

## Znalostný manažment ako podstatný determinant udržateľnosti konkurencieschopnosti podniku<sup>1</sup>

Andrej MIKLOŠÍK – Eva HVIKDOVÁ – Štefan ŽÁK\*

---

### Knowledge Management as a Significant Determinant of Competitive Advantage Sustainability

#### Abstract

*National economies are looking for ways to stabilize their performance and ensure continuous economic growth. Innovative environment that supports innovation activity of enterprises can stimulate firms to increase efficiency and finding new business opportunities. Strategic innovation and continuous process of innovation are the determinants of sustainable competitive advantage. The authors of this paper prove on the base of the empirical study the existence of causal relationship between the implementation of the principles of knowledge management and the innovation potential of enterprises. Thus they indirectly demonstrate the existence of a causal nexus between the change towards a learning organization and the sustainable competitive advantage achievement. Knowledge management can be then designated as an important determinant of the sustainable competitiveness.*

**Keywords:** *innovation, knowledge management, sustainable competitive advantage*

**JEL Classification:** D83, M21

---

#### Úvod

V období globálnej krízy svetové hospodárstvo čelí novým výzvam a jednotlivé ekonomiky hľadajú spôsoby, ako zastaviť prepád a nadviazať na hospodársky rast z predchádzajúcich rokov. Je potrebné stabilizovať hospodárske prostredie

---

\* Andrej MIKLOŠÍK – Eva HVIKDOVÁ – Štefan ŽÁK, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra marketingu, Dolnozemská cesta 1, 852 35 Bratislava 5; e-mail: miklosik@euba.sk; eva.hvizdova@euba.sk; stefan.zak@euba.sk

<sup>1</sup> Stať je výstupom riešenia výskumného projektu VEGA 1/0418/11 *Udržateľný marketing a udržateľná spotreba*.

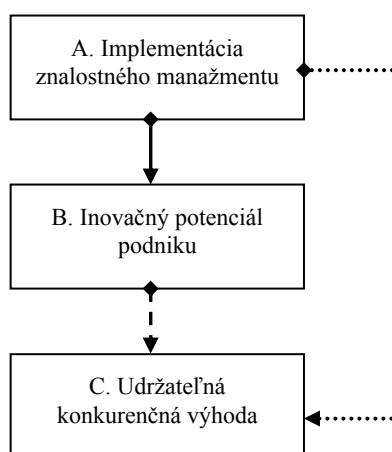
a vytvoriť podmienky, ktoré budú aktivizovať hospodárske subjekty a stimulovať ich k hľadaniu nových príležitostí a tvorbe novej pridanej hodnoty, čo v konečnom dôsledku spolu s obnovením dôvery spotrebiteľov umožní zastaviť špirálu poklesu. Nová ekonomika, charakterizovaná dynamickým prostredím, nedeterministickými zmenami vo vývoji, turbulenciami a maximálnou intenzitou konkurenčného zápasu, núti podniky hľadať nové zdroje konkurenčnej výhody. V tejto súvislosti sa do popredia dostáva udržateľná konkurenčná výhoda, ktorá podniku zabezpečí dlhodobý rast a získanie želanej trhovej pozície.

Cieľom predkladanej state je preukázať súvislosť medzi implementáciou princípov znalostného manažmentu v podniku a tvorbou udržateľnej konkurenčnej výhody. Na splnenie tohto cieľa je potrebné dokázať, na základe empirickej štúdie, existenciu kauzálneho vzťahu medzi znalostným manažmentom a inovačným potenciálom podniku (obr. 1). To dosiahneme verifikáciou platnosti hypotézy  $H_0$ : *dynamické podniky s vyššou mierou inovačnej kapacity aktívne využívajú princípy znalostného manažmentu*.

V stati identifikujeme tzv. novú paradigmu zdrojov konkurenčnej výhody, ktorá umožní podniku vytvoriť podmienky udržateľnosti pozície na trhu. Tieto zdroje sú charakterizované vyššou mierou sofistikovanosti a parciálne skrytým charakterom, vďaka čomu sú ťažšie kopírovateľné konkurentmi.

Obrázok 1

**Kauzalita medzi implementáciou znalostného manažmentu a udržateľnou konkurenčnou výhodou podniku**



*Legenda:*

- ◆————→ Kauzálny vzťah A – B preukazujeme v príspevku prostredníctvom výsledkov empirickej štúdie.
- ◆ - - - - -> Na potvrdenie existencie kauzálneho vzťahu B – C poskytujeme relevantnú evidenciu.
- ◆.....→ Vzájomná kauzalita A – C bude potvrdená preukázaním príčinného vzťahu A – B.

*Prameň:* Vlastné spracovanie.

## 1. Konkurencieschopnosť podnikov ako predpoklad úspechu národných ekonomík v globalizujúcom sa medzinárodnom prostredí

Národné ekonomiky hľadajú spôsoby a nástroje na zvýšenie svojej konkurencieschopnosti na svetových trhoch. Miera konkurencie na niektorých trhoch je taká vysoká a ponuka taká presýtená, že väčšina svetových výrobcov je schopná presadzovať sa len v úzko špecializovaných segmentoch produkcie (Baláž, Trenčianska a Verček, 2004). Súhlasíme s názorom Šikulu (2011b), podľa ktorého doterajší priebeh procesu globalizácie výrazne mení charakter konkurencie a podmienky konkurencieschopnosti krajín i regiónov tak z hľadiska rýchlosti a závažnosti zmien v technologických, ekonomických, sociálnych a environmentálnych faktoroch, ako aj rastúcej interdependencie vývoja jednotlivých krajín, regiónov a lokalít. Okrem rozvinutej viacúrovňovej hierarchickej štruktúry konkurenčných vzťahov sa podľa neho rozvíjajú aj tzv. špecifické, kvázikonkurenčné vzťahy medzi subjektmi rôznych úrovní, napr. medzi štátom a transnacionálnymi korporáciami, štátom a regiónmi a lokalitami a pod.

Pozoruhodné je, že v transnacionálnych korporáciách (TNK) sa mení štruktúra aktív, pri ktorej sa relatívne znižuje podiel hmotných a zväčšuje sa podiel nehmotných – znalostných aktív. Tento jav potvrdzujú aj výsledky výskumnej štúdie elitnej skupiny 150 najvýkonnejších TNK, ktoré v rokoch 1984 až 2004, na základe znalostne orientovanej reštrukturalizácie aktív, v priemere zdvojnásobili svoje príjmy, strojnásobili svoje čisté príjmy a zošesťnásobili svoju trhovú kapitalizáciu (Bryan a Zanini, 2005).

Tieto snahy sú mimoriadne intenzívne aj v európskom priestore, čoho dokladom je aj vypracovanie stratégie s názvom *Európa 2020*. Európska komisia v rámci iniciatívy *Inovácia v Únii* kladie dôraz na inovačný aspekt ekonomiky, na zlepšenie rámcových podmienok a prístupu k financovaniu výskumu a inovácií. Jej cieľom je úsilie, aby inovatívne myšlienky viedli k vytvoreniu takých produktov a služieb, ktoré zabezpečia tzv. *inteligentný rast* a pracovné miesta. Vysokú prioritu majú inovácie, ako kľúčové predpoklady, ktoré treba pretransformovať do odvetví ekonomiky. Ako uvádza Knošková (2009), dôležité je hľadanie víťazných stratégií na získanie konkurenčnej výhody. Výsledkom je rast produkcie, pridanej hodnoty pri kontinuálnom zvyšovaní konkurencieschopnosti firiem a celej ekonomiky.

Baláž a Kľuvánková-Oravská (2006) sa venujú analýze disparít v inovačnej intenzite v rámci regiónov EÚ. Pomenúvajú dve základné skupiny faktorov, ktoré ju ovplyvňujú, a to medzinárodné (globalizácia, export, pohyb kapitálu), národné a lokálne (aglomeračné efekty, klastre, regionálne politiky orientované na inovácie). Analýzou sekundárnych údajov z Eurostatu dospeli k záveru, že

podniky s orientáciou na medzinárodné trhy disponujú vysokou inovačnou kapacitou, avšak podniky pôsobiace v regionálnej dimenzii vykazujú nižší stupeň inovačnej aktivity. Význam inovácií zdôrazňoval už Porter vo svojom diele *Konkurenčná výhoda národov* (1990), keď za hlavný determinant konkurencieschopnosti krajiny považuje schopnosť priemyslu inovovať a modernizovať. Lesáková (2011) v kritickej analýze koncepcie M. Portera uvádza, že v raste inovatívности hrajú okrem konkurenčných subjektov na danom trhu dôležitú rolu aj vysoko konkurencieschopné firmy v nadväzujúcich a podporných odvetviach na domácom trhu, osobitne dodávatelia, a to prostredníctvom ponuky efektívnejších vstupov, výmeny poznatkov, integrácie a interakcie so zákazníkmi, spätnej väzby a rýchlej komunikácie tak v sekvenčných, ako aj v paralelných aktivitách vo vertikálnom reťazci. Význam inovácií v ekonomickom rozvoji dokumentuje aj Klas (2005), keď poukazuje na širší dosah podnikových inovácií, ktoré môžu vyvolať efekty aj mimo podniku, v jeho okolí. Inovačný rozvoj sa podľa neho rozšíril na všetky podnikové aktivity, nielen externé, ale aj interné.

Svetová hospodárska kríza výrazne vplýva na jednotlivé odvetvia národného hospodárstva. V takomto štádiu vývoja hospodárskeho cyklu sa podniky vo všetkých odvetviach zameriavajú na zníženie nákladov a zvýšenie hospodárnosti. Ako kľúčovú oblasť s priamym vplyvom na produktivitu a konkurencieschopnosť podnikov možno identifikovať firemné procesy a procesný manažment. Rastúci význam zefektívňovania procesov v podnikoch zdôrazňuje Brezovský (2009): „Globálna ekonomická kríza, prehlbujúca sa recesia v národných ekonomikách, nútia odborníkov zamyslieť sa nad fungovaním procesov vo firmách.“

Jeck zachytáva dôležitú úlohu transferu znalostí a jeho aplikácie v podnikoch na efektívne fungovania ekonomiky. Ako uvádza, v súčasných vyspelých ekonomikách môžeme znalosti, učenie sa a inovácie považovať za základ konkurencieschopnosti a prosperity firiem, odvetví, regiónov a národných ekonomik. Jednotlivé formy znalostných procesov v spoločnosti, ako sú tvorba znalostí, ich transfer a difúzia, použitie a aplikácia, sa realizujú v rôznorodom inštitucionálnom, organizačnom a ekonomickom kontexte (Jeck, 2010). Znalosti, vedomosti a vedecké poznatky spolu s modernými technológiami, ľudským rozumom a tvorivosťou, považuje za determinant produktivity práce aj Lisý (2012). Podľa neho dôležitým zdrojom ekonomického rastu je ekonomická sloboda ako predpoklad tvorivosti, podnikavosti, iniciatívy a aktivity ľudí.

Vzhládom na dôležitosť konkurencieschopnosti podnikov a jej vplyvu na výkonnosť národných ekonomik, ako aj svetového hospodárstva ako celku, v príspevku ďalej analyzujeme zdroje konkurenčnej výhody a skúmame vzájomný vzťah znalostného manažmentu, inovácií a udržateľnej konkurenčnej výhody.

## 2. Formovanie konkurenčnej výhody v internom prostredí podniku

Faktory, ktoré ovplyvňujú konkurencieschopnosť podniku, sú v odbornej literatúre najčastejšie kategorizované ako *externé faktory* – faktory prostredia, ktoré manažment podniku nemôže priamo ovplyvniť (ekonomické, legislatívne, politické atď.), a *interné faktory*, ktoré sú pod priamou kontrolou manažmentu a dotýkajú sa fungovania všetkých úrovní riadenia firmy.

Z hľadiska strategického manažmentu sa konkurenčná výhoda formuje v internom prostredí podniku, ešte pred zmenami v externom prostredí. Na základe kritickej analýzy, komparácie a syntézy dostupných zdrojov navrhujeme kategorizáciu interných faktorov ovplyvňujúcich konkurencieschopnosť do troch základných skupín: a) faktory produktivity, b) faktory produktového portfólia a c) faktory zákazníckeho servisu.

*Produktivitu* možno jednoznačne označiť za podstatný faktor na zmenu paradigmy smerom k internému prostrediu (inovačný podnikateľský model). Rast produktivity má za následok zníženie nákladov, optimalizáciu cyklov dodávok a v konečnom dôsledku môže znamenať aj kvalitnejšie obsluhu zákazníka. Gregor a Mičieta (2010) poukazujú na význam produktivity, ktorá má priamy vplyv na konkurencieschopnosť podniku. Faktory, ktoré ju ovplyvňujú, klasifikujú do dvoch základných skupín:

- makroúroveň – medzi rozhodujúce faktory zaraďujú politiku vlády, zdroje a kultúrne a sociálne hodnoty;
- mikroúroveň – sem patria faktory ako manažment, kvalita pracovnej sily, vzťahy pracovníkov a manažmentu, faktory kapitálu, výskum a vývoj, výrobné metódy, technologické faktory a pod.

Ďalším podstatným zdrojom konkurenčnej výhody je *produktové portfólio* podniku. Sektor, v ktorom podnik pôsobí, a samotná podstata i charakter jeho produktov priamo ovplyvňujú získanie konkurenčnej výhody a parciálne aj jej udržateľnosť. Napodobiteľnosť a imitácia zdrojov je determinovaná o. i. charakterom produktu a jeho komponentov, stupňom technologickej sofistikovanosti, a takisto aj štandardnou dĺžkou životného cyklu produktu. Najmä pokiaľ je fáza pred uvedením produktu na trh nadštandardne dlhá, vytvára sa predpoklad efektívnej bariéry imitácie a vstupu nových subjektov na trhu. Williams (2001) kategorizuje produkty na základe stupňa ich napodobiteľnosti do troch skupín:

- a) dlhý cyklus (napr. letecký priemysel) – podniky sú vďaka dlhým vývojovým cyklom, pokročilým technológiám a patentom silne chránené voči vplyvu konkurentov;
- b) štandardný cyklus (napr. automobily) – produkty, ktoré sú vyvíjané typicky vo veľkých sériách;
- c) krátky cyklus (napr. mobilné telefóny) – napodobiteľnosť je relatívne vysoká.

Zákazník prichádza pred, počas aj po kúpe produktu do interakcie s predajným a servisným personálom firmy. Jeho úroveň a kvalita priamo determinujú spokojnosť zákazníka so zakúpeným produktom a ovplyvňujú jeho lojalitu. *Úroveň zákazníckeho servisu* označujú za podstatný zdroj viacerí autori, a to napriek tomu, že ide o zdroj konkurenčnej výhody, ktorý niektorí autori považujú za relatívne jednoducho napodobiteľný. S týmto označením nemôžeme súhlasiť, keďže za dosiahnutím jeho vysokej úrovne stoja okrem viditeľných faktorov aj skryté faktory, ktorými sú manažment spoločnosti a riadenie ľudských zdrojov. Denburg a Kleiner (1994) uvádzajú niekoľko bazálnych komponentov zákazníckeho servisu: program na dlhodobé zlepšovanie služieb, segmentácia zákazníkov, kultúra zákazníckeho servisu, orientácia na zákazníka, vybavovanie sťažností, nábor a tréning zamestnancov a systém odmeňovania. Podobný názor zastáva aj Teh (2004), ktorý ako príklad jednoducho napodobiteľného zdroja uvádza technológie (výpočtová technika, informačné systémy), pričom dosahovanie tzv. totálneho zákazníckeho servisu považuje za mimoriadne náročnú úlohu. Zákaznícky servis považujú za kritický komponent budovania konkurenčnej výhody mnohí ďalší autori, napríklad Kotler (2011), Porter (1990; 1998).

Dôležité je však upozorniť na fakt, že za optimálny stav považujeme kombináciu viacerých zdrojov konkurenčnej výhody, vďaka čomu sa sťažší prístup konkurentov k týmto zdrojom a obmedzí sa replikácia výsledného efektu ich interakcie.

### **3. Nová paradigma budovania konkurenčnej výhody podnikov**

S rastúcim tlakom konkurenčného prostredia sa firmy začínajú orientovať na také interné faktory, ktoré budú mať dlhodobý vplyv na posilnenie konkurenčnej pozície. Do popredia sa dostáva najmä *udržateľnosť konkurenčnej výhody*. Dosiahnutá konkurenčná výhoda sa stáva udržateľnou vtedy, ak obsahuje komponenty, ktoré sťažujú jej kopírovanie. Podstatným komponentom udržateľnosti sú inovácie. Nejde len o technologické inovácie, aj keď tie sú často základom úplne nových produktov, ale aj o inovácie prístupu, stratégie, procesov. Úspešné sú tie podniky, ktoré svoju stratégiu nezaložili len na priamom súboji s existujúcou konkurenciou. Od 70. rokov minulého storočia kontinuálne klesajú hranice medzi regiónmi a odstraňujú sa obchodné bariéry. Na ústupe sú odvetvia, v ktorých by bolo možné dlhodobo udržať monopolnú pozíciu, konkurencia totiž rýchlo vyplní trhové štrbiny. Inovácie a ich kontinualita umožňujú podnikom vytvoriť nové odvetvia, alebo zmeniť parametre produktu smerom k vytvoreniu nového segmentu (tzv. modré oceány) posunutím hraníc konkurenčného prostredia, ktorý nie je zaťažovaný intenzívnym konkurenčným bojom na už existujúcich trhoch.

Významným zdrojom dosahovania udržateľnej konkurenčnej výhody je aj *diverzifikácia zdrojov*. Rijamampianina, Abratt a February (2003) podporujú význam diverzifikácie poukázaním na ďalšie sprievodné pozitívne efekty, ktoré prináša: rast hodnoty podniku, zvýšené tempo rastu firmy, lepšie využívanie finančných prostriedkov, vnútorné investície, rast tržieb, zlepšená stabilita výnosov a zvýšenie efektivity a ziskovosti. Mnohí autori však zdôrazňujú riziká diverzifikácie, vďaka čomu sa do popredia dostáva tzv. *koncentrická diverzifikácia*, ktorá hovorí o rozširovaní predmetu podnikania a portfólia (firiem, produktov), postavenom na existujúcich silných stránkach podniku, resp. prevzatím firiem z príbuzných sektorov, s maximálnym využitím efektu synergie (Pearce a Robinson, 2000).

Z hľadiska nových trendov a požiadaviek na zdroje konkurenčnej výhody možno pozorovať posun od tradičných zdrojov smerom k tzv. novým zdrojom konkurenčnej výhody. Túto tendenciu označujeme ako tzv. *novú paradigmu budovania konkurenčnej výhody podnikov*, ktorá je charakteristická hľadaním nových zdrojov konkurenčnej výhody a pre ňu je typická náročná napodobiteľnosť. Vďaka tomu je možné hovoriť o týchto zdrojoch ako o zdrojoch udržateľnej konkurenčnej výhody.

Za typické charakteristiky nových zdrojov udržateľnej konkurenčnej výhody na základe nášho výskumu považujeme:

- *prevažne interný/skrytý charakter* – väčšina faktorov a komponentov týchto zdrojov je skrytá vnútri firmy a pre konkurenciu je mimoriadne náročné ich kopírovať a napodobniť;
- *potreba expertných znalostí z rôznych odborov* – ich implementácia v podniku si vyžaduje pokročilé expertné znalosti, a preto si podniky obvykle pozývajú na pomoc externých konzultantov, vybrané časti ich implementácie sa môžu realizovať formou externalizácie (*outsourcingu*);
- *koexistencia s „tradičnými“ zdrojmi* – nemožno tvrdiť, že tradičné zdroje stratili svoj význam, práve naopak, ich využitie a vysoká výkonnosť firmy v týchto ukazovateľoch sú základnými predpokladmi posunu k využitiu nových zdrojov konkurenčnej výhody.

Nami navrhnutú kategorizáciu zdrojov konkurenčnej výhody s uvedením ich dominantných komponentov sumarizujeme v tabuľke 1.

*Inovácie ako výsledok implementačného procesu znalostného manažmentu* sa v súčasnosti pokladajú za podstatnú podmienku konkurencieschopnosti podniku na globálnych trhoch. Inovácie sú prostriedkom, ktorým firma dokáže reagovať na meniace sa podmienky, požiadavky zákazníkov a konkurenčné výzvy. Už v roku 1911 Schumpeter definoval kombináciu vývojových zmien, ktoré prekračujú vlastné obnovovanie. Teóriu inovácií ďalej rozvíjali mnohí významní autori, napríklad Porter, Drucker alebo Kotler. Inovačné podniky sa v znalostnej

ekonomike považujú za dôležitý atribút jej konkurencieschopnosti. Vzájomnému vzťahu vplyvu znalostného manažmentu na tvorbu inovácií a získaniu konkurenčnej výhody sa venujeme v nasledujúcej časti tejto práce.

T a b u ľ k a 1

**Tradičné a nové zdroje konkurenčnej výhody**

Tradičné zdroje konkurenčnej výhody	Nové zdroje konkurenčnej výhody
<b>Produktivita</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• náklady</li> <li>• výkonnosť zamestnancov</li> <li>• efektívny manažment</li> </ul>	<b>Znalostný manažment</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• inovácie               <ul style="list-style-type: none"> <li>- inovácie procesov</li> <li>- inovácie produktov</li> </ul> </li> <li>• kontinuitnosť inovácií</li> </ul>
<b>Portfólio a kvalita produktov</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• šírka produktového portfólia</li> <li>• kvalita produktov, certifikácia</li> <li>• značka</li> </ul>	<b>Optimalizované obchodné procesy</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• efektívne procesy</li> <li>• znižovanie nákladov</li> <li>• lepšie obsluženie zákazníka</li> </ul>
<b>Orientácia na zákazníka</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• predajné miesto</li> <li>• úroveň zákazníckeho servisu</li> <li>• kolaboratívny marketing</li> </ul>	<b>Spoločenská zodpovednosť firiem</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zodpovedný prístup k zdrojom a prostrediu</li> <li>• súlad medzi dosahovaním podnikateľských cieľov a budovaním spoločnosti</li> </ul>

*Prameň:* Vlastné spracovanie.

*Optimalizáciu obchodných procesov (Business Process Optimization – BPO)* v súčasnosti viacerí autori pokladajú za primárny determinant produktivity podniku. Prahalad a Krishnan (2008) ich dokonca priamo označujú za faktory tvorby inovácií. Obchodné procesy možno definovať ako všetky operácie a ich elementárne prvky, ktoré sa v podniku vykonávajú až do okamihu dodania finálneho produktu zákazníkovi. Zasahujú do všetkých zložiek podniku a prechádzajú všetkými úrovňami hodnotového reťazca. Ako uvádza Miklošik (2010), procesy v podnikoch často obsahujú duplicity, inkonzistencie, neautomatizované operácie, ktoré následne vyvolávajú priame straty času a plytvanie zdrojmi. Takýto stav ovplyvňuje konečnú konkurenčnú schopnosť firmy. Optimalizácia obchodných procesov sa zameriava na analýzu a návrh optimálnych procesov. Súčasťou potrebných zmien býva redukcia vybraných existujúcich procesov, ich modifikácia a nastavenie nových procesov. Z najnovších zdrojov uvádzame Kressa (2009), ktorý BPO chápe komplexne a predstavuje jej inteligentnú metodológiu. Proces vychádza z obchodnej stratégie a definovaných cieľov. V tomto prístupe sa projektové riadenie na úrovni podniku (*Enterprise Project Management – EPM*) a scenáre možného vývoja spájajú s kľúčovými ukazovateľmi výkonnosti (*Key Performance Indicators – KPI*). Výsledkom tejto interakcie je predstavenie nového procesného modelu.

*Spoločenskú zodpovednosť firiem (Corporate Social Responsibility – CSR)* považujeme za faktor, ktorý dokáže definovať vnímanie a pozíciu podniku na trhu a adaptácia jeho princípov zároveň umožňuje nájsť nové interné zdroje rozvoja podniku. Udržateľné podnikanie reflektuje princípy rešpektovania prostredia,



v ktorom podnik pôsobí, pri súčasnej snahe o jeho kontinuálny rozvoj. Aplikácia princípov CSR umožní firme také nastavenie podnikateľskej filozofie a stratégie, ktoré je v synergii s očakávaniami relevantných trhov, kopíruje ich požiadavky a stavia na vzájomnej úzkej kooperácii a rešpekte. Vďaka tomu zákazníci a cieľové trhy vnímajú firmy s orientáciou na CSR pozitívne, čo podporuje pozíciu firmy na trhu, jej pozitívny imidž, vytvára silný vzťah so zákazníkmi a zvyšuje ich lojalitu k firme. Získaná kredibilita sa prejavuje aj v eliminácii potenciálnych nechcených nákladov. V konečnom dôsledku možno vďaka tomu identifikovať priamy vplyv CSR na dosahovanie udržateľnej konkurenčnej výhody. Túto kauzalitu dokumentujú vo svojich prácach viacerí autori, napríklad Ammon (2010), Burritt et al. (2011), Keinert (2008), Louche, Idown a Filho (2010), Perrini, Pegutz a Tencati (2006) a Visser et al. (2010). V prípade, že CSR je substanciálnym základom fungovania podniku vnútri aj navonok, má potenciál podporiť pozíciu značky, ktorá sa podobnosťou produktov a podnikov dostáva pri rozhodovaní zákazníka do úzadia.

#### 4. Strategické inovácie ako zdroj konkurencieschopnosti podniku

Inovačná stratégia posúva firemnú podnikateľskú stratégiu k tvorbe novej hodnoty pre zákazníka. Inovácia ako aplikovateľné inovatívne myslenie, ktoré ovplyvňuje podnikateľskú činnosť, je spôsobom hľadania zmeny pravidiel konkurenčného boja. Pokiaľ môže byť inovačná stratégia nevyhnutná pre úspech (alebo prežitie) firmy na dynamických trhoch, môže byť aj zdrojom konkurenčnej výhody na iných stabilných trhoch. Inovačné stratégie vytvárajú perspektívu ďalšieho života firmy, poskytnú nový rast finančných perspektív na trhu a nádej prežiť v dynamickom obchodnom svete.

Inovácie ako primárny zdroj konkurenčnej výhody uvádzajú napríklad Hill a Jones (2009), ktorí rozlišujú dva základné smery inovácií, a to *produktové inovácie* a *inovácie procesov*. Na konkurenciu nazerajú ako na proces riadený inováciami. Inovácie sa stávajú zdrojom konkurenčnej výhody vtedy, ak obsahujú aspekt unikátnosti, teda niečoho, čo konkurenti nemajú, resp. nedokážu poskytnúť a replikovať.

Morschett (2010) takisto zdôrazňuje *význam inovácií* pre konkurencieschopnosť podniku v *medzinárodnom meradle*. Poukazuje na fakt, že inovačné procesy a rýchlejšie inicializujú a majú vyššiu intenzitu v prípade regionálnych/medzinárodných zoskupení, a to najmä vďaka disponibilite špeciálnymi zdrojmi, zdieľaniu informácií, bezprostrednej komunikácii a kooperácii medzi členmi zoskupenia.

Ďalší rozmer skúmanej problematiky možno nájsť v diele Afuaha (2009). Ten používa termín *strategická inovácia*, ktorú označuje ako inováciu, ktorá výrazne

mení zaužívané pravidlá a postupy v oblastiach: dodávka produktov/služieb, obchodné modely, obchodné procesy a/alebo pozícia na trhu pri zvýšení výkonnosti podniku. Súčasťou takejto inovácie je zmena aktivít v hodnotovom reťazci oproti spôsobu ich realizácie v minulosti a tvorba novej hodnoty pre zákazníka. Ako najvyšší stupeň inovácie, ktorá radikálnym spôsobom zmenila existujúce postupy, produkty, technológie, a zvyčajne vytvorila úplne nový sektor podnikania, možno označiť tzv. *radikálnu inováciu*. Jej vznik je podmienený intenzívnou kooperáciou subjektov na makro- a mikroúrovni. Betz (2011) uvádza ako príklad zostrojenie prvých osobných počítačov spoločnosťou IBM, ktorá v rámci amerického národného inovačného systému využila transfer najnovších poznatkov z akademickej sféry, konkrétne z univerzity MIT. Vznikol jednak úplne nový produkt, jednak nový, doteraz neexistujúci sektor podnikania, ktorý spoločnosť IBM od začiatku jednoznačne ovládla a svoju trhovú pozíciu dokázala udržať veľmi dlhé obdobie.

Inovácie ako dôležitý zdroj udržateľnosti konkurenčnej výhody charakterizujú aj Longenecker et al. (2005). Podľa nich ide o metódu, ktorá dokáže plne nahradiť iné používané stratégie (patenty, komerčné dohody a pod.), resp. funguje v kombinácii s nimi. Zdôrazňujú však potrebu *kontinuálnej inovácie*. Upozorňujú, že značnú časť obratu je potrebné reinvestovať do ďalšieho výskumu a vývoja, aby firma ďalej napredovala a získavala potrebný náskok pred konkurenciou, ktorá by jej jednorazovú inováciu rýchlo skopirovala.

Existenciu kauzálneho vzťahu medzi inováciami a konkurenčnou výhodou, resp. udržateľnou konkurenčnou výhodou potvrdzuje najnovšia odborná literatúra. Vzhľadom na dôležitosť tohto vzťahu pre rozvoj podniku, vstup na nové trhy, budovanie pozície na trhu, odlíšenie sa od konkurencie, budovanie lojality a ďalšie dôležité efekty, možno inovácie označiť ako jednoznačne najvýznamnejší faktor budovania dlhodobej konkurenčnej výhody podniku.

*Znalostný manažment* je v súčasnosti jednou z najperspektívnejších a najdynamickejších sa rozvíjajúcich manažérskych disciplín. Považuje sa za hybnú silu, ktorá ovplyvňuje dosiahnutie výnimočnej kompetencie na trhu. Pre súčasný stav vyspelých ekonomík je charakteristický inovačný spôsob života, založený na zásadne inovovaných firmách, ktoré nazývame *firmy budúcnosti*. Firmy budúcnosti predávajú svetu informácie, znalosti a inovácie. Tieto firmy disponujú vysokou mierou inovačnej kapacity, ktorá je založená na dôslednej práci so znalosťami a systémovom prístupe zo strany podnikov. Ide o vytváranie mikroekonomickej dominancie, ktorá je založená na nových spôsoboch tvorby a využívania inovačných kapacít podnikov, ktoré priamo úmerne pôsobia na makroekonomickú dominanciu krajín a sú indikátorom vyspelosti jednotlivých ekonomík. Dochádza tu k tzv. *inovácií paradigmy*, ktorá je charakteristická zmenou kontextu, kde dochádza k transformácii mentálneho modelu podnikania (Tidd, Bessant a Pavitt, 2007).

Znalostný manažment vo vzťahu k inovačnej kapacite vychádza z predpokladu, že schopnosť inovovať výrobky a služby bude kľúčovou kompetenciou vtedy, ak podniky budú schopné inovovať samých seba zvnútra, ide teda o vnútornú inováciu jednotlivcov, ktorú možno chápať ako neustálu potrebu nových znalostí a zručností, závislých od schopností jednotlivcov. Ekonomický rast krajín a ich inovačné kapacity stále viac závisia od schopnosti ľudí pracovať so znalosťami. Požgay (2005) argumentuje, že znalosti sa uplatňovali pri všetkých formách ekonomickej činnosti človeka. Rozhodujúcim faktorom však bola a je miera participácie znalostí na tvorbe nových hodnôt a bohatstva. Pokým donedávna boli hlavnými produkčnými faktormi kapitál a pracovná sila, od polovice minulého storočia sa začínajú čoraz viac presadzovať znalosti.

Podľa najnovších vedeckých prístupov (Alavi a Leidner, 2001; Davenport a Prusak, 2000; Hvizdová, 2011; Miklošík a Hvizdová, 2011; Mládkova, 2004; Nonaka a Takeuchi, 1995; 2001; Truneček, 2004), na základe ich analýzy a sumarizácie môžeme konštatovať, že účinok znalostí sa vo firme môže prejavovať vo vybraných ukazovateľoch, ktoré zastupujú jednotlivé dimenzie:

- obnova a účinnosť – počet rokov v profesii, náklady na školenia, vzdelanostná úroveň, fluktuácia;
- interná kvalita – meranie hodnôt a postojov, vek organizácie, percento nových pracovníkov;
- externá kvalita – ziskovosť na zákazníka, predaj na zákazníka, podiel veľkých zákazníkov, frekvencia objednávok a podobne.

Ako uvádzajú Šikula a kol. (2010a), pozoruhodný je príklad malých škandinávskych štátov, ktoré vďaka dlhodobému koncepčnému rozvíjaniu znalostných faktorov dosahujú špičkovú konkurencieschopnosť. Škandinávske krajiny (Dánsko, Fínsko, Island, Nórsko a Švédsko) sú dôkazom toho, že relatívne vysoké dane, silný verejný sektor, vysoké platy, dobrá sociálna starostlivosť a vysoká sociálna ochrana nevyklučujú rast a prosperitu. Tieto krajiny dosahujú jeden z najvyšších životných štandardov na svete, sú domovom mnohých nadnárodných korporácií a vyznačujú sa hlbokou sociálnou súdržnosťou. Na rozdiel od iných vyspelých krajín, ktoré využívajú inštitucionalizovanú podobu participácie tripartity, škandinávske krajiny účinne uplatňujú štvorpartitu. Tento model umožňuje zvýšenú involvovanosť výskumných pracovníkov a nezávislých expertov v procese tvorby pridanej hodnoty (Aiginger, 2007). Autori Moene a Wallerstein (2006) výstižne konštatujú, že tento škandinávsky model by pre európske krajiny nemal predstavovať konečný stav, ale stratégiu rozvoja. Škandinávsky konsenzus, homogenita a bohatstvo sú produkty modelu, nie jeho predpoklady.

Efektívne využívanie znalostí prispieva k pozitívnemu stimulu inovačnej kapacity a k trvalo udržateľnému rozvoju v podniku. Znalosti, t. j. schopnosti a um jednotlivcov, sú v súčasnom období pre podniky najdôležitejšia forma kapitálu.

Trhové zhodnotenie dáva podnikom podnet na skutočný vznik znalostí. Rast intenzity podnikových inovácií sa považuje za dôležitý indikátor efektívnej implementácie znalostného manažmentu. Inovácie a znalosti sú v tomto chápaní úzko späté a možno konštatovať, že inovačná kapacita podniku vyjadruje rozsah prenesenia znalostí do nových produktov (výrobkov a služieb), procesov a systémov.

## **5. Empirické štúdie preukazujú kauzalitu medzi znalostným manažmentom a inováciami**

S cieľom zachytiť pokrok v realizácii princípov znalostného manažmentu v praxi, ako hlavného determinantu inovačnej kapacity podniku, sme v roku 2009 realizovali empirickú štúdiu na vzorke 93 firiem v SR.

### ***Metodológia a charakteristika prieskumu***

Základná metodológia, prostredníctvom ktorej sme mohli špecifikovať vplyv znalostného manažmentu na úroveň podnikového riadenia, rešpektovala zásady vedeckosti empirických štúdií (Kothari, 2009). Na tomto základe naša štúdia pozostávala zo siedmich systematicko-logických krokov.

1. *Formulácia problému* – táto časť vyžadovala transformáciu všeobecného chápania problému na jeho konkrétnu špecifikáciu a vymedzenie cieľa prieskumu. Pri konštruovaní problému sme danú problematiku podrobili diskusii s významnými odborníkmi pre danú oblasť, ktorí vyjadrili svoje stanoviská a názory, pričom sme ich konfrontovali s dosiaľ uskutočnenými empirickými štúdiami. Na základe toho sme vytvorili primárne smerovanie našej štúdie.

2. *Prieskum odbornej literatúry* – v tomto kroku sme realizovali rozsiahly prieskum odbornej literatúry a autorít, ktorí sa danej téme dlhodobo venujú. Analyzovali a komparovali sme množstvo odborných kníh, akademických časopisov a vedeckých štúdií, prostredníctvom ktorých sme získali prehľad o rôznych názoroch a pohľadoch na tému aplikácie princípov znalostného manažmentu v praxi. Následne sme tieto názory podrobili konfrontácií s našimi znalosťami a skúsenosťami.

3. *Definovanie hypotézy* – po detailnej špecifikácii problému a prieskume odborných prameňov sme identifikovali hypotézu, ktorá nám umožnila overiť empirické dôsledky realizovanej štúdie.

4. *Príprava prieskumu* – v tejto fáze sme pripravili formu prieskumu, v ktorom sme sa zamerali hlavne na tieto kroky: adekvátnosť a dostupnosť informácií, dĺžka prieskumu, náklady prieskumu, typ vzorky (v našom prípade išlo o kvótny výber), možnosti zberu údajov.

5. *Zber údajov* – naplnenie tohto kroku si vyžadovalo implementáciu metódy opytovania, ktorú sme aplikovali pri zbere primárnych údajov na základe štandardizovaných dotazníkov. Opytovanie sme uskutočnili v období od 15. 8. 2009 do 31. 12. 2009.

6. *Analýza údajov* – v rámci procesu spracovania údajov získaných z odpovedí od respondentov (93 firiem) sme aplikovali tieto kroky: kontrola údajov v dotazníkoch, kódovanie, zaznamenávanie údajov na elektronické médium a štatistické operácie so súborom údajov. Cieľom editácie bolo zabezpečiť dodržanie štandardnej kvality, úplnosti, čitateľnosti, jednoznačnosti a presnosti. Kódovaním sme zozbieraným údajom priradili symboly použiteľné pri počítačovom spracovaní, aby sme mohli údaje kategorizovať v súlade so zásadami jednoznačnosti a úplnosti. Zakódované údaje sme zaznamenali do matice údajov v štatistickom programe SPSS, ktorý sme následne využili pri ďalšej analýze. Na identifikovania základných charakteristík zozbieraných údajov sme využili frekvenčné tabuľky, krížové tabuľky a zhukovú analýzu.

7. *Interpretácia a generalizácia* – finálnu časť aplikácie metodológie tvorila hĺbková analýza interpretácie výsledkov uskutočnenej štúdie, ich komparácia s teoretickými prístupmi a následná verifikácia stanovenej hypotézy.

Oslovili sme 430 podnikov na území Slovenskej republiky. Návratnosť dotazníkov predstavovala 21,6 %. Väčšina podnikov (90 %), ktoré sa zúčastnili prieskumu, mala charakter malých a stredných podnikov, 10 % tvorili veľké organizácie; 70 % podnikov uviedlo, že pôsobia na slovenskom trhu v rozmedzí 1 – 10 rokov, 27 % podnikov v rozpätí 11 – 20 rokov a 3 % podnikov pôsobili na trhu viac ako 20 rokov. Z hľadiska druhu odvetvia, v ktorom firmy pôsobia, najväčšie zastúpenie reprezentoval veľkoobchod a maloobchod (33 %), 21 % predstavovali priemyselné firmy, hotely a reštaurácie tvorili 13 %, rovnaké percento (13 %) tvorili telekomunikačné firmy, 10 % firiem bolo z oblasti sociálnych služieb a 10 % z oblasti služieb finančného sprostredkovania. Štruktúra vzorky vzhľadom na charakteristiku odvetvia mala diferenciačný charakter, čo možno považovať za pozitívum, keďže znalostný manažment sa dotýka všetkých odvetví a jeho charakteristickou črtou nie je ohraničenosť v tomto chápaní.

### ***Výsledky prieskumu***

Primárnym cieľom prieskumu bolo identifikovať faktory, ktoré významne ovplyvňujú inovačný potenciál podniku vo vzťahu k znalostnému manažmentu. So zreteľom na tento cieľ sme otázky v dotazníku rozdelili do troch základných okruhov:

- podniky a ich vnímanie obsahu pojmu *znalostný manažment*;
- otázky vo vzťahu k elementom učiacej sa organizácie, ako determinantu inovačnej kapacity;
- hodnotenie vplyvu rozvoja znalostí na inovačnú kapacitu podniku.

Empirická štúdia preukázala, že inovačná kapacita podniku do značnej miery závisí od správneho pochopenia pojmu *znalosť*, vnímania obsahu znalostného manažmentu a je determinovaná existenciou prvkov učiacej sa organizácie. Bez pochopenia týchto súvislostí nemôže implementácia znalostného manažmentu

podporiť firemnú inovačnú kapacitu. V súlade so stanovenými cieľom empirickej štúdie a jej výsledkami sme podnikom navrhli faktory vo forme odporúčaní, ktoré môžu stimulovať rast inovačnej kapacity podnikov:

- V podnikoch je potrebný komplexnejší pohľad na samotný obsah znalostného manažmentu, pretože znalostný manažment sa nezakladá iba na práci s informačnými technológiami, a na sústreďovanie informácií, ale jeho základným cieľom je vytvoriť ideálne podmienky a prostredie na rozvoj a implementáciu firemných znalostí, ktoré pôsobia na rast inovácií.

- Pri vymedzení pojmu *znalostný manažment* a pochopení jeho významu treba vychádzať z pojmu *znalosť*, ktorá predstavuje základný stavebný prvok v procese tvorby inovácie.

- V podnikoch je nevyhnutné ustanoviť osobu zodpovednú za rozvoj inovačnej kapacity, ktorej bude podliehať znalostná stratégia a tvorba stratégie inovácií.

- Podniky by sa mali zamerať sa na rozvoj znalostí prostredníctvom moderných nástrojov (vytvorenie expertných komunit), pretože rast inovačnej kapacity nie je zabezpečený iba explicitnou formou znalostí, ale syntézou tacitných a explicitných znalostí.

- Podniky by mali podporovať tímovú spoluprácu, bezprostrednú komunikáciu, otvorený prístup k experimentovaniu a svoju pozornosť zamerať na predikciu znalostnej stratégie.

S cieľom hlbšie poznať vplyv znalostného manažmentu na inovačný potenciál firiem sme v rámci empirickej štúdie vykonali aj zhlukovú analýzu: jej výsledkom je profilácia dvoch segmentov, ktoré sa navzájom behaviorálne odlišujú:

Prvý segment – *podniky s vysokou mierou znalostnej vyspelosti* – tvoria podniky, ktoré pôsobia na trhu 1 – 10 rokov, zamestnávajú 10 – 49 pracovníkov; dominujú v ňom podniky služieb. Behaviorálne charakteristiky: podniky vnímajú dôležitosť znalostí ako súčasť kapitálu podniku, pociťujú prejav účinkov znalostí hlavne v inováciách, typické sú pre nich liberálnejšie organizačné štruktúry, výskum a inovácie sú prirodzenou súčasťou chodu firmy.

Druhý segment – *podniky s nízkou mierou znalostnej vyspelosti* – tvoria podniky, ktoré pôsobia na trhu viac ako 11 rokov, zamestnávajú 50 – 249 zamestnancov; prevažujúce činnosti sú veľkoobchod, maloobchod a priemysel. Behaviorálne charakteristiky: znalosti pre nich nepredstavujú dôležitú zložku kapitálu, prejav účinkov znalostí pociťujú predovšetkým vo finančných ukazovateľoch, typické sú pre nich organizačné štruktúry zhora dolu, výskumné aktivity sú výrazne inštitucionalizované.

Na základe toho sme mohli potvrdiť stanovenú hypotézu, ktorá predpokladala, že dynamické podniky s vyššou mierou inovačnej kapacity aktívne využívajú princípy znalostného manažmentu. Prvý segment podnikov, ktorý sme nazvali podniky *s vysokou mierou znalostnej vyspelosti*, reprezentujú mladé, dynamické

podniky, ktorých podnikateľská činnosť sa zameriava na oblasť služieb. Tieto podniky využívajú znalosti jednoznačne spájajú s inováciami a snažia sa o podporu ich difúzie aj prostredníctvom výskumných aktivít, ktoré považujú za prirodzenú súčasť svojej činnosti. Na druhej strane podniky (druhý segment), ktoré sú špecifické *nízkou mierou znalostnej vyspelosti*, sa nezaobierajú starostlivosťou o znalostný kapitál, ich činnosť v tejto oblasti stagnuje a sú vo veľkej miere inštitucionalizované. Z tohto môžeme konštatovať posun poznania, ktorý je charakteristický pre činnosť mladých a flexibilných podnikov, ktoré začínajú znalostný manažment chápať ako súčasť svojej podnikovej stratégie. Podniky s dlhšou pôsobnosťou na trhu by si však v záujme dlhodobého udržania konkurenčnej výhody na trhu mali vo väčšej miere uvedomiť existenciu kauzálneho vzťahu vplyvu znalostí na inovácie.

Formulované závery našej empirickej štúdie podporuje aj výskum vzťahu inovačnej kapacity podniku a ďalších ukazovateľov k výkonnosti podnikov, realizovaný v Poľsku. Zwolak (2009) na základe výsledkov výskumu z roku 2007 preukázal, že podniky s vyššou inovačnou kapacitou efektívnejšie využívajú svoje zdroje, čo má v konečnom dôsledku priamy vplyv na výkonnosť podniku meranú výškou obratu. Empirická štúdia, ktorú na vzorke 111 podnikov patriacich do odvetví s vysokou mierou inovatívnosti realizovali Donate a Guadamillas (2011), preukázala súvislosť medzi znalostne orientovanou podnikovou kultúrou, znalostným vodcovstvom, znalostne orientovanými aktivitami v oblasti ľudských zdrojov a inovačnými výstupmi spoločnosti. Parciálnu evidenciu podporujúcu preukázaný vzťah medzi implementáciou znalostného manažmentu a inovačnou kapacitou možno nájsť aj v prácach Chen a Huang (2009), Donate a Guadamillas (2010), Intan-Soraya a Chew (2010), Tamayo et al. (2008) alebo Schiuma a Lerro (2008).

Za *inováciu* považujeme zásadnú zmenu, ktorá sa v ekonómii viaže na implementáciu znalostí, s cieľom zvýšiť hodnotu na úrovni celej spoločnosti. Výsledkom inovácie je pozitívna zmena, ktorá vedie k efektívnemu využitiu zdrojov. Inovačná kapacita podnikov predstavuje základ tvorby bohatstva spoločnosti a závisí od tvorby ich znalostnej stratégie. Súčasná *inovačná kultúra* v znalostnej ekonomike predstavuje nehierarchickú, otvorenú spoločnosť s dôrazom na osobnú zodpovednosť jednotlivcov a ich možnosť prispievať k tvorbe bohatstva prostredníctvom stimulov. Inovačné podniky vytvárajú také prostredie a procesy, ktoré podporujú ciele ziskavanie talentov a individuálnu inšpiráciu pracovníkov na inicializáciu tvorby znalostí a vzniku inovácií. Inovačnú kapacitu podniku tvoria predovšetkým nehmotné aktíva založené na znalostiach. Inovácie, prepojené na implementáciu znalostného manažmentu, možno vnímať ako hlavný element zmien v ekonomike. Majú za následok zvyšovanie hodnoty na úrovni celej spoločnosti a sú tak determinantom jej udržateľného pozitívneho vývoja.

## Záver

Zmeny trhového prostredia nútia jednotlivé subjekty hľadať alternatívne zdroje konkurenčnej výhody na posilnenie svojej trhovej pozície. Prehodnocujú marketingovú a obchodnú politiku s dôrazom na efektívnejšie využitie dostupných nástrojov. V predloženej stati na základe výsledkov realizovanej empirickej štúdie poukazujeme na fenomén v oblasti nových zdrojov konkurenčnej výhody, ktorým je znalostný manažment. Jeho implementácia do procesov riadenia podniku, spolu so zmenou podnikateľskej filozofie a podnikovej kultúry, bezprostredne ovplyvňuje inovačnú kapacitu podnikov, ako aj ich schopnosť reagovať na meniace sa podmienky na mikro- aj makroúrovni. Existenciu kauzálnej súvislosti medzi implementáciou znalostného manažmentu a existenciou udržateľnej konkurenčnej výhody sme potvrdili preukázaním kauzálneho nexusu medzi inováciami a konkurenčnou výhodou (dostupná odborná literatúra) a kauzálneho vzťahu medzi znalostným manažmentom a inovačným potenciálom firmy (empirická štúdia). Implementáciu znalostného manažmentu v podnikoch na základe predloženej evidencie jednoznačne považujeme za podstatný determinant udržateľnosti konkurencieschopnosti podniku.

## Literatúra

- AFUAH, A. (2009): *Strategic Innovation: New Game Strategies for Competitive Advantage*. New York: Routledge.
- AIGINGER, K. (2007): *Performance Differences in Europe: Tentative Hypotheses on the Role of Institutions*. [Online.] [Working Papers, No. 304.] Dostupné na: <<http://ideas.repec.org/p/wfo/wpaper/y2007i304.html>>. Cit. 2012-10-08.
- ALAVI, M. – LEIDNER, D. E. (2001): *Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues*. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 25, č. 1, s. 107 – 136.
- AMMON, F. (2010): *The Eastern European Expansion of the EU: Are International Enterprises Only Competitive by Offshoring?: A Strategic Analysis at the Example of Nokias Relocation from Germany to Rumania*. München: GRIN Verlag GmbH.
- BALÁŽ, P. – TRENČIANSKA, E. – VERČEK, P. (2004): *Globalizácia svetových trhov a jej dopad na slovenskú ekonomiku*. *Nová ekonomika*, 3, č. 3, s. 11 – 17.
- BALÁŽ, V. – KLUVÁNKOVÁ – ORAVSKÁ, T. (2006): *Conceptual Economic Issues of Regional Innovations*. *Ekonomický časopis/Journal of Economics*, 54, č. 9, s. 881 – 897.
- BETZ, F. (2011): *Managing Technological Innovation: Competitive Advantage from Change*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- BREZOVSKÝ, J. (2009): *LOG IN 2009: Boj proti kríze. Systémy logistiky*, 4, č. 18, s. 14 – 15.
- BRYAN, L. L. – ZANINI, M. (2005): *Strategy in an Era of Global Giants*. *The McKinsey Quarterly*, č. 4, s. 46 – 59.
- BURRITT, R. et al. (2011): *Environmental Management Accounting and Supply Chain Management*. New York: Springer.
- ČARNICKÝ, Š. – MESÁROŠ, P. (2006): *Potreba implementácie manažmentu znalostí v slovenských podnikoch*. *Ekonomický časopis/Journal of Economics*, 54, č. 4, s. 386 – 402.



- DAVENPORT, T. H. – PRUSAK, L. (2000): Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Harvard: Harvard Business School.
- DENBURG, M. D. – KLEINER, B. H. (1994): How to Provide Excellent Company Customer Service. *Leadership & Organization Development Journal*, 15, č. 1, s. 23 – 24.
- DONATE, M. J. – GUADAMILLAS, F. (2010): The Effect of Organizational Culture on Knowledge Management Practices and Innovation. *Knowledge and Process Management*, 17, č. 4, s. 82 – 94.
- DONATE, M. J. – GUADAMILLAS, F. (2011): Organizational Factors to Support Knowledge Management and Innovation. *Journal of Knowledge Management*, 15, č. 6, s. 890 – 914.
- DRUCKER, P. F. (2000): Výzvy managementu pro 21. století. Praha: Management Press.
- GREGOR, M. – MIČIETA, B. (2010): Produktivita a inovácie. Žilina: SLCP.
- HAINDL, G. (2002): Tacit Knowledge in the Process of Innovation. *Ekonomický časopis/Journal of Economics*, 50, č. 1, s. 107 – 120.
- HILL, C. – JONES, G. (2009): Strategic Management Theory: An Integrated Approach. Mason: South Western Cengage Learning.
- HVIZDOVÁ, E. (2011): Riadenie ľudských zdrojov v znalostnej ekonomike. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm.
- CHEN, C. J. – HUANG, J. W. (2009): Strategic Human Resource Practices and Innovation Performance – The Mediating Role of Knowledge Management Capacity. *Journal of Business Research*, 62, č. 1, s. 104 – 114.
- JECK, T. (2010): Motívy a bariéry spolupráce slovenských vedcov s podnikateľskou sférou. *Transfer*, II, č. 1, s. 6 – 7.
- INTAN-SORAYA, R. – CHEW, K. W. (2010): A Framework for Human Resource Management in the Knowledge Economy: Building Intellectual Capital and Innovative Capability. *International Journal of Business and Management Science*, 3, č. 2, s. 251 – 273.
- KEINERT, C. (2008): Corporate Social Responsibility as an International Strategy. Heidelberg: Physica-Verlag.
- KLAS, A. (2005): Technológia a inovácie ako základný faktor ekonomického rozvoja. *Ekonomický časopis/Journal of Economics*, 53, č. 6, s. 576 – 592.
- KNOŠKOVÁ, L. (2009): Inovácie výrobkov v IT priemysle. In: Trendy a aktuálne výzvy teórie a praxe v obchode, marketingu a medzinárodných podnikateľských aktivitách v podmienkach globálnej konkurencie. [Zborník.] Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm.
- KOTHARI, C. R. (2009): Research Methodology: Methods and Techniques. New Delhi: New Age International.
- KOTLER, P. (2011): Marketing Insights from A to Z: 80 Concepts Every Manager Needs to Know. New Jersey: John Wiley & Sons.
- KRESS, M. (2009): Intelligent Business Process Optimization for the Service Industry. Karlsruhe: KIT Scientific Publishing.
- LESÁKOVÁ, D. (2011): Determinanty lokality v tvorbe konkurenčnej výhody v medzinárodnom podnikaní: kritická analýza koncepcie M. Portera. *Studia commercialia Bratislavensia*, 15, č. 3, s. 418 – 429.
- LISÝ, J. (2012): Determinanty makroekonomického vývoja ekonomického rastu SR pred vstupom do eurozóny, tendencie a perspektívy makroekonomického vývoja po prijatí eura. Záverečná správa za celú dobu riešenia projektu č. 1/0561/09. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave.
- LONGENECKER, J. G. et al. (2005): Small Business Management: An Entrepreneurial Emphasis. Mason, OH: Thomson – South-Western.
- LOUCHE, C. – IDOWU, S. O. – FILHO, W. L. (2010): Innovative CSR: From Risk Management to Value Creation. Sheffield: Greenleaf.
- MIKLOŠÍK, A. (2010): Faktory úrovne procesov a procesná optimalizácia In: Aktuálne výzvy teórie a praxe pre obchod, marketing, služby, cestovný ruch a medzinárodné podnikanie. [Zborník.] Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm.
- MIKLOŠÍK, A. – HVIZDOVÁ, E. (2011): Informačné systémy v manažmente znalostí. *Studia commercialia Bratislavensia*, 4, č. 13, s. 127 – 139.

- MLADKOVA, L. (2004): Knowledge Management in Practice. Prague: Professional Publishing.
- MOENE, K.O. – WALLERSTEIN, M. (2006): The Scandinavian Model and Economic Development [Online.] World Bank Institute. Dostupné na: <<http://www.frisch.uio.no/pdf/TheScandinavianModelandEconomicDevelopment.pdf>>. Cit. 2012-10-05.
- MORSCHETT, D. – SCHRAMM-KLEIN, H. – ZENTES, J. (2010): Strategic International Management: Text and Cases. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- NONAKA, I. – TAKEUCHI, H. (1995): The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford: Oxford University Press.
- NONAKA, J. – TAKEUCHI, H. (2001): A Theory of Firms Knowledge Creation. Oxford: Oxford Publishing.
- PEARCE, J. A. – ROBINSON, R. B. J. (2000): Strategic Management: Formulation, Implementation and Control. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- PERRINI, F. – POGUTZ, S. – TENCATI, A. (2006): Developing Corporate Social Responsibility: a European Perspective. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd.
- PORTER, M. E. (1990): The Competitive Advantage of Nations: With a New Introduction. New York: Free Press.
- PORTER, M. E. (1996): What is Strategy? Harvard Business Review, 74, č. 6, s. 61 – 78.
- PORTER, M. E. (1998): Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance: with a New Introduction. New York: Free Press.
- POŽGAY, R. (2005): The Knowledge Economy is Key to Building Economic and Social Development [Online.] Dostupné na: <[http://hnonline.sk/c3/22759445-k01700\\_detail-znalostna-ekonomika-je-klucom-buduceho-rozvoja-ekonomik-a-spolocnosti](http://hnonline.sk/c3/22759445-k01700_detail-znalostna-ekonomika-je-klucom-buduceho-rozvoja-ekonomik-a-spolocnosti)>. Cit. 2010-10-16.
- PRAHALAD, C. K. – KRISHNAN, M. S. (2008): The New Age of Innovation: Driving Cocreated Value through Global Networks. New York: McGraw-Hill.
- RIJAMAMPIANINA, R. – ABRATT, R. – FEBRUARY, Y. (2003): A Framework for Concentric Diversification through Sustainable Competitive Advantage. Management Decision, 41, č. 4, s. 362 – 362.
- SCHIUMA, G. – LERRO, A. (2008): Knowledge-based Capital in Building Regional Innovation Capacity. Journal of Knowledge Management, 12, č. 5, s. 121 – 136.
- ŠIKULA, M. a kol. (2010a): Stratégia rozvoja slovenskej spoločnosti. Bratislava: Ekonomický ústav SAV – VEDA, vydavateľstvo SAV.
- ŠIKULA, M. (2011 b): Globálna konkurencieschopnosť. In OBADI, S. M.: Vývoj a perspektívy svetovej ekonomiky: spomalenie rastu a vysoká nezamestnanosť. [Monografia.] Bratislava: Ekonomický ústav SAV.
- TAMAYO, I. – RUIZ, A. – GUTIÉRREZ, L. – GARCIA, V. (2008): Innovation and Operative Real Options as a Way to Affect Organizational Learning. In: Management of Innovation and Technology. [Proceedings of the 4th IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology] Bangkok: ICMIT, zv. 4654594, č. 3, s. 1500 – 1505.
- TEH, A. (2004): Breakthrough Customer Service. Kuala Lumpur: New Straits Times.
- TIDD, J. – BESSANT, J. – PAVITT, K. (2007): Management of Innovation – The Introduction of Technological, Market and Organizational Changes. Brno: Computer Press.
- TRUNEČEK, J. (2004): Manažment znalostí. Praha: C. H. Beck.
- VISSER, W. et al. (2010): The A to Z of Corporate Social Responsibility. New Jersey: John Wiley & Sons.
- WILLIAMS, A. D. (2001): Knowledge management system. Canadian Consulting Engineer, 42, č. 6, s. 60.
- ZWOLAK, J. (2009): Výnosy a znalostní zdroje v nejmodernějších podnicích v Polsku. Ekonomický časopis/Journal of Economics, 57, č. 4, s. 359 – 366.