

ŽILINSKÁ UNIVERZITA V ŽILINE

**AUTOREFERÁT
DIZERTAČNEJ PRÁCE**

Žilina, apríl 2013

Ing. Anna Závodská

Žilinská univerzita v Žiline
Fakulta riadenia a informatiky

Anna Závodská, Ing.

Autoreferát dizertačnej práce

ZNALOSTI V STRATEGICKOM MARKETINGU

na získanie akademického titulu „**philosophiae doctor**“ (v skratke **PhD.**)
v študijnom programe doktorandského štúdia
manažment

v študijnom odbore:
3.3.15 manažment

Žilina, apríl 2013

Dizertačná práca bola vypracovaná v dennej forme doktorandského štúdia na katedre manažérskych teórií, Fakulte riadenia a informatiky Žilinskej univerzity v Žiline

Predkladateľ: Ing. Anna Závodská
Žilinská univerzita v Žiline
Fakulta riadenia a informatiky
Katedra manažérskych teórií

Školiteľ: doc. Ing. Josef Vodák, PhD.
Žilinská univerzita v Žiline
Fakulta riadenia a informatiky
Katedra manažérskych teórií

Oponenti:

Autoreferát bol rozoslaný dňa:

Obhajoba dizertačnej práce sa koná dňa o h. pred komisiou pre obhajobu dizertačnej práce schválenou odborovou komisiou v študijnom odbore **3.3.15 manažment, v študijnom programe manažment**, vymenovanou dekanom Fakulty riadenia a informatiky Žilinskej univerzity v Žiline dňa

prof. Ing. Štefan Hittmár, PhD.
predseda odborovej komisie
študijného programu **manažment**
v študijnom odbore **3.3.15 manažment**

Fakulta riadenia a informatiky
Žilinská univerzita
Univerzitná 8215/1
010 26 Žilina

ÚVOD

Vo všeobecnosti je možné povedať, že práve kumulovaná znalosť posunula ľudskú spoločnosť z predchádzajúcich štádií vývoja do modernej spoločnosti. Ako založiť a udržať oheň, ako správne koordinovať schopnosti členov kmeňa pri love, technológie výroby prvých bronzových a neskôr železných zbraní - každý prípad predstavuje určitú znalosť. Každá z nich umožnila ľuďom, ktorí ju vedeli efektívne využiť, progresiu a úspech. V súčasnej trhovej ekonomike je situácia podobná - znalosti predstavujú konkurenčnú výhodu. Už dávno nie je problém dostať sa k informáciám, ale s nimi pracovať. Schopnosť selektovať relevantné informácie, pochopiť ich kontext, vedieť implementovať do praxe a získať na základe toho výhodu, má len málokto. A ten, kto má túto schopnosť, má dnes obrovskú konkurenčnú výhodu.

Táto schopnosť bola predmetom riešenia problematiky dizertačnej práce. *Schopnosť vedieť a pracovať so znalosťami za účelom vytvárania pridanej hodnoty pre zákazníka a zvyšovania jeho spokojnosti bola predmetom teoretického aj praktického skúmania.*

Spolupráca so zákazníkom je čoraz užšia. Bez znalostí zákazníka by podnik nedokázal uspokojiť jeho rastúce požiadavky a splniť občas až nereálne predstavy. Trend prispôsobovania sa požiadavkám zákazníkov rastie a jedným z mála predpokladov úspechu je poznanie zákazníkov, budovanie dlhodobých vzťahov, ich zapojenie do procesu vývoja produktu a spoločná tvorba hodnoty vzájomným zdieľaním znalostí oboch strán. Týmto spôsobom môžu byť naplnené špecifické požiadavky zákazníka a produkty vyrobené s ohľadom na jeho individuálne nároky. Avšak veľa produktov je vyvíjaných nie na základe štúdií požiadaviek zákazníkov, ale života ako takého, životného štýlu. Príkladom môžu byť podniky ako Red Bull, Apple a podobne. Tieto podniky si zakladajú svoju konkurenčnú výhodu na inom modeli – vytváraní dopytu a iných znalostiach, ktoré sú založené na kreativite a myslení mimo konvenčných hraníc.

Dizertačná práca sa zaoberala problematikou strategického marketingu a úlohou znalostí v ňom. Tieto problematiky doposiaľ neboli objasnené ako celok. Je možné pozorovať iba návrhy autorov o implementáciu znalostného manažmentu do marketingu, avšak autori nedávajú žiadne konkrétne návrhy, ako by sa malo takéto prepojenie v praxi uskutočňovať. To umožňovalo ďalšie skúmanie.

Na základe výsledkov výskumu dizertačnej práce bolo možné tvrdiť, že úroveň znalostného manažmentu v slovenských podnikoch sa neustále zvyšuje. Podniky sa snažia

implementovať rôzne prístupy a využívať dostupné nástroje znalostného manažmentu. Ich snaha však nie je dostatočná a je tu obrovská príležitosť na zlepšenie. Preto cieľom riešenia dizertačnej práce bolo poskytnúť návrh na zefektívnenie využívania znalostného manažmentu v strategickom marketingovom riadení.

1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENIA PROBLEMATIKY

V súčasnosti sa riešenie problematiky znalostného manažmentu a strategického marketingového riadenia zaoberá predovšetkým definovaním základných pojmov v znalostnom manažmente a v strategickom marketingu a načrtnutím rôznych autorov o potrebu prepojenia týchto problematík. Na tieto snahy o zmapovanie teoretických poznatkov nadväzujú aj aktivity uplatňovania dostupných prvkov znalostného manažmentu, ako novodobého prístupu k riadeniu, do praxe podnikov. Napriek tomu, že sa v súčasnosti ešte naplno v podnikoch nevyužíva, viacerí odborníci sa ním teoreticky zaoberajú už dlho. Významné zmeny v prostredí podnikov i v samotnej spoločnosti však spôsobili zvýšenú potrebu aktívneho zaoberania sa znalostným manažmentom v praxi podnikov.

Znalostný manažment vo svojom najširšom zmysle slova je známy už z čias, kedy sa v rodinných podnikoch odovzdávala znalosť z generácie na generáciu. Inak tomu nie je ani dnes. Mnohí odborníci sa zhodujú na tom, že podniky získavajú nezanedbateľnú konkurenčnú výhodu na trhu a spokojných zákazníkov práve vďaka znalostiam svojich zamestnancov.

Riešenie problematiky sa zameriavalo na koordináciu procesov v podniku prostredníctvom efektívneho riadenia znalostí za účelom zvyšovania spokojnosti zákazníkov a získavania konkurenčnej výhody.

Koordinácia procesov v podniku si vyžaduje nielen znalosti, ale predovšetkým systémový a interdisciplinárny prístup. Vzhľadom na to bolo potrebné prepojiť nasledujúce problematiky:

- manažment,
- strategický marketing,
- znalostný manažment,
- učiac sa organizácia,
- psychológia vedomia a podvedomia.

Boli vymedzené kľúčové pojmy skúmaných problematík. Predovšetkým išlo o:

- definovanie rozdielu medzi informáciami a znalosťami (prostredníctvom DIZM hierarchie),
- objasnenie pojmov znalostný manažment, znalostný pracovník, tvorba znalostí (SECI model), koncept „ba“ ako prostredie, kde sa tvoria znalosti,
- definovanie nástrojov a techník znalostného manažmentu
- poukázanie na paralely k znalostnému manažmentu (napr. „preklatie znalosťou“, Dunning-Krugerov efekt).

Riešenie problematiky sa zaoberalo aj identifikovaním rozdielov v slovenských ekvivalentoch anglického výrazu knowledge (poznatok, vedomosť a znalosť). Boli definované základné pojmy strategického marketingu a ich súvzťažnosť k znalostného manažmentu. Predovšetkým šlo o vymedzenie vplyvu znalostí na získavanie konkurenčnej výhody a zvyšovanie spokojnosti zákazníka. Bolo poukázané, ako je možné na základe znalostí ovplyvňovať nákupné správanie spotrebiteľa a rovnako boli demonštrované aj snahy jednotlivých autorov o prepojenie znalostného manažmentu a strategického marketingu. *Toto prepojenie bolo však nejasné. Autori len naznačujú, že by sa mali podniky snažiť nájsť spôsob, ako tieto problematiky prepojiť, avšak neponúkajú návod, ako by to mali urobiť.*

Riešenie problematiky sa zaoberalo koncepciami znalostného manažmentu, predovšetkým jeho prístupov k implementácii do podniku (s výnimkou informačného prístupu, ktorý je dostatočne zmapovaný) a koncepciami vedomia a podvedomia, z ktorých vyplynuli dôležité poznatky pre marketingové riadenie podnikov (konkrétne ovplyvňovania nákupného správania spotrebiteľa). Koncept učiacej sa organizácie bol využívaný priebežne a bol zakomponovaný do všetkých návrhov, nakoľko učenie sa jednotlivcov nepostačuje a je potrebné, aby sa učil celý podnik.

Bola identifikovaná nejednoznačnosť definovania niektorých pojmov. Predovšetkým šlo o nazeranie sa na znalostný manažment ako na prácu s informáciami a nejasné definovanie znalostného pracovníka. Problém bol aj vo vymedzení exaktného rozdielu medzi znalosťami, schopnosťami a rovnako nebolo z definícií možné presne odlíšiť pojmy znalosť, know-how, expertíza a špecializácia. Na Slovensku bol identifikovaný problém s definovaním nástrojov znalostného manažmentu. V zahraničnej literatúre sú nástroje jasne definované, avšak každý autor používa vlastné názvy a prístupy. Obsahovo sú však podobné a slúžia na rovnaký účel. To však spôsobuje zmätok v praktickej aplikácii pre manažérov, ktorí nepoznajú tieto rozdielne prístupy autorov.

2 CIELE A METODIKA VÝSKUMU

V súčasnosti existuje mnoho rozličných metód, nástrojov, techník, prístupov a postupov, ktoré rozvíjajú samostatne problematiku znalostného manažmentu a strategického marketingu. Vzhľadom na súčasný stav riešenej problematiky doma i v zahraničí bolo možné konštatovať, že prezentované výsledky odborníkov sú čiastkové a súčasná doba si vyžaduje iný prístup k prepájaniu týchto dvoch náročných problematík. To vytvorilo priestor pre podrobnejšie analyzovanie a vedecké skúmanie tohto problému.

Riešenie dizertačnej práce si vyžadovalo predovšetkým:

- **holistický prístup** (vzhľadom na zložitosť problematiky a vzájomne rozdielne oblasti je nutné sa na ne dívať komplexne),
- **interdisciplinárny prístup** (vyžaduje využívanie poznatkov z rôznych vedných odborov a ich vzájomné prepájanie).

Vzhľadom na spomínané skutočnosti problém riešenia dizertačnej práce možno zhrnúť do nasledujúcich čiastkových problémov:

- rozsiahlosť a interdisciplinarita problematiky,
- nejednoznačnosť pojmov predovšetkým v problematike znalostného manažmentu,
- rozdiely v interpretácii znalostného manažmentu,
- náročnosť implementácie znalostného manažmentu do podniku.

Na základe vyššie uvedených čiastkových problémov bol zadefinovaný problém, ktorého riešením sa zaoberala dizertačná práca. ***Problémom bolo nedostatočné porozumenie znalostnému manažmentu a jeho možným prínosom pre podnik a absencia systémového prístupu k znalostnému manažmentu vo vzťahu k strategickému marketingu.***

Z toho vyplýval aj problém náročnosti merateľnosti prínosov znalostného manažmentu. Dôsledkom bolo, že podniky majú problém s implementáciou znalostného manažmentu, pretože mu nerozumejú alebo ho nesprávne využívajú. Okrem toho neexistujú ani všeobecné rámce, prístupy, modely, techniky a nástroje znalostného manažmentu, ktoré by viedli k zefektívneniu strategického marketingového riadenia.

Predmetom riešenia dizertačnej práce teda bolo vhodné prepojenie prvkov znalostného manažmentu so strategickým marketingovým riadením podnikov za účelom zefektívnenia procesov tohto riadenia. Šlo o navrhnutie konkrétnych postupov, ktoré

odrážajú interdisciplinaritu a rozsiahlosť tejto problematiky, ale zároveň sú jasné a zrozumiteľné.

Cieľ riešenia dizertačnej práce vychádzal z poznania stavu riešenej problematiky doma i v zahraničí (v teórii a praxi) a jasnej formulácie problému. Bolo ním **vytvorenie modelu vplyvu znalostného manažmentu na strategické marketingové riadenie podniku.**

Bola stanovená hypotéza dizertačnej práce a s ňou súvisiace tri hypotézy výskumu. **Hypotéza dizertačnej práce** vychádzala z cieľa dizertačnej práce a bola vedecky verifikovaná. Stanovená hypotéza sa orientovala na výskum vykonaný v rámci dizertačnej práce. Jej overenie tvorilo obsah dizertačnej práce. Vychádzajúc z formulovaného problému a cieľa riešenia dizertačnej práce bola stanovená nasledovne: **Riadenie znalostí má vplyv na strategické marketingové riadenie podniku.**

Následne bol stanovený problém, cieľ a hypotézy výskumu. **Problémom výskumu bolo nedostatočné uplatňovanie prvkov znalostného manažmentu pri strategickom riadení podnikov, ktoré má za následok nedostatočnú pripravenosť podniku reagovať na zmeny vonkajšieho prostredia a jeho zníženú konkurencieschopnosť.** Úlohou empirického výskumu bolo teda zistiť, čo bráni v uplatňovaní znalostného manažmentu v strategickom riadení podnikov, či je to slabé povedomie o znalostnom manažmente a možnostiach jeho uplatnenia, nepriaznivá podniková kultúra, osobnosť zamestnancov a ich osobné bariéry, ich nedostatočné motivovanie riadiacimi pracovníkmi alebo iné faktory. Výskum mal zistiť možný vzťah medzi znalosťami a zvyšovaním výkonu podniku.

V súlade s definovaným problémom a cieľom riešenia dizertačnej práce a na základe špecifikácie problému empirického výskumu bol stanovený cieľ výskumu nasledovne:

... zistiť využívanie prvkov znalostného manažmentu v strategickom marketingovom riadení v podmienkach slovenských podnikov a identifikovať možnosti zlepšenia za účelom zvyšovania výkonu podniku s dôrazom na holistický prístup pri riadení a zavádzaní navrhnutého riešenia do podnikovej praxe.

Objektom výskumu boli vybrané komerčné podniky a živnostníci v Slovenskej republike, ktoré sa zaraďujú podľa klasifikácie ekonomických činností SK NACE Rev. 2 do všetkých odvetví okrem nasledujúcich: verejná správa a obrana, povinné sociálne zabezpečenie, vzdelávanie, zdravotníctvo a sociálna pomoc. Tieto boli vylúčené z výskumu.

Predmetom výskumu boli tacitné znalosti manažérov, vedúcich pracovníkov, majiteľov, konateľov a iných vysoko postavených zamestnancov slovenských podnikov bez

ohľadu na veľkosť a typ podniku. Šlo o skúmanie získavania, využívania a zdieľania ich tacitných znalostí v strategickom marketingovom riadení, zistenie názorov a pohľadov manažérov na podporu vytvárania, získavania a zdieľania znalostí zamestnancov v podnikoch, strategické marketingové riadenie podniku, podnikovú kultúru, problémy a procesy v podniku, ktoré majú väzby na strategický marketing a znalostný manažment.

Výskumná vzorka bola stanovená na základe *účelového výberu*. Ten bol založený na úsudku výskumníka o tom, čo by malo byť pozorované a o tom, čo je možné pozorovať. Použitie účelového výberu bolo využité v kvalitatívnom výskume.

Pre kvantitatívny výskum bola štatisticky vypočítaná reprezentatívna vzorka. Základný súbor tvorilo 60 589 zákonodarcov, vedúcich a riadiacich pracovníkov pracujúcich vo všetkých oblastiach ekonomickej činnosti SK NACE Rev. 2 okrem vyššie spomínaných (v objekte výskumu), ktoré boli vyradené z výskumu.

Veľkosť reprezentatívnej vzorky teda predstavovalo 96 respondentov pri požadovanom 95% intervale spoľahlivosti a maximálne prípustnej chybe 10 %. Pre overenie veľkosti reprezentatívnej vzorky bola využitá aj ďalšia metóda. Katriak (1975, s. 50) považuje vo všeobecnosti za reprezentatívny výskum taký, ktorého sa aktívne zúčastnilo 0,045 % zo základného súboru, v tomto prípade 60 589. Keďže výskumu sa aktívne zúčastnilo 122 respondentov, čo tvorí 0,2 % zo základného súboru, bolo možné tento výskum považovať za dostatočne spoľahlivý.

Pre potreby empirického výskumu boli stanovené tri *výskumné hypotézy*, ktoré vychádzali z hypotéz práce a predovšetkým z definovaného problému a cieľa empirického výskumu. Boli nasledovné:

Hypotéza 1: 60 % manažérov slovenských podnikov považuje za najdôležitejší zdroj ich znalostí prax a školenia.

Hypotéza 2: Existuje významná závislosť medzi periodicitou prichádzania zamestnancov s novými myšlienkami a odmeňovaním za zdieľanie ich znalostí.

Hypotéza 3: Existuje významná závislosť medzi mierou dôležitosti znalostí zákazníka a mierou zapojenia jeho znalostí do procesu vývoja produktu.

Z formulovaných hypotéz vychádzali výskumné otázky. Tie boli formulované pre tri typy výskumných prístupov: *dopytovanie manažérov prostredníctvom dotazníka, pološtruktúrovaných rozhovorov s manažérmi a prípadové štúdie (pološtruktúrované*

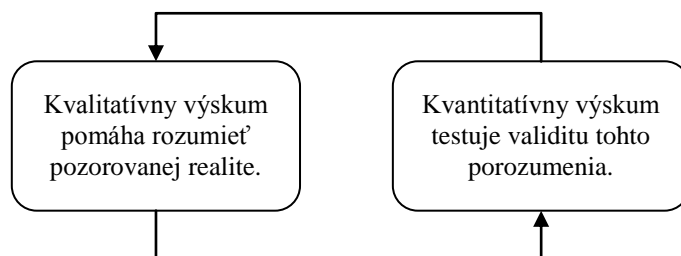
rozhovory s manažérmi, obsahová analýza podnikových dokumentov, pozorovanie). Tieto otázky boli formulované pre každý prípad osobitne, ale boli vzájomne obsahovo prepojené a napomáhali tak ku kvantitatívnemu aj kvalitatívnemu testovaniu stanovených hypotéz.

Výskumné otázky sa zameriavali na definovanie znalostí v strategickom marketingu, definovanie faktorov ovplyvňujúcich tieto znalosti, bariér v práci so znalosťami, potrebou takýchto znalostí a prínosom ich využívania. Boli stanovené nasledujúco:

- Ako je možné charakterizovať znalosti v strategickom marketingu?
- Ako sa tvoria, získavajú, zdieľajú a ukladajú znalosti v strategickom marketingu?
- Aké dáta a informácie sú potrebné pre vytvorenie znalostí v strategickom marketingu?
- Aké faktory ovplyvňujú prácu so znalosťami v strategickom marketingu?
- Aký prínos majú znalosti v strategickom marketingu, aká je ich hodnota pre podnik a jeho zákazníkov, dodávateľov a iné zainteresované subjekty? A naopak, aký prínos majú znalosti od zainteresovaných subjektov pre podnik?
- Aká je potreba znalostí v súvislosti so stratégiami podniku, ktoré reagujú na interné zmeny alebo zmeny v prostredí?

Aby bolo možné odpovedať na definované výskumné otázky, boli vypracované konkrétne otázky za účelom dopytovania riadiacich pracovníkov vybraných podnikov.

Kvantitatívny a kvalitatívny výskum boli vzájomne komplementárne. Ideálny epistemologický súlad medzi obomi postupmi je znázornený na nasledujúcom obrázku. Výstup z jedného typu výskumu bol prevzatý druhou metódou a znalosť tak bola kumulovaná a prehĺbovaná v nekonečnom kruhu.



Obrázok 1: Epistemologický súlad medzi kvalitatívnymi a kvantitatívnymi postupmi

Komplexné vyhodnotenie výskumu a závery z jednotlivých výskumných prístupov, ale aj všeobecné závery vyplývajúce pre ďalšie riešenie problému dizertačnej práce boli

súčasťou samostatnej prílohy Projekt výskumu. Parciálne výsledky výskumu sa nachádzali v práci v kapitole 3 Výsledky.

3 VÝSLEDKY

Realizovaný výskum poskytol cenné informácie, ktoré uľahčili pochopenie problematiky znalostného manažmentu a strategického marketingu a ich vzájomného prepojenia. Boli získané informácie o aktuálnom používaní znalostného manažmentu a jeho dostupných nástrojov, techník, modelov atď. Rovnako sa prostredníctvom výskumom prispelo k poznaniu možností efektívnejšieho prepojenia skúmaných problematík. Výskum sa nezameriaval na zistenie, či manažéri poznajú, alebo využívajú znalostný manažment (nakoľko sa predpokladalo, že nemusia poznať tento pojem). Bolo však identifikované, že manažéri poznajú rôzne koncepty, ale často ich nesprávne využívajú.

Z výskumu vyplynulo, že celková úroveň pripravenosti podnikov na implementáciu znalostného manažmentu je vysoká (čo sa týka podnikovej kultúry, motivácie zamestnancov a dostupnosti nástrojov), dokonca niektoré podniky majú rozvinutý znalostný manažment na vysokej úrovni (majú prepracované systémy znalostného manažmentu). Zväčša šlo o väčšie podniky, pobočky zahraničných korporácií (napr. IBM, Johnson Controls). Bolo však dokázané, že pri implementácii znalostného manažmentu nezáleží na veľkosti či type podniku, preto môže byť aplikovaný do ktoréhokoľvek podniku s určitými obmedzeniami, ktoré vyplývajú z možností podniku (napr. charakter podniku, ekonomická situácia). Dôležité je splniť základné podmienky implementácie a jasne vymedziť podnikovú víziu, poslanie, filozofiu, ciele a stratégiu.

Z výskumu vyplynulo, že pri využívaní dostupných možností, ktoré ponúka znalostný manažment, vznikajú rôzne bariéry. Z pohľadu podniku môže ísť o tieto vnútropodnikové bariéry pri interakcii, ktoré sa prejavili predovšetkým pri nadnárodných korporáciách skúmaných v prípadových štúdiách:

- *fyzické*: geografická vzdialenosť divízií a rozdiely v časovom pásme,
- *technické*: nedostatok efektívnych pomôcok, nástrojov, ich nesprávne používanie, aj keď existujú softvérové riešenia a zamestnanci rôznych divízií môžu komunikovať prostredníctvom internetu alebo telefonicky, tieto bariéry sú badateľné, rovnako zamestnanci nevedia využívať informačné technológie pri identifikovaní požiadaviek zákazníkov a ich segmentácii a odhade nákupného správania podľa údajov o nákupe jednotlivých zákazníkov,

- *sociálne a kultúrne*: zamestnanci sú z rozdielnych krajín a často majú výrazne odlišné kultúry, odlišný spôsob komunikácie, iné vyjadrovanie, sociálne často súvisia so zlými pracovnými vzťahmi, kedy jeden človek nechce druhému zdieľať svoje znalosti, pretože si myslí, že by si jeho znalosť privlastnil, a tým by stratil svoju konkurenčnú výhodu,
- *osobnostné*: súvisia s povahou a charakterom osoby, ktorá pracuje so znalosťami, pričom často je problémom, že ľudia nemajú náladu a chuť učiť sa, prípadne nie sú vnútorne motivovaní a nie sú stotožnení s cieľmi podniku,
- *motivačné*: ľudia nie sú dostatočne motivovaní, aby pracovali so znalosťami, je preto nutné spravodlivo zamestnancov odmeňovať a rovnako ukázať im prínos z práce so znalosťami pre nich a pre podnik,
- *časové*: zamestnanci nemajú čas pracovať so znalosťami, pretože majú veľa roboty, po prepúšťaní musí často jeden človek robiť to, čo predtým robili dvaja alebo viacerí,
- *kontextové, jazykové*: zamestnanci majú často problémy s komunikáciou buď z dôvodu, že nevedia rozprávať cudzím jazykom, a preto nerozumejú, keď sa rozprávajú s kolegami alebo zákazníkmi z iných krajín (nevedia si preložiť, čo im druhí rozprávajú a dochádza k nedorozumeniam), alebo často nechápu kolegov, ktorí rozprávajú rovnakým jazykom, pretože každý môže mať inú expertízu a nerozumejú kontextu viet, nie slovám, či jazyku.

Čo sa týka zákazníkov a interakcie podniku s nimi, dochádzalo k podobným problémom:

- *nekompetentnosť* zamestnancov identifikovať meniace sa požiadavky zákazníkov, pozorovať ich nákupné správanie a efektívne s nimi komunikovať,
- *fyzické*: geografická vzdialenosť zákazníka a podniku a rozdiely v časovom pásme, ktoré spôsobujú, že zákazník neustále požaduje 24-hodinový servis, aby mu podnik vedel pomôcť, kedykoľvek potrebuje, avšak nie každý podnik je schopný to zariadiť,
- *technické*: nedostatok efektívnych pomôcok, nástrojov, ich nesprávne používanie, aj keď existujú softvérové riešenia a zamestnanci a zákazníci môžu komunikovať prostredníctvom internetu alebo telefonicky, tieto bariéry sú stále badateľné,
- *sociálne a kultúrne*: zamestnanci a zákazníci sú z rozdielnych krajín a často majú výrazne odlišné kultúry, odlišný spôsob komunikácie, iné vyjadrovanie, iný

sociálny status, často môžu byť zákazníci pre zamestnancov príliš temperamentní, prípadne utiahnutí a naopak,

- *osobnostné*: súvisia s povahou a charakterom osôb, ktoré sa stretnú pri interakcii a nemusia si „sahnúť“, nedokážu sa vzájomne vypočuť, tolerovať a rešpektovať,
- *neochota vzájomne spolupracovať pri tvorbe produktov*, prípadne neefektívna spolupráca,
- *kontextové, jazykové*: zamestnanci a zákazníci majú často problémy s komunikáciou buď z dôvodu, že nevedia rozprávať cudzím jazykom, a preto nerozumejú, keď sa navzájom rozprávajú a dochádza k nedorozumeniam. Alebo často nechápu kontextu viet a informácií, ktorú si chceli vymeniť.

Na základe výsledkov výskumu boli verifikované stanovené hypotézy.

Hypotéza 1 „60 % manažérov slovenských podnikov považuje za najdôležitejší zdroj ich znalostí prax a školenia“ bola verifikovaná na základe využitia metódy zhlukovej a korešpondenčnej analýzy. Bolo dokázané, že medzi zvolenými premennými existuje závislosť (vypočítaná na základe Bravaisovho-Pearsonovho korelačného koeficientu).

Všetci respondenti považovali prax za jeden z najdôležitejších zdrojov svojich znalostí. Školenia považovalo za dôležité 60 % respondentov. Títo boli zaradení do zhluku 1, ktorí tvorili respondenti s mierou dôležitosti oboch faktorov približne od 8 do 10, čo znamená významnú dôležitosť. Do druhého zhluku sa zaradovali respondenti, ktorí považovali za veľmi dôležitú prax, ale školenia pre tvorbu ich znalostí neboli až tak dôležité. Oba zhluky boli významné, čo pre praktické využitie znamená, že podniky by sa mali zameriavať práve na tieto faktory, ktoré ovplyvňujú znalosti človeka v najvyššej miere. Rovnaká skutočnosť vyplýva aj z literatúry, kde sa odborníci zhodujú, že prax je jeden z najdôležitejších zdrojov znalostí (Nonaka, Prusak, Zelený). Na základe rozhovorov a prípadových štúdií vyplynulo, že dopytovatí riadiaci pracovníci získali svoje znalosti práve praxou, prípadne skúsenosťami z predchádzajúceho zamestnania. Školenia, predovšetkým odborné, zamerané na ich expertízu, im pomohli túto znalosť prehĺbiť. Z výsledku zhlukovej analýzy bolo možné konštatovať, že 60 % manažérov slovenských podnikov skutočne považujú prax a školenia za najdôležitejší zdroj ich znalostí. Z uvedených dôvodov bolo možné hypotézu **H1 potvrdiť**.

Hypotéza 2 „Existuje významná závislosť medzi periodicitou prichádzania zamestnancov s novými myšlienkami a odmeňovaním za zdieľanie ich znalostí“ bola

verifikovaná na základe χ^2 testu nezávislosti kvalitatívnych znakov a Pearsonoveho kontingenčného koeficientu a Cramerovho V koeficientu na meranie stupňa asociácie.

Z literatúry vyplynulo, že zamestnancov nie je vhodné finančne motivovať, aby prichádzali s novými myšlienkami a mali chuť sa vzdelávať a zdieľať ich znalosti. Bolo dokázané, že akonáhle sa zamestnanec finančne motivuje, jeho návrhy sú v značnej miere ovplyvnené týmto faktorom a začne produkovať viac myšlienok, avšak nekvalitných. Sústredí sa na kvantitu myšlienok a nie ich kvalitu. Gurteen tvrdí, že zdieľanie znalostí a kreativita by mala byť prirodzenou súčasťou človeka a nemal by byť k tomu akokoľvek motivovaný. Z rozhovorov s manažérmi vyplynulo, že zamestnancov sa snažia odmeňovať za ich nápady na zlepšenie, ale nie za zdieľanie znalostí. Tvrdia, že bez odmeňovania by zamestnanci neprichádzali s novými myšlienkami. Odmena je teda jeden z najdôležitejších faktorov, ktorý podnecuje zamestnancov k aktivite smerom k vytváraniu nových myšlienok na zlepšenie procesov alebo produktov podniku. Miera závislosti medzi periodicitou prichádzania zamestnancov s novými myšlienkami a ich odmeňovaním za ne bola testovaná štatisticky. Bolo zistené, že vypočítaná hodnota testovacieho kritéria je väčšia ako tabuľková hodnota testovacieho kritéria. To znamená, že je možné štatisticky hypotézu **H2 zamietnuť**. Z toho vyplýva, že medzi skúmanými znakmi neexistuje závislosť. To však neznamená, že zamestnancov nie je potrebné motivovať, aby svoje myšlienky šírili. Hypotéza len nepotvrďuje závislosť medzi odmeňovaním zamestnancov a ich frekvenciou prichádzania. To znamená, že čím viac budú zamestnanci odmeňovaní, ich úroveň prichádzania s novými myšlienkami bude rovnaká. Pretože to, či niekto príde s novou myšlienkou, nie je ovplyvnené len tým, či za to bude odmenený, ale aj tým, či má schopnosti a znalosti prísť s riešením, ktoré bude akceptovateľné podnikom.

Hypotéza 3 „*Existuje významná závislosť medzi mierou dôležitosti znalostí zákazníka a mierou zapojenia jeho znalostí do procesu vývoja produktu*“ bola verifikovaná na základe χ^2 testu nezávislosti kvalitatívnych znakov a Pearsonoveho kontingenčného koeficientu a Cramerovho V koeficientu na meranie stupňa asociácie.

Práca sa zaoberala znalosťami v strategickom marketingovom riadení. Keďže boli skúmané predovšetkým podniky B2B, predpokladalo sa, že tieto budú považovať znalosti svojich zákazníkov za veľmi dôležité, a teda budú považovať ich zapojenie do procesu vývoja produktu za rovnako dôležité. Týmto spôsobom získavajú ich znalosti, ktoré môžu významne pomôcť pri tvorbe nového produktu. Zákazníci sú tí, ktorí výrobky podniku denne využívajú a ich skúsenosti s daným výrobkom sú cenné. Z prípadových štúdií a osobných rozhovorov

vyplývalo, že podniky skutočne považujú znalosti zákazníkov za kľúčové pre ich úspech. Bez ich znalostí by nedokázali poskytovať také produkty a služby, ktoré by dokázali uspokojiť náročné požiadavky ich zákazníkov. Analýzou dát získaných z dopytovania prostredníctvom dotazníka bolo zistené, že vypočítaná hodnota testovacieho kritéria je väčšia ako tabuľková hodnota testovacieho kritéria. To znamená, že je hypotézu **H3 je možné štatisticky zamietnuť**, a teda medzi skúmanými znakmi neexistuje závislosť. Keďže do dotazníkového šetrenia bolo zapojených 122 podnikov z rôznych oblastí, nielen z oblasti B2B, je možné tvrdiť, že takýto výsledok spôsobili práve odpovede podnikov z oblasti B2C. Miera dôležitosti zákazníckych znalostí je síce významná, avšak niektoré podniky si nemôžu dovoliť zapájať zákazníka do procesu vývoja ich produktu. Bolo by to náročné z niekoľkých hľadísk. Z tohto dôvodu bola **hypotéza H3 čiastočne potvrdená pre podniky pôsobiace v oblasti B2B**. Pre ostatné podniky nie je táto závislosť významná.

Hypotézu práce „*Riadenie znalostí má pozitívny vplyv na strategické marketingové riadenie podniku*“ bolo možné verifikovať prostredníctvom poznatkov o znalostnom manažmente, jeho výhodách a vplyve na zefektívnenie strategického marketingového riadenia v podniku. Z odbornej literatúry bolo možné hypotézu verifikovať na základe práce autorov Nonaku, Toyamu a Hiratu: *Managing Flows – a process theory of the knowledge-based firms*, Milana Zeleného: *HSM Integrating knowledge, management and systems*, Michaela Portera: *On competition* a Wilsona a Gilligana: *Strategic marketing management*, ako aj na základe ostatných relevantných poznatkov o efektívnej práci so znalosťami v podniku ako takom a v jeho špecifikácii do rôznych funkčných oblastí v podniku. Hypotézu práce potvrdzovali aj všeobecné poznatky zo psychológie, sociológie a neurovedy, ktoré upriamujú pozornosť na ľudské bytosť, ich učenie sa.

Na prácu so znalosťami a využívanie týchto znalostí podnikmi na ovplyvňovanie nákupného správania spotrebiteľov a jeho iracionalitu pri tomto správaní upriamujú pozornosť práce autorov behaviorálnej ekonómie, napr. Dan Ariely: *Predictably irrational*. Tento jav je možné sledovať v dnešnej modernej spoločnosti. Človek je ovplyvnený množstvom faktorov, na základe ktorých sa správa iracionálne pri svojom nákupnom správaní. Znalosti podniku a jeho zamestnancov dokážu prostredníctvom premyslených marketingových aktivít ovplyvniť spotrebiteľa natoľko, že nebude schopný rozmyšľať racionálne a jeho nákupné správanie bude riadiť jeho podvedomie – intuícia, pocity a emócie. Schopnosť ovplyvňovať ľudí je prirodzená a umožňuje podnikom efektívne kombinovať ich schopnosti pri dosahovaní vytýčených cieľov.

Aj schopnosť spolupracovať je u ľudí prirodzená. Bolo to dokázané v prácach autorov o kolaboračnom manažmente. Vďaka tejto prirodzenej schopnosti dokážu podniky ľahšie kolaborovať so svojimi zákazníkmi, dodávateľmi a aj konkurentmi, aby tak získali ich tacitné znalosti a zvýšili tým svoju konkurencieschopnosť a spokojnosť zákazníka.

Riadenie znalostí znamená, že podnik sleduje potreby zamestnancov, snaží sa im vytvárať priaznivé pracovné podmienky, ponúka im nástroje na prácu so znalosťami, motivuje ich k prinášaniu nových myšlienok, podporuje ich v ďalšom vzdelávaní a podobne. Vytvára im takú kultúru, ktorá ich podnecuje k práci so znalosťami. Správne nastavenie týchto faktorov pomáha podnikom k úspešnému riadeniu znalostí.

Výskum v rámci dizertačnej práce dokázal, že:

- podniky považujú znalosti rôznych zainteresovaných subjektov za dôležité a snažia sa ich neustále získavať,
- podniky a jednotlivci majú veľký záujem učiť sa a napredovať,
- majú dostupné rôzne nástroje na prácu so znalosťami, pomocou ktorých sú znalosti riadené,
- úzko spolupracujú so zákazníkmi, tým získavajú ich znalosti a vďaka tomu vedia identifikovať ich požiadavky,
- znalosť má pozitívny vplyv na konkurenčnú schopnosť,
- IS sú využívané pre riadenie vzťahov so zákazníkmi a získavanie informácií o nich, ktoré sú základom pre tvorbu znalostí o zákazníkoch,
- zamestnanci sú podporovaní k prichádzaniu s novými myšlienkami – odmeny, vďaka čomu sú procesy optimalizované, a tým produkty kvalitné, dodané načas a za konkurencieschopnú cenu, čo má dopad na zvyšovanie zákazníckej spokojnosti,
- zamestnanci sú podporovaní k práci so znalosťami – priaznivá podniková kultúra, jasné stanovenie právomocí a zodpovednosti, prístup k podnikovým dokumentom, kompetentné osoby, na ktoré sa môžu obrátiť, otvorená komunikácia atď., čo má za následok ich efektívnejšie fungovanie a teda aj dopad na výkon podniku a spokojnosť zákazníkov.

Obsahová analýza v rámci dizertačnej práce (relevantná literatúra) dokazovala dôležitosť prepojenia skúmaných problematík.

Z uvedeného vyplýva, že celkový výskum vykonaný v rámci dizertačnej práce stanovenú hypotézu práce potvrdzuje.

Pri riešení problematiky dizertačnej práce boli používané viaceré vedecké metódy. Išlo najmä o metódy získavania a zhromažďovania informácií, metódy spracovania informácií, metódy návrhu vlastného riešenia problému práce. Priebežne boli používané metódy všeobecne teoretické, napr. analýza, syntéza, indukcia, dedukcia, analógia, komparácia, modelovanie a iné.

4 NÁVRHY RIEŠENIA A DISKUSIA

Realizovaný empirický výskum poskytol ďalšie poznanie o skúmanej problematike znalostí v strategickom marketingu, ktoré obohatilo vytvorenú teoretickú základňu. Vďaka tomuto poznaniu bolo možné pristúpiť k riešeniu problému dizertačnej práce.

Pretože v odbornej literatúre a článkoch bola doposiaľ len vyzdvihovaná dôležitosť prepojenia problematiky znalostného manažmentu a strategického marketingového riadenia, cieľom riešenia bolo ukázať, ako konkrétne tieto problematiky spojiť.

Na základe systémového prístupu k problému riešenia boli identifikované dôležité prvky a väzby a navrhované modely a odporúčania poskytli návod, ako problematiku znalostného manažmentu a strategického marketingu logicky prepojiť. Výsledkom teda bol model vplyvu znalostného manažmentu na procesy strategického marketingového riadenia podniku.

Návrh modelu vychádzal z poznatkov získaných štúdiom literárnych zdrojov, vlastným skúmaním autorky a praktickými skúsenosťami získanými skúmaním prostredia podnikov. Poznatky obohatili aj rozhovory s manažermi niekoľkých slovenských podnikov, rôzne prednášky a konferencie v oblasti znalostného manažmentu.

Vzhľadom na vyššie uvedené poznatky bolo zistené, že základnými krokmi úspešnej implementácie sú predovšetkým:

- zmena podnikovej vízie, poslania a filozofie,
- zmena podnikových cieľov a stratégií a z nich vyplývajúcich marketingových cieľov a stratégií, ktoré budú vychádzať z podnikových a zároveň rešpektovať myšlienky znalostného manažmentu,
- systémový, kreatívny a proaktívny prístup k implementácii znalostného manažmentu,

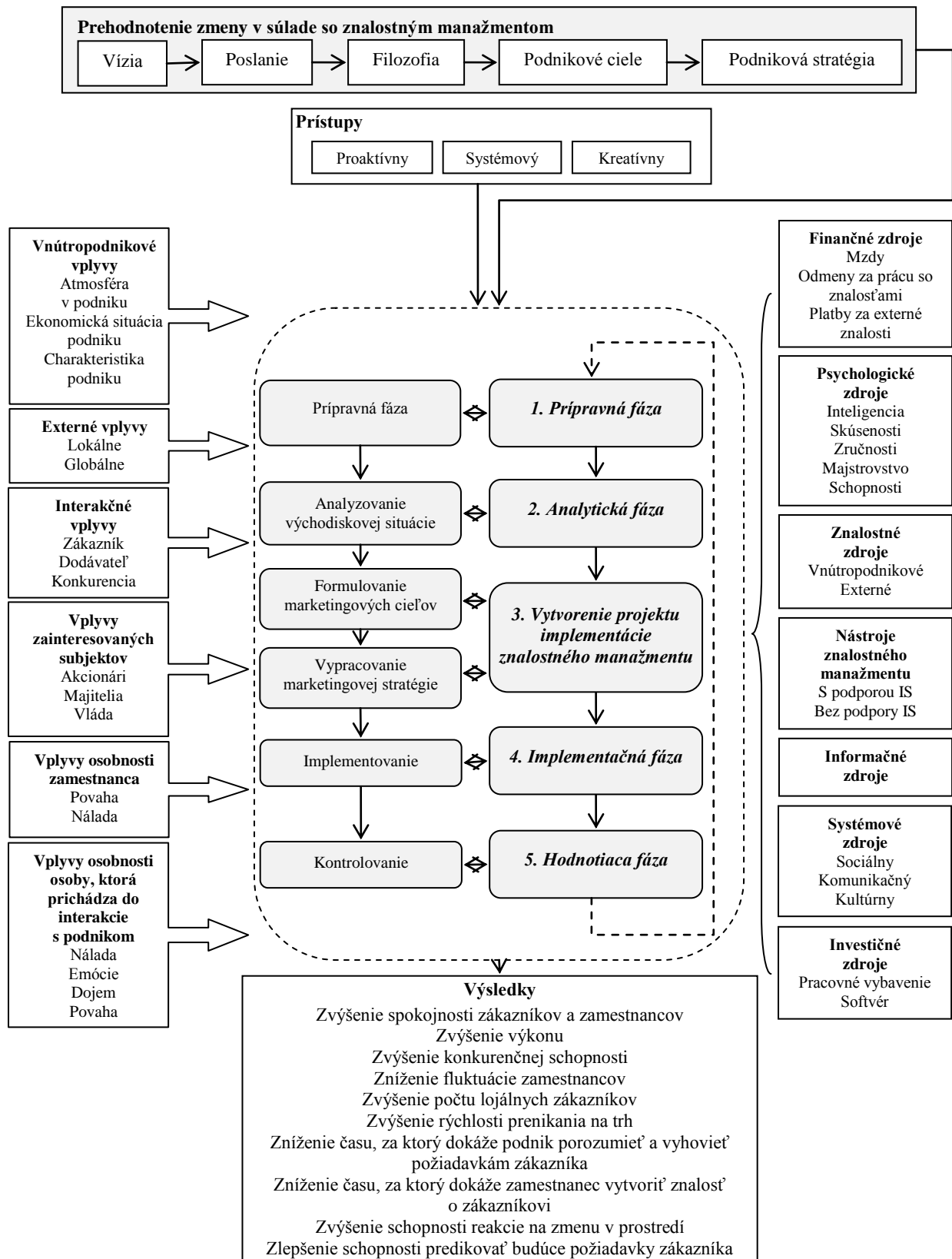
- poznanie rôznych vplyvov na implementáciu znalostného manažmentu,
- zabezpečenie zdrojov potrebných pre úspešnú implementáciu znalostného manažmentu do podniku,
- zaškolenie lídrov, ktorí budú motivovať zamestnancov k úspešnej implementácii znalostného manažmentu,
- starostlivé vypracovanie projektu implementácie znalostného manažmentu a jeho uvedenie do praxe,
- meranie prínosov implementácie a ich porovnávanie so stanovenými očakávaniami, korekcie a zmena.

Bol navrhnutý postup tvorby a implementácie znalostného manažmentu do podniku, ktorý sa skladá z 5 fáz: prípravná, analytická, kreačná (vytvorenie projektu implementácie znalostného manažmentu), implementačná a hodnotiacia.

V tomto postupe bol dôraz kladený na dôslednú tvorbu projektu implementácie a samotnej implementácie vytvoreného projektu, ktorou budú poverení vybraní riadiaci pracovníci z podniku (predovšetkým pôjde o personálnych, marketingových a výrobných manažérov, v niektorých prípadoch projektových manažérov, ktorí sa zaoberajú práve podobnými projektmi). Je potrebné, aby tím tvorili riadiaci pracovníci z rôznych funkčných oblastí, nakoľko efektívna implementácia vyžaduje rôzne špecializácie členov tímu. Vďaka mixovaniu ľudí s rôznymi schopnosťami, znalosťami a skúsenosťami je možné dosiahnuť synergický efekt.

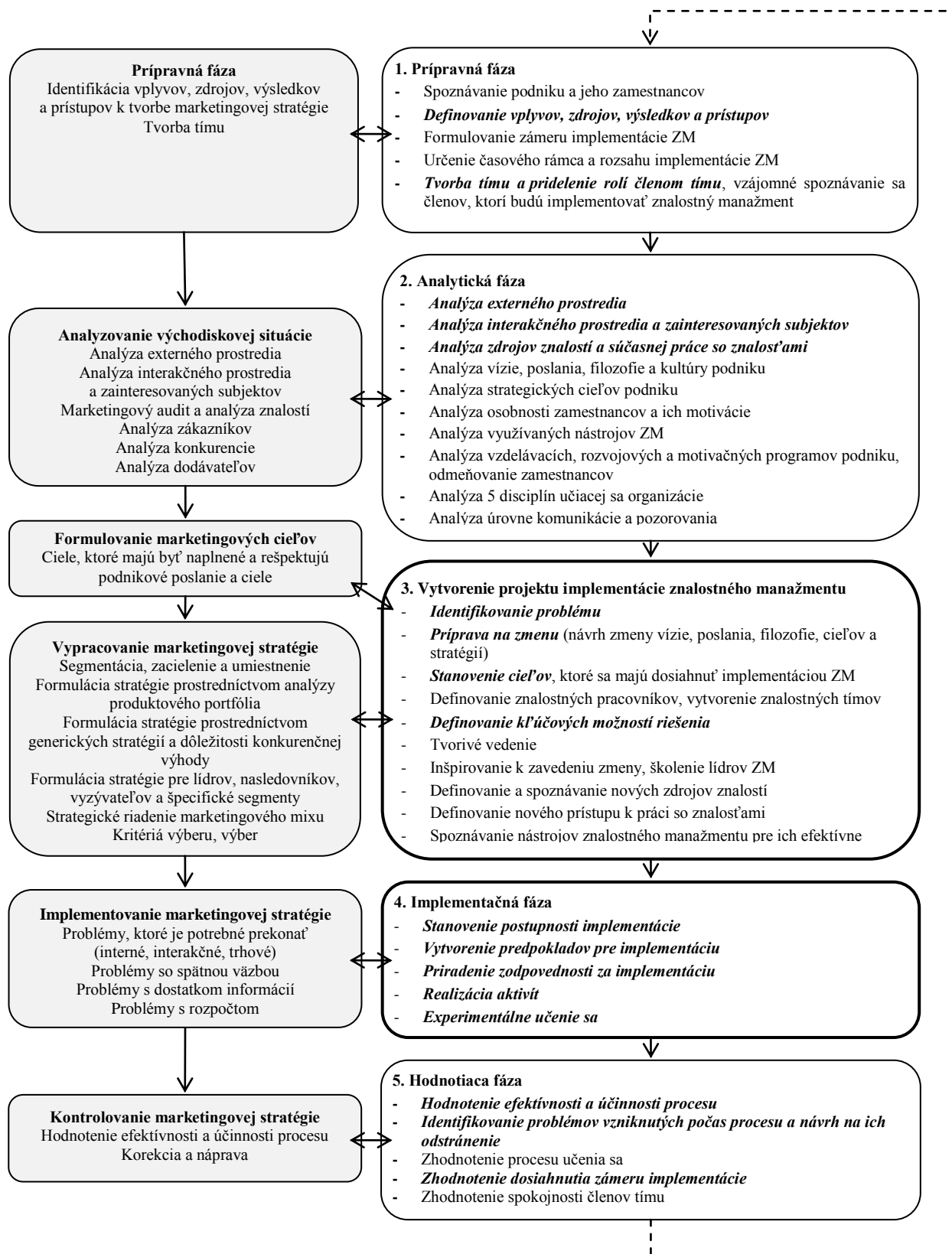
Keďže práca bola primárne zameraná na implementáciu znalostného manažmentu do strategického marketingu, model bol navrhnutý s dôrazom na vzájomné prepojenie s touto aplikačnou oblasťou. Môže byť však využitý aj ako všeobecný model implementácie znalostného manažmentu, ktorý bude možné použiť pre celý podnik alebo s obmenami pre akúkoľvek inú aplikačnú oblasť.

Navrhnutý model zahŕňal jednotlivé fázy implementácie znalostného manažmentu do podniku až po určenie jednotlivých prvkov, ktoré ovplyvňujú túto implementáciu, zdrojov, ktoré sú pre ňu nevyhnutné a rovnako prepojenie na marketing ako aplikačnú oblasť riešenia problému tejto dizertačnej práce. Výsledkom implementácie by malo byť dosahovanie cieľov znalostného manažmentu s prepojením na marketing, napr. zvyšovanie schopností a znalostí podniku v oboch oblastiach. Nasledujúci obrázok bližšie špecifikuje jednotlivé fázy implementácie znalostného manažmentu.



Obrázok 2: Všeobecný model implementácie znalostného manažmentu do podniku s väzbami na marketing ako aplikačnú oblasť

Tieto fázy bolo potrebné prepojiť s fázami tvorby a implementácie marketingovej stratégie, ktorá tvorí základ strategického marketingu. Toto prepojenie zachytáva ďalší model.

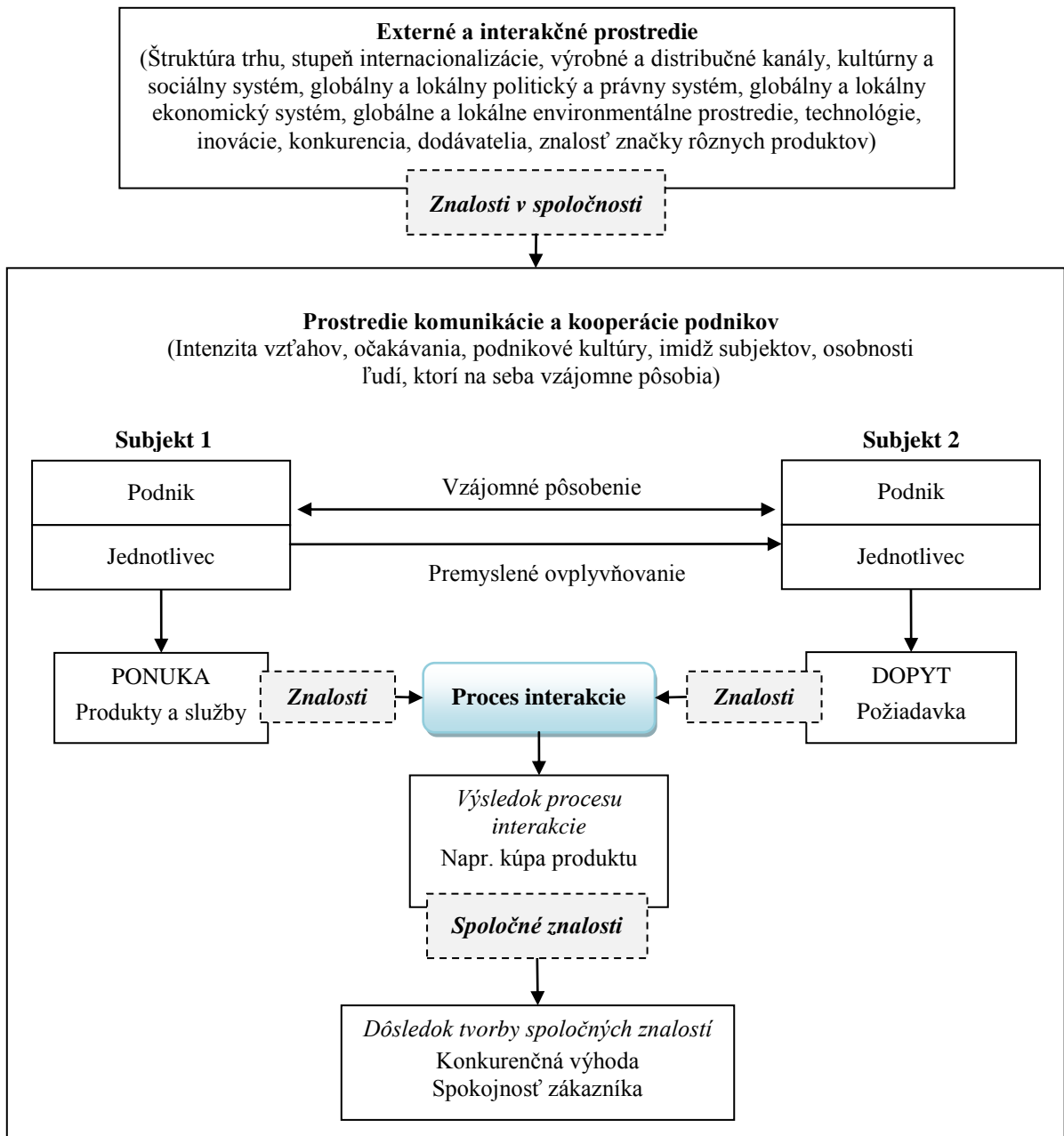


Obrázok 3: Implementácia znalostného manažmentu do strategického marketingového riadenia

Je dôležité si uvedomiť, že pri tvorbe a implementácii projektu znalostného manažmentu a tvorbe a implementácii marketingovej stratégie sa duplikujú činnosti, a preto je potrebné využívať už zistené informácie a pracovať s už získanými schopnosťami ľudí, ktoré je nutné ďalej rozvíjať. Z toho vyplýva, že tieto fázy neprebiehajú samostatne, ale ich jednotlivé činnosti sú vzájomne prepojené. Vzniká tak proces implementácie znalostného manažmentu do podniku, ktorý ak má byť aplikovaný do strategického marketingu, musí brať na ohľad niektoré odlišnosti, ktoré nie sú v procese implementácie znalostného manažmentu obsiahnuté. Ďalej sa práca teda zaoberala len jednou postupnosťou činností, ktorá bola obohatená o odlišujúce sa prvky, ktoré bolo potrebné zakomponovať, aby bolo možné konzistentné prepojenie so strategickým marketingom. Táto postupnosť bola podrobne rozobratá v dizertačnej práci.

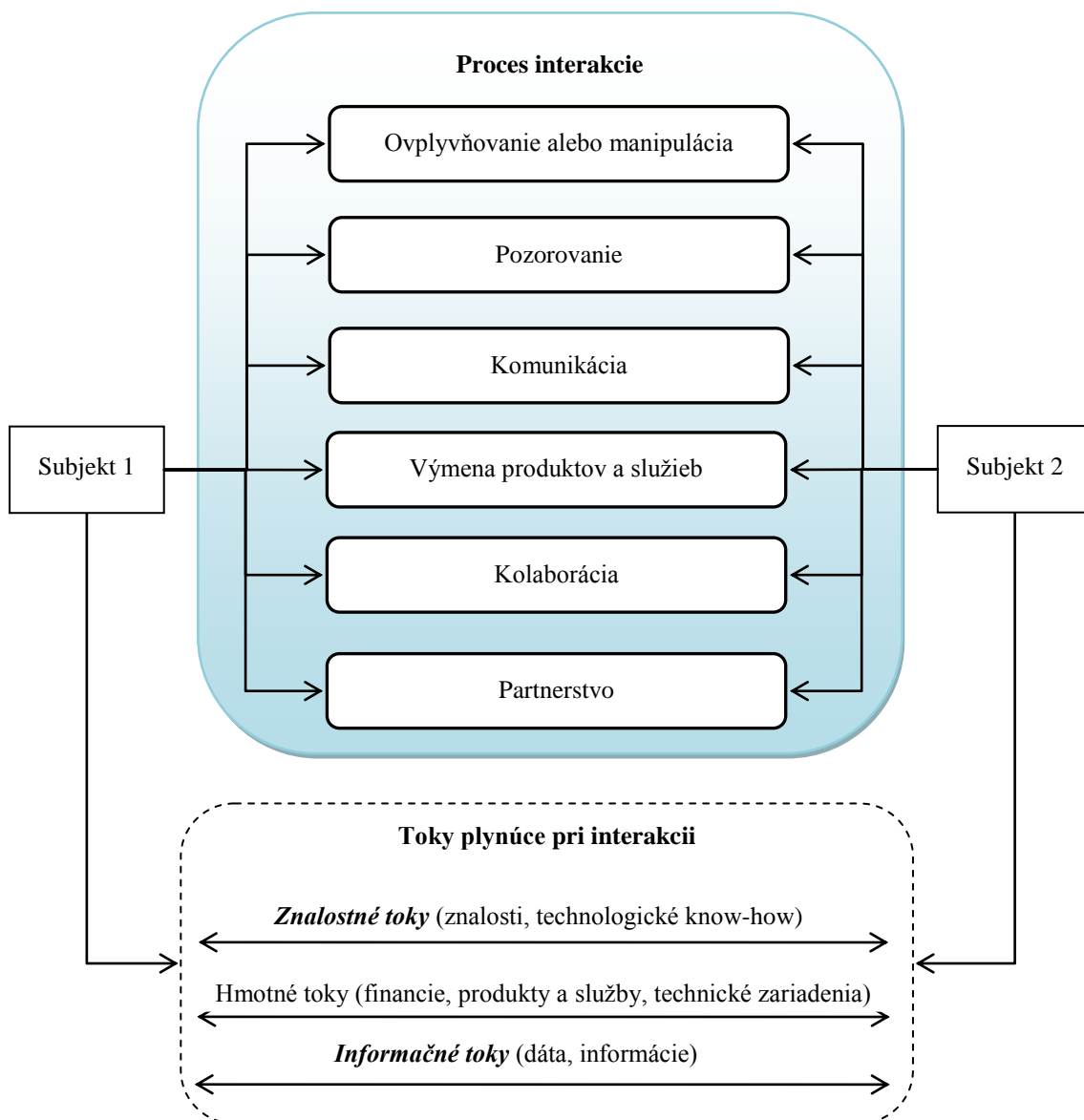
Po vymedzení postupu, ako implementovať znalostný manažment do podniku a do strategického marketingového riadenia, bola v návrhovej časti venovaná pozornosť identifikácii rôznych druhov interakcie medzi subjektmi a úlohe znalostí v nich.

Nasledujúci model bol preto načrtnutý pre zjednodušenie a zachytával vysoko abstrahovanú realitu základných podmienok na trhu. Šlo o interakciu dvoch subjektov, pričom jeden subjekt predstavuje stranu dopytu a druhý subjekt stranu ponuky. V súčasnosti ponuka výrazne prevyšuje nad dopytom a podniky nevedia, ako efektívne riadiť činnosti tak, aby bola dosiahnutá maximálna spokojnosť zákazníkov a zároveň sa zvyšoval výkon podniku. Na subjekty pôsobí externé a interakčné prostredie, ktoré tvorí trh a jeho podmienky. Keďže ponuka prevyšuje nad dopytom, tento trh je silne konkurenčný a je tu veľká rivalita. Podniky musia preto premyslene pôsobiť na zákazníkov, aby boli konkurencieschopní. Cieľom ich premysleného pôsobenia a ovplyvňovania je predaj ich produktov a služieb.



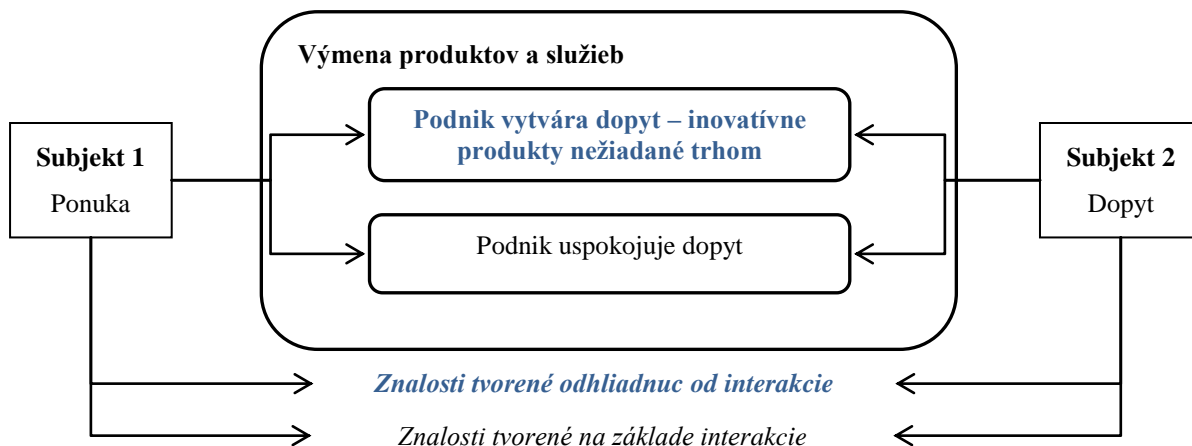
Obrázok 4: Všeobecný model interakcie dvoch subjektov s dôrazom na tvorbu spoločných znalostí

V nadväznosti na identifikáciu výmeny znalostí v procese interakcie medzi subjektmi, boli tieto interakcie podrobnejšie špecifikované. Pri interakcii dochádza nielen k výmene znalostí, ale aj výmene informácií, produktov, peňazí a podobne. Tieto toky boli preto bližšie popísané v ďalšom modeli, ktorý je súčasťou práce.



Obrázok 5: Výmena znalostí v procese interakcie medzi subjektmi

Čo sa týka výmeny produktov a služieb, bolo dôležité zamyslieť sa, či podnik tvorí dopyt, alebo ho uspokojuje. Pri tvorbe a uspokojení dopytu totiž zásadne dochádza k iným potrebám znalostí. Pri tvorbe dopytu musia byť zamestnanci kreatívni, musia myslieť mimo hraníc, mimo konvenčného spôsobu. Naopak, pri uspokojovaní dopytu podnik tvorí znalosti na základe interakcie so zákazníkom, na základe zistenia jeho budúcich potrieb. Ak ich správne identifikuje, dokáže vyrobiť produkty tak, aby ich plne uspokojil. Na to je potrebná schopnosť pozorovať a komunikovať. Táto schopnosť sa pri tvorbe dopytu nevyžaduje, pretože zamestnanci nemusia interagovať so zákazníkmi pri tvorbe produktu. Podnikom sa odporúča vybrať sa cestou tvorby dopytu. Tak si dokážu získať konkurenčnú výhodu na trhu.

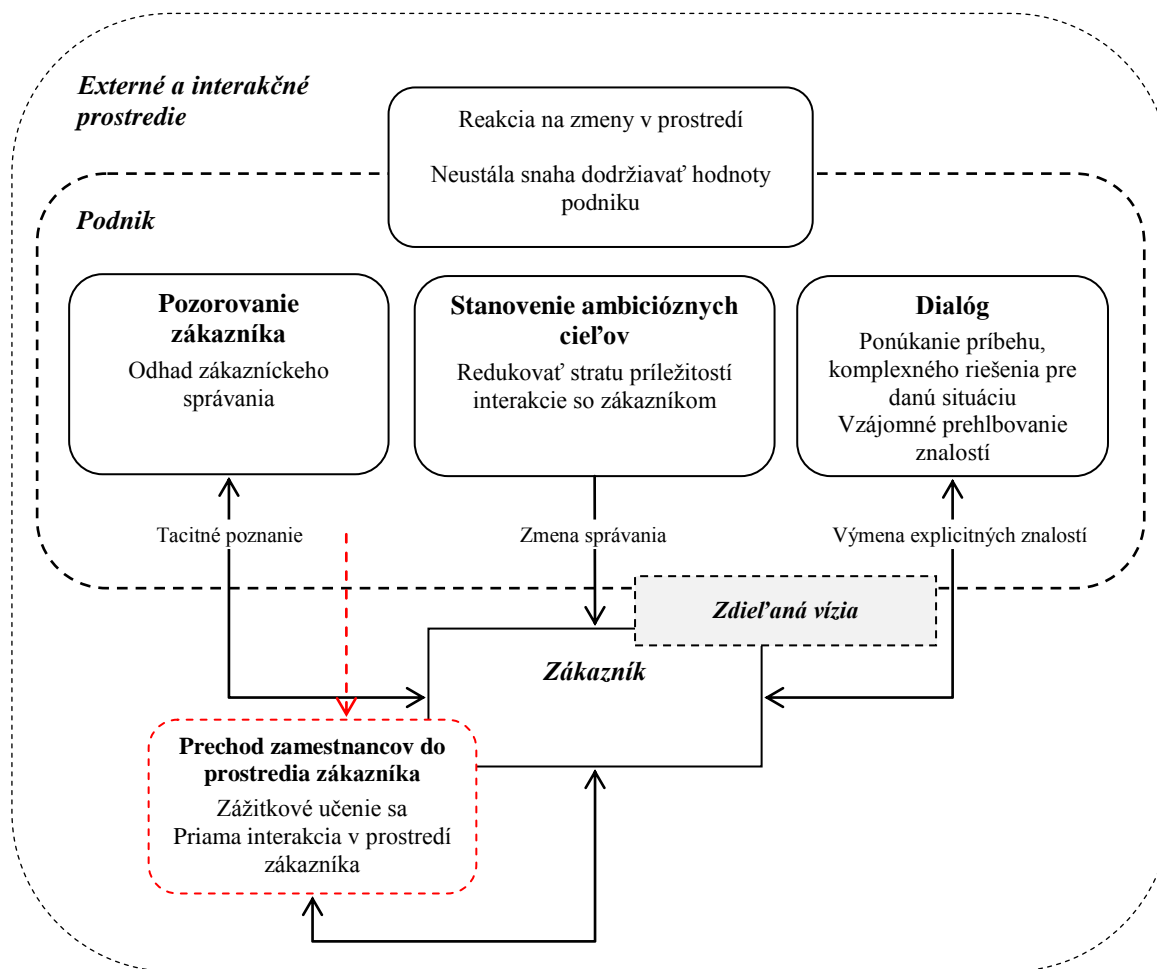


Obrázok 6: Znalostné toky pri výmene produktov a služieb medzi dvoma subjektmi

Na základe toho bolo navrhnuté, aby podniky prehľbovali svoju znalosť o zákazníkovi v prípade, že nedokážu ísť cestou tvorby dopytu, pretože tá nie je možná u všetkých podnikov. Nasledujúci obrázok preto upozornil na interakciu podniku so zákazníkom a úlohu tacitného a explicitného poznávania. Pochopiť zákazníka a tacitne ho spoznať je možné len prostredníctvom pozorovania, prípadne experimentálnym učením sa priamo v prostredí zákazníka.

Keď majú zamestnanci nadobudnuté tacitné poznanie a pochopili pozorovanú realitu, ktorú získali pozorovaním zákazníka pri jeho bežnej činnosti priamo v prostredí, v ktorom sa pohybuje, mali by si otestovať validitu ich tacitného poznania prostredníctvom komunikácie. Rozvoj komunikačných zručností je zásadný pre správne komunikovanie so zákazníkom a vnútri podniku, pretože bolo dokázané, že podnikové problémy vznikajú predovšetkým kvôli nedostatočnej komunikácii spôsobenej z rôznych príčin.

Aby zákazník a podnik dokázali spolu tvoriť hodnotu napr. prehĺbením svojich znalostí a tvorbou spoločných znalostí, je potrebné, aby zdieľali spoločnú víziu. Bez toho by zdieľanie nebolo možné. Obaja musia navzájom mať snahu dodržiavať isté hodnoty, napr. eticky sa správať, aby znalosti druhého neboli zosmiešnené, zneužitá a podobne. Ak sa zákazník aj zamestnanec podniku snažia o spoločný cieľ (napr. výroba produktu, ktorý bude spĺňať požiadavky zákazníka), zdieľanie znalostí sa zjednoduší.



Obrázok 7: Odhad požiadaviek zákazníka na základe pozorovania a dialógu

Okrem spomínaných návrhov riešenia, boli v práci rozpracované aj ďalšie modely. Predovšetkým je potrebné upriamiť pozornosť na spoluprácu so zákazníkom pri tvorbe hodnoty. Vďaka tomu je možné lepšie uspokojiť zákazníka, pretože s podnikom spolu vytvoria taký produkt, aký potrebuje.

V práci boli poskytnuté aj návody, z akých zdrojov a akým spôsobom získavať znalosti, ako meniť vízie, poslania a filozofie podniku. Boli poskytnuté aj odporúčania pre implementáciu znalostného manažmentu do podniku.

Okrem návrhov boli podrobne rozobraté aj prínosy z implementácie a kritika navrhnutých riešení. Autorka poukázala aj na možné problémy v implementácii navrhnutých riešení.

Predmetom diskusie neboli len samotné riešenia, ale aj odpovede na stanovené výskumné otázky. Tie sa zaoberali predovšetkým definovaním znalostí v strategickom marketingu a prácou s nimi. Keďže tieto odpovede boli výsledkom výskumu a poznania

autorky, uviedli sa ako súčasť diskusie. Poukázalo sa na to, ako je možné tieto znalosti tvoriť, akú úlohu majú informácie pri tvorbe znalostí, akú úlohu zohráva talent, prečo sa niektorí zamestnanci počas celého života výrazne nezlepšujú a aký problém môže nastať preto pri meraní ich znalostí. Rovnako bolo predmetom diskusie aj to, či sú znalosti dôležité a či nie sú dôležitejšie schopnosti. S meraním schopností by nebol taký problém, nakoľko špecialisti vedia stanoviť kritériá, čo merať (napr. pri klavírnom koncerte ide o harmóniu, melódiu, rytmus a podobne).

Práca so znalosťami v marketingu sa dotýka predovšetkým dvoch druhov znalostí: znalosti manažérov o zákazníkoch, trhu, konkurentoch, dodávateľoch a podobne a znalosti od zákazníkov. Z toho vyplýva, že na to, aby boli získané, je potrebné rozvinúť predovšetkým mäkké zručnosti, napr. komunikačné zručnosti, pozorovanie a premýšľanie (odôvodňovanie). Práca so znalosťami v marketingu je teda zameraná na rozvoj spomínaných zručností a prácu s nadobudnutými znalosťami, napr. po identifikovaní požiadaviek zákazníka je potrebné stanoviť, akým produktom budú tieto požiadavky uspokojené. Je tu potrebná kreativita, nekonvenčné myslenie, poznanie komunikačných nástrojov na ovplyvňovanie zákaznickeho správania a podobne. Získané znalosti je potrebné zdieľať s ďalšími pracovníkmi, napr. výroby, ktorí majú produkt vyrobiť a ďalej je ich ukladať, napr. do databáz znalostí.

Práca sa tiež zaoberala možnosťami ďalšieho rozvoja, ktoré boli súčasťou diskusie. Ten by sa mal zaoberať rozvojom teórie o znalostnom manažmente a väzbách na strategický marketing a jeho praktickou aplikáciou. Je potrebné rozpracovať navrhnuté modely a ďalej ísť do hĺbky jednotlivých marketingových prístupov, metód, nástrojov a modelov. Tie by mali byť obohatené o prvky znalostného manažmentu.

Navrhuje sa rozvíjať teoretickú základňu nasledujúcimi smermi:

- ďalej rozvíjať netechnické prístupy k znalostnému manažmentu, pretože rozvoj mäkkých zručností sa ukázal ako kľúčový pre dosahovanie úspechu implementácie znalostného manažmentu,
- prepojiť a obohatiť známe prístupy, metódy, modely, postupy a techniky,
- skúmať nástroje znalostného manažmentu a možnosti ich využitia v slovenskom prostredí,
- obohatiť získané poznanie poznatkami z iných vedných disciplín, pričom za zaujímavé sa javia behaviorálna ekonómia, psychológia, sociológia, antropológia, etika, umenie, filozofia, a tým dosiahnuť úplne iný pohľad na skúmaný problém.

5 TEORETICKÉ A PRAKTICKÉ PRÍNOSY

Dizertačná práca bola zameraná na skúmanie a posudzovanie možnosti implementácie znalostného manažmentu do podniku a predovšetkým do strategického marketingového riadenia. Keďže problematika si vyžaduje holistický prístup, nie je možné implementovať znalostný manažment len do jednej časti podniku, ktorá je prepojená s marketingovým riadením, ale do celého podniku. Vyžaduje zmenu kultúry podniku a myslenia ľudí. Nové prístupy a výsledky realizovaného výskumu obohatili doteraz zaužívané prístupy v problematike znalostného manažmentu a strategického marketingového riadenia.

Riešenie problematiky dizertačnej práce prinieslo nasledujúce *teoretické prínosy*:

- *Spresenie terminológie* riešenej problematiky, definovanie kľúčových nástrojov, prístupov, modelov a postupov.
- Analýza a systematické spracovanie teoretických východísk riešenej problematiky a poskytnutie nového pohľadu na tradičný prístup k strategickému marketingovému riadeniu podnikov.
- Zovšeobecnenie záverov získaných z realizovaného výskumu pre potreby praktickej aplikácie riešenej problematiky.
- Zistenie súvislostí sledovaných javov a vyvodenie dôsledkov z toho plynúcich. Tie boli spracované vo forme modelov a odporúčaní.
- Systémové nazeranie na riešený problém vrátane identifikovania faktorov, ktoré ho ovplyvňujú.
- Obohatenie teórie o nové modely a postupy implementácie znalostného manažmentu do strategického marketingového riadenia. Obohatenie tradičných modelov o nové prvky. Ukázanie vzájomného prepojenia týchto modelov a faktorov, ktoré na ne vplývajú. *Špecifikácia väzieb* medzi strategickým marketingom a znalostným manažmentom.
- Posúdenie prínosov a prekážok implementácie znalostného manažmentu do podniku a do jeho strategického marketingového riadenia.
- Určenie možnosti ďalšieho rozvoja riešenej problematiky.
- Identifikovanie relevantných informačných zdrojov k riešenej problematike.

Všeobecne je možné *praktické prínosy* zhrnúť nasledovne. Prínosom pre podniky pôsobiace na území Slovenskej republiky je predovšetkým:

- Súhrn informácií a zistení z realizovaného výskumu prostredníctvom prípadových štúdií, rozhovorov a dopytovania prostredníctvom dotazníka. Tie môžu byť podrobené ďalšiemu skúmaniu.
- *Navrhnutie doporučeného postupu pre aplikáciu znalostného manažmentu do podniku a jeho prepojenia na strategické marketingové riadenie.*
- Vytvorenie rôznych modelov, ktoré sú logicky prepojené a ktoré majú spoločne napomôcť efektívnej aplikácii znalostného manažmentu do strategického marketingu v podniku.
- Navrhnuté možnosti merania prínosov implementácie znalostného manažmentu.
- Navrhnuté odporúčania pre meranie znalostí v marketingu a definovanie takýchto znalostí, ktoré napomôžu podnikom v pochopení pojmu znalostí v strategickom marketingu.
- Navrhnuté odporúčania a modely pre prácu so znalosťami.
- Ponúknuť databázy zdrojov znalostí a možností ich získavania.
- Vypracovanie prípadových štúdií môže slúžiť ako príklad tvorby prípadových štúdií do databázy problémov a riešení.
- Poukázanie na prínosy využívania znalostného manažmentu ako novodobého prístupu v praxi podnikov.

ZÁVER

Pri riešení problematiky dizertačnej práce boli identifikované, rozpracované a hodnotené možnosti aplikácie znalostného manažmentu do strategického marketingového riadenia podnikov.

Riešenie problému pozostávalo z hodnotenia situácie v implementácii znalostného manažmentu v slovenských podnikoch, zároveň kritické zhodnotenie možnosti zlepšenia tejto implementácie a nakoniec prepojenie so strategickým marketingovým riadením podniku s akcentom na zákazníka a jeho dynamickú zmenu požiadaviek.

Je možné tvrdiť, že aplikácia dostupného aparátu, ktorý ponúka znalostný manažment, môže zlepšiť flexibilitu podnikov a ich reakcie na meniace sa požiadavky zákazníka s dôrazom na snahu o jeho maximálne uspokojenie. Pri aplikácii znalostného manažmentu do procesu interakcie so zákazníkmi je potrebné uvedomiť si širšie súvislosti. Jedným z najdôležitejších faktorov prispievajúcich k neúspechu implementácie je zanedbanie

pozornosti venovanej uspokojeniu minulých požiadaviek zákazníka a zabúdanie na dynamiku zmeny. Zákazníkov môže ovplyvniť aj najmenší impulz, ktorý z nich každý deň v určitom zmysle vytvorí nových zákazníkov. Každý deň by sa preto malo aj k existujúcim zákazníkom pristupovať inak s ohľadom na ich osobnosť a meniacu sa situáciu a duševný stav, v ktorom sa nachádzajú.

Dôležitý vplyv na úspech podniku a spokojnosť zákazníkov má aj uvedomenie si potreby zmeny myslenia celého podniku. S tým súvisí vybudovanie úplne „nového“ podniku v zmysle zmeny jeho hodnôt. Zároveň ide o zmeny vnútorných postojov a hodnôt členov tohto podniku ako členov celej spoločnosti.

Znalostný manažment ponúka mnoho nástrojov, ktoré môžu manažéri efektívne využívať pri ich práci. Je dôležité tieto nástroje najskôr poznať, potom pochopiť ich podstatu a uvedomiť si ich prínosy a nevýhody použitia pre danú situáciu. Najlepšie sa učí človek praxou, a preto je potrebné dať zamestnancom možnosť vyskúšať si prakticky všetko, čo je v možnostiach podniku. Niektoré omyly a chyby je vhodné dokonca tolerovať, nakoľko pokus - omyl je najlepším nástrojom na učenie.

Je dôležité, aby podniky venovali pozornosť zlepšovaniu zručností a schopností zamestnancov tvoriť tacitnú znalosť. Tá je získavaná nielen praxou, ale aj pozorovaním a dialógom. Bolo zistené, že práve dialóg, resp. celková komunikácia v podnikoch, je na veľmi slabej úrovni. Je preto dôležité sústrediť energiu podnikov na zdokonaľovanie dialógu, pozorovania a taktiež cnosti, akou je praktická múdrosť. Je to schopnosť správneho úsudku v danej situácii, vďaka ktorej môžu zamestnanci získať alebo odradiť zákazníka v procese interakcie. Zanedbanie rozvoja tejto cnosti je preto vylúčené.

Záverom je možné konštatovať, že správna implementácia znalostného manažmentu je výzvou pre podniky. Je náročná, ale zároveň je jej prínos neoceniteľný. Preto by podniky nemali podceňovať túto implementáciu, a mali by sa snažiť v čo najväčšej miere učiť práve formou pokus - omyl. To sa dosiahne neustálym zlepšovaním procesov znalostného manažmentu, až kým sa nedosiahne v podniku taká úroveň, že zamestnanci pochopia podstatu učiacej sa organizácie a sami budú chcieť byť aktívnou súčasťou na jej zdokonaľovaní a raste.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

Najdôležitejšie knižné publikácie

- [1] ACKERMAN, M. – PIPEK, V. – WULF, W.: *Sharing Expertise. Beyond Knowledge Management*. The MIT Press, 2003. ISBN 0-262-01195-6.
- [2] ACKOFF, R.: *From Data to Wisdom*. *Journal of Applied Systems Analysis* 16: 3–9. 1989.
- [3] ARGYRIS, CH.: *Knowledge for action*. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.
- [4] ARIELY, D.: *Jak drahé je zdarma: Proč chytří lidé přijímají špatná rozhodnutí. Iracionální faktory v ekonomice i v životě*. Práh, 2009. ISBN: 978-8-0725-2239-2.
- [5] ARIELY, D.: *Jak drahá je intuice? Proč nás selský rozum často vede ke ztrátovým rozhodnutím*. Práh. 2011. ISBN:
- [6] ARISTOTLE: *Nicomachean ethics*. Kitchener: Batoche books, 1999.
- [7] AXELROD, R.: *The Evolution of Cooperation*. New York : Basic Books, 1984.
- [8] BERGERON, B.: *Essentials of knowledge management*. John Wiley and Sons, 2003. ISBN: 0-471-28113-1.
- [9] COLLINSON, CH. – PARCELL, G.: *Knowledge management*. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0760-4.
- [10] COLVIN, G.: *Talent nerozhoduje*. Computer Press, 2010. ISBN: 978-80-251-1926-6.
- [11] DAVENPORT, T.H., PRUSAK, L.: *Working Knowledge*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- [12] DISMAN, M.: *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2002. ISBN: 80-246-0139-7.
- [13] DONELLY, J. H. – GIBSON, J. L. – IVANCEVICH, J. M. – *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN: 80-7169-422-3.
- [14] DRUCKER, P.F.: *Management. Tasks, Responsibilities, Practices*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1974. ISBN: 0-7506-4389-7.
- [15] DRUCKER, P.F.: *The Effective Executive*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2006. ISBN-10: 0060833459.
- [16] EISENHARDT, K. M.: *Building Theories from Case Study Research*. In: *The Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 14, 1989, p. 215-233.
- [17] FLYVBJERG, B.: *Five Misunderstandings About Case-Study Research*. *Qualitative Inquiry*. Volume 12 Number 2. Sage Publications, April 2006. 219-245. 10.1177/1077800405284363.
- [18] GURTEEN, D. *Knowledge Management*. Magazine Volume 2, Issue 5, February 1999.
- [19] HEATH, D. – HEATH, CH.: *Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die*. Random House Publishing Group, 2008. ISBN: 978-1-4000-6428-1.
- [20] HEATH, CH. – STAUDENMEYER, N.: *Coordination Neglect: How Lay Theories of Organizing Complicate Coordination in Organizations*. *Research in Organizational Behaviour*, Volume 22, pages 155–193. Elsevier Science Inc. ISBN: 0–7623–0641–6.
- [21] KAPLAN R. S. - NORTON D. P.: *Balanced Scorecard*. USA: Harvard College, 1996.
- [22] KIM, W. CH. - MAUBORGNE, R.: *Blue Ocean Strategy*. USA: Harvard Business School Press, 2005. ISBN: 978-1-4221-4798-6.

- [23] KOTLER, P. – KELLER, K. L.: *Marketing management*. Praha, Grada, 2007.
- [24] KUGER, J. AND DUNNING, D.: *Unskilled and Unaware of It: How Difficulties of Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-assessments*. Journal of Personality and Social Psychology, 1999, vol. 77, no. 6, p. 1121-1134.
- [25] MINTZBERG, H.: *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New York: The Free Press, 1994. ISBN: 0-02-921605-2.
- [26] NONAKA, I. - KONNO, N.: *The concept of „Ba“: Building a foundation for knowledge creation*. California Management Review Vol 40, No.3. 1998.
- [27] NONAKA, I. - NISHIGUCHI, T.: *Knowledge Emergence, Social, Technical, and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation*, Oxford University Press, 2001. ISBN 0-19-513063-4.
- [28] NONAKA, I., TOYAMA, R. AND HIRATA, T. *Managing flows - a process theory of the knowledge-based firms*. London: Palgrave Macmilian, 2008. ISBN: 978-0-230-55376-7.
- [29] NONAKA, I. – TAKEUCHI, H.: *The Knowledge Creating Company, How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, 1995. ISBN 13: 978-0-19-509269-1.
- [30] NONAKA, I. – TEECE, D.: *Managing Industrial Knowledge Creation, Transfer and Utilization*. Sage Publications Ltd. 2001. ISBN: 0-7619-5498-8.
- [31] POLANYI, M.: *The tacit Dimension*. London: Routledge&Kegan Paul, 1966.
- [32] PORTER, M.: *On Competition*. Boston: Harvard Business School, 1998.
- [33] PRUSAK, L.: *Knowledge in Organizations*, Butterworth-Heinemann, 1997, ISBN 0-7506-9718-0
- [34] RUGGLES, R. - HOLTSHOUSE, D: *The Knowledge Advantage*. Capstone US, 1999. ISBN 1-84112-067-7.
- [35] SENGE, P.: *Pátá disciplína – Teorie a praxe učící se organizace*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-162-1.
- [36] SCHWARTZ, G. D. et al.: *Encyclopedia of knowledge management*. London: Idea, 2006.
- [37] SVEIBY, K. E.: *The new Organizational Wealth. Managing and Measuring Knowledge -Based Assets*. San Francisco: Berret-Koehler, 1997.
- [38] WALLACE, D. P. - VAN FLEET, C. – DOWNS, L. J.: *The Use of Research Methodologies in the Knowledge Management Literature*, Proceedings of the American Society for Information Science & Technology 47. Asist 2010. Pittsburgh. USA
- [39] WIIG, K.M.: *People Focused Knowledge Management. How effective Decision Making Leads to Corporate Success*. New York: Routledge. 2011. ISBN 978-0-7506-7777-6.
- [40] WILSON, R. – GILLIGAN, C.: *Strategic marketing management*. Elsevier Ltd. 2011. ISBN: 978-0-7506-5938-3.
- [41] YIN, R. K.: *Case study research*. 3ed. Beverly Hills, CA, USA: Sage Publications, 1984.
- [42] YIN, R. K.: *The Case Study Crisis: Some Answers*. Administrative Science Quarterly, Vol. 26, No. 1., March 1981, p. 58-65.
- [43] ZELENÝ, M.: *HSM Integrating Knowledge, Management and Systems*. Singapore: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd. 2005. ISBN 981-02-4913-6.

Najdôležitejšie elektronické zdroje

- [44] BOERSMA, A.: The original knowledge management publication: *Did someone say customer?* Inside Knowledge Magazine. Vol. 7, Issue 6. 29.2.2004. Online. 23.4.2012. http://www.ikmagazine.com/xq/asp/sid.0/articleid.19B774B0-712C-4B28-ADD5-9E0EE916C781/eTitle.Embedding_KM_in_marketing_strategies/qx/display.htm
- [45] DUNNING, D. – JOHNSON, K. – EHRLINGER, J. – KRUGER, J.: *Why People Fail to Recognize Their Own Incompetence*. Online. 23.4.2012. <http://psy.mq.edu.au/vision/~peterw/corella/237/incompetence.pdf>
- [46] FROST, A.: *Knowledge Management Tools*. Online. 23.4.2012. <http://www.knowledge-management-tools.net/knowledge-information-data.html>
- [47] GIBBERT, M., LEIBOLD, M., PROBST, G.: *Five Styles of Customer Knowledge Management, And how Smart Companies Put them into Action*. University of St Gallen, Switzerland and INSEAD, France, University of Stellenbosch, South Africa, University of Geneva, Switzerland. Online. 23.4.2012. <http://printfu.org/gibbert>
- [48] MINTZBERG, H.: *The strategy process*. Kniha dostupná online. 23.4.2012. http://books.google.com/books?id=YVhdhNEi-pwC&printsec=frontcover&dq=mintzberg+strategy&hl=cs&ei=nwWvTbf5B4T4sgapoYDXDA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCgQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false
- [49] SVEIBY, K. E.: *Informatized Markets – Dream Turns to Ashes*. Transformation Spring, Issue 8, London. 1996. Online. 23.4.2012. <http://www.sveiby.com/articles/PerilsofInformatized.html>
- [50] SVEIBY, K. E.: *Tacit Knowledge*. Online. 23.4.2012. <http://www.sveiby.com/articles/Polanyi.html>
- [51] WILLEN-BROCK, H.: Tajomstvo dobrého rozhodnutia. Vedecký časopis GEO. 7/9. GEO 23.
- [52] YUSOF, S. W. M.: *Developing Strategy for Customer Value Creation Towards a Professional Services*. Universitat Autònoma de Barcelona, Business Economics Department, Spain. 2010. Online. 23.4.2012. http://webs2002.uab.es/dep-economia-empresa/papers%20CPP%20angl%C3%A8s/3SitinorYusof_VIII-CPP-2010.pdf
- [53] ZELENÝ, M.: *Časopis Moderní řízení*. Online. 23.4.2012. http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10065460-22200600-600000_d-nova-strategie-pro-globalni-eru
- [54] ZELENÝ, M.: *Trvalé hodnoty soustavy Baťa*. Čintámani. ISBN 80-239-4969-1. Online. 23.4.2013. 2005. http://www.darius.cz/ag_nikola/cesty.pdf

VLASTNÁ PUBLIKAČNÁ ČINNOSŤ

1. **Závodská, A.:** *Knowledge sharing in organizations and role of culture in it*. In: Horizonty podnikateľského prostredia [elektronický zdroj] = Business environment horizons : zborník príspevkov z medzinárodného interdisciplinárneho vedeckého kolokvia : 17. december 2012, Bratislava, Slovenská republika. - Bratislava:

- Univerzita Komenského, 2012. - ISBN 978-80-223-3347-4. - Požiadavky na systém: CD ROM mechanika, s. 296-303.
2. **Závodská, A.** - Šramová, V. – Aho, A. M.: *Knowledge in value creation process for increasing competitive advantage*. In: Advances in distributed computing and artificial intelligence journal = ADCAIJ. - ISSN 2255-2863. - Vol. 1, no. 3 (2012), s. 35-47.
 3. **Závodská, A.** - Šramová, V. – Aho, A. M.: *The role of knowledge in the value creation process and its impact on marketing strategy*. In: 7th international conference on Knowledge management in organizations: service and cloud computing. - Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, 2012. - ISBN 978-3-642-30866-6. - S. 589-600. - (Advances in intelligent systems and computing, 172. - ISSN 2194-5357).
 4. Soviar, J. - **Závodská, A.**: *Knowledge and its creation - the case of introducing product to the market*. In: Verslas: teorija ir praktika = Business: theory and practice. - ISSN 1648-0627. - Vol. 12, No. 4 (2011), s. 362-367.
 5. Strišš, J. - **Závodská, A.**: *New views on marketing mix*. In: „University as the facilitator for society and region development”: 7th international conference 2011 : 21st January, Hodonín, Czech Republic : proceedings. - Kunovice: European Polytechnic Institute, 2011. - ISBN 978-80-7314-220-9. - S. 153-155.
 6. **Závodská, A.** – Soviar, J.: *Knowledge creation in marketing management case of: ESAI Co., Ltd*. In: „University as the facilitator for society and region development”: 7th international conference 2011 : 21st January, Hodonín, Czech Republic : proceedings. - Kunovice: European Polytechnic Institute, 2011. - ISBN 978-80-7314-220-9. - S. 223-228.
 7. **Závodská, A.**: *Philosophical background of knowledge management in comparison with recent understanding of knowledge*. In: Transcom 2011 : 9-th European conference of young research and scientific workers : Žilina, June 27-29, 2011, Slovak Republic. - Žilina: University of Žilina, 2011. - ISBN 978-80-554-0371-7. - S. 189-192.
 8. **Závodská, A.** - Šramová, V.: *Model of marketing communication of nutritional supplements*. In: Journal of information, control and management systems. - ISSN 1336-1716. - Vol. 8, no. 4 spec. iss. (2010), s. 457-462. Článok bol publikovaný aj v zborníku: Informačno-komunikačné technológie a manažment - iKTaMn 2010. - Žilina : Žilinská univerzita, 2011. - ISBN 978-80-554-0495-0. - S. 505-510
 9. Šramová, V. – **Závodská, A.**: *Decision making in planning process and role of knowledge in these processes*. In: Sborník příspěvků III. mezinárodní vědecké konference doktorandů a mladých vědeckých pracovníků [elektronický zdroj] : Karviná 5. listopadu 2010. - Opava: Slezská univerzita v Opavě, 2010. - ISBN 978-80-7248-620-5. - S. 681-686. - Požiadavky na systém: CD ROM mechanika.

Články v tlači

10. **Závodská, A.** – Šramová, V.: *Knowledge as an Important Source of Competitive Advantage*. In: Transcom 2013.

11. **Závodská, A.:** *Research of Customer Satisfaction and Requests in a Consumer Electronic Company.* In: Transcom 2013.
12. **Závodská, A.:** *Knowledge in Marketing Management, Case of Machinery Company.* Zborník z konferencie. 4th International PhD Conference „New Economic Challenges“.
13. **Závodská, A. – Šramová, V.:** *Creating Collaborative Innovative Environment through Knowledge Management in Pharmaceutical Industry.* Taiwan. In: 8th International Conference on Knowledge Management in Organizations: Service and Cloud Computing. - Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.

SPOLUPRÁCA NA VÝSKUMNOM PROJEKTE

<i>Projekt</i>	<i>Vedúci projektu</i>	<i>Doba riešenia</i>
VEGA č. 1/0992/11 Kooperatívny manažment – efektívne prístupy pre zisk konkurenčnej výhody	doc. Mgr. Jakub Soviar, PhD.	2010 – 2013

PREZENTÁCIE

<i>Rok</i>	<i>Názov</i>	<i>Udalosť a miesto</i>	<i>Jazyk</i>
2011	<i>Philosophical background of knowledge management in comparison with recent understanding of knowledge</i>	Konferencia Transcom 2011, Žilinská univerzita, Žilina	Anglický
2012	<i>The role of knowledge in the value creation process and its impact on marketing strategy</i>	7 th International conference: Knowledge Management in Organizations (KMO 2012), Salamanca, Španielsko	Anglický
2011-2013	5x vystúpenie na prezentačných dňoch, kde boli odprezentované čiastkové výsledky dizertačnej práce	Prezentačné dni FRI	Slovenský

ŠTUDIJNÝ POBYT

<i>Škola</i>	<i>Miesto</i>	<i>Doba pôsobenia</i>
Seinäjoki University of Applied Sciences	Seinäjoki, Fínsko	1.9.2011 – 14.2.2012

ŠPECIÁLNE OCENENIA

<i>Školský rok</i>	<i>Typ ocenenia</i>
2012	Award of Scientific Excellence za článok publikovaný a prezentovaný na konferencii KMO 2012