

ZNALOSTNÍ MANAGEMENT V MLM ORGANIZACÍCH

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN MLM ORGANIZATIONS

Zita Košnarová

***Abstract:** This paper deals with knowledge management in organizations that distribute products on the basis of direct selling. The essential link is the distributor who sells products and services through personal sales. At the same time, these distributors have profit based on the sales of those who involved in its distribution network. This principle is called multilevel marketing (MLM). The paper identifies the elements of knowledge management that are generally found in such organizations. It is also dealing with resources and sharing of knowledge in a specific MLM organization and determines whether knowledge management is applied strategically in the corporate distribution network of the organization.*

***Keywords:** Knowledge Management, MLM, Organizational Network.*

***JEL Classification:** M19.*

Úvod

Znalosti a jejich efektivní využívání mohou přinést účinné provádění činností a v návaznosti značnou konkurenční výhodu, kdy je organizace schopna rychleji objevovat příležitosti, inovovat produkty a poskytovat je s vyšší přidanou hodnotou. [2]. Systém účinného předávání informací umožňuje udělat více práce s méně zdroji, což je problém, kterému dnes čelí mnoho výrobců. [5] Pojem multilevel marketing (MLM) a jeho princip je již dlouho znám. Zkoumáním znalostního managementu v MLM organizacích se zabývá tento článek.

1 Formulace problematiky

Znalostní management je možné uplatňovat v podnicích bez ohledu na jejich velikost či zaměření. Řízení znalostí, jejich identifikace, zaznamenávání, šíření a využívání správnými lidmi ve správný čas, je důležité i v organizacích přímého prodeje. Specifikem některých organizací přímého prodeje je systém odměňování, tzv. multilevel marketing. Cílem článku je nalézt prvky znalostního managementu v MLM organizacích a zjistit tak, jakou úlohu zde hraje znalostní management. Dílčím úkolem je analyzovat, jak sdílení znalostí funguje v konkrétní MLM organizaci a tím zjistit, zda je znalostní management aplikován uvědoměle či neuvědoměle, strategicky či náhodně. Článek je zaměřen na distributory v MLM organizacích a využívání znalostního managementu právě u těchto pracovníků.

1.1 Znalosti a znalostní management

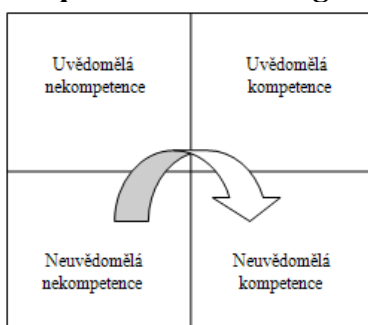
Definování znalostního řetězce D-I-Z (data, informace, znalosti) je jednou z podmínek pro pochopení problematiky. Pojem data může v různých oborech interpretovat různé skutečnosti. V oblasti managementu podle Šlapáka [12, s. 2] představují data signály, jejichž působení jsou subjekty vystaveny, zachytí je a porozumí jim. Jestliže však subjekt začne data používat k rozhodování, stanou se informací. Truneček [13, s. 13] uvádí vymezení znalosti dle M. Kleina, kdy znalost je schopnost využít vzdělání, zkušenosti,

hodnoty a odbornost subjektu jako rámec pro vyhodnocení dat, informací a zkušeností k výběru odpovědi na danou situaci. Bureš [3, s. 27] pak uvádí definici znalosti dle Speka: „Znalost je množina vhledů, zkušeností a procedur, které jsou považovány za správné a pravdivé a které tím řídí myšlenky, chování a komunikaci mezi lidmi.“ Znalost tak zahrnuje vše, co člověk poznal, zkusil, naučil se, a to také může v různých oblastech využít.

Pokud existuje určitý problém, je třeba nalézt specifické znalosti, které nám jej pomohou vyřešit. Je tak možné zjistit, co již bylo zaznamenáno v podobě informací nebo hledat u jiných lidí, se kterými budeme komunikovat. [5] Větší množství znalostí se nachází právě v hlavách lidí, kteří je však nikde nezapsali. Takové znalosti se nazývají tacitní. Jsou spojené s osobními vlastnostmi, zkušenostmi a kvalitami osoby, a právě to je dělá velmi těžko formulovatelnými a komunikovatelnými, a mnohdy neuvědomělymi. [10] Explicitní znalosti je možné předat formálním jazykem různými formami komunikace. [9] Tyto znalosti lze tedy snáze komunikovat, zaznamenávat, ukládat a prozkoumávat.

Znalostní management vychází z definice znalosti a jedná se o úmyslnou činnost, při které je cílem zajistit, aby se ty pravé znalosti dostali v pravou chvíli k těm lidem, kteří je zrovna potřebují. [11] Grublová a Franek [8, s. 43] znalostní management chápou jako systematický proces vyhledávání, výběru, organizace, koncentrace a prezentace poznatků takovým způsobem, který pomáhá v organizacích zvyšovat úroveň, na jaké zaměstnanci rozumí konkrétním oblastem. Collins a Parcel [5] zdůrazňují, že při managementu znalostí jde spíše o to, abychom uměli v organizaci sledovat ty, kteří znají a rozvíjeli takovou firemní kulturu a technologii, která jim umožní a přiměje je mluvit. Připomínají také, že není třeba tvořit velká skladiště znalostí, ale je důležité přisuzovat větší hodnotu znalostem v hlavách lidí a hledat cesty, jak zvýšit mobilitu těchto znalostí. Na jednom konci tak stojí umění zachytit znalosti a na druhém umět je komunikovat s ostatními lidmi. Komunikace je tedy důležitým prvkem znalostního managementu. Při řízení znalostí v podniku je dle autorů ideálním výsledkem taková situace, kdy lidé řídí znalosti bez toho, aby to považovali za povinnost či nějaký úkol. [5] Tento stav je ideální, organizace však předtím prochází čtyřmi kroky, které jsou ukázány na obr. č. 1.

Obr. 1: Čtyřfázový model implementace managementu znalostí v organizaci



Zdroj: [5, s. 25]

První fází je neuvědomění si možnosti řízení znalostí. Další fází je uvědomění, že znalosti je třeba řídit, avšak organizace není ještě schopna management znalostí vykonávat. Je možné namítnout, že znalosti nelze řídit, není možné jim určit, kde mají být, komu mají sloužit. Je však možné začít vytvářet prostředí, kde sami pracovníci budou mít prostor a nástroje ke sdílení znalostí. Uvědomění si potřeby změny prostředí pro efektivní využívání znalostí pak vede k dalšímu kroku. Zavedení programů a poskytnutí relevantních nástrojů a zdrojů pro sdílení znalostí, a také budování prostředí, které toto sdílení bude podporovat, obsahuje třetí fáze, tzv. uvědomělá kompetence. Cílem je pak neuvědomělá kompetence,

kdy šíření znalostí představuje automatické činnosti. Zaměstnanci je provádějí samovolně, jsou pro ně přirozené a staly se standardem. [5]

1.2 Znalostní strategie

Explicitní a tacitní znalosti mají rozdílné požadavky na řízení, a proto je třeba rozlišovat, jaká znalostní strategie je v organizaci uplatňována. U kodifikační strategie je práce založena na opakovaných postupech, kdy se pracuje především s explicitními znalostmi. Vytvářejí se široké databáze, pro které je třeba pracovníků, kteří jsou schopni generovat znalosti z databází. Personalizační strategie je založena na kreativě a k produktu je přístupováno individuálně. Lidé pracují především se znalostmi v tacitní formě. Aby se znalosti neznehodnotili, nedoporučuje se je převádět na explicitní. Pracovníci musejí být pečlivě vybíráni, v úvahu by měl být brán styl jednání s lidmi, a také způsobilost vhodně komunikovat, jelikož přenos tacitní znalosti závisí především na komunikaci a vztazích mezi lidmi. Takoví pracovníci mohou být pro organizaci podstatně dražší, proto je možné volit i jiný než trvalý pracovní poměr. [11]

1.3 Charakteristické rysy znalostního pracovníka a specifika jeho řízení

Jak již bylo zmíněno, u znalostního managementu jde především o to, aby ti, kteří mají znalosti, je komunikovali dále. Takoví pracovníci, kteří znalosti vlastní, mají své specifické rysy a je možné je dle nich identifikovat a řídit je: [11]

- Pracovník disponuje znalostí, která je specifická, nemá ji mnoho dalších,
- pracovník má tu schopnost, že dokáže znalost využít v praktickém směru,
- znalost pracovníka nemusí být uvědomělá, může být z části podvědomá,
- majitelé a další pracovníci mají ke znalosti daného pracovníka omezený přístup a nemohou se ji z nějakého důvodu (například časového, finančního či z důvodu omezených schopností a dovedností) naučit,
- práce znalostních pracovníků je často duševní,
- pracovníka nelze řídit jen příkazy, jelikož je složitější definovat jeho úkoly,
- pracovníka lze těžko kontrolovat, protože manažer nemá stejné znalosti jako pracovník, proto je těžké kontrolovat správné vykonávání úkolu,
- hůře se školí pracovníci - část znalostí je podvědomá, lze je hůře předávat,
- pokud pracovník z firmy odejde, může tento fakt způsobit značné problémy.

1.4 Multilevel marketing a jeho princip

MLM je uplatňován především v organizacích, které umožňují prodej výrobků či služeb spotřebiteli bez využívání více distribučních článků. [14] Přímý prodej je forma osobní komunikace se zákazníky na B2B i B2C trhu mimo kamenné prodejní místo, kdy cílem je dosažení prodeje produktu nebo služby. [4]

Specifikum multilevel marketingu spočívá ve způsobu rozšiřování podnikové sítě a kompenzace, kdy je možné odměnit distributora nejen za jeho prodej, ale také za prodej všech dalších prodejců, které do sítě a k takové činnosti přivedl. [6] MLM princip je tak založen na tvorbě podnikové sítě. Dle Dědiny a Malého [7] struktura podnikové sítě v sobě spojuje procesní řízení s managementem znalostí a nese sebou charakteristické prvky, jako jsou autonomie, flexibilita, vnitropodnikatelství a sebeřízení zaměstnanci.

2 Metody

Metodou, která měla za cíl nalézt prvky znalostního managementu v MLM organizacích a zjistit úlohu znalostního managementu v její distribuční síti, byla analýza obecných principů fungování MLM organizace a přenosu znalostí v podnikové síti při využití sekundárních zdrojů, dále pak kvalitativní výzkum založený na individuálních rozhovorech s deseti manažery zkoumané organizace.

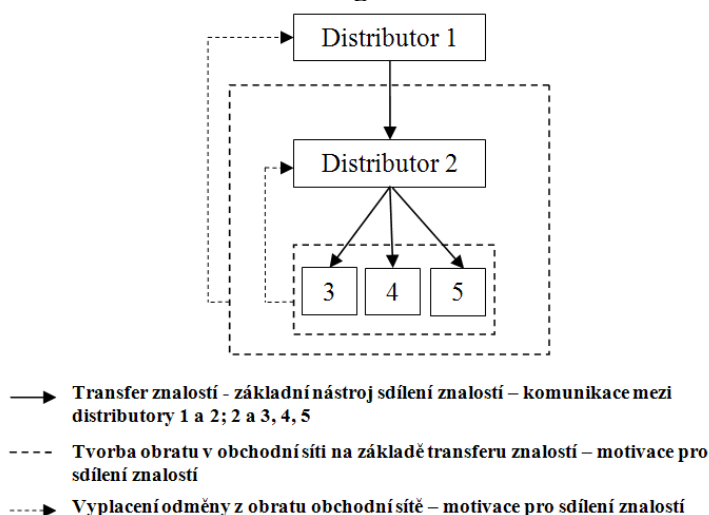
Kvalitativní výzkum probíhal v únoru 2013. Rozhovory probíhaly individuálně s každým z manažerů. Ti odpovídali na připravené otázky s případnými doplňujícími otázkami, které měly doplnit, a také ověřit odpovědi manažerů. Cílem bylo vymezit vztah manažerů zkoumané MLM organizace ke znalostnímu managementu, zjistit povědomí o jeho působení a roli v MLM organizaci, a také identifikovat proces práce distributora v MLM síti a v návaznosti na to práci se znalostmi. Na základě kvalitativního výzkumu byla provedena analýza procesu práce manažerů a distributorů ve zkoumané MLM organizaci, byly analyzovány zdroje znalostí a jejich sdílení a byl vymezen vztah distributorů zkoumané organizace k řízení znalostí. Individuální rozhovory probíhaly s deseti manažery, kteří zastávají v distribuční síti pozice manažera od středních až po nejvyšší. Výsledkem pak bude určení zdrojů a sdílení znalostí v konkrétní MLM organizaci a definování principu sdílení znalostí v MLM organizaci.

3 Rozbor problému

3.1 Prvky znalostního managementu v MLM organizacích

V této části práce bude na základě analýzy obecných principů MLM podnikových sítí a jejich fungování popsáno, jakou roli všeobecně mají znalosti v MLM organizacích a v návaznosti na to jaké jsou konkrétní prvky znalostního managementu, které je možné všeobecně v MLM organizacích identifikovat. Analýza byla provedena na základě sekundárních zdrojů. Podniková síť v sobě spojuje procesní řízení s managementem znalostí. Základem práce v MLM je tvorba podnikové sítě, jejíž jednotliví členi slouží jako nástroj pro předávání znalostí. Jak funguje mechanismus tvorby podnikové sítě v MLM a proč je možné tvrdit, že součástí podnikové MLM sítě je management znalostí ukazuje obr. č. 2.

Obr. 2: Tvorba sítě, mechanismus transferu znalostí a motivaci pro sdílení znalostí v MLM organizacích



Zdroj: vlastní zpracování

Každý distributor v MLM organizaci může vytvářet vlastní podnikovou distribuční síť. Z obr. č. 2 tak vyplývá, že distributor 1 zapojil do své podnikové sítě distributora 2. Aby se distributor 2 do sítě oficiálně zapojil, musel získat informace od distributora 1. Jakmile se distributor 2 do sítě oficiálně zapojí, distributor 1 se stává jeho tzv. sponzorem, jehož úkolem je sdílet s novým distributorem 2 znalosti k tomu, aby i on mohl dále rozšiřovat podnikovou síť a sám efektivně pracovat. Záchytným bodem v tomto procesu je tak pro distributora právě jeho sponzor, jehož hlavním úkolem ve vztahu k distributorovi 2 je předat mu znalosti, které může uplatnit a přeměnit je na zisk. Základním nástrojem předání znalostí v MLM organizacích je komunikace mezi distributorem 1 a 2. Jakmile distributor 2 zapojí do podnikové sítě další distributory (3, 4, 5), stává se z něj také sponzor a nese stejnou odpovědnost za předání znalostí jako jeho sponzor, který ho do sítě zapojil.

Motivací pro sdílení znalostí je právě tvorba a rozšiřování obchodní sítě, ve které se tvoří obrat z prodeje výrobku či služby. V návaznosti na obrat vytvořené podnikové sítě je tvořen zisk, ze kterého je distributorovi vyplácena určitá část ve formě bonusu. Rozšiřování podnikové sítě je tak podstata práce každého distributora v MLM organizaci, a proto nemůže v organizaci obstát, aniž by nesdílel znalosti s dalšími spolupracovníky. Bez tvorby znalostí při vykonávání činnosti, jejich identifikace, šíření a využívání správnými lidmi ve správný čas se nevytváří obrat a není možné dosáhnout zisku. Je tak v zájmu každého organizace a distributora, aby vytvářel, vyhledával a přijímal znalosti, osvojil si je, a dále je sdílel s dalšími, a tím je přeměnil na hodnotu a v návaznosti na zisk.

Cílem práce je tak spojovat ty, kteří vědí a ty, kteří potřebují vědět, a v návaznosti na to předávat znalosti (viz. obr. č. 2). Čím více kvalitních znalostí je komunikováno k těm správným lidem, tím je organizace i distributor úspěšnější. MLM síť tak představuje způsob, jak vytvářet, formovat a realizovat přínosy ze znalostí. Prostřednictvím sdílení znalostí, problémů a jejich řešení získávají lidé přístup ke znalostem, které jsou v celé komunitě již identifikovány a uchovány, a díky tomu může každý jednotlivec fungovat sám efektivněji.

Z výše uvedeného je patrné, jak se potřeba znalostního managementu projevuje v MLM organizaci. Avšak jaké jsou konkrétní prvky, které se v MLM struktuře projevují, ukazuje následující text. V této části jsou uvedeny charakteristiky znalostního managementu dle Collinse a Parcela [5], a dále dle Mládkové [11], které jsou porovnány s principy fungování MLM organizací. Popsány jsou vždy nejprve charakteristiky řízení znalostního managementu v organizacích dle výše jmenovaných autorů a následně je uvedeno, jak se projevují v MLM organizacích.

Dle Collinse a Parcela [5] při řízení znalostí není možné přímo fyzicky řídit znalosti, ale je možné řídit prostředí, ve kterém jsou znalosti tvořeny, sdíleny, přijímány a aplikovány. Vhodné prostředí obsahuje společnou infrastrukturu, prostředky, správné aktivity, kdy lidé instinktivně sdílejí znalosti a vedení, kdy se učení a sdílení očekává. V MLM strukturách se tyto prvky projevují následovně:

- Podstata MLM organizace sama vyžaduje předávání znalostí (obr. 2),
- společnou infrastrukturou je zde sama podniková síť,
- prostředky či nástroje pro sdílení znalostí představují sami účastníci v síti a jejich vzájemná komunikace,
- lidé instinktivně hledají, sdílejí a používají znalosti, jelikož bez nich nemohou dosáhnout výsledků (viz. obr. 2),

- učení a sdílení znalostí je podstatou práce, vždy se od účastníků očekává.

Jak bylo již zmíněno v kapitole 1.3, dle Mládkové [11] má znalostní pracovník své charakteristické rysy. Při porovnání charakteristických rysů znalostního pracovníka s pracovníkem (distributorem) v MLM organizaci je možné nalézt u MLM pracovníků následující shodné prvky:

- Rozšiřování sítě a prodej vyžaduje specifické znalosti z několika oborů,
- MLM pracovník prodává a rozšiřuje síť na základě získaných a vlastněných znalostí, znalost tedy využívá v praxi,
- MLM pracovník specifickou znalost prodeje, oslovení potenciálních distributorů, obchodního vyjednávání, vedení distributorů atd. mnohdy považuje za automatickou, často specifický um, který používá při obchodním vyjednávání, používá podvědomě,
- činnost probíhá na základě komunikace, jedná se o práci duševní,
- organizace nemůže bez pracovníků s těmito znalostmi distribuovat své výrobky a rozšiřovat distribuční síť, jelikož administrativní části organizace, tedy vedoucí pracovníci samotného podniku či majitelé tuto znalost nevlastní, je specifická právě pro distributory v podnikové distribuční síti a ostatní pracovníci k ní mají omezený přístup,
- všichni noví spolupracovníci nejsou schopni tyto znalosti nabýt a prakticky užívat, mnoho jich po zahájení spolupráce brzy vztah ukončuje, je tedy namáhavé takovou znalost předat a získat.

Podstatné je také identifikovat znalostní strategii v MLM síti. Uplatňována je personalizační, což je možné tvrdit na základě následujících charakteristik:

- V MLM podnikové síti jsou využívány především tacitní znalosti:
 - schopnost zapojit distributora do sítě a efektivně podnikovou síť rozšiřovat je individuální, odvíjí se od schopnosti komunikovat a měnit vnímání a postoje příjemce komunikované zprávy,
 - schopnost komunikace a předání znalostí, které může distributor použít v praxi, je odvislá od tacitních znalostí, které si manažer při své práci mnohdy neuvědomuje a je obtížné je dále předávat,
- přímý prodej i rozšiřování sítě a v návaznosti na to vedení lidí probíhá s každým účastníkem individuálně, dle jeho potřeb a dané situace, není zde definován přesný postup, který je striktně dodržován při komunikaci s jednotlivými účastníky, jedná se spíše o doporučení, komunikace je tak individuální dle dané situace, a to především na základě individuality každého jedince, jeho potřeb a aktuálních schopností,
- výběr spolupracovníků v MLM organizaci probíhá na základě jejich znalostí a schopností, ale také na základě jejich stylu jednání s lidmi, způsobilosti vhodně komunikovat a zvládat týmovou práci (výběr však není myšlen v klasickém slova smyslu, ale probíhá na základě samovolného vytříbení pracovníků, zapojit se do spolupráce může každý, schopní jedinci se jmenovanými způsobilostmi pak vztah pravděpodobně neukončí),
- pracovní poměr je na bázi volné spolupráce nikoli trvalého pracovního poměru, distributoři nevystupují v organizaci jako zaměstnanci,

- přenos znalosti závisí především na komunikaci a vztazích mezi distributory, jelikož je zde absence vztahu nadřízeného a podřízeného (komunikace není založena na hierarchii, přesto, že struktura je liniová a hierarchicky uspořádaná).

Z výše uvedených charakteristik a tvrzení vyplývá, že prvky znalostního managementu nacházející se obecně v MLM organizacích jsou následující:

- Podstatou práce distributora je identifikace, sdílení, přijímání a uplatňování znalostí pro vytvoření určité hodnoty, nejedná se tedy pouze o sdílení informací a dat, ale řízení znalostí,
- organizační síť přímo vyžaduje sdílení znalostí a jsou zde k tomu určeny nástroje, především v podobě komunikace mezi distributory,
- jsou nastaveny motivátory pro sdílení znalostí - motivem pro práci je odměna, která je založena na množství a kvalitě předaných znalostí,
- je uplatňována znalostní strategie – personalizační,
- charakteristiky znalostního pracovníka odpovídají pracovníkovi v MLM organizaci a jeho charakteru práce,
- přenos a sdílení znalostí probíhá celou organizací, distributor znalosti zachycuje, na druhé straně je motivován komunikovat je dále do sítě.

Na základě definovaných prvků je možné říci, že samotná tvorba MLM sítě a její princip jsou vytváření, šíření a přijímání znalostí otevřeny a jsou samotným systémem MLM vyžadovány. Struktura MLM sítě, nastavený motivační systém, komunikační nástroje a celkové prostředí tak podporují předávání znalostí.

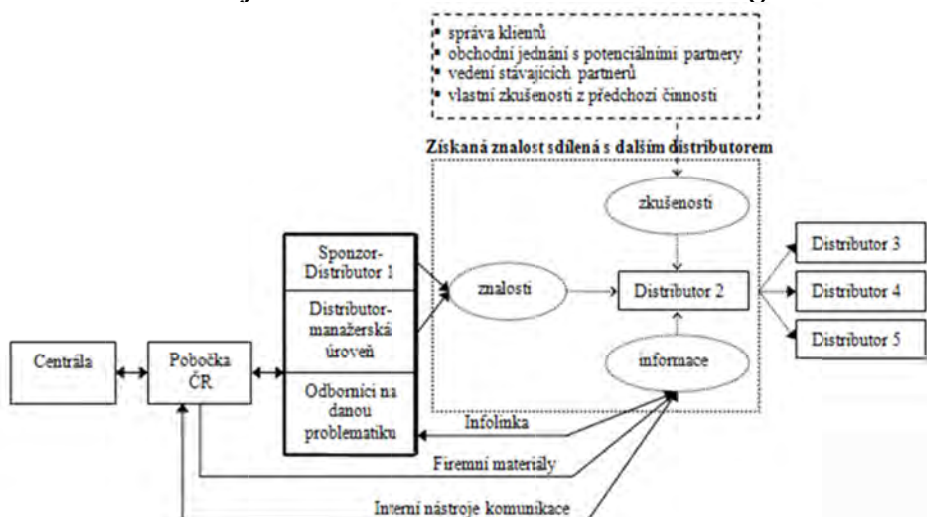
3.2 Znalostní management ve zkoumaném podniku

Organizace, ve které byl zkoumán znalostní management, působí mezinárodně ve třiceti zemích světa. Do České republiky vstoupila v roce 1993. Zabývá se výrobou výživových doplňků, kosmetiky a šperků. Celkový počet registrovaných účastníků v síti v České republice je 300 000, aktivních distributorů v současné době je 60 000. Obrat organizace v České republice za rok 2012 činil 750 mil. Kč. Celosvětový obrat za rok 2012 byl 313 milionů dolarů. Využívaná prodejní metoda je přímý prodej person to person a formou odměňování je multilevel marketing. Organizační struktura je rozdělena na dvě části. První je výrobní a administrativní, druhá je podniková distribuční síť, kterou se tento článek zabývá.

Pro zjištění postavení znalostního managementu v této organizaci byla provedena analýza práce manažerů v síti, a dále analýza zdrojů a sdílení znalostí. Podkladem pro analýzu byl kvalitativní výzkum v podobě individuálních rozhovorů s deseti manažery. Kvalitativní výzkum zjišťoval, kdo jsou tvůrci a šířitelé znalostí, kdo jsou příjemci a jak se tento proces předávání znalostí odráží v práci distributorů, a také jak je tento princip ovlivňován samotnou organizací.

Distributory v podnikové síti je možné dělit na dvě úrovně. Manažerská úroveň znamená, že distributor dosáhl v organizaci na základě odvedené práce pozice organizačního manažera. Distributorská úroveň značí, že distributor manažerské pozice nedosáhl. Podmínky pro rozšiřování sítě a prodej výrobků mají obě úrovně totožné. Obrázek 3 znázorňuje zdroje a sdílení znalostí ve zkoumaném podniku.

Obr. 3: Zdroje a sdílení znalostí ve zkoumané organizaci



Zdroj: vlastní zpracování

Centrála společnosti je iniciátorem celé podnikové distribuční sítě. Pobočka České republiky, která je administrativní částí organizace, poskytuje informace o fungování organizace jako celku, o jejích procesech, napomáhá distributorům zjistit, kde mají informace nalézt, od koho je mohou získat, přijímá zpětnou vazbu ze všech oblastí od manažerů i distributorů a poskytuje firemní a marketingové materiály a administrativní zázemí. Komunikuje také s centrálou společnosti a informace získané od ní předává manažerům, kteří je pak komunikují přes jednotlivé distributory do celé sítě. Jelikož organizace působí v segmentu zdraví (výroba výživových doplňků), podstatným zdrojem informací jsou také odborníci na danou problematiku, v tomto konkrétním případě jimi jsou lékaři, kteří poskytují informace a doporučení prostřednictvím informační linky.

Za tvůrce a zároveň zdroj znalostí je možné označit samotné distributory v podnikové distribuční síti. Podstatné znalosti potřebné k činnosti prodeje výrobků a rozšiřování distributorské sítě získávají distributoři především od svých sponzorů (viz. obr. 3). Jak je z obrázku patrné, zdrojem znalostí pro distributora může být nejen jeho sponzor, ale také distributor v tzv. horní linii v dané struktuře, který dosáhl manažerské úrovně. Znalost distributora se však zároveň formuje na základě jeho vlastních zkušeností z vykonávané činnosti, z minulé činnosti, získaných informací, z komunikace s klienty, z jednání s potenciálními partnery atd., a proto je možné distributory zároveň označit za tvůrce znalostí, kteří potřebné znalosti dále identifikují, sdílejí s dalšími a zároveň využívají v praxi.

Základním nástrojem pro sdílení znalostí uvnitř organizace je osobní komunikace mezi sponzory a distributory. Základním prostředkem je tzv. pracovní porada, která probíhá formou diskuse mezi distributorem a manažerem. Ta se může týkat jak výrobků dané organizace, jejich užití, prodeje atd., tak rozšiřování podnikové sítě. Především zde dochází ke sdílení znalostí. Dalším prostředkem pro přenos znalostí jsou školení, tzv. produktová, obchodní či odborná, která vedou již zmiňovaní odborníci, a také zástupci deseti manažerů s nejvyššími obraty. Z obrázku je patrné že se zde projevuje obecný princip transferu znalostí a tvorby sítě a v návaznosti tedy obecné prvky znalostního managementu v MLM organizacích, které vyplývají z obr. č. 2 a kapitoly 3.1.

Ve zkoumaném podniku kromě analýzy zdrojů a sdílení znalostí byl zkoumán vztah ke znalostnímu managementu mezi samotnými distributory. Z provedeného výzkumu vyplynulo, že distributoři pojmu znalostní management přiřazují jiný význam, a to takový,

který odpovídá definici managementu ve smyslu plánování, organizování, vedení lidí, personalistka a kontrola. Nerozlišují tak pojem management (pro distributory především ve významu vedení lidí) a management znalostí. Výzkum ukázal, že při definování pojmu znalostní management distributoři význam znalostního managementu při své práci identifikují a s využíváním managementu znalostí při činnosti v MLM síti se ztotožňují.

4 Diskuse

Na základě určení obecných prvků znalostního managementu v MLM organizacích, analýze zdrojů a sdílení znalostí v konkrétní MLM organizaci, a také individuálních rozhovorů s manažery je možné určit, zda a jakým způsobem je znalostní management v organizaci aplikován. Je možné tvrdit, že v MLM organizacích je obecně vytvořené prostředí pro automatické sdílení znalostí, které sebou nese samotný princip fungování MLM sítě. Jednotlivé podmínky a nástroje však ovlivňuje sama konkrétní organizace.

Na základě analýzy znalostního managementu v konkrétní zkoumané MLM organizaci je možné tvrdit, že se zde projevují obecné prvky znalostního managementu popsané v kapitole 3.1 a znalostní management je zde strategicky aplikován. Samotná organizace (centrála) iniciovala síť a volbou MLM distribučního systému, který již sám o sobě nese prvky podporující přenos znalostí, určila její podmínky, nástroje přenosu znalostí, nastavila motivační faktory pro přenos znalostí, a tím podporuje a posiluje tvorbu, zachycování, sdílení a využívání znalostí. To znamená, že vytvořila určitý mechanismus řízení znalostí. Nejedná se o nahodilé kroky, organizace strategicky nastavila firemní prostředí, ve kterém sami distributoři automaticky tvoří, uchovávají, předávají a využívají znalosti potřebné k jejich činnosti, k vytvoření hodnot a v návaznosti zisku.

Vytvořeným mechanismem řízení znalostí se formuje značná hodnota pro zákazníka. Distributor je samotným MLM systémem motivován k řízení a především sdílení informací a znalostí. Zákazníkovi (v případě prodeje produktu) či potenciálnímu a stávajícímu distributorovi (v případě rozšiřování sítě) tyto znalosti předává. Je však také motivován k předávání právě kvalitních informací a znalostí, protože bez nich nedojde k prodeji, k rozšíření sítě a nebude vytvářen obrát, ze kterého distributorovi plyne zisk. Tento mechanismus vycházející z MLM systému ve spojení s přímým prodejem, který zajišťuje osobní odpovědnost, automaticky pobízí distributora k šíření kvalitních informací, a to může, oproti jiným komunikačním nástrojům, přinášet značnou hodnotu pro zákazníka v podobě profesionálního poradenství a vedení. Zároveň tak může organizaci přinést konkurenční výhodu v podobě věrných zákazníků a spolupracovníků.

Z pohledu konkrétní zkoumané MLM podnikové distribuční sítě a jejich distributorů se zde, dle zjištěných poznatků, řízení znalostí projevuje, avšak není pro samotné distributory patrné. Z individuálních hloubkových rozhovorů s manažery zkoumané distributorské části je zřejmé, že pojem znalostní management definují jako management především řízení lidí. Neidentifikují tak rozdíl mezi řízením lidí a znalostí. Z rozhovorů vyplynul jistý rozpor, jelikož manažeři při rozhovorech jako podstatu práce uváděli především řízení lidí. Po vymezení definice znalostního managementu identifikovaly řízení znalostí jako podstatu práce distributora v MLM podnikové síti. Je tak možné konstatovat, že manažeři zcela přesně nedokázali definovat znalostní management, avšak při upřesnění definice potvrzují, že řízení a především sdílení znalostí je podstata jejich práce. To, současně s analýzou jejich činnosti v MLM organizaci, vede k tvrzení, že znalosti zachycují, sdílejí, využívají, tedy spravují a řídí, avšak neuvědoměle. Jedná se tak o jejich podvědomé řízení. Je tedy možné usuzovat, že se jedná o čtvrtou fázi implementace managementu znalostí, kdy organizace

podporuje vytvořené prostředí a distributoři provádějí aktivity znalostního managementu automaticky a přirozeně, aniž by si je uvědomovali.

V případě iniciátora sítě se tak jedná o strategické řízení, kde však velkou roli hraje samotná síťová organizační struktura, její princip a podstata práce manažerů a distributorů, jelikož každý manažer či aktivní distributor je představitelem klíčového mechanismus pro sdílení znalostí. V případě distributorů se jedná o neuvědomělou kompetenci, kdy všichni manažeři i distributoři automaticky a podvědomě znalosti vytvářejí, identifikují, uchovávají a sdílejí.

Výše popsaným se ukazuje, že je zde vytvořeno prostředí, které umožňuje nalézt a sledovat ty, kteří vědí, a zároveň je vytvořen motivační systém, který je přiměje mluvit. Potřeba získávání a zároveň sdílení znalostí se projevuje u každého distributora, jelikož distributoři vědí, že jedině sdílením toho, co se v organizaci již ví, se dá dosáhnout výsledků. Tím se tak zvyšuje mobilita znalostí, které jsou uloženy především v hlavách lidí. Pro vytváření, identifikaci, uchovávání, předávání a využívání znalostí slouží tedy především lidský faktor a není tak třeba vytvářet velké databáze či skladiště znalostí.

Doporučení pro organizaci by bylo možné nalézt především v rozšíření informací o znalostním managementu a pochopení jeho principů mezi distributory. Porozumění této problematice by mohlo napomoci pochopení procesu vytváření a šíření znalostí a napomohlo by tak především začínajícím distributorům v základních otázkách, proč jsou činnosti v organizaci prováděny určitým způsobem a jaká z toho vyplývá konkurenční výhoda jak pro podnik, tak pro samotné distributory. I přesto, že cílem znalostního managementu je, aby lidé sdíleli znalosti podvědomě, přirozeně, bez příkazů a nařízení, může být pro organizaci přínosné, pokud distributoři o existenci znalostního managementu vědí a znají jeho základní principy. Tento fakt by mohl vést k již zmiňovanému pochopení vykonávaných činností a procesů, a tedy k pochopení samotného principu MLM. Jelikož se mnohdy do MLM organizací zapojují distributoři, kteří nemají žádné zkušenosti s tvorbou distribuční sítě a principem MLM a nejsou zde stanovena žádná kritéria pro vstup do organizace (např. dosažené vzdělání, praxe, v oboru apod.), je možné chápat rozšíření informací o znalostním managementu a jeho funkci v MLM organizaci jako přínos, který urychlí porozumění principu tvorby MLM sítě a vytvoří tak prostor pro efektivní využití daného systému.

Závěr

Cílem tohoto článku bylo nalézt prvky znalostního managementu v MLM organizacích, analyzovat sdílení znalostí v konkrétní MLM organizaci a tím zjistit, zda organizace a její distributoři řídí znalosti cíleně. Na základě zkoumání fungování principu MLM organizací, prvků znalostního managementu v MLM organizacích, analýzy zdrojů a sdílení znalostí v MLM organizaci a kvantitativních rozhovorů s distributory bylo zjištěno, že organizace (centrála) v oblasti distribuce, na kterou byl tento článek zaměřen, aplikuje strategicky znalostní management, jelikož prostřednictvím distributorů zajišťuje tvorbu, zachycování, sdílení znalostí, a tedy i jejich komunikaci k těm, kteří znalosti potřebují. Využívá tedy mechanismus, prostřednictvím kterého je možné cíleně znalosti řídit.

Distributoři konkrétní zkoumané MLM sítě provádějí zachycování a komunikaci znalostí podvědomě, aniž by byli sami seznámeni s podstatou znalostního managementu. Distributoři tak realizují znalostní management na základě neuvědomělé kompetence, tedy čtvrté fáze implementace znalostí v organizaci. To je možné tvrdit na základě zjištění, že

manažeři a distributoři znalosti zachycují a šíří, znají celkový mechanismus pohybu znalostí v organizaci, vědí, od koho mohou znalosti získávat, kde je sdílet a tyto činnosti provádějí automaticky a jsou podvědomé. V distributorské síti tak není podstatné, že její účastníci neznají teoretický základ řízení znalostí, je podstatné, že se pro ně zachycování a sdílení znalostí stalo standardem. Jelikož je hlavním účelem znalostního managementu dosažení vyšší prosperity podniku, může být proto MLM distribuční síť značnou konkurenční výhodou oproti podnikům distribuujícím výrobky tradičním způsobem. Přínosem tohoto článku může být zjištění, jak organizace, která funguje na principu MLM, sdílí znalosti, jak takový mechanismus funguje, kdo znalosti řídí a jakou roli zde hrají jednotliví účastníci.

Poděkování

Tento článek byl zpracován s podporou výzkumného projektu SG FES 03/2013.

Reference

- [1] AWAD, M., E., GHAZIRI, H., M. Knowledge Management. New Delhi: Dorling Kindersley, 2007. ISBN 978-81-317-1403-4.
- [2] BARTÁK, J. *Řídit nebo vést*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010, 127 s. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-34-9.
- [3] BUREŠ, V. *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 212 s. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-247-1978-8.
- [4] CHONKO, L. B., WOTRBUA T. R. and T. W. LOE. Direct Selling Ethics at the Top: An Industry Audit and Status Report. *Journal of Personal selling & Sales Management*. 2002, XXII, n. 2.
- [5] COLLISON, Ch., PARCELL, G. *Knowledge management*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005, 236 s. ISBN 80-251-0760-4.
- [6] Coughlan, A. T., GRAYSON, K.: *Network marketing organizations: Compensation plans, retail network growth, and profitability*. *International Journal of Research in Marketing*. 1998, č. 15.
- [7] DĚDINA, J., MALÝ, M. *Moderní organizační architektura*. Praha: Alfa Publishing, 2005, 170 s. Management studium. ISBN 80-868-5111-7.
- [8] GRUBLOVÁ, E., FRANEK, J. Essential of Knowledge Management. *Economics, Management, Innovation*. 2009. ISSN 1804-1299.
- [9] HERSCHEL, R., NEMATİ, H. T. and STEIGER, D. Tacit to explicit knowledge conversion: knowledge exchange protocols. *Journal of Knowledge Management*. 2001, vol. 5, issue 1, p. 107-116. DOI: 10.1108/13673270110384455. Available at WWW: <<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/13673270110384455>>
- [10] KIMBLE, C., NEMATİ, H. a STEIGER, D. What Cost Knowledge Management? The Example of Infosys: knowledge exchange protocols. *Global Business and*

Organizational Excellence. 2013, vol. 32, issue 3, p. 6-14. DOI: 10.1002/joe.21480.
Available at WWW: <<http://doi.wiley.com/10.1002/joe.21480>>

- [11] MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostí v praxi*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004, 155 s. Management studium. ISBN 80-86419-51-7.
- [12] ŠLAPÁK, O. Data, informace, znalosti. *Electronic Journal of Philosophy*. 2003. ISSN 1211-0442.
- [13] TRUNEČEK, J. *Management znalostí*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2004, xii, 131 s. ISBN 80-717-9884-3.
- [14] *What is direct selling?: Introduction*. Wfdsa.org [online]. Washington: World Federation of Direct Selling Associations, Copyright 2000-2012 [cite 2012-04-21]. Available at WWW: <http://www.wfdsa.org/about_dir_sell/index.cfm?fa=whatisds>

Kontaktní adresa

Mgr. Zita Košnarová

Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní
Studentská 95, 532 10 Pardubice, Česká republika
E-mail: zita.kosnarova@student.upce.cz
Tel. číslo: 466 036 664

Received: 27. 08. 2013

Reviewed: 09. 10. 2013, 20. 10. 2013

Approved for publication: 04. 11. 2013