

# ZNALOSTNÍ MANAGEMENT A JEHO UPLATNĚNÍ V MENŠÍCH PODNICÍCH

## KNOWLEDGE MANAGEMENT AND ITS APPLICATION IN SMALL ENTERPRISES

**Josef Novotný, Peter Mikulecký**

**Abstract:** *Knowledge management and its support by modern information and communication technologies is a relatively recent but still very topical area. The knowledge has already become a critical strategic resource for business activities and further economic development of firms and whole society too. Thanks to knowledge management as well as efficient exploitation of shared corporate knowledge various firms can develop their competitive advantages more and more. In the Czech Republic the interest in knowledge management utilization is mainly connected with international firms. In this paper we wish to show on a case of a smaller Czech firm that knowledge management can be an appropriate choice also for small and medium-sized enterprises.*

**Keywords:** *Knowledge Management, Small and Medium-size Enterprises, Knowledge, Practice.*

**JEL Classification:** *M19.*

### 1 Úvod

Naše schopnost přetvářet data na informace a posléze na využitelné znalosti může podstatně změnit povahu naší práce, vzdělávání i života. Stále narůstá naše schopnost vytvářet či získávat, modelovat, reprezentovat a aktualizovat složitější a interdisciplinární data a informace z nových a rozmanitých zdrojů. S tím související teorie a praxe znalostního managementu zaznamenává v současnosti velký rozvoj.

Problematika znalostního managementu a jeho podpory výkonnými informačními technologiemi je nová a velice aktuální. Znalost, kterou z hlediska znalostních systémů můžeme charakterizovat jako ucelenou soustavu poznatků využitelných k řešení problémů určitého typu, se již stala kritickým strategickým zdrojem pro podnikatelské aktivity a další ekonomický rozvoj podniků různého typu, a to natolik důležitým strategickým zdrojem, že lze hovořit o postupném přechodu informační společnosti ve společnost znalostní (viz např. [1], [5], [6] nebo [10]). Podniky stále více mohou budovat svou konkurenční výhodu na korporativních znalostech, na znalostech zachytávajících nejlepší postupy v podniku používané, i na znalostech představujících nejnovější pokrok v rozvoji oblasti, ve které působí. K tomu všemu jim je ve vysoké míře nápomocen znalostní management.

Uvést své výrobky nebo služby na trh rychleji, s nižšími náklady, s lepší marketingovou podporou a efektivněji dává předstih před konkurencí. Právě proto je

nutností disponovat takovými znalostmi v oblasti předmětu podnikání, aby bylo dosaženo vytyčených cílů, které si podnik stanovil. Na tom, zda podnik dokáže lépe, rychleji či efektivněji pracovat se znalostmi než konkurence, ve vysoké míře závisí jeho budoucnost. Stále více podniků začíná zahrnovat takovýto druh znalostí ke svým nehmotným aktivům. V současné době dokonce některé podniky oceňují znalosti více, než hmotná a finanční aktiva.

Dnes jsou tedy už znalosti strategickým nástrojem podniků. Budoucnost však bude nakloněna těm podnikům, které budou mít schopnosti a finanční zdroje na získávání, vytváření, ukládání a předávání znalostí uvnitř podniku. Vytváření a zpracování efektivních procesů pro objevování, předávání, doplňování, rozšiřování a výměnu znalostí se stává jedním ze základních směrů ve znalostních podnicích.

Znalostní management se tak postupně stává z nejdůležitějších typů managementu ekonomické praxe i teorie na celosvětové úrovni.

Tento článek je zaměřen na zdůraznění významu přístupů a metod znalostního managementu pro střední a malé podniky. Na příkladě konkrétního podniku střední velikosti ukážeme, že znalostní management lze výhodně a ku prospěchu rozvoje organizace využít i v podnicích menší velikosti a ne pouze v nadnárodních společnostech.

## **2 Stručné vymezení znalostního managementu**

Znalostní management může, dle četných publikovaných zkušeností (viz např. [1], [2], [3], [4], [7], [8], [14] i jinde), velice zefektivnit práci jak s dokumenty a to zejména s jejich obsahem, tak práci s lidmi. Navíc může velmi přispět k přirozenému propojení obou těchto součástí. Pro potřeby tohoto příspěvku zde uvedeme stručné vymezení tohoto pojmu na základě [10], s využitím dalších uvedených pramenů.

Znalostní management lze chápat jako systematický proces vyhledávání, výběru, organizace, koncentrace a prezentace poznatků (znalostí) způsobem, který pomáhá v podnicích zvyšovat úroveň, na jaké zaměstnanci rozumí konkrétním oblastem. Znalostní management tedy pomáhá podnikům docílit hlubšího vhledu a porozumění zejména na základě využití vlastních zkušeností, vlastního intelektuálního jmění. Konkrétní aktivity znalostního managementu pomáhají podnikům zaměřit se na nabývání, uchovávání a využívání znalostí v takových oblastech, jako je řešení problémů, dynamické učení, strategické plánování, rozhodování a další. Ochraňuje také intelektuální jmění organizace před zánikem, přispívá k firemní inteligenci a poskytuje podniku větší flexibilitu.

Znalostní management není tedy technologií samou o sobě, ani souborem nejlepších postupů, kterých se podnik může držet a lehce je ve své praxi implementovat. Znalostní management je - zajisté kromě svých technologických aspektů - také stavem mysli, tedy přístupem, který se musí rozšířit v rámci celého podniku, má-li být úspěšný. Tento přístup musí pochopitelně zahrnovat také kulturu učení a spolupráce mezi jednotlivci, pracovními skupinami, či organizačními jednotkami podniku (viz např. [7], [8] nebo [16]). Znamená to, že znalostní management se bytostně dotýká lidí

a procesů, v rámci kterých lidé sdílejí informace, budují na jejich základě znalosti a přispívají k rozvoji společné, sdílené firemní znalosti.

### **3 Současnost znalostního managementu**

V současné době již nikdo nepochybuje o významu znalostí a potřebě jejich managementu v podnicích různého typu. Znalost je dnes velice ceněna a stala se produktem. Dochází k značnému rozvoji práce se znalostmi, což má podstatný vliv na práci v podnicích, které rozvíjí a uplatňují znalostní management.

Dochází k utváření nového typu dělby práce, který nahrazuje starý vztah mezi manuální a duševní prací. Současní manažeři jsou stále častěji v pozici, kdy řídí a musí rozlišovat mezi různými typy duševní práce. K tomu jim však staré tradiční nástroje neposkytují potřebnou podporu [18].

V současnosti, kdy znalostní management dozrál, má utvořenou strukturu, klasifikaci znalostí a modely, je pro podniky jednodušší aplikovat znalostní management ve svých společnostech a procesech. Nabízí se jim celá řada podnětných příkladů z praxe, množství odborné literatury shrnující teoretické i praktické zkušenosti předních odborníků na tuto problematiku i mnoho případových studií, které jsou podloženy konkrétními výsledky (viz např. [2], [4], [8], [11], [12], [13] nebo [15]).

V České republice je znalostní management stále v pozadí zájmu podniků a je převážně rozvíjen a uplatňován jen v nadnárodních společnostech či větších podnicích, jak zjistila Marešová [9]. Řada podniků, zejména menších, však zatím vůbec netuší, že existuje znalostní management a přitom určitě využívá některé jeho části.

Na podzim roku 2009 bylo realizováno dotazníkové šetření na téma Průzkum stavu znalostního managementu u podniků v České republice [9]. Průzkum byl proveden ve spolupráci Univerzity Hradec Králové, konzultační firmy Per Partes Consulting, s.r.o, a Evropské unie. Cílem tohoto průzkumu bylo zmapovat aktuální postoje podniků ke znalostnímu managementu. Celkem bylo osloveno 1 000 organizací působících v České republice, ze všech odvětví, se zaměřením na střední a velké podniky. Vyplněno bylo 132 dotazníků (šlo o anonymní průzkum).

Dle [9] bylo z průzkumu zjištěno, že kritické znalosti dnes spatřují podniky prioritně v co nejbohatších znalostech o zákaznících, trhu a konkurenci. V menší míře podniky zajímají znalosti svých zaměstnanců, vlastní strategie, či postupy svých partnerů. V horizontu tří let podniky nepovažují za nutné měnit zásadním způsobem strukturu znalostí, o kterých si myslí, že jsou pro jejich podnikání kritické. Jako hlavní způsob získávání znalostí jsou uvedena pravidelná školení zaměstnanců. Sdílení znalostí je podpořeno řízenou diskuzí nebo brainstormingem. Tyto tendence spolu se snahou některých podniků o znalostně obohacenou firemní metodiku a tvorbu bází znalostí ukazují, že podniky si uvědomují význam znalostí a systematické práce s nimi. Výhledově některé podniky plánují budovat systém managementu znalostí a báze znalostí a chtějí výrazně omezit sdílení znalostí pouze na úrovni neformálních diskuzí. Z průzkumu dále vyplývá, že střední a velké podniky mají zájem o znalostní management, vidí jeho možné využití i v budoucnu a mají zájem zabývat se jím více

než doposud. Problém, který v této oblasti spatřují, je zejména spojen se schopností vyjádřit přínosy znalostního managementu a tím získat alespoň orientační informaci o návratnosti investice do této oblasti. Bližší podrobnosti lze najít v [9].

Na základě zobecnění zkušeností velkých podniků zcela jistě mohou využít znalostního managementu a jeho postupů i podniky malé a střední. Podniky mohou zvolit z mnoha již osvědčených metodik zavádění znalostního managementu, jako jsou KM Toolkit, P<sup>2</sup> – KSP, K-Stream, KnowIT či KM-Beat-It (viz [2], [3], [7] nebo [17]). Záleží jen na každém podniku, jakou metodiku zvolí, případně přijde s novou metodikou a prokáže její přínos pro podniky v praxi.

Znalostní management určitě přináší podnikům cenné znalosti, které jsou uplatňovány v praxi např. při snižování nákladů, rozvoji společnosti, rychlejší výměně znalostí mezi zaměstnanci, ke kvalitnějšímu rozhodování managementu apod. Je zcela zřejmé, že tyto přínosy může i malým a středním podnikům poskytnout právě znalostní management.

## 4 Znalostní management ve společnosti Darkmay

Společnost Darkmay s.r.o. [19] vznikla v roce 2008 sloučením fyzických osob – podnikatelů působících v oblasti informačních technologií a služeb cestovního ruchu. Jedním z cílů podniku bylo stát se lídrem na trhu integrace a poskytování dat zájezdů cestovních kanceláří pro potřeby internetového prodeje zájezdů a poskytovat další kvalitní služby pro prodejce zájezdů.

V současné době společnost provozuje celou „paletu“ produktů pro subjekty působící v cestovním ruchu pod obchodním názvem CeSYS – cestovní systém. Produkty zahrnují řešení pro cestovní agentury, cestovní kanceláře a další subjekty, které využívají nabídku zájezdů pro své marketingové účely.

Společnost nabízí systém formou licenčního ujednání, podle autorského zákona v České republice, ve Slovenské republice a v současné době zavádí produkty na maďarský trh.

### 4.1 Jak probíhá znalostní management ve společnosti

Společnost Darkmay s.r.o. získává znalosti hlavně při realizaci vývoje systému a při obchodním styku. Zdroje pro získání znalosti jsou zejména: dostupná odborná literatura; obchodní jednání a správa klientů; výstavy a veletrhy; analýza konkurence; spolupráce s oborovými sdruženími; školení a kurzy; odborné konference; spolupráce se studenty vysokých škol a specialisty oblasti cestovního ruchu; osobní zkušenosti zaměstnanců; veřejně dostupné databáze informací a účetní výkazy společnosti.

Vzhledem k tomu, že podnik získává velice cenné znalosti z daného předmětu podnikání, pro zajištění ochrany a bezpečnosti nabytých znalostí rozděluje tyto znalosti do pěti stupňů podle důležitosti a podle stupňů zabezpečení:

- I. **stupeň zabezpečení znalostí** – znalosti jsou určeny pouze pro vlastníky společnosti a nesmí se šířit na další zaměstnance společnosti, protože se jedná o velice důvěrné znalosti, kde jejich získání a nesprávné používání by mohlo

ohrožit pozici podniku na trhu.

- II. **stupeň zabezpečení znalostí** – znalosti jsou určeny pro vlastníky a vedoucí pracovníky podniku, opět nesmí být předávány na nižší pozice, nebo pouze se souhlasem majitelů podniku.
- III. **stupeň zabezpečení znalostí** – mimo osob, kterých se týká zabezpečení znalostí prvního i druhého stupně, mohou být tyto znalosti předávány všem zaměstnancům, kteří pracují pro podnik na plný zaměstnanecký úvazek.
- IV. **stupeň zabezpečení znalostí** – je určen pro osoby s přístupem ke znalostem všech uvedených stupňů včetně externích spolupracovníků.
- V. **stupeň zabezpečení znalostí** – znalosti vhodné k distribuci a publikování, jejichž obsah má mít pozitivní vliv na rozvoj podniku. Sem patří znalosti využitelné např. pro tiskové konference, přednášky, prezentace, výstavy a veletrhy apod.

Pro účely uchování znalostí byly ve společnosti vytvořené báze znalostí. Znalosti jsou uchovávány v několika bázích znalostí v závislosti na jejich charakteru a použití. Jsou to tyto báze znalostí:

- báze základních znalostí o produktu, stavu správy a vývoje produktů,
- báze znalostí o zákaznících, včetně záznamů komunikace a speciálních požadavků,
- báze ekonomických znalostí,
- báze monitoringu tisku, odborné literatury a vydaných tiskových zpráv,
- báze znalostí o partnerech a záznamy z jednání s partnery.

Každý zaměstnanec, resp. partner má přesně určen rozsah přístupu k těmto znalostem pomocí uživatelské úrovně vstupu do bází znalostí.

Přenos znalostí je realizován hlavně na firemních poradách a dále v průběhu různých pracovních činností. Je snaha o co nejrychlejší přenos znalostí, aby se předešlo možným negativním dopadům případné neefektivní práce se znalostmi. Znalosti jsou zásadně předávány na základě uvedených stupňů zabezpečení znalostí.

Dále je využíván systém předávání specifických znalostí z bází znalostí, kde jsou tyto znalosti zpřístupňovány zaměstnancům a partnerům podle potřeby a rozhodnutí vedení podniku. V takovém případě je zaměstnanec, resp. partner upozorněn prostřednictvím elektronické pošty co a v jakém rozsahu mu bylo zpřístupněno a jak s těmito znalostmi dále pracovat. Další kroky jsou předmětem vyhodnocení využití dostupných znalostí anebo jsou přímo navázány na pracovní úkol.

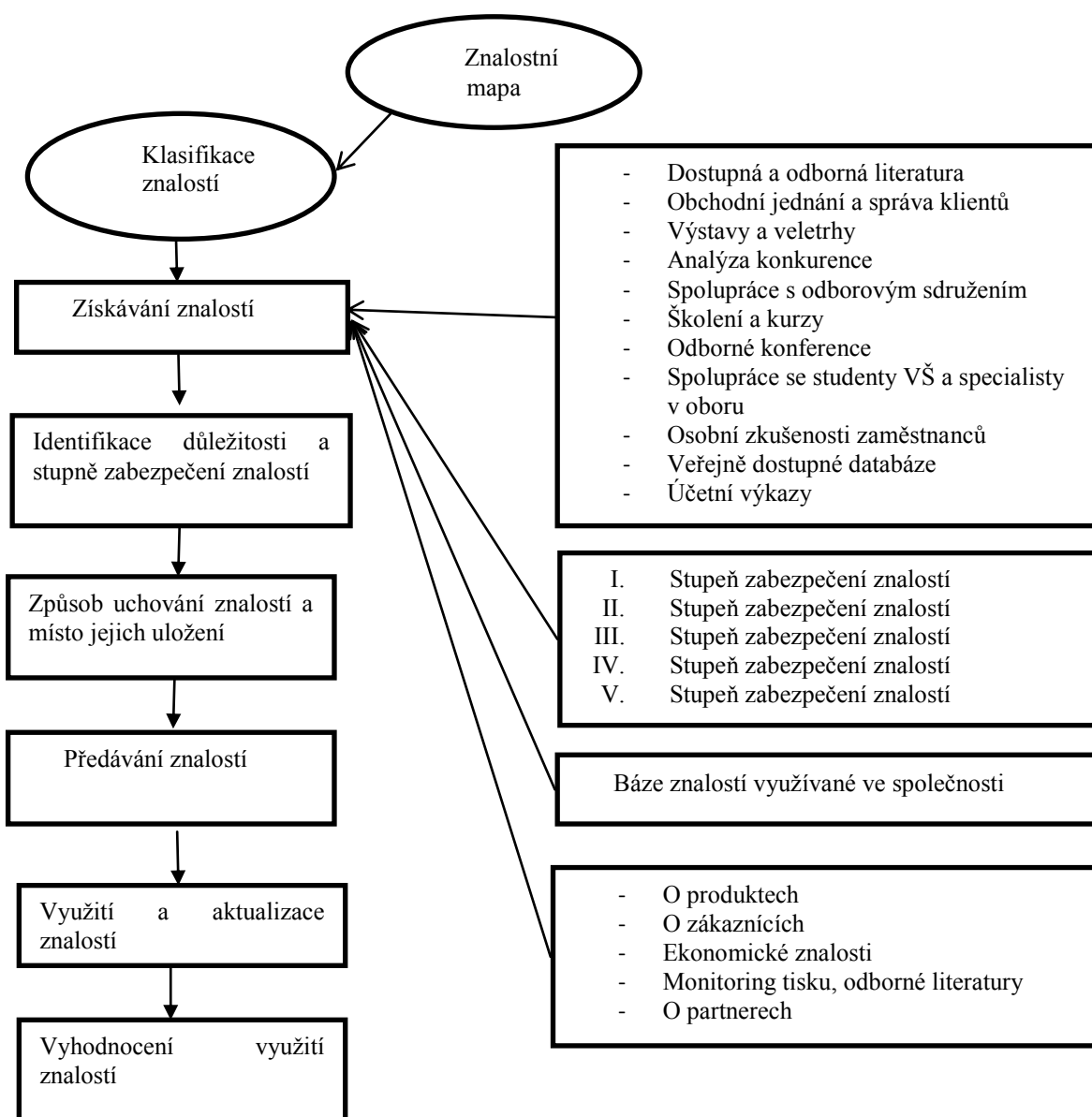
## 4.2 Využití a vyhodnocení využití znalostí

Společnost využívá převážně znalosti, které významně pomáhají k dosahování lepších výsledků celého podniku, anebo dílčích úkonů, jako je např. jednání se stávajícími klienty, případně potenciálními klienty a partnery. Dále jsou znalosti využívány pro odstranění možných negativních dopadů na podnik, např. uplatňováním znalostí při analýze o konkurenci a vypracování návrhu na adekvátní

reakci.

Znalosti jsou uloženy v bázích znalostí a jsou pravidelně aktualizovány podle jejich důležitosti a způsobu zpracování. Jedná se zejména o znalosti o produktech, zákaznících, partnerech, ekonomické znalosti a dále znalosti získané z monitoringu tisku, z odborné literatury a tiskových zpráv o společnosti.

Vyhodnocení znalosti probíhá vedoucími pracovníky, resp. majiteli podniku. Znalosti jsou zpravidla navázány přímo na pracovní úkol, který je termínován a následně vyhodnocen. Znalosti zaměstnanců jsou vyhodnocovány průběžně a podle výsledků jsou jim zpřístupněny další znalosti, které jim pomáhají k efektivnějšímu plnění pracovních úkolů. Proces znalostního managementu ve společnosti je schematicky znázorněn na obr. č. 1.



**Obr. 1: Proces znalostního managementu ve společnosti Darkmay**

*Zdroj: Vlastní zpracování*

### 4.3 Výchozí situace a předpokládaný vývoj znalostního managementu ve společnosti

Společnost Darkmay s.r.o. disponuje znalostmi v oblastech popsaných výše, zejména z oblastí informačních technologií a trhu cestovního ruchu (prodej zájezdů). Dále pak má velmi hluboké informace a znalosti o konkurenčním prostředí v České republice, na Slovensku a v Maďarsku, které využívá společnost ke směřování svých vývojových a marketingových aktivit.

Získání znalostí je nákladnou záležitostí. Jejich nabývání probíhá prostřednictvím zdrojů, které lze získat z vlastní obchodní činnosti. Znalostní management je však důležitou součástí společnosti a to zejména s ohledem na její pozici na trhu, kde je lídrem v provozování cestovních systémů a nemá tak v České republice, Slovensku ani v Maďarsku vzor, kde se inspirovat. Nabyté znalosti jsou tak velmi těžce přístupné a zejména fáze jejich získání je náročná na čas, investice a školení zaměstnanců.

S ohledem na plán vývoje systému a napojení jádra systému na online strukturu transakcí, potřebuje podnik zejména následující znalosti: dobré příklady fungování „online systémů“ v zahraničí; technické znalosti fungování rezervačních systémů největších výrobců v České republice; znalosti z oblasti právní úpravy, zprostředkování a prodeje zájezdů.

Znalosti tohoto charakteru, lze převážně získat jednáním se zahraničními partnery, z právních a konzultantských služeb, jednání s výrobcí rezervačních systémů a z odborných stáží zaměstnanců.

**Hlavní výhody**, které společnost prostřednictvím zavedení znalostního managementu získává, jsou tyto:

- aktivnější výměna znalostí mezi zaměstnanci;
- informační síť a komunikační prostředky propojují zaměstnance;
- zaměstnanci mají rychlejší a časově neomezený přístup k potřebným znalostem;
- pro zaměstnance se stává výkon práce jednodušší a rychlejší;
- efektivní podpora rozhodování a to nejen u vedoucích pracovníků;
- zaměstnanci se učí ze svých chyb, ale i úspěchů;
- zkušenosti pracovníků se obohacují;
- nerozhoduje se pouze na základě subjektivních zkušeností;
- sdílené znalosti zkracují cykly nových služeb;
- dochází k zlepšení práce s klienty, je o nich k dispozici více znalostí, včetně znalostí o konkurenci;
- efektivní získávání zpětné vazby od klientů;
- zaměstnanci se lépe zapojují do inovací služeb;
- zaměstnanci nejsou zatěžováni zbytečnou prací a znalosti efektivně sdílí.

Se zavedením znalostního managementu a s jeho dalším využíváním jsou však spojena i některá rizika. Mezi **hlavní rizika** můžeme zařadit:

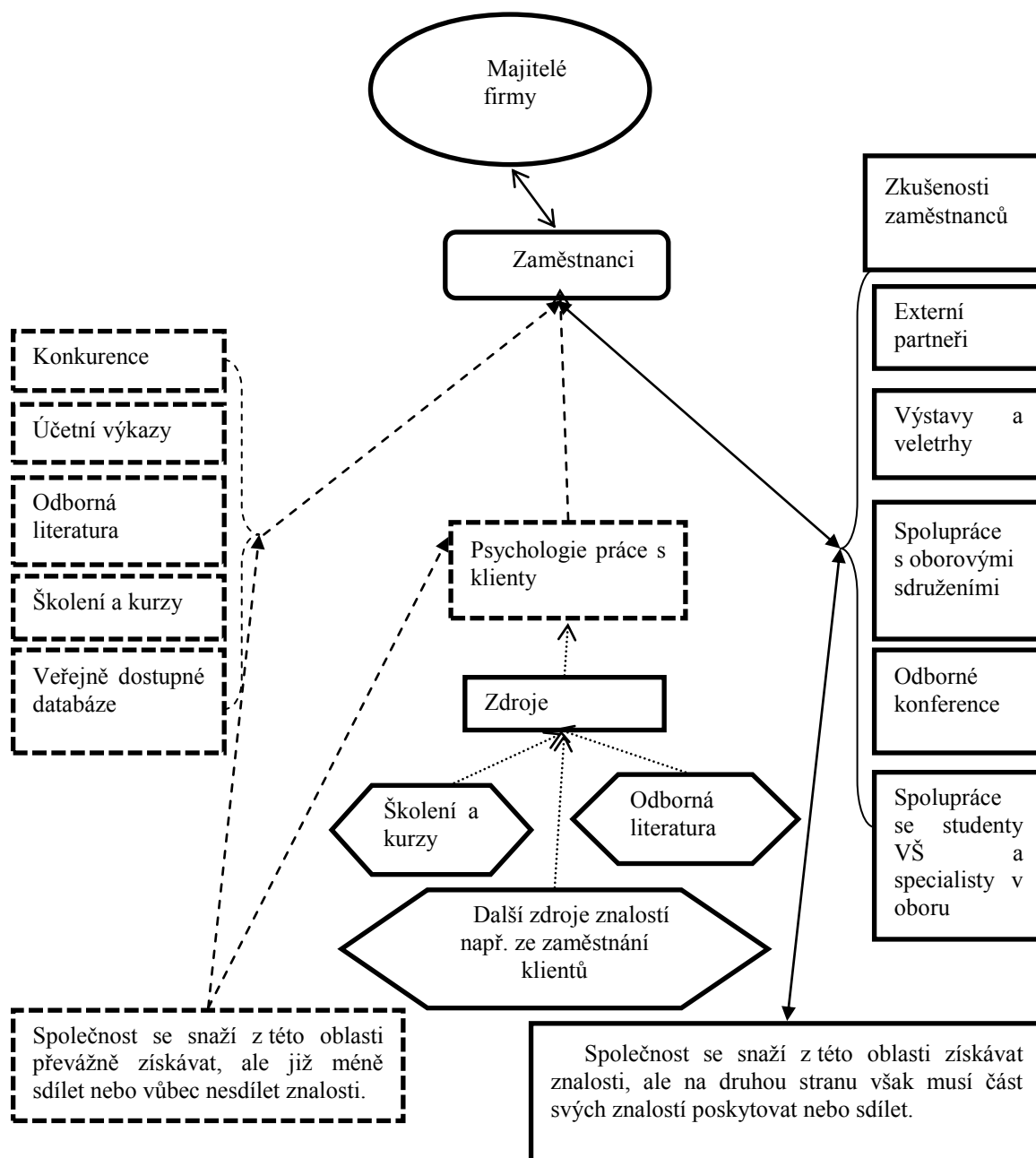
- obavy ze zavedení změny a s tím spojená neochota části zaměstnanců změnu akceptovat;

- obavy z možného přehlčení informacemi;
- obavy z nutnosti obstarat a používat nové technologie;
- možný pokles důvěry ve společnost;
- nutnost důkladnější kontroly a pravidelné obměny informací a znalostí.

#### **4.4 Znalostní mapa**

Znalostní mapa je grafickým vyjádřením toho, kde jsou v podniku zdroje znalostí a pomáhá jejich následujícímu využití a předávání mezi zaměstnanci. Znalostní mapa na obrázku č. 2 je uplatňována ve společnosti Darkmay, je upravena pro potřeby společnosti a slouží zejména k rychlému přehledu a orientaci. Vzhledem k tomu, že dochází k pravidelným změnám mezi jednotlivými subjekty, mění se pravidelně i znalostní mapa společnosti.





Pozn. u zdroje psychologie práce s klienty se jedná o ukázkou, odkud je možné získávat další znalosti.

**Obr. 2: Znalostí mapa společnosti Darkmay**

*Zdroj: Vlastní zpracování*

## 5 Závěr

Na příkladu z již zavedené praxe ve společnosti Darkmay, s.r.o. jsme chtěli ukázat, že znalostní management je důležitý nejen pro nadnárodní společnosti, ale že se dá znalostní management vhodně uplatňovat i ve středních a malých podnicích.

Bude-li společnost Darkmay dále prohlubovat využití znalostního managementu v rámci celého podniku, nepochybně tím získá významné výhody, pomocí nichž bude moci významně konkurovat ostatním společnostem se stejným předmětem podnikání a udrží si pozici lídra na českém trhu.

Další oblast uplatnění, ve které může být znalostní management důležitým nástrojem, je zlepšení a poskytování kvalitnějších služeb svým klientům. Společnost rovněž může očekávat, že selepší vztahy a komunikace mezi zaměstnanci, manažery a vlastníky společnosti.

Velkou výhodou pro společnost Darkmay je, že již má znalostní management z části zavedený. Patří sem např. identifikované zdroje znalostí, jasně definované stupně zabezpečení znalostí, pro koho jsou které znalosti určené a kdo má přístup ke kterým znalostem. V případě úspěšné expanze na maďarský trh se bude společnost rozšiřovat o několik zaměstnanců, od nichž lze očekávat získání dalších znalostí, zejména znalostí specifických pro maďarské tržní prostředí.

Důležitou skutečností je, že v podniku existují velice cenné znalosti a informace, které se dají díky znalostnímu managementu již efektivně využívat. To vše se již projevuje v pozitivních výsledcích podniku jako celku. Další s tím související předností podniku jsou i nejmodernější informační technologie, které umožňují efektivní podporu znalostního managementu.

Pouhé zavedení znalostního managementu však nestačí. Nejedná se totiž pouze o zavedení moderních technologií, ale zejména o proměnu firemní kultury na takovou kulturu, ve které je podporováno poskytování a sdílení znalostí. Dobře fungovat bude znalostní management v podniku tehdy, bude-li jeho využití pravidelně kontrolováno, budou-li znalosti trvale obnovovány a pracovníci budou dobře motivováni k tomu, aby ho stále využívali ku prospěchu podniku. Mnoho z uvedeného má ještě společnost před sebou, je v ní však dostatečný potenciál na další rozvoj a využití přístupů znalostního managementu v rámci celé firmy.

### Použité zdroje

- [1] BUREŠ V. Konceptuální perspektiva znalostního managementu. E+M Economics and Management 12 (2009) str. 84-96, ISSN 1212-3609.
- [2] BUREŠ V. Znalostní management a proces jeho zavádění: Průvodce pro praxi. Praha: Grada Publishing, 2007, 212 s. ISBN 978-80-247-1978-8
- [3] DALKIR K. Knowledge Management in Theory and Practice. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2005, 368 s. ISBN 0-7506-7864-X
- [4] DAVENPORT T.H., PRUSAK L. Working Knowledge: How Organizations

- Manage What They Know. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2000, 240 s. ISBN 978-15-7851-301-7
- [5] KELEMEN J. A KOL. Kapitoly o znalostnej spoločnosti. Bratislava: Iura Edition, 2008, 296 s. ISBN 978-80-8078-209-2
- [6] KELEMEN J. A KOL. Pozvanie do znalostnej spoločnosti. Bratislava: Iura Edition, 2007, 272 s. ISBN 978-80-8078-149-1
- [7] KOULOPOULOS T. M., FRAPPAOLO C. Smart Things to Know about Knowledge Management. Dover, NH: Capstone, 2001, 240 s. ISBN 978-18-4112-041-6
- [8] KROGH G., NONAKA I., NISHIGUCHI T. (eds.). Knowledge Creation: A Source of Value. London: Macmillan Press Ltd., 2000, 280 s. ISBN 978-03-1222-974-0
- [9] MAREŠOVÁ P. Výzkum uplatnění znalostního managementu. E+M Economics and Management 13 (2010) str. 131-144, ISSN 1212-3609
- [10] MIKULECKÁ J., MIKULECKÝ P. Znalostní management pro informační společnost. E+M Ekonomie a management 1 (1998) str. 41-44, ISSN 1212-3609
- [11] MIKULECKÝ P. Knowledge Management for Increasing Educational Institution Competitiveness. E+M Economics and Management 8 (2005), 106-115, ISSN 1212-3609
- [12] MIKULECKÝ P. Kognitivní aspekty znalostního managementu. In: Myseľ, inteligencia a život (Kvasnička, V., Trebatický, P., Pospíchal, J., Kelemen, J., eds.), Bratislava: STU, 2007, str. 309-316. ISBN 978-80-227-2643-6
- [13] MIKULECKÝ P., ZELENKA, J. On-line Information Support for Mobile Users. E+M Economics and Management 4 (2001), str. 8-11, ISSN 1212-3609
- [14] MLÁDKOVÁ L. Moderní přístupy k managementu: Tacitní znalost a jak ji řídit. Praha: C.H.Beck, 2005, 195 s. ISBN 80-7179-310-8
- [15] OLŠEVIČOVÁ K., MIKULECKÝ, P. Topic Maps in Management of Study Resources. Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D 10 (2006), str. 120-129, ISBN 80-7194-851-9, ISSN 1211-555x
- [16] SLAVÍČEK, V. Enhancing Business Process Management with Knowledge. E+M Economics and Management 14 (2011), str. 123-134, ISSN 1212-3609
- [17] TIWANA A.: The Knowledge Management Toolkit, Practical Techniques for Building a Knowledge Management System, 2. vyd., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002, 416 s. ISBN 978-01-3009-224-3
- [18] VACULÍK J. A KOL. Řízení změn II. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006, 89 s. ISBN 80-7194-834-9
- [19] Interní zdroje spoločnosti Darkmay s.r.o.

## **Kontaktní adresa**

### **Ing. Josef Novotný**

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko–správní, Ústav ekonomiky a managementu

Studentská 95, 532 10, Pardubice, Česká republika

Email: josef.novotny@upce.cz

Tel.: +420 466 036 175

### **prof. RNDr. Peter Mikulecký, PhD.**

Univerzita Hradec Králové

Fakulta informatiky a management, Katedra informačních technologií

Rokitanského 62, 500 03 Hradec Králové, Česká republika

Email: peter.mikulecky@uhk.cz

Tel.: + 420 493 332 240

Doručeno redakci: 30. 04. 2011

Recenzováno: 13. 07. 2011

Schváleno k publikaci: 09. 08. 2011