

## **Strategické rozhodovanie a riadenie znalostí v reálnej firemnej praxi**

**Anna DIAČIKOVÁ**

Chemosvit, a.s., Svit, Slovenská republika  
diacikova.a@chemosvit.sk

INFORUM 2007 : 13.konferencie o profesionálných informačných zdrojích  
Praha, 22. – 24.5.2007

### **Abstrakt.**

Kvalita strategického rozhodovania a jeho výsledky ovplyvňujú významným spôsobom prosperitu i budúce hospodárske výsledky firmy. V podmienkach znalostnej ekonomiky sa výrazne zmenili princípy podnikania, ktoré sú čím ďalej tým viac založené na znalostiach a duševnej práci. Najdôležitejším sa stáva intelektuálny kapitál firmy. Jej informácie a znalosti sú kľúčovými faktormi úspechu a sú hlavným zdrojom konkurenčnej výhody. Ráznym nástupom ICT technológií do všetkých oblastí ľudskej činnosti, ktoré sú tým neustále ovplyvňované, je nutné prijímať rozhodnutia promptne reagujúce na príležitosti / ohrozenia, ktoré sú identifikované neustálym vyhodnocovaním externého prostredia kvalitným monitorovacím systémom. Výstupom nie je v turbulentne sa meniacom prostredí strategický plán, ale súbor strategických rozhodovaní. Na príklade reálnej medzinárodnej holdingovej spoločnosti Chemosvit, a.s., je prezentovaná koncepcia (vy)budovania firemného znalostného systému ako neoddeliteľná súčasť strategického riadenia spoločnosti.

## 1 Úvod

O moderných pojmoch - nová ekonomika, globalizácia, znalosti, nové paradigmy podnikania ... - hovoria obsiahlo mnohí, no len málokto dokáže konkretizovať ich obsah. Znamená to, čo už história mnohokrát potvrdila, že technológie prebehli filozofiu ich používania. Všeobecne existuje konsenzus o potrebe a nutnosti prispôbiť sa civilizačným zmenám, avšak na druhej strane existuje neschopnosť z akéhokoľvek dôvodu prispôbiť sa týmto zmenám a do praxe to prináša rozpory [7]. Už v 50-tych rokoch minulého storočia ruský geofyzik a geochemik V. Vernadskij vyslovil očakávanie, že nad zemskou biosférou existuje a bude stále mohutnejšia sféra, ktorú nazval noosféra, t. j. sféra rozumu (z gréckeho nous – rozum), kde sa budú „ukladať“ ľudské znalosti. Dnes môžeme povedať, že čo sa deje v súčasnosti nie je vzdialené tejto Vernadského predstave. B. Gates hovorí, že všetko nasvedčuje tomu, že sa chystá všeobecná / globálna informačná sústava, bezdrôtová a všetko bude obrazne „visieť“ vo vzduchu. Výzvou už dneška je zamýšľať sa nad zavedením princípov, vrátane bezpečnostných, do tohto „informačného smetiska“ [8]. Aj nestor manažmentu Peter Drucker predvídal objavenie sa ekonomiky znalostí v 50-tych rokoch 20. storočia [6]. V publikácii Věk diskontinuity uviedol, že základným ekonomickým zdrojom, doslova výrobným prostriedkom už nebudú prírodné zdroje, pôda ba ani kapitál, ale ani práca v zmysle výroby a prepravy hmotných statkov, ale budú to znalosti.

Jedno, možno dve desaťročia žijeme v novej ekonomickej ére, ktorej hybnou silou je globalizácia trhu a konkurencia a nič nenasvedčuje tomu, že by sa táto éra mala v krátkej budúcnosti zmeniť. Potrvá iste ešte niekoľko desaťročí a bude stále naberať na intenzite, veď asi len 1 miliarda ľudí je v súčasnosti integrovaná v globálnom ekonomickom systéme, čo znamená, že ešte 5 miliárd ľudí je stále bokom [9].

## 2 Stratégia firmy v znalostnej ekonomike

Významné zmeny vplyvom globálnej znalostnej ekonomiky sa začali prejavovať ku koncu 20. storočia, čo si vyžiadalo aj nový prístup k tvorbe stratégie firmy v podmienkach znalostnej ekonomiky.

Výsledok výskumu o strategickom plánovaní, publikovanom začiatkom roku 2006 v prestížnom časopise Harvard Business Review [10] priniesol veľmi zaujímavý výsledok: strategické plánovanie je

prekážkou strategických rozhodnutí, pretože nie je dostatočne pružné, rýchle. Spravidla sa strategický plán prijíma na 1 až 3 roky, čo je v dnešnej rýchlej dobe pri vysokej dynamike zmien okolia neefektívne. Mnohé osvietené firmy prestali vytvárať strategické plány a nahradili ich strategickými rozhodnutiami, ktoré promptne reagujú na príležitosti, ktoré sa zisťujú neustálym vyhodnocovaním externého prostredia. Výstupom nie je strategický plán, ale súbor konkrétnych strategických rozhodnutí, ktoré sa pretransformujú do podnikateľských plánov.

A práve tu je historická príležitosť informačných špecialistov „zviditeľniť“ sa a veľmi aktívne vstupovať do tohto procesu svojimi sofistikovanými službami, ktoré sa vyznačujú neustálym zvyšovaním pridanej hodnoty, napr.

- poskytovaním informácií v kontexte
- vypracovávaním ucelených monotematických správ
- poskytovaním relevantných informácií adresne, načas a prípadne aj a návrhmi alternatívnych riešení s uvedením ich dopadu.

Aby firma mohla prijímať efektívne strategické rozhodnutia je potrebné, aby dobre poznala svoje interné a externé prostredie, t.j. aby poznala obmedzenia jej strategických rozhodnutí. Prehľad obecné platných obmedzení v dnešných firmách ponúka tabuľka 1.

**Tabuľka 1.** Obmedzenia strategických rozhodovaní vo firme [10]

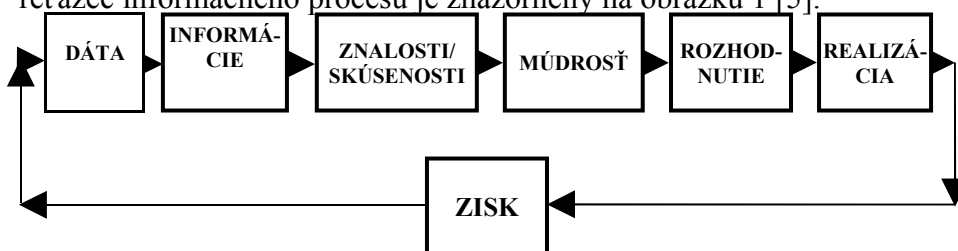
Externé obmedzenia	Interné obmedzenia
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozpory medzi požiadavkami jednotlivých záujmových skupín (stakeholders)</li> <li>• Neočakávané skokové zmeny v technickom rozvoji (disruptive changes)</li> <li>• Ekosenzitivita spoločnosti</li> <li>• Demografický vývoj a zmena štýlu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalifikačná štruktúra pracovníkov, požiadavky kolektívneho vyjednávania</li> <li>• Limity modernizácie technologických zariadení</li> <li>• Nevhodná kapitálová štruktúra a nízka atraktivita pre investorov</li> <li>• Zahľtenie informáciami a nízka</li> </ul>

života • Voľný pohyb kapitálu a superkonkuren- cia	účinnosť funkcií informačných systémov • Rezistencia proti zmenám a nevhodná firemná kultúra
---	--

Z takto formulovaných obmedzení pre efektívne prijímanie strategických rozhodnutí je jasná primárna úloha neustáleho monitoringu interného a externého prostredia a riadeného využívania informácií a znalostí vo firme s cieľom ich synergického využitia v prospech konkurencieschopnosti firmy. A to je možné len pri vybudovanom a praxou overenom efektívnom informačnom spravodajskom systéme firmy.

### 3 Informačné prostredie a manažment znalostí v podnikateľskej sfére

Z histórie vývoja manažmentu znalostí je zaujímavé, že najskôr prax rozvíjala využívanie znalostí pre zvyšovanie výkonu firiem, konkrétne v USA a až potom zareagovala akademická obec. Aj preto prof. Zelený [13] z Forheim University, New York, zdefinoval manažment znalostí takto: Manažment znalostí môžeme definovať ako systematický a integrujúci proces riadenia a koordinácie širokého portfólia činností spoločnosti, ako získavanie, vytváranie, ukladanie, zdieľanie, spájanie, vyvíjanie, rozvíjanie a využívanie vedomostí jednotlivcov i skupín za účelom dosiahnutia vyššej podnikovej výkonnosti. Celý hodnotový reťazec informačného procesu je znázornený na obrázku 1 [5].



Obr. 1 Hodnotový reťazec informačného procesu

Základom firmy sú znalosti. Flexibilita firmy je závislá na znalostiach, nie na informáciách. Znalosti, ktorými zákaznícky orientovaná firma disponuje, musia predstihnúť znalosti konkurentov i zákazníkov. Teda nielen reagovať na objednávky, ale aktívne vytvárať dopyt tým, že ponúka produkty, o ktorých existencii zákazníci nevedia, pretože sú produktmi vytvorenými na základe nových znalostí. Tým si firma aktívne vytvára svoju budúcnosť a predstih pred ostatnými firmami. Efektívne pracovať s informáciami vo firme, teda mať znalosti, ako ich použiť, neznamená, že ich musí byť obrovské množstvo. Dôležité je vedieť, ako získať z informácií a zo znalostí, ktoré sú roztrúsené po firme konkurenčnú výhodu, čo vôbec nie je jednoduché. Jednotlivec svoje znalosti môže využívať vždy, lebo ich má stále k dispozícii. No pre firmu, so stovkami či tisíckami zamestnancov to už problém je [11]. Ľuďom nemožno prikazovať zdieľať znalosti, ale môžeme riadiť prostredie, v ktorom sa znalosti môžu vytvárať, objavovať, zachytávať, zdieľať, extrahovať, overovať, odovzdávať, prijímať, upravovať a aplikovať. A to je úlohou firemnej kultúry, ktorá bariéry zdieľania (technologické bariéry, podnikové procesy, ľudské chovanie) maximálne eliminuje, aby znalosti voľne prúdili [1, 12] a informácie boli zmysluplne využívané pri naplňovaní stratégie. Dáta a informácie musia byť verifikované a dôveryhodné a byť vložené do kontextu.

#### **4 Informačné a znalostné centrum v spoločnosti Chemosvit, a.s.**

Svetové trendy v manažmente, ešte nedávno z hľadiska všeobecného vývoja dávali tušiť, že korporácie, aby boli dlhodobo úspešné, budú alokovať popri existujúcich zdrojoch (ľudia, financie, suroviny, energie) aj informačné zdroje. Táto skutočnosť je už v súčasnosti nespochybniteľným faktorom. Informácie, pretransformované do znalosti spoločnosti sa už stávajú konkurenčnou výhodou pri správnom použití. Kým prvé štyri zdroje sú predovšetkým finančnou záležitosťou, firmu riadenú znalosťami, ktoré tvoria zamestnanci je možné budovať len postupne spolu s firemnou kultúrou. Je to predovšetkým úloha manažmentu a vhodne zvolených metód riadenia. Aj napriek tomu, že implementácia znalostného manažmentu do riadenia firmy si nevyžaduje zvlášť vysoké finančné nároky, nie je to jednoduché a už vôbec nie v podmienkach, keď väčšina našich spoločností prechádza

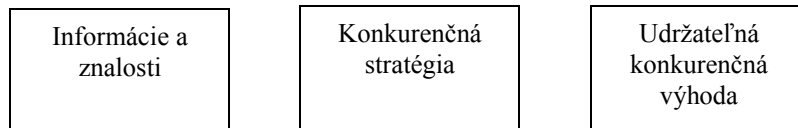
procesom transformácie, veľkých zmien, kde je ťažké definovať dlhodobé stratégie a navyše tieto spoločnosti sú súčasťou veľmi turbulentného prostredia.

Znalosti sú v hlavách ľudí a nie sú jednoduchým spôsobom prenositeľné na iných, čo na druhej strane u dať je ľahko dosiahnuteľné vhodne zvolenou technológiou. Akým spôsobom sa dosiahne vo firme ochota zdieľania týchto znalostí úzko súvisí s lojalitou zamestnancov k firme, s firemnou kultúrou a vôbec s kultúrou toho-ktorého národa. Tradičný kontrolno-príkazový systém nie je účinný [2].

Potvrdila to aj jedna z prvých konferencií o riadení znalostí konaná v Európe v holandskom Haagu v roku 1999. Takmer všetky prednášky boli z USA, prípadne Ďalekého východu a poslucháčske auditórium tvorili Európania zo západnej Európy. Stredná a východná Európa bola zastúpená dvoma pracovníkmi Chemosvitu. Diskutovalo sa predovšetkým, akú perspektívu má v „starej“ Európe riadenie znalostí. Z nich vyplynulo, že spoločným menovateľom (nie je jednoduché povedať, do akej miery negatívnym, ale určite determinujúcim), bez ohľadu na národnosť, sú staré zvyky zakorenené mnoho-mnoho generácií, ktoré nie je jednoduché zmeniť. Predstavitelia firiem sa však zhodli, že je to výzva využiť ponúkanú šancu pre maximálne zhodnotenie vlastného informačného a znalostného bohatstva pre rozvoj firmy, regiónu, spoločnosti.

Vyrovnanie sa s rastúcim konkurenčným tlakom je v súčasnosti jedným z hlavných determinantov prežitia podniku. Zostrujúci sa konkurenčný boj je prejavom gradujúcej globalizácie, zmeny v podnikateľskom prostredí sú čoraz dynamickejšie, do popredia sa dostávajú stále viac informácie a znalosti. Čoraz dynamickejšie sú zmeny správania sa zákazníkov a konkurentov v každom odvetví. V takýchto podmienkach majú správne informácie o zákazníkoch a konkurentoch kľúčové postavenie, stávajú sa otázkou prežitia. Sledovať konkurenciu je dôležité, sledovať svojich zákazníkov je ešte dôležitejšie. O výsledku boja rozhodnú zákazníci, nie konkurenti.

Cieľom firmy je vybudovať trvalo udržateľnú konkurenčnú výhodu, ktorú firma dosiahne jasne stanovenou konkurenčnou stratégiou a jej dôsledným plnením. No a aktivita definovanej konkurenčnej stratégie je priamo úmerná od kvality informácií a znalostí, ktorými podnik disponuje. Tento podmienený vzťah znázorňuje obr. 2.



**Obr. 2** Podmienenosť konkurenčnej výhody podnikovými znalosťami

Ako kvalitné budú naše informácie / znalosti, tak kvalitná (dobro nastavená) bude zvolená konkurenčná stratégia, ktorej realizácia nám zabezpečí konkurenčnú výhodu. Aby bola výhoda trvalo udržateľná, je potrebné neustále vyhodnocovať konkurenčné a interné prostredie na základe relevantných informácií a znalostí. Takýto stav sa dá dosiahnuť len vybudovaním informačnej / znalostnej základne, t.j. znalostným spravodajským informačným systémom, ktorým sa informácie transformujú na znalosti.

**Firemné informačné stredisko**, v organizačnej štruktúre a. s. Chemosvit nazývané odbor informácií začlenený do Úseku strategického rozvoja spoločnosti, na svojej ceste hľadania a poznania od klasickej knižnice cez odbor VTEI až po súčasnú podobu, prešlo mnohými vývojovými fázami, avšak vždy to bol nositeľ pokroku a iniciátor zmien vo firme v intenciách jej rozvoja z pohľadu či už technického, technologického, ale aj stratégie, manažmentu, marketingu a využitia informačných technológií.

- Portfólio informačného strediska prešlo od klasických služieb, ich vylepšovania a rozvíjania, implementácie nových informačných produktov zložitou cestou postupného pridávania hodnoty k informačným výstupom, výchovou svojich užívateľov a zohralo, resp. zohráva aktívnu úlohu pri rozvoji komplexného firemného informačného systému v kontexte vytvorenia jednotnej platformy pre zdieľanie informácií pracovníkov firmy aktívnych v kľúčových procesoch [3].

- Odbor informácií má svoje nezastupiteľné miesto pri budovaní integrovaného informačného systému vo firme, aktívne prispieva k jeho tvorbe, ovplyvňuje jeho filozofiu, metodicky sa podieľa na koordinácii niektorých jeho uzlov a v rámci intranetu vystavuje svoje služby a informačné produkty [4].

- Zatiaľ posledným vývojovým štádiom odboru informácií je postupná transformácia na strategický marketing, keď odbor zabezpečuje tieto činnosti pre celú korporáciu, vrátane činností public relations.
- Medzi významné počiny posledného obdobia patrí spracovanie metodiky pre vypracovanie stratégie jednotlivých core biznisov skupiny a zásad strategického riadenia.

## 5 Záver

Ak chce podnikateľský subjekt úspešne obstať v globalizovanom konkurenčnom prostredí informačnej / znalostnej spoločnosti, musí mať spracovanú stratégiu v oblasti spracovania a riadenia informácií / znalostí. Informačná stratégia organizácie určuje základné smery budovania toku informácií a znalostí vo firme tak, aby spracované informácie slúžili riadiacim pracovníkom k efektívnemu a úspešnému rozhodovaniu s elimináciou rizík. Preto by mala informačná stratégia obsahovať:

- dôvody vybudovania znalostného systému a identifikáciu cieľov v súlade so stratégiou
- špecifikáciu kľúčových informácií
  - ⇒ pre hodnotenie stavu trhu, t.j. trendy vývoja trhu, veľkosť trhu, atraktivitu, produkty / služby na trhu
  - ⇒ analýza zákazníckeho portfólia; existujúci a potenciálni zákazníci, vrátane stratených
  - ⇒ interná analýza disponibilných zdrojov
  - ⇒ analýza produktového portfólia (celý životný cyklus)
  - ⇒ o postavení spoločnosti na trhu a o postavení na ňom voči konkurencii; konkurenčné spravodajstvo, benchmarking
  - ⇒ analýza portfólia dodávateľov
  - ⇒ STEEP faktory ovplyvňujúce vonkajšie prostredie firmy
- prehľad a definíciu štandardov, ktoré spoločnosť plánuje uplatňovať pri budovaní informačného systému



- objem finančných prostriedkov a ďalších zdrojov, ktoré spoločnosť vyčlení na realizáciu informačnej stratégie
- program rozvoja informačného systému v strednodobom a dlhodobom horizonte; informačný systém musí podporovať stratégiu spoločnosti
- zásady pre vyhodnocovanie účinnosti informačnej a znalostnej stratégie a informačného systému.

## Referencie

1. COLLISON, CH., PARCEL, G. *Knowledge Management*. Brno : Computer Press, 2005, 236 s. ISBN 80-251-0760-4.
2. DIAČIKOVÁ, A. Firma riadená znalosťami – utópia, teória alebo reálna výzva. In: *23. medzinárodné kolokvium: Znalostný manažment – kľúč k úspechu*. Bratislava, 23. – 24. 5. 2001. s. 123.
3. DIAČIKOVÁ, A., DUDAŠKOVÁ, A. Firemné informačné stredisko v kontexte manažmentu znalostí. In: *14. Medzinárodná konferencia CS Online*, Stará Lesná, 2001, s. 231.
4. DIAČIKOVÁ, A. *Spoveď informačného idealistu/realistu na základe desaťročných skúseností*. Itlib, 2002, č. 2, s.16.
5. DIAČIKOVÁ, A. *Stratégia a riadenie firmy v podmienkach znalostnej ekonomiky*. Habilitačná práca. Ostrava : VŠB-TUO, Ekonomická fakulta, 2006, 110 s.
6. DRUCKER, P. *Věk diskontinuity. Obraz měnící se společnosti*. Praha: Management Press, 1994, 853 s. ISBN 80-85603-44-6.
7. JIRÁSEK, A. J. *Souboj mozků*. Praha : Alfa Publishing, 2004, 169 s. ISBN 80-86851-01-X.
8. JIRÁSEK, A. J. *Agenda příštích let – Quo vadis management?* Praha: Professional Publishing, 2006, 188 s. ISBN 80-86946-04-5.
9. KOTTER, J. Kultury a koalice, In: GIBSON, R. *Nový obraz budoucnosti*. Praha : Management Press, 2000, s. 164. ISBN 80-7261-036-8.
10. MANKINS, M. C., STEELE, R. Stop Making Plans Starts Making Decisions. *Harvard Business Review*, 2006, č. 1, s. 76.
11. MAREK, M. Znalosti znamenajú moc a zisk. *Trend*, 13. júl 2006, s. 37.

12. VYMĚTAL, J.: Překážky zavádění řízení znalostí v praxi. In: *14. Medzinárodná konferencia CS Online*, Stará Lesná, 2001. Zborník s. 235.
13. ZELENÝ, M. 23. *Medzinárodné kolokvium: Znalostný manažment – kľúč k úspechu*. Bratislava, 23. – 24. 5. 2001.