

ZNALOSTNÍ A STRATEGICKÝ MANAGEMENT

KNOWLEDGE AND STRATEGIC MANAGEMENT

Jan Hron

Anotace:

Rozvoj znalostní společnosti je realitou současného vývoje na všech jejích úrovních. Změny, které nastávají, není možné zvládnout běžnými způsoby. Podniky jsou mnohem rozsáhlejší a obraty vyšší, roste potřeba lepších nástrojů pro podporu spolupráce, komunikace a sdílení znalostí. Cílem příspěvku je formulování základních kategorií východisek a předpokládaných tendencí vývoje znalostního a strategického managementu.

Klíčová slova:

znalostní a strategický management, kompetence, organizace, informační systémy

Abstract:

The development of knowledge society is the nowadays reality at all levels of development. Changes are not possible to be managed in normal ways. The enterprises are more wide-ranging, turnovers are higher, the demand for better tools supporting cooperation, communication and knowledge sharing is growing. The aim of the papers is to formulate the basic category of starting point and suppositional tendencies in development of knowledge and strategic management.

Keywords:

knowledge and strategic management, competence, organization, information systems

1. ÚVOD

Rozvoj informací společnosti a přechod ke znalostní společnosti je realitou současného vývoje na všech úrovních. Velice rychlé změny, které nastávají, není možné zvládnout běžnými způsoby. Podniky jsou mnohem rozsáhlejší a obraty vyšší, roste potřeba lepších nástrojů pro podporu spolupráce, komunikace a sdílení znalostí v rámci zvolené strategie jejich rozvoje. K vytvoření konkurenční výhody je nezbytně nutné využít všech intelektuálních zdrojů, které podnik nebo organizace vlastní. Globalizované konkurenční prostředí vyžaduje od podniků, aby rychle reagovaly na potřeby a problémy zákazníka, k čemuž potřebují mít dostatečné znalosti. A s tím nezbytně souvisí potřeba kvalitního znalostního a strategického managementu. Příspěvek vznikl v rámci výzkumného záměru 6046070904 „Informační a znalostní podpora strategického řízení“ podporovaného MŠMT.

2. CÍL A METODIKA

Cílem příspěvku je formulování základních kategorií, východisek a předpokládaných tendencí vývoje znalostního a strategického managementu. Metodickým východiskem jsou závěry výzkumných záměrů řešených na katedře řízení PEF ČZU v Praze, analýz současných požadavků podnikatelských subjektů na jejich management, s využitím metod dedukce a syntézy formulací základních charakteristik znalostního a strategického managementu.

3. ZNALOSTNÍ A STRATEGICKÝ MANAGEMENT

Znalostní management je ve své podstatě procesem, který podnikům pomáhá identifikovat, vybrat, uspořádat, rozšiřovat a přenášet důležité informace a odborné znalosti. Zjednodušeně můžeme říci, že jeho cílem je dostat správné znalosti ke správným lidem ve správný čas. Znalostní management je založen na tvorbě, ukládání a využívání znalostí. Kategorizace a kodifikace znalostí umožňuje úspěšné a účinné řešení problémů, dynamické učení, strategické plánování a rozhodování.

Znalostní management se zaměřuje na rozeznání znalostí a na jejich interpretaci. Pokud se toto stane běžnou součástí fungování organizace, ukáže se hodnota takto utříděných znalostí prostřednictvím jejich opakovaného využívání.

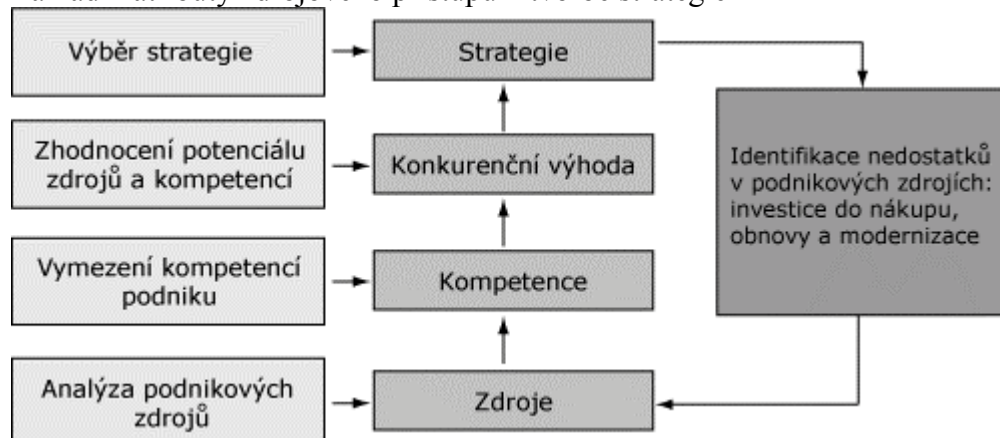
Pomocí vhodné organizační struktury a moderních informačních technologií mohou být znalosti využity k řešení problémů bez ohledu na místo a čas. Základním předpokladem pro smysluplné využití znalostního managementu při cestě za úspěchem organizace je možnost výměny znalostí mezi jejími členy a neustálé rozšiřování znalostní báze.

4. STRATEGICKÝ MANAGEMENT

Obsahem strategického managementu jako samostatné vědní disciplíny je tvorba hodnoty, resp. dosahováním nadprůměrných výnosů prostřednictvím vytvořené hodnoty. Hodnotu lze vytvářet za předpokladu úspěšně formulované a implementované strategie, kterou nejsou konkurenti schopni napodobit nebo je to pro ně příliš nákladné. (2) V posledním desetiletí v oblasti strategického řízení vznikl velmi silný názorový proud založený na zdrojovém přístupu k tvorbě konkurenční výhody. (6) Tímto názorem se tzv. zdrojový přístup odklání od tradičního pojetí strategického řízení vymezujícího strategii pomocí produktů a trhů, na nichž jsou realizovány, a svou pozornost obrací dovnitř podniku: na jeho zdroje a potenciál. Podle tohoto přístupu by měl podnik svou strategickou pozici budovat na základě jedinečných, hodnotných a nenapodobitelných zdrojů a ne na výrobcích nebo službách, které s pomocí těchto zdrojů produkuje. Strategicky významnou hnací silou se stává uplatnění těchto zdrojů napříč různými trhy a výrobky v kontrastu s dosavadním umístováním specifického výrobku na specifický trh. Zatímco výrobky a trhy jsou ve stále větší míře pomíjivé, zdroje mívají trvalejší charakter. Zdrojový přístup tedy poskytuje dlouhodobější perspektivu než tradiční přístup a vodítko v časech nejistoty a rostoucí dynamiky konkurenčního prostředí. Základní atributy zdrojového přístupu k tvorbě konkurenční výhody jsou zobrazeny ve schématu 1.

schéma 1

Základní atributy zdrojového přístupu k tvorbě strategie



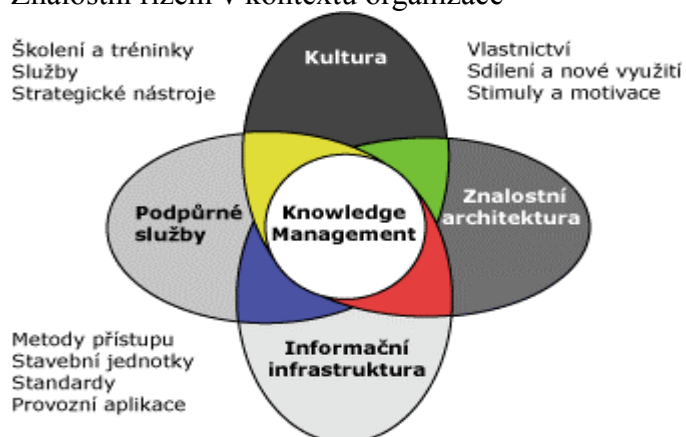
Jedinečný přístup k hodnotným zdrojům je jedním ze způsobů jak budovat trvalou konkurenční výhodu; zajistit si takovou jedinečnost není však vždy možné, jindy jsou konkurenti schopni tyto zdroje napodobit nebo nahradit. Ovšem ty podniky, které mají výjimečné znalosti, jsou obvykle schopny kombinovat a koordinovat využití svých zdrojů jedinečným způsobem, který zákazníkům nabízí vyšší hodnotu než nabízejí konkurenti. Z toho vyplývá, že výjimečné intelektuální zdroje umožňují podniku využívat lépe než konkurenti zdroje, které nemusejí být nutně jedinečné. (1) V podniku stejně jako v ekonomice jako celku, jsou generátorem bohatství a hodnoty fyzický a intelektuální kapitál. Vzhledem ke změnám ve vnějším prostředí a ke změnám kritérií, jimiž se měří úspěšnost, se intelektuální kapitál stává nejdůležitějším strategickým zdrojem. Intelektuální kapitál se skládá ze dvou složek: lidského kapitálu a znalostního kapitálu (9). Lidský kapitál zahrnuje individuální dovednosti a znalosti získané vzděláváním, školením, tréninkem, zkušenostmi a poznáváním. Znalostní kapitál zahrnuje zdokumentované znalosti dostupné v různých formách: odborné články, zprávy, knihy, patenty, software apod. Jiná dělicí čára, kterou lze mezi lidským a znalostním kapitálem vést, může být založena na rozlišení implicitních a explicitních znalostí s tím, že lidský kapitál bude zahrnovat především implicitní znalosti a znalostní kapitál ty explicitní. (10)

5. ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ

Rozvoj oboru zabývajícího se řízením znalostí (knowledge management) byl primárně zaměřen na tvorbu aplikací založených na informačních technologiích a jen okrajově se zabýval implementací nových organizačních norem. Zpočátku byl vztah mezi znalostmi a podnikovou strategií v podstatě ignorován. Knowledge management se tak stal daleko více záležitostí informačních technologií, a přestože diskuse o znalostech většinou začínala na úrovni strategického rozhodování v podniku, velmi rychle se přesouvala do oblastí projektování aplikací, architektury znalostních databází, vyhledávacích nástrojů apod. Význam znalostí pro tvorbu konkurenční výhody byl intuitivně připouštěn, strategické záležitosti však byly rychle nahrazeny problematikou nejnovějších technologií. (11) Tato situace je reminiscencí na informační technologie a jejich přínos pro podniky v 70. letech. Ukázalo se však, že bez základního určení smyslu (účelu) vede implementace informačních technologií jen k tzv. paradoxu produktivity. To podstatné, co v současnosti chybí k tomu, aby mohly být principy managementu znalostí efektivně využívány, je jejich provázanost s podnikovou strategií; strategické modely, které by propojovaly znalostně orientované technologie a organizační struktury podniků ve prospěch formulace a implementace úspěšné strategie. (11)

schéma 2

Znalostní řízení v kontextu organizace



6. OD ZDROJOVÉHO POJETÍ PODNIKU KE ZNALOSTNÍMU

Znalost je v současnosti považována za nejvýznamnější strategický zdroj a schopnost vytvářet a aplikovat znalost je klíčovou schopností pro vytváření relativně trvalé konkurenční výhody. (7) Předpokládá se totiž zcela přirozeně, že podniky, které mají lepší znalosti o svých zákaznících, produktech, technologiích, trzích a vzbách mezi nimi a tyto znalosti dokážou použít, dosáhnou lepších výsledků. Tento názor dále rozvíjí zdrojový přístup k podniku a posouvá jej k tzv. znalostnímu přístupu k podniku, který vnímá podnik jako prostředek pro vytváření, integraci, ukládání, sdílení a aplikování znalostí.

Zatímco v minulosti byly znalosti vnímány jako samozřejmost, něco, co nebylo explicitně ohodnoceno ani řízeno, současné konkurenční prostředí vytváří tlak na to, aby podniky věnovaly pozornost strategickým rozhodnutím o vytváření, udržování a rozvoji své vlastní znalostní báze. Současná úroveň poznání problematiky nabízí podnikatelské praxi zatím jen sporadická technologická řešení pro sdílení a kodifikaci znalostí, méně poznatků však je k dispozici v oblasti strategického rozhodování o znalostních zdrojích. Podniky, které by chtěly uplatňovat koncept znalostního pojetí podniku tak čelí řadě problémů v procesu formulace jejich znalostní strategie. Prostá aplikace tradičních postupů formulace strategie by vedla k hledání rovnováhy mezi znalostmi (zdroji znalostí) v rámci podniku a požadavky na znalosti z hlediska tvorby produktů, které mohou generovat nadprůměrný výnos. Identifikace těch znalostí, které jsou jedinečnými a hodnotnými zdroji, které procesy jsou jedinečné a hodnotné a jaká kombinace znalostí a procesů může podporovat výjimečnou pozici produktů podniku na obsluhovaných trzích – to jsou základní stavební kameny strategie založené na znalostech. (11) Každý podnik musí mít určitou úroveň znalostí o svých technologiích, výrobcích, trzích, zákaznících a odvětví, aby vůbec měl šanci udržet svou pozici v odvětví. Strategické rozhodnutí o tom, jaký postoj ve vztahu k těmto faktorům podnik zaujme, má přímý vliv na to, co musí podnik a jeho zaměstnanci vědět, aby byli konkurenceschopní.

Z opačné perspektivy pak platí, že podnik musí mít dostatečné znalosti k tomu, aby mohl identifikovat nejlepší produkty a tržní příležitosti k efektivnímu využití své znalostní báze.

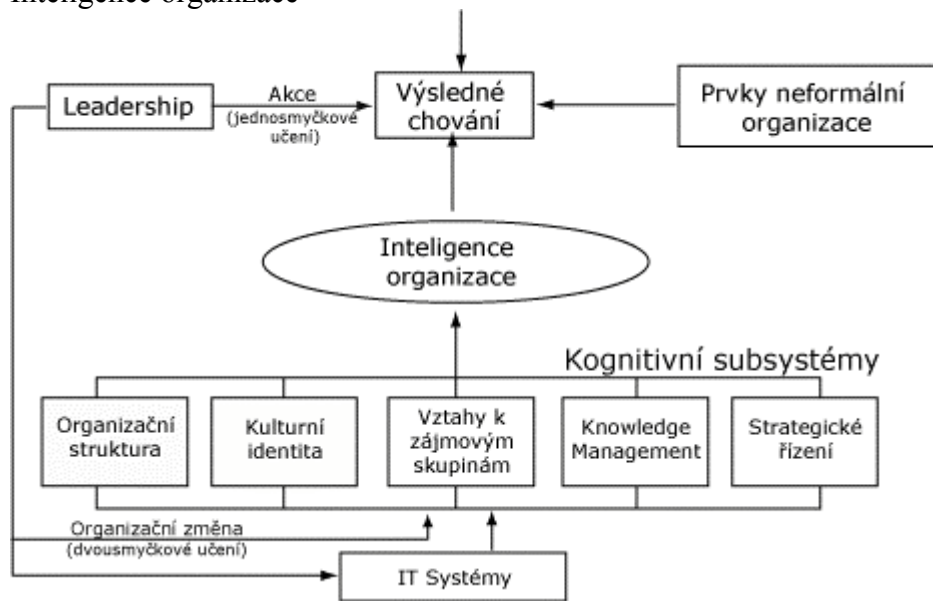
Znalosti a učení jsou od sebe neoddelitelné. Udržování a rozvoj znalostní báze podniku lze efektivně realizovat formou organizačního učení. Schopnost organizace učit se, akumulovat znalosti a zkušenosti a znovu je aplikovat je sama o sobě zdrojem konkurenční výhody. Existuje řada dokladů o tom, že nejhodnotnější a nejhůře napodobitelnými znalostmi jsou tzv. implicitní znalosti (10), které jsou součástí pracovních postupů, kolektivního vědomí, kultury organizace. Znalostně pojatý podnik však vyžaduje sdílení těchto znalostí, tzn. jejich transformaci na znalosti explicitní formou artikulace a kodifikace. Tento požadavek s sebou nese významný paradox: znalost musí být explicitní, aby mohla být v rámci podniku přenášena a sdílena; jakmile je však znalost explicitní, výrazně se zvyšuje možnost jejího přenosu do ostatních podniků, čímž se snižuje její konkurenční hodnota.

V organizacích, založených na znalostech se musí řízení lidských zdrojů zaměřit na zvyšování inteligence organizace, na uvolnění potenciálu pracovníků takovými prostředky, jako je učení, participace, spolupráce, iniciativa. (3) Inteligence organizace má, v pojetí znalostní ekonomiky, čtyři roviny:

1. vědět co – poznání, kognitivní znalosti, znalosti oboru,
2. vědět jak – špičkové dovednosti, efektivní realizace,
3. vědět proč – systémové porozumění a trénovaná intuice,
4. zkoumat proč – sebemotivující tvořivost.

Hodnota inteligence organizace výrazně vzrůstá na stupnici inteligence od kognitivních znalostí k sebemotivující tvořivosti (viz schéma 3).

schéma 3
Intelligence organizace



Konkurenceschopnost lidských zdrojů spočívá nejen ve zvyšování jejich „inteligence“, ale také ve zvyšování jejich adaptability a pružnosti, v ochotě k mobilitě, ve změně postojů, zvláště ke změnám.

V souvislosti se znalostní podporou strategického řízení je třeba podrobně prozkoumat potenciál pracovníků, pro nějž se vžil pojem kompetence. Podle jednoho z možných pojetí lze obecné kompetence manažerů formulovat v několika komplexních skupinách:

- intelektuální, zahrnující zvláště: strategický úhel pohledu, analýzu a úsudek, plánování a organizování;
- interpersonální: řízení pracovníků a pracovních týmů, přesvědčivost, asertivitu a rozhodnost, interpersonální senzitivitu, slovní komunikaci;
- adaptabilita a pružnost;
- důraz na výsledky: energii a iniciativu, vůli k úspěchu, podnikatelský smysl. (8)

Tyto a další otázky zůstávají nevyřešeny a, má-li se řízení znalostí stát užitečným konceptem, je nutné jej systematicky provázat s principy tvorby podnikové strategie včetně ekonomického zhodnocení znalostí a jejich účinků.

7. ZÁVĚR

Globální společenské a ekonomické prostředí se mění. strategický management musí být v turbulentních podmínkách proaktivní. Právě v době, kdy si manažeři myslí, že vyvinuli strategii pro budoucí úspěchy, vznikají nové technologie, procesy nebo se změny vzorce chování zákazníků.

Ve schématu 4 jsou znázorněny vztahy mezi úrovní turbulence prostředí a typy strategií v krátkém i dlouhém období.

Prostředí	Krátké období	Dlouhé období
Nestabilní, chaotické, propojené znalostmi	Reaktivní, krátkozraká strategie	Dynamická, „profilující“, robustní strategie
Stabilní, uspořádané, založené na informacích	Statické „hašení požárů“	Strategické plánování a „adaplace“

schéma 4

V současné době existuje nejméně 6 tendencí způsobujících podstatné změny ve strategickém přístupu řízení a implementaci. Tyto síly způsobují přesun:

- Od informací ke znalostem a moudrosti
- Od byrokracií k sítím
- Od lokálního/národního k transnárodnímu/globálnímu a metanárodnímu
- Od soutěživého k spolupracujícímu učení
- Od jedno a více propojených vztahů k „biokorporátním vztahům“

Po shrnutí výše uvedených změn lze formulovat 3 síly, které vedou k významným změnám ve strategickém řízení:

1. Vliv znalostí a učení na vnímání hodnoty zákazníky
2. Vliv globálního myšlení na účel podniku
3. Vliv změny smýšlení od individuálních organizací, byrokracií a soutěživých hodnotových řetězců k síťovým organizacím, meritokraciím a spolupracujícím biokorporátním hodnotovým systémům. (5)

Literatura:

- (1) Boisot, M.H. (1995): „Is Your Firm a Creative Destroyer? Competitive Learning and Knowledge Flows in the Technological Strategies of Firms“, *Research Policy*, Vol. 24, 1995, pp 489-506
- (2) Durand, F. (2002): Competitive advantages exist: A critique of Powell, *Strategic Management Journal*, 23: 867-872
- (3) Horalíková, M., Berglová, P., (2002): Intellectual Capital and Talents in Agribusiness Organisation Development, *Zemědělská ekonomika*, 48, č.11, s. 505-510
- Hron, J. (2005): Knowledge management“, Conference Farm Management, Brno
- (5) Leibold, L., Probst, G., Gibbert, M. (ed.) (2002): Strategic Management in the Knowledge Economy: New Approaches and Business Applications. Erlangen, Publicis, Wiley.
- (6) Nelson, R. (1991): „Why do firms differ and does it matter?“, *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, 12:61-74
- (7) Penrose, E.T. (1980) *The Theory of The Growth of the Firm*, Basil Blackwell Publisher, 1959 (U.S.edition, M.E. Sharpe, Inc., White Plains, NY, 1980) pp. 76-80
- (8) Romer, P.: (1995): „Beyond the Knowledge Worker“, *World Link*, January/February, 1995
- (9) Stewart, T.A. (1997): „Intellectual Capital: *The new Wealth of Organizations*, Brealey, London
- (10) Tichá, I. (2001): Knowledge: A Source of Competitive Advantage in Global Economy, Conference proceedings „Agrarian Perspectives X“
- (11) Zach, M.H. (1999): Knowledge and strategy, Butterworth and Heinemann, Boston, USA

Kontaktní osoba:

prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.
 rektor ČZU v Praze, Kamýcká 129
 165 21 Praha 6 – Suchbátka
 tel.: 224384081, fax: 234381815
 e-mail: hron@pef.czu.cz