

ZNALOSTI JAKO ZDROJ KONKURENČNÍ VÝHODY PODNIKU A ÚLOHA INFORMATIKY

KNOWLEDGE AS A RESOURCE OF A COMPETITIVE ADVANTAGE OF A COMPANY AND THE ROLE OF INFORMATICS

Ing. Roman Zuzák

katedra řízení

PEF ČZU

Anotace

Cílem strategického řízení je dosažení dlouhodobé renty. V současné době existují dva názorové proudy - tržně a zdrojově orientované přístupy, jak této renty dosáhnout. Zdrojově orientovaný přístup vychází z dlouhodobého vlastnictví zdrojů, které ostatní výrobci nemají a jsou pro ně téměř nedosažitelné. Jedním z takových hlavních zdrojů jsou lidé, osazenstvo podniku a jejich znalosti. Příspěvek poukazuje na některé nedostatky a aspekty v podnikové sféře v oblasti znalostí, které je nutné ve spolupráci s informatiky vyřešit, aby se lidé stali zdrojem pro dosažení konkurenční výhody.

Summary

The target of strategic management is to achieve a long-term rent. Nowadays there are two views trends - a market-based view of strategy and a resource-based view of strategy as concerns achievement of this rent. A resource-based view of strategy is based on a long-term ownership of the resources the other manufacturers do not possess and these resources are hardly attainable for them. People-company staffs and their knowledge are one of key resources like this. Our contribution points out some drawbacks and aspects in the company scope in the field of knowledge that must be solved in cooperation with informatics specialists so that people could be a resource making a competitive advantage achievement possible.

Klíčová slova

Strategie podniku, tržně a zdrojově orientované přístupy, řízení znalostí.

Key words

Firm's strategy, Market-based View of Strategy, Resource-based View of Strategy, Knowledge Management

Úvod

Cílem strategického řízení podniku je dosažení dlouhodobé renty, to znamená vyššího zisku než dosahují ostatní výrobci na trhu. Je to zároveň znakem úspěšnosti. Dosahování této renty je výsledkem lepšího strategického řízení podniku, lepší strategie. Vývoj strategického řízení ve vyspělých státech zaznamenal za posledních 40 let podstatné změny, které byly ovlivněny především rychlými a zásadními technickými inovacemi, především v informačních a komunikačních technologiích v posledních desetiletích. O této době se mluví jako o období chaosu, turbulence, diskontinuity a zásadním znakem je prudký pokles možnosti předvídání budoucnosti.

Hledání zdroje dlouhodobé renty

Strategické řízení na změnu situace a v duchu dosahování dlouhodobé renty reagovalo hledáním lepšího výrobku, než nabízejí ostatní výrobky, později hledáním výrobního portfolia. V 80. letech pak vznikají dva názorové proudy. První vychází z harvardské školy a je nazýván tržně orientovaným pohledem na strategii (Market-based View of Strategy). Podle tohoto přístupu je strategie podniku založena na zaujmutí takové pozice v atraktivním odvětví, které vede k dlouhodobé rentě založené na této strategii. Druhý, mladší názorový proud, pochází z Chicaga (Resource-based View of Strategy) a odvozuje dlouhodobý úspěch podniku ze zvláštnosti jeho zdrojů (především strategických), z docílené výhody z nich v porovnání s ostatními výrobci. Tyto zdroje mohou být jak hmotné povahy (stroje, technologie), tak i nehmotné (patenty, podniková kultura, pověst podniku a výrobku, značka) a aby se staly zdrojem dlouhodobé renty pro jeden podnik, musí být ostatním výrobcům nedostupné, z jejich strany nenapodobitelné a neexistuje možnost jejich substituce a zároveň musí najít u zákazníka ocenění, protože např. technická originalita nezaručuje ještě obchodní úspěch. Podnik je pak jedinečným způsobem kombinuje do klíčových schopností (core competencies; Kernkompetenzen). V teorii i praxi strategického řízení nelze oba přístupy pojímat

antagonisticky, ale naopak, jako jednotlivě použitelné v konkrétních situacích nebo se mohou případně vzájemně doplňovat.

V době prudkých změn, kdy ani patentově chráněné výrobky nemají dlouhodobou jistotu že nebudou předstiženi a že nezastarají, kdy existují jen malé bariéry pro nakoupení moderní technologie nebo získání špičkového odborníka, se stávají jedním z hlavních zdrojů pro dosažení konkurenční výhody lidé, osazenstvo podniku jako celek, to znamená vysoce kvalifikovaná, informovaná, loajální, angažovaná a kreativní pracovní síla, schopná inovací, dosahování synergického efektu a zároveň využívající moderní informační a komunikační technologie. Prohlášení firma Toyota, že „lidé jsou naším největším bohatstvím“, obletělo celý svět. Výkonný ředitel Southwest Airlines Herb Kelleher prohlásil: „ Můžete si koupit stejná letadla, jako máme my, můžete mít stejné tahače letadel, stejnou techniku pro manipulaci se zavadly. Ale nikdy stejného ducha firmy, její kulturu a nadšení zaměstnanců, jaké vládne u nás“.

Praktické zkušenosti ukazují, že lidé, kteří mají nekonvenční myšlení, jsou schopni vidět svět jinými očima, dávat si různé jevy do souvislostí, kteří jsou schopni a mohou experimentovat, vtisknout podniku kolektivní myšlení a charakter, dávají předpoklad pro dosahování dlouhodobé renty především tím, že zásadně mění pravidla podnikání a podmínky konkurence, vtiskují podnikání nové, originální dimenze, které se často jen stěží napodobují, nebo je zcela nelze napodobit.

K tomu, aby lidé v podniku takto jednali, musejí mít především

- kvalifikaci, to je souhrn určitých vlastností, schopností a znalostí,
- vnitřní motivaci, aby chtěli svou kvalifikaci uplatnit a angažovat se (tím se nemyslí v prvé řadě finanční motivace) a
- prostor pro uplatnění své kvalifikace (zrušení zábran) včetně možnosti experimentovat a nebýt postihován za negativní výsledky a důsledky své činnosti (akceptace „zdravého“ rizika).

Aby osazenstvo podniku takto jednalo, musí být vytvořena celá řada podmínek. K nejdůležitějším patří výběr lidí jako originálních individuů, jejich vzdělávání, vytváření efektivně fungujících informačních systémů a jejich využívání, inovační klima, vhodná

podniková kultura, odpovídající styl vedení, systém motivace, jednání se zákazníky atd. Je nutné zdůraznit, že dosažení takového stavu může být pouze výsledkem několikaleté systematické, cílevědomé a tvrdé práce a že tak, jako je každý člověk neopakovatelným originálem, tak i celý tento systém je originální, neopakovatelný a nenapodobitelný a může pak být zdrojem pro konkurenční výhodu.

Řízení znalostí

V souvislosti s vytvářením konkurenční výhody zdrojovým přístupem prostřednictvím lidí se prosazuje řízení znalostí jako jedna z metod řízení, která vznikla koncem 80. let a která je úzce spojena jak se zdrojově orientovaným přístupem ke strategii, tak i s rozvojem a s využíváním informačních a komunikačních technologií. V oblasti řízení znalostí existuje na podnikové úrovni, a lze vyslovit hypotézu, že v drtivé většině českých podniků, řada problémů, na jejichž řešení je potřeba spolupráce vedoucích pracovníků podniku, odborníků z oblasti informatiky, pracovníků personálních a vzdělávacích útvarů resp. vzdělávacích institucí. Proto si uvedeme ty z nich, kde informatika může sehrát více nebo méně důležitou roli.

- **Zmapování znalostí**

V podnicích chybí přehled o kvalifikaci jednotlivých pracovníků. Kvalifikací se tady nemyslí školní a jiné vzdělání a počet let praxe, ale jakými znalostmi pracovníci disponují, jaké jsou jejich osobní vlastnosti apod. Aktualizovaná databáze pak umožňuje efektivní postupy při vyhledávání pracovníků pro řešení konkrétních problémů, pro vytváření pracovních týmů a pro řešení krizových situací.

- **Transfer znalostí**

Tato oblast navazuje na předchozí a je spojena s řadou problémů. Není důležité jen vědět, který pracovník s jakými informacemi disponuje, ale o přenos informací k ostatním a jejich dosažitelnost ostatními. Většina pracovníků však považuje získané znalosti za své osobní vlastnictví, za výsledek své dosavadní práce a péle (i když je získali za prostředky zaměstnavatele) a nejsou ochotni se o ně dělit s ostatními a dávat je k všeobecnému použití. Monopol na informace zvyšuje jejich důležitost, nepostradatelnost a vážnost v organizaci. Odstranění těchto bariér je pak otázkou motivace, podnikové kultury, klimatu apod.

- **Kontinuita znalostí**

Nositeli znalostí jsou konkrétní lidé a s jejich odchodem z podniku odchází i znalosti. Proto je důležité znát a to v předstihu, kteří pracovníci a s jakými znalostmi odchází a zabezpečit tak kontinuitu znalostí, jejich transfer na pokračovatele. Nejlépe řešitelné je v případech odchodu do důchodu formou asistenta k odcházejícímu pracovníkovi, méně úspěšné je to v případech, kdy pracovník přechází k jinému zaměstnavateli a není ochoten sdělovat své znalosti.

- Znalost problémů

V podnicích chybí centrální znalosti problémů a úkolů, které se v podniku řeší a zároveň nejsou zdokumentovány dříve řešené (vyřešené i nedořešené) problémy. Neví se s jakým efektem se řešili, jaké postupy se použily a kdo se na řešení podílel. Dochází tak k časovým ztrátám při opakování stejných chyb, k řešení stejných nebo obdobných problémů a nejsou využíváni pracovníci, kteří mají s určitými problémy zkušenosti.

- Izolovanost znalostí

V rámci dělby práce mezi jednotlivé podnikové útvary dochází k záměrnému („řevnivost“ a konkurence mezi útvary) nebo neúmyslnému zatajování a nepřenášení informací. Řešením mohou být procesní organizační struktury, zainteresovanost na celkovém výsledku nebo organizační opatření ve spojení s informačními systémy. Často také chybí komunikační propojení znalostí o vznikajících problémech směrem zezdola nahoru a opačným směrem v rámci vertikální podnikové hierarchie (je známo, že směrem nahoru prudce klesá znalost podnikových problémů) a také soustředování informací v informačních centrech, kde dochází k jejich dalšímu zpracování a vyhodnocování (např. marketingový informační systém).

- Metainformační systém

Při řešení problémů nelze spoléhat jen na vlastní síly, ale je potřeba kontakt s vnějším světem. K dalším nedostatkům patří absence metainformačního systému, to znamená informacím o informacích. Často v podnicích dochází k situacím, kdy je potřeba se obrátit o pomoc na externí odborníky nebo instituce, které se konkrétními problémy zabývají.

- Neznalost znalostí

Podniky často řeší někdy i amatérsky problémy, místo aby nakoupily hotové řešení problému např. ve formě poradenských služeb, know-how, licence nebo patentu. Někdy se mylně domnívají, že vlastní řešení je levnější („než abychom za to dali tolik peněz, tak to zvládneme sami“) a neuvědomují si, že nejdražším faktorem je čas. Druhou možností je neznalost existence řešení.

Závěr

Chce-li být podnik úspěšným na trhu, musí nabízet originální řešení potřeb a problémů zákazníků, které musí zákazníci zároveň akceptovat nebo musí podnik sám měnit pravidla hry. A to mohou dokázat jen s kvalifikovanými, motivovanými lidmi s možností seberealizace. Ti, kteří to nedokáží, se budou nacházet ve spektru od neustálého boje o přežití až k průměru.

Literatura

Rühli, E.: Die Resource-based View of Strategy - Ein Impuls für einen Wandel im unternehmungspolitischen Denken und Handeln? In: Gomez, P. et. al.: Unternehmerische Wandel - Konzepte zur organisatorischen Erneuerung. Wiesbaden 1994.

Rühli, E.: Ressourcenmanagement - Strategischer Erfolg dank Kernkompetenzen. Die Unternehmung 2/95.

Smart, S.: The Jack and Herb Show. Fortune 11. 1. 1999.

Hamel, G. Killer Strategies That Make Shareholders Rich. Fortune 23. 6. 1997.

Eppler, M. J.: Wissenmanagement - Ein konzentrierter Überblick. www.noa-azi.ch/Azinen/Beratung/Wissens_manag_eppler.html