

Strategické rozhodovanie a riadenie znalostí v reálnej firemnej praxi

Anna Diačiková
Chemosvit, a.s.

Agenda

- ❖ teoretické východiská znalostnej ekonomiky - terminológia
- ❖ stratégia firmy v znalostnej ekonomike
- ❖ informačné prostredie a manažment znalostí v podnikateľskej sfére
- ❖ best practices – holdingová spoločnosť Chemosvit

Agenda

- ❖ **teoretická východiská znalostnej ekonomiky - terminológia**
- ❖ **stratégia firmy v znalostnej ekonomike**
- ❖ **informačné prostredie a manažment znalostí v podnikateľskej sfére**
- ❖ **best practices – holdingová spoločnosť Chemosvit**

- ❖ Noosféra – t.j. sféra rozumu – 50-te roky – V. Vernadskij – vyslovil očakávanie, že nad zemskou biosférou existuje a bude mohutnieť sféra rozumu, kde sa budú ukladať ľudské znalosti. Dnes to môžeme len potvrdiť – Internet, blogy ...
- ❖ Ekonomika znalostí – 50-te roky – P. Drucker
- ❖ B. Gates – GLOBÁLNA INFORMAČNÁ SÚSTAVA – všetko bude „visieť“ vo vzduchu

❖ Alvin & Heidi Toffler

- ✓ vytvorili „vlnovú“ koncepciu zmeny – v r. 1980 vydali knihu Tretia vlna ako pokračovanie agrárnej a industriálnej vlny; v historickom ponímaní sa vplyvom tretej vlny zmien nachádzame v procese utvárania **novej civilizácie**
- ✓ kým Druhá vlnu charakterizovala **masová výroba** – čím väčší objem produktov, tým efektívnejšia výroba a **výrobnými faktormi** sú obmedzené / vyčerpatel'né zdroje (pôda, suroviny, práca, kapitál, budovy ...)

- ✓ tak Tretiu vlnu charakterizuje **demasifikovaná** výroba – segmentácia trhu s adresnými potrebami cieľových skupín a **výrobnými faktormi** sú nevyčerpatel'né zdroje (dáta, informácie, znalosti, predstavy, kultúra, ideológia hodnoty ...)
- ✓ ekonomické teórie Druhej vlny nie sú pre Tretiu vlnu aplikovateľné, čo spôsobuje v súčasnosti strety medzi jednotlivými predstaviteľmi ⇒ môžeme to aplikovať aj na súčasné postavenie znalostného pracovníka vo firme

Agenda

- ❖ teoretické východiská znalostnej ekonomiky - terminológia
- ❖ **stratégia firmy v znalostnej ekonomike**
- ❖ informačné prostredie v manažment znalostí v podnikateľskej sfére
- ❖ best practices – holdingová spoločnosť Chemosvit

Kvalifikované riadenie firmy zahŕňa 2 základné funkcie:

- ✓ **strategické riadenie** – **neustále** priebežné analyzovanie vonkajšieho prostredia s vyhodnotením dosahu na interné prostredie, t.j. dynamické určovanie potrebných zdrojov a tým posudzovanie platnosti vytýčenej stratégie
- ✓ **manažérske riadenie** – plánovanie, riadenie a hodnotenie pracovnej činnosti zamestnancov

To je príležitosť informačných / znalostných špecialistov

Prečo? Prečo? Prečo? Prečo?

- ❖ žijeme v dobe neustálych zmien
- ❖ zmeny sa týkajú všetkých oblastí: sociálnych, politických, ekonomických, technických i technologických
- ❖ konštanta, ktorá charakterizuje tento neustále sa meniaci svet je – **zmena**
- ❖ zmena sa prejavuje na všetkých úrovniach: od globalizujúceho sa sveta, cez regióny, mikroúroveň organizácií až po konanie a formovanie sa človeka

- ❖ nástup ICT do všetkých oblastí, ktoré sú v dôsledku používania tohto nástroja neustále menené, spôsobuje nutnosť prijímať rozhodnutia promptne reagujúce na príležitosti / ohrozenia, ktoré sú identifikované neustálym vyhodnocovaním externého prostredia
- ❖ výstupom nie je strategický plán, ale súbor konkrétnych strategických rozhodnutí, ktoré sa transformujú na podnikateľské plány

- ❖ 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

Obmedzenia strategických rozhodnutí

Externé obmedzenia	Interné obmedzenia
<ul style="list-style-type: none">• Rozpory medzi požiadavkami jednotlivých záujmových skupín (stakeholders)• Neočakávané skokové zmeny v technickom rozvoji (disruptive changes)• Ekosenzitivita spoločnosti• Demografický vývoj a zmena štýlu života• Voľný pohyb kapitálu a superkonkurencia	<ul style="list-style-type: none">• Kvalifikačná štruktúra pracovníkov, požiadavky kolektívneho vyjednávania• Limity modernizácie technologických zariadení• Nevhodná kapitálová štruktúra a nízka atraktivita pre investovateľov• Zahľtenie informáciami a nízka účinnosť funkcií informačných systémov• Rezistencia proti zmenám a nevhodná firemná kultúra

Poznámka:

strategické plánovanie je prekážkou strategických rozhodnutí pretože nie je dostatočne pružné, rýchle. Spravidla sa strategický plán prijíma na 1-3 roky, čo je pri dnešnej vysokej dynamike zmien neefektívne \Rightarrow nahradzovaný je súborom strategických rozhodnutí

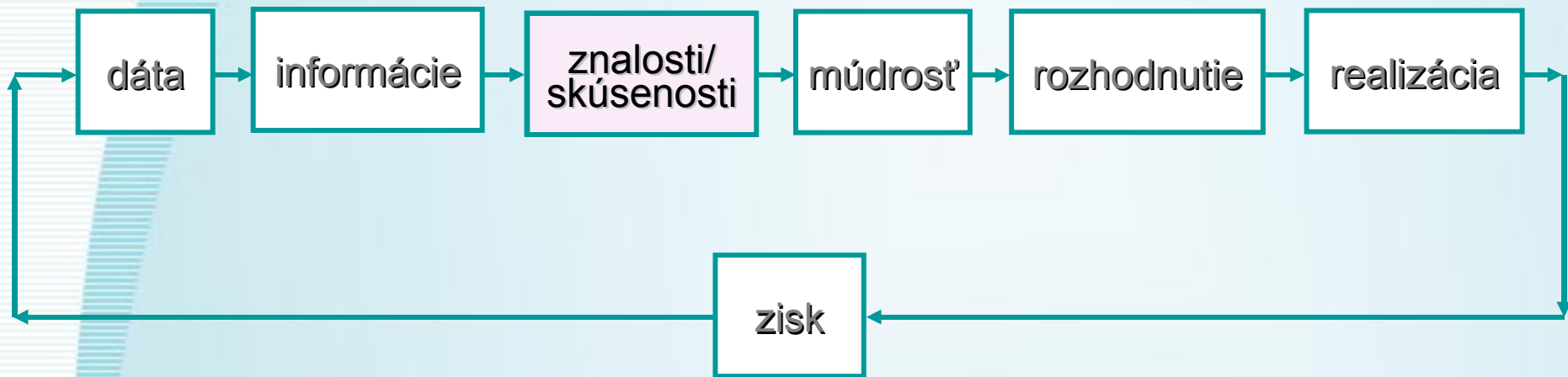
[Mankins, M.C., Steele, R.: Stop Making Plans Starts Making Decisions. Harvard Business Review, 2006, č. 1, s. 76]

Agenda

- ❖ teoretické východiská znalostnej ekonomiky - terminológia
- ❖ stratégia firmy v znalostnej ekonomike
- ❖ **informačné prostredie a manažment znalostí v podnikateľskej sfére**
- ❖ best practices – holdingová spoločnosť Chemosvit

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.

Hodnotový reťazec znalostného procesu a jeho realizácia



Znalosti

- sú základom firmy
- flexibilita firmy je závislá na znalostiach, nie na informáciách
- know how každej firmy je, ako z týchto znalostí vytvorí konkurenčnú výhodu
- firemné znalosti musia predbehnúť znalosti konkurencie a zákazníkov ⇒ aktívne vytváranie dopytu

(čoraz dynamickejšie sú zmeny správania sa zákazníkov a konkurentov v každom odvetví. V takýchto podmienkach majú znalosti 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.)

Strategické plánovanie a riadenie
znalostí v reálnej firemnej praxi

Agenda

- ❖ teoretické východiská znalostnej ekonomiky - terminológia
- ❖ stratégia firmy v znalostnej ekonomike
- ❖ informačné prostredie a manažment znalostí v podnikateľskej sfére
- ❖ **best practices – holdingová spoločnosť Chemosvit**

Podmienenosť konkurenčnej výhody podnikovými znalosťami



Takýto stav sa dá dosiahnuť len kvalitne vybudovaným znalostným spravodajským informačným systémom.

Chemosvit, a.s.

Organizačná štruktúra

Odbor informácií

FÓLIE

- SR
- Ukrajina
- India

OBALY

- SR
- ČR
- Ukrajina
- Rusko

VLÁKNA

- SR

STROJE

- SR
- Ukrajina

PLASTY

- SR
- Ukrajina

Vývojové štádiá informačno-znalostných služieb

1. etapa

VTEI

r. 1992 - 1995

- tvorba systému manažmentu informácií
- tvorba informačných služieb
- elektronizácia služieb



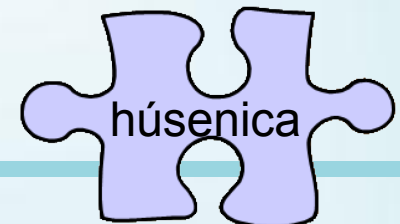
Vývojové štádiá informačno-znalostných služieb

2. etapa



r. 1996 - 2000

- výskum trhu
- marketingové štúdie
- konkurenčný benchmarking
- tvorba databáz



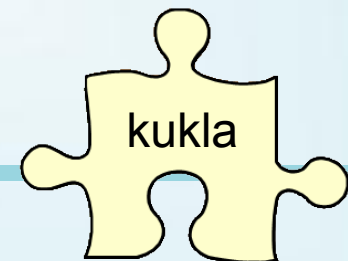
Vývojové štádiá informačno-znalostných služieb

3. etapa



r. 2001 - 2005

- strategický marketing
- PR
- snaha o riadenie znalostí



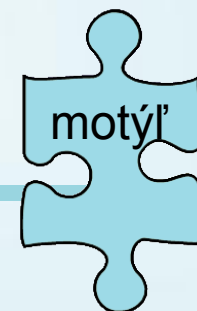
Vývojové štádiá informačno-znalostných služieb

4. etapa



r. 2006 - súčasnosť

- rozvoj korporácie - stratégia
- strategický marketing
- PR, riadenie korporátneho imidžu
- riadenie informácií a znalostí



Záver

Zovšeobecnenia, z ktorých možno vychádzať aj pri tvorbe informačnej a znalostnej stratégie vo firme:

- P. Drucker - neexistuje žiadna ideálna organizačná štruktúra – org. štruktúra je jedinečná a nedá sa presne implementovať v druhej, ktorú tvoria úplne iní zamestnanci s inými znalosťami a zručnosťami

Záver

- všetci naokolo majú rovnaké externé inputy, ktorých efektívnosť zužitkovania závisí od interného prostredia firmy – ľudské zdroje, riadenie, firemná kultúra
- P. Kotler – existujú len 2 typy firiem – tie, ktoré sa zmenia a tie, ktoré zaniknú

Avšak už také jasné nie je, ako sa firmy majú zmeniť – to už je zas umenie ľudí tej-ktorej firmy, ktorej súčasťou sme aj my, znalostní špecialisti...

Ďakujem za pozornosť!