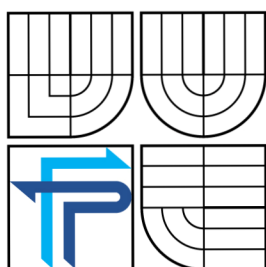


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

MODEL ZNALOSTNÍHO MANAGEMENTU

MODEL KNOWLEDGE MANAGEMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Ing. MARTIN VOKÁL

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

prof. Ing. JIŘÍ DVOŘÁK, DrSc.

BRNO 2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Vokál Martin, Ing.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Model znalostního managementu

v anglickém jazyce:

Model Knowledge Management

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému, cíle práce a informační zdroje

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současný stav řešené problematiky

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení, ekonomické zhodnocení

Závěr

Použité informační zdroje

Přílohy

Seznam odborné literatury:

DALKIR, K. Knowledge management in theory and practice. Boston: Elsevier, 2004. 356 s. ISBN 978-0-7506-7864-3.

BUREŠ, V. Znalostní management a proces jeho zavádění. Praha: Grada, 2007. 213 s. ISBN 978-80-247-1978-8.

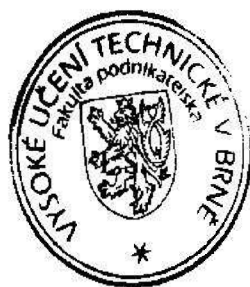
LIEBOWITZ, J. Strategic Intelligence: Business Intelligence, Competitive Intelligence, and Knowledge Management. New York: Auerbach Publications, 2006. 248 s. ISBN 0-8493-9868-1.

MLÁDKOVÁ, L. Znalostní management v praxi. Praha: Professional Publishing, 2004. 155 s. ISBN 80-86419-51-7.

TRUNEČEK, J. Management znalostí. Praha: C. H. Beck, 2004. 131 s. ISBN 80-7179-884-3.

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Jiří Dvořák, DrSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/09.



Martina Rašticová

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

Anna Putnová

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkanka fakulty

V Brně, dne 25.3.2009

Abstrakt

Ve své diplomové práci se zaměřuji na problematiku znalostního managementu. Teoretická část obsahuje výklad základní pojmů a východisek, uvádí modely a perspektivy znalostního managementu, postupy jeho zavádění a hodnocení v organizacích. V druhé části práce je provedena analýza současné situace podniku a navržen a zhodnocen model znalostního managementu s doporučeními k implementaci.

Abstract

In my master's thesis I focus on the questions of knowledge management. Theoretical part covers explanation of the basic terms and way outs of knowledge management, describes its models and perspectives and ways of its implementation and evaluation in organizations. The second part involves analysis of the present state in enterprise and designs and evaluates knowledge management with implementation recommendations.

Klíčová slova

management, management znalostí, řízení znalostí, znalosti, znalostní management

Keywords

knowledge, knowledge management, management

Bibliografická citace mé práce

VOKÁL, M. *Model znalostního managementu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 76 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Jiří Dvořák, DrSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně pod vedením prof. Ing. Jiřího Dvořáka, DrSc. Uvedl jsem všechny literární prameny, ze kterých jsem čerpal.

V Brně dne 22.5.2009

.....

Ing. Martin Vokál

Poděkování

Děkuji svému vedoucímu diplomové práce, panu prof. Ing. Jiřímu Dvořákovi, DrSc., za odbornou podporu a čas, který mi věnoval při konzultacích této diplomové práce.

Obsah

1. ÚVOD.....	9
2. VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE A INFORMAČNÍ ZDROJE.....	11
2.1 VYMEZENÍ PROBLÉMU.....	11
2.2 CÍLE PRÁCE	12
2.3 INFORMAČNÍ ZDROJE.....	12
3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	13
3.1 VÝCHODISKA ZNALOSTNÍHO MANAGEMENTU	13
3.1.1 Pojem znalostní management	13
3.1.2 Cíle znalostního managementu.....	15
3.1.3 Vymezení znalostního managementu z hlediska aktivit.....	16
3.1.4 Znalosti a jejich hierarchické postavení	17
3.1.5 Znalostní aktiva	21
3.1.6 Intelektuální kapitál.....	22
3.2 MODEL Y ZNALOSTNÍHO MANAGEMENTU	23
3.2.1 Konceptuální perspektiva	23
3.2.2 Procesní perspektiva.....	24
3.2.3 Technologická perspektiva.....	26
3.2.4 Organizační perspektiva	30
3.2.5 Manažerská perspektiva	31
3.3 IMPLEMENTACE ZNALOSTNÍHO MANAGEMENTU	33
3.3.1 Metodiky zavádění znalostního managementu.....	33
3.3.2 Měření úrovně znalostí a intelektuálního kapitálu.....	39
3.3.3 Úskalí znalostního managementu.....	41
4. ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY	43
4.1 HISTORIE PODNIKU	43
4.2 SOUČASNÝ STAV SPOLEČNOSTI	44
4.2.1 Organizační uspořádání.....	44
4.2.2 Spektrum poskytovaných služeb	45
4.2.3 Strategické vymezení podniku	45
4.3 ANALÝZA EXTERNÍCH FAKTORŮ	46
4.3.1 Analýza obecného okolí	46
4.3.2 Analýza oborového okolí	49
4.4 ANALÝZA INTERNÍCH FAKTORŮ	52
4.4.1 Znalostní analýza.....	53
4.5 SOUHRNNÁ ANALÝZA.....	57
5. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ, EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ	59
5.1 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	59
5.1.1 Volba metod řešení.....	59
5.1.2 Návrh na zavedení znalostního managementu v podniku metodikou Know IT	60
5.1.3 Doporučení k implementaci	69
5.2 PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ.....	71
5.3 EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ	71
5.3.1 Předpokládané náklady.....	71
5.3.2 Předpokládané výnosy.....	72
5.3.3 Rizika	72
6. ZÁVĚR	73
7. POUŽITÉ INFORMAČNÍ ZDROJE.....	74
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ.....	76

1. Úvod

Znalosti představují souhrn poznatků a zkušeností dotyčného subjektu. Pro každého člověka i organizaci mají zásadní význam, ale jejich problémem je mj. obtížná uchopitelnost, nesnadná měřitelnost, nemožnost jejich zakoupení na trhu a vysoká prchlivost. Znalosti naopak nemohou být spotřebovány a s jejich používáním dochází v některých případech i k nárůstu.

Znalosti provázely lidstvo od pradávna, jejich předávání z generace na generaci probíhalo zpočátku pouze ústní formou. Postupem času se znalosti začaly zaznamenávat a šířit také v písemné podobě. V ekonomické teorii se však role znalostí začala zdůrazňovat až na počátku dvacátého století, kdy Joseph Schumpeter zakomponoval znalosti do klasického ekonomického modelu jako jeden z jeho vstupů. V padesátých letech dvacátého století ekonom Herbert Simon začíná psát o organizačním učení a ve stejné době Polanyi představuje základní typologii znalostí. Přibližně o deset let později Alvin Toffler zdůrazňuje v organizacích potřebu posunu od klasické manuální činnosti k práci duševního charakteru. Peter Drucker pro duševně pracujícího člověka zavádí nový pojem, a to termín znalostní pracovník. V šedesátých letech dvacátého století se ve studii ekonoma Kennetha Arrowa objevují první návrhy, jak v organizacích spravovat znalosti a měřit náklady s tím spojené. Jeden z nejvýznamnějších amerických ekonomů dvacátého století a nositel Nobelovy ceny, Robert Solow, píše a mluví o znalostech jako o klíčovém faktoru ekonomického růstu. V sedmdesátých letech ocelářská společnost Chaparral Steel aplikuje znalostně orientované praktiky a systematicky buduje podnikovou strategii znalostního managementu. Výrazným impulsem pro další rozvoj znalostního managementu byl počínaje osmdesátými léty vývoj v oblasti informačních a komunikačních technologií. Karl Wiig v té době jako první mluví o znalostním managementu a Karl Erik Sveiby vydává knihu o znalostní organizaci. Význam informačních a komunikačních technologií pro znalostní management v osmdesátých letech ještě nebyl příliš viditelný a odborníci v dané oblasti znalostní management s technologickým zázemím příliš nespojovali. Poslední desetiletí minulého století znalostními managementu prospělo i uškodilo zároveň. O znalostním managementu se sice začalo daleko více psát a hovořit ve srovnání s roky osmdesátými, ale posun z akademické do komerční sféry některé společnosti začaly zneužívat tím, že za

znalostní management vydávaly něco, čím nebyl tehdy a není jím ani nyní. V devadesátých letech se začíná také objevovat pojem znalostní společnost, jejíž příchod poprvé naznačil Peter Drucker. Celá devadesátá léta přitom byla ve znamení obrovského boomu znalostního managementu v akademické i podnikové sféře. Začalo vycházet mnoho knih, odborných článků a studií, uskutečňovaly se první konference na téma znalostního managementu.

Současnost a nedávná minulost znalostního managementu, označíme-li tak období posledních přibližně deseti let, je ve znamení masivního nárůstu informačních technologií, které významně podpořily implementaci znalostních praktik v organizacích. Stejně tak ale znalostní management přinesl malou revoluci v oblasti řízení lidských zdrojů. Na globální úrovni se už zcela běžně mluví o znalostní ekonomice, a to dokonce jako o ekonomice „nové“, která má nahradit tu „starou“. Znalostní management i znalostní ekonomika mají u nás i ve světě jak svoje velké příznivce, tak i skeptiky. Prvně uvedená skupina považuje význam a přínos znalostně orientovaného přístupu za revoluční, okruh lidí s opačným názorem v této oblasti však oponuje tím, že se nejedná o nic převratného, jelikož principy podnikové i globální ekonomiky stále zůstávají tytéž a o ekonomice s přívlastkem nová nemůže být vůbec řeč. Nositeli pravdy i omylu jsou, aspoň co se týče znalostního managementu, dle mého názoru obě dvě skupiny, což se pokusím ukázat i ve své diplomové práci.

2. Vymezení problému, cíle práce a informační zdroje

Druhá kapitola má tři cíle: vymežit řešenou problematiku, definovat cíle diplomové práce a uvést informační zdroje pro problematiku znalostního managementu.

2.1 Vymezení problému

Problematiku znalostního managementu jsem se snažil naznačit již v předchozí úvodní části, nicméně se nyní pokusím být konkrétnější a více se zaměřím na současný stav znalostního managementu v organizační sféře.

Zatímco v devadesátých letech si organizace pomalu začínaly uvědomovat význam znalostí a potřebu jejich systematického řízení, v první desetiletí jednadvacátého století si pokládají především otázky, jak znalostní management co nejlépe implementovat, jak zjistit, do jaké míry jsou praktiky znalostního managementu životaschopné a přínosné a jak kalkulovat náklady a výnosy spojení s implementací znalostního managementu. Některé organizace se ale stále znalostním managementem odmítají vůbec zabývat a výše uvedené otázky si proto nekladou a ani na ně nehledají odpovědi. Je skutečností, že v malých podnicích znalostní management může fungovat s úspěchem i intuitivně, nicméně není pravdou, že zavedení znalostního managementu může být přínosné pouze pro omezený okruh organizací působících ve specifických odvětvích. Význam znalostního managementu naopak není vázán na konkrétní poslání či předmět činnosti té či oné organizace. Jeho úspěšné a žádoucí zavedení je možné jak ve výrobních podnicích, tak i např. v obchodních organizacích nebo ve státní sféře. Nelze zapomínat ani na instituce poskytující vzdělávací služby v komerčním i neziskovém sektoru.

Znalostní management má však také svoje stinné stránky. Rozhodně není samospasitelným řešením a je třeba důkladně a s ekonomickou racionalitou zvážit veškeré důsledky jeho zavedení. Dle některých studií se až 70% projektů znalostního managementu mívá účinkem, což je alarmující. Největší problémy mohou nastat v analytické fázi a ve volbě technologií a postupů pro realizaci navržené koncepce.

2.2 Cíle práce

Diplomové práce má dva základní cíle:

- představit základních teoretická východiska znalostního managementu;
- po předchozí analýze navrhnout vhodný model znalostního managementu pro malý podnik.

2.3 Informační zdroje

Při studiu problematiky znalostního managementu lze čerpat z těchto zdrojů:

- odborné knihy a časopisy v elektronické i tištěné podobě;
- individuální články v neoborně zaměřeném tisku;
- veřejně přístupné odborné články na Internetu;
- konferenční příspěvky;
- virtuální knihovny;
- diskusní fóra, ankety, dotazníky;
- encyklopedie;
- FAQ – databáze často kladených otázek a odpovědí;
- webové stránky se zaměřením na znalostní management;
- veřejné zprávy podniků, které poskytují řešení v oblasti znalostního managementu nebo sami znalostní praktiky aplikují;
- studijní materiály a odborné studie vytvořené akademickými pracovníky;
- osobní výpovědi lidí, kteří se znalostním managementem profesně zabývají.

Veškeré v této diplomové práci použité informační zdroje jsou uvedeny na konci dokumentu v seznamu použitých zdrojů.

3. Teoretická východiska práce

Teoretická kapitola diplomové práce má za cíl definovat a vysvětlit základní pojmy z oblasti znalostního managementu, vymezit a diskutovat různé pohledy na danou problematiku (modely znalostního managementu), v neposlední řadě pak uvést možné přístupy k zavádění znalostního managementu a metody měření úrovně znalostí a intelektuálního kapitálu v organizaci.

3.1 Východiska znalostního managementu

V této práci části uvádím definici termínu znalostního management, cíle znalostního managementu v organizaci, vymezení znalostního managementu z hlediska jeho aktivit, hierarchické postavení znalostí a znalostního managementu (jde především o definici a vztah dat, informací a znalostí), klasifikaci znalostí, možnosti vzájemné konverze jednotlivých typů znalostí a vymezení pojmů znalostní aktiva a intelektuální kapitál.

3.1.1 Pojem znalostní management

Výklad pojmu **znalostní management** není jednoznačný a autority z této odborné oblasti si utvářejí vlastní definice, která se často liší od těch ostatních nebo jsou dokonce ve vzájemném rozporu. K nepřehlednosti situace zde navíc přispívá i fakt, že zatímco v anglické terminologii se používá výhradně pojem **knowledge management**, v češtině existuje pro tento anglický výraz vícero různých překladů (viz dále). Důsledkem existence několika odlišných českých termínů je stav, kdy někteří autoři odborných publikací o znalostním managementu tyto pojmy považují za synonyma, jiní naopak striktně trvají na jejich rozlišování. Podívejme se nyní na vybrané **definice znalostního managementu** z české i zahraniční literatury:

- „*Management znalostí je úmyslná činnost, jejímž cílem je zajistit, aby praví lidé měli v pravou chvíli pravé znalosti.*“ (11, str. 19).
- „*Znalostní management je moderní multidisciplinární manažerská disciplína, která je zaměřena na lepší využití intelektuálního kapitálu organizace pomocí efektivní práce se znalostmi, které se v této organizaci nacházejí. S tím souvisí*

management znalostí (dle některých autorů správa znalostí) jako relativně propracovaná a stabilní informaticko-technologická disciplína zaměřená na objevování, vytváření, nabývání, organizování, ukládání, sdílení a další šíření znalostí pomocí informačních či znalostních technologií.“ (10, str. 3).

- *„Není to vytváření nějaké encyklopedie, která zahrne všechno, co kdo kdy znal. Při managementu znalostí jde spíš o to, sledovat ty, kteří znají, a rozvíjet takovou firemní kulturu a technologii, která je přiměje mluvit.“ (3, str. 18).*
- *„Znalostní management akcentuje pozornost znalostem. Věnuje pozornost jejich vzniku, formalizaci, transformaci, způsobu ukládání do paměti, výběru, zpracování, šíření, dalšímu rozvíjení znalostí, jejich využívání a hodnocení účinnosti vynakládaných nákladů na rozvoj znalostí. Priorita přísluší zejména třem aktivitám: šíření, další rozvíjení a užití znalostí. Nejde o pouhé hromadění informací vyznačujících se vzájemnou vazbou, ale o pokrytí konkrétních potřeb procesu řízení a o zajišťování všech pro podnik nezbytných funkcí.“ (7).*
- *„Znalostní management může mít tolik různých významů, kolik je možností užití znalostí a informací v organizaci. Týká se např. ukládání informací ve znalostních bázích a databázích a archivace specializovaných znalostí. Zabývá se také problémy přístupu k uloženým podnikovým znalostem a obtížím při výměně znalostí mezi členy organizace. Taktéž se vztahuje k problematice vyhledávání informací, a to jak prostřednictvím vlastního Intranetu organizace, tak globálně na Internetu.“ (14, str. 12).*
- *„Řízení znalostí je systematický a organizovaný přístup ke hledání, výběru, organizování a využití znalostí v organizaci s cílem vytvářet hodnotu, zlepšovat výkon podniku a dosahovat strategických cílů.“ (16).*
- *„Řízením znalostí se rozumí praktická odborná činnost zaměřená na využití znalostí v rozhodovacích a řídicích procesech za podpory informačních a komunikačních technologií. Zabývá se navrhováním, implementací a provozem systémů správy znalostí, jež zahrnují procesy získávání, reprezentace a zpracování, ukládání, vyhledávání a odvozování, prezentace, sdílení a distribuce znalostí. Teoretické zázemí tvoří kognitivní vědy a aplikační obory umělé inteligence (např. znalostní inženýrství), metody a techniky práce jsou odvozeny z praxe informačního managementu.“ (16).*

Z výše uvedených definic si lze všimnout, že místo pojmu znalostní management se používají i jiné, a to především **management znalostí**, **řízení znalostí**, příp. také **informační management**. V rámci této diplomové práce budu pojmy znalostní management, management znalostí a řízení znalostí užívat jako ekvivalenty, přičemž obsahově jimi budu rozumět soubor určitých východisek, cílů a aktivit, které dále vymezují v této části práce. Pojem informační management však budu od termínu znalostní management odlišovat, jelikož informace nelze ztotožňovat se znalostmi (viz dále část 3.1.4). Jak už ale bylo uvedeno, někteří autoři pojmy znalostní management, management znalostí, a řízení znalostí důsledně rozlišují, přičemž např. (3) toto odůvodňuje a vysvětluje na základě různé **úrovně práce se znalostmi** (*nadnárodní úroveň, národní úroveň, organizační úroveň, úroveň managementu znalostí*).

3.1.2 Cíle znalostního managementu

V předchozím jsem se s pomocí několika převzatých definic znalostního managementu a na základě vlastního komentáře snažil podkrýt, co se za pojmem znalostní management skrývá. Nyní je na místě se ptát, k čemu je znalostní management vlastně dobrý a proč se jím vůbec zabývat. **Cíle znalostního managementu v organizaci** dle (20), (17) jsou následující:

- zvýšit transparentnost a efektivitu práce se znalostmi;
- přispívat k růstu hodnoty a konkurenceschopnosti organizace;
- zavést znalostní hodnotový řetězec;
- zvýšit motivaci a zapojení pracovníků;
- podporovat rozhodování a strategické řízení;
- zamezit ztrátě know-how;
- podpořit inovace v organizaci;
- zvýšit připravenost reakce na neočekávané a krizové situace;
- podporovat vytváření nových podnikatelských příležitostí;
- přispívat k lepším finančním výsledkům organizace;
- systematicky posilovat účinnost působení ostatních faktorů (lidské zdroje, výrobní prostředky, technologie, ...).

3.1.3 Vymezení znalostního managementu z hlediska aktivit

Znalostní management tvoří soubor aktivit, které mají přispívat k dosažení jeho cílů.

Základní oblasti aktivit znalostního managementu jsou tyto (3):

- *hledání znalostí;*
- *vytváření nových znalostí;*
- *distribuce znalostí;*
- *využití znalostí.*

V literatuře lze nalézt i **širší výčet aktivit znalostního managementu** (17):

- distribuce informací;
- výběr a hodnocení informací;
- dávání informací do souvislostí;
- přisuzování významu informací;
- transformace informace ve znalost;
- rozvíjení nových znalostí;
- vymezení obsahu znalosti;
- tvorba nových znalostí;
- distribuce znalostí;
- výměna a doplňování znalostí;
- aplikování a přeměna znalostí;
- hodnotící báze znalostí a z toho odvození nových znalostí.

V (10) pak autor jako další **aktivity znalostního managementu** uvádí tyto:

- konverze individuálních znalostí na všeobecně dostupně;
- konverze dat na znalosti;
- konverze textové informace na znalosti;
- propojení lidí se znalostmi;
- zapojení různých typů znalostí;
- vzájemné propojení lidí;
- propojení znalostí s konkrétními lidmi.

3.1.4 Znalosti a jejich hierarchické postavení

Znalostní management se sice (jak již napovídá jeho terminologického označení) primárně soustřeďuje na **znalosti**, avšak sám o sobě i jeho příbuzné disciplíny pracují taktéž s dalšími pojmy, které je třeba nejen definovat, ale také určit jejich vztah ke znalostem a vymezit tak postavení znalostí a potažmo i pozici znalostního managementu v určité hierarchii.. Nejprve se budu věnovat samotnému pojmu znalost, který následně uvedu do širšího kontextu.

Intuitivně si snad každý člověk dokáže představit, co se skrývá pod pojmem znalost. Pro potřeby aplikace managementu znalostí v organizacích je (alespoň na akademické půdě) vhodné se alespoň pokusit o konkrétní definici tohoto pojmu. V (3, str. 27) lze najít následující **definice znalosti**:

- *„Znalost je organizovaná informace využitelná k řešení problémů.“*
- *„Znalost je informace, která je organizována a analyzována, aby se stala srozumitelnou a použitelnou k řešení problémů nebo rozhodování.“*
- *„Znalost obsahuje pravdy a přesvědčení, perspektivy a koncepty, úsudky a očekávání, metodologie a know-how.“*
- *„Znalost je množina vzhledů, zkušeností a procedur, kterou jsou považovány za správné a pravdivé a které tím řídí myšlenky, chování a komunikaci mezi lidmi.“*
- *„Znalost je uvažování nad daty a informacemi za účelem aktivního umožnění výkonu, řešení problémů, rozhodování, učení a výuky.“*

Specifické atributy znalostí srovnání s jinými podnikovými zdroji uvádí (3):

- jsou nehmotné a těžko měřitelné;
- jsou pomíjivé, a proto mohou „zmizet přes noc“;
- jsou po většinu času součástí určitých agentů s vůlí;
- znalosti nejsou v procesech spotřebovány, někdy naopak používáním rostou;
- znalosti mají velkou šíři dopadu v organizacích;
- znalosti nemohou být koupeny na trhu či burze;
- znalosti nejsou konkurenční (mohou být používány současně různými procesy).

V odborných publikacích o znalostním managementu se objevují **hierarchické modely, které vymezují postavení znalostí**. Tyto modely se liší uvažovanými prvky, jejich vazbami a počtem úrovní hierarchie, přičemž největší vzájemné rozdíly lze pozorovat na nejvyšších úrovních. V dalším budou uvedeny vybrané modely, které definovaly nejvýznamnější autority z oblasti znalostního managementu.

Základní tříúrovňová hierarchie dle Tobina (18):

1. *Data* (fakta, obrázky, zvuky).
2. *Informace* = data + interpretace + význam (formátovaná, filtrovaná a sumarizovaná data).
3. *Znalosti* = informace + akce + aplikace (instinkty, ideje, pravidla a procedury, které vedou akce a rozhodnutí).

Tobinova rozšířená (čtyřúrovňová) hierarchie (18):

1. *Data*.
2. *Informace* = data + relevance + účel.
3. *Znalost* = informace + aplikace.
4. *Moudrost* = znalosti + intuice + zkušenosti.

Pětiúrovňová Vejlupkova hierarchie (3):

1. *Data* = symboly.
2. *Informace* = data obsahující odpovědi na otázky Kdo ? Co ? Kdy ? Kde ?.
3. *Znalost* = schopnost využít informace na zodpovězení otázky Jak ?.
4. *Poznání* = schopnost zodpovědět otázku Proč ?.
5. *Moudro* = schopnost klást si otázky, na které nejsou snadné odpovědi, rozlišovat mezi špatným a dobrým – morálka, principy.

Pětiúrovňová hierarchie podle Beckmana (3):

1. *Data* <atribut hodnota> (text, fakt, kód, obraz, zvuk).
2. *Informace* = data + význam + struktura <objekt atribut hodnota> (organizovaná, strukturovaná, interpretovaná a sumarizovaná data).

3. *Znalost* = informace + uvažování + abstrakce + vztah + aplikace <relace objekt atribut hodnota> (případ, pravidlo, proces, model).
4. *Expertíza* = znalost + výběr + zkušenosti + principy + omezení + učení <relace objekt atribut hodnota jistota důležitost> (rychlá a přesná rada, vysvětlení a potvrzení výsledku a uvažování).
5. *Způsobilost* = organizační expertíza (znalostní repozitář, integrovaný systém pro podporu výkonnosti, zásadní kompetence).

Samozřejmě existují i jiné než uvedené modely. Příkladem může být např. **nesekvenční Bělohávkův model** (2), který znázorňuje vazbu zkušeností a vzdělání na znalosti, na stejné úrovni pak konverzi dat na informace. Pro rozhodování, jehož důsledkem je akce, mají v tomto modelu přítom význam informace i znalosti. Některé jiné modely mají až mystický nádech, jelikož pracují s takovými prvky, jako je např. osvětlení.

V literatuře lze nalézt rozsáhlé **klasifikace znalostí** dle různých kritérií, nicméně je velmi rozšířená a velmi často používaná je tato základní typologie znalostí:

- **Explicitní znalosti** - jedná se o plně formalizované a zdokumentované znalosti. Zásadní výhodou explicitních znalostí oproti jiným typům znalostí jejich snadná přenositelnost a možnost jejich správy pomocí moderních informačních technologií. Je však třeba i v současné době nezapomínat, že mezi explicitní znalosti patří také zaznamenaná data v tištěné podobě
- **Implicitní znalosti** - neformalizované a nezdokumentované znalosti, pro které je ale charakteristická možnost převodu do podoby explicitních znalostí. V organizaci jde typicky o znalosti pracovníků, které sice nejsou nikde formálně zaznamenány, ale dotyční jsou si těchto znalostí vědomi a nečiní jim potíže je formulovat a sdělovat svému okolí.
- **Neformulované znalosti** - vyznačují se vysokou obtížností až nemožností převodu na implicitní a následně explicitní znalosti. Stejně jako v případě implicitních znalostí se tyto ukrývají v hlavách pracovníků organizace, avšak rozdíl je v tom, že pracovníci svoje neformulované znalosti dokáží jen s velkými obtížemi nebo vůbec sdělovat a vyjadřovat se k nim. V odborné literatuře se lze velmi často setkat s ekvivalentním termínem **tacitní znalosti**.

Uvedená základní typologie znalostí se však v literatuře poměrně často zužuje pouze na znalosti tacitní a explicitní bez uvažování znalostí implicitních. Rozdělení znalostí na explicitní a tacitní provedl poprvé Polanyi v šedesátých letech dvacátého století.

Budeme-li uvažovat pouze dvě formy znalostí, a to explicitní a tacitní, jsou mezi nimi možné čtyři různé případy **konverze znalostí** (11), (3):

- **Tacitní na explicitní** – tzv. **externalizace**. Účelem převodu neformulovaných znalostí na explicitní je jejich formalizace, snadnější uchopitelnost a snadnost sdílení. Tato transformace není samozřejmě obvykle snadná a v některých případech prakticky nemožná. Při externalizaci se používá modelů, analogií a metafor. Dále také vyprávění příběhů, což je vhodné především tehdy, mají-li dotyční určitou odbornou i neodbornou specializaci, zájmy apod.
- **Tacitní na tacitní** – tzv. **socializace**. V tomto případě se nemění forma (typ) znalostí a jediným cílem je její předání. Ještě daleko více než při externalizaci má význam blízkost osob, mezi kterými socializace probíhá. K zvýšení účinnosti socializace poměrně výrazně přispívá neformální povaha vztahu či neformální prostředí, v němž ke komunikaci dochází. Socializace se ani zdaleka neomezuje pouze na prostředí organizace, jelikož jde o obecný sociální jev, v kterém jde v podstatě o předávání zkušenost mezi lidmi. Jako typický příklad socializace se uvádí učňovství, kdy se učeň získává nové tacitní znalosti od mistra.
- **Explicitní na explicitní** – tzv. **kombinace**. Výraz kombinace v tomto případě dobře vystihuje povahu konverze, poněvadž jde o kombinaci stávajících explicitních znalostí za účelem vytvoření znalosti nové, komplexnější a systematictější. Vlastní kombinace je přitom pouze prvním krokem celého procesu, kdy následuje šíření a úprava nově vzniklé explicitní znalosti. Vzhledem k formalizované podobě těchto znalostí lze kombinaci v některých případech provádět automaticky za pomoci informačních technologií
- **Explicitní na implicitní** – tzv. **internalizace**. Jde v podstatě o převod a osvojení si formálně uložených znalostí do praktické činnosti. Cílem internalizace je rozšíření tacitních znalostí pracovníka. Kromě provádění praktické činnosti lze internalizace docílit i jejím modelováním.

3.1.5 Znalostní aktiva

V předchozím byly vysvětleny čtyři možné podoby konverze mezi tacitními a explicitními znalostmi. Tento proces lze zobecnit jako tvorbu nových znalostí, přičemž **znalostní aktiva jsou vstupy a výstupy procesu tvorby nových znalostí**. Znalostními aktivy mohou být v tomto pojetí informace a znalosti různých typů, přičemž zařazení dat mezi znalostní aktiva je sporné a odborná literatura není v tomto jednotná. Výstupem procesu je pak vždy znalostní aktivum v podobě nové znalosti.

Klasifikace znalostních aktiv dle (11) rozděluje znalostních aktiv na:

- **Experimentální znalostní aktiva** - ke sdílení neformulované znalosti dochází na základě společných zkušeností (dovednosti, know-how, citové vazby apod.).
- **Rutinní znalostní aktiva** - jedná se o rutinní použití tacitních znalostí v organizaci (know-how, rutiny organizace, organizační kultura).
- **Pojmová znalostní aktiva** - pojmová znalostní aktiva představují vyjádření explicitní znalosti ve formě jazykové a v podobě představ a symbolů (koncept produktu, design, vlastnosti odvětví aj.).
- **Systematicky uspořádaná znalostní aktiva** - systematicky uspořádaná znalostní aktiva mají podobu systematicky uspořádaných explicitních znalostí (dokumenty, databáze, patenty, licence, ...).

Již víme, že vstupem a výstupem tvorby znalostí jsou znalostní aktiva. Nyní se podívejme na proces vytváření nových znalostí. Jak uvádí (11), **fáze procesu tvorby nových znalostí** jsou následující:

- *Definice potřeby znalosti* - v této fázi dochází k vědomé či nevědomé specifikaci transformačního úkolu a vymezení vstupních znalostních aktiv. Tento první krok celého procesu má velmi subjektivní podobu a důležitou roli zde hrají psychologické faktory (nejistota, pochybnosti, zmatek apod.).
- *Určení relevantních znalostních aktiv* - cílem druhé fáze je rozlišit relevantní znalostní aktiva od těch, které nejsou do řešení problému zapojeny.
- *Užití znalostních aktiv* - po nalezení relevantních znalostních aktiv následuje jejich užití za účelem tvorby nové znalosti.

3.1.6 Intelektuální kapitál

Kapitál obecně může mít řadu podob. Jednou z nich je také **intelektuální kapitál**. Vymezení intelektuálního kapitálu se v literatuře liší, nicméně nejčastěji zmiňovaným je **základní třídímenzionální pojetí intelektuálního kapitálu** (11), (3):

- **Lidský kapitál** - je reprezentován personální složkou podniku. Zahrnuje všechny pracovníky podniku a jejich znalosti, schopnosti, dovednosti a zkušenosti. V odborné literatuře se vedou diskuse o tom, zda se za lidský kapitál považují pouze ty vlastnosti pracovníků, které jsou relevantní ve vztahu k jejich pracovnímu zařazení a plnění pracovních úkolů.
- **Zákaznický kapitál** -. zahrnuje vztahy se zákazníky a informace o nich. Zákaznický kapitál bývá někdy řazen jako jedna ze složek lidského kapitálu.
- **Organizační kapitál** - mezi organizační kapitál patří patenty, intelektuální vlastnictví, databáze, informační technologie a organizační kultura (11). Dle (3) jde o soubor organizačních procesů, organizační struktury a organizační kultury.

Pro informaci uvedu ještě několik dalších vybraných modelů intelektuálního kapitálu.

Horibovo pojetí intelektuálního kapitálu (3):

- *lidský kapitál;*
- *strukturální kapitál;*
- *zákaznický kapitál.*

Složky intelektuálního kapitálu dle Svelbyho (3):

- *zákaznický kapitál;*
- *individuální kapitál;*
- *strukturální kapitál.*

Hujňákova kategorizace intelektuálního kapitálu (3):

- *interní kapitál* = data, informace, znalosti, procesy a organizační kultura;
- *externí kapitál* = vztahy se zákazníky, dodavateli a dalšími partnery, image;
- *lidský kapitál* = pracovníci, jejich znalosti a kompetence.

3.2 Modely znalostního managementu

Problémem tvorby modelů znalostního managementu je už jen to, že tato problematika není dostatečně odborně vymezena. K tomu je nutno přičíst i komplexitu a multidisciplinárnost znalostního managementu, což vede k tomu, že znalostní management nelze snadno popsat ve formě integrovaného modelu. Vznikají však izolované modely na úrovni konkrétní **perspektivy znalostního managementu** (3):

- *konceptuální perspektiva;*
- *procesní perspektiva;*
- *technologická perspektiva;*
- *organizační perspektiva;*
- *implementační perspektiva;*
- *manažerská perspektiva;*
- a další (např. *ekonomická, personální, administrativní* atd.).

Výše uvedený výčet nelze v žádném případě považovat za dogmatický z hlediska obsahu i úplnosti. Perspektiv znalostního managementu existuje tolik, kolik lze nalézt různých pohledů na danou problematiku. Zde je důležité především komplexní chápání znalostního managementu, které vyžaduje náhled na znalostní management z co možná největšího počtu hledisek. V rámci této podkapitoly se budu věnovat modelům znalostního managementu na úrovni perspektivy konceptuální, procesní, technologické, organizační a manažerské. Implementační perspektivě bude věnována samotná část 3.3.

3.2.1 Konceptuální perspektiva

Na této platformě lze vytvářet **konceptuální modely znalostního managementu**, které se týkají samotné **definice a vymezení problematiky znalostního managementu**. Největší překážkou pro tvorbu jednotného konceptuálního modelu je zde to, že si (jednoduše řečeno) každý pod souslovím znalostní management představuje něco jiného. Nejde přitom pouze o laiky nebo o výroky vyplývající z nesprávného pochopení znalostního managementu. Velkou rozdílnost pohledů a názorů na konceptuální úrovni lze vyzorovat také u teoreticky a prakticky zaměřených odborníků, o čemž svědčí jejich vlastní definice znalostního managementu (viz část 3.1.1).

3.2.2 Procesní perspektiva

Procesní perspektiva znalostního managementu se zaměřuje na **znalostní procesy**. Tato perspektiva je v literatuře poměrně dobře propracovaná a existuje značné množství **procesních modelů znalostního managementu**. V dalším bude představeno několik z nich (3) s tím, že prvně budou uvedeny modely nejjednodušší, následně ty složitější.

Procesní model znalostního managementu dle **DiBellyho a Nevise**:

1. *získání znalostí;*
2. *rozšíření znalostí;*
3. *použití znalostí.*

Marquardtův procesní model znalostního managementu:

1. *získání znalostí;*
2. *vytvoření znalostí;*
3. *transfer a využití znalostí;*
4. *uchování znalostí.*

Wiigův procesní model znalostního managementu (3):

1. *vytvoření znalostí nebo jejich získání z jiných zdrojů;*
2. *kompilace a transformace znalostí;*
3. *rozšíření znalostí;*
4. *aplikace znalostí a realizace hodnoty.*

Procesní model znalostního managementu podle **Speka a Spijkerveta**:

1. *vývoj nových znalostí;*
2. *zabezpečení nových a existujících znalostí;*
3. *distribuce znalostí;*
4. *kombinace dostupných znalostí.*

Čtyři výše uvedené modely patří mezi ty nejjednodušší. Nyní se zaměříme na čtyři vybrané modely znalostního managementu, které už vykazují složitost vyšší.

Rugglesův procesní model znalostního managementu:

1. *generování znalostí* (vytvoření, získání, syntéza, směšování, přizpůsobení);
2. *kodifikace znalostí* (zachycení a reprezentace);
3. *přenos znalostí*.

Procesní model znalostního managementu podle **O'Dellové**:

1. *identifikace znalostí*;
2. *sběr znalostí*;
3. *přizpůsobení (adaptace) znalostí*;
4. *uspořádání (organizace) znalostí*;
5. *použití (aplikace) znalostí*;
6. *sdílení znalostí*;
7. *vytváření nových znalostí*.

Procesní model znalostního managementu vypracovaný **Beckmanem**:

1. *identifikace znalostí* (určení základních kompetencí, strategie vytěžování zdrojů znalostí a specifikace znalostních domén);
2. *zachycení znalostí* (formalizace existujících znalostí);
3. *výběr znalostí* (ohodnocení relevance znalostí, jejich hodnoty a přesnosti; vyřešení konfliktů v množině znalostí);
4. *uschování znalostí* (reprezentace korporativní paměti v repozitáři znalostí použitím různých schémat reprezentace);
5. *sdílení znalostí* (automatická distribuce znalostí uživatelům podle jejich zájmu a pracovního zařazení; spolupráce na znalostních činnostech formou virtuálních týmů);
6. *aplikace znalostí* (použití znalostí při tvorbě rozhodnutí, řešení problémů, automatizaci či jiné podpoře práce, poradenství v zaměstnání, vzdělávání a trénink);
7. *vytvoření znalostí* (objevování nových znalostí výzkumem, experimentováním a tvůrčím myšlením);
8. *prodej znalostí* (vývoj znalostních produktů a služeb, jejich uvedení na trh).

Procesní model znalostního managementu vytvořený **Holsaplem a Joshim**:

1. *získání znalostí* (extrakce, interpretace, přenos);
2. *výběr znalostí* (nalezení, znovuzískání, přenos);
3. *internalizace znalostí* (ohodnocení, zaměření, uložení);
4. *využití znalostí*;
5. *generování znalostí* (monitorování, vyhodnocení, vytvoření, přenos);
6. *externalizace znalostí* (zaměření, vytvoření, přenos).

3.2.3 Technologická perspektiva

Technologická perspektiva znalostního managementu má natolik zásadní význam, že někdy bývá nesprávně celý znalostní managementu zužován a prezentován pouze jako soubor určitých technologií. Tato představa je nesprávná a vytvářely ji zejména některé softwarové firmy u svých zákazníků. **Technologický model znalostního managementu lze chápat jako soubor určitých nástrojů v podobě informačních, komunikačních a znalostních technologií**, z nichž nejvíce využívané jsou v současnosti tyto (3), (13), (15):

- **Intranetové systémy** – mají podobu interní počítačové sítě podniku určené ke sdílení souborů, využívání webových stránek a spolupráci. Intranetové systémy typicky nebývají přístupná z Internetu. V oblasti znalostního managementu mají význam především pro komunikační a prezentační účely. Intranet se v organizacích prosadil ve srovnání s ostatními technologiemi poměrně rychle a razantně. Intranetové systémy mají obvykle dvě části, přičemž ta první představuje technologickou infrastrukturu, druhá pak vlastní úložiště dat, informací a znalostí (jde o počítačové servery). Intranet je vhodný jako nástroje pro správu explicitních znalostí v organizaci.
- **Systémy pro správu dokumentů** (*DMS, Document Management Systems*) - počítačové systémy nebo soubory počítačových systémů, které se používají pro správu elektronických dokumentů či obrazů dokumentů tištěných. DMS se často překrývají s konceptem systémů pro správu obsahu (viz dále) a jsou často chápány jako jeden z prvků podnikové správy dokumentů (*ECM, Enterprise*

Content Management). Systémy pro správu dokumentů zahrnují automatizované řízení elektronických dokumentů v průběhu celého jejich životního cyklu, tedy od jejich vytvoření až po archivaci. Slouží jako prostředek pro uchovávání a sdílení explicitních znalostí.

- **Systémy pro správu obsahu** (*CMS, Content Management Systems*) – mají podobu software zajišťujícího správu dokumentů, nejčastěji webového obsahu. V současné moderní době se za CMS zpravidla považují webové aplikace, někdy také s případným doplňkovým programovým vybavením u klienta. Mezi základní funkce CMS (obvykle se člení na administrátorské a uživatelské) patří tvorba, modifikace a publikace dokumentů s využitím webového rozhraní, řízení přístupu k dokumentům, správa diskusí či komentářů, správa souborů, správa obrázků či galerií, kalendářní funkce a statistika přístupů. Pro tyto systémy je charakteristické, že uchovávají obsah v databázi odděleně od šablon, na základě kterých je pak zobrazován, což usnadňuje vytváření webových stránek.
- **Webové vyhledávače** – jde o standardní, běžně známé a v současnosti velmi používané softwarové technologie pro vyhledávání obsahu na Internetu.
- **Push technologie** – softwarové technologie, které uživateli nebo jeho počítači dokáží automaticky zprostředkovávat informace, které pro něj pokládají za relevantní. Jak sám název naznačuje, jde o jakési tlačení obsahu. Tyto systémy se řadí k prostředkům pro dynamickou formu elektronického publikování a v technologickém modelu znalostního managementu mají své opodstatnění.
- **Systémy technické podpory** (helpdesk) – představují pomyslné místo, kam se uživatelé obrací s podavkem o radu ohledně určitého technického problému. Patří k nim i databáze často kladených otázek a daných odpovědí (FAQ).
- **Groupware** – softwarové nástroje pro podporu práce ve skupinách. Groupware má v podnicích působících v prostředí globalizované ekonomiky zásadní význam, jelikož podporují kooperaci mezi geograficky rozptýlenými pracovními skupinami. Jde především o týmové projekty, na kterých se podílejí pracovníci z různých zemí světa. Součástí groupware jsou synchronní (interaktivní komunikace účastníků v reálném čase), asynchronní (např. e-mail) a na danou komunitu zaměřené nástroje. Groupware umožňuje formální i neformální komunikaci a významně tak přispívá ke sdílení tacitních znalostí.

- **Workflow systémy** – technologie, která slouží ke koordinaci a sledování aktivit spojených s určitými znalostními a v obecné rovině obchodními procesy. Tyto systémy usměrňují tok informací od člověka k člověku, z místa na místo a od jedné úlohy k druhé v procesech, které vyžadují uspořádané a strukturované informace. Cílem workflow systémů je ustavit a urychlit průběh procesů v jednotlivých krocích, přičemž každá dílčí aktivita daného procesu je sledována. Workflow systémy umožňují vytváření explicitních znalostí, které jsou součástí standardních procesů, tzn. podporují konverzi tacitních znalostí na explicitní (jde o externalizaci, viz část 3.1.3).
- **Nástroje pro podporu brainstormingu** – jde o aplikace, které podporují kreativní myšlení a tím i převod znalostí tacitních na explicitní.
- **Datové sklady** – jedná se o datová úložiště (databáze), která jsou optimalizována pro dotazy, analýzy dat a tvorbu sestav, která vzniká přenosem, transformací a často i agregací primárních dat z různých systémů a jejich integrací do jednotné datové základny.
- **Systémy pro dolování v datech a získávání znalostí z databází** – jak praví známé klišé, dnešní společnost je bohatá na data, ale chudá na znalosti. Přitom data sama o sobě nemají prakticky žádnou hodnotu, pokud nejsou konvertovány na informace a znalosti. Tuto konverzi umožňují specializované softwarové aplikace, které jsou zaměřeny na získávání znalostí z databází. Jde o technologie vyhledávání, modelování a prezentace předem neznámých informací nebo znalostí a vztahů mezi daty v rozsáhlých databázích a datových skladech. Důležité přitom je, že analýzy nejsou odvozovány na základě hypotéz nebo dotazů uživatelů, nýbrž ze samotného obsahu dat.
- **Elektronická pošta** - velmi často používaným prostředkem pro výměnu informací a znalostí v rámci podniku i pro komunikaci mezi podnikem a jeho okolím. Výhodou oproti např. telefonické komunikaci je to, že lze v přílohách elektronické pošty zasílat dokumenty.
- **Webové konference** - umožňují zprostředkování živé komunikace mezi účastníky, kteří jsou připojeni k Internetu. . Propojení jednotlivých účastníků je možné buď na základě speciální počítačová aplikace, kterou si dotyční na svůj počítač nainstalují, nebo přístupem na společnou webovou adresu. Webové

konference umožňují mj. spouštění prezentací a přenos obrazu. Ve srovnání s elektronickou poštou je pak jednoznačnou předností interaktivnost celého komunikačního procesu. Podobně jako groupware jde o silný nástroj v prostředí globalizovaného světa, který výrazně podporuje sdílení tacitních znalostí.

- **Nástroje umělé inteligence** – jde především o **expertní systémy** (systémy simulující činnost experta v dané oblasti při řešení složitých úloh s cílem dosažení kvality rozhodování na odborné úrovni), **systémy strojového učení** (umožňují generování nových znalostí), **agentní a multiagentní systémy** (často používány k vyhledávání znalostí na Internetu), **ontologie** (podporují vyhledávání znalostí v internetovém prostředí v souvislosti se sémantickým webem) a **metody a modely znalostního inženýrství**.
- **Další technologie** – existuje ještě celá řada dalších technologií, které podporují vytváření technologickým modelů znalostního managementu. V rámci této práce pochopitelně není možné se věnovat všem takovým, nicméně alespoň několik z nich na tomto místě uvedu. Jde např. o **diskusní systémy**, tzv. „**zlaté stránky**“ (*Yellow Pages*, příp. *Capability Management Systems*), **systémy pro získání ponaučení** (*LLS, Lessons Learned Systems*), **systémy pro objevování znalostí** (*KDS, Knowledge Discovery Systems*), **pojmové mapy**, **znalostní báze**, **specializované jazyky**, **systémy pro podporu rozhodování** (*DSS, Decision Support Systems*), **nástroje na podporu inovací** (*IST, Inovation Support Tools*), **systémy umožňující interaktivní zasílání elektronických zpráv** (*IM, Instant Messaging*) **znalostní portály** (*KP, Knowledge Portals*), **telefonické konference** nebo **e-learning**.

Na závěr této části ještě uvedme **Wensleyho kategorizaci technologických modelů znalostního managementu** podle poskytované podpory procesních modelů znalostního managementu (3):

- *systémy podporující vytváření znalostí* (zapojují se při tvorbě, objevování, syntéze, slučování, kombinaci a obnově znalostí);
- *systémy podporující kodifikaci a validaci znalostí* (nacházejí použití v oblasti klasifikace, kategorizace, ukládání a validace znalostí);
- *systémy podporující transfer a sdílení znalostí* (distribuce a rozptýlení znalostí).

3.2.4 Organizační perspektiva

Organizační perspektivou znalostního managementu se rozumí takový pohledu na tuto problematiku, který akcentuje charakteristiky znalostní organizace a snaží se hledat odpovědi na otázky vhodné organizační struktury. **Nejznámější organizační modely znalostního managementu** jsou následující (3):

- **Centrum expertízy** (*Center of Expertise*) podle **Beckmana**:
 - vytváření, zkoumání, zlepšování a udržování repozitáře znalostí z dané domény;
 - stanovování a uplatňování standardů, metod a postupů v dané doméně;
 - zakládání partnerských vztahů;
 - vyhodnocování kompetencí a výkonnosti pracovníků, objevování mezer v jejich znalostech a snaha o jejich zaplnění;
 - poskytování školicí a konzultační služby;
 - poskytování specialistů pro konkrétní projekty a procesy.
- **Čtyři typy projektů pro znalostní management** (*KM Project Office*) podle **Davenporta a Prusaka**:
 - znalostní repozitáře;
 - transfer znalostí;
 - management hodnocení znalostí;
 - vývoj infrastruktury.
- **Komunity společného zájmu** (*Communities of Interests*):
 - tvořeny osobami z různých oblastí za účelem projektové spolupráce.
- **Komunity společných zkušeností** (*Communities of Practice*):
 - členy jsou lidé, kteří sdílejí společné zkušenosti ze stejné oblasti.

Ve znalostní organizaci má svoje nezastupitelné místo **znalostní manager** (*CKO, Chief Knowledge Officer*). Mezi jeho úkoly patří zejména prosazování znalostních přístupů, správa znalostní infrastruktury organizace, řízení vztahů s externími subjekty poskytujícími informace a znalosti, podněty pro vytváření a užití znalostí, studium znalostních technologií, společností a trendů v této oblasti a budování znalostní strategie organizace včetně její průběžné aktualizace vzhledem ke měnícím se podmínkám.

3.2.5 Manažerská perspektiva

Manažerské modely znalostního managementu se zaměřují na (3):

- *manažerské postupy;*
- *měření a hodnocení intelektuálního kapitálu;*
- *prémiové, platové a motivační systémy;*
- *vytvoření vhodné organizační kultury.*

Cíle implementace manažerských modelů znalostního managementu (3):

- **specifické cíle:**
 - zlepšení sdílení znalostí a kooperace mezi pracovníky organizace;
 - rozšiřování nejlepších praktik v podniku;
 - zlepšení učení se a integrace nováčků;
 - eliminace ztráty know-how;
 - zlepšení kvality projektů a inovace;
 - zdokonalení vztahů s externím prostředím (např. se zákazníky, konkurencí atd.) a snaha připravit se na jejich vývoj;
 - připravenost reagovat na neočekávané události a schopnost zvládnout naléhavé a krizové situace atd.
- **ztotožnění se s obecnými cíli podniku:**
 - zvýšení výkonnosti;
 - zvýšení ziskovosti;
 - maximalizace tržeb;
 - snížení nákladů;
 - zavedení nových způsobů práce;
 - vytváření nových tržních příležitostí a jiné.

Manažerské modely staví do popředí ikonu tzv. **znalostního pracovníka**. „*Znalostní pracovník je člověk, jehož práce je z větší části založena na práci se znalostmi. Znalostní pracovník má specifickou znalost nebo soubor znalostí, které jsou pro organizaci důležité a které si organizace nemůže opatřit jinak než pomocí tohoto nebo*

jiného znalostního pracovníka. Znalostní pracovník může být člověk, kterého si ostatní vysoce cení jako specialisty, ale může být také zcela nenápadný a v organizaci nikdo netuší, že právě tento člověk je znalostním pracovníkem a je pro ni důležitý.“ (12, str. 1).

Charakteristické rysy znalostního pracovníka (12):

- znalostní pracovník má znalost, která je pro organizaci důležitá, často je jediným, kdo ji v organizaci má;
- dokáže tuto znalost prakticky využít;
- jeho znalost může být částečně podvědomá, pracovník o ní nemusí vědět nebo jí přisuzovat význam, ostatní pracovníci organizace mají k této konkrétní znalosti omezený přístup, tj. nemohou se ji z nějakého důvodu naučit (může to být časově a finančně náročné nebo zcela nemožné, protože jim chybí znalost či dovednost podmiňující tvorbu oné konkrétní znalosti), nebo ji nemohou či nesmí použít (je vázána na určitý certifikát, např. vysokoškolský diplom či výuční list);
- znalostní pracovníci často vykonávají duševní činnost (není tomu tak ale vždy).

Faktory produktivity znalostního pracovníka podle Druckera (12):

- *volba cíle práce* (pro znalostního pracovníka je charakteristická velká flexibilita a volnost při stanovování cílů své práce a hledání cest k jejich dosažení);
- *autonomie a sebeřízení* (vzhledem k obtížné kontrolovatelnosti znalostního pracovníka se od něj vyžaduje schopnost sebeorganizace, sebekontroly a přijetí odpovědnosti za svoje skutky v pracovním procesu);
- *nepřetržitá inovace* (nepřetržitá inovace se vztahuje ke kontinuálnímu rozvíjení znalostí znalostního pracovníka);
- *permanentní učení* (znalostní pracovník musí být schopen osvojování a sdílení znalostí, přičemž tato schopnost společně s inovačním potenciálem patří mezi základní kritéria hodnocení znalostních pracovníků);
- *jakost práce* (kritéria pro určování jakosti práce znalostních kritérií jsou velmi individuální, příp. chybí úplně);
- *nové pojetí práce znalostního pracovníka* (Drucker znalostního pracovníka nepovažuje za náklad, nýbrž jako aktivum organizace).

3.3 Implementace znalostního managementu

Závěrečná část kapitoly o teoretických východiscích znalostního managementu bude věnována jeho implementaci v organizaci. Jde o především problematiku zavádění znalostního managementu, měření znalostí v organizaci a problémy, kterou jsou s implementací znalostního managementu v organizacích spojeny.

3.3.1 Metodiky zavádění znalostního managementu

Jak již bylo dříve uvedeno, znalostní management představuje problematiku multidisciplinární a velmi komplexní. Při zavádění znalostního managementu do života organizace (obzvláště v těch velkých) je proto zcela nezbytné k tomuto procesu přistupovat systematicky a vymezit obsah a návaznost kroků, které povedou k úspěšné a efektivní implementaci znalostního managementu. Za tímto účelem vzniklo poměrně velké množství metodik znalostního managementu, z nichž některé budou v této části diplomové práce stručně představeny.

Nejprve se ale podívejme, jaké jsou základní **požadavky na metodiku zavádění znalostního managementu** (19):

- musí jasně deklarovat soubor hodnot, na nichž je založena, resp. jichž chce dosáhnout (minimalizace nákladů a doby řešení, sociální aspekty atd.);
- musí určovat postup řešení, aby bylo možné celý proces zavádění znalostního managementu plánovat (hledisko času, lidské zdroje, finanční stránka atd.);
- musí určovat priority řešení (důležitost a synchronizace jednotlivých kroků);
- měla by doporučovat metody, techniky a nástroje, které je vhodné použít v jednotlivých fázích řešení.

Jako první představím metodiku **KM Toolkit podle Tiwanyho**. Tuto metodiku tvoří **čtyři fáze** a celkově **deset základních kroků** (3):

- **Fáze 1 – Ohodnocení infrastruktury:**
 - **Analýza stávající infrastruktury** (krok 1). Prvním krokem je analýza informační a technologické infrastruktury organizace (viz část 3.2.3).

- **Spojitosť znalostního managementu a obchodní strategie** (krok 2). Analýza stávající infrastruktury metodika zaměřuje pozornost na oblast obchodní strategie organizace. Jde především o znalostně orientovanou analýzu silných a slabých stránek, určení znalostních nedostatků a jejich vazba na strategické nedostatky, nebo rozhodnutí, zda je pro společnost vhodnější orientace na kodifikaci znalostí nebo na jejich personalizaci. V této fázi je také nutná podpora příslušných pracovníků, kteří prosadí realizaci projektu znalostního managementu v rámci celé organizace.
- **Fáze 2 – Analýza, návrh a vývoj systému znalostního managementu:**
 - **Návrh architektury znalostního managementu a integrace s existující infrastrukturou** (krok 3). Jde o stěžejní krok celé metodiky, jelikož jde o návrh komponent a zdrojů znalostní infrastruktury a jejich sladění se stávající informační a technologickou infrastrukturou.
 - **Analýza a audit existujících znalostí** (krok 4). Čtvrtý krok metodiky vyžaduje jak samotné provedení znalostního auditu, tak i uskutečnění přípravného procesu (identifikace a posouzení kritických procesních znalostí, určení metody auditu a vytvoření auditorského týmu).
 - **Návrh týmu pro znalostní management** (krok 5). Jde o vytvoření skupiny pracovníků pro oblast znalostního managementu. Tým je nutné strukturovat (organizačně, strategicky a technologicky) a v jeho rámci přiřadit jednotlivé úkoly.
 - **Vytvoření projektu znalostního managementu** (krok 6). Šestý krok akcentuje hledisko projektového řízení znalostního managementu.
 - **Vývoj systému znalostního managementu** (krok 7). Jde o definici a tvorbu architektonických vrstev znalostního managementu v organizaci (vrstva rozhraní, přístupová a autentizační vrstva, vrstva pro spoluprací a inteligenci, aplikační vrstva, transportní vrstva, vrstva pro integraci a middleware, vrstva úložiště).
- **Fáze 3 – Fáze nasazení:**
 - **Nasazení s použitím metodiky RDI** (krok 8). Nejprve je nutné vybrat netriviální a reprezentativní projekt. V rámci tohoto pilotního projektu je nutné určit a izolovat chyby, pochopit životní cyklus systému znalostního

managementu a rozsah jeho nasazení. Následně je možné využít metodiku *RDI (Results Driven Incremental methodology)* a systém reálně nasadit. Výběr a spuštění systému je nutné realizovat tak, aby nejdříve následovaly nejvyšší výnosy. V průběhu zavádění systému pomocí metodiky RDI musí být věnována pozornost nebezpečím, které její využití přináší.

- **Řízení změn, kultura, návrh struktury odměňování a výběr CKO** (krok 9). Tento krok obnáší rozhodnutí, zda bude v organizaci formálně ustanovena funkce znalostního manažera. Pokud ano, je třeba vymezit jeho vztah k ostatním řídicím pracovníkům.
- **Fáze 4 – Ohodnocení infrastruktury:**
 - **Měření výsledků znalostního managementu, tvorby metrik založených na ROI a ohodnocení výkonu** (krok 10). Poslední krok a současně i poslední fáze metodiky se zaměřuje na měření vlivu implementace znalostního managementu na výkon organizace včetně výpočtu návratnosti investic do znalostního managementu. Měření úrovně znalostního managementu v organizaci se věnuje dále část 3.3.2.

Další metodiku představují **stavební bloky K. Wiiga (3)**:

- vytvoření porozumění a obliby znalostního managementu u vrcholového vedení organizace;
- zmapování existujících znalostí v organizaci;
- plánování strategie znalostního managementu;
- definice alternativ znalostního managementu;
- provedení analýzy přínosů, nákladů a rizik;
- stanovení priorit znalostního managementu;
- vytvoření programu pro přenos znalostí;
- vytvoření systému stimulů a motivací.

Výše uvedené činnosti je možné, ale nikoliv nutné do implementace znalostního managementu zahrnout. Výhodou této metodiky je to, že si každá organizace může vybrat ty bloky, které jsou vhodné vzhledem k jejím charakteristikám.

Pětifázovou metodiku, nazvanou **P²-KSP**, pro zavádění znalostního managementu navrhnul **G. Kim** se svými kolegy (3):

- **Fáze 1 – Analýza obchodního prostředí.** První fáze má za cíl zobrazit současný stav organizace na základě analýzy jejího vnitřního a vnějšího obchodního prostředí a shromáždit základní podklady pro přípravu fází následujících. Během této fáze mohou být z vnějšího nebo vnitřního úhlu pohledu určeny silné a slabé stránky nebo příležitosti a hrozby.
- **Fáze 2 – Analýza požadovaných znalostí.** Jde o základní fázi celé metodiky, jelikož její výstupy determinují další směřování znalostního managementu v organizaci. V rámci této fáze také dochází k identifikaci odlišných typů znalostí, u kterých je při vhodném zacházení zřejmá maximalizace strategického potencionálu. Pro klasifikaci znalostí je nutné stanovit jedno či více vhodných kritérií. Po určení požadavků na znalosti je důležité zjistit, v jaké míře jsou v současné situaci uspokojovány. Účelem ohodnocení úrovně znalostního managementu je zjistit současný stav znalostního managementu v organizaci a schopnost využívat znalostní aktiva.
- **Fáze 3 – Stanovení strategie znalostního managementu.** Na podkladě výstupů předcházejících fází je definována organizační strategie znalostního managementu včetně strategických cílů v této oblasti. Stanovené cíle vypovídají o tom, jakých výsledků má být díky znalostnímu managementu v organizaci dosaženo. Znalostní strategie pak specifikuje cesty, po kterých se organizace k dosažení vytyčených cílů vydá.
- **Fáze 4 – Návrh architektury znalostního managementu.** Tato fáze je zaměřena na návrh komplexní architektonické základy znalostního managementu v organizaci. Jde o propojení znalostní architektury (obsahuje znalostní a expertní mapy), architektury procesu znalostního managementu (definuje aktivity znalostního managementu a jejich vztah), organizační architektury (navrhuje organizační strukturu podporující nepřetržitou realizaci procesu znalostního managementu) a informačně-technologické architektury.
- **Fáze 5 – Plánování implementace znalostního managementu.** Výstupem fáze je plán na implementaci všech čtyř architektur znalostního managementu.

Šestifázovou metodiku Evropského fóra pro znalostní management nese označení **Standardized KM Implementation (3)**:

- **Fáze 1 – Uvědomění:**
 - zájem o znalostní management a jeho přínosy;
 - zahrnutí vrcholového managementu.
- **Fáze 2 – Úvodní hodnocení:**
 - úkolová skupina;
 - existující infrastruktura;
 - ekonomická kompatibilita;
 - znalostní management a obchodní cíle;
 - načasování.
- **Fáze 3 – Pilotní iniciativy:**
 - výběr vývojových alternativ;
 - návrh a rozběhnutí pilotního projektu znalostního managementu.
- **Fáze 4 – Expanze:**
 - status znalostního managementu;
 - možnosti expanze;
 - implementace a přizpůsobení znalostního managementu;
 - rozběhnutí projektu expanze znalostního managementu.
- **Fáze 5 – Zralost:**
 - strategie a organizační struktury.
- **Fáze 6 – Průběžné zlepšování:**
 - výsledky znalostního managementu;
 - zlepšování.

Jednotlivé fáze a cíle metodiky **APQC¹ Road Map (3)**:

- **Fáze 1 – Začínáme:**
 - identifikace individuálních cest k dosažení úspěchu znalostního managementu.

¹ *American Productivity and Quality Center*

- **Fáze 2 – Rozvoj strategie:**
 - formulace strategie znalostního managementu v souladu s modelem obchodu.
- **Fáze 3 – Návrh a spuštění iniciativ znalostního managementu:**
 - spojení úspěšných pilotních projektů znalostního managementu;
 - důkaz obchodní hodnoty znalostního managementu;
 - zachycení získaných zkušeností.
- **Fáze 4 – Expanze a podpora:**
 - vývoj a propagace strategie expanze znalostního managementu;
 - efektivní řízení růstu znalostního managementu.
- **Fáze 5 – Institucionalizace znalostního managementu:**
 - vývoj znalostního managementu a jeho údržba.

Existují samozřejmě i **další metodiky** zavádění znalostního managementu, např.:

- **Nabla Per Partes;**
- **K-Stream;**
- **Ibermatica;**
- **On-To-Knowledge;**
- **PRORAD²;**
- **CORMA³;**
- **Know IT;**
- **KM-Beat-IT⁴.**

Zde je na místě otázka, jakým způsobem vybírat metodiku pro zvedení znalostního managementu v konkrétní organizaci, nabízí-li se jich takové množství. Mezi kritéria, která by měla být brána v úvahu při posuzování jednotlivých metodik, patří obecnost (míra obecné použitelnosti metodiky v organizacích), cílový stav, komplexnost (vyváženost a širší pohledu na znalostní management), ekonomické aspekty a další.

² *Professional Rapid Product Concept Development Tool*

³ *Practical Methods And Tools for Corporate Knowledge Management – Sharing and Capitalising – Engineering Know-How in the Concurrent Enterprise*

⁴ návrh nové metodiky zavádění znalostního managementu, který byl vytvořen na Fakultě informatiky a managementu Univerzity Hradec Králové

3.3.2 Měření úrovně znalostí a intelektuálního kapitálu

Důvody, proč je účelné měřit úroveň znalostí a intelektuálního kapitálu v organizaci, jsou v zásadě tři hlavní (11):

- *kontrola* - vedoucí pracovníci potřebují normativy, na jejichž základě mohou objektivně hodnotit práci svých podřízených);
- *hodnocení prostředků vynaložených na management znalostí* - pro výpočet návratnosti investic vložených do znalostního managementu – důležité pro vedoucího pracovníky a vlastníky podniku);
- *učení* - zpětnovazební učení na základě zjištěných odchylek mezi požadovanou a skutečnou úrovní znalostního managementu v organizaci).

Metody měření znalostní a intelektuálního kapitálu (11):

- **Papřskovitý graf.** Jde o jednoduchou a názornou metodu sledování vybraných ukazatelů znalostního managementu v čase. Metoda je rozdělena do tří základních kroků:
 - *stanovení ukazatelů* (jejich hodnoty se nanášejí na příslušné osy grafu);
 - *stanovení stupnice* (přiřazení měřítka osám grafu);
 - *ohodnocení ukazatelů* (pro každý ukazatel je na odpovídající osu grafu nanesena jeho zjištěná hodnota).
- **Metoda BSC⁵.** Tato metoda propojuje vizi a strategii organizace a sleduje výkony organizace ve čtyřech oblastech:
 - *finanční cíle;*
 - *zákazníci;*
 - *cíle;*
 - *procesy.*

Pro každou komponentu jsou určovány cíle, ukazatele, opatření a sledovány jejich výsledky. Hlavním úkolem metody BSC je propojit cíle ve všech čtyřech komponentách a stanovit váhy pro ukazatele. V návaznosti na cíle se stanovují měřítka a cílové hodnoty, tzn. dochází ke kvantifikaci cíle.

⁵ *Balanced ScoreCard*

- **Scandia Navigator.** U této metoda lze nalézt značnou podobnost s BSC. Vznikla přibližně ve stejné době a měla za úkol řešit i podobné problémy. Metoda Scandia Navigator zobrazuje využití jednotlivých složek intelektuálního kapitálu v reálných procesech a jejich přínos k tvorbě hodnoty. Výkony organizace jsou sledovány v pěti oblastech:
 - *finance;*
 - *zákazníci;*
 - *pracovníci;*
 - *procesy;*
 - *obnova a rozvoj.*
- **Value Chain Scorecard.** Tato metoda sjednocuje finanční a nefinanční ukazatele a slouží jako dodatek k existujícímu finančnímu výkaznictví. Pokouší se zachytit ekonomické procesy, pomocí nichž vytváří finanční hodnoty. Ekonomické procesy jsou rozděleny do tří kategorií:
 - *výzkum a učení;*
 - *implementace;*
 - *komerční využití.*
- **Metoda TVC⁶.** Stejně jako ta předchozí, tak i tato metoda poskytuje finanční a nefinanční informace a představuje doplněk finančních zpráv organizace. Snaží se podchytit v organizaci ty činnosti, které vytvářejí hodnotu. Metoda TVC přitom pracuje s hodnotou plánovanou.
- **Metoda AFTF⁷.** Aktiva rozděluje na hmotná a nehmotná, na zvenčí získaná a interně vytvořená. Aktiva se podle této metody zúčtovávají jako očekávané současné hodnoty budoucího peněžního toku (tj. nikoliv jako náklady ani podle současné hodnoty).
- **Tobinův ukazatel q.** Jde o podíl tržní hodnoty aktiva a její hodnoty účetní (náklady na nahrazení aktiva). Tobinův ukazatel vyjadřuje míru znalostní vyspělosti organizace. Čím vyšší hodnota ukazatele je, tím vyspělejší je organizace z hlediska znalostního managementu.

⁶ *Total Value Creation*

⁷ *Accounting For The Future*

- **Ukazatel VAIP⁸.** V překladu se jedná o intelektuální potenciál přidané hodnoty. Numericky se jeho hodnoty spočte jako podíl přidané hodnoty a vloženého lidského kapitálu. Přidaná hodnota se zde počítá jako rozdíl mezi celkovými výnosy z prodaného zboží a služeb a vstupy jinými než lidské zdroje. Lidský kapitál se pak vyjadřuje ve podobě celkových nákladů na pracovníky (zjednodušeně jako počet pracovníků). Podstatou tohoto ukazatele je, že by výsledek práce znalostního pracovníka neměla být hodnocena na základě počtu odpracovaných hodin, nýbrž dle přidané hodnoty. Jinak řečeno jde o myšlenku, že v současné znalostní společnosti může díky rozdílům v dovednostech jednotlivců stejné množství práce vést k různým výsledkům.
- **Znalostní intenzita.** Tento ukazatel odráží nároky odvětví či organizace na znalosti a intelektuální kapitál. Znalostní intenzitu lze měřit na základě:
 - *nákladů na rozvoj a výzkum;*
 - *sledování inovací* (dle podílu z prodeje, který připadá na prodej nových výrobků a patentů;
 - *podílu znalostních pracovníků v organizaci.*
- **Účetnictví intelektuálního kapitálu podle Rennie.** Podstata tohoto účetnictví spočívá v provizorním vytvoření meziúčtu, na němž jsou v určitém časovém rámci (cca 3 až 5 let) zadržovány prostředky na konkrétní investici do intelektuálního kapitálu. Po stanovené době lze vypočítat návratnost prostředků na intelektuální kapitál a výsledná ztráta či zisk se zaúčtuje. Problémem této metody je především určení časového horizontu pro uložení prostředků na provizorním meziúčtě pro intelektuální kapitál.

3.3.3 Úskalí znalostního managementu

V této části práce uvedu kritické pohledy některých autorit na problematiku znalostního management. **Faktory potenciálně bránící organizaci ve sdílení znalostí** dle (5):

- dochází k využívání znalostí jako výrazu nepostradatelnosti a výjimečnosti;
- znalosti jsou jejich nositeli hodnoceny jako výraz moci a jejího uplatňování;

⁸ *Value Added Intellectual Potential*

- zadržování znalostí na různých stupních řízení;
- monopolizace znalostí jednotlivci nebo skupinami;
- rivalita uvnitř organizace;
- nedostatečné oceňování pracovníků, kteří jsou nositeli znalostí, špatná personální politika;
- nefunkčnost trhu se znalostmi.

V (1) pak autor uvádí **pět chyb znalostního managementu**:

- selhání snahy o koordinaci mezi informačními technologiemi a lidskými zdroji;
- start s nízkoprofilovým projektem;
- používání zastaralých schémat při odměňování výsledků týmové práce;
- snaha za každou cenu vybudovat mohutnou databázi všech znalostí v organizaci;
- rivalita uvnitř organizace.

Pojem autismus znalostního managementu je zaveden v (9). Autor publikace také vysvětluje **mýty znalostního managementu**:

- mýtus znovupoužitelnosti;
- mýtus univerzality;
- mýtus zaměnitelnosti;
- mýtus úplnosti;
- mýtus osvobození.

4. Analýza problému a současný stav řešené problematiky

Cílem této kapitoly diplomové práce je komplexně zachytit stav podniku, na jehož příkladě je aplikace znalostního managementu demonstrována. Jde především o analýzu vnitřního a vnějšího prostředí podniku s důrazem na rozbor současného stavu v oblasti znalostního managementu. Popis současného stavu podniku a jeho analýza mají sloužit především jako východisku pro návrhovou část práce, kterou ztělesňuje následující kapitola. V případě znalostního managementu jde kromě obecných analýz nejen o současné zhodnocení práce se znalostmi v uvažovaném subjektu, ale také podklad pro rozhodování o metodách zavedení znalostního managementu do praxe.

Vzhledem k tomu, že na analytickou část, která je předmětem této kapitoly, přímo naváže část návrhová, je nutné na tomto místě učinit komentář k identifikaci podniku, pro který je řešen. V diplomové práci záměrně neuvádím identifikační údaje podnikatelského subjektu, tj. především jeho název, IČO, DIČ, místo výkonu činnosti, jména vlastníků a zaměstnanců atd. Důvodem pro jejich zatajení je pouze to, že mi jako autorovi diplomové práce byly sice poskytnuty podklady pro její zhotovení, nicméně s tím, že nebudu uvádět takové skutečnosti, na jejichž základě by bylo možné přímo či nepřímo daný subjekt identifikovat. Diplomovou práci jsem ale také nechtěl vypracovat v režimu utajení, kdy by některé kapitoly nebyly zveřejněny vůbec, jelikož to vzhledem k míře a rozsahu utajených dat nepovažuji za nutné. Analýza a návrh řešení v této diplomové práci uvedené jsou dle mého názoru neodhalením identity podniku stejně cenné a jejich význam není takto v závažné míře snížen.

4.1 Historie podniku

Podnik byl založen v první polovině devadesátých let jako společnost s ručením omezeným, jejímž hlavní podnikatelskou činností byly krátkodobé i dlouhodobější zápůjčky osobních automobilů. Již od počátku společnosti bylo jejím cílem poskytovat profesionální služby a kromě dosahování zisku, což je obecně základní motivace každého vlastníka k výkonu podnikatelské společnosti, byla důvodem jejího vzniku také snaha o seberealizaci a vytvoření společného projektu tří jeho zakladatelů. Zpočátku

podnik vykazoval velmi dobré finanční výsledky a těšil se velké spokojenosti svých zákazníků, nicméně na konci devadesátých let se dostal kvůli odlišným zájmům vlastníků do nepříjemné situace ve vztahu ke svým zákazníkům i organům statní správy. Tato dočasná krize však byla překonána a v posledních deseti letech se podařilo původní úspěchy společnosti obnovit a dokonce i překonat díky zkvalitňování stávajících a zavedením řady služeb nových. V posledních deseti letech také došlo k změně sídla společnosti a změnám v rámci jeho vlastnických vztahů. Stejně tak proběhly změny v obsazení zaměstnaneckých pozic. Podniku se dále podařilo vybudovat velmi dobré vztahy nejen se svými klienty, ale obecně ke svému okolí díky podpoře obecně veřejně prospěšných aktivit, jako jsou sportovní akce, projekty na ochranu životního prostředí, sponzorské činnosti v oblasti sociální apod.

4.2 Současný stav společnosti

Na popisu minulého vývoje podniku navážu popisem a jeho současného stavu. V této části půjde především o vymezení jeho podnikatelských aktivit, co se týče poskytovaných služeb, organizačního uspořádání, strategických cílů, mise a vize. Analýzy oborového a obecného okolí podniku a analýza interních faktorů podniku se zaměřením na současný stav znalostního managementu budou uvedeny později.

4.2.1 Organizační uspořádání

Organizační uspořádání podniku odráží především právní formu, předmět a rozsah činnosti a velikost podnikatelského subjektu. Podnik, pro nějž je praktická část diplomové práce řešena, má následující organizační uspořádání:

- *jednatelé* – vlastníci společnosti;
- *ekonomické oddělení* – pracovníci pro oblast finančně-personální;
- *obchodní oddělení* – marketingové a obchodně-právní činnosti (uzavírání smluv s dodavateli, zákazníky a dalšími subjekty, např. pojišťovnami a bankami);
- *technicko-provozní oddělení* – řidiči motorových vozidel a pracovníci pro řešení operativním problémů v provozu (zejména vyřizování pojistných událostí motorových vozidel), pracovníci pro údržbu a opravy vozového parku a dalšího majetku společnosti.

4.2.2 Spektrum poskytovaných služeb

Společnost sice v devadesátých letech fungovala ryze jako půjčovna osobních automobilů, nicméně od té doby spektrum nabízených služeb výrazně rozšířila. Momentálně podnik svým klientům nabízí tyto služby:

- pronájem osobních automobilů;
- pronájem menších užitkových vozů;
- pronájem luxusních vozů s řidičem;
- půjčovna motocyklů a čtyřkolek;
- autoservis;
- pneuservis;
- ruční i strojové mytí vozů;
- pronájem autopříslušenství (dětské sedačky, sněhové řetězy, střešní boxy a nosiče, GPS navigace apod.);
- odtahová služba;
- likvidace pojistných událostí na motorových vozidlech.

4.2.3 Strategické vymezení podniku

Vizí (základní představa, čím chce podnik být a kam se chce dostat – vzdálený cíl) podniku je být první společností, která vyvstane v hlavě každému, kdo si bude chtít pronajmout automobil.

Mise (účel existence podniku, způsob dosažení deklarované vize) podniku je s nadšením a maximální profesionalitou poskytovat vysoce kvalitní služby v oblasti pronájmu automobilů a doprovodných služeb.

Strategické cíle (stavy, kterých má být podnikem na strategické úrovni dosaženo) podniku jsou následující:

- do roku 2014 zdvojnásobit velikost pronajímatelného vozového parku;
- do roku 2015 zvýšit celkové tržby o 30 %;
- do roku 2012 snížit celkové náklady o 10 %.

Strategie společnosti (tj. cesta k dosažení strategických cílů) se opírá o tyto body:

- i nadále rozšiřovat spektrum nabízených služeb;
- umožnit větší individualizaci a přizpůsobení služeb dle požadavků zákazníka;
- dále zvýšit profesionalitu a činěný dojem pracovníků, kteří jsou v přímém styku se zákazníkem;
- výrazně zintenzivnit a rozšířit stávající marketingové aktivity;
- analyzovat smlouvy uzavírané s dodavateli hmotného majetku a dalšími subjekty (především pojišťovny) za účelem minimalizace nákladů při zachování současné úrovně využívaných služeb;
- zvýšit motivaci pracovníků bez výrazného nárůstu mzdových nákladů;
- využívat veškerých veřejných podpor (státních i z EU) v oblasti podnikání;
- snížit náklady na provoz budov společnosti;
- snížit náklady na provoz motorových vozidel - především rekonstrukcí na jiný typ paliva, postupné vyřazení provozně vysoce nákladových automobilů z vozového parku, změnou některých konstrukčních prvků vozidel, aplikací speciálních přípravků apod.

4.3 Analýza externích faktorů

Analýzu externích faktorů podniku rozdělím na analýzu jeho obecného okolí a na analýzu jeho oborového okolí. Obě tyto analýzy jsou důležité při tvorbě řešení v oblasti podnikového znalostního managementu.

4.3.1 Analýza obecného okolí

Předmětem strategické **SLEPT** analýzy obecného okolí jsou faktory sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické.

Sociální faktory:

- zvyšování věkového průměru obyvatelstva;
- na jedné straně trend klesající porodnosti a úbytku obyvatel, na straně druhé zvyšování počtu imigrantů;

- stále více lidí upřednostňuje pro cestování využití automobilu před hromadnými dopravními prostředky;
- zvyšování životní úrovně a koupěschopnosti obyvatelstva;
- velký společenský tlak na vlastnictví řidičského průkazu;
- trvale rostoucí ženská emancipace;
- trend k větší mobilitě pracovních sil;
- tendence k seberealizaci a osobnímu rozvoji prostřednictvím kariéry (zaměstnání pro stále více lidí přestává být zajímavé pouze jako zdroj finančních příjmů a obživy);
- rostoucí požadavky na kvalitu a individualizaci poskytovaných služeb;
- tendence k zdravému životnímu stylu;
- zvyšování ekologického cítění obyvatelstva;
- postupný mírný pokles obecné kriminality;
- i přes současnou globální ekonomickou krizi dlouhodobý trend k nižší míře nezaměstnanosti a zvyšování nedostatku schopných a kvalifikovaných pracovních sil na trhu práce.

Legislativní faktory:

- mimo domácí legislativy je také nutno sledovat změny a respektovat právní normy Evropské unie;
- obecně tlak na zpřísnování právních norem v oblasti ochrany životního prostředí, v oblasti automobilové dopravy jde především o emisní limity a ekologizaci výroby automobilů;
- na jedné straně tlak na zjednodušení podmínek pro výkon podnikatelské činnosti, straně druhé nárůst objemu a složitosti právních norem;
- elektronizace veřejné správy a komunikace se státními orgány;
- úvahy o zavedení tzv. „šrotového“;
- nedávné změny v zákoníku práce a další debata o jeho liberalizaci;
- změny v zákonných úpravách o odpisech dlouhodobého majetku;
- pomalost soudů a celkově nedostatečná vymahatelnost práva;
- vysoká míra korupce.

Ekonomické faktory:

- dlouhodobě velmi nízká míra inflace;
- aktuálně silný pokles úrokových měr ČNB;
- v posledních letech výrazné přebytky obchodní bilance;
- i přes snahu posledních vlád o redukcí rozpočtových deficitů trvalý nárůst zadlužení státního aparátu;
- i přes současný krátkodobý propad dlouhodobý růst HDP;
- nepočítaje současné výkyvy dlouhodobý trend posilování české koruny;
- současné negativní vlivy globální ekonomické krize;
- velmi moderní a stabilní bankovní soustava;
- současně ztížená pozice podniků při čerpání úvěrů;
- současný propad poptávky, nestabilita na finančních trzích, snižování platebních schopností věřitelů a ekonomické situace podniků v důsledku globální ekonomické krize.

Politické faktory:

- demokratická vláda, dlouhodobá politická stabilita;
- velké míra byrokracie ve státní administrativě a nízká politická odvaha učinit v této oblasti pozitivní kroky;
- absence závažných projevů občanské nespokojenosti a neposlušnosti;
- nízká politická profesionalita při vytváření právních norem platných (nejen) pro podnikatelskou sféru;
- relativně dobře fungující státní orgány a úřady;
- dlouhodobá převaha levicových a středových politických sil v parlamentu;
- relativně nízká míra politické kultury, vysoká míra politické korupce;
- blížící se předčasné volby a následná změna poměru sil v poslanecké sněmovně;
- otevřenost země vůči zahraničním investicím;
- snaha vlády o podporu průmyslového sektoru;
- větší preference zahraničních investorů (investiční pobídky);
- dlouhodobě nízká míra zastoupení extrémistických sil v politice;
- velmi dobré politicko-ekonomické vztahy s okolními zeměmi.

Technologické faktory:

- dlouhodobě vysoká úroveň technologického rozvoje nejen v automobilovém odvětví;
- existence vládních pobídek v oblasti technologického rozvoje;
- rostoucí míra technologického rozvoje v privátní sféře;
- snižování nákladů a technologický rozvoj ve výrobě automobilů v asijských zemích představuje velký tlak na evropské automobilky;
- vysoká koncentrace automobilového průmyslu v zemi;
- rostoucí technologická vybavenost firem a domácností;
- rostoucí technologická gramotnost podniků i obyvatelstva (především u mladší generace);
- prudký technologický rozvoj v oblasti komunikačních a informačních technologiích.

4.3.2 Analýza oborového okolí

Pro strategickou analýzu oborového okolí využijí **Porterův model pěti sil**. Faktory jsou zákazníci, konkurenti, dodavatelé, substituty a hrozba vstupu nových firem do odvětví.

Zákazníci:

- zákazníky podniku jsou fyzické osoby (nepodnikatelé), soukromé podniky a v menší míře i státní orgány;
- podnik zaznamenává rostoucí celkové tržby v důsledku nárůstu objemu poskytovaných služeb;
- zákazníci požadují stále kvalitnější služby a individualizaci přístupu k nim a současně roste tlak na snižování cen poskytovaných služeb;
- firma je z hlediska tržního podílu dominantní na lokální úrovni, ale vzhledem ke geografické omezenosti poskytovaných služeb je globální tržní podíl na úrovni ČR malý;
- zákazníky jsou pouze občané České republiky a cizí státní příslušníci krátkodobě či dlouhodobě pobývající na jejím území (tj. podnik nevstupuje na exportní trhy a svoje služby poskytuje výhradně v České republice);

- *segmentace zákazníků* – segmentace zákazníků podle základních kritérií:
 - *geografická segmentace* – působnost podniku je z teritoriálního hlediska velmi omezena, takže výraznou geografickou segmentaci neaplikuje;
 - *demografická segmentace* – demografická segmentace se v poskytování služeb podniku projevuje tím, že nabízí k pronájmu automobily různých velikostí, vybavení, značek, designu atd. v souladu s různým věkem (např. mladší lidé preferují jiné vozy než důchodci), pohlavím (vzhledem k emancipaci pohlaví není už tak výrazné) a rodinným stavem (jiné vozy preferují zákazníci s velkou rodinou a jiné osamělí lidé bez závazků);
 - *psychografická segmentace* – nabídka automobilů respektuje sociální třídu, životní styl a osobnost zákazníků („tuctové vozy“, silné sportovní vozy, luxusní vozy, vozy s extravagantním designem apod.);
 - *socioekonomická segmentace* – faktory jsou zde především příjem rodiny, povolání a vzdělání (není nutné zdůrazňovat, že vzdělanější lidé s dobrým zaměstnáním a vyššími příjmy nejsou tak cenově citliví, na druhou stranu požadují vyšší kvalitu a šíři služeb a řešení na míru);
 - *etnografická segmentace* – vzhledem k výrazně homogennímu složení obyvatelstva České republiky podnik nebere v úvahu a ani (zatím) nemusí respektovat náboženství a rasu svých zákazníků (vzhledem k nárůstu cizinců ale může být v budoucnosti významnější národnostní segmentace, pokud příslušníci cizích národů budou vyžadovat preferovat určité specifické služby);
 - *fyziografická segmentace* – obecně jde o kvantitativní (hmotnost, výška, obvod pasu apod.) a kvalitativní (zdravotní stav, kvalita vlasů a pleti aj.) parametry fyzického těla, z nichž je pro podnik vzhledem ke svému zaměření relevantní především velikost lidského postavy (např. větší vozy pro vyšší zákazníky);
 - *behaviorální segmentace* – podnik segmentuje podle příčin chování (různé typy vozů pro fyzické osoby nepodnikatele, zákazníky z komerční sféry a klienty ze státní správy), frekvence využívání služeb (nahodilé či opakované pronájmy automobilů), znalost výrobku (někteří zákazníci např. preferují danou značkou a model, jiným na tom nesejde) atd.

- marketingové a distribuční kanály – podnik aplikuje přímý i nepřímý marketing, elektronický marketing (především marketingové aktivity podniku v prostředí Internetu) i klasické komunikační kanály (denní tisk, odborná tištěná periodika, letáky, reklamní poutače, billboardy atd.).
- podnik je ze strany zákazníků vnímán jako společnost, která se snaží kvalitativně i cenově přizpůsobovat individuálním požadavkům klientů a klade velký důraz na komunikaci se zákazníkem a na jeho pohodlí.

Konkurence:

- podnik má lokálně ve srovnání se svou konkurencí dominantní tržní podíl;
- podnik převyšuje svou konkurenci, pokud jde o rozmanitost nabízených typů vozů i nabízené spektrum vozidel v rámci těchto jednotlivých typů;
- podnik je z hlediska cenového vysoce konkurenceschopný;
- efektivnost poskytovaných služeb je vyšší než u konkurence;
- aktivity v oblasti reklamy a propagace na úrovni konkurentů;
- podnik má konkurenty, kteří volí jak nákladovou strategii (levný pronájem levných vozů se základním vybavením), ta i strategii diferenciací (např. zacílení na osobní luxusní a sportovní vozy, užitkové automobily apod.).
- pokud jde o kapacitu jako velikost vozového parku, je na tom podnik ve srovnání s konkurencí výrazně lépe.

Substituty (zda záleží na širce chápání pojmu konkurence):

- automobily v osobním vlastnictví;
- v rámci města městská hromadná doprava;
- v okolí města především autobusová a železniční doprava;
- za substituty lze považovat i další alternativní způsoby přepravy (motocykly, čtyřkolky, jízdní kola, kolečkové brusle, chůze, ...).

Hrozba vstupu nových firem:

- riziko vstupu dalších přímých konkurentů je i vzhledem ke geograficky omezené působnosti podniku nízké;

- nově vstupující firmy by pro podnik představovaly konkurenci především tehdy, pokud by zvolily agresivní strategii v oblasti nákladů a marketingu;
- bariery výstupu jsou minimální, vstupní bariéry představují především počáteční investice do vozového parku a vybudování personální základny.

Dodavatelé:

- specifickými dodavateli podniku jsou prodejci automobilů a autopříslušenství, v oblasti služeb pak především banky, pojišťovny a marketingové společnosti (nespecifičtí dodavatelé nejsou zajímaví – jde např. o kancelářskou techniku, poskytovatele komunikačních služeb, energetické společnosti apod.);
- vyjednávací síla všech specifických dodavatelů je velmi nízká, možnosti změny dodavatele jsou pro podnik široké, a to s minimálními náklady;
- vyjednávací síla je velká v případě některých nesespecifických dodavatelů (např. dodavatelů elektrického proudu, plynu a vody, částečně i v případě poskytování komunikačních služeb);
- spolehlivost i flexibilita všech dodavatelů je na velmi dobré úrovni.

4.4 Analýza interních faktorů

V analýze interních faktorů se lze zaměřit na celou řadu oblastí. Lze tak provádět např. analýzu funkcí (technická, obchodní, výrobní, ekonomická a personální), analýzu hodnotového řetězce (analýza aktivit podle toho, jaký způsobem přispívají k tvorbě hodnoty pro zákazníka), finanční analýzu (rentabilita investic, hodnota pro akcionáře, ekonomický zisk atd.), analýzu zdrojů (hmotné zdroje, nehmotné zdroje, lidské zdroje a schopnosti), analýzu „7S“ (strategie, struktura, systémy, styl, schopnosti, spolupracovníci, styl a sdílené hodnoty), analýzu procesů, analýzu managementu a vlastníků, analýzu cílů a strategie podniku aj.

Důkladně provést všechny výše uvedené analýzy by bylo nejen velmi časově náročné, ale svým rozsahem by i překročily rámec této diplomové práce. Vzhledem k zaměření diplomové práce a omezenému prostoru proto provedu velmi úzce zaměřenou analýzu interních faktorů, a to na současný stav managementu znalostí v podniku.

4.4.1 Znalostní analýza

Analýzu současného stavu znalostního managementu v podniku provedu na základě **analýzy klíčových procesů znalostního managementu**. V této části se jedná v podstatě o velmi zjednodušený audit znalostního managementu v uvažovaném podniku (skutečný znalostní audit na profesionální úrovni t by byl velmi náročný na provedení i analýzu výsledků a je mimo rámec této práce).

Jak bylo dříve uvedeno v části 3.2.2, procesních modelů znalostního managementu bylo vyvinuto několik a vzájemně se liší mj. svou složitostí. Nejjednodušší modely jsou sice přehledné a lze na nich snadno pochopit procesní stránku znalostního managementu, pro komplexní identifikaci procesů znalostního managementu jsou však nedostatečné. Vybral jsem si proto složitější **procesní model**, který vytvořila **C. O'Dellová**. Jeho výhodou je ve srovnání s ostatními složitějšími procesními modely znalostního managementu především to, že zdůrazňuje proces identifikace znalostí v organizaci, což je dle mého názoru klíčové. Teoretické pozadí k Beckmanovu modelu zde opakovat nebudu, jelikož bylo uvedeno dříve v části 3.2.2.

Identifikace znalostí:

- *Vlastníci (současně i jednatele):*
 - manažerské znalosti a znalosti relevantních právních norem pro výkon řídicí funkce ve společnosti s ručením omezeným;
 - znalost interního chodu společnosti;
 - znalost oborového a obecného okolí podniku.
- *Ekonomické oddělení:*
 - znalost účetnictví, mzdové agendy, pokladních operací a fakturace;
 - znalost rozpočetnictví a analýz hospodaření;
 - znalost inventarizace majetku;
 - znalost postupů v oblasti tvorby interních ekonomických směrnic;
 - znalost správy dokumentace;
 - znalost komunikace se státními orgány (především finanční úřad);
 - znalost vybraných informačních a komunikačních technologií pro potřeby ekonomického oddělení.

- *Obchodní oddělení:*
 - znalosti z oblasti marketingu –produkty, cenové politika, propagace a distribuce služeb nabízených podnikem;
 - znalosti právního charakteru při uzavírání smluv s dodavateli, zákazníky a dalšími klíčovými partnery podniku (především banky a pojišťovny);
 - znalosti ekonomického a technického charakteru, které jsou mimo znalostí právního charakteru taktéž nutné pro výhodné uzavírání smluv s klíčovými subjekty v okolí podniku;
 - znalosti manažerské psychologie (především komunikačních techniky).
- *Technicko-provozní oddělení:*
 - teoretické technické znalosti automobilů – znalost charakteristik jednotlivých typů vozů, konstrukce vozidel, příslušenství a další technické parametry (velikost nákladového prostoru, objem a výkon motoru, hmotnost vozu, jízdní vlastnosti atd.);
 - znalosti údržby motorových vozidel (servisní technici);
 - znalost dopravních předpisů a dalších právních norem, které se vztahují k provozu motorových vozidel na pozemních komunikacích;
 - znalost postupů při vyřizování pojistných událostí na motorových vozidlech;
 - znalost chování zákazníků (především jejich sociální a psychologické charakteristiky);
 - znalost a pochopení přání a potřeb zákazníků, znalost komunikačních technik u pracovníků v přímém styku s klienty;
 - znalost bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, znalost protipožárních opatření a postupů při přípravě krizového řízení;
 - znalost údržby a oprav budov podniku a jejich vybavení;
 - některé znalosti komunikační a výpočetní techniky;
 - znalosti v oblasti nákupu technického vybavení podniku (v některých případech je nutné spolupráce s ostatními odděleními);
 - znalost postupů při přepravě osob a majetku pro interní potřeby podniku;
 - znalosti v oblasti ostražky budov a dalšího majetku podniku.

Sběr znalostí:

- *vlastníci* (současně i *jednatelé*) – znalosti sbírají jednak studiem odborných publikací z oblasti managementu a právních norem upravujících podnikatelskou činnost, jednak osobní zkušeností při řízení podniku;
- *ekonomické oddělení* – sběr znalostí studiem právních norem a odborných publikací především z oblasti daňové a účetní a znalosti získané praktickým výkonem pracovních úkolů;
- *obchodní oddělení* – mimo studia odborných publikací (marketing, psychologie, obchod, ...) je stěžejní sběr znalostí na základě osobních zkušeností – zejména komunikace s dodavateli, zákazníky, pojišťovny a bankami;
- *technicko-obchodní oddělení* – velký význam zde má získávání znalostí jak předchozím vzděláváním a školením, tak i praxí (servisní technici, řidiči, pracovníci pro vyřizování pojistných událostí, pracovníci údržby a oprav budov a jejich technického vybavení, ...).

Adaptace a uspořádání znalostí:

- *tacitní znalosti* – stávající i nově získané tacitní znalosti si pracovníci přizpůsobují individuálně vzhledem ke svému odbornému a osobnostnímu profilu, k systematickému uspořádání znalostí se v případě neformulovaných znalostí nelze příliš vyjadřovat, jelikož jde o znalosti v hlavách lidí;
- *explicitní znalosti* – explicitní znalosti má podnik organizované:
 - *v tištěné podobě* – nositelem znalostí je zde tiskové médium, uspořádání ve formě volných listů ve složkách, šanonech apod. či méně (např. časopisy, denní tisk) i více rozsáhlých publikací (např. odborné knihy, vytištěné právní předpisy apod.) uložené znalosti jsou přizpůsobeny vzhledem k jejich charakteristickým vlastnostem a specifickým postupům při správě znalostí v podniku;
 - *v elektronické podobě* – adaptace a organizace znalostí je zde dána strukturou konkrétního elektronického datového souboru (univerzální soubory či specifické soubory uživatelských aplikací a databází), uspořádání a uložení znalostí je technicky provedeno zejména na magnetických a optických datových nosičích.

Použití znalostí:

- *tacitní znalosti* – tacitní znalosti jsou napříč všemi odděleními podniku používané pro kvalifikované vykonávání administrativních činností, servisních a technických činností, komunikaci uvnitř podniku i při komunikaci se zákazníky a dalšími významnými externími subjekty, při tvorbě marketingových plánů, strategií podniku, rozhodování na všech úrovních řízení apod.;
- *explicitní znalosti* – explicitní znalosti mají především podobu zákonných, smluvních a interních postupů a v daných oblastech se takto i používají.

Sdílení znalostí:

- *tacitní znalosti* – k sdílení tacitních znalostí (tj. socializaci) dochází v současnosti uvnitř podniku při osobní komunikaci jednotlivých pracovníků, na společných poradách a při společném trávení času mimo pracovní dobu, důležité je ale také sdílení tacitních znalostí mezi osobami podniku a zákazníky a pracovníky externích subjektů (jde především o obchodní zástupce jiných firem a případně i pracovníky státní správy);
- *explicitní znalosti* – jejich interní sdílení a konverze (tj. kombinace) uvnitř podniku i mezi podnikem a jeho okolím probíhá zpravidla nepřímou, čímž se rozumí individuální studium a výměna tištěných (např. tištěné zprávy předávané osobně či zasílané poštou) i elektronických dokumentů – při sdílení explicitních znalostí zde v současné době hrají zásadní roli informační a komunikační technologie (uvnitř podniku dochází ke sdílení elektronicky uložených explicitních znalostí pomocí interní počítačové sítě, mezi podnikem a jeho okolím jde především o sdílení na bázi internetového připojení).

Vytváření nových znalostí:

- *tacitní znalosti* – tacitní znalosti vznikají u všech pracovníků podniku osobními zkušenostmi, které získávají plněním pracovních úkolů i mimo pracovní dobu;
- *explicitní znalosti* – podnik explicitní znalosti spíše přejímá (např. daňové předpisy, technicky údržby vozového parku apod.), nicméně tvorba explicitních znalostí má podobu zejména nově vznikajících interních pracovních postupů.

4.5 Souhrnná analýza

Existuje jak souhrnné analýzy pro oddělené shrnutí interních analýz (např. SAP) a externích analýz (např. ETOP), tak i analýzy, které provádějí komplexní shrnutí analýz interních i externích faktorů. Jednou z těchto komplexních souhrnných analýz je např. **SWOT analýza**, kterou na základě analýz provedených v předchozích částech této kapitoly na tomto místě provedu.

Silné stránky („S“):

- dominantní postavení na lokálním trhu;
- dlouhodobý růst tržeb a tržního podílu;
- vysoká konkurenceschopnost;
- finanční stabilita;
- široká nabídka typů a značek pronajímatelných automobilů;
- moderní vozový park;
- široká nabídka služeb včetně těch doprovodných;
- poskytování individuálních služeb dle přání a potřeb zákazníků;
- velká vyjednávací síla vůči dodavatelům;
- profesionální komunikace se zákazníky;
- image profesionální firmy;
- velká loajalita zákazníků.

Slabé stránky („W“):

- nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců;
- nespokojenost některých zaměstnanců s poměry v podniku;
- nedostatky v marketingu;
- geograficky omezená působnost podniku (absence většího počtu poboček);
- vysoká míra byrokracie uvnitř podniku;
- nevýhodné uzavírání smluv s některými dodavateli;
- nedostatečné sdílení a využití tacitních znalostí;
- nedostatečná snaha o konverzi tacitních znalostí na explicitní;
- chybí komplexní řešení v oblasti znalostního managementu.

Příležitosti („O“):

- nárůst počtu zákazníků po vybudování poboček podniku v dalších lokalitách;
- zvyšování kupní síly obyvatelstva;
- dlouhodobý nárůst zájmu o využívání automobilové dopravy;
- noví potenciaální zákazníci v podobě rostoucího počtu imigrantů;
- zvyšování konkurenceschopnosti a udržení (příp. u nárůst) stávajícího vysokého tržního podílu zaváděním nových služeb a rozšiřováním vozového parku;
- snížení provozních nákladů a tím i možnost snížení cen pro zákazníky díky současnému propadu cen paliv a energií na trhu;
- možnost ekonomicky výhodné obnovy vozového parku díky krizi a tlaku na snižování cen v odvětví výroby automobilů;
- příležitost oslovení velkého počtu nových zákazníků po úspěšné implementaci strategie v oblasti elektronického marketingu;
- potenciál zvýšit efektivitu interního chodu podniku a profesionalitu poskytovaných služeb díky implementaci komplexního řešení znalostního managementu.

Hrozby („T“):

- dlouhodobá společenská tendence k vlastnictví osobního automobilu;
- dlouhodobě klesající cena nových i použitých automobilů a hrozba dalšího výrazného snížení jejich cen v důsledku budoucího importu výroby asijských nízkonákladových automobilek (sníží se celková náklady na vlastnictví automobilu, což je stimul k menšímu zájmu o jejich pronájem);
- aktuální propad poptávky a koupěschopnosti obyvatelstva v důsledku světové hospodářské krize;
- snížení platební schopnosti věřitelů vzhledem k narůstajícím ekonomickým problémům mnoha podniků i jednotlivců;
- momentálně nepříznivé podmínky pro čerpání podnikatelských úvěrů;
- hrozba zavedení nových regulací a zvyšování daňové zátěže v oblasti podnikání v případě výrazné změny orientace vládních sil po uskutečnění předčasných voleb do poslanecké sněmovny.

5. Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení, ekonomické zhodnocení

Tato kapitola diplomové práce má za cíl předložení vlastních návrhů autora na řešení problému, popis přínosů navržených řešení a jejich ekonomické zhodnocení.

5.1 Vlastní návrhy řešení

Část s vlastními návrhy řešení jsem rozdělil na dvě základní partie –diskusi o volbě metod zavedení znalostního managementu v podniku a na základě vybrané metody provedení návrhu modelu znalostního managementu pro podnik.

5.1.1 Volba metod řešení

Pro **metodologii návrhu** zavedení znalostního managementu ve vybraném podniku v rámci této diplomové práce přicházejí v úvahu následující **varianty**:

- *návrh bude proveden dle některé z existujících metodik* – výhodou je převzetí ověřené a profesionálně zkonstruované metodiky, klíčovým problémem je výběr vhodné metodiky vzhledem k charakteristikám podniku;
- *návrh podle vlastní, originální metodiky* – vlastními silami vytvořená metodika by sice vyhovovala přesně „na míru“ potřebám podniku, na druhou stranu nejde o dříve v praxi ověřený postup a úsilí věnovaný návrhu metodiky by mohlo být objevením něčeho, co už bylo dávno (lépe) vyvinuto a ověřeno v praxi;
- *převzetí a následná úprava jedné z existujících metodik* – jde o kombinaci dvou výše uvedených přístupů včetně jejich výhod i nevýhod;
- *kombinace několika existujících metodik s případnou úpravou* – méně pracné než konstrukce vlastní metodiky, rizikem je však možnost vzniku těžkopádného a nevhodného hybridního řešení.

Při rozhodování o volbě metody jsem logicky nejprve hledal vhodnou existující metodiku s tím, že na návrh vlastní metodiky přistoupím jako na krajní řešení teprve v případě, kdy nebude dostatečně vhodná ani úprava či kombinace ověřených metodik. Pro zavádění znalostního managementu v organizaci přitom byla vyvinuto poměrně

velké množství různých metodik. Mezi ty nejznámější a nejpoužívanější metodiky zavádění znalostního managementu patří KM Toolkit A. Tiwanyho, stavební bloky K. Wiiga, P²-KSP, Standardized KM Implementation, APQC Road Map, Nabla Per Partes, K-Stream, Ibermatica, PRORAD, CORMA, On-To-Knowledge a Know IT, z nichž některé byly popsány v části 3.3.1. Individuální hodnocení metodiky zde provádět nebudu, jelikož stručná analýza každé z nich je uvedena v (3).

Při studiu jednotlivých metodik jsem narazil na problém, že většina z nich je pro účely nasazení v malém podniku příliš těžkopádných a složitých. Faktem je, že naprostá většina uvedených metodik byla vytvořena na základě nejlepších zkušeností velkých organizací, jejichž prostředí a potřeby jsou pochopitelně výrazně jiné, než je tomu v případě organizací malých. Jedinou výjimku představovala metodika **Know IT** (4), která byla navržena speciálně pro zavádění znalostního managementu v malých organizacích a je současně jednoduchá i dostatečně komplexní. Podrobnější obecné informace o metodice Know IT a její konkrétní využití pro návrh zavedení znalostního managementu v uvažovaném podniku bude předmětem následující části.

5.1.2 Návrh na zavedení znalostního managementu v podniku metodikou Know IT

Know IT je jednoduchá a efektivní metodika zavádění znalostního managementu navržena speciálně pro podniky malé (případně i střední) velikosti. Jejím úkolem je v malých podnicích na bázi inteligentního webového softwarového systému pomoci při získávání, uložení, udržování a sdílení znalostí klíčových pro podporu rozhodování. Dílčími cíly jsou trvalé zvyšování produktivity pracovníků, zvýšení spokojenosti a současně i ziskovosti zákazníků a zavádění nových služeb. Ztotožňování metodiky Know IT se softwarem není korektní. Její záběr je širší a obecně popisuje kroky, které by organizace měla v oblasti znalostního managementu učinit. Jedná si přitom o návrh procedur, kdy software je prostředkem, nikoliv cílem. Metodika Know IT navrhované řešení staví jako kombinaci CRM systémů (systémy pro řízení vztahů se zákazníky) a funkcionality podnikového portálu. Metodika Know IT je podobně jako např. metodika K. Wiiga (viz část 3.3.1 v teoretické kapitole diplomové práce) postavena na bázi jakýchsi stavebních bloků, modulů, jejichž správou implementací a poskládáním vznikne komplexní podnikové řešení znalostního managementu.

Stavební bloky metodiky Know IT:

- podnikatelský modul;
- produktový modul;
- modul znalostí o zákaznících;
- modul obchodních příležitostí;
- modul servisních požadavků;
- modul stížností zákazníků;
- modul pro podporu rozhodování;
- modul analýz a zpětné vazby;
- internetový modul;
- modul pro podporu mobilních zařízení.

Jednotlivé moduly budou jeden po druhém specifikovány a jejich obecná povaha bude přizpůsobena charakteristice a potřebám podniku, pro který je projekt řešen.

Navrhovaný **podnikatelský modul** bude obsahovat znalosti, které se týkají základního vymezení podnikatelských aktivit podniku:

- mise podniku;
- vize podniku;
- podnikové cíle;
- strategie podniku;
- výkonnost podniku.

Obecně, platí, že konkrétní data, informace a znalosti by v podniku měly být zpřístupněny pouze těm pracovníkům, kteří je potřebují pro plnění svých pracovních úkolů. V případě podnikatelského modulu je proto vhodné, aby znalosti v něm uložené byly dostupné všem pracovníkům (např. pracovníci by měli znát misi a vizi podniku, podnikové cíle, aby se s nimi mohli ztotožnit atd.). Vymezení a zpřístupnění znalostí, které by měl podnikatelský modul zahrnovat, je tedy jasné. Další otázkou je, jakým způsobem by měly být tyto znalosti reprezentovány a uloženy. Doporučuji softwarové řešení, aby mohly být např. průběžně modifikovány a zachycovány změny ve strategii a např. automaticky zpracovávány znalosti o výkonnosti podniku.

Produktový modul bude obsahovat údaje o poskytovaných službách společnosti:

- rozdělení podle poskytovaných služeb:
 - pronájem osobních automobilů;
 - pronájem užitkových vozů;
 - pronájem luxusních vozů s řidičem;
 - půjčovna motocyklů a čtyřkolek;
 - autoservis;
 - pneuservis;
 - mytí vozů;
 - pronájem autopříslušenství (dětské sedačky, sněhové řetězy, střešní boxy a nosiče, GPS navigace apod.);
 - odtahová služba;
 - likvidace pojistných událostí na motorových vozidlech;
- pro každou službu:
 - objektivní kvantitativní a kvalitativní parametry (tj. explicitní znalosti) jak samotné služby (např. cena služby, specifikace přístupu k zákazníkovi, pracovní postupy apod.), tak i prostředků potřebných pro jejich výkon (např. technické parametry automobilů);
 - subjektivní komentáře odpovědných pracovníků – snaha o formalizaci a uložení tacitních znalostí (může jít např. o aktuální problémy při poskytování služeb, zkušenosti se zákazníky atd.).

Implementace produktového modulu bude mít pro podnik klíčový význam, poněvadž v něm budou souhrnně uloženy veškeré explicitní znalosti o poskytovaných službách, ale nově i původně tacitní znalosti, které nosili pracovníci dříve pouze ve svých hlavách. Samozřejmě zůstávají obecné problémy externalizace. Zde z počátku doporučuji u pracovníků praktikovat pozitivní (motivace formou odměn) či negativní (rozšíření pracovních povinností a požadavek na jejich důsledné plnění bez dodatečného ocenění této práce) motivaci, aby si pracovníci zvykli a naučili se své tacitní znalosti konvertovat na znalosti explicitní a umožnit tak jejich snadné sdílení. Tento modul by měl být řešen na bázi informačních technologií a přístupný všem pracovníkům (minimem je přístupnost vedení podniku a všem pracovníkům daného oddělení).

Modul znalostí o zákaznících bude zahrnovat:

- explicitní znalosti:
 - základní kontaktní a osobní údaje o zákaznících;
 - informace o službách, které zákazníci momentálně využívají (např. kteří zákazníci mají momentálně v pronájmu jaké automobily);
 - historické informace o službách, které byly poskytovány jednotlivých zákazníkům v minulosti;
- externalizace tacitních znalostí:
 - osobní výpovědi jednotlivých pracovníků o vlastních zkušenostech se zákazníky – popis průběhu transakce;
 - zachycování negativních zkušeností se zákazníky – podezření na a odsouzení za spáchaní trestných činů a přestupků zákazníky ve vztahu k podniku, škody na vozovém parku podniku - jejich míra zavinění zákazníky, důsledky ohledně pojistného plnění atd.
 - zachycování neformálně vyjádřených a neoficiálně podaných stížností zákazníků a možnost doplnění případné reakce odpovědného pracovníka (podklad pro posouzení oprávněnosti stížností).

Modul znalostí o zákaznících by měl mj. umožňovat sofistikované a intuitivní techniky vyhledávání. Např. po zadání jména zákazníka by se odpovědnému pracovníkovi měly souhrnně zobrazit veškeré údaje, které se k jeho osobě vztahují. Stejně tak by mělo být snadno možné zobrazit přehled všech problémových zákazníků nebo zákazníků, kteří jsou pro podnik klíčoví (kritériem může být např. frekvence využívání služeb či celková ziskovost). Vzhledem k časté aktualizaci, požadavku na udržování historie, interaktivnosti při zobrazování údajů a automatické provádění analýz je naprostou nutností data, informace a znalosti o zákaznících uchovávat v elektronické podobě. V této souvislosti doporučuji podniku důrazně zvážit i právní aspekty uchovávání údajů o zákaznících vzhledem k platnosti zákona o ochraně osobních údajů. S některými údaji, které jsou standardně využívány v obchodním styku (např. základní kontaktní údaje) zcela jistě problém nebude. Otázkou pro právníky však zůstává, zda podnik může např. cíleně shromažďovat a ukládat zkušenosti pracovníků se zákazníky a jejich osobní výpovědi i bez souhlasu dotyčných klientů.

Charakteristika **modulu obchodních příležitostí**:

- komplexní informace a znalosti o oborovém okolí:
 - zákazníci - obecně informace o zákaznících v daném odvětví, nikoliv údaje o konkrétních zákaznících podniku (ty budou uloženy modulu znalostí o zákaznících), mohou být ale uloženy např. informace ohledně praktikované segmentace zákaznické základny;
 - konkurenti - uložení základních informací o konkurentech (kontaktní a identifikační údaje, právní forma atd.), úspěšnosti jejich podnikání, ukládání znalostí o historických i současných vztazích s konkurenty, vymezení vztahu a hodnocení potencionálních hrozeb ze strany konkurentů, znalosti o aktivitách konkurentů v oblasti marketingu, znalosti o strategii konkurenčních podniků apod.;
 - substituty – jelikož substituty představují automobily v osobním vlastnictví, veřejná doprava a další alternativní možnosti dopravy, není nutné do systému informace a znalosti ve větší míře ukládat;
 - dodavatelé – základní údaje o dodavatelích, historické a probíhající transakce, informace a znalosti o vztazích s dodavateli, současná a minulá nabídka jejich produktů;
 - hrozba vstupu nových firem – jde o zachycení těch údajů o nově vstupujících firmách, které by mohly ohrozit obchodní příležitosti podniku;
 - komplementy – důležité pro podnik i proto, že sám tyto komplementy využívá (např. pohonné hmoty, autopříslušenství atd.);
 - vývoj v souvisejících odvětvích – v případě potřeby je do systému možno ukládat i poznatky o vývoji v souvisejících odvětvích;
- vybrané informace a znalosti o obecném okolí, které by mohly nebo představují obchodní příležitosti, např.:
 - změny v zákonných úpravách, které otvírají nové podnikatelské příležitosti podniku;
 - informace a znalosti o dotacích ze státního rozpočtu.

Modul obchodní příležitosti by měl být zpřístupněn pro řídicí pracovníky podniku.

Funkce **modulu servisních požadavků**:

- servisní požadavky týkající se pronajímatelného vozového parku:
 - vkládání nových servisních požadavků odpovědným pracovníkem především na podnět řidičů, operativních pracovníků v terénu a klientů;
 - informace o řešených servisních požadavcích;
 - zobrazení historie servisních požadavků;
 - spojení servisních požadavků s konkrétním vozem, klientem a pracovníkem, který servisní požadavek do systému vložil;
 - přehled dostupných náhradních dílů;
 - přehled aktuálně dostupných servisních techniků;
 - údaje o současné a minulé činnosti servisních techniků;
 - informace o nákladech na vyřízení servisního požadavku;
- servisní požadavky ohledně dalšího majetku podniku:
 - možnost pro pracovníky jednotlivých oddělení vznášet servisní požadavky na údržbu budov, kancelářské techniky, komunikační infrastruktury, nepronajímatelného vozového parku atd.;
 - v ostatních parametrech by měla tato komponenta modulu vycházet z části pro vyřizování servisních požadavků týkajících se pronajímatelného vozového parku, tj. především možnost vkládání nových a přehled aktuálně řešených servisních požadavků, historie, přehled dostupných techniků, vyčíslení nákladů atd.

Cílem modulu servisních požadavků je co možná nejrychlejší a nejefektivnější vyřizování servisních požadavků ohledně pronajímatelného vozového parku i dalšího majetku podniku, zlepšení personálního řízení na základě přehledu o aktivitách servisních techniků, zdokonalení nákladového managementu v oblasti servisních činností díky historickému přehledu vynaložených nákladů na provádění servisních prací a na základě všech v systému uložených informací vytvářet nové znalosti a interní směrnice pro vyřizování servisních požadavků, které se týkají veškerého majetku podniku. K tomuto modulu by měl mít kromě vedení podniku přístup všichni pracovníci, příp. lze omezit přístup dle oddělení. Dále je nutné zajistit komunikaci a možnost vkládání servisních požadavků pracovníků, kteří se nacházejí v terénu.

Modul stížností zákazníků:

- samostatný modul, v kterém budou uloženy veškeré informace a znalosti ohledně stížnosti zákazníků;
- možnost vložení stížnosti buď zákazníkem po vyplnění papírového či elektronického formuláře, nebo prostřednictvím odpovědného pracovníka;
- rozdělení na formálně a oficiálně podané stížnosti a na jiná vyjádření nespokojenosti ze strany klientů;
- informace o aktuálně a v minulosti řešených stížnostech zákazníků;
- ke každé stížnosti zákazníka vloží pracovník, jehož pracovní činnosti či oddělení se stížnost týká, osobní vyjádření;
- v těch případech, kdy to bude možné, vyčíslení nákladů na řešení a případné vyřešení stížnosti zákazníka;
- ke každé stížnosti bude po jejím vyhodnocení přiřazen příznak, zda byla stížnost oprávněnou či neoprávněnou, příp. nelze jednoznačně rozhodnout;
- snaha o zachycení šíření nespokojenosti mezi klienty – vkládání výpovědí odpovědných pracovníků o výrocích klientů na adresu podniku;
- silný akcent a zviditelnění těch stížností, které by mohly významně poškodit image společnosti, příp. i přivodit trestně-právní důsledky.

Tento modul má pro podnik klíčový význam už jen proto, že si velmi zakládá na profesionálních a korektních vztazích se zákazníky. Z marketingové teorie i praxe je také známo, že negativní zkušenosti zákazníci ve svém okolí šíří daleko intenzivněji než ty pozitivní. Cílem modulu je na základě komplexního managementu stížností zákazníků vytvářet v podniku nové znalosti o chování a reakcích zákazníků jako podkladu pro další zlepšování úrovně poskytovaných služeb. Doporučuji elektronickou implementaci tohoto modulu, přestože to nepovažuji za nevyhnutelně nutné (lze např. v podobě tištěných formulářů sestavit „knihu stížností“). Tento modul má sloužit především vedoucím pracovníkům v jednotlivých oddělení, vkládání stížnosti bude umožněno všem pracovníkům podniku, kteří jsou ve styku s klienty. Je žádoucí napojení modulu stížností zákazníků na internetový modul (viz dále) vzhled k možnosti přímého vkládání stížností zákazníky z prostředí Internetu.

Modul pro podporu rozhodování:

- uložené znalosti pro podporu rozhodování na operativní, taktické i strategické úrovni řízení podniku;
- znalosti v modulu mají optimalizovat rozhodování především v kritických a složitých situacích;
- dva okruhy znalostí:
 - převzaté obecně platné postupy v oblasti rozhodování;
 - znalosti vytvářené na základě zkušeností pracovníků podniku;
- pro každé využití znalostí:
 - popis rozhodovacího problému;
 - odpovědný pracovník využívající podporu a činící rozhodnutí;
 - datum učinění rozhodnutí;
 - zpětně zhodnocení významu využitých znalostí pro rozhodování;
 - důsledky učiněného rozhodnutí;
- odpovědní pracovníci budou mít možnost zobrazovat a upravovat stávající znalosti a vkládat znalosti nové;
- součástí modulu může být i simulátor pro trénování pracovníků za účelem správného rozhodování a řešení problémů v různých situacích.

Cílem modulu je formalizovat zkušenosti z oblasti praktického rozhodování do podoby explicitních znalostí a tyto znalosti ukládat, rozšiřovat a co nejefektivněji využívat pro podporu rozhodování v budoucnosti. Modul by měl být implementován elektronicky, přístup pracovníků bude omezen dle jejich pracovních kompetencí.

Modul analýz a zpětné vazby:

- modul se statistickými a analytickými funkcemi;
- napojení a sběr dat, informací a znalostí z ostatních modulů;
- grafické prostředky a číselné vyjádření současného a minulé situace v oblasti ekonomické, obchodní a technicko-provozní;
- inteligentní zautomatizovaná tvorba tiskových zpráv;
- pouze pasivní přístup bez možnosti vkládání a modifikace dat v modulu;
- cílem modulu je generovat nové znalosti ve všech oblastech činnosti podniku.

Internetový modul:

- zajistí napojení propojení celého systému na Internet;
- marketingové aktivity podniku v prostředí Internetu;
- funkce zákaznického modulu:
 - zpřístupnění některých informací z ostatních modulů zákazníkům (především ze zákaznického a produktového modulu);
 - možnost objednávky služeb prostřednictvím Internetu;
 - pro zákazníky možnost získat přehled o jimi aktuálně a v minulosti využívaných službách;
 - v kombinaci s mobilním modulem (viz dále) prostředek pro elektronickou komunikaci podniku se zákazníky;
 - přijímání podnětů a stížností od zákazníků;
- mimo orientace na zákazníky bude část modulu uzpůsobena i pro komunikaci s dalším subjekty (zejména dodavatelé, banky, pojišťovny a státní správa).

Internetový modul má v současné době pro každý úspěšný podnik zásadní význam, jelikož umožňuje působit v prostředí Internetu a komunikovat s velkým počtem klíčových subjektů v jeho okolí. Vzhledem k veřejné přístupnosti internetového modulu doporučuji velmi důkladně zvážit bezpečnostní otázky a otázku napojení na ostatní moduly, v kterých jsou uloženy citlivé údaje.

Modul pro podporu mobilních zařízení:

- modul pro podporu komunikace s mobilními zařízeními – mobilní telefony, pagery, přenosné počítače, PDA atd.;
- mobilní komunikace se zákazníky;
- komunikace s pracovníky podniku v terénu;
- napojení na ostatní moduly, automatická distribuce vstupních informací do dalších modulů.

Cílem tohoto modulu je zachycovat a ukládat data a informace z terénu (tj. od zákazníků i pracovníků podniku) přímo do systému a dále je transformovat na znalosti, které budou následně distribuovány do příslušných modulů.

5.1.3 Doporučení k implementaci

Na představený návrh implementace znalostního managementu v podniku podle metodiky Know IT navážu několika stručnými doporučeními k implementaci návrhu.

Za účelem implementace navrženého modelu znalostního managementu doporučuji vytvořit **projektový tým**. Jeho účastníky by měli být všichni tři vlastníci a z každého oddělení jeden odpovědný pracovník, dohromady tedy šest členů. Členové týmu by měly plánovat a schvalovat jednotlivé kroky při zavádění, v rámci podniku komunikovat s dalšími pracovníky za účelem zapracování jejich připomínek a provádět kontrolu, zda učiněné kroky jsou v souladu s plánem.

Vzhledem k tomu, že jádro modelu znalostního managementu bude implementováno jako softwarový systém, bude nutné vzhledem k předmětu činnosti podniku zvážit **způsob pořízení informačně-technologické složky**. Obecně je možné *nakoupit hotový, standardizovaný produkt*, nechat si na *zakázku vyvinout specifický systém* dle přání a potřeb podniku nebo si systém *pronajmout*. Každá z uvedených variant má svoje přednosti i nevýhody, přičemž základními hledisky jsou zde rychlost dodávky, cena, míra přizpůsobení produktu konkrétním požadavkům podniku a závislost na dodavateli. Nákup hotového, standardizovaného softwarového systému je sice rychlá a levná záležitost, avšak firma se musí přizpůsobit produktu, ne naopak. Závislost na dodavateli je v tomto případě středně vysoká. Vývoj systému na zakázku je finančně i časově nákladný, avšak podnik získá softwarový systém přesně na míru svým potřebám. V poslední době se velmi často prosazuje i pronájem softwarového systému. Výhodou je rychlost a zpočátku nízká cena (ta ale rychle roste s poplatky za užívání). Nedostatkem je nízké přizpůsobení firmě a extrémní závislost na dodavateli řešení. Častým řešením bývá kombinace výše uvedených variant, a to především nákup hotového, standardizovaného softwarového systému a jeho úprava. Vzhledem k tomu, že podnik má svoje specifika, přichází prakticky v úvahu buď vývoj na zakázku, nebo koupě generického produktu a jeho následná úprava. Jako softwarovou společnost doporučuji takovou, která se buď přímo specializuje na podniková řešení v oblasti znalostního managementu, nebo alespoň má praktické zkušenosti s vývojem a zaváděním CRM systémů. Mimo pořízení software je také nutno zvážit, zda je pro jeho nasazení dostatečné současné hardwarové zařízení podniku.

Po dokončení základní verze softwarového systému a případné úpravě či rozšíření hardwarového vybavení podniku přichází na řadu **zkušební provoz**. Ve zkušební provozu se jednak odhalí chyby vzniklé při vývoji, jednak bude možné následně zapracovat připomínky uživatelů, kteří se zúčastní zkušebního provozu (vhodná je účast všech pracovníků, kteří její v budoucnu využívat).

K **ostrému provozu** dojde tehdy, jakmile je dokončen vývoj celého systému včetně zapracování všech připomínek a opravy veškerých odhalených chyb. Zavádění může v zásadě proběhnout jedním z následujících způsobů (8): *souběžná strategie* (oba systémy jsou po určitou dobu provozovány souběžně a teprve po plném ověření funkčnosti nového systému a proškolení pracovníků je činnost původního podnikového systému ukončena), *pilotní strategie* (nový systém je používán pouze v jednom oddělení firmy a teprve po jeho plném ověření v praxi je zaveden do celého podniku), *postupná strategie* (části původního podnikového systému jsou postupně nahrazovány částmi systému nového) a *nárazová strategie* (nárazový přechod, tzv. „ze dne na den“). Každá z uvedených strategií má svoje pro a proti, co se týče rychlosti, náročnosti a rizikovosti. Souběžná strategie je sice nejméně riziková, avšak také nejnáročnější na provedení. Pilotní strategie je poměrně bezpečná, ale problém může nastat v kompatibilitě mezi původním a nově zaváděným systémem. Postupná strategie je opět bezpečná, ale velmi pomalá. Opakem postupné strategie je nárazová strategie, která je velmi rychlá, ale také extrémně riziková. Vzhledem k požadavku na to, aby nebyl při zavádění nového systému narušen chod podniku, doporučuji jako nejvhodnější strategii souběžnou. Souběžná strategie je vhodná také z důvodu, že je možné při přechodu z původního na nový systém bez jakýchkoliv závažných rizik provést **školení pracovníků**.

Po úspěšném nahrazení původního systému tím novým není možné zapomínat ani na **údržbu**. Doporučuji k tomu pověřit firmu, která softwarový systém vyvine. Údržba hardware může probíhat stávajícím způsobem.

I po úspěšném uvedení nového systému do provozu budou velmi pravděpodobně nastávat situace, kdy některé jeho části již nebudou vyhovovat, popř. bude nutné přidávat nové funkce. Zajištění **dalšího rozvoje** systému doporučuji podobným systémem jako v případě jeho údržby.

5.2 Přínos návrhů řešení

Očekávané přínosy návrhů řešení pro podnik po jeho implementaci:

- zlepšení komunikace a přístupu k zákazníkům;
- zkvalitnění stávajících služeb;
- podpora pro zavádění služeb nových;
- nárůst počtu zákazníků;
- nárůst tržeb;
- zvýšení ziskovosti;
- zvýšení konkurenceschopnosti podniku;
- získání komplexního přehledu o chodu a výsledcích podniku;
- zvýšení efektivity interního chodu podniku;
- zlepšení komunikace v podniku;
- snížení nákladů ve všech odděleních podniku;
- usnadnění rozhodování na všech úrovních řízení;
- zefektivnění personálního řízení a zvýšení produktivity pracovníků.

5.3 Ekonomické zhodnocení

Ekonomické zhodnocení navrhovaného řešení provedu na základě analýzy očekávaných nákladů a výnosu souvisejících se zavedením modelu znalostního managementu. Do této části práce jsem zařadil i stručný výčet rizik.

5.3.1 Předpokládané náklady

Základní **oblasti** předpokládaných nákladů na implementaci návrhu:

- *softwarový systém* – jednoznačně nejnákladnější položka řešení, odhaduje se řádově na několik desítek až stovek tisíc Kč (v této fázi je velmi obtížné tyto náklady přesněji vyčíslit);
- *hardwarové vybavení* – po konzultaci s dodavatelskou firmou bude rozhodnuto o tom, zda postačuje stávající hardwarová infrastruktura podniku (pokud ne, náklady obnovu technické základy budou činit max. několik desítek tisíc Kč);

- *personální náklady* – jde o čas pracovníků, který bude věnován přípravě projektu, dohledem nad jeho implementací, komunikaci s dodavateli a komunikaci uvnitř podniku a v neposlední řadě také příprava a čas spojený se školicími programy, při přepočtu věnovaného času na finanční ukazatele se předpokládávají náklady v řádech desítek tisíc Kč.

Celkové náklady odhaduji na částku 200 až 300 tisíc Kč.

5.3.2 Předpokládané výnosy

V této fázi projektu není možné předpokládané výnosy kvalifikovaně odhadnout – šlo by spíše o nepodložené spekulace, kterých se zde dopouštět nebudu. Očekávané přínosy byly uvedeny v části 5.2 a teprve s odstupem času bude možné provést finanční kvantifikaci nárůstů výnosů díky implementaci navrženého modelu znalostního managementu. Aby však měl taková analýza dostatečnou vypovídající schopnost, je třeba důkladně posoudit, zda vzniklé přínosy v podniku jsou skutečně důsledkem zavedení navrhované řešení, což může být v některých případech obtížné. Měření a kvantifikace přínosů řešení v oblasti znalostního managementu je obecným problémem. Za tímto účelem je možné využít některé z metod uvedených v části 3.3.2.

5.3.3 Rizika

Implementace a provoz navrženého modelu jsou spojeny s těmito riziky:

- negativní přijetí nového systému ze strany pracovníků;
- nečekaný nárůst nákladnosti projektu oproti původním očekáváním;
- vysoké náklady na správu a údržbu celého systému;
- časté výpadky systému v důsledku nekvalitně provedené technické realizace projektu (nedostatky v softwarové i hardwarové realizaci);
- riziko zániku či přeorientování činnosti dodavatelské firmy a následné problémy s údržbou, úpravami a dalším rozvojem systému;
- riziko poškození elektronických dat v důsledku chybné obsluhy nebo chyb a poruch v programovém a technickém vybavení;
- bezpečnostní rizika (zejména riziko krádeže a narušení integrity elektronicky uložených dat, informací a znalostí).

6. Závěr

Diplomová práce měla dva základní cíle: představit základní teoretická východiska znalostního managementu a po předchozí analýze navrhnout vhodný model znalostního managementu pro vybranou organizaci.

První z hlavních cílů byl naplněn třetí kapitolou diplomové práce, která definovala základní pojmy z oblasti znalostního managementu, jeho cíle, aktivity, hierarchické postavení znalostí, vymezila znalostní aktiva, modely a perspektivy znalostního managementu. V poslední části teoreticky zaměřené kapitoly byly nastoleny otázky implementace znalostního managementu v organizacích – metodiky pro zavádění znalostního managementu, možnosti měření úrovně znalostí a intelektuálního kapitálu v organizaci a problémy spojené s projekty implementace znalostního managementu.

Druhý z cílů naplňují čtvrtá a pátá kapitola diplomové práce. Praktická část diplomové práce byla řešena pro malý podnik, který působí v oblasti pronájmu automobilů a doprovodných služeb. Ve čtvrté kapitole byla představena historie a současnost podniku, provedena SLEPT analýza jeho obecného okolí, analýza oborového okolí pomocí Porterova modelu pěti sil, analýza interních faktorů se zaměřením na současný stav znalostního managementu v podniku a závěrem souhrnná SWOT analýza. Vlastní návrh řešení byl předmětem kapitoly páté. Návrh modelu znalostního managementu pro podnik byl sestaven pomocí metodiky Know IT, která byla vyvinuta speciálně pro malé podniky. K vlastnímu návrhu je přiloženo doporučení k implementaci. Pátá kapitola také obsahuje očekávané přínosy navrženého řešení a jeho ekonomické zhodnocení z hlediska předpokládaných nákladů, výnosů a rizik.

Navržený model znalostního managementu odpovídá prostředí a potřebám podniku a doporučuji jej k implementaci. V podniku by měl přispět k zlepšení komunikace se zákazníky, zkvalitnění stávajících služeb a podpořit zavádění služeb nových. Z hlediska vlastníků jsou podstatné očekávané přínosy v podobě nárůstu tržeb, zvýšení ziskovosti a konkurenceschopnosti podniku, snížení nákladů ve všech odděleních, zvýšení produktivity práce a celkové zefektivnění vnitřního chodu podniku. Vlastníci navíc nově získají komplexní přehled o aktivitách a výsledcích hospodaření podniku.

7. Použité informační zdroje

1. AMBROSIO, J. *Knowledge Management Mistakes* [online]. 2000 [cit. 2009-04-20]. Dostupné z URL <<http://www.computerworld.com/action/article.do?command=viewArticleBasic&articleId=46693>>.
2. BĚLOHLÁVEK, F a kol. *Management*. Praha: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
3. BUREŠ, V. *Znalostní management a proces jeho zavádění*. Praha: Grada Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1978-8.
4. CORDIS. *Practical Knowledge Management to support Front-line Decision making in SMEs* [online]. 2002 [cit. 2009-05-01]. Dostupné z URL <http://cordis.europa.eu/data/MSS_PROJ_FP5_EL/ACTIONeqDndSESSIONeq28869200595ndDOCEq11ndTBLeqEN_PROJ.htm>.
5. ČASTORÁL, Z. *Paradoxy znalostního managementu* [online]. 2008 [cit. 2009-04-20]. Dostupné z URL <<http://modernirizeni.ihned.cz/c1-26005970-paradoxy-znalostniho-managementu>>.
6. CHRIS, C. - PARCEL, G. *Knowledge Management*. Brno: Computer Press, 2005. 236 s. ISBN 80-251-0760-4.
7. KATOLICKÝ, K. *Knowledge Management* [online]. 2000 [cit. 2009-03-28]. Dostupné z URL <http://www.volny.cz/akatolicky/KM_cek1.htm>.
8. KOCH, M. a DOVRTĚL, J. *Management informačních systémů*. Skriptum FP VUT v Brně. Brno: CERM, 2006. 174 s. ISBN 80-214-3262-4.
9. LAMBE, P. *The Autism of Knowledge Management* [online]. 2002 [cit. 2009-04-20]. Dostupné z URL <<http://www.greenchameleon.com/thoughtpieces/autism.pdf>>.
10. MIKULECKÝ, P. *Znalostní management* [online]. 2007 [cit. 2009-03-28]. Dostupné z URL <<http://lide.uhk.cz/fim/ucitel/mikulpe1/ZM/MZ-UVOD.ppt>>.

11. MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostí v praxi*. Praha: PROFESSIONAL PUBLISHING, 2004. 155 s. ISBN 80-86419-51-7.
12. MLÁDKOVÁ, L. *Moderní přístupy k managementu*. Praha: C.H.Beck, 2005. 195 s. ISBN 80-7179-310-8.
13. POLÁŠEK, R. *Knowledge Management jako nový způsob využití znalostí v obchodních procesech* [online]. 2007 [cit. 2009-04-20]. Dostupné z URL <<http://businessworld.cz/aktuality/knowledge-management-jako-novy-zpusob-vyuziti-znalosti-v-obchodnich-procesech-2935>>.
14. REGAN, E. *Knowledge Management* [online]. 2006 [cit. 2009-03-28]. Dostupné z URL <<http://www.osra.org/2006/regan.pdf>>.
15. SCHWARTZ, D. *Encyclopedia of Knowledge Management*. Londýn: Idea Group, 2006. 946 s. ISBN 1-59140-574-2.
16. SLÁDEČEK, M. *Moc daná znalostmi: Řízení, vývoj a poslední trendy* [online]. 2007 [cit. 2009-04-14]. Dostupné z URL <<http://businessworld.cz/reseni-a-realizace/moc-dana-znalostmi-rizeni-vyvoj-a-posledni-trendy-3475>>.
17. ŠABATOVÁ, M. *Význam znalostního managementu z pohledu konkurenceschopnosti regionů* [online]. 2008 [cit. 2009-04-17]. Dostupné z URL <<http://www3.ekf.tuke.sk/konfera2008/zbornik/files/prispevky/sabatova.pdf>>.
18. TOBIN, D. *Transformational Learning: Renewing Your Company Through Knowledge and Skills*. New York: Wiley, 1996. 283 s. ISBN 978-0-471-13289-9.
19. VOŘÍŠEK, J. *Strategické řízení informačního systému a systémová integrace*. Praha: Management Press, 2006. 323 s. ISBN 80-85943-40-9.
20. WISSENSMANAGEMENT FORUM. *An Illustrated Guide to Knowledge management* [online]. 2003 [cit. 2009-04-17]. Dostupné z URL <http://www.wm-forum.org/files/Handbuch/An_Illustrated_Guide_to_Knowledge_management.pdf>.

Seznam použitých zkratek a symbolů

AFTF	Accounting For The Future
APQC	American Productivity and Quality Center
BSC	Balanced ScoreCard
CKO	Chief Knowledge Officer
CMS	Content Management Systems
DMS	Document Management Systems
DSS	Decision Support Systems
ECM	Enterprise Content Management
ETOP	Environmental Threat and Opportunity
FAQ	Frequently Asked Questions
IM	Instant Messaging
IST	Inovation Support Tools
KDS	Knowledge Discovery Systems
KP	Knowledge Portals
LLS	Lessons Learned Systems
PDA	Personal Digital Assistant
PRORAD	Proffesional Rapid Product Concept Develepoment Tool
RDI	Results Driven Incremental methodology
ROI	Return On Investment
SAP	Strategic Advantages Profile
SLEPT	Social, Legal, Economic, Political and Technological
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats
TVC	Total Value Creation
VAIP	Value Added Intellectual Potential