

**RIADENIE PODNIKU V PODMIENKACH ZNALOSTNEJ  
EKONOMIKY**

**MANAGE OF THE COMPANY IN TERMS OF THE KNOWLEDGE  
ECONOMY**

**Ivana Krúpová<sup>1</sup>, Monika Tomčíková<sup>2</sup>**

**ABSTRACT**

*The paper deals the characteristics of the knowledge economy and knowledge management. Is nothing new in business practice when organization still working on innovation. We are always looking for new ways how to adopt new strategy which implementation to bring in future for company competitive success on market. In terms of the knowledge economy is very important intellectual capital. The knowledge and information are the basic factors of competitive success.*

**KEY WORDS**

*Knowledge economy. Knowledge management. Competition. Success. Implementation.*

**JEL Classification**

M12, M21

**ÚVOD**

Spoločenský a hospodársky vývoj vo svete zapríčinili, že celá ekonomika musela prejsť transformáciou a to v zmysle orientácie na nové zdroje v podobe znalostí. Práve preto hovoríme o vzniku tzv. novej ekonomiky, resp. znalostnej ekonomike. Na tieto zmeny/výzvy musia samozrejme odpovedať aj firmy, ktoré chcú byť i naďalej konkurencieschopné a svoj potenciál hľadať v zdrojoch prinášajúcich myšlienky, inovácie, schopnosti a znalosti. Ak tieto budú firmy tieto zdroje efektívne využívať, môžu získať neoceniteľnú konkurenčnú výhodu na trhu

**Príčiny vzniku novej ekonomiky**

Významné zmeny, ktoré neustále vo svete prebiehajú v čase, kedy sa svet stáva stále globálnejší, kde vzdialenosti strácajú svoju úlohu a je nutné riešiť všetko v globálnom merítku, kedy sa z konkurencie stáva hyper-konkurencia, musí aj ekonomika reagovať na nové trendy a potreby spoločnosti.

Koncom 20. storočia dochádza k práve k takýmto výrazným spoločenským a hospodárskym zmenám, ktoré prinútili spoločnosť a najmä organizácie k rozvoju nových modelov a koncepcií. Dochádza teda ku vzniku nových organizačných modelov. Medzi hlavné dôvody, ktoré podmienili ich rozvoj podľa patria:

- Kontinuálny úbytok materiálnych zdrojov (práca, kapitál, prírodné zdroje), nevyhnutných pre výrobu, signalizoval potrebu nového zdroja, s ktorým bude možné dosahovať rast a rozvoj organizácie i v budúcnosti,

---

<sup>1</sup> Mgr. Ivana Krúpová, Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu, Katedra manažmentu, spoluautorský podiel 50%

<sup>2</sup> PhDr. Monika Tomčíková, Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu, Katedra manažmentu, spoluautorský podiel 50%

- Globalizačné tendencie,. Technologický pokrok, sociálny, politický, legislatívny, demografický a ekonomický rozvoj, ktorého dôsledkom bolo generovanie veľkého množstva informácií, výrazná akcelerácia rozvoja konkurenčného prostredia firiem, čo vyústilo v hľadanie nových zdrojov konkurenčných výhod,
- Rozvoj manažérskych konceptov a teórií, napríklad v oblasti vedenia ľudí a organizačnej štruktúry, zameriavajúcich sa na zlepšenie činnosti organizácie prostredníctvom efektívnejšieho využitia pracovnej sily v zmysle využitia jej duševných schopností (myšlienka participatívneho manažmentu),
- Meta- sektorová štrukturálna premena národného hospodárstva spôsobujúca zmenu proporcionality využívania manuálnej a intelektuálnej práce. [3]

Výsledkom týchto zmien je nový pohľad na význam informácií, znalostí vedomostí ako na dôležitý zdroj konkurenčnej výhody. Tieto zmeny sú nazývané pojmom **nová ekonomika** (v pôvodnom anglickom ekvivalente nazvaná ako „The New Economy“), **znalostná ekonomika**, prípadne znalostná alebo informačná spoločnosť, či spoločnosť založená na znalostiach. O znalostiach ako o výraznej konkurenčnej výhode sa však uvažovalo už dávno pred tým, ako tieto skutočnosti nastali.

Už v roku 1980 (v knihe The Third Wave) charakterizovali Tofflerovci „tretiu vlnu“, v ktorej primárnym faktorom nového systému tvorby bohatstva budú znalosti, ako zárodok rodiaceho sa nového podnikateľského paradigmu v podmienkach turbulencie a chaosu. Zatiaľ čo „tradičná“ ekonómia stále trvala na podmienkach „druhej vlny“ kde zdrojom bohatstva bola práca, pôda kapitál, „tretie vlnové“ podmienky vyžadujú riadenie znalostí a ich hodnotenie, organizačné aj individuálne učenie, vytváranie celej škály znalostí a pod. [4]

Podobne tiež v 50. rokoch minulého storočia Peter Drucker vo svojej publikácii nazvanej Vek diskontinuity predvídal vznik a rozvoj novej, znalostnej ekonomiky, kde poukazuje na to, že základným prostriedkom už nebudú prírodné zdroje ako je pôda ani kapitál alebo práca v zmysle výroby hmotných statkov, ale základným ekonomickým zdrojom a výrobným prostriedkom sa stanú práve vedomosti a znalosti.

Novú ekonomiku charakterizujeme ako „spoločnosť, v ktorej technologické zmeny a vplyv znalostí determinujú a modifikujú ekonomický vývoj, pričom daná ekonomika sa stáva súčasťou globálneho ekonomického prostredia, v ktorom sa relativizuje oddelenosť jednotlivých národných ekonomík.“ Iná definícia podľa Katolíckeho popisuje novú ekonomiku ako „...svet, v ktorom ľudia pracujú viac mozgom, než rukami, v ktorom komunikačné technológie vytvárajú globálnu súťaž a to nie len pre veci, ale i pre najrôznejšie služby nemateriálnej povahy, kde inovácia je dôležitejšia ako masová výroba, kde sa nakupujú viac myšlienky než stroje. Nová ekonomika môže byť smelo označovaná za revolúciu vo vývoji spoločnosti.“ [6]

Definícií novej ekonomiky je veľmi veľa, avšak všetky zhodne poukazujú na znalosti ako na základný faktor úspechu celej ekonomiky. [3] Dá sa teda povedať, že nová ekonomika predpokladá za najvýznamnejší zdroj úspechu myšlienky, inovácie, informácie, znalosti, zručnosti a kompetencie, ktorých najčastejšími nositeľmi sú ľudia, práve tento zdroj považuje za najdôležitejší pre ďalšie fungovanie a rozvíjanie ako firiem, tak i celej spoločnosti. Práve preto môžeme povedať, že nová ekonomika má tesnú väzbu na spoločnosť znalostí a manažment potom smeruje k tzv. manažmentu znalostí. Súhlasí s nami aj Ikujiro Nonaka, ktorý vraví:

„V ekonomike, kde jedinou istotou je neistota, sú jediným zaručeným zdrojom konkurenčnej výhody znalosti. Keď sa trh začne dynamicky meniť, počet rôznych technológií rastie, konkurentov rýchlo pribúda a výrobky zastarávajú doslova cez noc.

Úspešné firmy sú tie, ktoré neustále produkujú nové znalosti, šíria ich po celej firme a rýchlo premieňajú na nové technológie a výrobky.“<sup>3</sup>

Zatiaľ čo v starej ekonomike bol základným výrobným zdrojom finančný kapitál, technológia, práca, v novej ekonomike sa priority zmenili. Primárnou formou, ktorá tvorí bohatstvo sa stávajú znalosti, vzdelanie, schopnosti. Technológie a finančný kapitál misia byť využívané tými, ktorí majú znalosti. Je treba odlišovať všeobecné vzdelanie a prípadne vysokú informovanosť od účelových a produktívnych aplikácií znalostí. Autori sa zhodujú že konkurenčná výhoda môže vzniknúť len na základe znalostí. Za týmto konštatovaním sa skrýva radikálna premena firmy z hľadiska permanentného učenia a využívania nových znalostí.

Rozhodujúce pre modernú firmu sú a stále viac budú nehmotné aktíva ako znalostný a inteligenčný potenciál, predstavivosť, pružnosť, inovatívnosť, schopnosť rýchlej regenerácie, kreativita a pod.. Rast firmy je závislý predovšetkým na tvorivom uplatnení znalostí a inteligencie. Práve vzájomnou kombináciou týchto vlastností vzniká synergický efekt, ktorý vytvorí vo svojom súčte konkurenčnú výhodu firmy. [4]

Preto, aby tieto nehmotné aktíva mohli vytvárať pre firmu konkurenčnú výhodu, je však nevyhnutné ich riadiť. Na úrovni podnikov teda vznikla nová manažérska disciplína, resp. prístup pomenovaný ako **znalostný manažment**.

### **Znalostný manažment**

V spoločnosti znalostí je funkciou organizácie produktívne využitie znalostí. Spoločnosť alebo spoločenstvo je tradičným sociálnym celkom, ktorý je definovaný jazykom, kultúrou, históriou a určitým miestom. Spoločnosť musí riešiť všetky problémy, ktoré vo vnútri nastanú. Organizácia je skupina ľudí zložená so špecialistov, ktorí spoločne pracujú na spoločných úlohách. Na rozdiel od spoločnosti, je firma vytvorená účelovo, je špecializovaná a definovaná svojou úlohou. Je teda efektívna iba vtedy, ak je zameraná na jednu úlohu. Znalosti sa stávajú produktívne až vtedy, keď sú prepojené a tvoria ucelené poznanie [4]

V organizáciách existuje niekoľko typov znalostí, ktoré môžeme na základe literatúry rozdeliť na:

- Explicitné znalosti (formálne) – môžu byť vyjadrené v hmotnej podobe a uložené napríklad do podnikového informačného systému.
- Tacitné znalosti (skryté) – vznikajú spojením explicitných znalostí a skúseností, predstavujú zručnosti pracovníka. Nemajú fyzickú podobu, sú len skryté v mozgu človeka.
- Transcendentálne znalosti – z anglického „transcendent knowledges“ – uvádzajú ho len niektorí autori. Napríklad Scharmer ich opisuje ako skryté, implicitné vedomosti pred fázou ich zhmotnenia sa. To znamená konanie na základe intuície aj keď to človek ešte nerobil. [4]

Úloha a význam znalostí v organizáciách nenahraditeľná a to hneď z niekoľkých aspektov:

- znalosti umožňujú podnikateľským subjektom byť na čele zmien a udržiavať si konkurenčnú výhodu,

---

<sup>3</sup> Ikujiro Nonaka - japonský profesor managementu znalostí. Pôsobil ako profesor na mnohých japonských univerzitách. Publikoval mnoho kníh a článkov, vrátane *Vytváranie znalostnej spoločnosti* (Oxford University Press, 1995, s H. Takeuchi) *Povolenie vytvárania znalostí* (s G. von Krogh a K. Ichijo, Oxford University Press, 2000), *Podstata inovácií* (Nikkei BP, 2004, s A. Katsumi, v japončine), a *Esencia stratégie* (Nikkei BP, 2005, s-spoluautorov, v japončine).

- zdieľanie znalostí v rámci podnikateľského subjektu výrazne skvalitňuje fungovanie subjektu,
- narastajúca zložitosť a komplexnosť riešených úloh a problémov si vyžaduje zodpovedajúce znalosti,
- globalizácia svetovej ekonomiky zvyšuje požiadavky na rýchlosť získavania a kvalitu informácií a znalostí.

Najzávažnejšou otázkou v riadení znalostí ale zostáva ako uchovávať čo najviac využiteľných znalostí pre organizáciu, keď nositeľmi týchto znalostí je stále len človek, ktorý si ich so sebou aj odnáša. Práve to si dáva za úlohu znalostný manažment, ktorý tieto znalosti chce uchovávať, zdieľať a využívať na získanie výhod pre svoju firmu.

Vymedzenie pojmu znalostný manažment resp. knowledge management je doposiaľ stále široké. Stručná a výstižná definícia Justina Hibbarda charakterizuje znalostný manažment ako chytanie kolektívnej podnikovej odbornosti. V inej publikácii [4] sa dočítame, že: „Znalostný manažment zahŕňa efektívne prepojenie tých čo vedia, s tými čo vedieť potrebujú a premenu osobných znalostí na znalosti organizácie.“ Thomas H. Davenport definuje manažment znalostí ako systematický proces hľadania, výberu, organizovania, destilovania a prezentovania informácií spôsobom, ktorý zlepšuje porozumenie pracovníka v špecifickej oblasti záujmu.

Znalostný manažment si teda kladie za úlohu maximalizáciu využitia znalostí pre zvýšenie výkonnosti, zisku, a splnenia podnikateľskej stratégie čo najefektívnejšie. Jeho cieľom je získavať výhodu na trhu prostredníctvom správneho zdieľania znalostí a využívania potenciálu pracovníkov.

### **Implementácia znalostného manažmentu**

Implementácia znalostného manažmentu v podstate znamená jeho zavedenie do praxe firiem. Medzi prvými, ktorí zaviedli manažment znalostí nájdeme také významné firmy ako sú British Petroleum, McKinsey, Unilever, Dow Chemicals, Booz Allen and Hamilton ako aj ďalšie popredné spoločnosti hlavne v oblasti finančníctva, poradenstva a konzultantstva, petrochemické spoločnosti, firmy z oblasti IT a pod.

Je možné identifikovať niekoľko základných cieľov procese aplikácie znalostného manažmentu:

- Tvorba akejkoľvek „knižnice“ znalostí
- Jednoduchší prístup k znalostiam
- Vybudovanie prostredia znalostí
- Správa znalostí ako aktív firmy

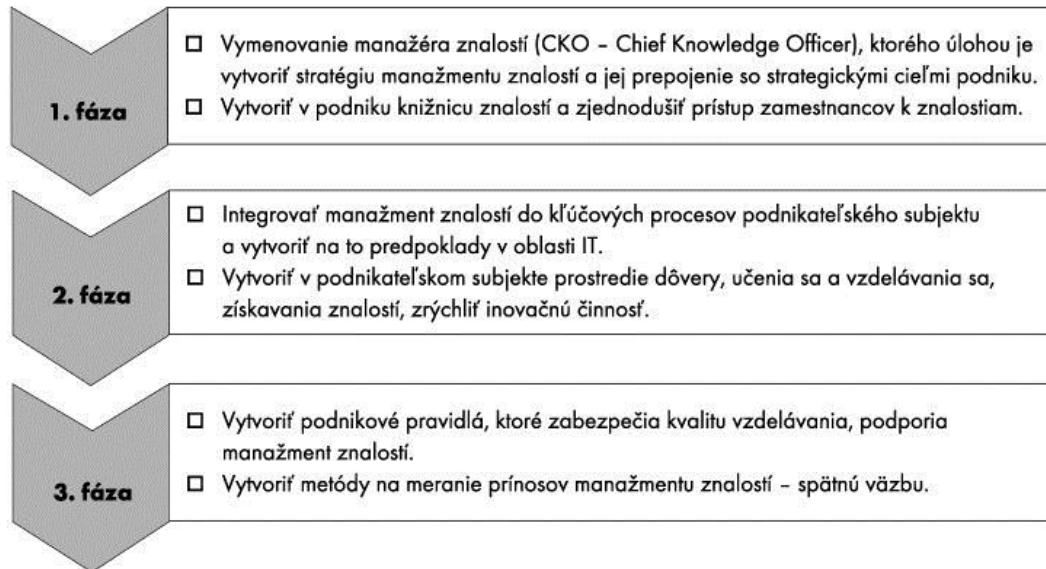
Prístupov k zavádzaniu manažmentu znalostí existuje v literatúre veľa, najčastejšie sa však stretáme s prístupmi ako sú:

- teoretický prístup zabezpečuje definovanie znalosti a ich typológiu,
- systémový prístup rieši budovanie systému správy a riadenia znalostí,
- organizačný prístup zabezpečuje organizáciu zamestnancov a znalostných komunit,
- personálny prístup rieši prácu s ľuďmi a ich motiváciu k odovzdávaniu znalostí,
- technický zabezpečuje podpornú rolu technológií pre správu znalostí,
- procesný považuje za základ manažment znalostne intenzívnych procesov. [1]

Na základe výskumu realizovaného na viac ako 30 významných podnikateľských subjektoch, ktoré s úspechom zaviedli znalostný manažment, identifikoval základné faktory

určujúce úspech daného projektu. Ide o tieto faktory: prepojenie s ekonomickým výkonom alebo priemyselnou hodnotou, technická a organizačná štruktúra, flexibilná znalostná štruktúra, znalostne orientovaná organizačná kultúra, jasný účel, zmena v motivačných postupoch, viac kanálov pre prenos znalostí, podpora vrcholového manažmentu. [1]

Obrázok 1 Fázy zavedenia manažmentu znalostí do podnikateľského subjektu



Zdroj: Vravec, J., 2010. : Implementácia manažmentu znalostí do podnikateľského subjektu. In: Finančný manažment a controlling v praxi

Autor tu identifikoval tri základné fázy zavádzania manažmentu znalostí, ktoré je nutné prejsť ak chceme aby bol proces implementácie úspešný.

Jednou z konkrétnych podmienok zavedenia a fungovania manažmentu znalostí je tzv. knowledge-sharing kultúra – kultúra „zdieľania“ vedomostí a informácií. Je to vlastne ochota deliť sa o svoje vedomosti, poznatky a skúsenosti a umožniť tak všetkým pracovníkom profitovať z nich v prospech celej organizácie. Rovnako dôležitým predpokladom je aj schopnosť pracovníkov pochopiť kontext, v rámci ktorého dané vedomosti vznikli ako aj ich ochota tieto vedomosti prijať, osvojiť si ich a ďalej ich používať a rozvíjať [5]

## ZÁVER

Nová doba otvárania hraníc a rušenia bariér so sebou priniesla aj ďalšie veci, ktoré sú nové. Je to pohľad na zdroje, na ich využiteľnosť a na ich vnímanie ako konkurenčnej výhody ak chce byť firma úspešná. Odpoveďou na zmeny vo svete bola zmena doterajšej ekonomiky na novú, respektíve znalostnú ekonomiku, ktorá má základ vo využívaní znalostí ako základného zdroja, respektíve bohatstva spoločnosti. Na tento fakt odpovedajú aj firmy, ktoré chcú ostať konkurencieschopné, a uvedomujú si, že najväčšiu pridanú hodnotu majú v myšlienkach znalostiach a schopnostiach pracovníkov. Práve tieto firmy pristupujú k zavádzaniu manažmentu znalostí, ako k perspektívnemu nástroju úspechu.

## LITERATÚRA

- [1] DAVENPORT, T.- De LONG, D.- BEERS, M, 1998: Successful Knowledge Management Projects. Sloan Management Review, Winter 1998, s. 43.
- [2] DRUCKER, P., 2002: Věk diskontinuity. Praha, 2002 Management Press
- [3] SOJKA, L., 2008 : Vybrané segmenty manažmentu,Prešov, 2008. Prešovská univerzita, fakulta manažmentu.
- [4] TURNEČEK, J., 1999: Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí. Praha, 1999. Vysoká škola ekonomická v Praze.
- [5] VRAVEC, J., 2010: Implementácia manažmentu znalostí do podnikateľského subjektu. In: Finančný manažment a controlling v praxi, Bratislava 12/2010. Iura Edition.
- [6] LISÝ, J. a kol. 2000: Všeobecná ekonomická teória. Bratislava 2000. Edícia Ekonómia