

ZNALOSTNÝ MANAŽMENT A JEHO APLIKOVANIE PRI RIADENÍ FIRIEM PRI RIADENÍ ZMIEN

„Každá myšlienka chce byť uskutočnená, chce sa stať. Ak poznáš dobrú myšlienku, nečakaj kým sa stane, urob aby sa stala.“
OHIRO SATE, japonský manažér

Peter Jamnický

ABSTRACT

The concept of knowledge management is not new in information systems practice and research. However, radical changes in the business environment have caused that they exist limitations of the traditional information-processing use, and there is suitable to make use of knowledge management on the managerial level in the whole complex organization. The new business environment is not characterized by rapid pace of change only, but also discontinuous nature of such changes. The suitable application of knowledge management establishes the basis which can enhance the competitiveness of firms. The contribution deals with a way how carmakers have been coping with global challenge

KLÚČOVÉ SLOVÁ: znalostný manažment, riadenie zmien, globalizácia, efektívnosť

JEL klasifikácia: D83, F02, R11

ÚVOD

Znalostný manažment a konkurencieschopnosť firiem sú pojmy, ktoré medzi sebou úzko súvisia. Konkurencieschopnosť firiem je určená nielen existujúcimi podnikovými zdrojmi, ale aj ich efektívnym využívaním. V prípade, že sú podnikové výrobné faktory racionálne kombinované, je predpoklad, že firma bude dlhodobo konkurencieschopná a proces kombinácie výrobných faktorov spôsobuje, že sa dosahuje synergetický efekt. Aplikovaním znalostného manažmentu pri riadení firiem sa vytvára základ pre zvládnutie zmien.

1. VPLYV GLOBALIZÁCIE NA EFEKTÍVNEJŠIE VYUŽÍVANIE PODNIKOVÝCH ZDROJOV

Globalizácia prepojila medzinárodný podnikateľský svet a viedla k jeho úzkemu prepojeniu. Svetový trh je určený rastom globálnych kapitálových trhov, vytvorením globálneho trhu pre produkty a globálneho informačného priestoru. Hoci pôvodným stimulom ku koncentrácii bola úspora nákladov, globálna konkurencia sa veľmi rýchlo rozšírila na znižovanie nákladov na všetky štandardné faktory, čo zase vyvolalo zásadné technologické a výrobné inovácie. Výsledkom boli nielen veľké absolútne a relatívne úspory energie, surovín a materiálu, ale aj živé práce a vecných prvkov fixného kapitálu, a čo je obzvlášť dôležité aj vznik a zavádzanie principiálne nových technológií a produktov.

Globalizácia umožnila, aby sa náklady na rozsiahlejší výskum a vývoj nových produktov preniesli do väčšieho množstva produktov, väčších výrobných sérií a väčších trhov. Súčasne sa využíva svetový životný cyklus produktu. Mnohé organizácie zadávajú mnohé práce externým dodávateľom, a to dokonca i do iných krajín, čo je lacnejšie a efektívnejšie. Globálna ekonomika predpokladá, že činitele výroby nemusia byť nutne v blízkosti konečného užívateľa. Táto ekonomika prosperuje na základe celosvetového využívania rôznych komparatívnych výhod národov a ich integrácie do svetovej ekonomiky, resp. globálneho hodnotového reťazca.

V tomto procese boli kľúčové komunikačné technológie. Podľa L. ANDRÁŠIKA¹ k tomu, aby sme pochopili hĺbku strategických zmien v podnikateľskom prostredí, ktoré sa odohrávali najmä v USA od prvej polovice 90. rokov nestačí sa odvolávať iba na efektívnosť informačných a telekomunikačných technológií. Samé o sebe by tieto technológie nič nedokázali. Ide o pochopenie toho, že:

- najprv ich treba získať do vlastníctva v ich extrasomatickej podobe,
- potom ich pretvoriť do endosomatickej štruktúry, t.j. musia sa nadviazať na personál,
- ďalšou podmienkou je ich zvládnutie ako ústrojového technologického celku v rámci celej organizácie výrobo-technologického procesu (osvojiť personálom celý proces, stmeliť tímy, vypestovať návyky, zručnosti, atď.),
- vyriešiť marketing a úspešný, permanentný odbyt daného produktu.

Horeuvedené procesy sú veľmi komplexné evolučné procesy, ktoré nefigurujú len tak akosi „samospádom“, ale majú svoje prísne zákonitosti.

1.1 Vplyv znalostného manažmentu na úspešnosť firmy

Znalostný manažment sa zaoberá adaptáciou organizácií na neustále zmeny prostredia, aby organizácie boli dlhodobu konkurencieschopné. Zahrňujú organizačné procesy, ktoré integrujú údaje, informácie a poznatky pomocou informačných technológií a spájajú ich s inovatívnosťou a kreativitou zamestnancov. Poznatky sú dôležitým zdrojom pre výrobnú činnosť a zlepšujú obchodný výkon. Súčasne obchodné prostredie dnešného sveta podnikania si vyžaduje nároky na interpretovanie informácií z informačných systémov s ohľadom na to, že je len s určitou mierou pravdepodobnosti je predvídateľná budúcnosť. Na základe toho je potrebné kombinovať informácie a poznatky pomocou znalostného manažmentu a vyvinúť pružné stratégie, ktoré vychádzajú z reálneho stavu firmy.

Efektívny znalostný manažment vyžaduje, aby znalosti, ktoré prispievajú k rozvoju kľúčových procesov a činností firmy boli včas k dispozícii správnym ľuďom na okamžité použitie. To ale neznamená, že pri tvorbe produktu nebude dôležitý kapitál, práca alebo technický pokrok, ale zmenili sa priority - prednosť dostávajú vedomosti. Tieto vedomosti vyplývajú z informačných systémov. Podľa A. ČABRUNOVEJ² informačné technológie patria spolu so znalosťami medzi základné podnikové zdroje a súčasne základné oblasti riadenia. Z

¹ ANDRÁŠIK, L. a kol.: *Ekonomika*. Bratislava. Vydavateľstvo STU, 2002. 434 s. ISBN 80-227-1669-3.

² ČABRUNOVÁ, A.: Problémy začlenenia informačných stredísk do nového informačného prostredia podniku.

[online]. INFORUM Praha 2004: konferencie o profesionálnych informačných zdrojoch, posledná aktualizácia

27.5.2004 [cit. 2005-05-27]. Dostupné z:

http://www.inforum.cz/inforum2004/pdf/Cabrunova_Anna.pdf#search='znalostn%C3%BD%20mana%C5%BEment%20'

hľadiska procesov, ktoré prebiehajú v oblastiach riadenia, môžeme každú oblasť rozdeliť do piatich úrovní: strategické riadenie, operatívne riadenie procesov a kapacít, monitorovanie procesov a realizácia procesov. Systémová integrácia zabezpečuje jednak integráciu procesov rôznych úrovní riadenia, jednak rôznych oblastí riadenia, ako aj integráciu procesov s podnikovými a individuálnymi znalosťami a s podnikovou kultúrou.

Preto viacerí teoretici za lepší pojem ako „manažment vedomostí“ považujú pojmy *zameranie na vedomosti* (Knowledge Focus), či *tvorba vedomostí* (Knowledge Creation), pretože vyjadrujú aktivitu, nie objekt. Manažment znalostí pomáha firmám reagovať na procesy odohrávajúce sa v prítomnosti a rozhodovať o ďalších krokoch na základe poznania z minulosti a schopnosti racionálne analyzovať budúci vývoj. Ako príklad by som chcel uviesť aplikovanie znalostného manažmentu v automobilkách. Je to oblasť podnikania, ktorá je mimoriadne citlivá na zmeny v podnikateľskom prostredí.

Automobilky hľadali v komplexnom posudzovaní svojho vývoja, keď sa súčasťou komplexného prístupu stáva súhrn finančných, priemyselných a obchodných činností, ktoré prinášajú nové možnosti pre rast a konkurenčné výhody v globálnom meradle. Vytvárajú nové prostredie pre efektívny vývoj, tvorbu poznatkov, schopností a vzdelanostného rozvoja zamestnancov, ktorí sú ochotní ich použiť a odovzdávať na dosiahnutie prosperity firmy. Inovácie, rozširovanie a prehlbovanie znalostí nemôže byť ponechané len na úvahe a vôli jednotlivcov, úlohou manažmentu je tieto znalosti riadiť a sústavne zdokonaľovať. Je vhodné vytvoriť funkciu manažéra znalostí (Chief Knowledge Manager), ktorého úlohou je vytvoriť stratégiu znalostného manažmentu nadväzujúcu na ciele firmy a jej stratégiu. Zároveň vytvorenie manažérskej pozície manažéra znalostí možno považovať za jednu z prvoradých predpokladov implementácie znalostného manažmentu.

Z týchto skutočností má vychádzať náplň práce výkonného riaditeľa pre riadenie firemných poznatkov (CKO³). Okrem uvedeného náplň práce výkonného riaditeľa pre riadenie firemných poznatkov je získavanie informácií o domácom a zahraničnom trhu, konkurenčných firmách, nových trendoch a technológiách a ich používaní, ochrane podnikateľských informácií a obchodného tajomstva, vypracovať informácie a analýzy potrebných k zlepšeniu konkurencieschopnosti firmy a vytvoreniu časového náskoku. Ďalej má za úlohy analyzovať možné strategické aliancie z pohľadu najvýhodnejšieho a dlhodobého zisku pre firmu.

2. ÚSPEŠNÉ RIADENIE ZMIEN V ORGANIZÁCIÁCH

Úspešné riadenie zmien je výsledkom systematického procesu plánovania, organizovania a zavádzania zmien. Okrem toho úspech pri zavádzaní zmien sa dostaví, keď vrcholový manažment použije a skombinuje viaceré prístupy k riadeniu zmien, t.j. reinžiniering, TQM, zoštieňovanie riadenia, integrovaný vývoj produktu, outsourcing, benchmarking, stimulovanie zmien a inovácií a aplikovanie znalostného manažmentu. Podľa M. MAJTÁNA⁴ sú známe aj niektoré ďalšie, napr. turnaround, transformačné riadenia, downsizing, krízový manažment a pod. Každá metóda môže riešiť len určitý problém, pre ktorý je určená. Len výnimočne môže riešiť komplexnú problematiku efektívneho vedenia organizácie. Úspešné riadenia musí byť systémové. Príkladom môžu byť mnohé automobilky. Globálne pôsobiace automobilky sú úspešné, ak si vytvorili vhodný adaptačný mechanizmus,

³ Chief Knowledge Officer

⁴ MAJTÁN, M. a kol.: Manažment : Organizovanie. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2001. 424 s. ISBN 80-89085-17-2.

ktorý sa prejavuje v tom, že vstupy pracovnej sily, surovín a polotovarov ako aj výstupy v podobe tovaru a služieb sú celosvetovo organizované.

2.1 Aplikovanie znalostného manažmentu pri riadení zmien

Dôležitosť automobilového priemyslu pre národné hospodárstvo je nesporná. Zamestnáva tisíce ľudí na celom svete, osobitne v súčasnom období na Slovensku, keď dochádza k dynamickému rozvoju automobilového priemyslu na základe investícií PSA/Peugeot-Citroen a KIA Motors. Produkty automobilového priemyslu spotrebávajú takmer polovicu spotreby ropy, gumy, štvrtinu spotreby skla a 15% spotreby ocele. Z toho dôvodu nie je prekvapením, že automobilový priemysel vo vyspelých krajinách vytvára asi 10% hrubého domáceho produktu. Na začiatku 20 rokov minulého storočia priemerný zisk bol 20%. Potom začína pokles zisku, a v šesťdesiatych rokoch bol priemerný zisk akolo 10% a v súčasnosti je to menej ako 5%, dokonca niektorí veľkí výrobcovia sa dostávajú do straty. Podľa časopisu *Economist*⁵ továrne sa dostali do straty, nakoľko v dôsledku ich veľkosti sa nemôžu využívať úspory z rozsahu; dnes je potrebné, aby sa ročne vyrobilo 250 tisíc automobilov v továrni, aby sa využívali úspory z rozsahu a výroba bola efektívna.

Automobilový priemysel ovplyvnil začatie používania masovej výroby a v tom čase vznikli hlavné centrá automobilového priemyslu v Detrote (USA), v anglickom Midlands, vo Francúzsku v okolí Paríža a v ďalších krajinách. Pre automobilový priemysel je typická masová výroba, hromadný marketing a masová spotreba.

Zmeny v správaní a postojoch spotrebiteľov významne ovplyvnili a ovplyvňujú predajnosť jednotlivých značiek aut. Zvlášť automobilový priemysel je citlivý na zmenu vonkajších podmienok podnikania ako cena ropy, základných surovín, konkurencia a technický pokrok. Industrializácia dopytu po automobiloch mala vplyv na organizáciu výroby v továrňach, začali sa používať pružné výrobné systémy, systémy just-in-time, aby sa skrátili dodacie lehoty a vyhovel sa požiadavkám zákazníkov. V prípade, že by firmy neaplikovali stále zlepšovanie kvality produktov, dostali by sa do krachu. V úspešných firmách sa použilo plánovité riadenie zmien, ktoré zabezpečilo, že firmy sa plánovite adaptujú na zmenu vonkajších a vnútorných podmienok podnikania. V dôsledku týchto zmien sa trh fragmentoval, čo viedlo k menším výrobným dávkam a väčším nárokom na zavádzanie pružných výrobných systémov, aby sa nezvyšovali náklady. Ďalej existovali vysoké náklady na sklady automobilov.

V súčasnosti sa 80% všetkých predaných automobilov na svete predáva v Európe, USA a Japonsku. V USA v dôsledku vstupu na automobilový trh európskych, japonských a juhokórejských automobiliek sa vytvorila prebytočná kapacita. Aj z toho dôvodu museli americké automobilky zvyšovať odbyt, produktivitu a konkurencieschopnosť. V porovnaní s Európou, je situácia podobná až na nepružnosť pracovnej sily a v Japonsku úzke priemyselné vzťahy známe pod menom keiretsu (Toyota a Honda stále zostávajú v japonských rukách). Veľká japonská trojka (Toyota, Nissan a Honda) spolu s európskymi luxusnými značkami konkurujú na severoamerickom trhu americkej veľkej trojke (Ford, GM, Chrysler). Európania, Japonci a Juhokórejci otvárali v USA svoje továrne rýchlejšie ako domáci výrobcovia. Napr. podiel General Motors poklesol na severoamerickom trhu pod 30% (v roku 1970 bol okolo 50% podiel na trhu), ale na druhej strane pokrýva štvrtinu celosvetového predaja áut vrátane značky Daewoo a Fiat.

⁵ Perpetual motion. *Economist*, 2004, roč. 372, č. 36 (8391), 54 s.

Šesť skupín GM, Toyota, Ford, Renault/Nissan, Volkswagen a DaimlerChrysler majú 70% podiel na globálnom predaji. Okrem toho v budúcnosti tieto skupiny môžu rátať s čínskou konkurenciou. V Číne dochádza k zvyšovaniu životnej úrovne obyvateľstva a predaj áut narastá. Mnohí svetoví výrobcovia automobilov vytvárajú joint venture s miestnymi automobilkami ako Dongfeng alebo Shanghai Automotive Industry Corp. (SAIC). Výnosnosť v Číne je 9%, zatiaľ čo v USA len 2%. GM má investičný plán investovať v Číne viac ako 13 mld. USD v najbližších piatich rokoch, rovnako Ford by chcel investovať 1,3 mld. USD a VW okolo 6 mld. USD. Okrem zahraničných výrobcov Čína má viac ako sto domácich výrobcov automobilov rôzneho druhu, kde niektorí vyrábajú autá, ktoré majú mnohé podobnosti so západnými autami, napr. model QQ má určitú podobnosť s Chevroletom Spark, a je lacnejší o 1250 USD. Po určitom čase sa dá očakávať, že čínske autá budú konkurovať ostatným automobilkám. Aj z toho dôvodu sa automobilky snažia znižovať náklady, aby predajnosť áut bola primeraná. Automobilky okrem toho začínajú riadiť rozsah značiek, ktoré vyrábajú a analyzovať aká značka čo najviac prináša. Napríklad Volkswagen sa zameriava, aby značky počnúc od Bentley, Lamborghini, Audi, SEAT, Škoda a Volkswagen si navzájom nekonkurovali. Najviac ziskové automobilky, resp. značky sú Porsche, Mercedes (DaimlerChrysler), BMW a Peugeot v Európe. V Ázii Toyota, Nissan, Honda, Hyundai a Kia. Viac menej dnes každá automobilka má štíhlu výrobu, ale budúca konkurencieschopnosť sa prenáša na vývoj nových produktov, ktoré by oslovili zákazníkov na globálnych a lokálnych trhoch, a aj v rámci určených segmentoch.

Novootvárané továrne musia byť pružné, aby mohli meniť sortiment podľa dopytu. Výrobné systémy just-in-time a logistické siete umožňujú skracovať čas dodávky áut, znižovanie nákladov na skladovanie a zachovávať výhody úspor z rozsahu. Ďalej dodávateľská sieť a pružný výrobný systém umožňujú, že továrne sú menšie a sú bližšie k zákazníkom, event. v krajinách, kde sú nízke náklady na pracovnú silu. Výskum je zameraný na vývoj automobilov s hybridným, t.j. benzínovo-elektrickým pohonom, resp. alternatívne druhy pohonu.

V automobilkách manažment má zabrániť, aby dochádzalo k tzv. organizačnému gigantizmu, ktorý vytvorením veľkých nadbytočných kapacít prekračuje únosnú hranicu úspor z rozsahu čo vedie k zápornej synergii⁶. Spotreba času vyvolaná v dôsledku organizačnej zložitosti, formalizácie a štandardizácie podnikových procesov a s tým spojeného oneskorovacieho efektu odozvy systému na podnet pohlť úspory, ktoré prinášajú úspory z rozsahu.

O. PATARÁK⁷ charakterizuje dôležitosť poznatkového manažmentu pri rozvoji firmy ako „*maximálne využívanie celého duševného majetku spoločnosti v hlavných firemných hodnototvorných procesoch a jeho rozvoj pre budúce potreby*“. Konkurencieschopnosť firmy nie je len založená na informačných technológiách, ale skôr v ich účelnosti. Majú urýchľovať a pomáhať adaptačnému mechanizmu organizácie, prispôbienie vnútornej a vonkajšej zmeny, a primeraným spôsobom reagovať na tieto zmeny. Keďže každá zmena je narušenie rovnováhy, potrebuje určitý vyrovnávajúci mechanizmus, ktorý zabezpečí plynulý prechod z jedného do druhého nerovnovážneho stavu vznikajúceho počas zmeny.

⁶ V tejto súvislosti nemožno nespomenúť postreh R. L. Ackhoffa o strategickom riadení zmien: „*Mnohé z príkladov plánovania rozvoja korporácie, ktoré som videl, sa podobali rituálnemu tancu na privolanie dažďa. Ten taktiež nemá vplyv na počasie, ktoré príde. Ale tí, ktorí sú do tanca zapojení, si myslia, že vplyv má. Navyše sa mi zdá, že mnoho rád a odporúčaní, vzťahujúcich sa k plánovaniu rozvoja korporácie je zameraných na zlepšovanie tanca, a nie počasia*“.

⁷ PATARÁK, O.: *Manažér pre riadenie firemných znalostí*. Bratislava: Slovnaft, 23. 5. 2001. Prednáška.

Súčasný podnikateľský prostredie dáva výzvy nielen vrcholovým manažmentom automobiliek, ale i ostatným firmám, aby prostredníctvom organizačnej štruktúry zabezpečili schopnosť prispôbiť sa novým výrobným metódam, požiadavkám zákazníkov a novým technológiám.

ZÁVER

Rozvoj firiem je podmienený tendenciami vo svetovom hospodárstve. Zmenené a meniace sa ekonomické prostredie spojené so vznikom globálnej ekonomiky úplne mení regionálny, ale i národný rámec ekonomického a spoločenského vývoja. Z tohto pohľadu aktivovanie zdrojov pre trvalo udržateľný rozvoj firiem je možné aj vďaka znalostnému manažmentu. Vhodné používanie znalostného manažmentu vytvára rámec, ktorý pomáha firmám vytvoriť si vhodné inovačné prostredie potrebné k vytvoreniu si konkurenčných výhod. Úspešné adaptovanie sa organizácií v automobilovom priemysle na zmenu globálnych podmienok podnikania sa prejavilo v ich úspešnosti na svetovom trhu.

LITERATÚRA

1. ANTOŠOVÁ, M.: Znalostný manažment v marketingovo orientovanej firme. [online]. 2002 [cit. 2005-05-24] Dostupné z: <http://www.tuke.sk/sjf-icav/ZBORNIKY/TR04_2002/Pdf/111-114.pdf>.
2. ČABRUNOVÁ, A.: Problémy začlenenia informačných stredísk do nového informačného prostredia podniku. [online]. INFORUM Praha 2004: konference o profesionálných informačných zdrojích, posledná aktualizácia 27.5.2004 [cit. 2005-05-27]. Dostupné z: <http://www.inforum.cz/inforum2004/pdf/Cabrunova_Anna.pdf#search='znalostn%C3%BD%20mana%C5%BEment'>.
3. MAJTÁN, M. a kol.: Manažment : Organizovanie. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2003. 424 s. ISBN 80-89085-17-2.
4. MALHOTRA, Y.: Knowledge Management & New Organization Forms: A Framework for Business Model Innovation [online]. 2000, posledná aktualizácia 01.04.2000 [cit. 2005-06-01]. Dostupné z: <<http://www.brint.com>>.
5. MARSINA, Š. – PAPULOVÁ, E. – JAMNICKÝ, P.: Management. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM 2004, 249 s. ISBN 80-225-1864-6.
6. PATARÁK, O.: *Manažér pre riadenie firemných znalostí*. Bratislava: Slovnaft, 23. 5. 2001. Prednáška.
7. Perpetual motion. *Economist*, 2004, roč. 372, č. 36 (8391), s. 106.
8. SOROS, G.. *O globalizácii*. Bratislava : Kalligram 2002, 127 s. ISBN 80-7149-490-9.
9. THUROW, L.: Die Zukunft der Weltwirtschaft. Frankfurt, Campus Verlag 2004, 352 s. ISBN 3-593-37401-3.

INFORMÁCIE O AUTOROVI

Ing. Peter Jamnický,
Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Dolnozemska cesta 1/b, Sk-852 35 Bratislava, tel.: +421 267 295 620, mail: jamnický@dec.euba.sk