, moč in povezanost dveh medsebojnih spremenljivk, in regresijsko analizo za preverjanje celotnega modela, kot je prikazano spodaj v sliki 2.

Slika 2: Model za preverjanje hipotez



Vir: Godicelj, 2014

Model s hipotezami sestoji iz spremenljivk, ki so se tvorile s pomočjo povprečnih vrednostih indikatorjev, predstavljenih v nadaljevanju. Inovativnost v podjetju sestavlja sedem indikatorjev, katerih mera zanesljivosti –Cronbachov  $\alpha$  – je 0,918, kar pomeni, da so izbrani indikatorji zanesljivi za nadaljnjo analizo (tabela1). Test Cronbachov  $\alpha$  je najbolj pogosto uporabljena metoda za merjenje zanesljivosti indikatorjev, katere vrednost naj bi bila višja od 0,7 (Field, 2009, 674–675).

Tabela1: Indikatorji inovativnosti

<i>Indikator</i>	<i>Povprečje</i>	<i>St. odklon</i>
Naša organizacija je inovativna.	3,02	1,431
Bili smo prvi v svetu, ki smo začeli izdelovati ali prodajati določen izdelek ali storitev.	2,95	1,188
Bili smo prvi v Evropi, ki smo začeli izdelovati ali prodajati določen izdelek ali storitev.	2,91	1,354
Pogosto prvi dodamo določen izdelek ali storitev k že obstoječim izdelkom.	2,86	1,271
Pogosto predstavimo na trgu nov set izdelkov ali storitev, ki jih organizacija prej ni izdelovala.	2,92	1,337
Pogosto popravimo ali predelamo svoj obstoječi izdelek ali storitev v proizvodnem rangu.	3,05	1,362
Pogosto popravimo ali predelamo svoj obstoječi izdelek, da zmanjšamo stroške izdelave.	3,09	1,191
<b><i>INOVATIVNOST v podjetju</i></b>	<b>2,97</b>	<b>1,071</b>

Spremenljivka s povprečjem sedmih indikatorjev 2,97 na Likertovi lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni »Sploh se ne strinjam« in 5 »Popolnoma se strinjam«, kaže, da respondenti ostajajo neodločeni glede danih trditev. Respondenti se še v največji meri strinjajo, da obstoječe izdelke popravijo ali predelajo v proizvodnem rangu (povprečna vrednost je 3,05) in tudi v namen zmanjševanja stroškov izdelave (3,09). Podobno je tudi pri trditvi »Naša organizacija je inovativna«, kjer je povprečna vrednost 3,02. Rezultati so podrobneje prikazani v tabeli 1. Proces managementa sestavlja šest indikatorjev, katerih mera zanesljivosti – Cronbachov  $\alpha$  – je 0,858, kar pomeni, da so izbrani indikatorji zanesljivi za nadaljnjo analizo.

Tabela 2: Indikatorji procesa managementa

<i>Indikator</i>	<i>Povprečje</i>	<i>St. odklon</i>
Moja organizacija ima mehanizme za ustvarjanje in pridobivanje znanja iz različnih virov (zaposleni, kupci, poslovni partnerji, konkurenca).	2,92	1,074
Moja organizacija se odziva na ideje zaposlenih, jih dokumentira in uporabi.	3,00	1,182
Moja organizacija ima politiko za pravočasen pregled obstoječih znanj v podjetju.	2,84	1,263
Moja organizacija ima bazo in razvit informacijski sistem za shranjevanje znanja, ki služi uporabi zaposlenim.	3,06	1,308
Moja organizacija ima znanje v taki obliki, da je dosegljivo zaposlenim, ki ga potrebujejo.	3,02	1,431
Moja organizacija ima različne metode za zaposlene, kako razvijati njihovo znanje in kako ga uporabiti v različnih situacijah.	3,08	1,264
<b>PROCES MANAGEMENTA</b>	<b>2,99</b>	<b>0,962</b>

Spremenljivka s povprečjem sedmih indikatorjev 2,99 na Likertovi lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni »Sploh se ne strinjam« in 5 »Popolnoma se strinjam«, kaže, da respondenti ostajajo neodločeni glede danih trditev. Respondenti se v največji meri strinjajo, da ima njihova organizacija različne metode za zaposlene, kako razvijati njihovo znanje in kako ga uporabiti v različnih situacijah (povprečna vrednost je 3,08) in da ima njihova organizacija bazo in razvit informacijski sistem za shranjevanje znanja, ki služi uporabi zaposlenim (3,06). Medtem pa se v najmanjši meri strinjajo s trditvijo »Moja organizacija ima politiko za pravočasen pregled obstoječih znanj v podjetju«, katere povprečna vrednost je le 2,84. Rezultati so podrobneje prikazani v tabeli 2. Pridobitev znanja merita dva indikatorja, katerih mera zanesljivosti – Cronbachov  $\alpha$  – je 0,832, kar pomeni, da sta izbrana indikatorja zanesljiva za nadaljnjo analizo (tabeli 3).

Tabela 3: Indikatorji pridobitev znanja



<i>Indikator</i>	<i>Povprečje</i>	<i>St. odklon</i>
Moja organizacija spodbuja izmenjavo idej in znanja med posamezniki v različnih skupinah ali oddelkih.	3,16	1,263
Moja organizacija nagraduje nove ideje in znanja zaposlenih.	2,94	1,153
<b>PRIDOBITEV ZNANJA</b>	<b>3,05</b>	<b>1,119</b>

Spremenljivka s povprečjem dveh indikatorjev 3,05 na Likertovi lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni »Sploh se ne strinjam« in 5 »Popolnoma se strinjam«, kaže, da respondenti ostajajo neodločeni glede danih trditev. Respondenti se v večji meri strinjajo s trditvijo, da organizacija spodbuja izmenjavo idej in znanja med posamezniki v različnih skupinah ali oddelkih (povprečna vrednost je 3,16) kot pa s to, da je njihova organizacija naklonjena nagrajevanju za nove ideje in znanja zaposlenih (2,94). Rezultati so podrobneje prikazani v tabeli 3.

Razširjanje znanja merijo trije indikatorji, katerih mera zanesljivosti – Cronbachov  $\alpha$  – je 0,810, kar pomeni, da so izbrani indikatorji zanesljivi za nadaljnjo analizo (tabela4).

Tabela 4: Indikatorji razširjanja znanja

<i>Indikator</i>	<i>Povprečje</i>	<i>St. odklon</i>
Moja organizacija izdaja različne pripomočke in navodila, kako shraniti znanje za uporabo zaposlenim.	3,02	1,266
Moja organizacija izdaja različne publikacije, na katerih predstavi obstoječe znanje.	2,94	1,355
Moja organizacija patentira in zaščiti nove ideje in znanja.	2,89	1,143
<b>RAZŠIRJANJE ZNANJA</b>	<b>2,98</b>	<b>1,139</b>

Spremenljivka s povprečjem treh indikatorjev 2,98 na Likertovi lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni »Sploh se ne strinjam« in 5 »Popolnoma se strinjam«, kaže, da respondenti ostajajo neodločeni glede danih trditev. Respondenti se v večji meri strinjajo, da organizacija izdaja različne pripomočke in navodila, kako shraniti znanje za uporabo zaposlenim (povprečna vrednost je 3,02) kot pa s trditvama »Moja organizacija izdaja različne publikacije, na katerih predstavi obstoječe znanje (2,94) in »Moja organizacija patentira in zaščiti nove ideje in znanja« (2,89). Rezultati so podrobneje prikazani v tabeli 4.

Odzivnost na znanje merijo trije indikatorji, katerih mera zanesljivosti – Cronbachov  $\alpha$  – je 0,891, kar pomeni, da so izbrani indikatorji zanesljivi za nadaljnjo analizo (tabela5).

Tabela5: Indikatorji odzivnosti na znanje

<i>Indikator</i>	<i>Povprečje</i>	<i>St. odklon</i>
Moja organizacija ima orodja, da znanje uporabi za proces izdelave novih izdelkov ali storitev.	2,91	1,354
Moja organizacija uporablja znanje za kritične konkurenčne priložnosti in hitro poveže znanje z nastalim problemom.	2,83	1,267
Moja organizacija ima metode za evalvacijo in analizo znanja, s katerim naredi vzorce za uporabo znanja v nadaljnje namene.	2,94	1,296
<b>ODZIVNOST NA ZNANJE</b>	<b>2,89</b>	<b>1,183</b>

Spremenljivka s povprečjem treh indikatorjev 2,89 na Likertovi lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni »Sploh se ne strinjam« in 5 »Popolnoma se strinjam«, kaže, da respondenti ostajajo neodločeni glede danih trditev. Nekoliko večje strinjanje respondentov se kaže pri indikatorju »Moja organizacija ima metode za evalvacijo in analizo znanja, s katerim naredi vzorce za uporabo znanja v nadaljnje namene« (povprečna vrednost je 2,94) in »Moja organizacija ima orodja, da znanje uporabi za proces izdelave novih izdelkov ali storitev« (2,91). Medtem pa ima indikator »Moja organizacija uporablja znanje za kritične konkurenčne priložnosti in hitro poveže znanje z nastalim problemom« nekoliko nižjo povprečno vrednost (2,83). Rezultati so podrobneje prikazani v tabeli 5.

Preverjanje modela s pomočjo korelacijske matrike in regresijske analize

V spodnji tabeli 6 korelacijske matrike so predstavljeni Pearsonovi koeficienti korelacije, ki je mera linearne povezanosti med dvema spremenljivkama, in stopnja statistične značilnosti, označena z zvezdicami (Kropivnik, Kogovšek in Gnidovec., 2006, 39–42).

Tabela 6: Korelacijska matrika in Pearsonovi koeficienti korelacije

	Inovativnost v podjetju	Proces managementa	Pridobitev znanja	Razširjanje znanja	Odzivnost na znanje
Inovativnost v podjetju	1				
Proces managementa	0,856**	1			
Pridobitev znanja	0,844**	0,742**	1		
Razširjanje znanja	0,870**	0,801**	0,762**	1	
Odzivnost na znanje	0,850**	0,707**	0,744**	0,747**	1

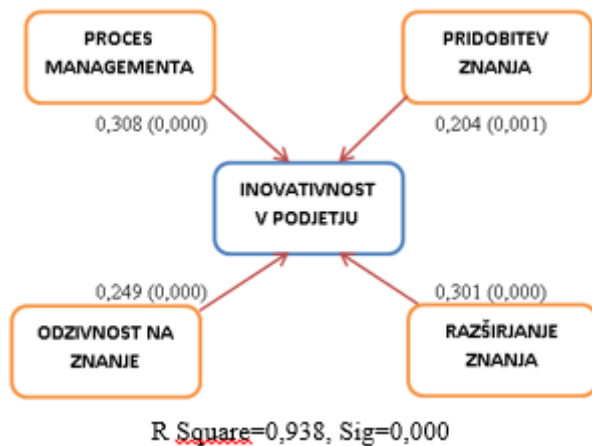
(\*\*) Koeficient korelacije je statistično značilen pri stopnji tveganja 0.01

(\*) Koeficient korelacije je statistično značilen pri stopnji tveganja 0.05

Iz zgornje korelacijske matrike je razvidno, da obstaja statistično značilna močna povezanost med spremenljivko »Inovativnost v podjetju« in spremenljivkami »Proces managementa« (koeficient korelacije je 0,856 pri 1 % tveganju), »Pridobitev znanja« (0,844; 1 %), »Razširjanje znanja« (0,870; 1 %) in »Odzivnost na znanje« (0,850; 1 %). Slednje lahko interpretiramo, da bodo boljši proces managementa, pridobivanje in razširjanje novega znanja in idej vodilo k večji inovativnosti podjetja.

Medtem ko bivariatna korelacijska matrika meri moč povezanosti med dvema spremenljivkama, pa smo s pomočjo multiple linearne regresijske analize ugotavljali statistično značilno povezanost med odvisno spremenljivko in več neodvisnimi, kot je prikazano spodaj v modelu. Z regresijsko analizo »ugotavljamo statistično značilnost in moč povezanosti ter napovedujemo vrednosti odvisne spremenljivke. Vpliv vsake od neodvisnih spremenljivk je ocenjen tako, da je neodvisen od medsebojnih vplivov neodvisnih spremenljivk« (Kropivnik idr., 2006, 80).

Slika 3: Multipla linearna regresijska analiza



Regresijska analiza pokaže, da na inovativnost v podjetju vplivajo proces managementa, odzivnost na znanje, pridobitev znanja intudi razširjanje znanja. Najmočnejši vpliv se kaže pri procesu managementa (standardizirani koeficient beta 0,308 pri stopnji značilnosti 0,000), sledi razširjanje znanja (0,301; 0,000), odzivnost na znanje (0,249; 0,000) in nato pridobitev znanja (0,204; 0,001), kar lahko vidimo tudi v sliki 3.

Regresijski model pokaže, da z neodvisnimi spremenljivkami pojasnimo kar 93,8 % variance odvisne spremenljivke in tudi kot celota je model statistično značilen oziroma se model prilega podatkom (sig=0,000).

Glede na rezultate regresijske analize lahko potrdimo vse zgoraj navedene hipoteze. Podjetja bodo namreč bolj inovativna, če bodo spodbujala izmenjavo idej in znanj, nagrajevala te ideje in znanja, imele razvit proces managementa znanja in znanja razširjala ter evalvirala.

Torej lahko trdimo, da:

- so bolj inovativna tista podjetja, ki imajo razvite procese managementa,
- na inovacije v podjetju vpliva pridobivanje in razširjanje znanja,
- odzivnost na znanje v podjetju pozitivno vpliva na inovacije.

S pomočjo rezultatov raziskave smo odgovorili na obe raziskovalni vprašanji:

R1: Kakšna je povezava med managementom znanja in inovativnostjo podjetja?

V večji meri velja, bolj ko bodo imela podjetja razvit proces management znanja, bolj bodo odražala inovativnost.

R2: Ali lahko razvoj managementa znanja podjetju izboljša inovativnost?

Glede na izsledke na prvo raziskovalno vprašanje bi lahko rekli, da razvoj managementa znanja v podjetju lahko izboljša inovativnost. Regresijska analiza je pokazala, da v večji meri, ko imajo podjetja razvit proces managementa, bolj so inovativna. Nadalje, v večji meri, ko

podjetja spodbujajo izmenjavo idej in znanj ter to tudi nagrajuje, bolj se spogledujejo z inovativnostjo. Prav tako velja, da v večji meri, ko bo podjetje razširjal svoje znanje preko različnih virov (tečajji, konference, knjižice itd.), bolj bo inovativno, in nenazadnje, k inovativnosti podjetja bo pripomoglo tudi, če bodo podjetja znanje evalvirala in analizirala ter uporabila v procesu nastajanja novih storitev.

## 4 Zaključek

V času svetovne gospodarske krize je zelo pomembno, kako bo podjetje iskalo svoje konkurenčne prednosti na trgu. Ena izmed pomembnih konkurenčnih prednosti so tudi inovacije, do katerih pa pridemo s pomočjo pridobivanja in deljenja znanja v podjetjih. V raziskavi smo ugotovili, kako pomemben je management znanja pri inovativnosti v slovenskih podjetjih. V raziskavi ugotavljamo, da učinkoviti management znanja prispeva k inovacijam in njihovem razvoju v slovenskih podjetjih. Kot je razvidno iz rezultatov, na to vplivajo vse merjene komponente. Če primerjamo rezultate raziskave s podobno raziskavo, ki je bila izvedena s strani Jenny Darroch (2005, 111) so ti podobni našim, saj tudi ona ugotavlja, kako zelo pomembni so razviti procesi managementa znanja v podjetjih za razvoj inovacij in da komponente, kot so pridobivanje in razširjanje znanja ter odzivnost nanj, neposredno vplivajo na inovativnost v podjetju. Poleg tega ugotavlja neposreden pomen teh treh komponent na finančni rezultat podjetja, kar bi v nadaljevanju lahko raziskovali tudi mi. Slovenskim podjetjem in vodilnim managerjem smo prikazali, kako pomembno je znanje in njegovo upravljanje pri inovacijah, s čimer lahko dosežejo boljši poslovni uspeh in si zagotovijo uspešnejšo prihodnost. Kljub temu, da je management znanja relativno nova disciplina, smo s svojo raziskavo ugotovili, da pri inovacijah v podjetjih ni nepomembna. Vloga učinkovitega managementa znanja v podjetjih, kot koordinacijskega elementa pri ustvarjanju inovacij, je dokazana skozi našo raziskavo, kar nam pove, da morajo podjetja, če želijo biti inovativna, uveljaviti dober management znanja. Pri teh podjetjih pa ni pomembno le, da imajo vpeljane procese managementa znanja, temveč da znanje tudi učinkovito uporabljajo, s čimer bodo lahko postala inovativna.

## Literatura

- Ba, L. 2004. Knowledge management and organizational culture (doktorska disertacija). George Washington University: Združene države Amerike.
- Brilej, S. 2005. Management znanja v podjetju (diplomska naloga). Ekonomsko-poslovna fakulteta: Maribor.
- Cantner, U., Joel, K., in Schmidt, T. 2009. The use of knowledge management by German innovators. *Journal of knowledge management*, 13(4), 187-202.
- Carneiro, A. 2000. How does knowledge influence innovation and competitiveness? *Journal of knowledge management*, 4(2), 87-98.
- Davenport, T.H., in Probst, G.J.B. 2002. Knowledge management Case Book. Siemens best practices. Australia, Milton: Wiley.
- Darroch, J. 2005. Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of knowledge management*, 9(3), 101-115.
- Debowski, S. 2006. Knowledge management. Avstralija, Milton: Wiley.
- Fatur, P., in Likar, B. 2009. Ustvarjalnost zaposlenih, za inovativnost podjetja. Koper: Fakulteta za management.

- Field, A. 2009. Discovering statistics using SPSS. London: Sage publications.
- Godicelj, K. 2014. Vpliv managementa znanja na inovativnost v slovenskih podjetjih (magistrska naloga). Celje: MFDPŠ
- Goh, L.S.A. 2005. Harnessing knowledge for innovation: an integrated management framework. *Journal of knowledge management*, 9(4), 6–18.
- Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša. 2000. Slovar slovenskega knjižnega jezika. Pridobljeno s <http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html>
- Jensen, M.B., Johnson, B., Lorenz, E., in Ludvall, B.A. 2007. Forms of knowledge and models of innovation. *Research policy*, 35(5), 680–693.
- Kropivnik, S., Kogovšek, T., in Gnidovec, M. 2006. Analize podatkov z SPSS-om 12.0. Ljubljana: FDV.
- Leber, M., Polajnar, A., Pižmoht, P., in Palčič, I. 2004. Supporting innovation with knowledge management v Intellectual capital and knowledge management. *Proceedings of the 5th international conference of the faculty of management Koper, University of Primorska*. Koper: Fakulteta za management.
- Lee, V.H., Leong, L.Y., Hew, T.S., in Ooi, K.B. 2013. Knowledge management: a key determinant in advancing technological innovation? *Journal of knowledge management*, 17(6), 848-872.
- Martensson, M. 2000. A critical review of knowledge management as a management tool. *Journal of knowledge management*, 4(3), 204–216.
- Milojkovič, M. 2010. Management znanja (diplomsko delo). Filozofska fakulteta: Ljubljana.
- Rašič, K. 2008. Inovativnost in uspešnost gospodarskih družb. Koper: Fakulteta za management.
- Seidler-de Alwis, R., in Hartman, E. 2008. The use of tacit knowledge within innovative companies: knowledge management in innovative enterprises. *Journal of knowledge management*, 12(1), 133–147.
- Sherif, K. 2006. An adaptive strategy for managing knowledge in organizations. *Journal of knowledge management*, 10(4), 72–80.
- Swan, J., Newell, S., Scarbough, H., in Hislop, D. 1999. Knowledge management and innovation: networks and networking. *Journal of knowledge management*, 3(4), 262–275.
- Suh, W., Sohn, J.H.D., in Kwak, J.Y. 2004. Knowledge management as enabling R&D innovation in high tech industry: The case of SAIT. *Journal of knowledge management*, 8(6), 5–15.
- Vasič, V. 2004. Prenos znanja v Gorenju – zemljevid znanja. *Gib*, 13(6,7), 1-13.
- Xu, J., Houssin, R. Cailaud, E., in Gardoni, M. 2010. Macroprocess of knowledge management for continuous innovation. *Journal of knowledge management*, 14(4), 573–591.