

Vpliv znanja na uspešno delovanje podjetja

Nataša Pivec

natasa.pivec@amis.net

Povzetek

Na uspešno delovanje podjetja vplivajo številni notranji in zunanji dejavniki. Mnoge raziskave so pokazale in potrdile, da je dolgoročna uspešnost podjetja odvisna zlasti od sposobnosti razvijanja novega znanja in njegove uporabe. V ta namen podjetja krepijo celovit proces managementa znanja. V prispevku na podlagi primarnega in sekundarnega pridobivanja podatkov proučujemo pomen znanja pri ustvarjanju pogojev uspešnega delovanja podjetja. Izvedba primarne raziskave nam je dovoljevala podati temeljno ugotovitev v zvezi z vplivom procesa razvijanja znanja na uspešno delovanje slovenskih srednje velikih in velikih podjetij.

Ključne besede: znanje podjetja, management znanja, razvijanje znanja, uspešnost na temelju znanja

1 Uvod

V sodobnem poslovnem okolju je postalo relevantno znanje posameznikov, skupin in celotnega podjetja temeljni vir in dejavnik uspešnega delovanja podjetja. Podjetja so na ta način postavljena pred izziv, kako uspešno prepoznati, razviti, obvladati in uporabiti znanje za zagotavljanje izboljšane delovanja podjetja. V ta namen se praviloma poslužujejo managementa znanja (angl. *knowledge management*). Številni avtorji, med njimi tudi Prusak (povz. po Gomezelj Omerzelova 2008, 55) navajajo, da so ekonomisti, ki so v raziskavah proučevali dejavnike trajne konkurenčne prednosti in uspešnega delovanja podjetja, prišli do spoznanja, da so edino, kar daje podjetju konkurenčno prednost in je zanj trajna, osvojeno znanje in sposobnost njegove uporabe. Podobne ugotovitve lahko zasledimo tudi v mnogih drugih raziskavah: Kim in drugi 2006, Greiner in drugi 2007, Tang 2008, Killen in drugi 2008, Kamyia in drugi 2010, Čater 2006, 2007, Gomezelj Omerzel 2008, 2009, Meško Štok 2009 ...

Zaradi velike pomembnosti znanja pri zagotavljanju uspešnega delovanja podjetja smo se v prispevku osredotočili na pojasnjevanje vpliva razvijanja znanja na uspešno delovanje podjetja. V prvem delu prispevka predstavljamo teoretične osnove, ki jih nato s pomočjo primarne in sekundarne raziskave tudi potrjujemo. Opravljena empirična raziskava med srednje velikimi in velikimi podjetji nam je omogočila podati temeljne ugotovitve v zvezi z uspešnim delovanjem podjetja na temelju znanja v slovenskem gospodarstvu.

2 Temeljne značilnosti znanja podjetja

Znanje podjetja opredelimo kot informacijo, ki je organizirana in analizirana, da bi bila razumljiva in uporabna za reševanje problemov in sprejemanje odločitev (Turban 1992, povz. po Beckman 1999, 3). Vendar vsako znanje še ne pomeni osnove za uspešno delovanje podjetja, koristno je zlasti implicitno znanje, ki je shranjeno v glavah posameznikov ter ga je težko prenesti in pretvoriti v pisno obliko. Polanyi je že leta 1966 zapisal, da znajo ljudje veliko več, kot jim uspe dejansko povedati. Svoje prepričanje je utemeljil z delitvijo znanja na eksplicitno (kodirano) in tacitno (implicitno) obliko. Tacitno znanje je opredelil kot osebno obliko znanja, ki jo je zelo težko formalizirati in posledično prenašati. Eksplicitno znanje pa je tisto, ki ga lahko kodiramo in je prenosljivo v formalen in sistematičen jezik (Polany 1983, povz. po Williams 2006, 82).

V strokovni literaturi je znanje podjetja opredeljeno kot intelektualni kapital, ki je seštevek človeškega in strukturnega kapitala ter predstavlja razliko med tržno in knjigovodsko vrednostjo podjetja (Brooking 1998). Na podlagi navedenega nekatera podjetja na trgu dosegajo vrednost, ki krepko presega njihovo knjigovodsko vrednost (npr. Microsoft, Apple, Coca Cola itd.). Za učinkovito ustvarjanje in izkoriščanje intelektualnega kapitala mora podjetje v svoje delovanje vključiti proces managementa znanja.

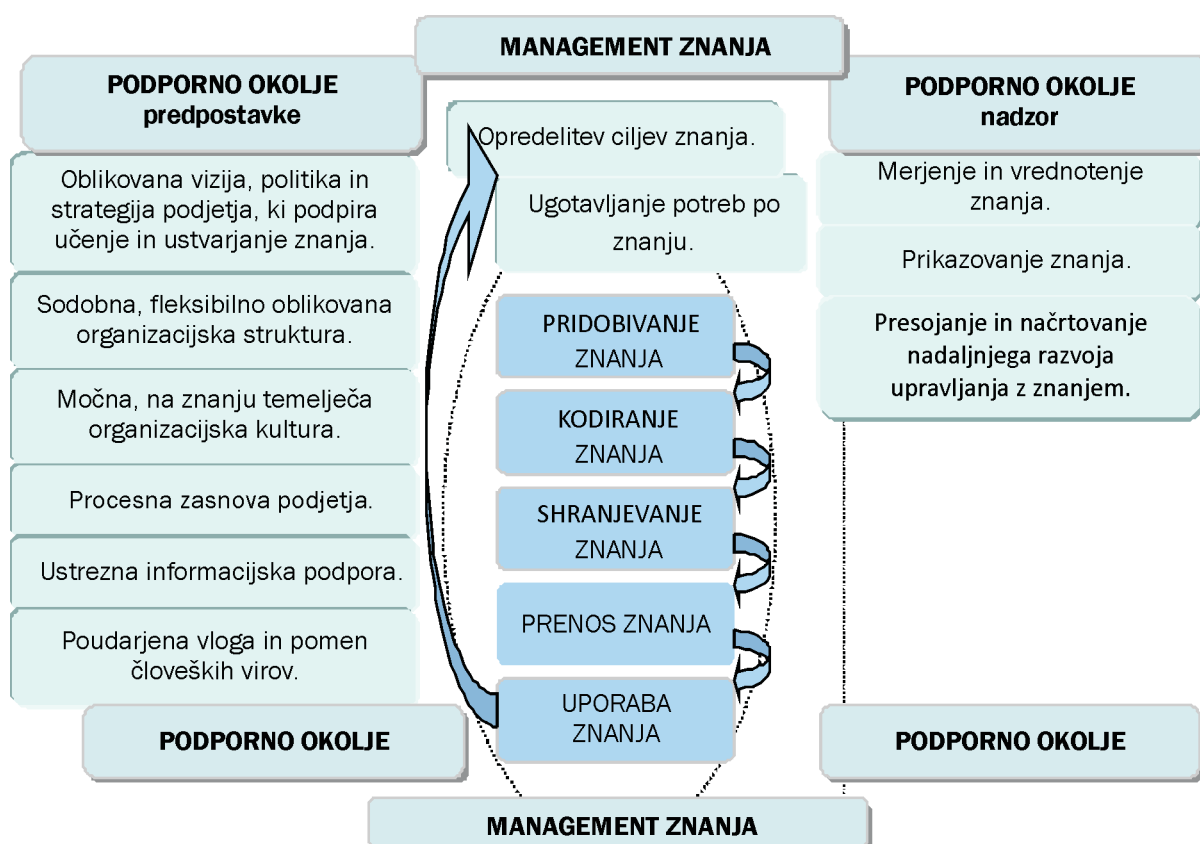
3 Management znanja kot celovit proces

Opazimo lahko, da se v podjetjih vedno bolj osredotočajo na iskanje najboljše prakse ugotavljanja, pridobivanja, kodiranja, širjenja, varovanja in uporabe znanja. Navedeni proces se v teoriji in praksi pojmuje kot »knowledge management«, ki ga slovenski avtorji prevajajo kot upravljanje z znanjem, management znanja, ravnanje z znanjem in poslovođenje znanja.

Management znanja je kompleksen proces, ki ga lahko v grobem delimo na dva temeljna dela, na

podporno okolje (predpogoji in nadzor) in razvijanje znanja. Podporno okolje zajema vrsto pogojev, ki morajo biti izpolnjeni pred uvedbo in izvedbo procesa razvijanja znanja, pri čemer mislimo zlasti na ustrezno vizijo, politiko in strategijo podjetja ter na primerno strukturno, kulturno ter tehnološko urejenost podjetja. Osrednji del procesa predstavlja razvijanje znanja, ki je sestavljen iz faz ugotavljanja, pridobivanja, razvoja, razdelitve, uporabe in ohranjanja znanja. Celovit proces managementa znanja je prikazan na sliki 1.

Podjetja imajo številne razloge za uvajanje in izvajanje managementa znanja. Dalkir (2005, 20) jih je



Slika 1: Celovit proces managementa znanja. Prirejeno po Pirc (2001, 29–31), Maček (2000, 12–15), Kop (2001, 13–25), Možina (2006, 146–150).

Tabela 1: Prednosti managementa z znanjem na ravni posameznika, skupin in celotnega podjetja. Prirejeno po Dalkir (2005, 20).

Prednosti na ravni posameznikov:	Prednosti na ravni skupin oziroma timov:	Prednosti na ravni celotnega podjetja:
- posameznikom pomaga, da opravljajo svoje delo in prihranijo čas z boljšim odločanjem in reševanjem problemov; - krepi občutek povezanosti in skupnosti v podjetju; - posameznikom pomaga, da ostanejo na tekočem; - ponuja izzive in priložnosti za prispevanje.	- razvija poklicne veščine; - podpira mentorstvo med enakovrednimi; - omogoča učinkovitejše povezovanje in sodelovanje; - razvija kodeks poklicne etike, ki se ga člani lahko držijo; - razvija skupni jezik.	- pomaga podpirati strategijo; - hitro rešuje probleme; - razprši dobre prakse; - izboljša znanje, vgrajeno v izdelke in storitve; - navzkrižno širi ideje in ponuja več priložnosti za inovacije; - omogoča podjetjem, da lažje obdržijo prednost pred konkurenco; - gradi organizacijski spomin.

razdelil na tri ravni, in sicer posameznika, skupine in celotnega podjetja. Prednosti glede na posamezno raven so prikazane v tabeli 1.

Za učinkovito izvajanje managementa znanja najrazvitejša podjetja zaposlujejo managerje organizacijskega učenja (CLO-Chief Learning Officer), managerje za ravnanje z informacijami (CIO-Chief Information Officer) in managerje znanja (CKO-Chief Knowledge Officer).

4 Uspešno delovanje podjetja na temelju znanja

Kot smo že opozorili, na uspešno delovanje podjetja vplivajo številni dejavniki, med katerimi je v ospredje postavljeno znanje kot temeljni ekonomski dejavnik, ki ustvarja določeno vrednost podjetja. Vrednost podjetja na temelju znanja se začne ustvarjati takrat, ko prek svojih nosilcev povzroča poslovno aktivnost, ki jo lahko merimo na trgu (Možina 2002, 800) ali preprosto povedano, ko smo sposobni znanje uporabiti v inovativne in konkurenčne namene. Uspešnost podjetja na temelju znanja se ustvarja prek blagovnih znamk, patentov, licenc, dobrega imena, strateških povezav, seznama ključnih kupcev, ipd. Tudi Barney (1991, 2007, povz. po Kamya in drugi 2010, 2972) je vrednost znanja povezal z oblikovanjem blagovnih znamk, razvoja kompetenc in sposobnosti zaposlenih ter z organizacijskimi procesi in pogodbami, ki jih konkurenti težko posnemajo. Davenport in Prusak (1998, povzeto po Gomezelj-Omerzel 2008a, 24) vidita koristi, ki jih prinaša znanje podjetju v: boljših odločitvah, hitrejšem odzivanju na probleme, večji produktivnosti, izmenjavi izkušenj in znanja, znižanju stroškov, ustvarjanju novih poslovnih priložnosti, povečanju dobička in privlačnosti podjetja za dobre zaposlenice.

5 Pregled empiričnih raziskav izbrane problematike

Pri pregledu slovenskih objav s področja vpliva znanja na delovanje podjetja lahko zasledimo številne raziskave, ki potrjujejo vpliv znanja na uspešno delovanje podjetja. V tem primeru je smiselno omeniti raziskave, ki so jih opravili in/ali objavili: Maček (2000), Aleša Saša Pirc (2001), Čater (2006, 2007), Češnovar (2006), Gomezelj Omerzelova (2008, 2008a, 2009) in Meško Štokova (2009). V nadaljevanju navajamo temeljne ugotovitve nekaterih izbranih raziskav.

Čater (2006, 387–390) se je pri svojem raziskovanju osredotočil na preverjanje povezave med konkurenčno prednostjo podjetja na temelju znanja in uspešnostjo podjetja. Avtor je želel z raziskavo potrditi osnovno raziskovalno hipotezo, ki pravi: »Več kot je v podjetju relevantnega znanja in bolj kot ima podjetje kakovosten sistem managementa znanja, večja je njegova uspešnost.« Raziskava je bila izvedena med majhnimi, srednjimi in

velikimi slovenskimi podjetji. K sodelovanju so povabili 508 podjetij, realizirani vzorec je predstavljal 225 podjetij. Raziskava je potrdila raziskovalno hipotezo, kar pomeni, da več kot je v podjetju relevantnega znanja in bolj kot ima podjetje kakovosten sistem managementa znanja, večja je njegova uspešnost.

Podobne rezultate je pridobila tudi Gomezelj Omerzelova (2008, 2008a, 2009), ki je leta 2007 opravila raziskavo med malimi in srednje velikimi podjetji. Pridobivanje podatkov je potekalo na podlagi anketnega vprašalnika. K sodelovanju je bilo povabljenih 1355 malih in srednje velikih podjetij, odzivnost je bila nizka 12,76 %, kar je predstavljalo 173 podjetij. Pridobljeni rezultati in njihova analiza so potrdili, da je management znanja eden ključnih dejavnikov poslovne uspešnosti (Gomezelj Omerzel 2009, 88–92) ter da so podjetja z več znanja poslovno uspešnejša kot tista podjetja z manj znanja (Gomezelj Omerzel 2008a, 111).

V tem kontekstu je treba omeniti tudi obširno raziskavo, glede na predmet proučevanja verjetno najboljše do sedaj, ki jo je opravila Meško Štokova (2009) ter se nanaša na področje managementa znanja in njegovega vpliva na kakovost in poslovno odličnost podjetja. Raziskava je trajala 28 mesecev, v vzorec je bilo zajetih 825 managerjev srednje velikih in velikih slovenskih podjetij. Zbiranje podatkov je potekalo v letih 2006 in 2007 na podlagi anketnega vprašalnika. Temeljno spoznanje, ki ga lahko povzamemo iz zelo obširne raziskave, se nanaša na spoznanje, da se v večini proučevanih podjetij zavedajo pomena znanja ter da uspešno razvijanje znanja vpliva tako na kakovost kot tudi na poslovno odličnost podjetja.

Pri pregledu tujih raziskav lahko v prvi vrsti opazimo precejšnje število inštitutov, ki se ukvarjajo s področjem managerskih raziskav, zlasti z managementom, naštejmo nekatere izmed njih: AIM Research – Advanced Institute of Management Research, Canadian Institute of Knowledge Management, Institute for Knowledge and Innovation the George Washington University, Knowledge Management Institute Graz, Teleos Leadership Institute. Slednji je v sodelovanju z KNOW Network razvil program, imenovan Most Admired Knowledge Enterprises – Global MAKE (najbolj občudovano znanje podjetja) z namenom identificiranja in nagrajevanja podjetij, ki imajo vodilno vlogo pri ustvarjanju intelektualnega kapitala, tako da pretvarjajo novo in že pridobljeno znanje v nadpovprečne izdelke, storitve in rešitve. V raziskavo so vključena podjetja iz Severne Amerike, Evrope in Azije (zlasti podjetja iz Indije in Japonske) (Chase 2007, 20–21).

Pozitiven vpliv znanja na uspešno delovanje podjetja potrjujejo tudi raziskave, ki jih je opravil in objavil The Economist Intelligence Unit v sodelovanju z Tata Consultancy Services (TCS) (2005) med 104 podjetji iz Zahodne Evrope. Z vidika našega proučevanja je zanimiva tudi raziskava, ki jo je izvedel Chih-Chung Chen (2007) med kitajskimi podjetji, ki se ukvarjajo z bančnimi storitvami. Raziskava je potrdila, da tista podjetja, ki so se pripravljena konstantno izobraževati in neprestano izpopolnjevati svoje sposobnosti, spretnosti

in inovacijske potenciale, dosegajo boljšo konkurenčno in poslovno uspešnost podjetja.

5 Vpliv znanja na uspešno delovanje srednje velikih in velikih podjetij v slovenskem poslovnem okolju

5.1 Metodološko ozadje raziskave

Vpliv razvijanja znanja na uspešno delovanje srednje velikih in velikih podjetij v slovenskem gospodarstvu smo testirali s pomočjo raziskovalne hipoteze, ki pravi: »Proces razvijanja znanja ima pozitiven vpliv na izboljšano delovanje podjetja.« Empirično raziskavo smo izvedli v aprilu 2011, statistično populacijo so predstavljala srednje velika in velika podjetja, ki spadajo med gospodarske družbe ter so po pravnoorganizacijski obliki delniške družbe in družbe z omejeno odgovornostjo. Po podatkih Statističnega urada RS je bilo na dan 31. 12. 2009 takšnih podjetij v Sloveniji 1555, od tega 1291 srednje velikih in

264 velikih podjetij. Iz raziskave smo izločili vse druge pravne osebe, kot so zavodi, društva in zveze društev, zadruge, državne organe in lokalne skupnosti ter samostojne podjetnike in druge fizične osebe.

Na podlagi statificiranega naključnega vzorčenja smo k sodelovanju povabili 200 srednje velikih in 200 velikih podjetij. Anketiranje je potekalo s pomočjo spletnega anketnega vprašalnika, ki smo ga oblikovali z orodjem LimeSurvey. Vprašanja so bila oblikovana v obliki trditve, v ta namen smo uporabili petstopenjsko Likertovo lestvico, pri čemer je ocena 1 pomenila popolno nestrinjanje in ocena 5 popolno strinjanje s trditvijo. Odgovore smo nato iz spletne baze LimeSurvey prenesli v računalniški program SPSS in Excel ter jih analizirali.

5.2 Temeljne ugotovitve raziskave

Pri raziskovalni hipotezi smo domnevali, da bolj kot ima podjetje razvit proces razvijanja z znanjem (neodvisna

Tabela 2: Deskriptivna statistika za vplivi na uspešno delovanje podjetja in proces razvijanja znanja v podjetju. Vir: Lastna raziskava, podatki pridobljeni s programom SPSS.

Vplivi na uspešno delovanje podjetja – splošne trditve	N	AR	St. AR	Proces razvijanja z znanjem- splošne trditve	AR	St. AR
V podjetju razpolagamo z drugačnim znanjem kot naši konkurenti.	66	3,64	0,091	Obstoječa vizija in politika podjetja podpirata proces učenja in razvijanja znanja.	4,03	0,096
V podjetju imamo znanja, ki jih je težko popolnoma imitirati oziroma kopirati.	66	3,73	0,093	Potrebna znanja v podjetju so načrtovana in zapisana.	3,8	0,097
V podjetju imamo znanja, ki jih je težko prenesti v novo poslovno okolje.	66	3,38	0,12	Zaposleni večino znanja pridobivajo znotraj podjetja na podlagi internih izobraževanj, timskega dela.	3,67	0,1
V podjetju pridobljeno znanje konstantno dopolnjujemo in zamenjujemo.	66	3,8	0,081	Zaposleni večino znanja pridobijo zunaj podjetja, na seminarjih, delavnicah, konferencah.	3,53	0,095
V podjetju se lahko pohvalimo z učinkovitim procesom razvijanja znanja.	66	3,65	0,102	V podjetju imamo ključna znanja, shranjena v raznih pisnih oblikah.	3,71	0,096
				Večino znanja v podjetju prenašamo s pomočjo sodobne informacijske tehnologije.	3,67	3,67
				Ključna znanja podjetja so strogo varovana.	3,56	3,56

Tabela 3: Povezanost med procesom razvijanja znanja in vplivom na izboljšano delovanje podjetja. Vir: Lastna raziskava, podatki pridobljeni s programom SPSS.

Povezava med procesom razvijanja znanja in vplivom na izboljšano delovanje podjetja			Razvijanje znanja	Vplivi na delovanje
Spearmanov koeficient korelacije	Razvijanje znanja	Korelacijski koeficient	1,000	,385**
		Stopnja značilnosti (2-stransko)	.	,001
		N	66	66
	Vplivi na delovanje	Korelacijski koeficient	,385**	1,000
		Stopnja značilnosti (2-stransko)	,001	.
		N	66	66

** Povezava je značilna pri 0,01 (2-stransko).

spremenljivka), večji ima vpliv na uspešno delovanje podjetja (odvisna spremenljivka). Povprečne ocene posameznih trditev pri neodvisni in odvisni spremenljivki smo pridobili na podlagi opisne (deskriptivne) statistike (tabela 2).

Pri sklopu trditev, ki se nanašajo na spremenljivko vplivi na uspešno delovanje podjetja, so anketirana podjetja najvišjo povprečno oceno pripisala trditvi, da znanje konstantno dopolnjujejo in zamenjujejo (ocena 3,80). Svojo uspešnost podjetja prepoznajo tudi v znanju, ki ga je težko popolnoma imitirati ali kopirati (ocena 3,73) in je praviloma tudi drugačno od konkurentov (ocena 3,64). Za učinkovito obvladovanje znanja podjetja relativno velik pomen pripisujejo tudi procesu razvijanja znanja (ocena 3,65). Anketirana podjetja so v povprečju najslabše ocenila trditev, da imajo v podjetju znanje, ki ga je težko prenesti v novo poslovno okolje (ocena 3,38). V drugem sklopu trditev, pri spremenljivki razvijanje znanja, lahko opazimo dokaj visoko povprečno oceno pri trditvi, da je znanje podjetja opredeljeno v viziji in politiki podjetja (ocena 4,03) ter da so potrebna znanja načrtovana in zapisana (ocena 3,71) ter shranjena v pisnih oblikah (ocena 3,71), ki jih nato prenašajo s pomočjo sodobne informacijske tehnologije (ocena 3,67). Zaposleni nekoliko več znanja pridobivajo znotraj (ocena 3,67) kakor zunaj podjetja (ocena 3,53).

Raziskovalno hipotezo, ki bi potrdila ali ovrgla domnevo o pozitivnem vplivu znanja in razvijanja znanja na uspešno delovanje podjetja, smo želeli testirati s pomočjo Pearsonovega koeficienta korelacije, vendar se je izkazalo, da neodvisna spremenljivka razvijanje znanja ni normalno porazdeljena, zato smo uporabili Spearmanov koeficient korelacije. Iz tabele 3 je razvidno, da Spearmanov koeficient korelacije znaša 0,385, kar kaže na srednje močno povezanost med spremenljivkama. Spearmanov koeficient korelacije je statistično značilen ($p < 0,05$), kar nam dovoljuje posploševanje na celotno populacijo. Z 0,1-odstotnim tveganjem smo hipotezo potrdili in prišli do zaključka, da bolj kot je proces razvijanja znanja razvit, večji vpliv ima na uspešno delovanje podjetja. Kot smo že zapisali, so do podobnih spoznanj prišli tudi številni drugi avtorji.

6 Sklep

Sodobne poslovne razmere, kot so globalizacija, kriza in drugi pritiski iz okolja, zahtevajo od podjetij vedno več vlaganj v razvoj novih ter zamenjavo in nadgradnjo pridobljenih znanj. Znanje in sposobnost za njegovo uporabo so postali temeljni element za zagotavljanje konkurenčnih prednosti tako na ravni posameznika, skupine, kakor tudi celotnega podjetja. Tako so se podjetja morala spopasti s problemom prepoznavanja in obvladovanja relevantnega znanja. Management znanja je postal temeljni proces pri reševanju tovrstnih problemov. Pri tem pa moramo management znanja obravnavati kot celovit proces, ki je pogojen z ustreznim podpornim okoljem ter procesom razvijanja znanja. Uspešnost podjetja na temelju znanja je praviloma pogojena z učinkovitostjo

managementa znanja, zato lahko vpliv znanja na uspešno delovanje podjetja razumemo kot vzročno posledično razmerje med znanjem, managementom znanja, konkurenčno prednostjo, izboljšanim delovanjem podjetja in uspešnostjo podjetja.

Pri proučevanju empiričnih raziskav s področja znanja podjetja in managementa znanja v slovenskih podjetjih smo ugotovili, da se podjetja z vsakim letom bolj zavedajo pomena znanja kot graditelja konkurenčne prednosti in posledično uspešnega delovanja. Navedeno je potrdila tudi opravljena empirična raziskava med srednje velikimi in velikimi podjetji. Raziskava je tudi potrdila domnevo, da kakovosten proces razvijanja znanja vpliva na uspešno delovanje podjetja.

Prispevek lahko zaključimo s sklepno trditvijo, da bodo tista podjetja, ki bodo razpolagala z več relevantnega znanja in ga uspešno prenašala v nove izdelke in storitve, poslovno uspešnejša ter si na trgu ustvarjala trajno konkurenčno prednost in dominanten tržni položaj.

7 Literatura

- Beckman, T. (1999). The current state of knowledge management. V J. Liebowitz (ur.), Knowledge management handbook. Boca Raton: CRC Press.
- Brooking, A. (1998). Intellectual capital. London: International Thomson Business Press.
- Chase, R. L. (2007). Examining global knowledge trends. Knowledge Management Review 9(jan/feb). Pridobljeno 20. 8. 2011, s http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5362/is_200701/ai_n21282034/.
- Chen, C. C. (2007). The Effect of Organizational Change Readiness on Organizational Learning and Business Management Performance. The Business Review – Cambridge 8(2). Pridobljeno 20. 8. 2011, s <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=24&did=1416810461&SrchMode=1&sid=2&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1209023566&clientId=70262>.
- Čater, T. (2006). Pomen osnov konkurenčne prednosti podjetja v skladu s šolo na temelju znanja. Organizacija 39(6), 386–392.
- Čater, T. (2007). Dejavniki konkurenčne prednosti in uspešnosti podjetja. Naše Gospodarstvo 53 (1–2), 18–27.
- Češnovar, T. (2006). Raziskave na poti k učečemu se podjetju. V S. Možina in J. Kovač (ur.), Menedžment znanja – na poti k učečemu se podjetju. Maribor: Založba Pivec.
- Dalkir, K. (2005). Knowledge management in theory and practice. Oxford: Elsevier/Butterworth Heinemann, cop.
- Economist Intelligence Unit in Tata Consultancy Services. (2005). Know how Managing knowledge for competitive advantage. Pridobljeno 10. 9. 2011, s http://graphics.eiu.com/files/ad_pdfs/Tata_KnowHow_WP.pdf.
- Greiner, M. E., Böhmman T., in Krcmar, H. (2007). A strategy for knowledge management. Journal of

- Knowledge Management 11(6). Pridobljeno 10. 9. 2011, s <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1631474&show>.
- Gomezelj Omerzel, D. (2008). Znanje zaposlenih ter poslovna uspešnost malih in srednje velikih podjetij. Koper: Fakulteta za management.
- Gomezelj Omerzel, D. (2008a). Merjenje in vpliv znanja podjetnika v majhnih in srednje velikih podjetjih. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Gomezelj Omerzel, D. (2009). Management znanja v majhnih in srednjih podjetjih. Koper: Fakulteta za management.
- Kamya, M., Ntayi, J. M., in Ahiauzu A. (2010). Knowledge management and competitive advantage: The interaction effect of market orientation. *African Journal of Business Management* 4(14). Pridobljeno 10. 9. 2011, s <http://www.academicjournals.org/ajbm/pdf/pdf2010/18Oct/Kamya%20et%20al.pdf>.
- Killen, C. P., Hunt, R. A., in Kleinschmidt, E. J. (2008). Learning investments and organizational capabilities. *International Journal of managing projects in Business* 1(3). 18 Pridobljeno 10. 9. 2011, s <http://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/learning-investments-and-organizational-capabilities-case-studies-on-dg4Iu7Ya6g>.
- Kim, S., Lee, C., in Park, Y. (2006). The implementation framework of knowledge management system for successful knowledge management: A case of R&D supporting KMS Pridobljeno 10. 9. 2011, s <http://www.iamot.org/conference/index.php/ocs/10/paper/view/1622/750>.
- Kop, A. (2001). Poslovođenje znanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Maček, M. (2000). Upravljanje znanja v slovenskih podjetjih. Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital.
- Meško Štok, Z. (2009). Management znanja v sodobnih organizacijah. Koper: Fakulteta za management.
- Možina, S. (ur). (2002). Management – nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta.
- Možina, S. (2006). Vloga menedžmenta znanja v organizaciji. V S. Možina in J. Kovač (ur), *Menedžment znanja – na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Založba Pivec.
- Pirc, A. S. (2001). Pomen ravnateljeve vloge pri oblikovanju ustrezne kulture za ravnanje z znanjem. 2. znanstveno posvetovanje o organizaciji: Spreminjanje organizacije in vloga ter ravnanje z znanjem (str. 27–34).
- Tang, J. (2008). The Development of a Two-Stage Knowledge Management System for Electronic and Electrical Engineering Manufactures. *International Journal of Management* 2(3). Pridobljeno 10. 9. 2011, s http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5440/is_200809/ai_n30992456/?tag=mantle_skin;content.
- Williams, R. (2006). Narratives of knowledge and intelligence ... beyond the tacit and explicit. *Journal of Knowledge management* 10(4). Pridobljeno 10. 9. 2011, s http://acastice.iict.ch/cours/gti/Documents%20partages/_Articles/2006_NarrativesOfKnowledgeAndIntelligence.pdf.

mag. **Nataša Pivec**, mag. ekon.in posl. ved, je leta 2011 na Ekonomsko-poslovni fakulteti v Mariboru magistrirala s področij managementa, organizacije in človeških virov. Proučevala je vlogo znanja v delovanju sodobnih podjetij. Po opravljenih pedagoško-andragoških obveznostih je začela sodelovati z Ljudsko univerzo Celje kot predavateljica na ravni formalnega in neformalnega izobraževanja. Svojo izobraževalno pot nadaljuje tudi na doktorskem študiju.