

# Využití znalostí v malých a středních podnicích

Klára Antlová

Katedra informatiky, HF - Technická Univerzita Liberec,  
Hájkova 6, 46014 Liberec  
Klara.Antlova@tul.cz

**Abstrakt:** V tomto příspěvku je popisován průzkum znalostního řízení v malých a středních podnicích (MSP) a jeho vlivu společně s podnikovou a informační strategií na růst organizace. Vzhledem k tomu, že MSP čelí stejným problémům jako velké organizace a jejich finanční a lidské zdroje jsou značně omezené, je pro ně obrovskou výzvou umět účelně a efektivně využívat znalostí a nabytých zkušeností svých zaměstnanců. Toho bez využívání současných informačních a komunikačních technologií nelze dosáhnout. Zaměřením se na využívání znalostních zdrojů, mohou MSP lépe čelit konkurenčním tlakům a také inovovat své výrobky a služby.

**Klíčová slova:** znalostní řízení, znalostní síť, informační a komunikační technologie, malé a střední podniky

## 1 Úvod

Současné podnikatelské prostředí je charakterizováno jako vysoce turbulentní prostředí, ovlivněné moderními informačními a komunikačními technologiemi, globalizací, krátkými inovačními a výrobními cykly a mobilitou zaměstnanců. Obstat v tomto konkurenčním světě není jednoduché a organizace musí v co největší míře využívat své podnikové zdroje. Těmito zdroji jsou finance, zaměstnanci, hmotná aktiva, technologie a také znalosti. Jak uvádí P. Drucker [1]: „*Nejdůležitějším a skutečně naprosto unikátním přínosem managementu ve 20. století bylo padesáti násobné zvýšení produktivity manuálního dělníka ve výrobě. Nejdůležitějším přínosem, s nímž musí management přijít v 21. století, je obdobné zvýšení produktivity práce se znalostmi a pracovníka disponujícího znalostmi*“. Podobně i Nonaka [3] uvádí: „*Ve společnosti, kde jedinou jistotou je nejistota, jsou znalosti jediným zdrojem trvalé konkurenční výhody*.“

Cílem řízení znalostní [4] je umožnit organizaci maximální využití znalostních zdrojů, vyhledat a vytvořit tak nové hodnoty pro organizaci. Proč např. někteří podnikatelé naleznou vhodné příležitosti a jiní ne? Jedním z důvodů je, že tyto příležitosti jsou spojeny s již nabytými zkušenostmi a znalostmi podnikatele. Obdobně je to i se zaměstnanci firmy, někteří vědí o problémech zákazníků, o charakteristikách trhu nebo o způsobech jak vytvořit nové produkty či služby a jiní ne. Tyto tzv. primární znalosti jsou dále rozvíjeny zkušenostmi, studiem a jsou dávány do různých souvislostí, což umožní rozpoznat příležitosti trhu. Majitelé MSP jsou v nevýhodě, protože nemají možnost svá rozhodnutí s kým konzultovat a také nemají dostatek

manažerských znalostí a dovedností. Velmi často se zde setkáváme se závislostí všech strategických rozhodnutí týkajících se konkurenceschopnosti, oblasti informačních technologií, lidských zdrojů, marketingu a financí pouze na jednom člověku. Proto jsou strategická rozhodnutí prováděna spíše intuitivně, nikoliv analyticky a často také závisí na složitých rodinných a majetkových vazbách.

Současné trendy ICT umožňují i v oblasti řízení znalostí zcela nové přístupy. Pro MSP se jeví jako zvláště vhodné pro využívání interních znalostí např. formou wikipedie, která umožňuje sdílení a vyhledávání znalostí zaměstnancům organizace. Toto je asi nejsnazší příklad přijetí nové platformy Web 2.0 pro MSP. Dalším příkladem může být účast některých zaměstnanců v různých zájmových seskupeních na internetu např. pro účely marketingu využívání pomoci blogů apod. Všechny tyto způsoby vyžadují ovšem značné znalosti z oblasti ICT, které bohužel často v MSP chybí. Zde by dle mého názoru měly sehrát významnou roli univerzity a další vzdělávací instituce, které mohou pomoci MSP odstranit tyto překážky.

## 2 Průzkum využívání znalostí v organizacích MSP

Průzkum využívání znalostí v MSP byl realizován ve 30 organizacích spolupracujících při zajišťování ročních řízených praxí studentů oboru Podnikatelská informatika, kteří zde absolvují třetí rok svého studia. Tato spolupráce je realizována již po dobu 10 let a studenti se svými pedagogy tak mají možnost podílet se na projektech řešících aktuální problémy. V současné době je tato spolupráce podporována a financována projektem ESF – opatření rozvoje lidských zdrojů 3.2. (CZ.04.1.03/3.2.15.2/0211): „Zvýšení efektivity vzdělávacího procesu v kontextu spolupráce univerzity a podnikatelského prostředí“.

Jedním z takovýchto konkrétních řešení vzájemné spolupráce je i zavedení znalostní sítě v několika organizacích. Příkladem je firma podnikající na internetu, která si uvědomuje význam znalostí svých zaměstnanců. Tato firma byla založena před 12 lety v rámci řízené praxe třemi studenty. Nyní má již 70 stálých zaměstnanců a řadu spolupracujících externistů. V posledních dvou letech firma vykazuje 100% meziroční nárůst obrátu. Organizace využívá vlastní znalostní databázi pracovních postupů typu wikipedie (tento software je volně přístupný na internetu pod názvem MediaWiki). Pomocí metody Balanced Scorecard [2] je sledováno její naplňování a využívání svými pracovníky. Tato evidenci využívání znalostí se promítá i do finančního ohodnocení zaměstnanců.

Druhým příkladem je organizace podnikající v oboru výroby stavebních materiálů, která se od roku 1990 rozrostla z 20 zaměstnanců na současných 250. Také tato organizace vykazuje trvalý každoroční růst obrátu v rozmezí 5-10%. Tato organizace má na rozdíl od předchozí organizace zahraničního vlastníka. Jeho management se snaží v co největší míře využít znalostí svých zaměstnanců z jednotlivých organizací a v současné době zakládá znalostní síť zkušených managerů na mezinárodní úrovni, jejichž úkolem je pomoci sdílet znalosti a zkušenosti z jednotlivých organizací rozmístěných v Evropě. Obě tyto zmíněné organizace a stejně tak i několik dalších mají v rámci své podnikové strategie zakotveny požadavky na důsledné využívání

znalostí a zkušeností svých zaměstnanců a požadavky na vytváření co nejlepších vztahů se svými zákazníky. Tyto firmy mají také společné důsledné využívání ICT a vzdělávání svých zaměstnanců v těchto dovednostech. Na základě těchto společných přístupů k řízení byla zkoumána ve všech 30 spolupracujících organizacích přítomnost podnikové, informační strategie a strategie řízení znalostí jako významných faktorů růstu organizace.

Ve zkoumaném vzorku byl proveden kvalitativní průzkum a byly sledovány postoje managementu k ICT, jeho využití jako konkurenční výhody, hledání a stanovení podnikové strategie, jejího přehodnocování, využívání různých typů aplikací, jejich vlivu na výkonnost organizace, znalosti a dovednosti zaměstnanců, způsobu jejich vzdělávání, kulturnímu prostředí organizace a sdíleným hodnotám organizace. Pomocí statistického testu  $\chi^2$  byla sledována závislost přítomnosti podnikové, informační strategie a strategie řízení znalostí na trvalém růstu organizace. V tabulce 1 je uveden počet zkoumaných organizací s existencí buď žádné nebo alespoň jedné, dvou nebo všech tří strategií.

**Tabulka 1** Kontingenční tabulka Zdroj vlastní

Růst organizace /	Ano	Ne	Cekem
Přítomnost 0 faktorů	0	3	3
Přítomnost 1 faktoru	1	8	9
Přítomnost 2 faktorů	2	4	6
Přítomnost 3 faktorů	12	0	12

Byla stanovena nulová hypotéza  $H_0$ : “Růst organizace nezávisí na počtu definovaných strategií”, a hypotéza  $H_1$  negující hypotézu  $H_0$ .

Na hladině významnosti se hypotéza  $H_0$  o nezávislosti zamítá, je – li

$$G > \chi^2_{1-\alpha} [(r-1)(s-1)], \tag{1}$$

tzv. je-li hodnota testovaného kritéria větší než  $100(1 - \alpha) \%$  - kvantil rozdělení  $\chi^2$  o  $(r-1)(s-1)$  stupních volnosti, kde  $\alpha$  = hladina významnosti (nejčastěji používaná 5%), kde  $r$  = počet řádků a  $s$  = počet sloupců.

$$G = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{i,j} - n'_{i,j})^2}{n'_{i,j}} \tag{2}$$

Dle výše uvedeného vzorce jsou měřeny závislosti proměnných. V případě malé závislosti pozorovaných a hypotetických proměnných jsou rozdíly malé.

Je – li  $G > \chi^2_{0,95}$  (2) lze tedy nulovou hypotézu  $H_0$  zamítnout.

Získané hodnoty výpočtu dle Statgraphicu jsou:  $G=21,111$  a  $\chi^2_{0,95}=5,99$  CP=0,64 CCR=0,84, kde CP = koeficient kontingence, který udává intenzitu závislosti (musí být z intervalu (0,1) a CCR =Cramerův koeficient. Vzhledem k tomu, že hodnota

$G > \chi^2_{0,95}$  ( $21,111 > 5,99$ ) a oba koeficienty ukazují na silnou závislost, lze popřít hypotézu  $H_0$  a tím prokázat hypotézu  $H_1$ . Z toho vyplývá poměrně silná závislost růstu organizace na všech třech strategiích (na 5% hladině významnosti).

### 3 Závěr

Potřeba znalostí u MSP stejně tak jako u velkých organizací v poslední době čím dál roste. Podniky si také začínají uvědomovat jejich strategický význam. Podnikatelé a jejich zaměstnanci během své dlouholeté činnosti získali celou řadu cenných zkušeností, které mohou využívat ve svém podnikání. Všechny tyto nabyté znalosti, zkušenosti a dovednosti zaměstnanců mohou stát zdrojem konkurenční výhody. Jak vyplývá z dlouhodobé analýzy realizované v třiceti malých a středních organizacích jsou i mezi MSP takové organizace, které umí tyto nabyté znalosti a dovednosti sdílet mezi sebou pomocí současných informačních a komunikačních technologií a tím je využít pro svůj dlouhodobý růst.

### Reference

1. Drucker, P.F. : *Výzvy managementu pro 21. století*, Management Press, 2001, ISBN 80-7261-021-X, str. 129
2. Kaplan, R.S., Norton, D.P. : *Balanced Scorecard - Strategický systém měření výkonnosti podniku*, Management Press 2000, ISBN 80-7261-037-6
3. Nonaka, I., Takeuchi, H.: *The Knowledge Creating Company*, New York, Oxford Press, 1995, ISBN 0-19-509269-4
4. Shane, S.A.: *Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities*, Organizational Science, 11, 448-470, ISSN 1526-5455

### Annotation:

#### *Use of knowledge in small and medium enterprises*

The constant and rapid changes occurring in the markets force small and medium sized companies to look for ways how to survive and be competitive. Resource and knowledge base theories show the way how to find a long term survival strategy and establish knowledge management. Knowledge management is also a tool how to connect experts within a company who due to the hierarchical and functional barriers are not connected. This article illustrates long term research in 30 organizations how corporate, information and knowledge strategy can have influence on the successful growth.