

Aleš Kop
POSLOVODENJE ZNANJA

Damjan Mohorčič
POGAJANJA SLOVENSКИH MANAGERJEV

Uredil: dr. Tone Krašovec

Ljubljana, december 2001

Svetovalni dokument št. 15

Uvodno pojasnilo bralcem

Združenje Manager vsako jesen podeli priznanje za najboljše diplomsko delo s področja managementa. Letos je po sklepu komisije, ki odloča o tem priznanju, pripadlo diplomantu Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani Alešu Kopu. Za diplomu si je izbral zelo aktualno temo »Poslovođenje znanja« in za njen zagovor prejel odlično oceno.

Najresnejši konkurenčni kandidat nagrajencu je bil Damjan Mohorčič s Fakultete za organizacijske vede v Kranju - Univerza v Mariboru, ki je za svoje diplomsko delo izbral temo »Pogajanja slovenskih managerjev«. To aktualno področje je uspešno obdelal in podal tudi nekatere za prakso uporabne ugotovitve.

Komisija za priznanje »Najboljše diplomsko delo s področja managementa« je zato priporočila, da Združenje Manager v primerno skrajšani obliki oboje diplomskih del posreduje članstvu naše stanovske organizacije preko natisa v naši publikaciji »Svetovalni dokument«. To priporočilo smo z zadovoljstvom upoštevali.

Urednik:
dr. Tone Krašovec

Aleš Kop

POSLOVODENJE ZNANJA

1. UVOD

1.1 PROBLEMATIKA

Podjetje je v prvi vrsti podvrženo pridobivanju dobička (Pučko, 1999, str. 4). Temeljna korporacijska strategija, ki podjetju to omogoča, je strategija rasti. Z rastjo in razvojem podjetja pa se primarno ukvarja strateško poslovanje, ki se je razvilo iz dolgoročnega planiranja.

Dandanes v svetu prihaja do vse večjih in pomembnih sprememb v tehnološkem, političnem, gospodarskem in demografskem okolju podjetij. Naj jih naštejemo le nekaj:

- pojav političnih, trgovinskih in drugih integracij (EU, NAFTA, CEFTA, WTO...);
- pojav elektronskega poslovanja in naraščajoč pomen informacijske tehnologije;
- krajši življenjski cikli proizvodov;
- naraščajoč pomen storitev;
- internacionalizacija proizvodov in storitev;
- obseg znanja se podvoji v sedmih do desetih letih (Measuring What People Know..., 1996, str. 15);
- tržna vrednost podjetij je večja od knjigovodske – pojav in naraščajoč pomen intelektualnega kapitala.

Prav zaradi teh enormnih (meta)sprememb v okolju se večja kompleksnost poslovanja podjetij. Zato poslovanje¹ znanja postaja vse bolj pomemben pristop, lahko bi rekli nekakšna nadgradnja strateškega poslovanja, na področju poslovanja modernih podjetij, ki naj bi podjetju prvenstveno zagotavljala razvijanje in ohranjanje konkurenčnih prednosti ter s tem posredno rast in dobiček.

1.2 NAMEN

Znanje je za podjetje ena najpomembnejših konkurenčnih prednosti prihodnosti. Prav zato se koncept poslovanja znanja razvija v razvitem svetu, kjer se tega dejstva močno zavedajo, predvsem pa je uveljavljen v ZDA.

Moj namen v diplomskem delu je bil odkriti bistvo paradigme poslovanje znanja ter vlogo poslovanja znanja v slovenskih podjetjih z vidika graditve konkurenčnih prednosti.

¹ Drugi prevajajo kot: ravnateljstvo, ravnanje, menedžment, angl. management.

2. ZNANJE

V ekonomiji globalizacije je znanje ključ do uspešnega konkuriranja, tržne diferenciacije in donosnosti (Demarest, 1997, str. 364). Enako meni Čater (2001, str. 68), da je znanje tista osnova, na kateri lahko podjetje gradi svojo konkurenčno prednost. Nedvomno je torej znanje zelo pomemben produkcijski faktor. Predvsem pa je strateško pomembno zaradi prispevka k dodani vrednosti (Grant, 1997, str. 451).

2.1 DEFINICIJE ZNANJA

Pučko meni (1998, str. 560), da je znanje neka celota tistega, kar smo zaznali, odkrili ali se naučili. Čater (2000, str. 506) to definicijo razširja z razlago, da so znanje tiste človekove zmožnosti, ki mu omogočajo reševanje znanih problemov, to je takšnih, ki jih je že videl in rešil. Bistveno pa je, da je znanje celota asimiliranih informacij (torej je več kot informacija), ki omogočajo razumevanje (Kajzer, Knez-Riedl, 2001, str. 62). Če strnem poglavitne ugotovitve, potem lahko trdim:

- da je znanje celota naučenih človekovih zmožnosti,
- ki jih je posameznik pridobil v procesu učenja in
- ki mu omogočajo razumevanje,
- zato da bi znal reševati že znane in tudi neznane probleme.

2.2 VRSTE ZNANJA

Nonaka in Takeuchi znanje razvrščata v dve osnovni kategoriji (1995, str. 61):

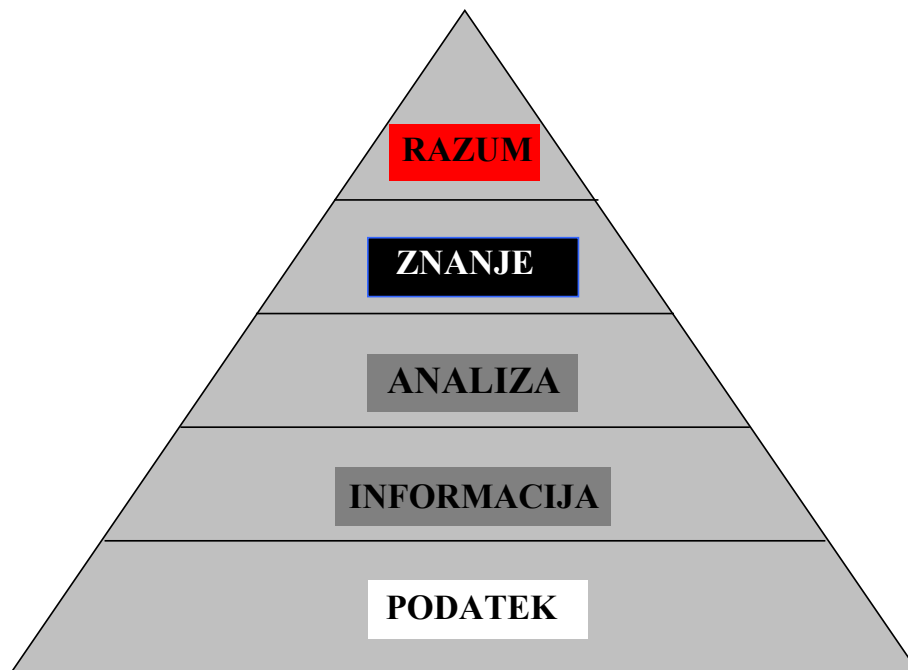
- eksplicitno ali kodificirano znanje, ki je objektivno;
- tacitno ali tiho znanje, ki je subjektivno;

Ta delitev je danes še največ v rabi; dodaja se le še ontološka dimenzija, po kateri ločimo tudi znanje posameznika, znanje skupin, organizacijsko znanje in medorganizacijsko znanje (Nonaka, Takeuchi, 1995, str. 57).

2.3 ZNANJE V PODJETJU

Znanje prihaja v podjetje z novimi zaposlenimi in z razvojem sedanjih zaposlenih (Rozman, 2000, str. 147). Pridobivanje znanja je pridobivanje novih informacij in njihovo razumevanje (Rozman, 2000, str. 147). V tem podpoglavju opisujem praktični primer znanja v podjetju, od ustvarjanja pa vse do njegove uporabe, od podatka do razuma (glej sliko 1).

Slika 1: Preobrazba podatkov v znanje in razum



Vir: Wu, 2000.

V informacijskih sistemih in bazah podatkov, ki jih razvijajo podjetja, ležijo ogromne priložnosti, če jih znajo pravilno izkoristiti. Večina podjetij je že napredovala od preprostega zbiranja podatkov do analize; samo tista, ki se zavedajo vrednosti znanja, pa so z uporabo moderne informacijske tehnologije napredovala v zbiranje znanja in uporabo razuma, kar jim omogoča konkurenčne prednosti.

2.3.1 **PODATEK**

Od pojava podatkovnih baz in prvih računalnikov do danes je informacijska tehnologija zelo napredovala, postala pa je tudi dostopna vsakomur. Za zbiranje podatkov v podjetju na osnovni ravni zadostuje že navaden osebni računalnik. Podjetja tako zbirajo podatke o kupcih, dobaviteljih, zaposlenih in drugih interesnih skupinah, o izdelkih, transakcijah, dogodkih in podobno (glej tabelo 1).

Tabela 1: Preprost primer podatka v trgovinskem podjetju

Št.	Artikel	Količina	Cena v SIT	prodajalec	Datum
001	Plenice Pampers	1	999,90	26	17/7/2001

2.3.2 **INFORMACIJA**

Podatek ali podatkovni element sam po sebi nima pomena, če ni povezan z drugimi podatkovnimi elementi. Povezava podatkovnih elementov v miselno zvezo je informacija. Turk informacijo teoretično opredeli kot obvestilo v danem znakovnem sistemu, ki je sintaktično pravilno, ima nedvoumno semantično vsebino in ima za upravljavca pragmatično vrednost (Kajzer, Knez-Riedl, 2001, str. 61).

Vrednost prodaje piva na določen dan je na primer 33877,40 SIT (glej tabelo 2); niz podatkov je bil obdelan, akumuliran v to informacijo, ki že ima za morebitnega uporabnika te informacije neko uporabno vrednost. Tako lahko na primer izvemo, kateri artikel je dosegel največjo in kateri najnižjo vrednost prodaje.

Tabela 2: Zbiranje podatkov v informacijo

Artikel	Količina	Cena v SIT	Vrednost prodaje v SIT
Pivo	226	149,90	33877,40
Moka	117	109,90	12858,30
Kruh	365	250,00	91250,00
Mleko	258	119,90	30934,20
Plenice	112	999,90	111988,80

2.3.3 ANALIZA

Kombiniranje podatkov s pomenom ustvarja informacije, ki so lahko zelo uporabne, vendar odbiranje in ponovno razvrščanje informacij poveča vrednost informacij (glej tabelo 3).

Tabela 3: Razvrščanje informacij in izdelava analize

Artikel	Obdobje 1	Obdobje 2	Obdobje 3	Celotna količina	Cena v SIT	Vrednost prodaje v SIT
Pivo	71	120	35	226	149,90	33877,40
Moka	39	39	39	117	109,90	12858,30
Kruh	130	120	115	365	250,00	91250,00
Mleko	80	90	88	258	119,90	30934,20
Plenice	12	40	60	112	999,90	111988,80

S ponovnim razvrščanjem in odbiranjem lahko pridemo do analitične vrednosti informacij, kot so povezave, vzorci, trendi in izjeme. To pa omogoča nadaljnje razumevanje preučevane stvari. Iz te podrobnejše analize lahko ugotovimo, da je nakup piva in plenice bolj pogojen z obdobjem kakor pa nakup moka, kruha in mleka (nakup je v vseh treh obdobjih približno enakomeren). Dodatna analiza nam torej omogoča nadaljnje razumevanje stvari, ki jo preučujemo. Seveda pa odbiranje in ponovno razvrščanje informacij ni edino analitično orodje oziroma analitična tehnika. Lahko je uvod v grafične ponazoritve, iz katerih je logično sklepanje lažje. Boljša analiza pa praviloma temelji na statističnih metodah, te pa spet na matematičnih prijemih.

2.3.4 ZNANJE

Naslednja stopnja razumevanja je znanje, ki se lahko ustvari iz katerekoli nižje ravni (podatek, informacija, analiza) ali pa neodvisno iz že obstoječega znanja z logičnim sklepanjem.

Obstajajo posebni računalniški programi, ki so sposobni posebnih tehnik rudarjenja podatkov na osnovi statistike in matematičnih algoritmov. Na osnovi (na primer) pravila indukcije lahko takšen program generira poseben trend, neobičajen vzorec znotraj podatkovne baze v

naslednji obliki: »v povprečju 50% ljudi, ki kupi plenice, kupi tudi pivo« (glej tabelo 4). Brez uporabe teh posebnih računalniških programov in prijemov bi bilo identificiranje teh neobičajnih vzorcev v gori podatkov, ki jih ima podjetje na voljo, preveč dolgotrajno in drago.

Tabela 4: Iskanje skritih vzorcev kot nadgradnja analize

Artikel	Obdobje 1	Obdobje 2	Obdobje 3	Celotna količina
Pivo (v litrih)	71	120	35	226
Plenice (v kosih)	12	40	60	112
Koreliran nakup piva²	7	24	25	56

Sedaj vemo, da je v povprečju 50% nakupov plenice povezanih z istočasnim nakupom piva. To znanje pa samo po sebi nima za podjetje nobene koristi; tudi vpis v bazo znanja ni koristen, prav tako ne računanje zapletenih in številnih kazalcev. Znanje za podjetje prinaša koristi šele, ko ga znamo uporabiti. Imeti znanje je torej prva ključna stopnja, znati ga uporabljati pa druga. Zaradi tega je potrebna še ena faza: razum.

2.3.5 RAZUM

Razum je uporaba zbranega znanja. Ko enkrat razumemo, zakaj se pojavlja neobičajen vzorec, da ljudje, ki kupujejo plenice, kupujejo tudi pivo, takrat moramo to pridobljeno znanje uporabiti. Uporabimo ga na primer tako, da še posebej podrobno preučimo neobičajen vzorec po obdobjih in ga primerjamo s strategijo trženja za pivo; nato pa uporabimo naše znanje (razum) glede omenjenega pojava tako, da prodamo čim več piva populaciji, ki kupuje plenice.

Konkretno iz izmišljenih podatkov (glej tabelo 4) ugotovimo, da koreliran nakup piva v odvisnosti od nakupa plenice odstopa od povprečja v tretjem obdobju. Zato je smiselno preučiti, kakšne trženske strategije za pivo in plenice so bile v teku v različnih obdobjih. Tako lahko izvemo, katera strategija je najbolj vzpodbudila nakup piva. To novo pridobljeno znanje uporabimo zato, da bi kar najbolj povečali nakup piva v prihodnjem obdobju. S to konkretno uporabo ustvarjenega znanja se razumevanje še poglobi in nivo novega znanja se poveča.

Za vse prejšnje faze lahko uporabimo računalniške programe, ki delno ali v celoti avtomatizirajo postopke. Zadnja faza, razum, pa je v celoti odvisna le od človeka in njegovega mišljenja, umskih sposobnosti, volje. Človek je tu vsekakor najpomembnejši dejavnik pridobivanja, organiziranja in uporabe (razumevanja) znanja. In le podjetja, ki razumejo znanje in ga znajo tudi uporabljati, uživajo konkurenčne prednosti.

3. INTELEKTUALNI KAPITAL

Na najbolj preprost način opredeljuje intelektualni kapital Annie Brooking (1997, str. 364): »Intellectualni kapital je razlika med knjigovodsko vrednostjo nekega podjetja in količino denarja, ki jo je kdo pripravljen plačati zanj.« Intellectualni kapital je najbolj pomemben za podjetja v panogah, ki so intenzivne z znanjem (Lloyd, 1996, str. 579).

² Koreliran nakup piva pomeni količino piva v litrih, ki je bila kupljena istočasno kot plenice.

3.1 KAJ JE INTELEKTUALNI KAPITAL

Intelektualni kapital je prvi opredelil Šved Leif Edvinsson (leta 1994) in leta 1997 izdal tudi temeljno knjigo na to temo z enakim naslovom. Sestavljen je iz strukturnega in človeškega kapitala in predstavlja nefinančno vrednost podjetja (Edvinsson, 1997, str. 369). Nadalje ga opredeli Roos s pozitivno definicijo (Roos et al, 2001, str. 19): »Intelektualni kapital podjetja je vsota znanja njegovih članov in praktične uporabe tega znanja...«, s čimer vključi intelektualno lastnino in se strinja, da je intelektualni kapital znanje. Negativna definicija pa dalje pravi, da je intelektualni kapital neotipljiva vrednost podjetja, ki je razlika med tržno vrednostjo in finančno vrednostjo podjetja.

3.2 STRUKTURA INTELEKTUALNEGA KAPITALA

3.2.1 FINANČNI KAPITAL

Brooking enači finančni kapital s knjigovodsko vrednostjo podjetja, saj naj bi bil intelektualni kapital razlika med tržno vrednostjo podjetja in njegovo knjigovodsko vrednostjo. Finančni kapital pa očitno drugače razumejo Edvinsson, Roos, Tobin in drugi, saj naj bi bil ta vezan na materialna in nematerialna sredstva, kar je skupaj nadomestna vrednost sredstev podjetja. Nadomestiti pa se da tudi blagovne znamke, patente, licence, logotipe (intelektualna lastnina), saj imajo na trgu svojo ceno (na primer Kolinska d.d. je nedavno kupila blagovni znamki Jupi in Cockta). Potemtakem je tudi intelektualna lastnina vrednost v podjetju, ki se jo da ovrednotiti in nadomestiti na trgu; torej je neposredno finančni kapital in knjigovodska kategorija, kar kaže na protislovnost Edvinssonove delitve tržne vrednosti in intelektualnega kapitala.

3.2.2 INTELEKTUALNI KAPITAL

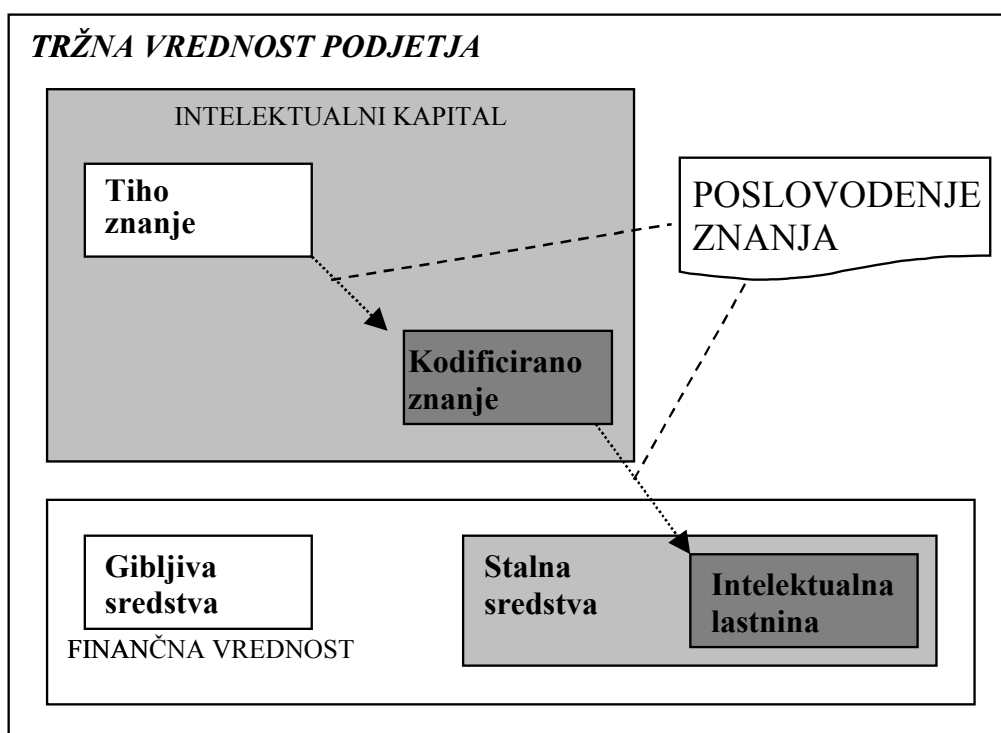
Kriterij, ki ga Edvinsson uporablja za delitev intelektualnega kapitala, je lastnina. Zaposlenih se ne da kupovati ali si jih lastiti, možno jih je le najeti kot delovno silo, s tem pa seveda vse njihove zmožnosti in skrite potenciale, ki lahko prostovoljno odidejo iz podjetja. To je tisti del intelektualnega kapitala, ki za podjetje predstavlja večje tveganje. Na drugi strani pa je strukturni kapital del intelektualnega kapitala, ki se v podjetju formalizira, »je last podjetja in je z njim mogoče trgovati« (Čater, 2000, str. 511).

Finančna vrednost podjetja je tisto, kar je dejanska nadomestna vrednost podjetja na trgu, kar se da kupiti in prodati; Intelektualno lastnino pa tu razumem kot pravno in knjigovodsko kategorijo, torej vse, kar je zaščiteno na patentnih uradih in uradih za intelektualno lastnino. Vse, kar je tako zaščiteno, pa je lahko pravno gledano odtujeno, prodano, ali če se ekonomsko izrazim: intelektualno lastnino je možno tudi nadomestiti na trgu. Obsega lahko zaščitene patente, blagovne znamke, logotipe, licence, modele in drugo. Pri takšni opredelitvi pa v intelektualno lastnino ne smemo šteti profesionalni razum (Quinn et al., 1996, str. 72); to so vsa uporabna znanja, ki jih podjetje bodisi noče (na primer recept za napitek Coca-Cola) bodisi ne more pravno zaščititi. Lahko ima pojavno obliko tihega znanja (znanje posameznikov in znanje skupin) ali kodificiranega znanja (recepti, postopki, podatkovne baze, baze in zemljevidi znanja, organizacijska znanja in drugo). Zato ker je intelektualna lastnina očitna finančna vrednost podjetja, predlagam naslednjo delitev tržne vrednosti podjetja in intelektualnega kapitala (glej sliko 2).

Intelektualni kapital lahko glede na zgornjo delitev opredelim kot profesionalni razum podjetja, to je vse znanje, tiho in kodificirano, ki ni pravno zaščiteno kot intelektualna lastnina in zato ni standardna knjigovodska kategorija.

Podjetja pa skušajo tiho znanje kodificirati, da bi bilo na razpolago celotnemu poslovnemu sistemu. Potencialen odhod (fluktuacija) zaposlenih tako ne bi imel bistvenega vpliva na količino znanja v podjetju. Od specifičnih interesov podjetja pa je tudi odvisno, katero kodificirano znanje bo podjetje pravno zaščitilo, tako da bo to znanje postalo intelektualna lastnina (glej sliko 2).

Slika 2: Prehajanje tihega znanja v intelektualno lastnino



Intelektualni kapital bi bilo mogoče bolj smiselno imenovati intelektualna sredstva (Davenport, Prusak, 1998, str. 171-172), da ne bi mešali sredstev in kapitala.

3.2.3 TIHO ZNANJE

Znanje posameznikov (človeški kapital) je tiho znanje. Tihega znanja se ne da kupiti, ampak le najeti; predstavljajo ga zaposleni. Delimo ga lahko na znanje posameznikov in znanje skupin. Podjetje si praviloma prizadeva ustvariti primerno organizacijsko klimo in kulturo za oplemenitvenje tihega znanja; pogostokrat slišimo, da podjetje vlaga sredstva v izobraževanje zaposlenih, organizira delo v projektih skupinah. Zaposleni so generatorji inovacij, idej ter vsega znanja v podjetju. Naloga poslovođenja znanja pa je omogočiti povečanje tihega znanja in ga kodificirati, kolikor je to možno.

3.2.4 KODIFICIRANO ZNANJE

Kodificirano znanje je eksplicitno ali kodirano znanje (Nonaka, Takeuchi). Edvinsson ga

poimenuje strukturni kapital, medtem ko ga Roos razdeli na organizacijski kapital in odjemalski kapital. Če zdaj posplošim organizacijski kapital in odjemalski kapital v kodificirano znanje, potem lahko celotni intelektualni kapital delim v tiho in kodificirano znanje, ne da bi prišel v nasprotje z Roosovo delitvijo.

Tehnološko znanje (Quinn: know-what in know-how) so kodificirani recepti, tehnološki postopki, modeli, tehnične rešitve, inovacije.

Organizacijsko znanje (Quinn: know-why in care-why) so organizacijski postopki, procesi, pravila, najboljše prakse, kreativnost, fleksibilnost. Vse organizacijsko znanje v podjetju verjetno ni nikoli kodificirano; to bi bilo idealno stanje. Prav zato je pomembna naloga poslovođenja znanja, da kar največji del tihega znanja v podjetju, tudi organizacijskega, kodificira in tako razširi njegovo uporabo.

Baze podatkov in znanja (sem lahko uvrščamo tudi Roosov odjemalski kapital) pa poleg tehnološkega in organizacijskega znanja vsebujejo še podatke, informacije in analize, ki neposredno še ne pomenijo znanja, ampak so samo potencialno bodoče znanje. To so lahko na primer podatki in informacije o kupcih, dobaviteljih, državni upravi in zakonodaji, potrošnikih, konkurentih.

3.3 MERJENJE INTELEKTUALNEGA KAPITALA

Ameriški kolumnist pri CIO Magazine in vodilen ameriški teoretik za poslovođenje znanja Thomas Davenport (2001) idejo merjenja intelektualnega kapitala kritizira kot povprečno idejo in se sprašuje, zakaj bi merili intelektualni kapital, če že razlika med tržno in knjižno vrednostjo dobro kaže količino finančnega in intelektualnega kapitala. Nadalje kritizira Edvinssona, ker nič ne pove, kako poslovoditi intelektualni kapital in kako ga povečati.

Zakaj sploh meriti intelektualni kapital? Če želimo resneje proučevati intelektualni kapital, ga moramo sprva enotno opredeliti, sprejeti nekakšne računovodske standarde in definicije, da bo s tem zagotovljena primerljivost med podjetji in med državami. Šele ko bo zagotovljena enotna definicija in s tem primerljivost, bo mogoče definirati kazalce, ki bodo omogočali resno analizo in nadaljnje znanstveno raziskovanje. Trenutno obstajata dva pristopa k merjenju: finančni in uravnoteženi. Slednji temelji na karti uravnoteženih kazalcev³, ki sta jo utemeljila Kaplan in Norton. Ne bom se spuščal v podrobnosti, omenim naj le, da je finančni pristop visoko zanesljiv, omogoča primerljivost med podjetji in zahteva malo časa in truda; uravnoteženi pristop pa je srednje zanesljiv, slabo primerljiv in zahteva veliko časa in truda (Roos et al., 2001, str. 16). Američani pričakujejo razvoj v smeri večjega števila finančnih meril, oba Roosa, Edvinsson in Evropejci pa želijo kvalitativen premik k nefinančnim merilom.

3.4 POSLOVODENJE INTELEKTUALNEGA KAPITALA

Evropska protiutež pretežno ameriškem poslovođenju znanja je poslovođenje intelektualnega kapitala, ki temelji na modelu merjenja intelektualnega kapitala »SKANDIA navigator«, ki ga je razvila švedska SKANDIA. Do tega trenutka ne vidim druge bistvene razlike med poslovođenjem znanja in poslovođenjem intelektualnega kapitala kot v pristopu: poslo-

³ Inštitut za intelektualni kapital je to besedno zvezo prevedel kot »uravnotežen točkovnik«.

vodenje intelektualnega kapitala temelji na merjenju intelektualnega kapitala (merski pristop), poslovođenje znanja pa je procesni pristop, ki temelji na procesu ustvarjanja in uporabljanja znanja. Pretirano merski pristop zanemari samo ustvarjanje in uporabo znanja, pretirano procesni pa morda ne omogoča spremljanja rezultatov. Zato kaže v bodoče najprej razviti enoten merski sistem kazalcev, da bi lahko utemeljili celovit pristop k poslovođenju znanja.

4. POSLOVOĐENJE ZNANJA

Pučko meni (1998, str. 563), da ravnateljvanje znanja najhitreje pridobiva na pomenu v globalnih panogah. Poslovođenje znanja prispeva h kritičnim točkam poslovanja (prilagajanje, preživetje in konkurenčnost) podjetja, ko je to izpostavljeno naraščajočemu trendu nekontinuiranih sprememb okolja (Malhotra, 2000, str. 12). Naraščajoč, lahko bi celo rekli strateški pomen znanja v modernih podjetjih ustvarja potrebo po celovitem upravljanju, ravnanju in razvijanju tega znanja. Prav zato se v razvitem svetu, predvsem v ZDA, zadnjih 5 let pa tudi v Evropski Uniji razvijajo razne opredelitve, modeli poslovođenja znanja.

4.1 DEFINICIJA POSLOVOĐENJA ZNANJA

Poslovođenje znanja Čater (2001, str. 69) opredeli kot tisti del celotnega procesa poslovođenja, ki skrbi za sistematično pridobivanje, ohranjanje, ustvarjanje, razvijanje in izkoriščanje znanja v podjetju ter skuša čim večji del človeškega kapitala spremeniti v njegov strukturni kapital. S tem želi omogočiti, da podjetje svoje cilje dosega na smotrni način. Poslovođenje znanja kot proces razumeta tudi Demarest (1997, str. 379) in Quintas (1997, str. 387).

Kljub neenotnim definicijam se vsi strinjajo, da je poslovođenje znanja proces. Zato lahko te definicije strnemo in poslovođenje znanja definiramo kot:

- proces ravnateljvanja (ravnanja) znanja v podjetju,
- ki omogoča smotrno ustvarjanje, shranjevanje, varovanje, prenašanje in uporabljanje znanja,
- da bi podjetje pridobilo (utrnilo) konkurenčne prednosti in boljši finančni položaj na dolgi rok.

4.2 MODEL POSLOVOĐENJA ZNANJA

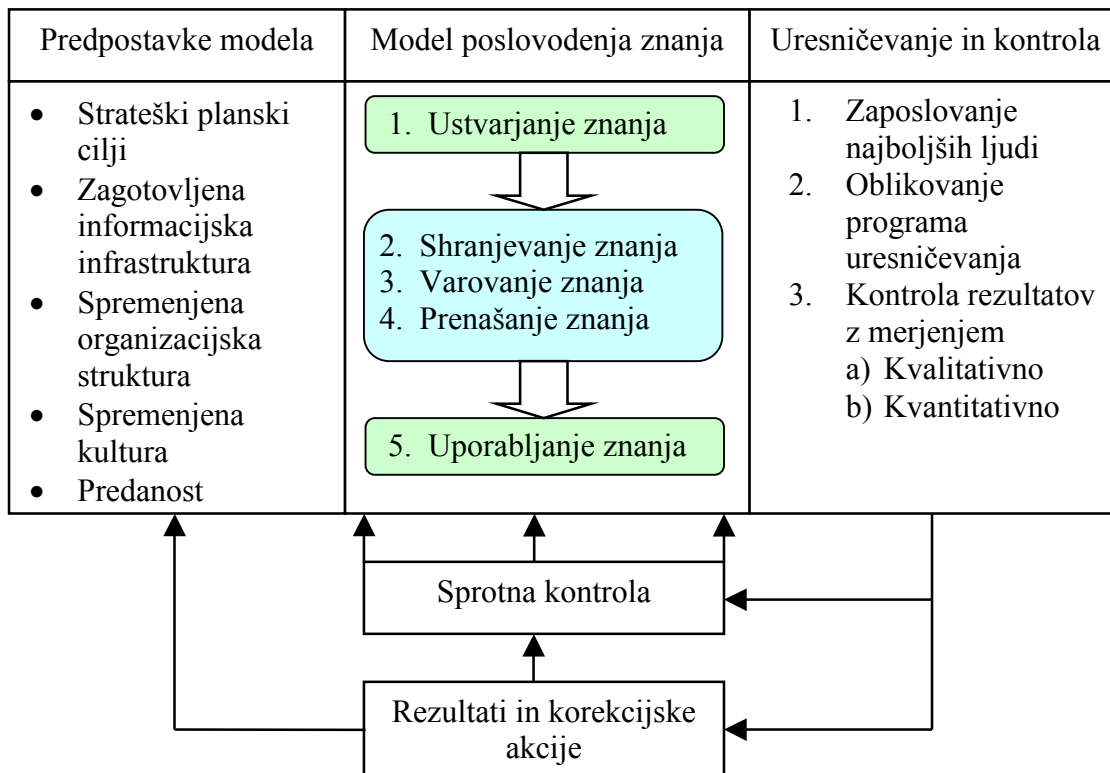
Modeli vodilnih teoretikov imajo le parcialen značaj; tako Nonaka predstavi model ustvarjanja znanja, Edvinsson pa model merjenja intelektualnega kapitala, ki ga poimenuje »SKANDIA navigator«. Ameriški pristop k pojasnjevanju poslovođenja znanja je bolj pragmatičen; Davenport, na primer, od platnice do platnice opisuje poslovođenje znanja na osnovi resničnih primerov ameriških podjetij brez kakršnekoli grafične ponazoritve ali nazorne klasifikacije. Ameriški pristop k pojasnjevanju poslovođenja znanja je torej pragmatično praktičen; evropsko-japonski pa temelji na parcialnih modelih in merjenju intelektualnega kapitala.

Sam predlagam celovit model, ki izhaja iz celovitega modela procesa strateškega upravljanja in poslovođenja v podjetju (shematičen prikaz v Pučko, 1999, str. 120). Tako sem lahko na eni strani ločil predpostavke modela od ožjega procesa poslovođenja znanja, na drugi pa tudi

uresničevanje in kontroliranje, kar mi je omogočilo, da sem model do neke mere razvil do večje podrobnosti in nazornosti.

Model poslovedenja znanja v ožjem smislu tako sestoji iz petih podprocesov ali nalog: ustvarjanje, shranjevanje, varovanje, prenašanje in uporabljanje znanja. Izmed teh pa sta najbolj bistveni sestavini ustvarjanje in uporabljanje znanja, kar je razvidno tudi iz sledečega shematskega prikaza (glej sliko 3).

Slika 3: Celovit model poslovedenja znanja



4.2.1 PREDPOSTAVKE MODELA

Predpostavke modela so tisti predpogoji, ki bi morali biti zagotovljeni že na začetku, torej pred izvedbo ostalih podprocesov celovitega modela poslovedenja znanja. Le tako je možno zagotoviti uspešno izvedbo tega modela v praksi, saj uvajanje poslovedenja znanja brez skrbnega prilagajanja celotnega podjetja in brez skrbnega načrtovanja ne more biti uspešno.

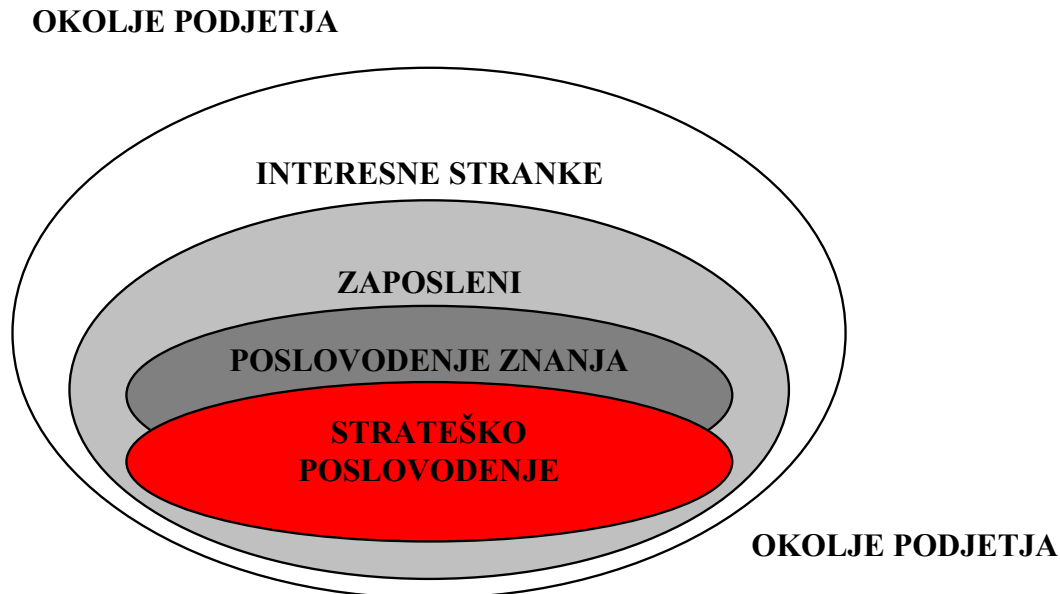
Prav tako se mi zdi zmotno, da nekateri na primer spremembo organizacije in nekatere druge predpostavke razumejo kot posledice poslovedenja znanja in ne kot nujen začetni pogoj, ki mora biti zagotovljen že na samem začetku.

4.2.1.1 Strateški planski cilji

Celovito strateško poslovedenje, kot ga utemeljuje na primer Pučko (1999), strateško usmerjenemu podjetju omogoča, da najprej izoblikuje vizijo in poslanstvo, identificira prave strateške planske cilje, načrtuje njihovo izvedbo z oblikovanjem in izbiro strategij, jih izvaja in kontrolira izvedbo. Zagotavlja torej, da podjetje dela prave stvari.

Poslovođenje znanja kot nadgradnja strateškega poslovođenja (glej sliko 4), pa mora izhajati iz strateških planskih ciljev, da lahko poslovođenje znanja zastavljajo in rešujejo prave poslovne probleme, ki bodo podjetju pomagali ohraniti ali celo povečati konkurenčnost na trgu. Po eni strani je strateško poslovođenje širše od poslovođenja znanja, saj vključuje strateško odločanje in delovanje, po drugi strani pa poslovođenje znanja prežema taktično in operativno delovanje v podjetju, zato je širše zasnovano kot strateško poslovođenje, ki se omejuje na vrhovno poslovodstvo.

Slika 4: Mesto strateškega poslovođenja in poslovođenja znanja v modernem podjetju



Izbrati prave strateške planske cilje je naloga strateškega poslovođenja, iskanje, kodificiranje in uporaba znanja za njihovo čim bolj uspešno izvedbo pa naloga poslovođenja znanja. Lahko bi rekli, da je podjetje, ki uporablja le strateško poslovođenje, osiromašeno, saj ne zna izkoristiti vsega znanja zaposlenih; znanje zaposlenih pa je vir vseh inovacij in razvoja v podjetju. Poslovođenje znanja torej zagotavlja še večjo uspešnost in učinkovitost poslovanja podjetja, saj temelji na uporabi znanja, ki je edini pravi vir konkurenčne prednosti.

4.2.1.2 Zagotovljena informacijska infrastruktura

Informacijska infrastruktura ali informacijska tehnologija, kot jo pogosto imenujemo, je materialna osnova v pojavnih oblikah računalniške strojne in programske opreme, ki omogoča komuniciranje znotraj podjetja in zunaj njega, obdelavo podatkov, informacij in znanja, shranjevanje in prenos znanja ter deloma tudi njegovo uporabo. Tehnološki napredek je v zadnjem desetletju drastično pocenil, pohitil in uporabnikom približal računalniško opremo (tako strojno kot programsko) in delo z njo. Osebnih računalnikov imajo že v vsakem podjetju. Vendar je uporaba pravih programov tista, ki lahko daje podjetju prednost pred konkurenti. Najpogosteje uporabljeni program za prenos, delitev in skladiščenje znanja je v zadnjem času programski paket Lotus Notes, ki temelji na spletni tehnologiji.

Tehnologija sama pa še ne naredi podjetja, ki ustvarja znanje. Še vedno je od ljudi odvisno, ali so sposobni ustvarjati znanje in ga deliti z ostalimi. Potrebna je sprememba kulture in

organizacijske strukture podjetja, da to lahko postane učeče se podjetje, podjetje, ki ustvarja novo znanje.

4.2.1.3 Spremenjena organizacijska struktura

Šele sprememba klasične hierarhične organizacijske strukture poleg nekaterih drugih sprememb omogoči, da se lahko začne spreminjati kultura podjetja, ki je ključna, da so strokovnjaki posamezniki voljni svoje tiho znanje deliti z ostalimi, ga oplajati (povečati) v projektnih skupinah in tako omogočiti ustvarjanje znanja v podjetju. Poslovanje znanja je velikokrat usojeno na neuspeh prav zaradi nepravilne organizacijske strukture; zato mora biti pravilna organizacijska struktura predpostavka modela poslovanja znanja ne pa šele njegova posledica.

Quinn je predlagal model obrnjene organizacije (glej sliko 5), kjer področni strokovnjaki postanejo šefi, center (podporno osebje) pa nudi storitve, ki oplajajo znanje strokovnjakov.

Slika 5: Obrnjena organizacijska struktura

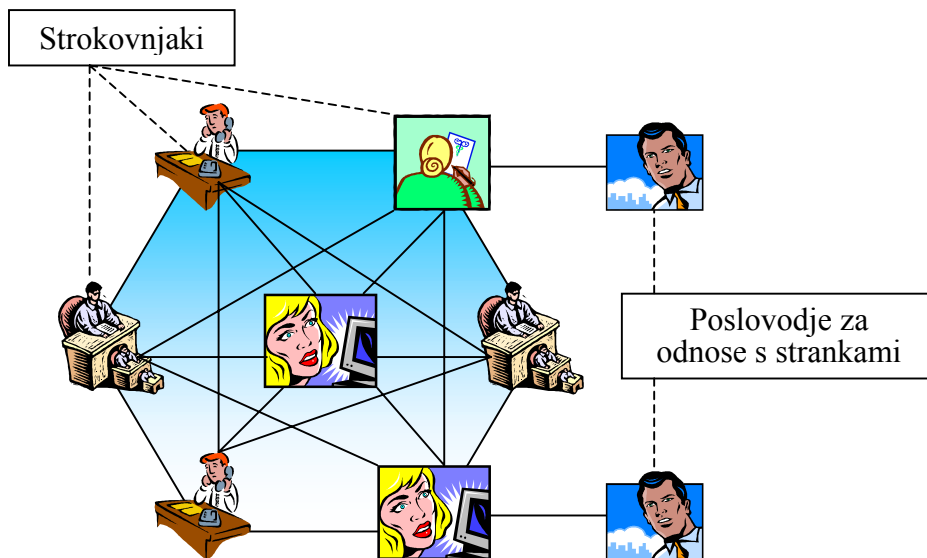


Vir: Quinn et al., 1996, str. 76.

Takšna organizacijska struktura ima smisel, če posamezni strokovnjaki utelešajo večino znanja, s katerim podjetje razpolaga, če med sabo ne sodelujejo pri reševanju problemov in če uporabljajo znanje pri kontaktu s klienti. Bivši linijski poslovođje, ki imajo zdaj le podporno funkcijo, pa izgubijo formalno avtoriteto, kar lahko povzroča prave travme. Še večjo nevarnost za uspešnost takšne organizacije (sestava razmerij) pa predstavlja nenadno pooblašanje strokovnjakov, ki lahko zaradi prevelike moči postanejo odporni na pravila in navodila v podjetju. Rešitev je zadostna informiranost in kontrola (Quinn et al., 1996, str. 77).

Ko problemi, ki se pojavijo pri poslovanju nekega podjetja, postanejo vse bolj kompleksni, nihče od posameznikov ne pozna njihove prave dimenzije, ključnih dejavnikov, kaj šele celovitih rešitev. Da bi podjetja rešila takšne probleme, vse pogosteje oblikujejo samoorganizirajoče se projektne skupine ali pajkove mreže (glej sliko 6). Projektna skupina se oblikuje, da bi rešila enkratno zapleten problem in se razide, takoj ko je problem rešen. Tipično takšna projektna skupina šteje od 8 do 10 ljudi, učinkovitost in zmožnost znanja pa se lahko povečata tudi več stokrat (Quinn et al., 1996, str. 78).

Slika 6: Pajkova mreža ali projektna skupina



Vir: Quinn et al., 1996, str. 79.

Odločujoč dejavnik uspeha pajkove mreže je raznolikost strokovnjakov. Poleg tega da so različni in s tem zagotavljajo drugačne poglede na isti problem in s tem spodbujajo drug drugega, morajo biti kar se da vrhunsko usposobljeni, najboljši. Naslednji takšen dejavnik je pripravljenost deliti znanje znotraj skupine. Strokovnjake je potrebno motivirati, da delijo svoje znanje z drugimi; najboljša nagrada v tem poslu je menda primerno plačilo, odvisno od poslovne uspešnosti, zadovoljstva strank in uigranosti posameznika v skupino.

Pajkove mreže niso edine intelektualne mreže, ki služijo oplajanju znanja in iskanju boljših in hitrejših rešitev poslovnih problemov. Nekatera zelo velika in geografsko zelo razpršena podjetja imajo izdelane zemljevide, kataloge strokovnjakov-svetovalcev, ki so kot nekakšna vozlišča. Na primer: področni vodja v Ljubljani rabi pomoč pri reševanju specifičnega problema. Pogleda v katalog strokovnjakov in čez nekaj minut je že na telefonski zvezi s strokovnjakom iz istega podjetja v Berlinu, ki ima specifično znanje za ta problem in ve kako ukrepati. Strokovnjak iz Berlina aktivira še nekaj ljudi, katere osebno pozna ali jih najde iz istega kataloga. S pomočjo videokonference ali druge spletne tehnologije skupaj najdejo primerno rešitev v naslednjih dveh dneh. Takšni zemljevidi, navidezna omrežja strokovnjakov so stalno prisotni in niso le začasna oblika, kot so to projektne skupine. Ti strokovnjaki-svetovalci opravljajo pravzaprav dve vlogi: vertikalno hierarhično vlogo klasičnega poslovdje ali strokovnjaka in horizontalno vlogo svetovalca, sodelavca v začasnem navideznem (virtualnem) omrežju. V literaturi je ta sistem poslovdjenja znanja poznan kot poslovdjenje znanja v obliki T ali T-poslovdjenje znanja.

Centralizirano poslovdjenje znanja pogosto pomeni birokracijo, ki se odziva počasi in ji zato ne uspe ujeti vsega znanja in idej, ki se neprestano razvijajo na delovnih mestih. Na drugi strani pa T-poslovdjenje znanja omogoča fleksibilne intelektualne mreže v pojavni obliki navideznih skupin, navideznih svetovalcev, dvojnih meril napredovanja, ki spremenijo le dnevne aktivnosti poslovdij namesto organizacijske strukture (Hansen, Oetinger, 2001, str. 116).

4.2.1.4 Spremenjena kultura

Kultura nekega podjetja ali organizacijska kultura, kot jo včasih poimenujemo, je splet vrednot, navad in razvad, poslovnih običajev, najboljših praks zaposlenih v nekem podjetju. Spremeniti kulturo v podjetju je nekaj izjemno težkega, ne da se je spremeniti čez noč; to je dolgotrajen in zapleten postopek. Najprej je potrebno ugotoviti, kakšna je trenutna kultura v podjetju, kakšne vrednote zaposlenih odseva, nato pa skušati določiti, kakšna bi morala biti ciljna kultura v podjetju, da bodo zaposleni kar najbolj voljni deliti, ustvarjati, multiplicirati in uporabljati tako novo pridobljeno znanje. Določanje ciljne kulture naj bo naloga posebej za to izbrane projektne skupine, kjer naj bo vrhovno poslovodstvo kar najbolj vpleteno.

Kultura se bo spreminjala tudi, ko bodo podprocesi poslovođenja znanja že v polnem teku. Namen ustvarjanja novih vrednot je pripraviti zaposlene, da bodo svoje tiho znanje delili z ostalimi. Da bi to dosegli, je potrebno spremeniti sistem nagrajevanja in plačevanja kakor tudi sistem napredovanja; pomembno je, da upoštevamo prispevek znanja, idej in inovacij za vsakega posameznika posebej.

4.2.1.5 Predanost poslovodstva

Ta predpostavka izhaja iz strateškega poslovođenja, kjer je za doseg strateških planskih ciljev potrebno, da je poslovodstvo zelo predano najprej viziji podjetja, nato pa tudi strateškimi planskimi ciljem in njihovi izvedbi, da bi tako zagotovili maksimalno uspešnost izbrane strategije. Analogno je potrebna predanost poslovodstva tudi poslovođenju znanja, saj je treba s srcem in glavo zaposlenim pokazati in dokazati, da je sprememba kulture in organizacijske strukture res potrebna, da bi z novim znanjem dosegli konkurenčno prednost na trgu.

4.2.2 MODEL POSLOVOĐENJA ZNANJA V OŽJEM SMISLU

4.2.2.1 Ustvarjanje znanja

»Mnoga podjetja si predstavljajo ustvarjanje znanja kot črno škatlo; najamejo pametne ljudi in jih pustijo pri miru« (Davenport, Prusak, 1998, str. 52). »Podjetja, ki jim ne bo uspelo ustvarjati novega znanja, bodo prenehala obstajati« (Davenport, Prusak, 1998, str. 67). Prvi citat kaže, da mnoga podjetja še vedno podcenjujejo ustvarjanje novega znanja, kljub temu da jim grozi propad (kar pravi drugi citat). Ustvarjanje znanja (brez škode bi lahko rekli tudi pridobivanje znanja) je prav gotovo jedro in najpomembnejši del (podproces) modela poslovođenja znanja, zato ga bom predstavil podrobneje z nekaj primeri.

Davenport in Prusak klasificirata 5 vrst ustvarjanja znanja (1998, str. 52-67):

1. akvizicija (prevzem) znanja;

Do prevzema znanja lahko pridemo vsaj na tri temeljne načine: nakup, najem in kraja znanja. Ni potrebno, da je prevzeto znanje na novo ustvarjeno, ampak je novo le za podjetje, ki ga pred tem ni imelo in ga ni uporabljalo. Pri novem znanju ni važna originalnost ampak uporabnost. Podjetje British Petroleum podeljuje nagrado »Thief of the year« zaposlenemu, ki »ukrade« najbolj uporabno idejo. Prav tako Texas Instruments

podeljuje nagrado »Ni iznajdeno tu, ampak sem vseeno uporabil« za sposojanje najboljše prakse/ postopka/ tehnike. Kraja znanja je prav gotovo najcenejše pridobljeno znanje, vendar je mogoče legalno ukrasti zelo malo znanja (predvsem z opazovanjem).

Najbolj direktna pot do znanja pa je prav gotovo nakup znanja. Možen je nakup celega podjetja, ki obvladuje neko specifično znanje, ki nas zanima, ali pa najem strokovnjakov posameznikov, ki ga imajo. Davenport navaja primer, ko je leta 1995 IBM kupil podjetje Lotus, čigar knjigovodska vrednost je takrat znašala 250 milijonov USD, za 3,5 milijarde USD. Premijo v višini 3,25 milijarde USD je IBM plačal, ker je cenil edinstveno znanje, ki ga je predstavljal programski paket Lotus Notes (izkušnje, spretnosti in kreativnost zaposlenih, ki jih IBM potrebuje). Podjetje pa ne prevzema le zaposlenih, blagovnih znamk ter materialnih vrednosti, ampak tudi eksplicitno znanje v bazah znanja in spretnosti ter procese kupljenega podjetja. Zavedati pa se moramo, da lahko znanje, ki ga tako kupimo, odide skozi vrata (kajti delavci so le najeti; kadarkoli lahko izrazijo svoje nezadovoljstvo in odidejo iz podjetja).

Primer najema znanja je najem svetovalca kakšnega znanega svetovalnega podjetja (na primer Boston Consulting Group ali McKinsey) za določen projekt. Vir znanja ima tu začasen značaj, vendar pa najem vsebuje določeno mero prenosa znanja, saj se zaposleni, ki pridejo v stik s svetovalcem nekaj naučijo in prihodnjič mogoče ne bodo več potrebovali svetovalnih storitev.

2. notranji razvoj znanja;

Tipičen primer za notranji razvoj znanja so razni oddelki za raziskovanje in razvoj (R&R) ali pa centri za poslovne inovacije⁴. Ti oddelki za notranji razvoj znanja pa morajo biti ločeni od ostalega poslovnega sistema, saj raziskovalci potrebujejo raziskovalno svobodo brez nepotrebne preobremenjenosti z dobički in roki, kar je lastnost ostalih oddelkov. Problem, ki se najpogosteje pojavi, je ta, da raziskovalci, ki so ustvarjalci znanja, in uporabniki znanja (proizvodnja na primer) ne govorijo istega jezika. Davenport navaja primer, kako podjetje XEROX ni znalo izkoristiti lastno iznajdbo osebnega računalnika z grafičnim vmesnikom. Isto idejo in plod večletnih XEROX-ovih raziskav pa so skoraj brez raziskovalnih stroškov realizirali leta kasneje pri Apple Computers za prvi Macintosh računalnik.

Tako ustvarjeno znanje mora torej biti na voljo celemu podjetju; mora pa biti tudi varovano, da se ne bi druga podjetja in konkurenti okoristili na naš račun. Dobra poslovna praksa, ki preprečuje napake, kot jih je storil XEROX, so redni mesečni sestanki vrhovnega posloводства s predstojniki R&R oddelka, da skupaj prediskutirajo R&R projekte, ki so v teku. Tako se zmanjša prepada med svobodnimi raziskovalci, ki so skoraj hermetično ločeni od ostalega poslovnega sistema.

3. fuzija (združitev) znanja;

Na prvi pogled spet ne vemo, kaj pomeni fuzija znanja. Prav tako nam nič več ne pove Nonakina besedna zveza »kreativni kaos«. Davenport (1998, str. 60) ta pojav opiše kot namerno kombiniranje ljudi z različnimi spretnostmi, idejami in vrednotami za ustvarjanje

⁴ Na primer Center for Business Innovation pri Ernst&Young.

kreativnih rešitev. Zdaj nam lahko postane jasno, da gre v bistvu spet za notranji razvoj znanja; tokrat v pojavnih oblikah heterogenih projektnih skupin (pajkovih mrež ali intelektualnih mrež, kakor jih imenuje Quinn) za razliko od standardnih in uveljavljenih oddelkov za raziskave in razvoj. Zelo različni strokovnjaki pa morajo razviti skupen jezik, da se lahko razvije ustvarjanje znanja. Davenport temu pravi, da se morajo meje znanja posameznikov križati, da se lahko med sabo sporazumejo. Delo v projektnih skupinah pridobiva na pomenu tudi v slovenskih podjetjih, naj omenim samo številne oglase za delovna mesta »projektni vodja« ali »vodja projektov«, ki jih lahko zasledimo v dnevnem časopisju.

4. adaptacija (prilagoditev);

»Uspeh je sovražnik inovacij« (Davenport, Prusak, 1998, str. 63).

Podjetja, ki jim gre preveč dobro, prisegajo na preizkušen poslovni koncept, zato jim včasih ne uspe videti spremembe, ki se dogajajo na trgih. Tipičen primer je zamuda podjetja IBM pri osebnih računalnikih ali pa kratkovidnost ameriških avtomobilskih proizvajalcev nasproti japonskim in evropskim.

Adaptacija pa pomeni prilagoditev novim trendom in spremembam v okolju z ustvarjanjem novega znanja. Tako si po mnenju Davenporta in Prusaka podjetja neprestano prizadevajo vcepiti v glave zaposlenih občutek krize, še preden ta zares nastopi. Sposobnost podjetja prilagoditi se pa je odvisna od obstoječih notranjih virov in znanj ter odprtosti spremembam.

Najbolj pomemben notranji vir so zopet zaposleni, še posebej tisti, ki zlahka vsrkavajo nova znanja in sposobnosti. Tudi adaptacija je notranji vir ustvarjanja znanja; verjetno je od podjetja odvisno, ali se bo z adaptacijo najprej začela ukvarjati posebej za to ustanovljena projektna skupina ali pa kar vsi v podjetju.

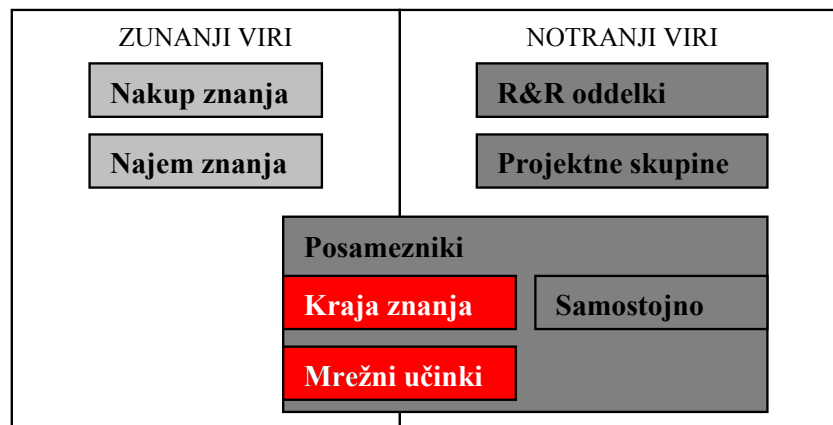
5. mreženje znanja.

Znanje se po mnenju istih dveh teoretikov ustvarja v neformalnih samoorganizirajočih se omrežjih znotraj podjetij, ki se lahko čez čas formalizirajo. Vsak pogovor v živo, po telefonu, elektronski pošti ali drugi skupinski spletni tehnologiji naj bi omogočal delitev in prenos znanja, pogostokrat pa takšno mreženje obstoječega znanja ustvarja novo znanje (Davenport, Prusak, 1998, str. 66). Zanimivo, da naj bi že bolj sproščena organizacijska struktura in bolj odprta kultura bili sami po sebi zadosten pogoj za ustvarjanje novega znanja.

Mrežna organizacija z razvojem moderne računalniške in komunikacijske tehnologije postala organizacijska osnova za ustvarjanje znanja. Mreže in mrežne skupinske spletne tehnologije pa same po sebi po mojem mnenju še niso zadosten pogoj za ustvarjanje znanja, saj potrebujemo pametne (inovativne in kreativne) zaposlene, ki morajo imeti voljo komunicirati in deliti svoje znanje, v to pa jih lahko prisili le primeren način nagrajevanja in plačevanja, napredovanja, kultura v podjetju, ki jo sprejemajo kot svojo in drugo.

Pri vodilnih teoretikih pa manjkata nazornejša klasifikacija in grafični prikaz, ki ga bom skušal podati sam (glej sliko 7).

Slika 7: Klasifikacija ustvarjanja znanja v podjetju



Za podjetje je bistveno, da loči notranje vire ustvarjanja znanja od zunanjih. Pogostokrat je lažje znanje kupiti v obliki licenc, patentov ali kar celih podjetij, kot pa ga interno ustvariti. Ta način je hiter, poceni, prinaša pa nevarnost, da na primer z licenco kupimo zastarelo znanje. Konkurenčna prednost pa lahko na primer izvira iz sinergičnih učinkov nakupa manjšega podjetja, ki obvladuje specifično znanje, ki ga konkurenti še nimajo na voljo. Znani so takšni nakupi gigantov, kot so Microsoft, Intel in IBM.

Kraja znanja in mrežni učinki pri ustvarjanju znanja lahko imajo tako zunanji kot notranji značaj. Poglavitno vlogo pa tu igrajo posamezniki – iskalci znanja. Največjo vlogo pri ustvarjanju kompleksnega znanja pa imajo zagotovo projektne skupine in oddelki za raziskave in razvoj, ki predstavljajo verjetno najdražjo obliko ustvarjanja znanja.

4.2.2.2 Shranjevanje znanja

Davenport (1998, str. 68) shranjevanje poimenuje kodifikacija znanja, katere namen naj bi bil spremeniti znanje v podjetju v obliko, ki bo dostopna tistim, ki znanje potrebujejo. V skladu z definicijo intelektualnega kapitala je shranjevanje znanja tisti del poslovanja znanja, ki tiho znanje posameznikov spreminja v kodificirano znanje podjetja (glej sliko 2). Ko je znanje enkrat kodificirano ali shranjeno v baze znanja v podjetju, takrat je šele na voljo za fazo uporabljanja znanja. Stroka odsvetuje kodifikacijo vsega znanja v podjetju; kodificira naj se samo relevantno znanje. Da bi vedeli, katero znanje je relevantno, je potrebno izvesti ovrednotenje znanja, ki pa je drago, vendar bistveno za uspešno kodifikacijo, meni Davenport.

Tiho, kompleksno znanje posameznika, ki se je razvijalo dolgo časa, je nemogoče reproducirati v obliki dokumenta ali baze (Davenport, Prusak, 1998, str. 70). Zaradi tega podjetja izdelujejo zemljevide strokovnjakov, ki imajo določena znanja. Tako lahko iskalca znanja hitro napotijo k zelenemu strokovnjaku in vzpodbudijo njuno interakcijo. Takšni vrsti kodifikacije tihega znanja v literaturi pravijo zemljevidi znanja. Zemljevidi znanja so pametno zasnovane podatkovne baze, ki so vodniki do znanja (ljudi z določenim znanjem), ampak ga ne vsebujejo. Slab nadomestek za zemljevid znanja je lahko tudi diagram organizacijske strukture podjetja. Ti zemljevidi znanja morajo biti v elektronski obliki, da se lahko hitro posodobljajo in so na voljo vsakomur v podjetju.

Eksplisitno znanje je že kodificirano znanje v obliki poročil ali strukturiranih dokumentov. To

kodificirano znanje pa mora biti tudi ovrednoteno, da bodo uporabniki vedeli, s čim imajo opravka, in dostopno uporabnikom. Davenport meni, da je to bistvo kodifikacije znanja. V kodificirano znanje spada tudi tako imenovano oblikovanje najboljših praks, ki je še posebej priljubljeno v ameriških podjetjih kot prvi poizkus poslovanja znanja.

Kodifikacija ali shranjevanja znanje je tisti bistven proces v modelu poslovanja znanja, ki omogoča, da znanje posameznikov postane v podjetju permanentno; s tem pa se vrednost znanja v podjetju bistveno poveča, saj je zdaj znanje na razpolago za uporabo.

4.2.2.3 Varovanje znanja

Ena plat varovanja znanja je pravna zaščita intelektualne lastnine na patentnih uradih in uradih za intelektualno lastnino. Najpogosteje dajo podjetja zaščititi blagovne znamke in razne patente (še posebej farmacevtska podjetja). Patentiranje pa je pogosto drag in dolgotrajen postopek, zato si ga lahko privoščijo le večja podjetja, majhnim pa se ne izplača. Vsega znanja niti ni možno niti ga podjetja ne želijo zaščititi, saj bi ga potem bilo prelahko ukrasti. Znan je primer, kako dobro podjetje Coca Cola varuje recept za svoj znan monopolni napitek, ki je dominiral v zadnjem stoletju. Intelektualno lastnino varujemo pravno. Spremljati moramo dogajanje po svetu in v primeru kraje zaščitene intelektualne lastnine ukrepati s pravnimi sankcijami.

Kodificirano znanje je shranjeno v računalniških bazah znanja, v materialni obliki pa tudi v sefih. Dostop do najbolj pomembnih računalnikov in sefov varujemo fizično (nadzor dostopa) in programsko (požarni zid, gesla, enkripcija podatkov). Pogosto se v podjetjih ne zavedajo, kako enostavno je hekerjem vdreti preko Interneta čez požarni zid v notranja omrežja (Intranet) podjetij; zato bi morali najbolj pomembno znanje v podjetju shranjevati na ločenem računalniškem sistemu, ki ne bi bil nikakor priključen v kakršnokoli omrežje. Iz tega sledi, da različno pomembno znanje varujemo z različnimi metodami.

Kako varovati tiho znanje? Tiho znanje je znanje ljudi, za katerega vemo ali pa ne, da ga zaposleni imajo. Ponavadi se podjetja pred konkurenti zavarujejo s tako imenovano konkurenčno klavzulo v pogodbi o delu, kjer se zaposleni zavežejo, da se določeno število let ne bodo zaposlili pri konkurenčnih podjetjih, če bi odšli iz podjetja. Še najbolj pa bomo naše tiho znanje zaščitili, če bodo zaposleni tako ponosni na podjetje, da bo stopnja fluktuacije zelo nizka (na primer NOKIA). To dosežejo le najboljše podjetja s primerno organizacijsko kulturo, s sistemi nagrajevanja in plačevanja ter napredovanja, predvsem za strokovno in vodstveno osebje, ki je ključno za pridobivanje znanja.

4.2.2.4 Prenašanje znanja

»Učinkovit prenos znanja je, če podjetje zaposli pametne ljudi in jim pusti, da se med sabo pogovarjajo.« (Davenport, Prusak, 1998, str. 88) Kaj mislita avtorja s tem, je verjetno medsebojna delitev znanja. Najslabše je, če največje strokovnjake, ki jih imamo v podjetju na voljo, izoliramo in jih preobremenimo z delom.

V vsakodnevem poslovanju se pojavljajo problemi, s katerimi se zaposleni srečujejo. Sami na primer nimajo dovolj znanja ali izkušenj, da bi jih učinkovito in uspešno obvladali. Zato potrebujejo hiter nasvet nekoga, ki ima znanja o določenem problemu. To pa ponavadi ni tisti

v podjetju, ki problem najbolj pozna in bi lahko najbolj svetoval. Zaposleni, ki so tako kot vsi ljudje samo omejeno racionalni, poiščejo svojega svetovalca nekje blizu (v isti ali sosednji pisarni). Rešitve, ki se nam tako zdijo zadostne in hitro rešljive, pa zaradi naraščajoče konkurence pogosto niso dovolj dobre. Znanja je v podjetju torej dovolj, vendar obstoj znanja še ne pomeni njegove najbolj smotrno uporabe.

Tiho znanje, ki se ne da kodificirati, se prenaša z osebnim pogovorom. Tako lahko strokovnjaki povejo, kaj znajo in to delijo s svojimi kolegi. Poleg izmenjave znanja pa obstaja verjetnost, da se znanje tudi na novo ustvari. »Spontan in nestrukturiran prenos znanja je vitalnega pomena za uspeh podjetja« (Davenport, Prusak, 1998, str. 89). Ogroža ga lahko tradicionalen pristop posloводства (nehajte govoriti in začnite delati) in navidezne pisarne, ki onemogočajo osebne kontakte zaposlenih. Pristop poslovoidenja znanja zagovarja metodo »začnite se pogovarjati in s tem delati« (Davenport (1998, str. 93) med drugim navaja, da so japonska podjetja ustvarila posebne pogovorne sobe, kjer se strokovnjaki naključno srečujejo in klepetajo o vsakodnevni problemih na delu. V teh sobah ni uradnih sestankov, so le neuradne diskusije. Del japonske organizacijske kulture pa je tudi neformalno druženje poslovoidij po izteku delovnega časa. Tudi tu je veliko priložnosti za delitev znanja, kritik in utrjevanje medsebojnega zaupanja. Pri prenosu znanja pa mora metoda vedno ustrezati kulturi podjetja.

Število osebnih kontaktov in pogovorov pa lahko enostavno povečamo z večjo rotacijo ključnih strokovnjakov v podjetju. Kamor znanja ne moremo prenesti v kodificirani obliki, tja ga torej pošljemo kot tiho znanje z rotacijo. Tako kot je rotacija lahko formalizirana, je tudi mentorstvo in vajeništvo lahko formalizirano z nalogo prenosa tihega znanja.

Kodificirano znanje je strukturirano v dokumente in baze, zato ga ni težko prenesti, če podjetje uporablja moderno informacijsko infrastrukturo. Problem pri kodificiranem znanju ni prenos, temveč sama kodifikacija.

4.2.2.5 Uporabljanje znanja

Znati še ne pomeni narediti. Tudi prenos znanja (pošiljanje in vsrkavanje) nima velike vrednosti za podjetje, če se to znanje potem ne uporabi. Uporabljanje znanja je predvsem potrebno vzpodbujati in ga tudi primerno nagradjevati s plačilom ali napredovanjem, odvisno od učinka, ki ga ima celotno podjetje od uporabe znanja. Nekatera podjetja so že razvila programska orodja, ki omogočajo spremljanje in merjenje prenosa, vpisa in uporabe znanja v računalniških bazah podatkov in znanja. Potrebno je res objektivno oceniti, koliko je posameznik prispeval k ustvarjanju, kodifikaciji, prenosu in uporabljanju znanja, da ga lahko pravično nagradimo.

Vedno pa je od posameznika odvisno, kdaj, koliko in kako bo svoje znanje uporabil. Zato je še posebej pomembno, da vzpodbujamo zaposlene h kreativnosti in inovativnosti s tem, da jim omogočimo primerno, čim manj stresno delovno okolje in sproščeno vzdušje na delovnem mestu. Bistvo uporabljanja znanja je torej motiviranje na eni strani in omogočanje primerne delovnega okolja in vzdušja na drugi strani. Podrobneje se s temi nalogami ukvarja glavni poslovoidja za znanje s pomočjo projektnih skupin, ki jih mora vključiti tudi v svoj program uresničevanja v modelu poslovoidenja znanja.

4.2.3 URESNIČEVANJE IN KONTROLA V MODELU

4.2.3.1 Zaposlovanje najboljših ljudi

Grant (1997, str. 451) pravi, da so posamezniki primarni povzročitelji ustvarjanja znanja in glavno skladišče tihega znanja. Podjetje se mora zato neprestano truditi, da zaposluje le najboljše ljudi, s čimer mislim na njihovo formalno izobrazbo, mladost, morebitne izkušnje, fleksibilnost, inovativnost, kreativnost in drugo. Ljudje so ključni vir znanja v podjetju, zato je kadrovanje bistvena naloga za uresničevanje celovitega modela poslovanja znanja.

Še posebej pozorno je potrebno izbrati glavnega ravnatelja za znanje, saj bo on snovalec in nosilec celotnega modela; lahko bi mu tudi rekli, da bo zdaj on gibalno razvoja v podjetju, človek, ki bo odgovoren za ustvarjanje in uporabo znanja. Vloga glavnega ravnatelja za znanje pa je zato zapletena in večstranska (Davenport, Prusak, 1998, str. 114-115). Njegove delovne naloge morajo obsegati vsaj:

- zavzemanje za znanje in neprestano učenje;
- oblikovanje, izvajanje in nadziranje infrastrukture za znanje;
- razvijanje odnosov z zunanjimi ponudniki informacij in znanja;
- priskrbo kritičnih vložkov v proces ustvarjanja znanja in njegovo uporabo;
- oblikovanje in izvajanje metode kodifikacije znanja;
- merjenje in uravnavanje vrednosti znanja;
- uvajanje profesionalnih standardov za druge poslovodje znanja v podjetju in usmerjanje njihove kariere;
- razvijanje strategij poslovanja znanja glede na vrsto znanja, ki ga podjetje najbolj potrebuje.

Če zdaj strnemo vse te vloge, lahko poenostavimo, da so bistvene naloge glavnega ravnatelja za znanje naslednje:

1. graditi kulturo znanja v podjetju;
2. ustvariti potrebno infrastrukturo za poslovanje znanja;
3. zagotavljati, da se uvajanje poslovanja znanja ekonomsko izplača (koristi so večje od vrednosti vložkov v proces).

Če posplošim še te tri v eno samo, se strinjam s Svioklo (2001), ki trdi, da izvrstno poslovanje znanja omogoča podjetjem, da poslujejo z manj finančnimi sredstvi, da hitreje vnovčijo denar in da so bolj stanovitna, stabilna v poslovanju.

Iz tega sledi, da je bistvo paradigme poslovanja znanja, da glavni ravnatelj za znanje vpelje model poslovanja znanja in z njim zagotavlja boljši finančni položaj podjetja in konkurenčno prednost na dolgi rok.

V manjših podjetjih je ponavadi vloga ravnatelja za znanje le ena izmed vlog glavnega ravnatelja za ravnanje z ljudmi (kadrovski direktor). V večjih decentraliziranih podjetjih pa je lahko ta vloga razdeljena med večje število poslovodij, vendar je še vseeno smiselno, da je nekdo izmed njih glavni poslovodja za znanje, ki nosi končno odgovornost za dodeljene mu funkcije.

Poslovođenje znanja mora biti prvobitna naloga celotnega vrhovnega poslovodstva v podjetju in ne le glavnega ravnatelja za poslovođenje znanja. Funkcijski pristop je prvi zametek vpeljave modela poslovođenja znanja v podjetje, ni pa končna rešitev. Tu se ustanovi poseben oddelek za poslovođenja znanja, ki ga vodi glavni poslovodja za znanje in ki ima stalno število zaposlenih. Boljša organizacijska rešitev so prožne nestalne projektne skupine, katerih koordinator je glavni ravnatelj za znanje. Tu ne bo deloval kot posameznik, ampak bo sodeloval s posebnimi projektnimi skupinami, kjer sodelujejo različni strokovnjaki iz različnih delov podjetja. Tako bo celo podjetje sčasoma postalo prežeto s prijemi modela poslovođenja znanja.

4.2.3.2 Oblikovanje programa uresničevanja

Ključna je odločitev vrhovnega poslovodstva, da bo strateško poslovođenje nadgradilo s poslovođenjem znanja. Naslednji korak je izbira glavnega ravnatelja za znanje. Ko je ta enkrat izbran izmed vrst zaposlenih ali pa je na novo zaposlen, lahko začne načrtovati celovit model poslovođenja znanja. Pri načrtovanju si pomaga s projektnimi skupinami. Celoten načrt oblikuje v program vseh potrebnih akcij za uvedbo modela poslovođenja znanja. Program za uresničevanje modela poslovođenja znanja mora vsebovati vsaj:

- strateške planske cilje, h katerim bo usmerjen;
- konkretne predloge potrebne nove informacijske infrastrukture (računalniška oprema in programska oprema) ali nadgrajevanja obstoječe;
- predloge spremembe organizacijske strukture, v kolikor še ni bila spremenjena;
- predloge za spreminjanje organizacijske kulture, da bodo zaposleni voljni deliti svoje znanje;
- akcije za pospeševanje ustvarjanja znanja;
- vrste znanja, ki se bodo kodificirale in način, kako se bo znanje varovalo;
- predloge nagrajevanja in napredovanja na podlagi ustvarjanja in uporabe novega znanja;
- nova merila za zaposlovanje ključnih strokovnjakov;
- stroškovno ovrednotenje vsake faze posebej;
- kazalce poslovne uspešnosti in finančne kazalce ter druga merila, s katerimi se bo spremljal napredek in uspeh izvajanja poslovođenja znanja.

Tako izdelan program se predloži vrhovnemu poslovodstvu, ki ga potrdi in s tem pokaže svojo podporo in novo naravnost podjetja. Vrhovno poslovodstvo tudi pripravi vse potrebne notranje akte, ki urejajo morebitno spremembo v organizacijski strukturi, zaposlovanju, nagrajevanju, napredovanju, kulturi in politiki podjetja. Zdaj, ko je program potrjen in podlaga z notranjimi akti pripravljena, se lahko začne njegovo operativno uresničevanje z delom projektnih skupin, ki jih vodi glavni ravnatelj za znanje. Kot sem že dejal, je izredno pomembno, da se vrhovno poslovodstvo večkrat formalno ali neformalno sreča z glavnim ravnateljem za znanje in ostalimi ključnimi strokovnjaki, da prediskutirajo tekoče zadeve o raznih projektih in bodočih strategijah na področju poslovođenja znanja.

4.2.3.3 Kontrola rezultatov z merjenjem

Zelo pomembno je, da sproti merimo, kako poslovođenje znanja vpliva na uspešnost podjetja. Ameriški teoretiki predlagajo predvsem merjenje finančnih učinkov, saj je takšno spremljanje najmanj zamudno in poceni. Seveda pa potrebujemo dve vrsti merjenja:

a) kvalitativno merjenje.

Menim, da je kvalitativno merjenje nenatančno, ker temelji na subjektivnih ocenah ljudi, ki imajo lahko različne predstave o neki stvari. Vseeno pa lahko tudi iz kvalitativnih kazalcev in odprtih anketnih vprašalnikov sklepamo, kako se giblje razvoj in uporaba znanja v podjetju, kako so z novim načinom nagrajevanja in zaposlovanja zadovoljni zaposleni in podobno. Primeren časovni horizont za takšne kvalitativne analize se mi zdi 6 mesecev, kajti ne smemo izgubljati preveč časa strokovnjakov s kopičenjem birokratskih zadev.

b) kvantitativno merjenje.

Strinjam se z Davenportom, da je izračunavanje več kot 100 različnih kazalcev odločno preveč za merjenje učinkov poslovanja znanja ali intelektualnega kapitala. Edvinssonov sistem merjenja v ZDA sploh ni sprejet. Za učinkovito merjenje predvsem finančnih pa tudi drugih učinkov poslovanja znanja potrebujemo sistem kakšnih treh do štirih skupin kazalcev, med katerimi vsaka zajema po 3 do 4 kazalce, skupno torej med 9 do 16 kazalcev. Oblikovanje teh kazalcev očitno presega okvire diplomskega dela; potrebno je skupno delo več vodilnih strokovnjakov, da bi dobili splošno uporaben in mednarodno sprejet merski sistem za kvantifikacijo učinkov poslovanja znanja.

Z rezultati, ki jih dobimo pri kvalitativnem in kvantitativnem merjenju učinkov, izvemo, kje v podjetju ali kje v samem modelu poslovanja znanja so potrebni korektivni ukrepi. Za lažje reševanje problemov in izvajanje korektivnih ukrepov pa zopet glavni ravnatelj za znanje oblikuje projektne skupine, v katere vključi ljudi, ki so blizu nastalim problemom. Tako zagotovi uspešno izvedbo korektivnih akcij.

4.2.4 POMOŽNE NALOGE POSLOVODENJA ZNANJA

Temeljne naloge poslovanja znanja so bistvo poslovanja znanja, zato sem sklop teh nalog poimenoval model poslovanja znanja v ožjem smislu. Ostale naloge poslovanja znanja pa so podpornega značaja in omogočajo, da lahko poslovanje znanja v ožjem smislu sploh poteka. Zato jih imenujem pomožne naloge poslovanja znanja. To so vse ostale naloge, ki jih lahko združimo v naslednje sklope:

- analiza, oblikovanje in izvajanje predpostavk modela;
- analiza obstoječega stanja in načrtovanje posameznih faz;
- zaposlovanje ljudi, še posebej glavnega ravnatelja za znanje;
- priprava programa uresničevanja;
- zagotavljanje uspešnosti poslovanja znanja s kontroliranjem (merjenje) in korektivnimi ukrepi.

5. MESTO IN POSLOVODENJE ZNANJA V SLOVENSКИH INDUSTRIJSKIH PODJETJIH IN V NEKATERIH TUJIH

Mnogo avtorjev navaja, kako pomembno je znanje kot konkurenčna prednost v zdajšnji dobi informatizacije in globalizacije. Obseg znanja se podvoji že v sedmih do desetih letih, zato se zdi poslovanje znanja edina prava strateška usmeritev podjetja, če želi prosperirati in konkurirati na dolgi rok.

Sočan duhovito pravi (1997, str. 21), da Slovenija vlaga v nakup avtomobilov vsaj 10- krat več kot v znanje podjetij. S podrobnejšo analizo sem želel preveriti, kako pomembno je znanje kot vir konkurenčne prednosti za slovenska industrijska podjetja, in rezultate primerjati z drugimi slovenskimi in tujimi raziskavami.

5.1 ZNANJE KOT VIR KONKURENČNE PREDNOSTI V SLOVENSКИH INDUSTRIJSKIH PODJETJIH

Analiza znanja kot vira konkurenčne prednosti temelji na parcialni obdelavi anketnega vprašalnika/raziskave Strateško obnašanje srednjih in velikih podjetij v Sloveniji, ki jo je oktobra 2000 začel izvajati Danijel Pučko.

5.1.1 HIPOTEZE

Razvojno gledano Slovenija še ne dohaja razvitih tržnih ekonomij, zato predvidevam naslednje:

- V slovenskih podjetjih se ne zavedajo povsem, kako pomembno je znanje; znanje verjetno nima statistično značilnega vpliva na poslovno uspešnost.
- Pri uvajanju poslovođenja znanja slovenska podjetja za več let zaostajajo za zahodnoevropskimi in ameriškimi.
- Za razvoj znanja in celovitega poslovođenja znanja namenljajo premalo denarja in človeških virov.

5.1.2 STATISTIČNA ANALIZA

Vprašanje 2.4 iz anketnega vprašalnika se glasi: »Z ocenami 1 do 5 označite trenutno pomembnost spodaj navedenih virov (osnov) konkurenčne prednosti za vaše podjetje« (Pučko, 2000, str. 6). Ocenjevalska lestvica je petstopenjska, kjer 1 pomeni sploh ni pomemben in 5 zelo pomemben. Nato je nanizanih 55 predlogov virov konkurenčne prednosti, izmed katerih sem tiste, ki se nanašajo na znanje, njegovo ustvarjanje in uporabo, izbral za nadaljnjo statistično obdelavo. Obdelal sem rezultate 33-ih izpolnjenih anketnih vprašalnikov.

Nekatere ostale dejavnike, ki so povezani z znanjem oziroma poslovođenjem znanja, sem razvrstil v 4 skupine. Zaposleni so vir vsega znanja v podjetju, organizacija zavira ali pospešuje ustvarjanje znanja, tehnologija, eksplicitno znanje in intelektualna lastnina pa so rezultat procesa ustvarjanja znanja. Z nadaljnjo analizo in primerjavo med skupinami sem želel izvedeti, katere osnove so za anketirane direktorje slovenskih industrijskih podjetij najpomembnejši vir konkurenčnih prednosti

5.1.3 INTERPRETACIJA REZULTATOV

5.1.3.1 Srednje vrednosti

Pri vrstah znanja je najvišje ocenjeno znanje timov v podjetju s 4,26, sledi mu izkustveno neprenosljivo znanje in šele nato znanje posameznikov. Najnižje je ocenjeno eksistencialno neprenosljivo znanje z oceno 3,12. Te rezultate upravičuje med drugim Quinn (1996, str. 78), ki trdi, da projektna skupina šteje od 8 do 10 ljudi, učinkovitost in zmožnost znanja pa se

lahko povečata tudi več stokrat. Logično je torej, da vrhovno poslovodstvo ceni vrednost projektnih skupin pri ustvarjanju znanja. Tako ustvarjeno znanje naj bi bilo najbolj pomembna osnova za konkurenčne prednosti.

Če združimo osnove (spremenljivke) v skupine in primerjamo povprečja, pridemo do presenetljive ugotovitve. Bolj kot znanje (3,74) samo naj bi bili vir konkurenčnih prednosti zaposleni (4,15) in tehnologija (3,88). Zaposleni so vir vsega novo ustvarjenega znanja v podjetju, prav tako pa zagotavljajo konkurenčno prednost z uporabo znanja. So generatorji (ustvarjalci) znanja in zaradi tega po mnenju slovenskih direktorjev bolj pomembni od znanja samega.

5.1.3.2 Standardni odklon

Povedati je potrebno, da je bila to najobsežnejša anketa na to temo do sedaj pri nas. Zaradi majhnosti Slovenije bomo težko osnovali dovolj velik vzorec podjetij, da bi bila porazdelitev rezultatov normalna in statistično značilna.

5.1.3.3 Regresijska analiza

Preseneča dejstvo, da je korelacijski koeficient negativen kar za tri vrste znanja, to pomeni, da bi se poslovna uspešnost podjetja v povprečju znižala, če bi se pomen znanja v očeh direktorjev povečal. Se pravi, bolj kot v podjetju cenijo znanje, manjša je poslovna uspešnost. Navidezno protislovje pa ponuja nekaj rešitev:

- Vzorec anketiranih podjetij je bil premajhen, zato porazdelitev ni bila normalna in ne moramo sklepati na podlagi takšne statistične analize.
- Anketiranci ne razumejo dobro, kakšne so razlike med posameznimi vrstami znanja, zato rezultati med sabo niso primerljivi.
- Slovenska podjetja so še v fazi, ko vsaka naložba v znanje pomeni zmanjšanje poslovnega izida in s tem znižano poslovno uspešnost.

Zadnja hipoteza namiguje, da anketirana podjetja še nimajo vpeljanega poslovođenja znanja, zato vsaka naložba v znanje ne prinese zelenih učinkov, kar niža poslovno uspešnost podjetij. Podobno ugotavlja Pavlovčič (2000, str. 41), da so ovire za uvajanje poslovođenja znanja predvsem visoki stroški.

Determinacijski koeficienti statistično niso značilni, zato se z njimi ne da pojasniti bistvenega vpliva variabilnosti pomena znanja na poslovno uspešnost in obratno.

5.2 DRUGE SLOVENSKE RAZISKAVE POSLOVOĐENJA ZNANJA

Tina Pavlovčič je opravila prvo raziskavo na to temo v Sloveniji, rezultate katere smiselno povzemam. Raziskava je temeljila na anketnem vprašalniku odprtega tipa z 20 vprašanji. Njene ugotovitve so (Pavlovčič, 2000, str. 41-42):

- Slovenska podjetja se dobro zavedajo, kako pomembno je za njih znanje.
- Poslovođenje znanja je prepuščeno kadrovskim in organizacijskim službam.
- Poslovođenje znanja je omejeno le na pridobivanje znanja.
- Največja prednost poslovođenja znanja je večje zadovoljstvo zaposlenih.

- Ovire za uvajanje poslovođenja znanja so predvsem visoki stroški (kratkovidnost, kratkoročna usmerjenost poslovođenstva).
- 11 od 15 proučevanih podjetij se v prihodnosti namerava resneje ukvarjati s poslovođenjem znanja.

Še malo novejša je raziskava Aleše Saše Pirc (anketa 24 podjetij), ki je dognala, da (2000, str. 125-146):

- več kot 50% anketiranih podjetij meni, da so dobri ali odlični pri poslovođenju znanja;
- ima več kot 90% anketiranih ustrezno tehnološko infrastrukturo, ki pa jo še ne uporablja optimalno;
- 80% podjetij s kulturo v podjetju nima problemov pri uvajanju poslovođenja znanja;
- je le 4% podjetij odličnih pri prenosu in uporabi tihega znanja;
- sta organizacijsko učenje in poslovođenje znanja na začetku svojega razvoja v Sloveniji.

Tako se lahko nekako strinjamo:

1. da je poslovođenje znanja še na začetku svojega razvoja v slovenskih podjetjih;
2. da so podjetja kratkovidna in vidijo le visoke stroške uvajanja poslovođenja znanja;
3. da podjetja cenijo znanje, še bolj pa zaposlene kot bodoči vir konkurenčne prednosti.

5.3 UGOTOVITVE TUJIH RAZISKAV

Poslovođenje znanja se je začelo razvijati v tujini, kjer je doživelo tudi večji razmah. K nam prihaja šele zadnji dve leti, zato je smiselno pogledati, kakšne so ugotovitve tujih raziskav.

5.3.1 AMERIŠKE RAZISKAVE: Raziskave podjetja Teltech

Teltech Resource Network Corp., podjetje za raziskave in storitve s področja znanja iz Mineapolisa, je v letu 1998 raziskalo 93 uvedb poslovođenja znanja v 83-ih različnih podjetjih. Uvedbe, imenovali so jih projekte, so glede na ustvarjene koristi razvrstili v tri skupine: visoko, srednje in nizko učinkovite. Ugotovili so, da je 45% vseh projektov bilo usmerjenih na ustvarjanje prihodka, 35% krčenju stroškov, 10% izboljšanju servisiranja strank, 6% izboljševanju kvalitete in 4% preoblikovanju notranjih procesov. Primarni namen vseh visoko učinkovitih projektov pa je bil v odkrivanju in uporabi najboljših praks. Med drugim so prišli do naslednjih zaključkov (Hildebrand, 1999):

- Poslovođenje znanja ima lahko v praksi druga imena; 42% visoko učinkovitih projektov ni uporabljajo izraza poslovođenje znanja ob začetku.
- Veliko podjetij ni skrbno načrtovalo poslovođenja znanja; 76% visoko učinkovitih projektov je bilo skrbno načrtovanih vnaprej; le 13% nizko učinkovitih projektov je bilo načrtovanih. Ad hoc strategija »gremo poizkusit, bomo videli, kaj bo« se očitno ni obnesla najbolje.
- Organizirati je potrebno znanje; podjetje loči dva pristopa: baza znanja in zemljevid strokovnjakov, ki iskalce znanja le usmerja k imetnikom znanja. 71% visoko učinkovitih projektov je uporabljalo oba pristopa.
- Investirati je potrebno v vzdrževanje znanja; v 84% visoko učinkovitih primerov so poslovođenje veliko investirali v ustvarjanje in vzdrževanje baz in zemljevidov.

- Poslovođenje znanja pomeni tudi spreminjanje; 74% visoko učinkovitih primerov je bilo načrtno podprto s poslovođenjem sprememb: trening uporabnikov, napredovanje v uporabi, uporaba programov za prepoznavanje in nagrajevanje uporabljanja aplikacij.

Iz navedene raziskave izvemo, da je v ZDA praktičen pristop poslovođenja parcialen in ne celovit, kot predlaga celovit model poslovođenja znanja. Nadalje ni presenetljivo, da je skrbno načrtovanje za uspeh poslovođenja znanja zelo pomembno. Uvedba poslovođenja znanja pa zahteva tudi investicije in mnoge spremembe v podjetju, kar upošteva tudi predlagan celovit model.

5.3.2 EVROPSKE RAZISKAVE: Raziskave The Institute of Management

Povzemam le nekaj ključnih ugotovitev tega inštituta iz Londona (Allday, 1998, str. 1-4):

- Skoraj vseh 630 poslovođij, ki je sodelovalo v tej raziskavi, je potrdilo, da konkurenčni pritisk na njihova podjetja narašča.
- Večina anketiranih je izkusila organizacijske spremembe v zadnjem letu dni; najpogostejše so bile: sprememba kulture, odpuščanje zaposlenih, zmanjšanje hierarhije poslovođstva.
- Več kot 1/3 jih je potrdila, da so te spremembe povečale fleksibilnost, dobičkonosnost, inovativnost in kreativnost.
- 50% vprašanih je intelektualni kapital opredelilo kot znanje, ki se da spremeniti v konkurenčno prednost.
- Trije najpomembnejši viri intelektualnega kapitala so bili: znanje posameznika (69%), tehnično znanje (53%) in razmerja s kupci ter dobavitelji (47%).
- 70% jih meni, da je delo v projektnih skupinah pomembno za prenašanje znanja.
- Največje zapreke za ustvarjanje intelektualnega kapitala so nesistematičnost pri kodifikaciji obstoječega znanja, kratkovidnost ter pomanjkanje investicij v trening in razvoj.
- Podjetja z manj kot 50 zaposlenimi so bolje upravljala svoj intelektualni kapital.
- Samo 13% podjetij je imelo imenovanega glavnega ravnatelja za intelektualni kapital.
- 51% podjetij ne meri svojega intelektualnega kapitala; ostali pa ga merijo s količino investicij v informacijske sisteme.

Raziskava jasno kaže, kakšne spremembe pretresajo britanska podjetja zaradi velikega konkurenčnega pritiska globalizacije. Fascinira dejstvo, da angleški poslovođje razumejo intelektualni kapital kot tiho znanje zaposlenih in eksplicitno tehnično znanje. To razumevanje bolj sovпада z mojo delitvijo in Roosovo kot pa z delitvijo Edvinssona, ki zraven vključi še intelektualno lastnino.

Spet je poudarjena pomembnost projektnih skupin; zdaj imamo jasne dokaze, kako so pomembne za ustvarjanje znanja v podjetju. Ne preseneča niti dejstvo, da večina podjetij ne meri intelektualnega kapitala; pionirji pri merjenju si pomagajo zgolj s finančnimi kazalci, kar govori v prid tezi, da je potrebno oblikovati sistem nekaj kazalcev. SKANDIA navigator je za vsakdanjo uporabo očitno preobsežen.

6. SKLEP

Znanje je celota naučenih človekovih zmožnosti, ki jih je posameznik pridobil v procesu učenja in ki mu omogočajo razumevanje, zato da bi znal reševati že znane in tudi neznanе probleme. Je vir konkurenčnih prednosti in ima poglaviten pomen v novi ekonomiji. Znanje delimo na dva poglobitna dela: tiho znanje in kodificirano znanje. Nosilec tihega znanja je človek, nosilec kodificiranega pa so računalniški sistemi ali drugi mediji.

Poslovođenje znanja je proces ravnateljavanja (ravnanja) znanja v podjetju, ki omogoča smotrno ustvarjanje, shranjevanje, varovanje, prenašanje in uporabljanje znanja, da bi podjetje pridobilo (utrnilo) konkurenčne prednosti in boljši finančni položaj na dolgi rok. Je nadgradnja procesa strateškega poslovođenja. Paradigmatičen ali vzorčen pa je ta pristop, ker klasične predpostavke poslovođenja postavlja na glavo. Tako zahteva obrnjeno organizacijsko strukturo, podporno vlogo vrhovnega poslovođenstva, delitev znanja nasproti klasičnemu ekonomskemu egoizmu. Bistvo paradigme poslovođenja znanja je, da glavni ravnatelj vpelje model poslovođenja znanja ter z uresničevanjem modela omogoča boljše finančno stanje in konkurenčne prednosti podjetja na dolgi rok.

Predlagal sem celovit model poslovođenja znanja, ki temelji na celovitem modelu strateškega poslovođenja in ga po eni strani nadgrajuje, po drugi strani pa je širše od strateškega poslovođenja, saj prežema vse nivoje v podjetju. Model je sestavljen iz treh delov: predpostavk modela, modela v ožjem smislu ter uresničevanja in kontrole modela. Predpostavke modela poleg infrastrukture zagotavljajo paradigmatične spremembe v miselnosti, ki so potrebne, da je uvajanje celovitega modela poslovođenja znanja v praksi uspešno. Model v ožjem smislu je proces, ki teče od ustvarjanja do uporabe znanja s pomočjo podprocesov (shranjevanje, varovanje in prenašanje znanja). Uresničevanje in kontrola vsebujeta proces zaposlovanja, proces izdelovanja programa uresničevanja ter proces merjenja rezultatov. S tem zagotavljata še zadnji korak na poti k uresničitvi tega modela v praksi.

Poslovođenje znanja za uspešno uveljavitev zahteva paradigmatične spremembe v miselnosti vseh zaposlenih, evangelistično osebo v vlogi glavnega ravnatelja za znanje ter skrbno načrtovanje in izvedbo modela poslovođenja znanja. Le tako bo lahko uresničeno bistvo te nove paradigme na področju poslovođenja.

Slovenska industrijska podjetja pomen znanja kot vir konkurenčne prednosti cenijo manj kakor pa pomen zaposlenih in tehnologije. Poslovna uspešnost ni statistično značilno odvisna od pomena znanja kot vira konkurenčne prednosti, s čimer se je potrdila moja hipoteza. S primerjavo statistične analize z drugimi slovenskimi raziskavami se je potrdila hipoteza, da slovenska podjetja zaostajajo pri uvajanju poslovođenja znanja. Raziskave deloma tudi namigujejo na premalo finančno in kadrovsko podporo slovenskih podjetij uvajanju poslovođenja znanja.

Obvestilo bralcem

Bralce našega Svetovalnega dokumenta užaloščeni obveščamo, da je v času tiskanja naše publikacije tragično preminil avtor prvega dela tega zvezka Aleš Kop, univ. dipl. oec. Izredno nadarjenemu mlademu ekonomistu je Združenje Manager pred kratkim podelilo svojo letošnjo nagrado "Najboljše diplomsko delo s področja managementa", zanj pa je prejel tudi letošnjo Prešernovo nagrado za študente.

Vsem njegovim bližnjim izrekamo iskreno sožalje.

*Upravni odbor
Združenja Manager*

POGAJANJA SLOVENSКИH MANAGERJEV

1. UVOD

Podjetja se morajo stalno prilagajati spremembam okolja v katerem poslujejo, če želijo biti konkurenčna na trgu. Prav to zahteva od slovenskih managerjev ustrezna znanja in veščine pogajanj. Le pogajalsko usposobljeni slovenski managerji, bodo lahko za podjetje sklepali ustrezne posle in mu omogočili večjo konkurenčnost na trgu. Uporaba znanj in veščin pogajanja bo omogočila, da bo vodenje organizacij postalo uspešnejše, učinkovitejše in tudi samozavest managerjev se bo ustrezno dvignila. Slovenski manager, kot pogajalec, bo moral imeti primerna znanja in veščine pogajanj, če bo želel uspeti na zahtevnem domačem in svetovnem trgu.

V zgodovini so pogajanja predstavljala pomemben način ohranjanja svetovnega miru in oblik različnih odnosov med ljudmi, danes pa skušajo oblikovati načine medsebojnega poslovanja, pri čemer vse bolj prodirajo v temelje modernega managementa. Pogajanja so vse bolj pomembna. Ekonomske in socialne razlike med narodi se večajo, zato je komunikacija otežkočena. Zadnje obdobje svetovne ekonomije so zaznamovali predvsem večja mobilnost in raznolikost delovne sile, prestrukturiranje gospodarstev in organizacij, povečanje pomena storitev in vsesplošna globalizacija svetovnih trgov.

V človekovem življenju je pogajanje prisotno na vsakem koraku. Pogajamo se tako v družini, na delovnem mestu, v zasebnem kot tudi v javnem življenju. Slovenski managerji se morajo pogajalskih situacij lotevati celovito – od priprav, do same izpeljave in dosege željenega rezultata. Pogajanja med podjetji niso preprosta stvar saj lahko v primeru neuspeha obe strani veliko izgubita. Zato mora slovenski manager kot pogajalec v pogajanjih uporabiti vso razpoložljivo znanje, izkušnje in dosegljive informacije. Le na takšen način bodo pogajanja učinkovita in bodo pripeljala do željenih rezultatov. Velik del pogajanj se opravi že pred pogajanjem in sicer v ustrezni pripravi na pogajanja.

2. POSLOVNO KOMUNICIRANJE

2.1 KOMUNIKACIJSKI PROCES

Komuniciranje je prenašanje sporočil med oddajnikom in sprejemnikom po komunikacijskem kanalu pri katerem nastajajo posebna razmerja med ljudmi, ki nastopajo v vlogah oddajnikov in sprejemnikov. Komunikacijski proces se sproži takrat, ko pošiljatelj odda sporočilo in se zaključi, ko sprejemnik sporočilo sprejme.

Komunikacijski proces omogoča managerjem izvrševanje njihovih funkcij. Te so: planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. Manager potrebuje informacije za sprejemanje odločitev. Pri svojem delu so managerji vpleteni v komunikacijski proces, ki ga sestavlja šest

osnovnih elementov (Možina et al., 1994, str. 560): oddajnik (oseba, ki kodira sporočilo), sprejemnik (oseba, ki dekodira sporočilo), sporočilo, kanal, povratna zveza, zaznavanje.

2.2 BESEDNO (VERBALNO) KOMUNICIRANJE

Besedno komuniciranje se najpogosteje uporablja in je tudi najuspešnejše. Ločimo dve vrsti besednega komuniciranja in sicer govorno in pisno.

a) Govorno komuniciranje

Govorno komuniciranje srečamo kadar gre za nagovore, formalizirane razgovore med dvema osebama, razgovore v skupini in neformalne govornice. Prednosti govornega komuniciranja so v hitrejšem doseganju dogovora med oddajnikom in sprejemnikom. Slabosti govornega komuniciranja so v nedokumentiranosti; manjši dokazni vrednosti; manjši natančnosti sporočanja.

b) Pisno komuniciranje

Pisno komuniciranje ima prav tako določeno vlogo v komuniciranju. Kljub temu, da se v organizacijah pogosteje uporabljajo govorna sporočila pa se pomen daje tudi pisnim sporočilom (pisma, obrazci, obvestila, krajša in daljša poslovna sporočila). Prednosti pisnih sporočil so v tem, da imajo dokazno vrednost, so bolj natančna in bolj premišljena. Vendar pa se tudi pri pisnih sporočilih kažejo določene slabosti in sicer v manjši zasebnosti, počastnosti in manjši zanesljivosti.

2.3 NEBESEDNO (NEVERBALNO) KOMUNICIRANJE

Nebesedno (neverbalno) komuniciranje je komuniciranje, kjer sporočila izražamo z gibi in položajem telesa namesto z besedami. Najbolj poznani vrsti nebesedne komunikacije sta govorica telesa in besedna intonacija. Pri komuniciranju je pomen nebesednega komuniciranja velik saj se večino pomena posreduje na neverbalen način. Raziskave kažejo, da se pomen pri komuniciranju prenaša na naslednji način (Kavčič, 1999, str. 276):

- 7% z uporabljenimi besedami,
- 38% z glasom oziroma parajezikom in
- 55% z izrazom obraza, očmi, položajem telesa in drugimi znaki neverbalnega komuniciranja.

Ker je nebesedno komuniciranje manj nadzorovano kot ustno komuniciranje nam omogoča pridobiti več zanesljivejših informacij. Vendar je potrebno biti pri ugotavljanju pomena nebesednega komuniciranja vseeno pazljiv. Nebesednemu sporočilu damo pomen le takrat, ko sprejemnika oziroma pošiljatelja dobro poznamo in če poznamo kulturne značilnosti okolja, kjer poteka komuniciranje. Najpomembnejše vrste nebesednega komuniciranja so naslednje (Kavčič, 1999, str. 278): parajezik, geste, izraz obraza, oči in pogled, položaj telesa, rok in nog; dotikanje, prostor, čas in še nekatere oblike.

2.4 OVIRE PRI USPEŠNEM KOMUNICIRANJU

Obvladovanje ovir je eden prvih korakov na poti k uspešnejšemu komuniciranju. Ovire zadržujejo oddajanje in sprejemanje sporočil tako, da popačijo ali blokirajo njihov pomen.

Oviram se v celoti ni mogoče popolnoma izogniti. Ločimo dve vrsti ovir in sicer organizacijske ter individualne ovire.

Organizacijske ovire pri komunikaciji so (Možina, 1995, str.570): struktura, specializacija, različnost ciljev, statutni odnosi.

Individualne ovire pri komunikaciji so (Možina, 1995, str. 570): nasprotujoče si predpostavke, semantika, čustva, komunikacijske spretnosti.

2.5 NAPOTKI ZA USPEŠNO KOMUNICIRANJE

Brez uspešne komunikacije lahko managerji prav malo dosežejo. Managerji morajo zato zelo dobro poznati proces komuniciranja, hkrati pa tudi upoštevati napotke za uspešno komuniciranje.

V komunikaciji obstajajo trije veliki problemi. Prvi je ta, da oddajnik in sprejemnik ne komunicirata tako, da bi se lahko razumela. Drugi problem komunikacije je v tem, da se ne komunicira neposredno in zato sprejemnik ne sliši kar bi moral. Tretji problem v komunikaciji je medsebojno nerazumevanje.

Da se izognemo problemom v komuniciranju lahko uporabimo naslednje napotke za uspešno komuniciranje, ki jih priporoča ameriško združenje managerjev za izboljšanje komunikacije pri svojih članih. Ti so (Možina et al., 1995, str. 575):

- razjasnite si misli pred komuniciranjem,
- premislite pravi namen komunikacije,
- upoštevajte položaj v katerem poteka komunikacija,
- posvetujte se z drugimi pri planiranju komunikacije, če je potrebno,
- premišlujte o neverbalnih sporočilih, ki jih pošiljate,
- izkoristite priložnost, da sprejemniku sporočite nekaj, kar mu lahko koristi,
- zasledujte in preverjajte komunikacijo,
- prepričajte se, da vaša dejanja potrjujejo vaše sporočilo.

3. POGAJANJA

3.1 VLOGA POGAJANJ

Pogajanja so osnovna človeška aktivnost. So proces, ki se pogosto uporablja v managerskih odnosih, v poslovnih dogovorih kot so združitve, prodaja, v mednarodnih zadevah in v naših vsakdanjih aktivnostih. Pogajanja niso samo proces rezerviran za spretno diplomate, za vrhunske prodajalce ali za odvetnike, ki opravljajo odvetniške posle, so nekaj kar vsi počnemo v vsakdanjem življenju.

Če je ena skrajnost sodelovanje in druga nasprotovanje, so pogajanja vmes. Od dobro opravljenih pogajanj je vedno znova odvisna naša uspešnost. Pogajanja zahtevajo stališča in

odločitve ljudi. Zato zanje ne zadoščata samo logika in hladen račun; upoštevati moramo tudi človeške vrednote in navade, interese in potrebe. So najbolj kompleksna oblika odnosov med ljudmi in spreminjanja teh odnosov. Pogajanje obsega dolgo vrsto interdiscipliniranih veščin. Pogoj za pogajanja so znanja o spodbudah in vplivanju, o vodenju ljudi, o komuniciranju, o razgovorih. Dobri pogajalci se ne rodijo, temveč se naučijo, izurijo (Možina, 1995, str. 306).

Pogajanja so tudi del vsakdanjika poslovneža - managerja, in to ne glede na to ali se pogaja o najemu prostorov, nakupu zemljišča, prodaji izdelka, nakupu materiala, spremembi družabnosti ali pa se pogaja s sodelavci o izdelavi načrta za prihodnje leto. V vseh teh primerih lahko pride do konfliktov različnih interesov. Ljudje si nasprotujejo in se pogajajo zato, da bi poiskali skupne cilje, ki bi izboljšali njihov položaj. V skladu s tem lahko poslovna pogajanja opredelimo kot proces, v katerem se srečata dva ali več poslovnežev, da bi se pogovorila o skupnih in različnih interesih nekega posla in pri tem dosegla dogovor, ki bo obema prinesel korist.

3.2 IZBIRA STRATEGIJE

Različni avtorji uporabljajo različne kriterije za opredeljevanje pogajalskih strategij. Kavčič omenja dva kriterija razlikovanja strategij (Kavčič, 1992, str. 71):

- razlikovanje strategij z vidika uspešnosti pogajanj,
- glede na celovit odnos med nasprotnima stranema.

Glede na celovit odnos med nasprotnima stranema obstajata dve različni temeljni pogajalski strategiji: združevalna (integrativna) in razdeljevalna (distributivna) strategija (Kavčič, 1992, str. 72).

Združevalna (integrativna) strategija

Združevalna (integrativna) strategija temelji na sodelovanju, pri katerem nasprotujoči si strani stremita k skupnemu iskanju rešitev. in vzajemnemu priznavanju interesov, ki obema stranema nekaj prinesejo. Stranki na začetku veliko časa posvečata identificiranju skupnih in različnih interesov. V želji, da bi dosegli najboljši možni rezultat, si izmenjata informacije z namenom, da se doseže medsebojno zaupanje. Obe stranki želita biti prepričani v resničnost podanih informacij. Na podlagi medsebojnega zaupanja se nato skupno lotita razvijanja novih, za obe koristnih in sprejemljivih rešitev. Stranki s predlaganjem različnih možnosti iščeta rešitev s katero se bosta obe strinjali.

Razdruževalna (distributivna) strategija

Razdruževalna strategija temelji na konfliktu. Stranki ne iščeta skupnih interesov, temveč vsaka ščiti svoj interes. Obe stranki sta prepričani, da ena lahko dobi le na račun druge. Več kot dobi ena stran manj dobi druga. Cilji ene strani so navadno v direktnem konfliktu s cilji druge strani. Vsaka stran bo z različnimi strategijami skušala pridobiti čim večji delež. Ena stran daje informacije drugi strani navadno le v primeru, ko ji le – te omogočajo strateško prednost. Pogosto se stranki borita katera bo dobila večji delež v pogajanjih.

Ker je razlikovanje med integrativno in distributivno strategijo precej grobo, si za celovitejšo ponazoritev izposojamo oznake iz teorije iger. Različne izide pogajanj označujemo bodisi »dobim – dobim«, »dobim – izgubim«, »izgubim – izgubim« ali pa kot »igro s pozitivno vsoto«, »igro z ničelno vsoto«, »igro z negativno vsoto«.

»Dobim - dobim (win-win)«

Z izidom pogajanj sta zadovoljni obe strani. Vsaka stranka je prepričana, da je s pogajanjem dosegla zadovoljitev neke svoje potrebe, zato je ta način najboljša podlaga za nadaljne skupno sodelovanje obeh strank.

»Dobim – izgubim (win-lose)«

Za to vrsto pogajanj je značilno, da ena stran pridobi na račun druge. Gre za tekmovanje med strankama, katera bo pridobila večji delež. Izid je navadno takšen, da je zmagovalec navadno zadovoljen, lahko je celo zelo zadovoljen, medtem ko je poraženec lahko (zelo) nezadovoljen.

»Izgubim-izgubim (lose-lose)«

Z izidom takih pogajanj sta nezadovoljni obe stranki saj je vsaka prepričana, da je s pogajanjem vsaj nekaj izgubila.

3.3 MODEL POTEKA POGAJANJ

Pogajalec si olajša delo, če se pri pogajanjih drži enega izmed preizkušenih modelov za pogajanja, t.i. harvardskega modela, ki temelji na sodelovalni usmeritvi (konceptu).

Najbolj razširjen model dogovarjanja je model integrativnih pogajanj, ki izhaja iz harvardskega projekta o pogajanjih (Harvard Negotiation Project). Ta izhaja iz štirih vodil (Fisher, Ury, Patton, 1998, str. 27):

1. vodilo: loči ljudi od problema,
2. vodilo: osredotoči se na interese, ne na stališča,
3. vodilo: nenehno išči nove možnosti,
4. vodilo: uporabljaj objektivna sodila.

3.4 OCENJEVANJE USPEŠNOSTI POGAJANJ

Ob koncu pogajanj je zelo koristno napraviti analizo poteka pogajanj in dosežkov. Ta nam služi za odkrivanje morebitnih nejasnosti ali napak, ki jih lahko odpravimo, če sporazum še ni bil podpisan. Da pogajalec ugotovi ali ima ali nima dober dogovor si mora postaviti naslednja vprašanja (Lewicki, 1994. str. 199):

- Ali je uvod dogovora jasno napisan?
- Ali so naslovljeni vsi problemi glede interesov udeležencev?
- Ali so vsi predlogi izvedljivi?
- So bili vsi udeleženci, na katere se dogovor v pogajanjih nanaša, udeleženi?

- Ali je za vsako točko dogovora jasno, kaj je bilo dogovorjeno, skupaj s tem kaj je potrebno narediti, s kom, v kolikšnem času in kako?
- Ali ima dogovor v celoti smisel?
- Ali je dogovor razumski in pravičen?
- Ali so pretehtane glavne ovire za izpolnitev dogovora?

Maddux omenja osem kritičnih napak pri pogajanjih, ki naj bi se jim učinkovit pogajalec izognil. Te napake so (Maddux, 1988, str. 49):

1. Premalo priprav: dobro pripravljen pogajalec podrobno pozna možnosti, ki jih ima na voljo, kar mu omogoča, da je v kritičnih točkah pogajanj prožnejši.
2. Ignoriranje daš/dam načela: vsaka stran mora zaključiti pogajanja z občutkom, da je nekaj dosegla.
3. Uporaba zastrašujočega vedenja: raziskave kažejo, da je odpor tem večji, čim večji so pritiski na pogajalce: prepričevanje ne pa uporabljanje sile, omogoči učinkovite rezultate.
4. Nepotrpežljivost: zamislim in idejam je potrebno dati čas da dozori; zato naj se pogajalcev ne sili k sporazumu; potrpljenje se skoraj vedno izplača.
5. Nestrpnost: močne negativne emocije so preveč zastrašujoče, da bi razvile kooperativno okolje in da bi izdelale kreativne rešitve.
6. Preveč govorjenja in premalo poslušanja: ta splošna napaka je pri pogajanjih še posebej usodna; poslušanje vodi k pridobivanju informacij medtem, ko je razumevanje pri pogajanjih pot do modrosti.
7. Dokazovanje namesto vplivanja: Stališče je lahko najbolje razloženo z izobraževanjem ne pa z upornostjo (trdovratnostjo).
8. Ignoriranje konflikta: Konflikt je jedro pogajanj, zato ga je potrebno sprejemati in reševati, ne pa se mu izogibati.

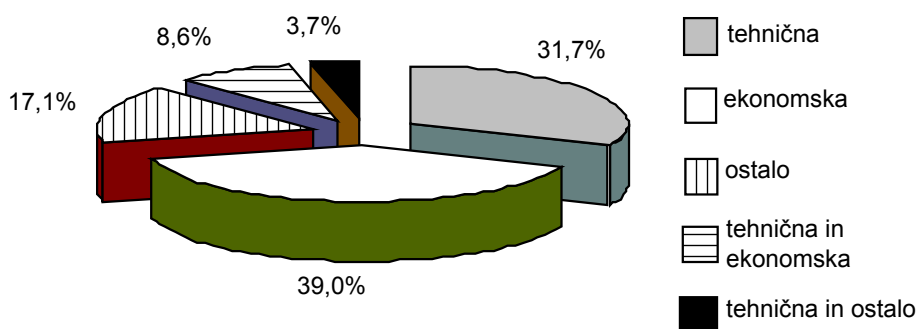
4. RAZISKAVA O NAČINU POGAJANJA MED SLOVENSKIMI MANAGERJI

4.1 METODA RAZISKOVANJA

Raziskava je bila izvedena na podlagi ankete, ki je bila poslana managerjem različnih slovenskih podjetij. Potekala je v obdobju od 01. 12. 2000 pa do 12. 01. 2001. Vzorec je bil slučajnostni in je bil izbran s pomočjo zbira podatkov za gospodarske družbe v Sloveniji, ki ga vsako leto pripravlja Agencija Republike Slovenije za plačilni promet. Zbir podatkov se imenuje FIPO 99 in vsebuje vse najpomembnejše finančne podatke za 36.000 gospodarskih družb za leto 1998. Izbiral sem med večjimi in srednje velikimi podjetji, ki so geografsko razpršena po Sloveniji in so panožno različna. Izbranih je bilo 200 slovenskih podjetij. Anketa je bila naslovljena na direktorje podjetij. Možnost pri reševanju pa je imel tudi delavec, ki se najbolj aktivno udeležuje pogajanj. Vrnjenih in obdelanih je bilo 82 anket (41 odstotni odziv). Namen raziskave je bil ugotoviti, kako se pogajajo slovenski managerji in ugotovitve primerjati s teoretičnimi dognanji.

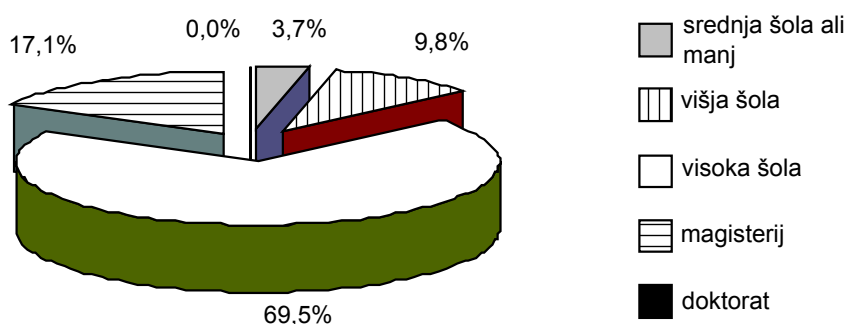
4.2 DEMOGRAFSKE ZNAČILNOSTI

Struktura anketiranih po vrsti izobrazbe



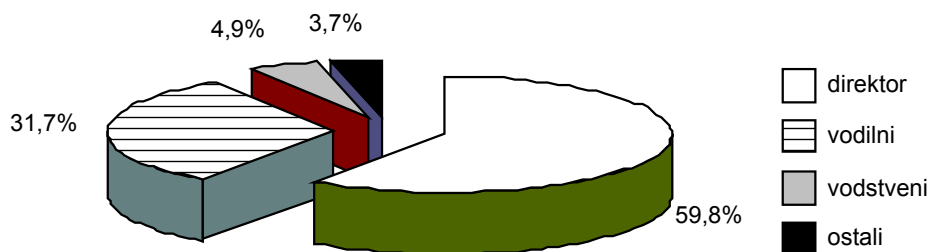
Po vrsti izobrazbe prevladujejo osebe z ekonomsko izobrazbo 39,0%, sledijo osebe s tehnično izobrazbo 31,7%. Preostanek 17,1% pa predstavljajo osebe z izobrazbo druge vrste. 8,6% predstavljajo osebe, ki imajo obe izobrazbi tehnično in ekonomsko ter 3,7% predstavljajo osebe s tehnično izobrazbo in izobrazbo druge vrste.

Struktura anketiranih po stopnji izobrazbe



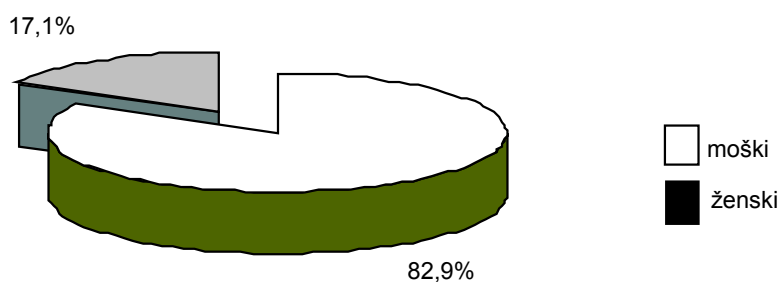
Po stopnji izobrazbe prevladujejo osebe z visoko izobrazbo 69,5%. Nato sledijo osebe z magisterijem 17,1% in osebe z višjo izobrazbo 9,8%. Osebe s končano srednjo šolo ali manj predstavljajo manjši del vzorca 3,7% medtem, ko oseb, ki so končale doktorat ni bilo.

Struktura anketiranih glede na vrsto delovnega mesta



Glede na vrsto delovnega mesta je vzorec naslednji: 59,8% oseb zaseda direktorska mesta, 31,7% oseb vodilna delovna mesta in 4,9% oseb vodstvena delovna mesta. Preostalih 3,7% oseb ne zaseda direktorskih, vodilnih ali vodstvenih delovnih mest.

Struktura anketiranih glede na spol

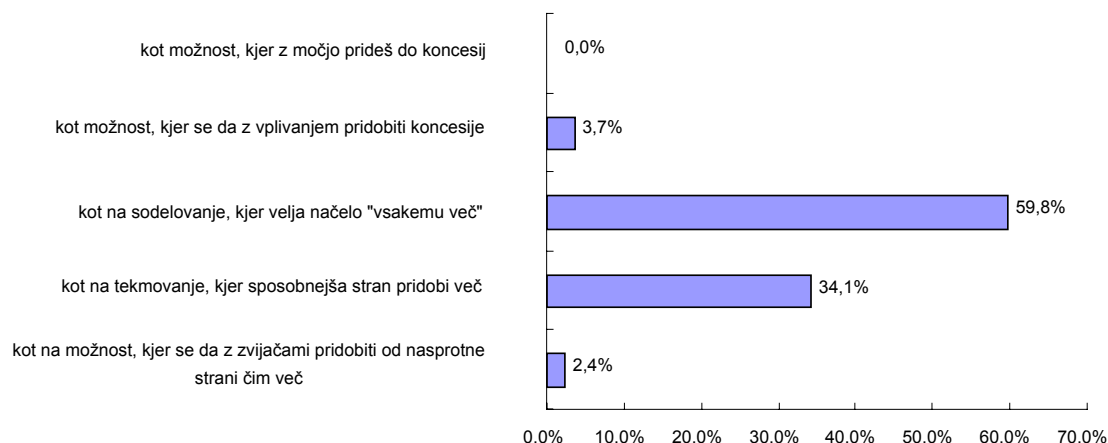


Glede na spol prevladujejo moški teh je 82,9%, medtem ko je žensk 17,1%.

4.3 ANALIZA VPRAŠANJ

Anketirane osebe so odgovarjale na vprašanja s petimi možnimi odgovori. Njihova struktura je predstavljena na naslednjih slikah. Struktura odgovorov predstavlja izhodišče za ugotavljanje, kako se pogajajo slovenski managerji. Pod vsakim vprašanjem se nahajajo ugotovitve, kako se pogajajo slovenski managerji.

Vprašanje 1: Kako gledate na pogajanja?

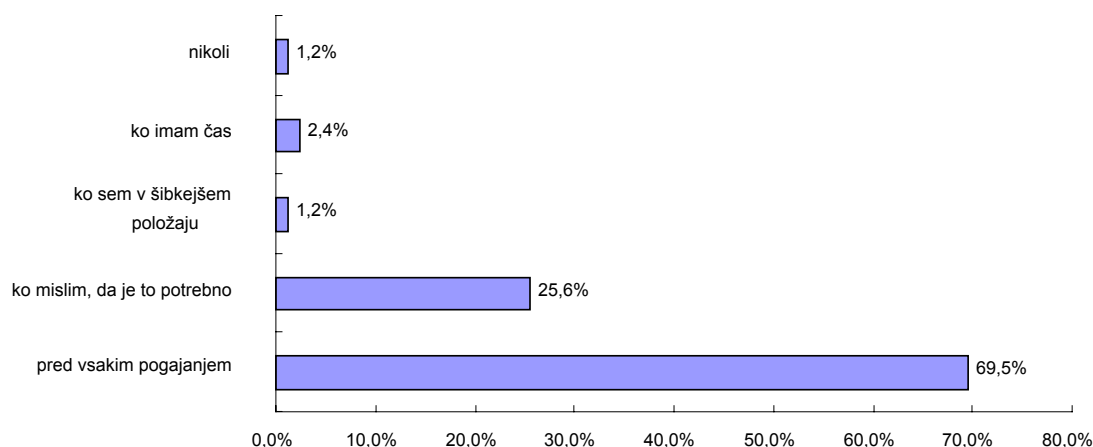


Obstajata dva osnovna pristopa k pogajanjem: razdruževalni (distributivni) pristop in združevalni (integrativni) pristop. Združevalni (win – win) pristop omogoča vzpostavljanje dobrih odnosov z drugo stranjo in vzajemen občutek zaupanja.

Razdruževalni (win-lose) pristop je že od vsega začetka usmerjen v razdelitev obstoječih prednosti, pomankljivosti, dobičkov, izgub, dolžnosti in odgovornosti. Pogaja se kako razdeliti tisto o čemer se pogaja. Več kot pridobi ena stran, manj ostane za drugo.

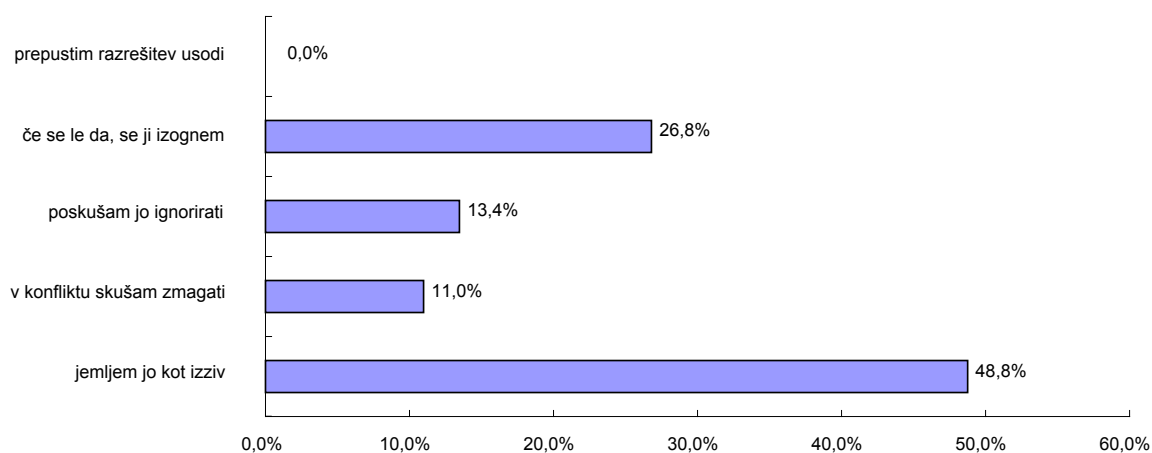
Iz zgornjega vprašanja lahko vidimo, da 59,8% slovenskih managerjev uporablja združevalni (win-win) pristop. Manjši delež slovenskih managerjev pa uporablja razdruževalni (win-lose) pristop.

Vprašanje 2: Kdaj se pripravite na pogajanja?



Uspešnost posameznih pogajanj je kar osemdeset odstotno odvisna od priprav. Vsak pogajalec naj bi pred začetkom pogajanj pridobil čim več ustreznih informacij, ki bi utrdile njegovo pogajalsko pozicijo in ga pripravile na razne dogodke v toku pogajanj. Dobra priprava na pogajanje omogoča pogajalcu, da bolj zaupa vase in zmanjša tveganje. Priprava vključuje določanje ciljev pogajanj in nato njihovo rangiranje po pomembnosti ter oris samega poteka, vsebine in strategije pogajanj. Večina 69,5% slovenskih managerjev se pripravi pred vsakim pogajanjem. To pomeni, da poznajo pomen priprave na pogajanja in ga tudi upoštevajo. 30,5% slovenskih managerjev pa se pripravi na pogajanja le takrat, ko ima za-to kakšen razlog.

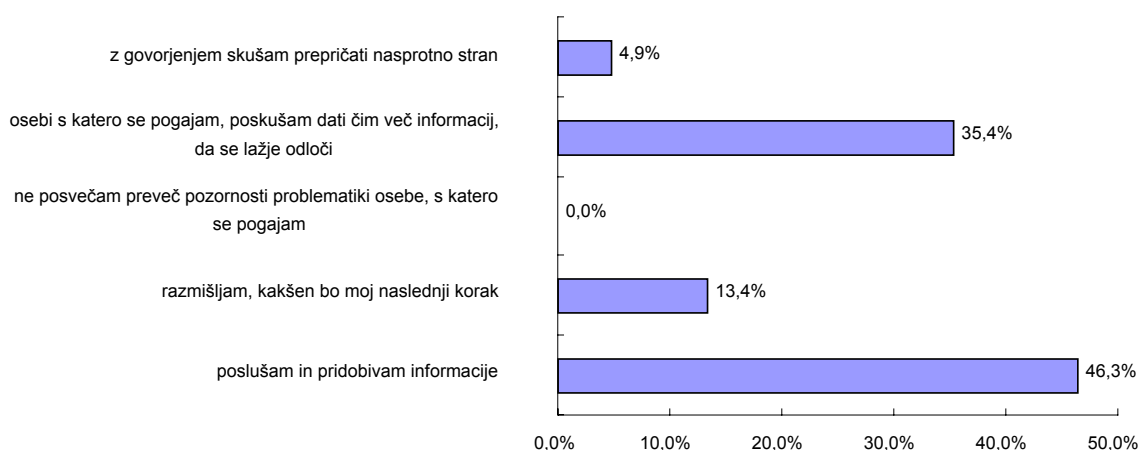
Vprašanje 3: Kako se soočite s konfliktno situacijo?



Konflikt je pri pogajanjih vedno prisoten, zato ga je potrebno sprejemati in reševati ne pa ga ignorirati ali se mu izogibati. Ne glede na usklajenost interesov pogajalcev in vrednotenje medsebojnih odnosov pri vsakih pogajanjih prej ali slej pride do konfliktnih situacij. Konflikt tudi ni v celoti slab. Razlike so lahko podlaga za nove ideje, spoznanja in pobude. Zato je pomembno, da so pogajalci odprti ne samo za nove odgovore, temveč tudi za postavljanje različnih vprašanj, kar pomeni, da naj pogajalci jemljejo konflikt kot izziv.

Glede na prikazane odgovore je 48,8% slovenskih managerjev odgovorilo, da jemljejo konflikt kot izziv, ostalih, ki so odgovorili drugače pa je bilo 51,2%.

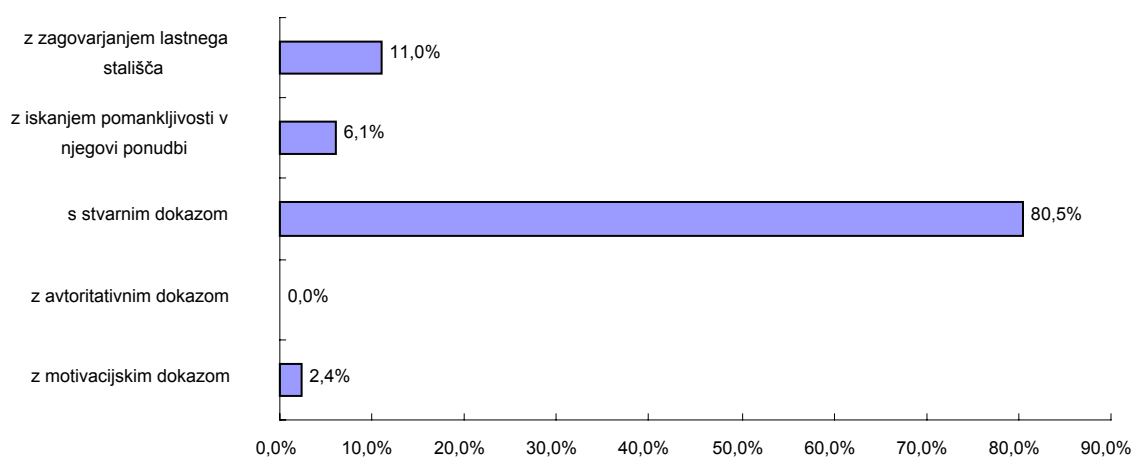
Vprašanje 4: Kako sodelujete z nasprotno stranjo med pogajanja?



V pogajanjih ima boljše možnosti tisti, ki je bolj prepričljiv, ki bolje pozna interese, vrednote in stališča druge strani. Ljudi lahko pravilno razumeš le kadar jih natančno poslušаш. Veščina pogajanja je v aktivnem poslušanju in spretnem spraševanju. Pomembno je, da pogajalec med pogajanja sledi pogovoru in pridobiva informacije o drugi strani. Hkrati pa poslušanje omogoči, da je tudi druga stran pripravljena poslušati nas.

Na podlagi odgovorov je bilo ugotovljeno, da 46,3% slovenskih managerjev med pogajanja posluša in pridobiva informacije medtem, ko je ostalih, ki tega ne počno 53,7%. Iz tega lahko sklepamo, da dajejo slovenski managerji premalo poudarka poslušanju med pogajanja.

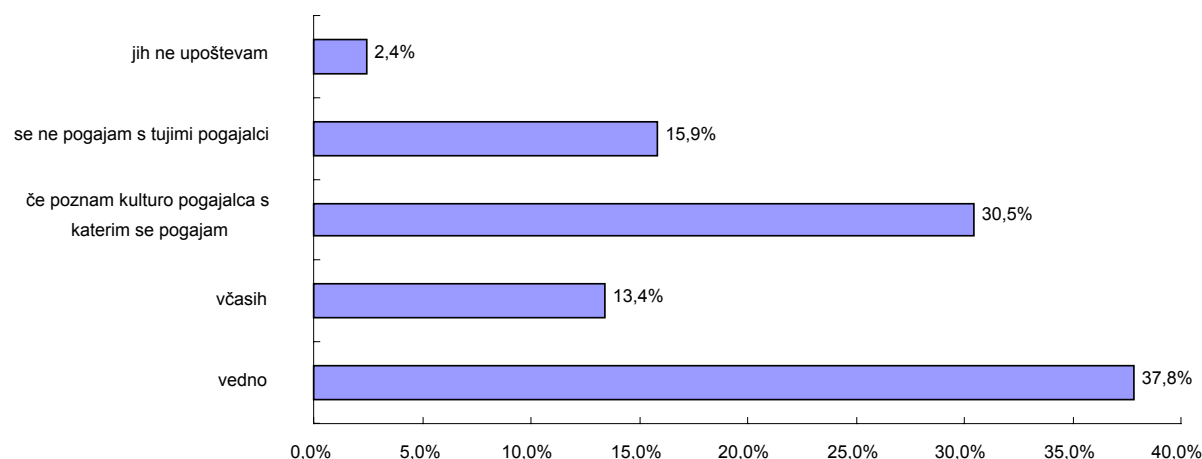
Vprašanje 5: S katerimi argumenti poskušate prepričati nasprotno stran?



Vsak pogajalec se vedno sreča s kruto stvarnostjo nasprotnih interesov, pa čeprav dobro razume interese druge strani, je iznajdljiv pri iskanju načinov za usklajevanje interesov in ceni odnose z drugo stranjo. Pogosto poskušajo pogajalci spore, ki nastanejo na osnovi nasprotnih interesov, razrešiti z razpravljanjem o stališčih oziroma z diskusijo o tem kaj je kdo pripravljen sprejeti in česa ne. Bolj ko se pogajalci vkopavajo v lastna stališča manjša obstaja možnost, da se najde skupna rešitev, ki bi zadovoljila obe strani.

Večina slovenskih managerjev 80,5% je odgovorila, da v pogajanjih za prepričevanje druge strani uporablja stvarne dokaze. Manjši delež slovenskih managerjev 19,5% pa uporablja druge argumente.

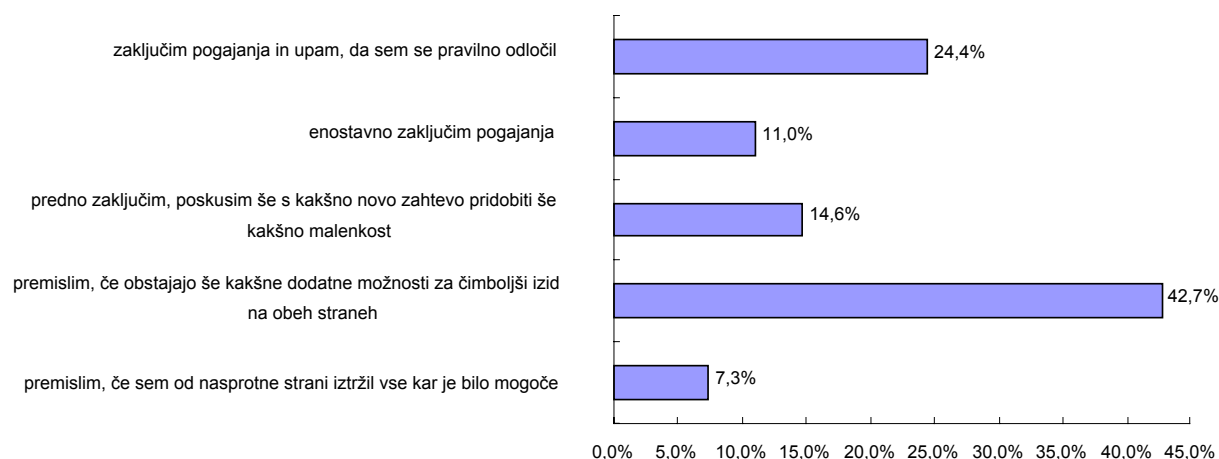
Vprašanje 6: Ali pri pogajanjih s tujimi pogajalci upoštevate kulturne razlike?



Pogajanja s tujimi pogajalci so zahtevna zadeva. Kulturne razlike med pogajalci obstajajo, so pomembne in imajo lahko velik vpliv na rezultat pogajanj. Zato je dobro, da se pogajalec, predno vstopi v pogajanje s tujim pogajalcem, seznanji z njegovo kulturo. Pravtako je potrebno upoštevati, da obstajajo tudi razlike med posamezniki znotraj iste kulture. Kadar strani dobro poznata kulturo druge strani, se lahko sami lotita pogajanj. Če pa ne poznata kulture druge strani, lahko uporabita svetovalce ali posrednike.

37,8% slovenskih managerjev je odgovorilo, da pri pogajanjih vedno upošteva kulturne razlike, 62,2% slovenskih managerjev pa tega ne počne.

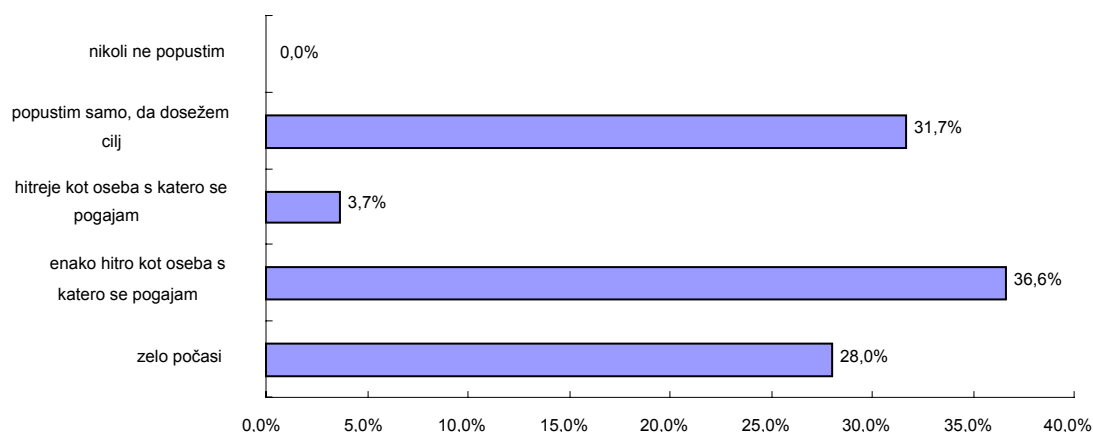
Vprašanje 7: Kaj storite, ko pridete do zaključka pri pogajanjih?



Pri zaključevanju pogajanj je pomembno, da sta se obe strani sporazumeli o glavnih temah in sicer tako, da sta obe zadovoljni. To pomeni, da sta se obe strani kar najbolj približali idealnemu ali vsaj zaželenemu rezultatu. Ob zaključku pogajanj je dobro, če pogajalec še enkrat pretehta kaj vse je vključeno v dogovor. Pretehta različne možnosti in primerja osnutek dogovora, ki si ga je postavil pred pogajanja, s končnim izidom.

42,7% slovenskih managerjev ob zaključku pogajanj premisli, če obstajajo še kakšne dodatne možnosti za čimboljši izid na obeh straneh. 57,3% pa je slovenskih managerjev, ki so odgovorili drugače.

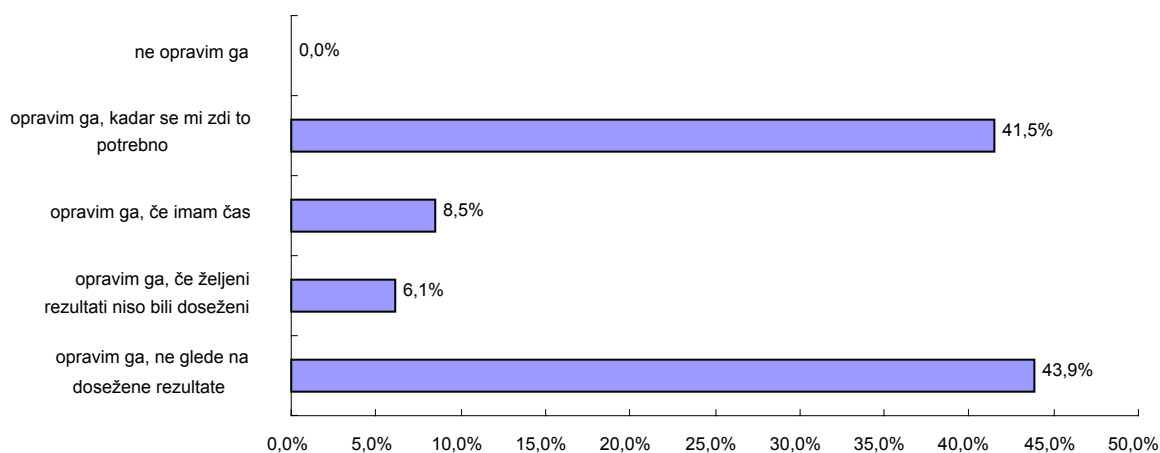
Vprašanje 8: Kako popuščate med pogajanji?



Za uspeh pogajanj je pomemben način dajanja koncesij. Pomembno je, da se ne popušča prehitro. Hitrega in brezpogojnega popuščanja nasprotna stran praviloma ne bo sprejela tako kot je bil mišljen in si ga lahko razlaga kot našo šibkost. Pomembno je tudi, da nikdar ne kaže sprejeti prve ponudbe druge strani tudi, če se nam zdi ugodna. Prva ponudba skoraj nikoli ni tudi zadnja. Priporoča se, da se popušča počasi in večkrat.

Raziskava je pokazala, da samo 28% slovenskih managerjev popušča zelo počasi. Ostali pa popuščajo prehitro, kar je lastnost slabo pripravljenih in mehkih pogajanj, kjer pogajalci raje popustijo, samo da dosežejo sporazum.

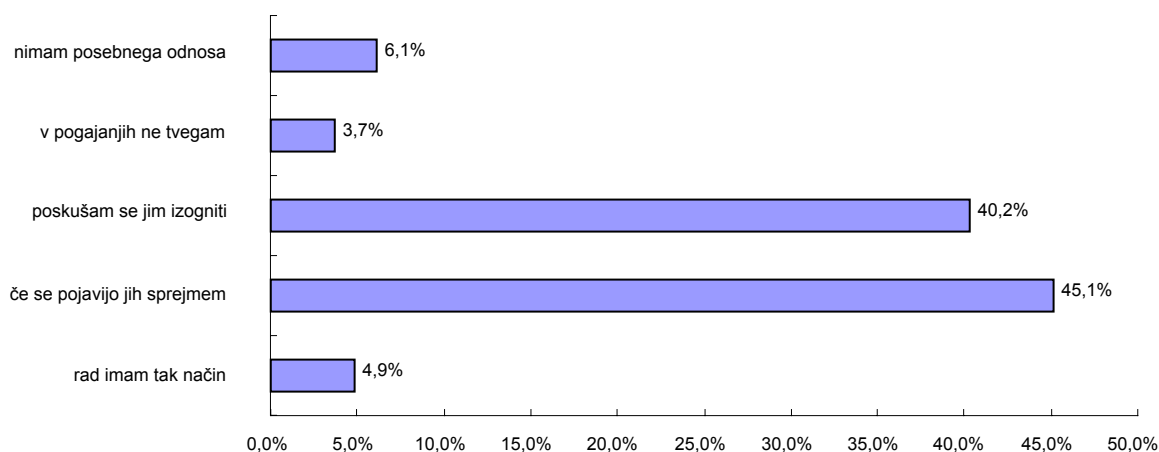
Vprašanje 9: Ali po končanih pogajanjih opravite pregled doseženih rezultatov?



Po končanih pogajanjih je zelo dobro opraviti pregled procesa in dosežkov kar nam omogoči morebitno odkritje napak, usposabljanje pogajalcev in priprave na prihodnja pogajanja, ugotavljanje spodrslijav, katere tehnike so bile uporabljene, koliko je posameznik prispeval k pogajanju.

Z raziskavo je bilo ugotovljeno, da 43,9% slovenskih managerjev opravi pregled pogajanj, medtem ko 56,1% slovenskih managerjev pregleda pogajanj ne opravlja redno.

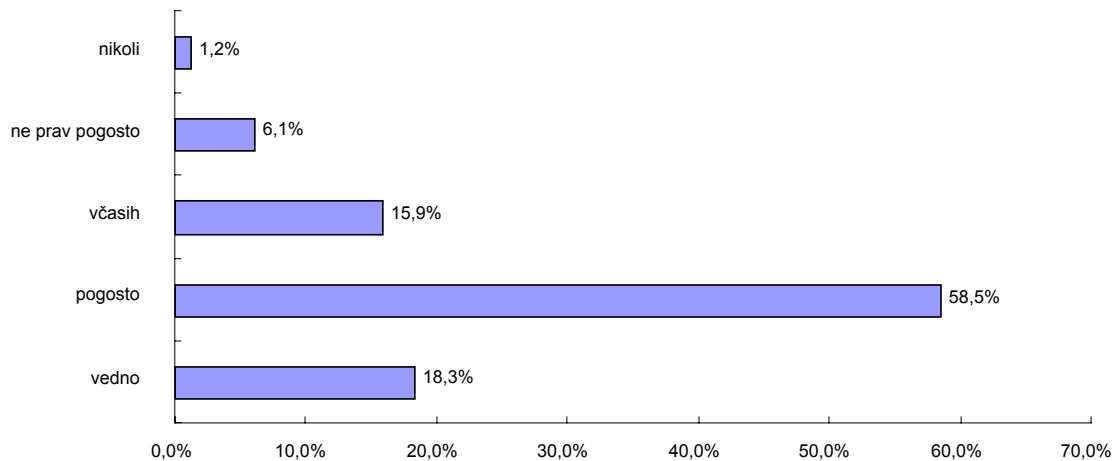
Vprašanje 10: Kakšen odnos imate do negotovosti, tveganj v pogajanjih?



Pogajalec, ki ne prenese tveganja, navadno ni uspešen. Pripravljen naj bo na negotovost, ker lahko druga stran ustvari vzdušje, da je edina možnost pristati na njene pogoje, je vse ostalo lahko negotovo in lahko še poslabša našo pozicijo. Če se pristane na tak odnos, to lahko pomeni izgubo strateške pozicije, to pa nas lahko vodi v slab rezultat.

Zgornji prikaz kaže, da je samo 4,9% slovenskih managerjev takih, ki imajo radi negotove situacije.

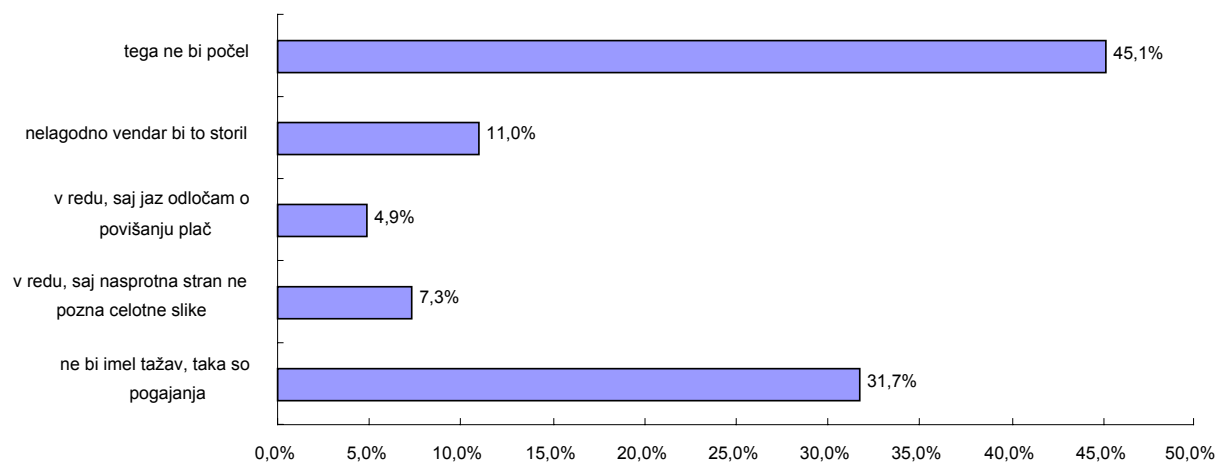
Vprašanje 11: Ali vstopate v pogajanje z zaupanjem do nasprotne strani?



Pogajalec naj bi vstopal v pogajanja z zaupanjem do druge strani. Čeprav ni nobene garancije, da zaupanje vodi v sodelovanje, pa vseeno nezaupanje preprečuje sodelovanje. Bolj ko so pogajalci v pogajanjih sodelujoči, odprti in brez groženj, več je v pogajanjih medsebojnega sodelovanja in zaupanja. Ko se v pogajanjih enkrat vzpostavi sodelujoča pozicija, obstaja večja verjetnost, da se tudi obdrži.

Raziskava je pokazala, da 18,3% slovenskih managerjev vedno vstopa v pogajanja z zaupanjem do nasprotne strani. Ostali, teh je 81,7% pa tega ne počnejo vedno.

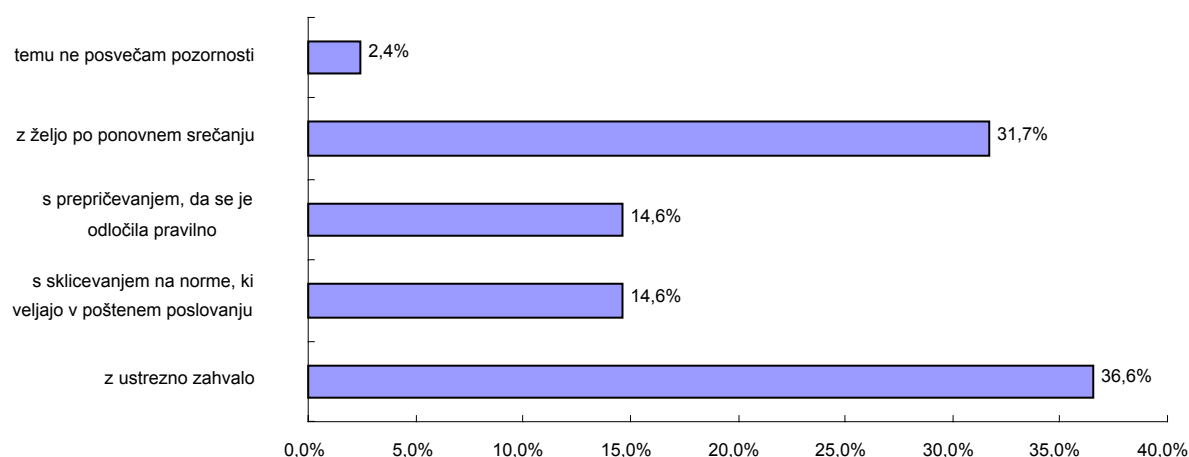
Vprašanje 12: Kako bi se počutili, če bi kot vodja podjetja s podatki dokazovali, da finančno stanje podjetja ne dovoljuje višjih plač, pri tem pa bi uporabljali samo tiste kazalce, ki podpirajo to trditev?



Laganje v pogajanjih ni priporočljivo, če pogajalec začne lagati mora zgraditi cel sistem laži, kar pomeni, da mora veliko pozornosti in časa nameniti vidiku pogajanj, ki mu ga ne bi smel. To pogajalca odvrača od koncentracije na prave probleme. Navadno se z lažjo doseže trenuten in kratkoročno ugoden rezultat. Pomembno je, da se pogajalec pogaja pošteno, kajti le to se dolgoročno obrestuje. Predvsem je poštenost pomembna takrat, ko se pogajalci večkrat srečajo.

Raziskava je pokazala, da 45,1% slovenskih managerjev ne bi uporabljalo samo tistih kazalcev, ki podpirajo trditev, da finančno stanje ne dovoljuje višjih plač. 54,9% slovenskih managerjev pa bi to počelo.

Vprašanje 13: Na kakšen način omogočite po zaključku pogajanj, da nasprotna stran ohrani ugled?



Vidik »obraza« (vrednota, ki jo posameznik pripisuje svoji identiteti v določenem okolju) je v pogajanjih pomemben. Pogajalci naredijo marsikaj za ohranitev lastnega »obraza«. Pogosto se pogajalci znajdejo v dilemi: ker morajo na eni strani popuščati, če ne jih nasprotna stran obdolži, da se ne pogajajo z dobrimi nameni, po drugi strani pa so v nevarnosti, da jih obdolži nesposobnosti njihova lastna baza. Da bi se dosegel dober dogovor in da druga stran

po končanih pogajanjih ohrani ugled je zelo dobro, če se uporabljajo norme, ki veljajo v poštenem poslovanju in so neodvisne od volje posameznika, hkrati pa so tudi zakonite in pravične.

Raziskava je pokazala, da 14,6% slovenskih managerjev po zaključku pogajanj omogoči nasprotni strani ohranitev ugleda z normami, ki veljajo v poštenem poslovanju. Ostali slovenski managerji teh je 85,3% pa je odgovorilo drugače.

Vprašanja, ki v prispevku niso prikazana grafično so:

Ali se pozanimate o izdelku pri nakupno/prodajnem pogajanju?

- a) pred pogajanjem se pozanimam o izdelku (58,5%)
- b) o izdelku se pozanimam, če ga ne poznam (32,9%)
- c) se pozanimam, če me izdelek zanima (7,3%)
- d) sem dovolj dober pogajalec, da to ni potrebno (1,2%)
- e) se ne pozanimam (0,0%)

Vrednost avtomobila, ki ga želite kupiti znaša 1.500.000 SIT. Katero ceno bi postavili za začetek pogajanj?

- a) postavil bi ceno 1.475.000 SIT (2,4%)
- b) postavil bi ceno 1.450.000 SIT (11,0%)
- c) postavil bi ceno 1.425.000 SIT (4,9%)
- d) postavil bi ceno 1.400.000 SIT (35,4%)
- e) postavil bi ceno, ki je nižja od 1.400.000 SIT (46,3%)

S pogajanjem lahko pridobite od prodajalca izdelek po zelo nizki ceni (cena ne pokriva stroškov, ki jih ima prodajalec z izdelkom). Ali bi to storili?

- a) da (43,9%)
- b) ne (56,1%)

Kako rešujete probleme, ki se pojavijo med pogajanjem?

- a) tako, da drugi strani omogočim odločitev na podlagi mojih možnosti (14,6%)
- b) probleme rešujem v svojo korist (6,1%)
- c) druga stran je tista, katera naj prva predstavi rešitev problema (2,4%)
- d) osredotočim se na eno možnost (1,2%)
- e) s pomočjo druge strani, poskušam poiskati čim več različnih možnosti za razrešitev problema (75,6%)

Ali med pogajanjem pri sprejemanju posameznih koncesij opravljate finančne izračune?

- a) da (91,5%)
- b) ne (8,5%)

Rezultati ankete:

Anketa je zajemala ključne elemente, ki so potrebni za uspešna pogajanja. Rezultat ankete je pokazal, da slovenski managerji posvečajo premalo pozornosti pogajanju, da jim primanjkuje pogajalskega znanja in veščin, v katerih bi se morali izpopolnjevati. Pri pogajanjih prehitro popuščajo zato po končanih pogajanjih ne dosežejo rezultata, ki bi ga lahko. Premalo se usmerjajo na poslušanje druge strani, kar vodi v pomankanje informacij, ki so zelo pomembne za nadaljnji potek pogajanj. Nekateri celo dajejo informacije namesto, da bi jih pridobivali. Manjka jim pripravljenosti za tveganje, zato tudi ne znajo presoditi koliko je nasprotnik pripravljen popustiti. Postavljajo si prenizke cilje in tako ne dosežejo boljšega rezultata. Po končanih pogajanjih posvečajo premalo pozornosti pregledu doseženih rezultatov, ki omogočijo, da se odkrijejo morebitne napake, ki so se pojavile med pogajanjem in katerim bi se lahko v naslednjih pogajanjih izognili. Premajhno pozornost posvečajo etiki v pogajanjih in si tako ogrožajo možnosti za nadaljnja sodelovanja. V premajhni meri opravljajo pregled doseženih rezultatov in ne odpravljajo napak za prihodnja pogajanja.

Čeprav se slovenski managerji v nekaterih primerih pogajajo tudi dobro (upoštevanje win-win pogajanj, ustrezna priprava na pogajanja, prepričevanje nasprotne strani s stvarnim dokazom, opravljanje finančnih izračunov med pogajanjem), pa brez ostalih ključnih elementov pogajanja ne bodo uspešna in ne bodo pripeljala do željenih rezultatov.

4.4 PREDLOGI

Sodelovanje na vseh področjih je nujnost. V poslovnem svetu podjetja sklepajo strateška zaveznitva z najbolj zagrizenimi konkurenti. Združujejo sredstva za raziskave in razvoj, si delijo proizvodne zmogljivosti in se medsebojno izpopolnjujejo. Podjetja vstopajo v dolgoročna partnerstva z dobavitelji s katerimi prej niso sodelovala. Delavci in managerji se vsebolj zavedajo, da ne bodo mogli delati, če ne bodo delali skupaj. Zmožnost sodelovati z bivšimi nasprotniki je pogoj za preživetje. Čeprav se pogajamo vsak dan, se ni lahko dobro pogajati. Vsaka situacija, ki vključuje pogajanje, je edinstvena. Rešitev, ki je iskana za posamezno situacijo, mora biti izdelana na lasten način. Vsak pogajalec mora razviti lasten pristop k pogajanju.

Področje pogajanj je pri nas malo obdelano in dobro bi bilo, da bi se z njim nekoliko bolje spoznali. Potrebni bi bilo več knjig, teh je sicer v tujini kar precej glede na naše razmere, kjer jih je zelo malo. Koristno bi bilo organizirati več tečajev, seminarjev in izobraževanj s tega področja. Tako fakultete kot tudi srednje šole bi lahko vključile pogajanja v svoj učni program in tako omogočile, da bi imeli bodoči managerji in zaposleni o pogajanjih ustrezna znanja. Sredstva javnega obveščanja bi lahko z raznimi oddajami pripomogla k večji izobraženosti in poznavanju tega področja. V podjetjih pa bi bilo koristno, da niso samo managerji tisti, ki se znajo pogajati, temveč bi bili o spretnostih pogajanja poučeni tudi delavci in sindikati. Gospodarska zbornica, Društvo Manager, sredstva javnega obveščanja bi morala bolj pospeševati strokovnost pogajalskih procesov in seznaniti managerje, sindikate, delavce ter ostale, ki se vsakodnevno pogajajo, o pomenu pogajanj. Vse to bi pripomoglo k dvigu pogajalske kulture pri nas, kar bi vodilo k zmanjšanju konfliktov in njihovemu lažjemu in učinkovitejšemu reševanju.

5. ZAKLJUČEK

Pogajanja veljajo za široko in zahtevno področje, zato je potrebno imeti ustrezna znanja in veščine. Vse več je mednarodnih povezav kar postavlja pred slovenske managerje vedno nove zahteve. Slovenski manager kot pogajalec bo moral te zahteve upoštevati, če bo želel uspevati na vse bolj zahtevnem domačem in svetovnem trgu. Veliko vlogo pri uspešnosti pogajalcev igrata sposobnost življenja v druge in iskanje različnih rešitev.

Uspešna pogajanja temeljijo na integrativni (dobim-dobim) strategiji, kjer udeleženci v pogajanju določijo cilje, ki bodo omogočili, tako eni kot drugi strani, dosego željenega rezultata. Gre za proces določanja ciljev, kjer bosta lahko obe udeleženi strani v pogajanju povečali končni rezultat. Za uspešnost integrativnega pogajanja je pomembno, da udeleženci razumejo medsebojne potrebe in cilje, da omogočijo odprt pretok informacij in idej, da se osredotočijo na podobnosti in ne na razlike in da poskušajo poiskati rešitve, ki bi omogočile zadovoljitev za obe strani.

Rezultat ankete je pokazal, da slovenskim managerjem primankuje pogajalskega znanja in veščin, v katerih bi se morali izpopolnjevati. Premalo se usmerjajo na poslušanje druge strani, kar vodi v pomankanje informacij. Manjka jim pripravljenosti za tveganje, zato tudi ne znajo presoditi koliko je nasprotnik pripravljen popustiti. Postavljajo si prenizke cilje in tako ne dosežejo boljšega rezultata. Premajhno pozornost posvečajo etiki v pogajanjih in si tako ogrožajo možnosti za nadaljnja sodelovanja. V premajhni meri opravljajo pregled doseženih rezultatov in ne odpravljajo napak za prihodnja pogajanja.