

Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práce

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta podnikohospodářská
Studijní obor: Podniková ekonomika a management



Název diplomové práce:

Analýza a identifikace intelektuálního kapitálu v marketingové společnosti

Autor diplomové práce: Bc. Richard Mužátko
Vedoucí diplomové práce: Ing. Aleš Kubíček Ph.D.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma
„Analýza a identifikace intelektuálního kapitálu v marketingové společnosti“
vypracoval/a samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne 25.8.

Podpis

Poděkování:

Touto cestou bych rád poděkoval panu Ing. Aleši Kubíčkoví, Ph.D. za trpělivé vedení mé práce a konzultaci v oblastech, které mi nebyly úplně známé. Zároveň i za rychlou komunikaci a odezvu k mé práci.

Má další poděkování směřuji k osobám mi nejbližším, kteří mne při psaní i studiu bez přestání podporovali. Mé Milé Markétce, mamce, tatškovi, sestře, dědovi i oběma babičkám. Zároveň chci poděkovat mým florbalovým a kungy kamarádům, že byli trpěliví s mými neúčastmi na společných radovánkách. V neposlední řadě také zkoumané společnosti, že mi poskytla důležité informace, bez kterých by diplomová práce nevznikla.

Název diplomové práce:

Analýza a identifikace intelektuálního kapitálu v marketingové společnosti

Abstrakt:

Diplomová práce se soustředí na identifikaci a následnou analýzu intelektuálního kapitálu v marketingové společnosti. Jako teoretické východisko využívá práce formování pojmu intelektuální kapitál, jehož stěžejní role v současných organizacích nutí k vytváření nástrojů určených k jeho kvantifikaci. Prostřednictvím modelu Skandia Navigator jsou odhaleny stěžejní procesy, které ovlivňují budoucí hodnotu vybrané společnosti. Ta je ovlivněna čtyřmi složkami – lidským, zákaznickým, inovačním a procesním kapitálem. Segment marketingu je rychle se vyvíjejícím odvětvím a vhodná kombinace zmíněných nástrojů může ke konkurenční výhodě a úspěchu. Odhalení slabých a silných stránek společnosti včetně závěrečného doporučení je určeno na základě hlavních činností organizace a potřeb trhu.

Klíčová slova:

Znalosti v organizaci; intelektuální kapitál; Skandia Navigator; analýza marketingové společnosti

Title of the Master's Thesis:

Analysis and identification of intellectual capital in a marketing company

Abstract:

The diploma thesis focuses on the identification and subsequent analysis of intellectual capital in the marketing company. As a theoretical basis, he uses the formation of intellectual capital concepts, whose main role in contemporary organizations forces them to create tools for quantification. Through Skandia Navigator, key processes are revealed that influence the future value of the selected company. This is influenced by four components - human, customer, innovation and procedural capital. The marketing segment is a rapidly evolving industry. A suitable combination of these tools can be a competitive advantage and success. Revealing the strengths and weaknesses of the company, including the final recommendation, is determined based on key market activities and needs.

Key words:

Knowledge in the organization; Intellectual capital; Skandia Navigator; Analysis of marketing company

Zkratky

IC – intelektuální kapitál

BSC – Balanced Scorecard

SN – Skandia Navigator

Obsah

Úvod.....	1
1. Cesta k intelektuálnímu kapitálu	4
1.1. Původ znalosti	4
1.1.1. Data.....	5
1.1.2. Informace.....	5
1.2. Tvorba nových znalostí	6
2. Vymezení intelektuálního kapitálu.....	7
2.3. Zdroje IC	8
2.3.1. Zdroje a schopnosti jako zdroj konkurenční výhody.....	8
3. Struktura intelektuálního kapitálu	9
3.1. Lidský kapitál	11
3.1.1. Vymezení lidského kapitálu	11
3.1.2. Vlastnosti lidského kapitálu.....	11
3.1.3. Význam lidského kapitálu v IC	12
3.1.4. Znalostní pracovník	12
3.2. Strukturální kapitál	12
3.2.1. Strukturální kapitál v organizaci.....	13
3.3. Zákaznický (vztahový) kapitál	14
3.3.1. Měření zákaznického kapitálu	14
3.4. Organizační kapitál	14
3.4.1. Příklady organizačního kapitálu	14
3.5. Inovační a procesní kapitál.....	15
4. Měření intelektuálního kapitálu	15
4.1. Balanced scorecard.....	16
4.1.1. BSC a jeho význam	18
4.2.2. Problémy s měřením.....	19
4.2.3. Srovnání s BSC.....	20
4.3. IC-audit.....	21
4.3.1. Využití IC-audit.....	21
4.4. IC-Index	21
4.5. Monitor nehmotných aktiv	23
4.5.1. Dělení jednotlivých aspektů nehmotných aktiv.....	23
4.6.1. Nebezpečí benchmarkingu	24
5. Identifikace intelektuálního kapitálu a její význam	24
6. Analýza IC ve vybrané společnosti.....	25

6.1.	Použitá metoda	25
6.2.	Příklad aplikace SN ve společnosti Skandia	31
6.2.1.	Interpretace modelu	31
6.2.2.	Shrnutí	32
7.	Představení odvětví a podniku.....	33
7.1.	Zaměření společnosti.....	33
7.2.	Struktura společnosti	36
8.	Identifikace intelektuálního kapitálu v marketingové společnosti.....	37
8.1.	Lidský kapitál	37
8.1.1.	Personální agenda	37
8.1.2.	Rozvoj vzdělání zaměstnanců	38
8.1.3.	Management společnosti	39
8.2.	Zákaznický kapitál	39
8.2.1.	Klientská základna.....	39
8.2.2.	Kontakt s klienty.....	41
8.2.3.	Obchodní proces	41
8.2.4.	IT podpora společnosti	42
8.3.	Inovační kapitál	43
8.3.1.	Proces vzdělávání	43
8.3.2.	Zákaznický potenciál	44
8.3.3.	Investice do rozvoje.....	44
8.3.4.	Strategické partnerství společnosti	45
8.3.5.	Výzkum a vývoj produktového portfolia.....	45
8.4.	Procesní kapitál	47
8.4.1.	Administrativní výkonnost	47
8.4.2.	IT vybavení.....	47
8.5.	Finanční kapitál	48
9.	Identifikace hlavních procesů společnosti	51
9.1.	Vztah se zákazníky	51
9.2.	Vzdělávání zaměstnanců (interakce se středním managementem)	52
9.3.	Rozšíření produktů	53
9.4.	Komparace se společnostmi Skandia	55
10.	Slabé stránky a doporučení	55
11.	Závěr.....	57
	Zdroje	60
	Seznam obrázku a tabulek.....	65

Úvod

Druhá polovina minulého století přinesla mnohé změny v podnikatelské i ekonomické sféře. S nástupem tzv. nové ekonomiky jako tahouna ekonomického růstu vystřídal přírodní zdroje a fyzickou práci zcela jiní lídři. Jednalo se o znalosti a informace. Společnosti, které se s tímto fenoménem vyrovnaly nejlépe, se ihned staly vůdčími silami v národních ekonomikách a postupně začínaly ve své tržní hodnotě překonávat i zaběhlé průmyslové giganty.

Na začátku dvacátého století 83 % zaměstnanců pracovalo manuálně, zatímco o téměř sto let později tento poměr spadl na pouhých 41 %. Více než polovina lidí se tak přesunula do oborů jako administrativa, management, služby a další. Tento naprostý přerod zaměstnaneckého prostředí s sebou nesl nutnost změny využití zcela jiných vlastností pracovníka než pouze těch manuálních. Padesátá a šedesátá léta se tak nesou ve znamení hledání specifických charakteristik znalostního pracovníka, který v budoucnu výrazně ovlivní podobu jednotlivých tržních odvětví.

V roce 1983 vlastní jmění firmy Coca-Cola představovalo 40 % její tržní kapitalizace. O 14 let později tento podíl poklesl na pouhých 4 %. Zbylých 96 % je tak tvořen nehmotnými aktivy. Americká nápojová společnost přitom svojí hodnotou výrazně předčila většinu jiných firem i na jiných trzích. Potřeba nalézt rozdíl mezi účetní a tržní hodnotou je ve společnosti stále markantnější.

A nejsou to pouze zaměstnanci a hmotná aktiva, kterých se změna týká. Globalizace ruku v ruce s digitálními technologiemi propojily jednotlivé světové trhy a poodhalila jejich fungování i tomu nejběžnějšímu zákazníkovi. Ten je schopen jedním klikem na počítači srovnat produkty a služby z různých koutů světa. Takto posílená moc zákazníka nutí společnost k větší interakci s klienty. K produktové komunikaci přibývá i interakce jinými směry, nejčastěji přes zaměstnance.

Pojem intelektuální kapitál se do povědomí začíná prosazovat v osmdesátých a devadesátých letech. Objevují se především dva typy definic. Jedni autoři ho vnímají velmi abstraktně jako vše, díky čemu může společnost fungovat, ti druzí pojem chápou daleko komplexněji jako souhrn lidského a strukturálního kapitálu a všech složek, které do nich patří. Dělení mezi tyto dva typy se stalo základem pro chápání IC, často jsou ještě doplňovány kapitálem vztahovým. Ten je však často brán jako součást strukturální části.

Ač přítomnost IC byla stále patrnější, problém nastává s jeho měřením. Neschopnost účetního systému vyjádřit jeho hodnotu výrazně brzdí jeho rozvoj v rámci organizace. Manažeri nejsou schopni s ním pracovat a nalézt zdroje jeho původu. Důležitým předpokladem pro vznik prvních modelů IC je právě nalezení jeho struktury a všech jeho částí. Milníkem se pak stává vytvoření prvních modelů měření jako Balanced Scorecard nebo Skandia Navigator. Tyto nástroje při svém hodnocení hodnoty společnosti začínají pracovat i s dalšími oblastmi, nejen pouze s tou finanční. Zohlednění všech aspektů IC umožnilo společností vytvářet konkurenční výhody.

Ve většině případech se při snaze identifikovat sílu intelektuálního kapitálu ve společnostech používá nejpopulárnějšího nástroje Balanced Scorecard. Jeho využitelnost je velmi komplexní. Díky tomu se vždy dostává na první místo, což upozaduje další nástroje, které byly v průběhu času vyvinuty. Dokázala to internetová rešerše provedená autorem. Jejich hlavní problém tkví v neuniverzálnosti. Další modely měření intelektuálního kapitálu byly vyvíjeny speciálně pro určité organizace.

Autor práce je již více než rok a půl součástí menší marketingové společnosti, která se za své dvouleté působení výrazně rozšířila a postupně si vybudovala stabilní místo na trhu. Její růst je čistě organický. Velký potenciál pokračovat v nastaveném trendu nutí k zamyšlení, v čem tkví její úspěch. Oblast marketingu, snad jako žádná jiná, absolutně kopíruje současné trendy jako digitalizace nebo customizace. Přesun celého odvětví na internet do online prostoru však s sebou nenese výrazné náklady na hmotná aktiva. Základním kamenem se stává intelektuální kapitál.

Cílem diplomové práce je identifikace a analýza důležitosti intelektuálního kapitálu jakožto významného zdroje tvorby hodnoty společnosti. Pro dosažení tohoto cíle obsahuje práce 11 kapitol. První z nich se věnuje historii intelektuálního kapitálu skrze data, informace a znalosti. Jeho komplikovanou cestu provázely časté spory o jeho pravé definování. Pohled několika významných teoretiků je popsán v kapitole druhé.

Pro pochopení pojmu intelektuálního kapitálu je nutné ho rozebrat do dílčích částí. Lidský, strukturální a organizační kapitál jsou jeho základní složky. Tato struktura se rozvětňuje ještě do dalších oblastí, což se opět liší od pojetí IC. Kapitola 3 tak všechny složky rozebírá a snaží v nich nalézt parametry, které výrazně ovlivňují celou organizaci. Následující část je již věnována modelům měření intelektuálního kapitálu, tedy konkrétně známému Balanced Scorecard, komplexnímu Skandia Navigatoru, monetárnímu IC-auditu, IC-indexu, monitoru nehmotných aktiv a srovnávacímu benchmarkingu. Konec praktické části je ohraničen důvody k identifikaci IC.

Pro analýzu IC ve vybrané marketingové společnosti byl jako základ vybrán teoretický model od autorů Edvinssona a Maloneho, který definovaly ve svém díle *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. Jedná se o základní pojetí Skandia Navigatoru, který se odráží od 98 otázek rozdělených do pěti částí. Tyto otázky jsou brány jako stěžejní pro identifikaci jednotlivých druhů intelektuálního kapitálu.

Při aplikaci Skandia Navigatoru můžeme vidět úskalí v jeho interpretaci. Na rozdíl od jiných modelů není spojen s nominálním výstupem, nebo jako u příkladu Balanced Scorecard s myšlenkovou mapou. Práce se tak inspiroje reportem společnosti Skandia, která model užila v roce 1994. Case study je popsána v kapitole 7.

Popis společnosti se zaměřením na hlavní činnosti a naznačení organizační struktury je důležitý pro následnou identifikaci podstatných vlastností intelektuálního kapitálu, které vstupují do stěžejních procesů organizace.

Kapitoly 8 a 9 se již autor soustředí na analýzu jednotlivých činností společnosti. Ty jsou rozděleny do oblastí dle vydefinovaných otázek.

Sestavená analýza je určena pro vybranou společnost, která díky ní může identifikovat stěžejní oblasti svého intelektuálního kapitálu. Zároveň je využitelná pro budoucí směřování podniku. Management se skrze ni může inspirovat zavedením dalších kroků, které v minulosti ignoroval.

1. Cesta k intelektuálnímu kapitálu

Změna podnikatelského prostředí je v posledních letech velice markantní. Nové trendy spjaté s rozvojem především informačních technologií nutí k neustálé reakci jak jednotlivce, společnost, národní ekonomiky, tak i podnikatelské subjekty. Znaky tzv. nové ekonomiky¹ jako globálnost, dynamičnost, využití a rozvoj komunikačních technologií, silnější konkurenční prostředí nebo potřeba customizace přinášejí stále nové příležitosti. Je tak jasné, že současná podoba ekonomiky se tak ve spoustě aspektech zcela liší od té, která vládla v předchozím století. Řada ekonomů tím rozhodujícím elementem při této transformaci zmiňuje právě znalostní impulz (Kislingerová a kol., 2011).

Nehmotná aktiva v současné době tvoří 75–90 % celkové tržní kapitalizace mezinárodních firem (Feleaga L., Dragomir, Feleaga N. & Ionescu, 2010). Znalosti se tak stávají tou nejčennější komoditou a zároveň zdrojem hlavních konkurenčních výhod. Společnosti začínají postupně najímat zaměstnance především kvůli jejich zkušenostem, nikoliv dosaženého vzdělání nebo inteligence. Studie ukazují, že manažeři mají 2/3 svých informací a znalostí od zaměstnanců, a pouze 1/3 tvoří vědomosti nabitě z dokumentů, příruček a knih (Davenport & Prusak, 2006). Znalost se postupně stává novým aktivem a také základem definice intelektuálního kapitálu.

1.1. Původ znalosti

Znalosti se v nějaké míře vyskytují v organizaci již od jejího vzniku. Přicházejí s činností podniku, případně s novými i stávajícími zaměstnanci. Samotné shromažďování dat, informací a znalostí však nemá pro podnik větší význam (Truneček, 2004). S cílem usměrňovat tyto tři aspekty se tak v posledních letech vyvinul management znalostí. Jedná se o systematický proces hledání, vybírání, organizování, destilování a prezentování informací způsobem, který zlepšuje porozumění pracovníka ve specifické oblasti zájmu (Davenport & Prusak, 2006).

Jednotlivé přístupy ke tvorbě znalostí se liší. Následující schéma D-I-Z zaznamenává nejběžnější řetězec vývoje, na jehož konci stojí aplikovatelná znalost.

Data → Informace → Znalost

Zdroj: Truneček, 2007

Znázorněné schéma není v posledních letech vnímáno jako neoddiskutovatelné dogma. Reverzní pohled nám nabízí řešení v tom, že data se vyskytují až na samém konci celého řetězce. Jedná se o skutečnost, že nenalzáme izolované kousky jednoduchých skutečností, a to do té doby, než se nevytvoří skrze znalosti. Ty tak stojí v celém procesu na prvním místě a

¹ Nová ekonomika nepředstavuje oficiální pojem. Jedná se pouhé přiřazení přídavného jména s cílem popsat změny. Dalšími používanými výrazy jsou znalostní ekonomika (Kislingerová, 2011) nebo digitální případně postindustriální ekonomika (Synek a kol., 2012).

postupně se z nich stávají informace uložené v databázích. Právě znalosti umožňují vytvářet například měřicí přístroje, které pak automaticky generují další části řetězce (Tuomi, 2000). Jedná se spíše o technický výklad, u něhož je podmínkou přítomnost pokročilé technologie.

1.1.1. Data

Běžný pohled vnímá data jako prostá a izolovaná fakta, se kterými se dá pracovat dále. Jedná se o pouhý popis budoucího nebo současného stavu, ovšem bez žádného hodnocení nebo subjektivního pohledu. Z praktického hlediska se data chápou jako jistá následnost znaků, odrážející bezprostředně zkoumanou skutečnost. Samy o sobě nemají význam. Mohou být užitečná i neužitečná (Truneček, 2007).

Za data tak považujeme vše, co můžeme monitorovat našimi smysly. Jedná se o dobře strukturovaná fakta o událostech nebo posloupnosti znaků. Často bývají vázána na nějakou technologii (Mládková, 2005).

Poslední roky organizace vynakládají stále více prostředků na sbírání dat a jejich uchovávání. Některé průmysly jsou přitom na datech velmi závislé, jedná se například o banky, pojišťovny nebo státní organizace. Shromažďování dat je však velmi náročná činnost, která velmi zvyšuje náklady. Často je však velké množství dat spíše na škodu. Davenport & Prusak (2006) identifikují v tomto směru dva možné problémy.

Tím první je, že v záplavě velké spousty dat není společnost schopná identifikovat ty, které jsou opravdu důležité. Druhý problém vychází z jejich povahy. Data nenabízejí žádné řešení, pouze popis skutečnosti. Proto je nutné je rozšiřovat o další aspekty. Jejich velké množství může manažery odvést o pravé podstaty věci.

1.1.2. Informace

Následná práce s daty jejich příjemcem, z nich vytváří informace. Jedná se tak o účelově zpracovaná data, kterým jejich uživatel v procesu interpretace přisuzuje určitý význam. Jejich hodnota závisí především na znalostech uživatele informace (Truneček, 2007).

Informace mohou být v organizaci přenášeny tvrdými a měkkými cestami. Prvně zmíněné využívají viditelnou infrastrukturu, do které patří kabely, pošta, e-mail a další. Naopak měkká síť se vyznačuje svojí neviditelností. Jedná se o ad hoc zprávy, které mezi sebou komunikují jednotliví zaměstnanci.

1.1.3. Znalost a její rozdělení

Znalost může být definována různým způsobem. Například jako měnící se systém zahrnující interakce mezi zkušenostmi, dovednostmi, fakty, vztahy, hodnotami, myšlenkovými procesy a významem (Mládková, 2005).

Wiig (1997) přináší pohled na základní znaky znalostí:

- Znalosti jsou nehmotné a těžko měřitelné

- Znalosti jsou pomíjivé, a proto mohou zmizet přes noc
- Znalosti jsou po většinu času součástí určitých agentů s vůlí
- Znalosti nejsou v procesech spotřebovány, někdy naopak ještě rostou
- Znalosti mají velkou šíři dopadu v organizacích
- Znalosti nemohou být koupeny na trhu či burze
- Znalosti nejsou konkurenční, mohou být používány různými procesy ve stejnou dobu

1.1.3.1. Explicitní znalost

Jedná se o takovou znalost, kterou lze vyjádřit formálním a systematickým jazykem, můžeme ji tedy vyslovit, napsat, nakreslit či jinak znázornit. Vyskytuje se v podobě nějakého výroku či tvrzení. Díky tomu může být skladována a přenášena (Mládková, 2005). Proto může být explicitní znalost často zaměňována s informací.

1.1.3.2. Tacitní znalost

Tacitní znalosti jsou vytvářeny interakcí explicitních a jsou silně svázány s činností, postupy, rutinami, idejemi, nápady, hodnotami a emocemi konkrétního člověka. Mají tak vysoce osobní charakter a jsou to právě ony, jejich speciální charakter a schopnosti sdílet je, co předurčuje úspěch či neúspěch našeho jednání. Jejich nositelem mohou být skupiny lidí, pracovníci a je spoluvytvářena fyzickou, kulturní a společenskou dimenzí jejich činnosti a činností organizace, pro niž pracují (Mládková, 2005).

Oproti explicitním znalostem je však řídit nelze, jsou skryté v hlavě člověka a jsou jeho vlastnictvím (Truneček, 2007).

1.2. Tvorba nových znalostí

Nonaka & Takeuchi (1995) rozdělují tvorbu nových znalostí do čtyřech základních postupů. Socializace (1) umožňuje vytvářet nové tacitní znalosti z těch starých. Takový typ je v držení jednotlivce a pro organizaci není dostupný. Jedná se o dlouhodobý proces, kdy jedinec vnímá tiché znalosti od svých zkušenějších kolegů.

Naproti tomu externalizace (2) znalostí probíhá skrze třetí osobu, jelikož její vlastník ji není schopen přesně formulovat. V tomto směru je tak tichá znalost formulována, a to prostřednictvím metafory, analogie nebo modelů. Vyprávění příběhů představuje také velmi účinný nástroj.

Kombinace zmíněných přístupů (3) vytváří nové explicitní znalosti. Ta nabývá fyzické podoby a může být šířena skrze dokument nebo rozhovory. Díky tomu může být propagována ve všech sférách organizace.

Explicitní znalost může být ve své další fázi internalizována (4) a mít přínos pouze pro jednotlivce. Nerozvíjí tak znalostní základnu společnosti. Tento proces je založen na učení se při činnosti.

2. Vymezení intelektuálního kapitálu

Otázka „*Co přesně v sobě nese definice intelektuálního kapitálu?*“ byla po dlouhou dobu nezodpověditelná. Poslední roky však v tomto směru přinesly významný pokrok a s rozvojem možností, jak tento druh kapitálu měřit, se začaly objevovat i první jasnější definice. Jedná jasná a generalizovaná sice neexistuje, teoretici nám však dávají spoustu dílčích pohledů (Bhartesh & Bandyopadhyay, 2005).

2.1. Cesta k jednotné definici

Ačkoliv se role intelektuálního kapitálu stává významnější v posledních třiceti letech, o jeho síle se začíná psát již v polovině století minulého. V roce 1962 americký ekonom Fritz Machlup vydává knihu s názvem *Znalost: její vytvoření, distribuce a ekonomický význam*, kde se jakousi podobou intelektuálního kapitálu zabývá.

Prvním, kdo použil pojem intelektuální kapitál, byl kanadčan John Kenneth Gailbraith. Zároveň podal světu spíše filozofickou definici, kdy ho pojmenoval jako prostor mezi myslí a intelektuální akcí (Fadaei, Taleghani & Noghebari, 2013).

Obsáhlejší pohled přináší Stewart (1997). Dle něho se jedná o balík využitelných znalostí, mezi něž řadíme procesy, znalosti, patenty, zaměstnanecké dovednosti a informace o zákaznících, dodavatelích a stakeholderů. Několik dalších definic pak pracuje s pojmy jako schopnosti, dovednosti, odbornosti a ostatní znalosti využívané v organizace (Bhartesh & Bandyopadhyay, 2005). Vidíme, že se do IC začínají vstupovat i další faktory, a to především ty lidské.

Intelektuálním kapitálem se rozumí souhrn lidského kapitálu, tedy toho kreativního, organizačního, skládajícího se z nejlepších praktik, a kapitálu vztahového čerpajícího z poznatků, a dodávaných znalostí o zákaznících a dodavatelích (Murthy & Mouritsen, 2011). Tohle vymezení berme jako velmi komplexní a můžeme zde sledovat již tendenci dělit IC mezi tři roviny – lidskou, operativní a vztahovou.

2.2. Praktičtější pohled na IC

V roce 1995 vstoupila společnost Netscape na burzu s majetkem 17 milionů dolarů. Den uzavírala již na hodnotě 3 miliardy dolarů. Podobný příběh můžeme sledovat dennodenně. Rozdíly mezi účetní a tržní hodnotu nutí se zamýšlet nad tím, proč se tak děje.

Pravá hodnota zmíněných firem neleží v jejich hmotných aktivech jako jsou stroje nebo továrny. Davidow & Malone (1992) říká: „*Postupně přichází potřeba se posunout na další level v účetnictví. Potřebujeme vnímat faktory, které hýbou společností, jako tržní pozice, zákaznická*

loajalita, kvalita atd. Ignorací těchto dynamických hodnot se připravujeme o pochopení skutečné hodnoty.

Spousta autorů v minulosti vnímalo IC jako rozdíl mezi účetní a tržní hodnotou společnosti, tedy jako tzv. goodwill. V roce 1992 byla tržní hodnota 40 % amerických společností zcela odlišná od té uvedené v rozvaze (Edvinsson & Malone, 1997). V tomto směru se tak právě cena akcií stala jediným vodítkem, jak měřit IC. Vytvořil se trh, kde spekulanti hrají rozhodující roli ve vytváření konečné hodnoty firmy (Davidow & Malone, 1992).

Víra v tyto síly však může vést i k negativním efektům. Investoři nejsou vševidoucí a zmíněné faktory se mohou v průběhu času výrazně měnit. Silně pod kapitalizované společnosti závislé na znalostech akcionářů nemusí odpovídat skutečnému vztahu.

2.3. Zdroje IC

Stejně jak důležitý je vztah mezi daty a znalostmi pro člověka, je stěžejní odlišení podobných faktorů i u celé organizace, tedy zdrojů a schopností.

Většina studií uvádí, že zdroje představují elementy jako vstupy nebo faktory, které firma převádí ve vlastní aktivity (Martín-de-Castro, Navas-López, López-Sáez & Alama-Salazar, 2006). Grant (1991) je bere jako základní jednotky a rozděluje je do šesti kategorií: finanční, fyzické, lidské, technologické, reputační a organizační.

Oproti tomu schopnostmi se rozumí vše, co je tzv. organizačně rutinní (Nelson & Winter, 1982). Schopnosti se vyvíjejí z kombinace a koordinace různorodých zdrojů. Jedná se tak o nehmotná aktiva, která představují znalosti jejichž hlavním zdrojem je učící se organizace (Teece, 1997).

Grant (1991) vidí hlavní rozdíly v tom, že zdroje jsou statické, jednoduché a nezávislé. Díky tomu jsou lehce pojmenovatelné. Naopak schopnosti jsou velmi komplexní a dynamické, proto je jejich identifikace náročnější. Dynamický charakter schopností zároveň umožňuje jejich neustálý vývoj, a to především skrze jejich využívání.

2.3.1. Zdroje a schopnosti jako zdroj konkurenční výhody

Hofer & Schendel (1978) píší: *“Strategie je střetem, který organizace dělá mezi svými interními zdroji a schopnostmi...”*. Tvrzení dokazuje, že fungování podniku a jeho nastavená strategie je výrazně ovlivněna zdroji a schopnostmi. Můžeme tak říci, že to jsou právě tyto faktory, které vytvářejí konkurenční výhodu na trhu.

Proto abychom ji mohli dosáhnout musí však zdroje a schopnosti plnit několik základních vlastností (Barney, 1991; Martín-de-Castro et al., 2005):

- Nenapodobitelnost – pro konkurenta je těžké napodobit schopnosti a aplikovat do vlastních interních procesů
- Hodnotnost – jedná se o dokonalé sladění zdrojů a schopností se strategií podniku, kdy tato symbióza přináší hodnotu pro koncového zákazníka

- **Kontrolovanost** – společnost je schopná plně kontrolovat a získat rentu ze svých zdrojů a schopností
- **Trvanlivost** – schopnosti a zdroje musí mít delší životní cyklus, aby mohly generovat stálou konkurenční výhodu, nebo mít možnost k ní vůbec dospět
- **Nenahraditelnost** – předpokladem je neexistence podobných zdrojů a schopností, které by mohly nahradit ty původní
- **Nepřenositelnost** – je těžké nebo nemožné volně prodávat a kupovat tyto aktiva na trhu

2.4. Charakteristika intelektuálního kapitálu

I přes absenci jednotné definice, existuje na intelektuální kapitál několik pohledů. Jedná se například o to, že IC vyrostl z kapitálu lidského. Ten se stává duší organizace, ovšem se železnou pravidelností se také rozrůstá o další aspekty. Ty působí za ním a dodávají mu sílu a odolnost. Jde právě o IC, který umožňuje organizaci se rozrůstat do dalších sfér. Důležité je, aby vedení společnosti umožnilo právě transformaci lidského aspektu do IC.

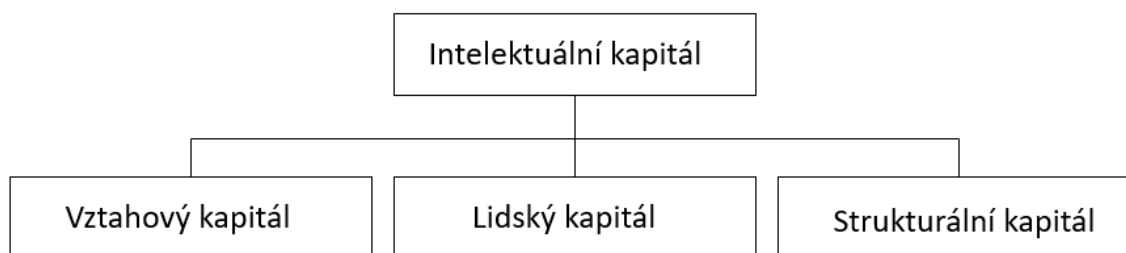
Další pohled opět využívá paralelu s lidským kapitálem. Ten nemůže být vlastněn, ale pouze najímán. Oproti tomu IC může být plně v rukou společnosti. Díky tomu se stává IC relativně stabilním a může tak být využíván k růstu organizace. Právě tyto skutečnosti výrazně přispěly k tomu, že stakeholderi, banky a vlastníci chtěli znát hodnotu IC ve společnostech s cílem odhalit faktory, které ho vytvářejí.

3. Struktura intelektuálního kapitálu

Edvinsson & Malone (1997) znázorňují společnost jako živý organismus plný stromů. Ty značí vše viditelné jako účetní rozvahu, čtvrtletní výkazy, interní dokumenty atd. Více než polovina hodnoty společnosti je však ukrytá v zemi. Zde se nacházejí činitelé, kteří vytvářejí hodnotu firmy v současnosti, a především v budoucnu. Odhalením těchto kořenů budeme schopni pochopit, jak se firmě ve skutečnosti daří.

Velká spousta autorů používá tripartitní model, který IC vysvětluje skrze tři konzistentní kategorie (obrázek č. 1) – tedy skrze vztahový, lidský a strukturální kapitál (Carson, 2004).

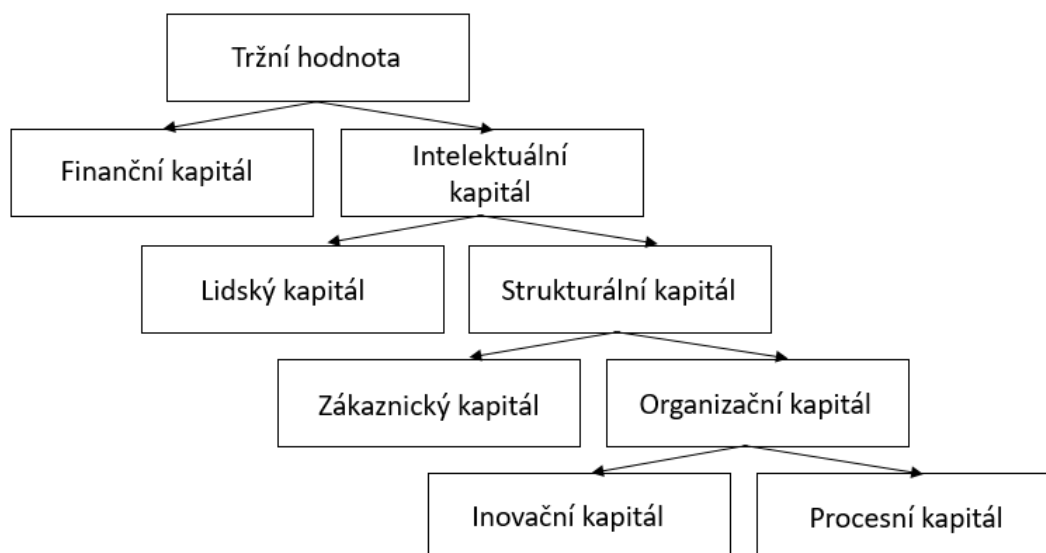
Obrázek č.1: Tripartitní model intelektuálního kapitálu



Zdroj: Carson, 2004

Následující struktura (obrázek č.2) nám ukazuje rozdělení tržní hodnoty společnosti dle jednotlivých složek. Model již tak blíže rozpracovává intelektuální kapitál do dalších pod stupňů.

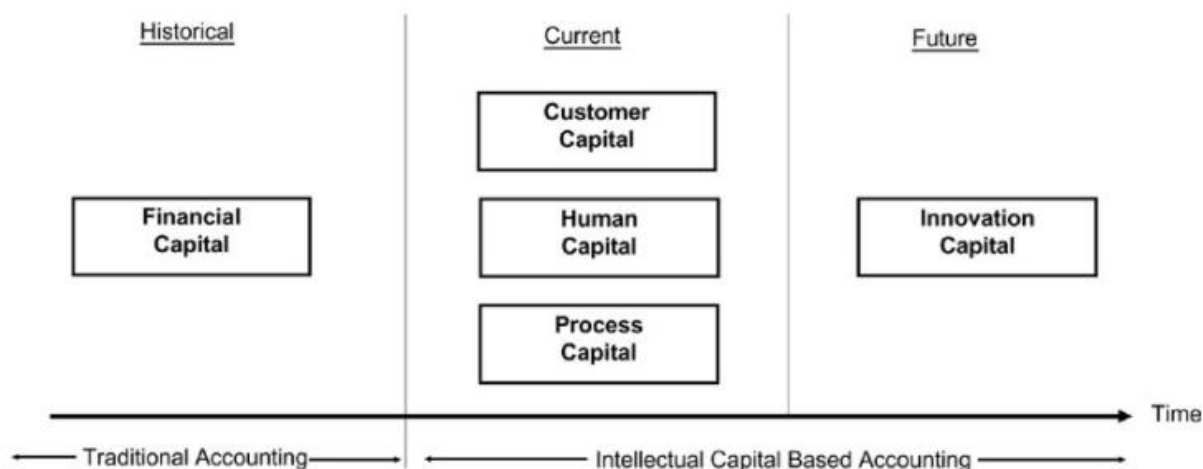
Obrázek č.2: Rozdělení tržní hodnoty společnosti do jednotlivých složek



Zdroj: Edvinsson & Malone, 1997

Edvinsson & Malone (1997) zároveň rozdělují druhy kapitálu dle jejich působení v čase. Vidíme, že finanční kapitál je pouhé vyjádření minulosti. Naopak jeho inovační ekvivalent by měl odrážet budoucí tvorbu hodnoty.

Obrázek č.3: Rozdělení složek kapitálu dle jejich působení v čase



Zdroj: Edvinsson & Malone, 1997

3.1. Lidský kapitál

Lidský kapitál představuje hlavní složku při přeměně staré průmyslové ekonomiky k té nové znalostní. Člověk jako vlastník intelektuálního kapitálu stojí uprostřed. Pokud společnosti chtějí uspět v měnícím se světě, musí do svého rozvoje investovat stále více prostředků. Tyto skutečnosti však nelze vnímat pouze z jedné strany. S dynamickými změnami a nástupem nových informačních technologií dochází k výraznému posunutí dominance na stranu zákazníka a spotřebitele. Z těchto dvou hledisek se tak investice do lidí stávají nezbytností.

3.1.1. Vymezení lidského kapitálu

Koncept lidského kapitálu prochází již dlouhou dobu světovými ekonomickými teoriemi. Po dlouhou dobu byl vysvětlován jako „...*souhrn investic, jako vzdělání a zkušenosti, které zlepšují produktivitu lidí na trhu práce*“ (Bottone, 2008). Jednalo se o velmi individuální pohled, který neodhaloval jeho důležité aspekty využitelné pro organizaci.

Základy pojmu lidský kapitál se datují do padesátých a šedesátých let minulého století. Prvním a významným teoretikem se v této oblasti stal Theodore W. Schultz. V roce 1961 definoval lidský kapitál takto: „*Vezměte v úvahu všechny lidské schopnosti, ať už vrozené či získané. Vlastnosti, které jsou cenné a mohou být vhodným investováním rozšířeny, budou tvořit lidský kapitál.*“ (Armstrong, 2007).

Daleko podrobnější pohled nabízí Bontis, Dragonetti, Jacobsen & Roos (1991): „*Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci; je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace.*“

Feleaga (2010) vidí lidský kapitál jako soubor znalostí, kreativity, manažerských a vůdčích schopností, které je možné identifikovat u zaměstnanců.

Lidský kapitál je však mnohem komplexnější a dá se dělit do tří kategorií dle povahy jednotlivých lidských schopností nebo vlastností (Edvinsson & Malone, 1997) a to na kompetence (talent, zkušenosti, capacity), přístupy (motivace, manažerské schopnosti) a inovační potenciál (schopnosti inovovat a vytváření nových patentů nebo znalostí).

3.1.2. Vlastnosti lidského kapitálu

Vlastnosti lidského kapitálu se maximálně odlišují od těch, kterými disponuje hmotné nebo finanční prostředky. Jeho působení je maximálně využito, pokud jsou k dispozici podmínky a zařízení využívající jeho potenciál. V případě jejich absence se může stát, že bude lidský kapitál daleko nevýhodnější než jeho fyzický protějšek.

Díky absenci věčné podoby nelze lidský kapitál skladovat ani uchovávat. Nelze ho koupit ani dědit. Proto ho můžeme zařadit mezi obnovitelné výrobní zdroj. Každá jeho jednotka může být využitelná jen v podobných sférách výroby nebo v podnicích, a proto je téměř nezaměnitelná.

3.1.3. Význam lidského kapitálu v IC

Hodnota lidského kapitálu neroste s cenou jeho akumulace, naopak v průběhu času značně kolísá adekvátně věku a podmínkám života jeho hostitele (Vojtovič, 2011). Ke zvyšování jeho hodnoty přispívá také zkušenosti z tvorby nových poznatků, vzdělání a jiné formy rozvoje lidských schopností a tvořivosti. Proto se cílem každé organizace stává neustálé investování do svých zaměstnanců.

3.1.4. Znalostní pracovník

Znalostní pracovník lze chápat ze dvou pohledů (Truneček, 2007). Ten první vnímá pojem jako vlastnost menší skupiny intelektuální elity, většinou opravdových odborníků. Naopak druhý přístup je více abstraktní a koncept chápe jako vzdělávání a zvyšování kvalifikace uprostřed podniku. Neomezuje se tak pouze na schopnosti určité skupiny lidí, ale na možnosti rozvíjet všechny pracovníky. Mládková (2005) zmiňuje tyto charakteristické rysy

- má znalost, která je pro organizaci důležitá
- dokáže tuto znalost prakticky využít
- jeho znalost může být částečně povědomá, pracovník o ní nemusí vědět
- často pracuje duševně, ale není to pravidlem

3.2. Strukturální kapitál

Strukturální kapitál je běžně uváděn jako synonymum organizačního kapitálu (Carson, Ranzijn, Winefield & Marsden, 2004). S vývojem pohledu na IC se kontinuálně objevovaly různé definice a pohledy také na strukturální kapitál. Al-Ali (2003) vysvětluje pojem jako „...*znalosti organizace v podobě databází, denních praktik, know-how a kultury*“.

Většina teoretiků vidí strukturální kapitál jako výčet všech elementů, které společnost právně ovládá. Patří sem patenty, ochranné známky, značka, design výrobků, obchodní tajemství, procesy a další. Pokud na strukturální kapitál nahlížíme takto, dá se říci, že by jeho identifikace a měření nemělo být problém. Ovšem celá jeho problematika je však daleko složitější. Jak zmiňuje Stewart (1997): „*Mezi elementy strukturálního kapitálu patří strategie, kultura, struktury, systémy a procedury – tedy aktiva daleko cennější a rozsáhlejší, než jsou ty kodifikované*“.

Někteří autoři chápou pojem mnohem abstraktněji, kdy strukturální kapitál zahrnuje všechny nehmotné struktury, které vytvářejí formální i neformální vztahy mezi lidmi, operativou, procesy, softwarem, platformami, intelektuálním vlastnictvím a organizační strukturou (Bratianu & Orzea, 2012).

3.2.1. Strukturální kapitál v organizaci

Úspěšné firmy vynikají přeměnou lidského kapitálu na strukturální, a to ve formě systémů, postupů, rutin atd. Tento poslední typ v podstatě hází do jednoho pytle vše, co zůstane v kanceláři, když lidé odejdou domů. Na rozdíl od lidského kapitálu tak strukturální můžeme brát jako aktivum.

3.2.1.1. Učíci se organizace

Pojem učící se organizace je často zaměňováno s pojetím učení se (Armstrong, 2007). Dle Easterby-Smith, Araujo a Burgoyne (1999) se učící se organizace zabývá využíváním specifických diagnostických a hodnotících nástrojů, které mohou usnadnit určování, podporování a vyhodnocování kvality procesů učení se. Dá se říci, že oba pojmy jsou výrazně propojeny a velmi se ovlivňují.

Učící se organizace je charakteristická vytvářením, získáváním a přenášením znalostí, modifikací vlastního chování tak, aby odrážela nové znalosti a náhledy. Díky tomu dokáže zlepšovat schopnost reagovat, přizpůsobovat se a zužitkovat změny v interních i externích situacích.

Senge (2006) definuje tento typ společnosti jako takovou, v níž lidé neustále rozvíjejí své schopnosti vytvářet výsledky, které si přejí, v níž se rozvíjejí nové způsoby myšlení, v níž jsou kolektivní aspirace volněji nastaveny a lidé se neustále učí vidět všechno v širších souvislostech. Učící se organizace představuje společnost, která výrazně usnadňuje vzdělávání všech svých členů a zároveň se neustále mění (Mumford, 1995).

Při výkladu učící se organizace se uvádí pět základní komponentů, ze kterých se skládá (Senge, 2006).

1. Systémové myšlení – je využíváno v souvislosti s analýzou jednotlivých částí organizace z holistického pohledu. Na učící se organizace je třeba nahlížet jako na celek, propojený ekosystém, kde se všechny části navzájem ovlivňují
2. Týmové učení – v tomto směru se uvažují dva základní aspekty. Za prvé, týmová práce je účinná a vede s výsledkům, kterých by jednotlivec nedosáhl. Za druhé se jednotlivci v týmu učí podstatně rychleji než samostatně. Velmi důležitá je také ochota se učit od svých kolegů, kdy rivalita musí jít stranou.
3. Osobní mistrovství – spočívá v identifikaci síly proaktivních lidí stále se učících s cílem dosáhnout výsledků, které jsou pro ně důležité. V této disciplíně je pak nutné určit, co je pro nás stěžejní a schopnost vidět skutečnost takovou jaká je.
4. Mentální modely – jedná se o popis předpokladů, které ovlivňují chování lidí. Jedním z hlavních modelů je nastavená hierarchie. Její negativní vlastnosti mohou být překonány osobními hodnotami. V tomto směru je důležitá otevřenost, tedy překonání tendence hrát „silné hry“ a být upřímný v tom, jaké jsou skutečné potřeby.

5. Sdílená vize – všichni zaměstnanci sdílí stejnou vizi a představu o směřování organizace. V tomto stavu se lidé automaticky podílejí na procesech zlepšování.

3.3. Zákaznický (vztahový) kapitál

S rostoucí variabilitou poptávky a rostoucímu konkurenčnímu prostředí má loajalita zákazníku tendenci klesat (Chan & Wen-Ying, 2012). S nástupem éry orientované na zákazníka se marketingové tahy stávají zbytečnými a určení ziskovosti firmy se odvíjí pouze od zákazníka samotného. Řízení vztahu se zákazníky se tak postupně stává jednou z hlavních činností.

Pojem zákaznický kapitál je definován jako komunikace organizace a interakce se zákazníky (Chan & Wen-Ying, 2012). Zákaznický kapitál vytváří komunikaci společnosti se svým vlastním zákazníkem, což se může stát výraznou složkou konkurenčních výhod. Důležité je být co nejbližší zákazníkům. Ti jsou pak ochotnější sdílet informace o firemních produktech (Duffy, 2000).

3.3.1. Měření zákaznického kapitálu

Přestože se jedná o důležitou oblast, tak schází dostatek technik měření (Chan & Wen-Ying, 2012). A přitom pro společnosti je důležité v rámci nedostatku času a prostředků určit ty nejzásadnější ukazatele zákaznického kapitálu a začít se tak na ně soustředit. Neustále generování důležitých informací je nezbytnou premisou pro zlepšování hodnoty organizace (Van Buren, 1999). Zavedení celoživotních vztahů se zákazníky je důrazem inteligentní organizace 20. století.

Správnou cestou je stanovení klíčových indikátorů zákaznického kapitálu, které pomohou vytvořit jednotný rámec příčinných vztahů mezi nimi. Zaměstnanci, proces poskytování služeb nebo výsledky u zákazníků. Tyto faktory mohou vstupovat do analýzy. Všechny jsou navzájem propojeny a navzájem se ovlivňují. Odhalení těchto základních linek může pomoci manažerům zvýšit efektivitu zákaznického kapitálu (Chan & Wen-Ying, 2012).

Měření zákaznického kapitálu se stává zásadní pro posouzení, jak je společnost úspěšná v současnosti, ale i bude v budoucnosti, a to v souvislosti s přeměnou zákaznických vztahů na konkurenční výhodu.

3.4. Organizační kapitál

Organizační kapitál se běžně chápe jako institucionalizované znalosti vlastněné organizací, které jsou uloženy v databázích, manuálech a spisech.

3.4.1. Příklady organizačního kapitálu

Prvním příkladem organizačního kapitálu jsou informace o shodě mezi pracovníky a zadanými úkoly (Prescott & Visscher, 1980). Rozdílnost pracovníků přináší jiné rozdílné pracovní plnění. Na bedrech společnosti leží zodpovědnost za identifikaci typů zaměstnanců, a

to dle informací, které jsou k dispozici. Tyto tzv. personální informace se stávají typem organizačního kapitálu a mohou se podílet na tvorbě hodnoty.

Dle Prescott & Visscher (1980) se organizační kapitál protíná s lidským, kdy se do něho řadí také zaměstnanecké dovednosti. V tomto případě se jedná o informace, které vlastní zaměstnanci a je možné je stimulovat výcvikem nebo přidanými zkušenostmi.

Pokud je firma schopna zohlednit tyto aspekty, může určit efektivitu organizačního kapitálu skrze průměrnou produktivitu zaměstnanců.

3.5. Inovační a procesní kapitál

Inovační a procesní kapitál jsou součástí toho organizačního. Prvně zmíněný určuje připravenost společnosti na budoucí situace. Jedná se tak o soubor opatření, které přinášejí stabilní zajištění budoucí přidané hodnoty (Edvinsson & Malone, 1997).

Procesní kapitál naopak vyjadřuje míru, jak organizace pracuje se svými technologiemi při vytváření hodnoty. Zároveň se jedná o popis, jak tyto nástroje je schopna efektivně využívat (Edvinsson & Malone, 1997).

4. Měření intelektuálního kapitálu

Problémy měření intelektuálního kapitálu provázejí společnosti od jeho prvních definic v 60. letech minulého století. I přesto, že si všichni uvědomovali jeho povahu a důležitost, docházelo stále k jeho reálné ignoraci jakožto hlavního tvůrce hodnoty organizace.

V roce 1994 se časopis Fortune pouští do prvního manifestu k probuzení firem v souvislosti s IC. Stewart (1994) v něm prakticky přirovnává IC ke vzdělání a tvrdí, že muži vysokoškolským vzděláním mají o 130 % větší platy než jejich protějšci bez střední školy. Zároveň uvádí, že na otázku *Kolik procent společnosti tvoří znalostní kapitál*, odpovídali CEO 20 %. I v té době se jednalo o velmi zanedbatelné číslo a ukazovala na ignoraci IC ze strany vedení.

Stewart (1994) přináší dva zásadní pohledy:

„První je to, že znalosti mohou být nehmotným aktivem. To ale neznamená, že nemohou být měřitelné. Trh je schopný tento úkol zvládnout. Ceny na akciových trzích jsou schopné reagovat na zvýšené výdaje na výzkum a vývoj. O znalostech na trhu práce to platí stejně. Příjem více koreluje s vysokým IQ než s fyzickým výkonem.

Zadruhé se nejedná pouze o cvičení. Strážci účetních standardů se právem obávají neprokázaných a výstředních dat. Ovšem tyto data jsou maximálně živá.“

Některé společnosti v tomto směru začínají využívat benchmarking. Jeho podstata tkví ve srovnání buďto s rokem minulým nebo s konkurencí. Výhody přístupu jsou v tom, že nehmotná aktiva začínají mít podobu a jsou měřitelné (Feleaga et al., 2009).

Změnu přinesla firma Dow Chemical, která v roce 1993 zavedla pozici ředitele managementu intelektuálního vlastnictví (Stewart, 1994). Důvodem bylo především zjištění, že společnost disponuje spousty patenty, které ovšem nevyužívá a přichází tak o důležité zdroje konkurenčních výhod.

Opravdový přelom přichází se švédskou společností Skandia. Po několika letech interního testování a práce odhalila světově první a veřejnou výroční zprávu, která se týkala výlučně intelektuálního kapitálu (Edvinsson & Malone, 1997). Samotný vývoj trval celé 4 roky a byl pod dohledem Leifa Edvinssona.

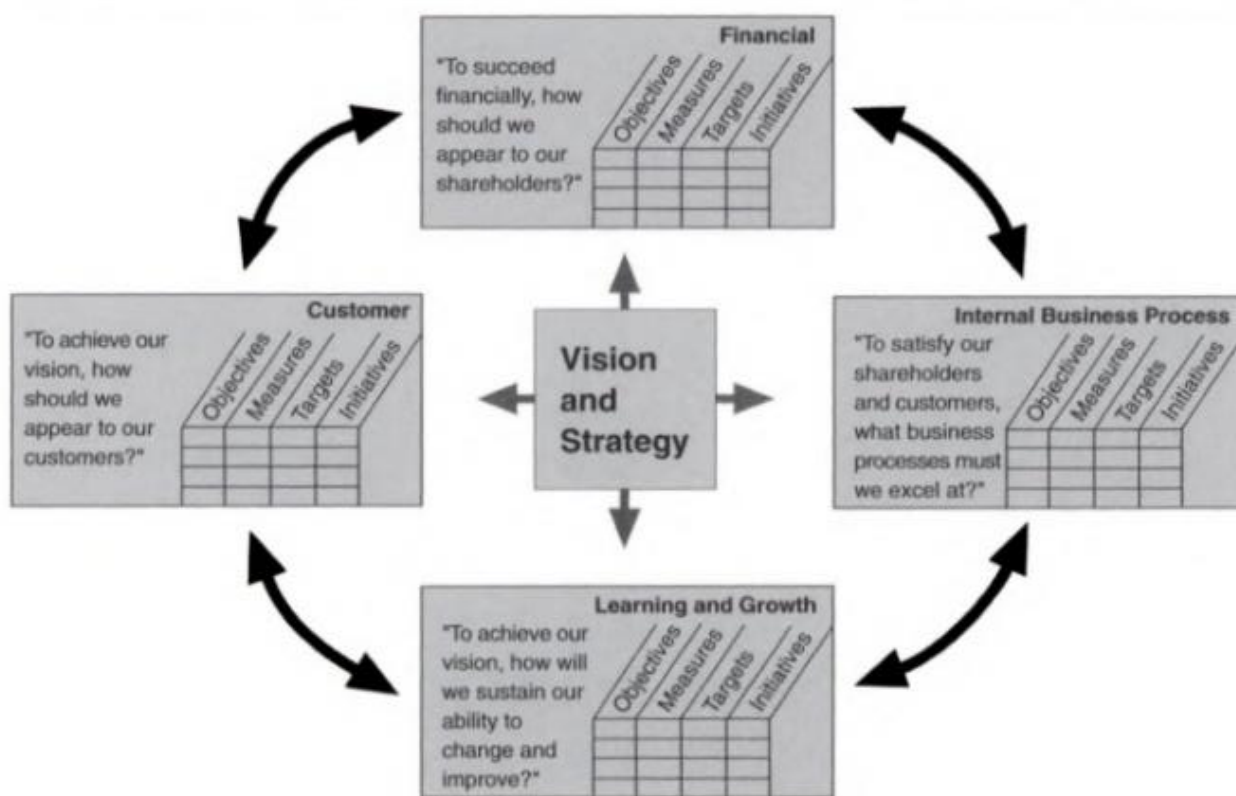
4.1. Balanced scorecard

Balanced Scorecard představuje nejpopulárnější nástroj měření výkonnosti. Model spojuje dohromady finanční perspektivu s dalšími zdroji podniku, které jsou klíčové pro tvorbu budoucí hodnoty společnosti. Celý proces měření je založen na vizích a strategii organizace. Hlavním předpokladem modelu je práce se čtyřmi perspektivami: finanční, zákaznickou, interními procesy a oblastí učení se a růstu (Kaplan & Norton, 2000).

Obrázek č.4 ukazuje základní princip BSC. Čtyři oblasti odpovídají na své základní otázky (Wagner, 2009):

1. Finanční – Jak bychom se měli jevit našim akcionářům, abychom byli finančně úspěšní?
2. Zákaznická – Jak bychom se měli jevit našim zákazníkům, abychom dosáhli naší vize?
3. Interní procesů – Ve kterých podnikových procesech musíme vynikat, abychom uspokojili naše akcionáře a zákazníky?
4. Učení se a růst – Jak budeme udržovat naši schopnost změn a zlepšení, abychom dosáhli naší vize?

Obrázek číslo 4: Perspektivy modelu Balanced Scorecard



Zdroj: Kaplan & Norton, 2000

4.1.1. BSC a jeho význam

Většina společností využívá nástroje měřící finanční i nepeněžní ukazatele. Ve skutečnosti však vrcholový manažeři nejsou schopni dostatečně výsledky aplikovat a nahlížet tak do delšího časového horizontu. Jejich využití se tak smrkává pouze na taktický feedback a kontrolu krátkodobých operací (Kaplan & Norton, 1996).

Model BSC nahlíží na finanční a nefinanční ukazatele zcela jinak. Bere je jako součást informačních systémů pro zaměstnance na všech úrovních. Cílem BSC je převod všech výsledků na dosažitelné a hmotné cíle. Podstata modelu tkví ve vytvoření rovnováhy ve třech rovinách (Kaplan & Norton, 1996):

1. ... mezi externími (určených pro shareholdery a zákazníky) a interními měřítky kritických procesů, inovací a oblasti učení se a růstu.
2. ... mezi vnějšími měřítky (výsledky minulých aktivit) a budoucí výkonností
3. ... mezi objektivními kvantifikovanými stanovisky a těmi subjektivními vytvářených na základě empirického úsudku

Význam BSC tak tkví v jeho komplexnosti, která umožňuje inovativním společnostem řídit vlastní strategii v dlouhé perspektivě.

4.2. Skandia Navigator

Jedná se o první dynamický model. Jeho objevitelem je Leif Edvinsson, který ho v roce 1992 definoval pro pojišťovací společnost Skandia. Jeho princip vychází z modelu BSC, je však obohacen o další perspektivy.

Model pracuje na základě rozdílu mezi hodnotou aktiv společnosti a jejich tržní hodnotou. V jeho srdci je myšlenka, že pravá hodnota společnosti tkví v její schopnosti vytvářet trvanlivou hodnotu skrze sledování firemní vize a nastavené strategie. Strategie je determinovaná pěti faktory – finance, zákazník, procesy, výzkum a vývoj a zaměstnanci (lidé) (Edvinsson & Malone, 1997). V rámci těchto oblastí působí několik klíčových indikátorů reflektujících výkonnost. Skandia navigator v následujících letech inspiroval další společnosti pro vývoj vlastních měřících modelů intelektuálního kapitálu.

4.2.1. Struktura Skandia Navigator

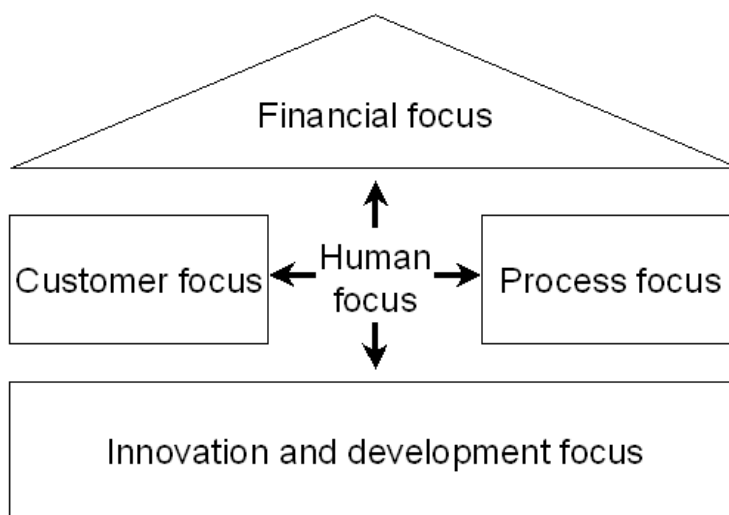
Struktura Skandia Navigatoru je znázorňována jako dům se čtyřmi rozdílnými částmi (Edvinsson & Maloney, 1997; Phillips J. & Phillips P., 2002). Podkroví tvoří finanční kapitál, který zahrnuje účetní rozvahu a další indikátory měřící výkonnost a kvalitu podniku. Model tyto ukazatele bere jako výsledek minulých činností.

Zdi tvoří indikátory znázorňující přítomnost společnosti. Skládají se ze vztahů se zákazníky a procesů, které jsou základem strukturálního kapitálu. Další jeho část je umístěna do základny domu. Obnova a rozvoj představuje přípravu podniku na budoucnost, a to

prostřednictvím školení zaměstnanců, vývoje nových produktů, rušení nefungujících procesů a dalších (Phillips J. & Phillips P., 2002).

Lidský kapitál se stává středem domu a je brán jako srdce a duše společnosti. Jeho stěžejní části jsou zaměstnanci, jejich kompetence a schopnosti. Je to ten kapitál, který večer odchází domů a ráno se opět vrací (Phillips J. & Phillips P., 2002).

Obrázek číslo 5: Schéma modelu Skandia Navigator



Zdroj: Edvinsson & Malone, 1997

4.2.2. Problémy s měřením

Prvním známým problémem je rozpor mezi jednotlivými úrovněmi managementu ve vnímání reportu SN. Seniorské vedení často nesdílejí výsledky auditu a pracují s ním pouze interně. Nižší management především ve velkých společnostech se bojí sdělovat všechny potřebné interní informace o svých divizích. Naproti tomu účetní oddělení bere intelektuální kapitál jako ohrožení své oblasti působnosti. Tento problém se může stát velkou překážkou. Je nutné, aby se vrcholový management rozhodl se světem sdílet všechny informace. Překonat strach z jejich odhalení před konkurencí, a naopak z komplexního a úplného reportu intelektuálního kapitálu udělat výhodu (Phillips J. & Phillips P., 2002).

Druhý problém vychází z problematičnosti prezentace výsledků modelu. Ta procházela v minulosti značným vývojem, až proběhla její standardizace společností Skandia. V roce 1998 propojila svůj model s IC-Indexem tak, aby se mohl intelektuální kapitál jednotně posuzovat napříč celým trhem (Phillips J. & Phillips P., 2002). S tímto souviselo rozhodnutí, zda výsledky prezentovat skrze čísla nebo jako slovní hodnocení. Standardizovaný model využívá především nominální hodnocení s cílem meziročního porovnání.

4.2.3. Srovnání s BSC

Jak již bylo zmíněno, Skandia Navigator vychází ze známějšího modelu BSC. Ten rozšiřuje o jednu perspektivu, která vychází z Učení se a růstu. SN je tak druhem modelu BSC.

Tabulka číslo 1: Srovnání modelu Balanced Scorecard a Skandia Navigatoru

Balanced Scorecard	Skandia Navigator
Finanční perspektiva	Finanční perspektiva
Zákaznická perspektiva	Zákaznická perspektiva
Interní procesy společnosti	Interní procesy společnosti
Učení se a růst	Lidská perspektiva
	Obnova a rozvoj

Zdroj: Edvinsson & Malone, 1997

Přes zjevné podobnosti se však modely liší. Ashton (2005) popisuje tyto dva body odlišnosti.

- Lidský faktor (kapitál) je v rámci BSC začleněn do oblasti *Učení se a růstu*, nestojí zvlášť
- Některé aspekty oblasti *Učení se a růstu* v SN mohou být v BSC zařazeny pod interní procesy, především celá kategorie inovačních procesů

Mochiduki (2006) se naopak soustředí na pojetí struktury a zmiňuje:

- BSC je brána seshora dolů, naopak SN je přístup zespoda nahoru
- Oblast *Učení se a růstu* v BSC koresponduje se dvěma perspektivami, které využívá SN. Jsou jimi *Obnova a rozvoj* a *lidský kapitál*.

Jak vyplývá z tohoto srovnání, tak SN se výrazně soustředí na lidský faktor v podniku a zdůrazňuje jeho důležitost jako zdroje, který má výrazná potenciál zvyšovat budoucí hodnotu.

4.3. IC-audit

Model IC-audit byl navržen významnou teoretičkou v této oblasti Anie Brooking v roce 1996. Jejím záměrem bylo přiřadit dolarovou hodnotu všem elementům IC. Autorka tak rozdělila IC do čtyřech složek: tržní aktiva, lidská aktiva, intelektuální vlastnictví a infrastruktura (Brooking, 1996).

Tržní kapitál v sobě skrývá nehmotná aktiva spojené s trhem. Jedná se o značku, kontrakty, zákazníky, distribuční kanály, licence a franšízové kontrakty (Brooking, 1996). Lidský kapitál jako souhrn znalostí zaměstnanců, které zahrnují komponenty jako schopnost řešit problémy, kreativitu, manažerské a vůdcovské schopnosti. Do intelektuálního vlastnictví spadají aktiva jako firemní tajemství, ochranné známky, patenty, design a další. Do infrastruktury spadají technologie, postupy a procesy, které udržují organizaci v chodu.

4.3.1. Využití IC-audit

Implementace modelu začíná dotazníkem s 20 otázkami. Tento set otázek začíná dotazy, zda organizace potřebuje posílit oblast IC. Následuje detailnější rozbor dle auditorského postupu. Při dokončení auditu se nabízejí tři možnosti, jak monetárně IC ocenit (Brooking, 1996; Marr, Schiuma & Neely, 2004):

1. **Nákladový způsob** – hodnota aktiva odpovídá nákladům při jeho nahrazování
2. **Tržní způsob** – jedná se o cenu, kterou by byli ostatní za aktivum poskytnout; na základě tržního principu
3. **Příjmový způsob** – aktivum je oceněno na základě hodnoty, kterou podniku přináší

V tomto modelu se však vyskytuje několik problémů, což připouští také jeho autorka (Marr, Schiuma & Neely, 2004). Jedním ze základních předpokladů se stává, že cena nového aktiva bude odpovídat jeho ekonomické hodnotě po celý čas jeho života. V tomto směru není možné, díky absenci několika důležitých faktorů, odhadnout skutečnou hodnotu aktiva (Lev, 2001). Důvod je možné nalézt v nedostatečné kooperaci účastníků trhu s IC. Specifická povaha všech aktiv zamezuje vzájemnému obchodu, což ještě umocňuje skutečnost, že většina z nich není na trhu viditelná².

4.4. IC-Index

Metoda indexování IC reprezentuje myšlenku dát jakousi celistvost všem druhům tohoto kapitálu. Autoři tohoto přístupu zmiňují, že se jedná o snahu konsolidovat aktiva do jednoho indexu. Tou hlavní výhodou by se pak měla stát schopnost organizace korelovat se změnami na trhu (Roos G. & Roos J., 1997). Další pozitivum je vytvoření přesného a uceleného

² Výjimku mohou tvořit patenty nebo obchodní značky. Ty bývají na trhu aktivní a může docházet k jejich výměně (Teece, 2000).

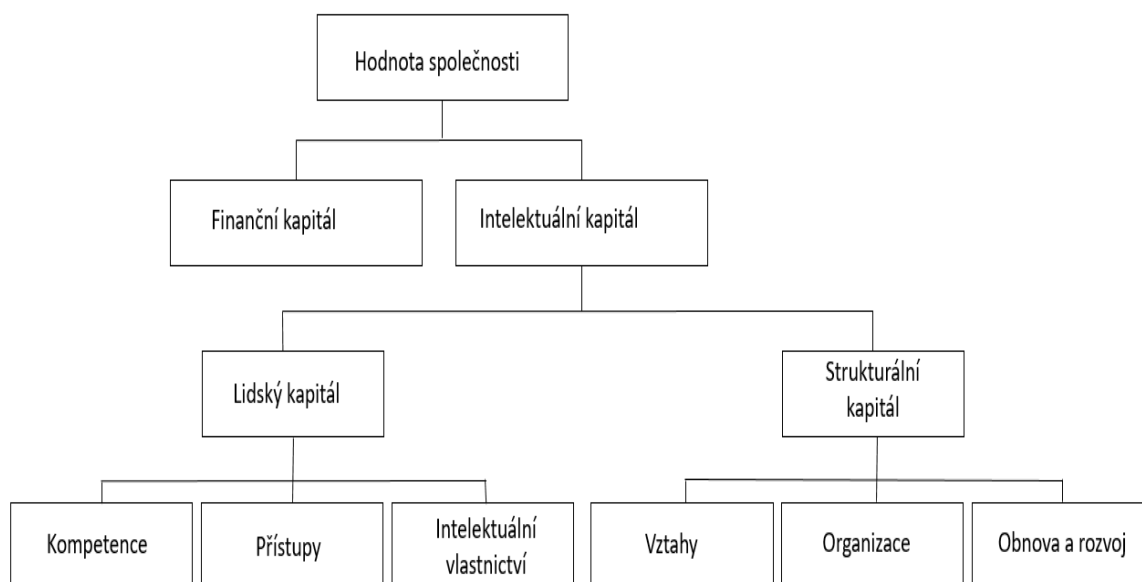
obrazu o nehmotných aktivech společnosti a zároveň možnost jejího srovnání s jinými konkurenčními firmami (Marr, Schiuma & Neely, 2004).

Podstata modelu tkví v absolutním oddělení lidského a strukturálního kapitálu. Roos G. & Roos J. (1997) přitom do lidského kapitálu řadí kompetence (schopnosti a vzdělání), chování zaměstnanců a jejich intelektuální základ (inovační myšlení). Strukturální kapitál v jejich pojetí se rovná součtu vztahového kapitálu (stakeholderi i shareholdeři), organizačnímu kapitálu (všechny zdroje organizace jako databáze, kultura a další) a kapitálu obnovy a rozvoje. Pokud odpustíme specifické členění do dvou sfér, tak pozornost autorů na zmíněné atributy IC se příliš neliší od modelu Skandia Navigatoru.

Průběh měření se odvíjí od identifikace jednotlivých složek IC ve firmě a následnému přiřazení indikátoru odpovídajícímu důležitosti daného aktiva. Poté je možné sjednotit všechny druhy IC do jednoho indexu. Konečné indexy jsou pak posuzovány dle tří faktorů – strategie, charakteristika společnosti a charakteristika oblasti, ve které společnost působí.

Jedná se o výborný nástroj pro manažery podniku, kteří tak mohou sledovat, jak se v průběhu jejich řízení mění skladba nehmotných aktiv společnosti. Zde však přicházejí také možná negativa. Stanovování důležitosti jednotlivých ukazatelů je velmi subjektivní a může se stát, že nebude reflektovat skutečný stav. Proto je například IC-index nevhodný pro benchmarking, jelikož se indexování napříč celým trhem může výrazně lišit.

Obrázek číslo 6: Struktura IC-index



Zdroj: Roos G. & Roos J., (1997)

4.5. Monitor nehmotných aktiv

Monitor nehmotných aktiv byl definován Karlem Erikem Sveibym a využívá pojem nehmotná aktiva namísto IC. Jeho cílem bylo vytvořit přehled nehmotných aktiv pro interní použití společnosti (Sveiby, 1997).

Autor rozděluje nehmotná aktiva do třech druhů:

1. Nehmotná aktiva reprezentující kompetence zaměstnanců
2. Nehmotná aktiva spojená s interní strukturou společnosti
3. Nehmotná aktiva spojená s externími zdroji společnosti, mezi které patří jméno, image, vztahy se zákazníky a dodavateli

Sveiby (1997) rozdělil postup měření do několika kroků. Prvně je třeba určit, kdo z organizace bude zainteresován do celého procesu. Předpokladem pak bylo rozlišení různé prezentace společnosti³, a to externě (firma se popisuje tak přesně jak je vhodné před stakeholdery) a interně (management se snaží získat, co nejvíce informací pro svojí práci). Monitor nehmotných aktiv je tak zaměřený čistě na interní pohled.

4.5.1. Dělení jednotlivých aspektů nehmotných aktiv

Model se soustředí především na zaměstnance společnosti. Rozděluje je pak do dvou kategorií dle vlivu na společnost. Tzv. profesionálové jsou lidé, kteří plánují, produkují nebo prezentují produkty. Tedy podílejí se přímo na vytváření hodnoty společnosti. Naproti nim stojí podporující personál jako účetní, administrativní pracovníci nebo recepční.

Jsou to právě profesionálové, na které je třeba dbát velký důraz. U nich se dají měřit vlastnosti jako typ aktivity, stupeň odpovědnosti nebo oblast kompetencí. Podobný systém monitor aplikuje také na své zákazníky⁴.

4.6. Benchmarking lidských zdrojů

Princip benchmarkingu spočívá v porovnání vlastní výkonnosti s jinými firmami na trhu, často se jedná o podniky z nejvyšších pater trhu. Tradičně je benchmarking prováděn na základě tvrdých a snadno zjistitelných dat. I tento model se však vyvíjí směrem k modernějšímu pojetí a začíná se soustředit na měkčí manažerské postupy v řízení (Ulrich, 2009).

Ulrich (2009) zmiňuje známý postup dvou velkých společností. Firma GE se rozhodla prozkoumat postupy v řízení v několika nejlépe organizovaných podnicích na světě. Výsledkem se stal ucelený report monitorující rozhodující procesy, které vedou ke zlepšení produktivity. Naopak Digital Equipment Corporation se přímo porovnávala s dvanácti silnými podniky. Díky tomu dospěla k závěru, že by se společnosti neměly soustředit tolik na jednotlivé, konkrétní postupy a více na soubor všeobecných zásad a principů.

³ Pro autora se tyto přístupy výrazně liší.

⁴ Zde se jedná především o míru profitu, který z nich má společnost.

Na těchto přístupech vidíme, že jednotlivé společnosti se skrze benchmarkingu snaží vybudovat větší organizační konkurenceschopnost. A to prostřednictvím porovnání s jinými firmami, což umožňuje myslet v širších souvislostech a pomoci stanovit laťku, s níž se dá poměřovat pokrok.

4.6.1. Nebezpečí benchmarkingu

Benchmarking je ve skutečnosti velmi náročným modelem, a to především na schopnosti manažerů ho provádět. Prvním úskalím může být v jejich krátkozrakosti. Soustředění se pouze na jeden aspekt může vést k ignoraci dalších procesů. Řídící pracovníci se stanou odborníky na jednu oblast. Posuzují ji však izolovaně od ostatních organizačních záležitostí.

Druhý problém může nastat při příliš úzkém pojetí, kdy se opíráme pouze o viditelné a snadno zjištělé věci. Ty mohou být často nedůležité a mohou poskytovat špatné informace. Příkladem může být vysoké ukazatele produktivity. Ty mohou však být vytvořeny pomocí outsourcingu a nemusí tak odrážet organizační schopnost a firemní strukturu.

5. Identifikace intelektuálního kapitálu a její význam

Expanze sektoru služeb, silnější konkurenční prostředí, globalizace, deregulace a vznik nových informačních technologií. Všechny tyto faktory směřují k vytvoření propojené ekonomiky závislé zcela na znalostech a inovacích.

V zemích OECD se tyto trendy projevují ve strukturálních změnách jejich ekonomik. Od tradičně orientovaných výrobních závodů, závislých čistě na hmotných aktiv, směřují k novým inovačně orientovaným aktivitám, které vycházejí ze silného zázemí lidského kapitálu a znalostí. A zde právě dnes leží hlavní zdroj konkurenčních výhod. Pokud chce organizace dospět do stabilní pozice vůči své konkurenci, tak musí své aktivity soustředit okolo vědy a znalostí (Fadaei et al., 2013).

Tento model se chápat ze dvou rovin. Tou první je, že každý z elementů intelektuálního kapitálu (lidský, strukturální a relační) má křehkou identitu a příčiny, a proto má tak omezené možnosti při zvyšování kreativity k vytváření nejlepších praktik nebo k rozšíření vztahů se zákazníky a dodavateli. Jednotlivé elementy intelektuálního kapitálu jsou natolik diverzifikovány, že společně nemají takovou sílu. Za druhé model indikuje pozitivní vztah mezi elementy intelektuálním kapitálem a následným finančním efektem. Finanční kapitál ve formě nastaveného rozpočtu je tak sice v úzkém vztahu s IC, ovšem může to mít za následek, že bude výrazně omezovat budoucí rozvoj IC (Murthy & Mouritsen, 2011).

6. Analýza IC ve vybrané společnosti

V analytické části bude použita vybraná metoda měření intelektuálního kapitálu. K tomuto účelu byly středním managementem poskytnuty interní informace, včetně účetních závěrek za roky 2015 a 2016. Výzkum probíhal od února do června ve formě rozhovoru se zaměstnanci společnosti a na základě vlastního pozorování. Autor je součástí organizace již od začátku roku 2016.

6.1. Použitá metoda

Práce při svém zkoumání využívá model Skandia Navigator definovaný Edvinssonem & Malonem (1997). Autoři ve své knize navrhli 98 otázek, které by měly mít vypovídající hodnotu o výkonnosti společnosti. Rozdělili je do pěti okruhů dle jejich kapitálového zaměření – finanční, lidské, zákaznické, inovační a procesní.

Finanční kapitál

Z pohledu intelektuálního kapitálu je ten finanční brán jako schopnost společnosti přeměnit své aktivity na monetární aktiva. SN rozděluje finanční stránku do tří oblastí – tvrdá data, tržní kapitalizace a finanční dokumenty (Phillips, 2002). Model pracuje především s druhou kategorií, kterou rozděluje do čtyř podskupin dle typu indikátorů. Kumulativní představují monetární hodnotu podnikových aktivit. Konkurenční umožňují mezipodnikové srovnání. Podobně fungují i srovnávací indikátory, které fungují na základě přidané hodnoty od zaměstnance. Kombinované se soustředí na návratnost aktiv při nových byznysech. Ukazatele, které jsou ve SN jako doporučené jsou v tabulce č. 2.

Tabulka číslo 2: Finanční ukazatele modelu SN

1. Celková aktiva (Kč)
2. Tržní hodnota (Kč)
3. Rentabilita čistých aktiv (Kč)
4. Zisk z nových obchodních operací (Kč)
5. Rentabilita aktiv z nových obchodních operací (Kč)
6. Kolik obchodů bylo ztrátových oproti průměru trhu (Kč)
7. Objem investic do výzkumu a vývoje (Kč)
8. Celková aktiva/zaměstnanec (Kč)
9. Příjmy/zaměstnanci (Kč)
10. Čas strávený se zákazníkem/zaměstnanci (%)
11. Zisk/zaměstnanci (Kč)
12. Tržní hodnota/zaměstnanec (Kč)
13. Přidaná hodnota/zaměstnanec (Kč)
14. Příjmy/celková aktiva (Kč)
15. Zisky/celková aktiva (Kč)
16. Výdaje na informační technologie/celková administrativní výdaje (Kč)
17. Příjmy z nových zákazníků/celkové příjmy (Kč)
18. Investice do informačních technologií (Kč)
19. Přidaná hodnota/zákazník (Kč)
20. Přidaná hodnota/informační technologie zaměstnanců (Kč)

Lidský kapitál

Měření lidských zdrojů ve společnosti je těžké zobecnit. Zaměstnanec ovlivňuje celou společnost, proto se vytvořil určitý rámec pro důsledné zjištění dostupných zdrojů pro pracovníky. Doporučené ukazatele jsou v tabulce číslo 3.

Tabulka číslo 3: Ukazatele zaměření na lidský kapitál

1. Počet zaměstnanců na plný úvazek, permanentních zaměstnanců
2. Počet zaměstnanců na plný úvazek/celkový počet zaměstnanců (%)
3. Průměrný věk zaměstnanců na plný úvazek
4. Průměrný věk, kdy stálí zaměstnanci strávili ve společnosti
5. Roční obměna stálých zaměstnanců (%)
6. Výdaje na vzdělávání stálých zaměstnanců (na osobu v Kč)
7. Počet stálých zaměstnanců, kteří stráví v práci méně než 50 % času
8. Celkový počet zaměstnanců (stálých a dočasných)
9. Výdaje na vzdělání všech zaměstnanců (na osobu v Kč)
10. Počet zaměstnanců na poloviční úvazek a externistů
11. Výdaje na vzdělání zaměstnanců na poloviční úvazek a externistů (na osobu v Kč)
12. Procento manažerů s vyšším obchodním vzděláním (%)
13. Procento manažerů pocházejících z jiné země (%)
14. Celkový počet manažerů

Zákaznický kapitál

Společnosti začínají postupně vnímat skutečnost, že permanentní uspokojování současných zákazníků je daleko více produktivní než neustále hledání spotřebitelů nových. Měřítko znázorněna v tabulce číslo 4 by měly odrážet schopnost firmy pracovat se současnými zákazníky v dnešní době i budoucnosti.

Tabulka číslo 4: Ukazatele zaměření na zákaznický kapitál

1. Podíl na trhu (%)
2. Počet klientů
3. Roční tržby/klientů (Kč)
4. Počet klientů, kteří byli ztraceni za posledních 12 měsíců
5. Průměrná délka klienta
6. Průměrné roční tržby za klienta (Kč)
7. Počet návštěv ze strany klienta
8. Počet dní strávených u klientů
9. Zákazníci/zaměstnanci
10. Rychlost opakování klientů (%)
11. Počet zaměstnanců, kteří jsou v kontaktu s klienty
12. Vrcholový management
13. Průměrný čas, kdy se kontaktuje zákazník a dojde k příjmu platby
14. Hodnota kontaktovaných potenciálních klientů a uzavření dohody (%)
15. Místa obchodu
16. IT investice pro stálé zaměstnance (Kč)
17. IT investice na podporu klientského servisu (Kč)
18. Počet IT zaměstnanců
19. Počet externích IT zaměstnanců
20. Počet zákaznických kontraktů/IT zaměstnanci
21. Počítačová gramotnost zákazníků (%)
22. Výdaje na podporu/zákazníci (Kč)
23. Výdaje na servis/zákazníci/rok (Kč)
24. Výdaje na servis/zákazníci/kontrakt (Kč)

Inovační kapitál

Inovace nastavují budoucí směr společnosti. Jedná se především o vytvoření kroků, které mohou být zárodkem pro tvorbu nových produktů a služeb. Ty jsou stěžejní při vytváření hodnoty. Identifikace budoucích příležitostí je důležitý krok pro společnosti, jak zjistit, kterým směrem by se měly ubírat.

Tabulka číslo 5: Ukazatele zaměřené na inovační kapitál

1. Výdaje na vzdělávání zaměstnanců/celkové administrativní výdaje (%)
2. Výdaje na vzdělávání/počet zaměstnanců (Kč)
3. Jakým způsobem se zaměstnanci vzdělávají (při práci vs. vzdělávání ze strany společnosti)
4. Kolik hodin stráví zaměstnanci vzděláváním oproti pracovní době (%)
5. Počet korporátní klientely
6. Průměrná zákaznická kupní hodnota za rok (Kč)
7. Průměrný počet kontaktů se zákazníky za rok
8. Investice do rozvoje nových trhů (Kč)
9. Investice do průmyslového rozvoje (Kč)
10. Investice do strategického partnerství (Kč)
11. Investice do konkurenční síly (Kč)
12. Počet zaměstnanců připojených na hlavní zákaznickou síť
13. Počet zaměstnanců připojených na strategické partnery
14. Nové produkty ve vývoji
15. Historické hodnocení produktů umístěných na trh (%)
16. Vyprojektovaný průměrný život produktů
17. Poměr, ve kterém se nové produkty zařadí do hlavní produktové linie (%)
18. Celkové výdaje na výzkum a vývoj (Kč)
19. Výdaje na výzkum a vývoj – základních řešerů, produktového designu, aplikace produktů (Kč)
20. Počet patentů
21. Počet čekajících patentů
22. Průměrná životnost patentů

Procesní kapitál

Cílem měření procesního kapitálu je zjištění, jak společnost využívá své technologie při vytváření hodnoty. Aby bylo možno dosáhnout nastavených cílů, tak firma musí vyvinout dostatečný měřicí systém, který bude odrážet skutečnost, že ne všechny procesy uspějí v reálném světě. Proto musí být započítány i chyby.

Tabulka číslo 6 Ukazatele zaměřené na procesní kapitál

1. Administrativní výdaje/aktiva (Kč)
2. Administrativní výdaje/celkové výdaje (%)
3. Náklady na administrativní selhání/příjmy (%)
4. Počítače/zaměstnanci
5. Notebooky/zaměstnanci
6. Administrativní výdaje/zaměstnanci (Kč)
7. IT zaměstnanci/zaměstnanci
8. Celkové výdaje na novou IT výbavu (Kč)
9. Počet počítačově gramotných osob/zaměstnanci
10. Aktuální korporátní výkonnost/korporátní cíle
11. Změna v IT základně tento rok (%)
12. Celková IT procesní kapacita
13. IT kapacita/zaměstnanci
14. Průměrný počet jednotek IT kapacity/zaměstnanci (%)
15. Celkový počet IT vybavení
16. Hodnota zastaralého IT vybavení (Kč)
17. Procento zastaralého IT vybavení (Kč)
18. Hodnota zastaralého počítačového vybavení/celkové výdaje na počítače (%)

6.2. Příklad aplikace SN ve společnosti Skandia

První aplikace modelu Skandia Navigator byla ve skandinávské společnosti Skandia v roce 1994 (Bhartesh, 2005). Jak již bylo zmíněno, celý model byl definován přesně na míru této pojišťovací firmě. Od té doby se součástí jejího ročního reportu stává doplněk s analýzou intelektuálního kapitálu (SKANDIA, 1995). Podrobná rešerše elektronických a tištěných zdrojů ukázala, že společnost je navíc jedna z mála, která model využívá.

Pravidelný report společnost Skandia se stal inspirací pro tuto diplomovou práci a pomohl výrazně k interpretaci jednotlivých výsledků. Základem reportu společnosti Skandia je identifikace jednotlivých procesů, které vytvářejí hodnotu pro zákazníky, shareholders a zaměstnance (SKANDIA, 1995).

V této organizaci je SN brán jako model, který slouží managementu uvědomit si perspektivy plynoucí z intelektuálního kapitálu. Ten se přitom dotýká čtyř oblastí – zákaznické, procesní, lidské a té obnovy a rozvoje (procesní).

6.2.1. Interpretace modelu

Povaha společnosti Skandia je výrazně zaměřená na znalosti. V tomto duchu se nese celý report. Jeho hlavní náplní je tedy identifikace hlavních procesů zavedené v minulosti společností. Tyto činnosti by zároveň dle předpokladů měly spadat do organizačního nebo lidského kapitálu a měly by vytvářet přidanou hodnotu. Pro lepší identifikaci je report rozdělen dle zájmu jednotlivých procesů, těch je 6.

Procesy pro efektivní vztah se zákazníky

Společnost zde popisuje činnosti svého oddělení Komerčního oddělení, které má na starosti styk s klienty. Důležité v tomto směru bylo vytvoření procesů zvyšující loajalitu zákazníků. Jedná se o podporu IT systémů, rozvoj kompetencí zaměstnanců nebo zlepšení reportů. Díky tomuto se podařilo zlepšit ukazatele rozebrané modelem SN. Zde byly zmíněny měřítka jako *Počet uspokojených klientů*, *Doba, kterou klient stráví se společností*, *počet zaměstnanců nebo výdaje na vzdělávání zaměstnanců*. To vše vedlo k rostoucímu tržnímu podílu.

Procesy pro risk managementu

V této části společnosti popisuje divizi v Mexiku, která zde ve velkém počtu řeší rizikové situace plynoucí z pojištění. Cílem se stalo celkové snížení administrativních výdajů. K tomu pomohly nástroje jako zlepšení organizačního kapitálu skrze silnější kooperaci s mateřskou centrálou nebo permanentní kontakt s důležitými zákazníky (oblast vztahového zaměření). Firma tak sledovala ukazatele jako *Počet návštěv ze klienta*, *počet přijatých nabídek*, *velikost administrativních výdajů* nebo *počet akceptovaných nabídek směrem ke klientovi*.

Rozvoj kompetenčních center

Působnost společnosti je velmi diverzifikovaná v oblasti klientské základny. To s sebou nese roztroušenost kompetencí předních zaměstnanců. Skandia tento problém vyřešila vytvořením komplexního procesního řešení v podobě výkonného IT systému, který dokázal sjednotit všechny kompetenční centra a zároveň i strategické partnery působící v cizích zemích. Rozvoj této formy procesního kapitálu umožnil expanzi do více států, což podpořily ukazatele jako *Zvýšení tržeb oproti trhu* nebo *index kvality*.

Proces kontaktu se zákazníkem

Projekt telefonního centra mělo za cíl zvýšit intenzitu komunikace se zákazníky a tím snížit administrativní náklady. Jednalo se tak opět o proces, který by měl zvýšit organizační kapitál společnosti. Zefektivnění komunikace s klienty mělo procházet skrze každodenní hodnocení. V modelu SN se tato cesta projevila v indikátorech jako *Počet kontraktů*, *počet zaměstnanců* nebo *počet kontraktů na zaměstnance*.

Proces kooperace se specialisty

Skandia v minulých letech zaznamenala velký nárůst strukturálního kapitálu, což dokazuje růst počtu kontraktů z 400 000 (1992) na 785 000 (1995). Velký nárůst byl způsoben především růstem počtu strategických aliancí s odborníky v oboru – z 15 000 (1992) na 46 000 (1995). To způsobilo větší efektivitu v nákladech a administraci nebo rozvoj produktového portfolia.

Proces vytvoření univerzální platformy

Cílem bylo vytvořit univerzální platformu pro sjednocení jednotlivých procesů, které se odehrávají v německy mluvících zemích. Tímto se podařilo existující strukturální kapitál sjednotit do formy IT řešení sdružující všechny důležité podklady pro vykonávání agendy. Zároveň to umožnilo identifikovat všechny nástroje v pozadí a přenést je do definovatelných aktiv.

6.2.2. Shrnutí

Z interpretace společnosti Skandii se dá vyčíst, že její pozornost se ubírá do budoucnosti a stěžejním kapitálem se stává ten strukturální, konkrétněji jeho organizační složka. Procesní zaměření je zde značné. To se ve většině ubírá k IT technologiím, které se stávají základním kamenem pro budoucí hodnotu podniku. Z výsledku je zároveň patrné, že společnost do jisté míry ignoruje inovační složku. Její pozornost na výzkum a vývoj nových produktů je zde zanedbatelná.

Přes tyto procesy si však společnost slibuje ovlivnit i další složky intelektuálního kapitálu. Především se jedná o vztah se zákazníky. Procesy snižující administrativní náklady ve výsledku mohou ovlivnit spotřebitelské vnímání, což se prokázalo hned na několika ukazatelích. Větší povědomí o službách Skandie, vyšší přístup k nim nebo rychlejší odezva ze strany zaměstnanců. To je hlavní část, na kterou se společnost skrze organizační kapitál chce

soustředit. Spojení organizačního a zákaznického kapitálu pro společnost vytváří konkurenční výhodu a posiluje tržní podíl nejen na domácím, ale také na zahraničních trzích.

Změna je očividná i v lidském kapitále. Zde však výrazně působí snaha snížit administrativní náklady s ním spojeným. Ve většině procesů jde právě o to dosáhnout vyšší efektivity s méně zaměstnanci. To je patrné ve všech aplikacích modelu Skandia.

Dá se říci, že tento směr vstříc organizačnímu kapitálu vychází z povahy společnosti. Pojišťovna Skandia má obrovskou tradici a základnu zaměstnanců, kterou si vybudovala celosvětovým působením a širokou nabídkou. Lidský kapitál je zde na úrovni, kterou není dobré zvyšovat. Kapacity jsou naplněny, ovšem v některých sférách chybí dostatečná zásoba strukturálního kapitálu. Nutností je vytvořit procesy, které by tento směr pokryly a zajistily tak budoucí růst hodnoty organizace.

7. Představení odvětví a podniku

Analyzovaná společnost vznikla v roce 2015 se sídlem v Praze. Hlavním předmětem podnikání je poskytování komplexních marketingových služeb. Od svého vzniku se firma soustředí především na tzv. programatické plánování, skrze které koordinuje online marketingové aktivity svých klientů.

7.1. Zaměření společnosti

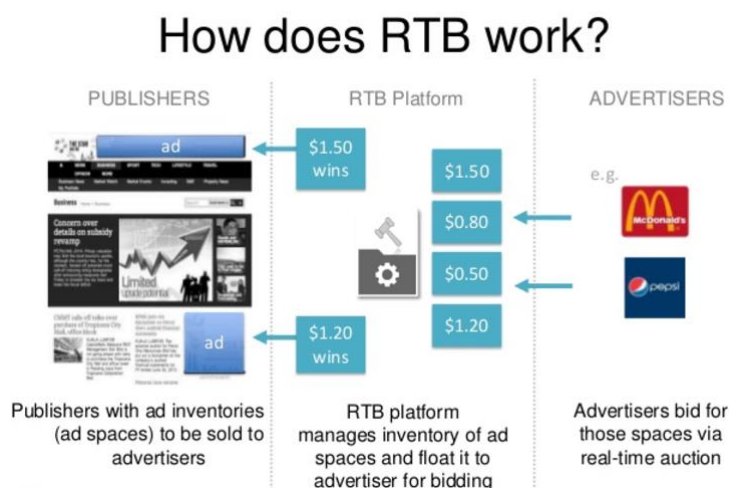
Začátek roku 2016 s sebou přinesl výrazné rozšíření podnikových činností. Na základě potřeb klientů se portfolio služeb rozšířilo na všechny marketingové aktivity.

Programatické plánování

Programatické plánování představuje progresivní nástroj digitální reklamy. Jeho základním principem je, že nakupujeme reklamu na internetu cílenou na lidi, kteří se chovají dle našich požadavků. Jedná se o tzv. behaviorální cílení. Informace o uživateli jsou získávány ze sociálních sítí a promítání do nákupu.

Každému uživateli je přitom nastavena speciální cena, za kterou je následně osloven. Nejčastější metodou je tzv. RTB (real-time-buying), kdy je získávána dostupná reklamní plocha v otevřené aukci s ostatními inzerenty. Vítězí ten, kdo navrhne nejvyšší cenu.

Obrázek číslo 7: Schéma RTB nákupu internetového prostoru



Zdroj: Wordpress.com

Programatické plánování je hlavní činností analyzované společnosti. Kapacitně bylo toto oddělení v roce 2016 zajištěno 5 zaměstnanci. Jednalo se o manažera sekce, studentky a 3 externisty, kteří pomáhali s nasazováním kampaní. Díky zvýšení počtu zaměstnanců se společnost v programatickém plánování výrazně rozšířila. Vzrostl počet klientů a zefektivnila se komunikace s nimi.

Public relations

Public relations představuje efektivní nástroj, jak propagovat značku skrze online i tištěná média. Podstatou PR je silný obsah, jedinečná kreativa a úzké vztahy s novináři. Společnost v tomto směru poskytuje komplexní kampaně, které zahrnují všechny nástroje moderního PR – tiskové konference a materiály, krizová a interní komunikace nebo mediální analýzy.

Sekce public relations byla vytvořena před koncem roku 2015. Důvodem pro vznik oddělení byl zájem klientů o komplexní kampaně, který by zahrnovaly i PR. Vše bylo realizováno s příchodem manažerky s více než 10letými zkušenostmi z oboru mediální komunikace. Kolem ní se za rok 2016 postupně vytvořil stálý tým.

Marketing na sociálních sítích

Komunikace na sociálních sítích se v posledních letech stala důležitým nástrojem každé marketingové společnosti. Prostřednictvím Facebooku, Instagramu a dalších se může mířit na správné cílové skupiny a zároveň je oslovit zajímavým obsahem. Výhodou je, že propagace probíhá v prostředí, které je pro uživatele příjemné.

Analyzovaná společnost využívá sociální sítě pro prodej produktů a služeb, pro zvyšování povědomí o značce a pro budování loajality vůči ní. Komunikace na sociálních sítích

je pro společnost jeden z dalších nástrojů PR, proto ji má na starosti stejné oddělení i zaměstnanci.

Rok 2016 přinesl velký rozvoj marketingu na sociálních sítích. S růstem klientů, kterým byly nabídnuty komplexní a integrované kampaně, se zvýšil počet spravovaných Facebookových a Instagramových profilů. Jelikož je tento styl komunikace velmi intuitivní, probíhalo s ním průběžné samo vzdělávání zaměstnanců. To přispělo k rozvoji kvality služeb, které se postupně staly jedním ze základních kamenů produktového portfolia společnosti. To se odrazilo na zvýšeném zájmu klientů. Na konci roku 2016 se společnost starala o 4 stále profily.

Obsah a kreativa

Obsah neboli content marketing je moderním nástrojem, jak nenásilnou formou oslovit široké publikum klientů. Jeho charakter musí být vytvářen přesně na míru cílovému segmentu spotřebitelů a mít odpovídající náplň. Stěžejní je vytvoření kreativní tváře kampaně. Schopnost propojit všechny komunikační kanály jedinou myšlenkou vytváří potenciál velké zapamatovatelnosti.

Tým, který se vytvořil kolem této oblasti, se sám vykrytalizoval ze stálých i spolupracujících zaměstnanců. Jednalo se o pozvolný proces, do kterého vstupovali i odcházeli jednotlivé osoby. Často záviselo pouze na nich, zda se k vytváření komplexních kampaní připojí.

Produkce

Cílem produkce je působit na všechny smysly potenciálních zákazníků a vytvářet emocionální otisk propagované značky. Existují 4 její základní typy. Event marketing (1) je nejnovějším nástrojem, jak komunikovat s veřejností formou představení produktů. Patří sem konference, semináře, školení, výstavy atd. Firemní akce (2) představují typ interní komunikace v rámci jedné společnosti s cílem spojit zaměstnance. Sales promotion (3) je progresivní nástroj, jak přímo oslovit zákazníka s cílem zvýšení prodeje. Jako příklad můžeme zmínit road show, sampling a ochutnávky v místě prodeje. Direct marketing (4) funguje na bázi přímého kontaktu mezi zadavatelem a adresátem. Cílem je vytvoření customizované nabídky a odstranění anonymity spotřebitelů.

Ve zkoumané společnosti byla produkce její součástí již od samého začátku. Zakladatel firmy v tomto směru vytvořil strategickou alianci s jinou společností, která se zabývá organizováním akcí pro nemocniční zařízení a s tím spojené spolky. S rozvoje firmy o další oddělení došlo k většímu propojení a samotná produkce se propojila s PR nebo kreativou. Více klientů v tomto směru mělo za následek najmutí dalších zaměstnanců. Součástí firmy se tak stala produkční s bohatými zkušenostmi z velkých mediálních domů. Ta si k sobě často brala pomocné externisty, kteří jí buďto pomáhali s organizací, nebo byli součástí produkčního týmu na místě. Zde se jednalo především o studenty na brigádní pozici.

Tvorba webu

Tvorba webových stránek je již několik nedílnou součástí každého podnikatelského záměru. Důležitou součástí je také webová analytika. Ta pracuje s ukazateli návštěvnosti nejen z Google Analytics, ale i z dalších měření. Pomocí ní se dá zjistit, co se na stránkách děje a jak se na nich zákazníci chovají.

Tyto služby v naší společnosti zajišťuje jeden zkušený zaměstnanec, který si k sobě často najímá externisty. V polovině roku byl jeho tým doplněn o projektového manažera, který měl dohlížet na nové klienty.

7.2. Struktura společnosti

Organizační struktura ve společnosti je seshora dolů, nicméně svojí povahou a rozdělením kompetencí je spíše plochá. Jedná se o pouhé formální rozdělení. Jednotliví pracovníci společně kooperují na horizontální úrovni, kde vytvářejí týmy. Iniciativa zespoda je vítaná a v lecčems se objevují znaky struktury zespoda nahoru.

Na vrchu stojí CEO společnosti, společně s dalšími vlastníky, kteří tvoří zbývající management. Každý z nich vede svoji agendu, ve které vykonává všechny druhy činností. Kolem sebe si tvoří vlastní tým dle potřeb klientů a nutných kapacit. Většinou se jedná o studenty nebo externě pracující. Až konec roku 2016 se nesl ve znamení vstupu stálých zaměstnanců na nižší úrovni společnosti.

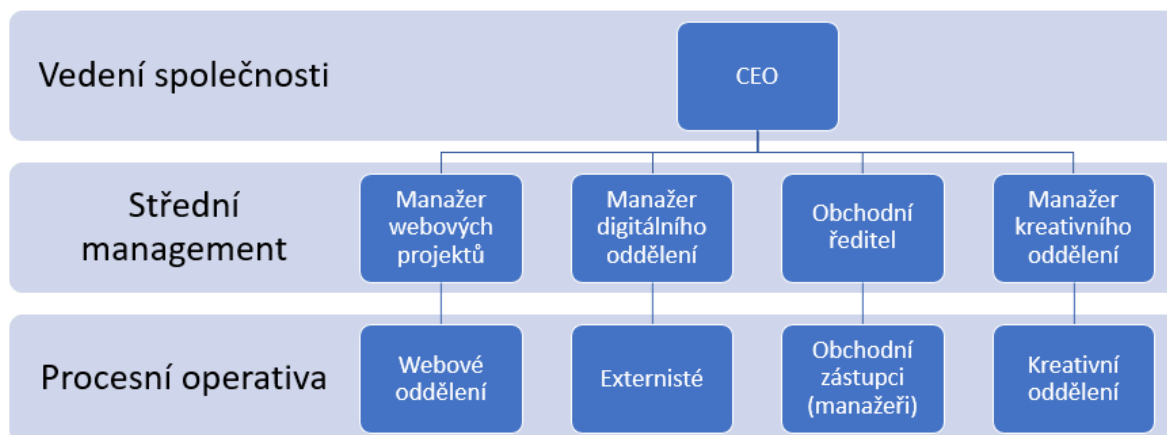
V této době jsme tak schopni identifikovat čtyři hlavní oddělení. Prvním z nich je sekce digitálního neboli online marketingu, která se zabývá hlavní činností podniku. Ta se na konci roku skládala z manažera s obrovskými zkušenostmi v oboru. Kvůli zvýšení počtu klientů se jeho tým rozrostl o externě spolupracující kolegy.

Druhé oddělení se může nazvat jako kreativní. Jeho agenda vznikla na začátku roku 2016 a zabývá se ostatními marketingovými činnostmi. Postupně zde působili studenti, tak i jedna zaměstnankyně na plný úvazek.

Dále se jedná o obchodní oddělení, které má na starosti styk s klienty. Zde působí obchodní ředitel, který postupně rozšiřuje svůj tým o další zástupce⁵. Posledním manažerem je tvůrce webů.

⁵ Dle jeho slov je bere na manažerské úrovni. Stejně o nich uvažuje i tato práce.

Obrázek číslo 8: Struktura společnosti



Zdroj: interní zdroje společnosti

8. Identifikace intelektuálního kapitálu v marketingové společnosti

8.1. Lidský kapitál

Zkoumaná společnost se v roce 2016 v oblasti lidského kapitálu výrazně rozrostla. Rozšíření produktového portfolia mělo za následek růst počtu zaměstnanců ve všech odděleních. Vize společnosti v tomto směru zůstávaly stále stejné. Zkušené manažery doplnily mladší kolegové, většinou studenti marketingových oborů.

Lidský kapitál lze v tomto směru rozdělit do tří kategorií dle typu navržených měřítek.

8.1.1. Personální agenda

První část lidského kapitálu se týká struktury personální agendy. Z tabulky č.7 vidíme, že počet stálých neboli permanentních zaměstnanců se ke konci roku 2016 zastavil na čísle 13. Jednalo se především o pracovníky, kteří stáli u zrodu společnosti. Kromě CEO zde figuroval střední management jednotlivých oddělení. Výjimku tvořilo obchodní oddělení, které pro společnost zajišťuje nejen nové klienty, ale také styk s nimi. Oproti ostatním sekcím se zde nabírali lidé výlučně na plný pracovní poměr. Proto má jejich personální obsazení největší zastoupení.

Ze statistik je patrné, že střední management tvoří téměř polovinu zaměstnanců celé společnosti. Vysoký věk stálých zaměstnanců ukazuje na skutečnost náboru mladších kolegů na poloviční pracovní poměr, případně jiné formy pracovní dohody. Častým případem jsou studenti. Společnost se v minulém roce vydala touto cestou z důvodu doplnění zkušených pracovníků o mladší kolegy se zájmem v mediální komunikaci. Toto spojení je výhodné pro

společnost nejen finančně, ale nese s sebou i potenciál do budoucnosti. Jednou z vizí středního managementu je výchova schopných nástupců.

Velkou roční obměnu stálých zaměstnanců lze vysvětlit nestálostí obchodního oddělení. Dle zjištěných poznatků od obchodního ředitele je pozice obchodníka často opouštěna z důvodu pracovního neúspěchu u koncových zákazníků.

Tabulka číslo 7: Ukazatele personální agendy

Ukazatel	2016
1. Počet zaměstnanců na plný úvazek, permanentních zaměstnanců	13
2. Počet zaměstnanců na plný úvazek/celkový počet zaměstnanců	45 %
3. Průměrný věk zaměstnanců na plný úvazek	37,9 let
4. Průměrný věk, kdy stálí zaměstnanci strávili ve společnosti	5,5 měsíce
5. Roční obměna stálých zaměstnanců	50 %

8.1.2. Rozvoj vzdělání zaměstnanců

Druhý směr lidského kapitálu se v modelu SN týká vzdělání zaměstnanců a jeho rozvoje. Tabulka č. 8 pojednává především o výdajích na rozvoj pracovníků, stálých i těch dočasných. Zde je třeba zmínit úskalí tohoto měření. Jeho těžká uchopitelnost tkví v pojetí vzdělávání. Střední management se pravidelně věnuje svým spolupracovníkům ve smyslu předávání vlastních zkušeností, což se dá již zařadit do jistého druhu vzdělávání. Tento směr je však těžké vyjádřit v absolutní hodnotě.

Ukazatel č.6 popisuje výdaje na vzdělání stálých zaměstnanců (výdaje na osobu). Ty byly v roce 2016 ve zkoumané společnosti na hodnotě 10 154 Kč. Společnost se nepouští do větších investic do rozvoje vzdělání. Výjimku tvoří digitální a obchodní oddělení. V oblasti online marketingu se jednou za dva měsíce zástupci účastní konferencí o nových trendech. Ty jsou velmi důležité pro pochopení fungování celého trhu, který neustále prochází dynamickým rozvojem. Dva pracovníci středního managementu se každoročně účastní přední konference v San Franciscu. Náklady na ní tvoří významnou část celkových výdajů na vzdělávání.

Ředitel obchodního oddělení byl schopen vyjádřit svůj čas při školení nových zástupců. Jeho hodinovka (stejně jako u celé společnosti) je u seniorních pracovníků 1000 Kč. Dle jeho slov stráví s každým novým zaměstnancem při jeho začátcích 10 hodin času. Číslo je odhadem, školení jsou velmi individuální.

Celkový počet zaměstnanců byl v roce 2016 tedy 25, z nichž 12 bylo externích nebo na poloviční úvazek. Výdaje na jejich vzdělávání je 1 666 Kč. Oproti stálým zaměstnancům velmi malé číslo.

Tabulka číslo 8: Ukazatele rozvoje vzdělání zaměstnanců

Ukazatel	2016
6. Výdaje na vzdělávání stálých zaměstnanců (na osobu)	10 154 Kč
7. Počet stálých zaměstnanců, kteří stráví v práci méně než 50 % času	0
8. Celkový počet zaměstnanců (stálých a dočasných)	25
9. Výdaje na vzdělání všech zaměstnanců (na osobu)	6 080 Kč
10. Počet zaměstnanců na poloviční úvazek a externistů	12
11. Výdaje na vzdělání zaměstnanců na poloviční úvazek a externistů (na osobu)	1 666 Kč

8.1.3. Management společnosti

Management zaujímá výraznou část lidského kapitálu. Ve zkoumané společnosti je tato skutečnost umocněna poměrem, který tvoří oproti celkovému počtu zaměstnanců. Z výsledku vyplývá, že pouze tři pracovníci na plný úvazek nejsou součástí managementu. Do celkového počtu manažerů se řadí střední management a obchodní zástupci.

Procento manažerů s vyšším obchodním vzděláním není velké. Pouze CEO absolvoval vysokoškolský kurz na úrovni MBA. Ostatní mají tituly z jiných oborů.

Tabulka číslo 9: Ukazatele managementu společnosti

Ukazatel	2016
12. Procento manažerů s vyšším obchodním vzděláním (%)	10 %
13. Procento manažerů pocházejících z jiné země (%)	0 %
14. Celkový počet manažerů	10

8.2. Zákaznický kapitál

Stejně jako v celém odvětví marketingu, tak i ve zkoumané společnosti, je vztah se zákazníky brán jako stěžejní. Komunikace s klienty je důležitým mostem při pochopení jeho potřeb a vytvoření tak správné marketingové strategie.

Rok 2016 přinesl v tomto směru několik důležitých kroků. Jednalo se o změnu kanceláří na mnohem reprezentativnější, zintenzivnění komunikace a rozšíření obchodního oddělení včetně jeho expanze na lokální trhy. Tyto aspekty přispěly k růstu zákaznického kapitálu a k vytvoření konkurenční výhody.

8.2.1. Klientská základna

Pro zjištění tržního podílu neexistuje dostatek dat. Důvodem je velký počet společností na českém marketingovém trhu a stále se měnící prostředí. Dalším úskalím je nespecifičnost oboru, ve kterém se zkoumaná společnost pohybuje. Široký záběr neumožňuje komparaci s celistvým tržním odvětvím.

Počet klientů v roce 2016 se dostal na číslo 101. Dá se předpokládat, že oproti roku předchozímu, kdy byla společnost založena, se jedná o výrazný nárůst. Zde je třeba se zastavit u jednotlivých typů klientů, kteří se liší druhem vztahu se zkoumanou firmou. Obchodní ředitel identifikuje tři druhy zákazníků. Prvními jsou stálí klienti, jejichž doba kontraktu je větší než průměrná. Tito využívají ve většině případů všechny služby společnosti, což mezi oběma stranami vytváří silnější vztah. Tento typ zákazníka se stal důvodem pro rozšíření produktového portfolia firmy a založení dalšího oddělení, které nabízí ostatní marketingové služby. Stálý klient přináší společnosti dlouhodobý příjem. Nevýhodu můžeme nalézt ve velké náročnosti na lidské zdroje.

Druhým typem klienta je ten, který využívá pouze core byznys společnosti, tedy digitální marketing. Tento stále se vracející zákazník touží po správě své kampaně skrze nákup internetového prostoru. Kontakt s ním je ohraničen začátkem (sjednáním podmínek budoucího úkonu) a koncem (poskytnutím reportu výsledků kampaně). Tito zákazníci jsou věrní a často se vracejí.

Posledním a třetím typem je tzv. „zakázkový“ klient. Zde se většinou jedná o společnosti, které mají vlastní agentury na dlouhodobou spolupráci, ovšem menší projekty zadávají externím vykonavatelům. Běžný přístup většiny značek je zprostředkován díky působení obchodního oddělení. Jeho zástupci se často dostanou do společnosti a jsou schopni vyjednat menší zakázky.

Třetí ukazatel znázorňuje průměrnou hodnotu zakázky od klienta. Od tohoto čísla je však nutné odečíst značnou část ve formě výkonové spotřeby. Jak je patrné z účetní závěrky, jedná se o hodnotu 14 556 000 Kč (celkové tržby jsou 15 759 000 Kč).

Číslo 50 značí počet klientů, kteří byli ztraceni za rok 2016. Celkem vysoký počet vychází ze zmíněné typologie. Především třetí druh převažuje první dva. Osamocené zakázky tvoří tak významný počet příjmů. Tato skutečnost výrazně ovlivňuje i průměrnou dobu trvání kontraktu s klientem, tedy 4-5 měsíců. Běžná kampaň kmenového byznysu, tedy digitálního marketingu, trvá 3 týdny až 2 měsíce. Průměrné číslo zvyšují právě stálí klienti, kteří využívají všechny nabízené služby.

Tabulka číslo 10: Ukazatele klientské základny společnosti

Ukazatel	2016
1. Podíl na trhu (%)	N/A
2. Počet klientů	101
3. Roční tržby/klientů	156,03 Kč
4. Počet klientů, kteří byli ztraceni za posledních 12 měsíců	50
5. Průměrná délka klienta	4-5 měsíců
6. Průměrné roční tržby za klienta	156,03 Kč

8.2.2. Kontakt s klienty

Pravidelný kontakt s klienty je stěžejní aktivitou ve zkoumané společnosti. Klientský servis je zajištěn skrze obchodní zástupce a management. Je tak patrné, že se jedná především o stálé zaměstnance. Výjimku tvoří studenti, kteří ve firmě působí déle a již dostali možnost účastnit se schůzek s klientem. V tomto směru se však jedná o jednoduché exekutivní úlohy menšího významu.

Velký nepoměr mezi návštěvami ze strany klienta a těmi u zákazníka značí důležitost, kterou společnost přikládá komunikaci s ním. Celkový počet strávených dní u klienta se rovná 20. U drtivé většiny klientů probíhají návštěvy 1 až 2krát měsíčně a jejich trvání je v průměru 1,5 hodiny.

Tabulka číslo 11: Ukazatele kontaktu s klienty

Ukazatel	2016
7. Počet návštěv ze strany klienta	20 (ročně)
8. Počet dní strávených u klientů	20
9. Zákazníci/zaměstnanci	4,6
10. Rychlost opakování klientů (%)	N/A
11. Počet zaměstnanců, kteří jsou v kontaktu s klienty	14
12. Střední management	5

8.2.3. Obchodní proces

Tento směr zákaznického kapitálu je v rukou obchodního oddělení. Jak již bylo zmíněno, to se v roce 2016 velmi rozrostlo a dostalo se i na regionální úroveň, což byl jeden z hlavních cílů společnosti.

Tabulka se soustředí na tři ukazatele. První popisuje aktivitu obchodních zástupců při vyjednávání obchodu. Doba, kdy dochází k prvním námluvám až po uzavření platby, má průměrného trvání 1-2 měsíce. Dle slov obchodního ředitele s velkými zkušenostmi se jedná o zcela běžnou praxi a není zde příliš prostor pro její zkrácení. Vyskytují se však případy, kdy dochází k prodloužení splacení první faktury. Takový případ nastává při nutné spolupráci obchodního oddělení s kreativním týmem. V tuto chvíli je vše odvislé od nápadů tohoto oddělení, což je ještě podmíněno volnou pracovní kapacitou, která je nutná pro celý proces. V minulosti tak nastaly situace, kdy se v tomto směru dostalo k pozdržení celého kontaktu s klientem.

Důležitým ukazatelem je úspěšnost, kdy dojde k uzavření dohody a ke konečné platbě. Zde přichází trochu komplikovanější proces. Obchodní zástupci jsou denně v kontaktu s několika oslovenými společnostmi, ovšem jen zlomek z nich (přibližně 1-5 ze sta telefonů) se stane opravdu potenciálními. V tuto chvíli se dá měřit úspěšnost úplného dokončení obchodu. Ukazatel číslo 14 popisuje, že celá 1/5 je úspěšných.

Místa obchodu jsou čistě v režii obchodních zástupců.

Tabulka číslo 12: Ukazatele obchodního procesu

Ukazatel	2016
13. Průměrný čas, kdy se kontaktuje zákazník a dojde k příjmu platby	1-2 měsíce
14. Úspěšnost uzavření dohody s klientem (%)	20 %
15. Místa obchodu	Obchodní zástupci

8.2.4. IT podpora společnosti

IT podpora je součástí zákaznického kapitálu. V tomto směru zkoumaná společnost neinvestovala žádné prostředky do IT vybavení pro střední management. Jediné výdaje tohoto typu se týkaly podpory klientského servisu. Konkrétně se jednalo o CRM systém rezervací. Měsíční platba 2 000 Kč probíhala celý rok a pravidelně.

Téměř nulové investice se odrážejí i v personální poptávce po IT zaměstnancích. Společnost tak využívá pouze jednoho externistu, což je postačující stav.

Tabulka číslo 13: Ukazatele IT podpory společnosti

Ukazatel	2016
16. IT investice pro stálé zaměstnance	0
17. IT investice na podporu klientského servisu	24 000 Kč
18. Počet IT zaměstnanců	0
19. Počet externích IT zaměstnanců	1
20. Počet zákaznických kontraktů/IT zaměstnanci	101
21. Počítačová gramotnost zákazníků (%)	100 %
22. Výdaje na podporu/zákazníci	237,6 Kč
23. Výdaje na servis/zákazníci/rok	0 Kč
24. Výdaje na servis/zákazníci/kontrakt	0 Kč

8.3. Inovační kapitál

Inovační kapitál představuje odraz společnosti v budoucnosti. Marketingový trh, a především jeho internetová verze, je rychle se měnící. Jednotlivé firmy v tomto směru neustále rozvíjejí své informace. Konference, webové stránky nebo významní influenceři. Ti všichni přinášejí do segmentu stále nové poznatky a inovace, které umožňují větší interakci se zákazníkem.

Cílem zkoumané firmy je v tomto směru udržet krok s trhem a neustále tak vyvíjet znalosti svých zaměstnanců. Proces probíhá skrze zkušenosti středního managementu. Rok 2016 se zároveň nesl ve znamení rozšiřování produktového portfolia v souvislosti se zvyšováním pracujících kapacit.

8.3.1. Proces vzdělávání

První čtyři ukazatele se zabývají otázkou výdajů do vzdělávání, které dávají do komparace s dalšími ukazateli. První odpovídá na otázku, kolik procent administrativních výdajů tvoří výdaje na rozvoj pracovníků. Ve zkoumané společnosti je to 10,5 %. Jedna desetina celkových výdajů na zabezpečení hlavní činnosti jde na vzdělávání. Největší položkou je čas manažerů na rozvoj spolupracovníků, a to především v obchodním oddělení.

Třetí ukazatel popisuje, kolik hodin stráví zaměstnanci vzděláváním oproti pracovní době. Zde se jedná o odhad manažerů. Dle jejich zkušeností vyplývá, že jejich spolupracovník stráví učením nových věcí téměř 15 % své pracovní doby. Tato skutečnost vychází z typologie zaměstnance. Jelikož management sestavuje nový tým výlučně ze studentů vysokých škol, dá se předpokládat, že pracovní náplň pro ně bude zcela nová.

Tabulka číslo 14: Ukazatele procesu vzdělávání

Ukazatel	2016
1. Výdaje na vzdělávání zaměstnanců/celkové administrativní výdaje (%)	10,50 %
2. Výdaje na vzdělávání/počet zaměstnanců	6 080 Kč
Jakým způsobem se zaměstnanci vzdělávají (při práci vs. vzdělávání ze strany společnosti)	95 %/5 %
4. Kolik hodin stráví zaměstnanci vzděláváním oproti pracovní době (%)	15 %

8.3.2. Zákaznický potenciál

Počet korporátní klientely byl v minulém roce 13. Jednalo se o velké společnosti, které využívaly služeb zkoumané firmy pouze na zakázkovém typu. Oproti celkovému počtu klientů se jedná o malý zlomek. Je tak vidno, že pozornost je ubírána spíše na menší potenciální zákazníky. Důvodem může být mládí zkoumané společnosti, a ještě nevybudované renomé a schopnosti být stálou agenturou pro velké značky. Korporátní klientela většinou nepřichází od obchodních zástupců, ale je výsledkem dobrých vztahů středního managementu s jejich kolegy v jiných firmách.

Pravidelný kontakt se zákazníkem je důležitým aspektem společnosti. Dle pozorování dochází ke spojení průměrné dvakrát denně, ať už skrze telefon nebo e-mail (elektronická komunikace je častější). U stálých klientů je komunikace častější a pravidelně na denní bázi. Jejím předmětem je průběh kampaně a jednotlivé úkoly ze strany klienta.

Tabulka číslo 15: Ukazatele zákaznického potenciálu

Ukazatel	2016
5. Počet korporátní klientely	13
6. Průměrná zákaznická kupní hodnota za rok	156 000 Kč
7. Průměrný počet kontaktů se zákazníkem za rok	360

8.3.3. Investice do rozvoje

Následující 4 ukazatele se týkají investic do rozvoje, který by přispěl ke zvýšení podílu na trhu. V tomto směru je společnost neaktivní. Dle managementu se takovýto typ investic neprováděl.

Tabulka číslo 15 Ukazatele investic do rozvoje

Ukazatel	2016
8. Investice do rozvoje nových trhů	0 Kč
9. Investice do průmyslového rozvoje	0 Kč
10. Investice do strategického partnerství	0 Kč
11. Investice do konkurenční síly	0 Kč

8.3.4. Strategické partnerství společnosti

Hlavní zákaznickou síť ve společnosti nalezneme u obchodního oddělení. Jedná se o systém rezervací, kam jsou připojeni všichni obchodní zástupci včetně jejich ředitele.

V oblasti strategických partnerů figuruje pouze jeden subjekt, se kterým je udržován kontakt již od data vzniku společnosti. Produkční a eventová společnost se zaměřuje na zakázky z oblasti zdravotnictví. Díky jejímu působení a navázanému strategickému partnerství se podařilo získat další stálé klienty. Zaměstnance připojených na strategické partnery, tak bereme ty, kteří komunikují s touto společností. Jedná se o CEO společnosti, manažerku kreativního oddělení a jejího asistenta.

Tabulka číslo 17: Ukazatele strategického partnerství společnosti

Ukazatel	2016
12. Počet zaměstnanců připojených na hlavní zákaznickou síť	6
13. Počet zaměstnanců připojených na strategické partnery	3

8.3.5. Výzkum a vývoj produktového portfolia

Jak již bylo zmíněno rok 2016 se nesl v rozvoji služeb poskytovaných společností. Skutečnost příchodu kreativního oddělení rozšířila portfolio o produkty jako public relations, obsahový marketingu a správu profilů na sociálních sítích. U tohoto se však neskončilo a na konci roku se do vývoje dostaly další 4 produkty (služby). Všechny se přitom týkaly nové sekce.

Ta se na podzim pustila, díky zájmu jednoho z korporátních klientů, do vývoje vlastního principu mediální analýzy. Jednalo se o dva typy – mediální analýza sociálních sítí a mediální analýza online a tištěných médií. Prvně zmíněna se stala absolutní novinkou pro všechny pracovníky. Jeho know-how přitom bylo vytvářeno postupně. Rozvoji výrazně pomohla externí agentura, kterou si společnost najala. Ta se touto problematikou zabývá již dlouho a zpočátku se jednalo o spolupráci. Zkoumaná firma však v budoucnu uvažuje o osamostatnění se v této činnosti, proto se vybraní zaměstnanci pustili do sebevzdělávání se v této oblasti.

Mediální analýza tištěných médií je podobným příkladem. Nejprve tuto činnost zajišťovala externí společnost, ovšem zvýšení pracovních kapacit umožnilo potenciální osamostatnění se.

Další produkt se pojí k dynamickému vývoji sociálních sítí, především Facebooku. Toto turbulentní prostředí se neustále více customizuje. V tomto směru se i naše společnost pustila do rozvoje nových možností. Inovací jsou aplikace, které klientům umožňují vytvářet soutěže o své produkty interaktivní formou.

Výrazným krokem vpřed zkoumané společnosti byl rozvoj multimediálních služeb. V tomto směru se na konci roku začínalo tvořit nové oddělení, jehož součástí by byly i stálí zaměstnanci. Doposud se tato oblast řešila skrze spolupracující jiné agentury. Plán byl proto nabídnout nový produkt, který by se vytvářel přímo v sídle společnosti.

Dá se říci, že rozvoj nových produktů vychází z organického růstu společnosti. Požadavky klientů se stále rozšiřují do neprozkoumaných oblastí, které často firma musí řešit spoluprací s externími agenturami. Tento způsob má však svá negativa v podobě vysokých nákladů. Řešením je tyto činnosti překlomit do domácího prostředí. To s sebou ale nese úskalí buďto nájmu nových pracovních sil zkušených v oboru nebo výdaje na vzdělávání současných pracovníků.

Ukazatel historického hodnocení produktů je v tomto modelu špatně definovatelný. Nabízí se spojení s číslem 17, tedy poměrem, ve kterém se nové produkty zařadí do hlavní produktové linie. Oba ukazatele jsou na 100 %. V tomto směru tak společnost dopadla výborně. Za rok 2016 se neobjevila žádná negativně přijatá služba. Všechny byly úspěšně aplikovány a zůstávají v nabídce.

Vyprojektovaný průměrný život produktů se pohybuje okolo 36 měsíců. Jedná se o průměr všech služeb. Některé základní nástroje marketingu samozřejmě mají delší potenciál, ovšem digitální a online prostředí se velmi mění. Proto například nové aplikace na sociální sítě projdou určitými změnami v následujícím období. V oblasti programatického nákupu dochází k větším změnám přibližně jednou za dva roky. Jedná se o přechod na nové technologie.

Celkové výdaje na výzkum a vývoj všech zmíněných produktů se pohybovaly v roce 2016 na částce 160 000 Kč. Do tohoto však není započítáno vzdělávání zaměstnanců, které přichází kontinuálně s novým procesem a je velmi těžké ho nominálně ohodnotit.

Zkoumaná společnost v roce 2016 nevytvořila žádné patenty. To samé platí i předchozím období.

Tabulka číslo 18: Ukazatele výzkumu a vývoje produktového portfolia

14. Nové produkty ve vývoji	4
15. Historické hodnocení produktů umístěných na trh (%)	100 %
16. Vyprojektovaný průměrný život produktů	36 měsíců
17. Poměr, ve kterém se nové produkty zařadí do hlavní produktové linie (%)	100 %
18. Celkové výdaje na výzkum a vývoj	60 000 Kč
19. Výdaje na výzkum a vývoj – základních rešerší, produktového designu, aplikace produktů	160 000 Kč
20. Počet patentů	0
21. Počet čekajících patentů	0
22. Průměrná životnost patentů	0

8.4. Procesní kapitál

Procesní kapitál se pro spoustu společností stává důležitým. Schopnost správně využívat technologie pro tvorbu hodnoty může být rozhodující. Dle modelu lze procesní kapitál rozdělit na dva typy – na administrativní výkonnost a IT vybavení ve společnosti.

8.4.1. Administrativní výkonnost

Administrativní výdaje tvoří téměř celý objem výdajů celkových. Tento výsledek vychází z povahy činnosti společnosti. Ta své investice směřuje především do lidského kapitálu, kdy osobní mzdy tvoří podstatnou část administrativních nákladů. Jak bylo popsáno v předchozích kapitolách, a jak se projeví i v popisu IT vybavení dále, byly náklady na hmotná aktiva spíše minimální. Údaje za oblast administrativních selhání nejsou ve firmě evidovány.

Tabulka číslo 19: Ukazatele administrativní výkonnosti

Ukazatel	2016
1. Administrativní výdaje/aktiva	0,3
2. Administrativní výdaje/celkové výdaje (%)	94 %
3. Náklady na administrativní selhání/příjmy (%)	N/A

8.4.2. IT vybavení

Jak již bylo zmíněno, IT základna společnosti není na vysoké úrovni. Důvodem je stále mladí firmy, kdy se zatím nenašel prostor pro tento typ investice. Všichni zaměstnanci mají své IT vybavení, nosí si notebooky vlastní. To se týká všech pracovníků. Počítačové zázemí tak odchází s lidským kapitálem, což ještě více umocňuje jeho důležitost.

V hodnotě administrativních výdajů na zaměstnance můžeme nalézt průměrnou hrubou mzdu, výdaje na vzdělávání a další aspekty. Částku 42 760 Kč můžeme hodnotit spíše nadprůměrně.

Tabulka číslo 20: Ukazatele IT zázemí společnosti

Ukazatel	2016
4. Počítače/zaměstnanci	0
5. Notebooky/zaměstnanci	0
6. Administrativní výdaje/zaměstnanci	42 760 Kč
7. IT zaměstnanci/zaměstnanci	1
8. Celkové výdaje na novou IT výbavu	0
9. Počet počítačově gramotných osob/zaměstnanci	1
10. Aktuální korporátní výkonnost/korporátní cíle	N/A
11. Změna v IT základně tento rok (%)	0
12. Celková IT procesní kapacita	0
13. IT kapacita/zaměstnanci	0
14. Průměrný počet jednotek IT kapacity/zaměstnanci (%)	0
15. Celkový počet IT vybavení	0
16. Hodnota zastaralého IT vybavení	0
17. Procento zastaralého IT vybavení	0
18. Hodnota zastaralého počítačového vybavení/celkové výdaje na počítače (%)	0

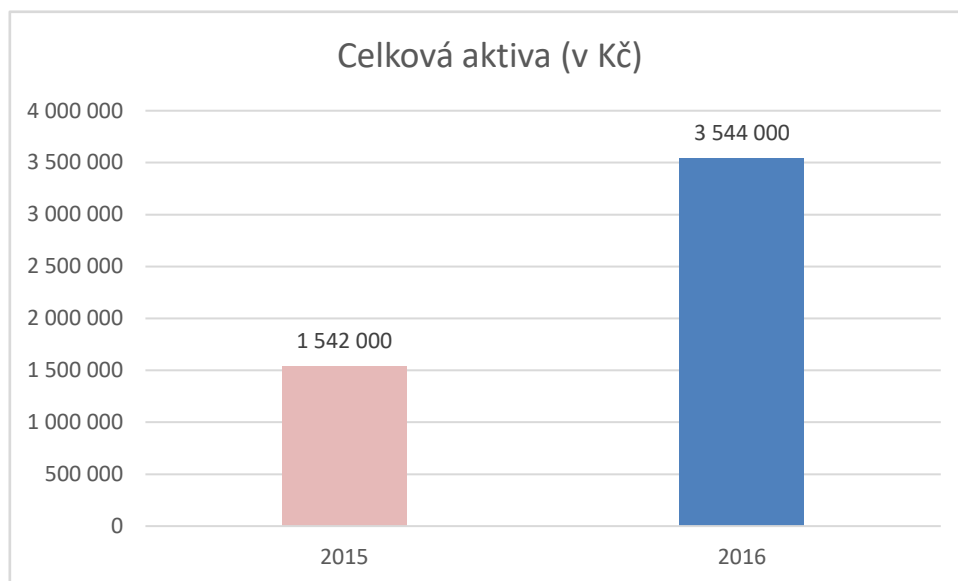
8.5. Finanční kapitál

Měření finančního kapitálu je úskalím práce. Nedostatek dostupných dat od zkoumané společnosti neumožňuje naplnit všechny ukazatele modelu. V tomto směru dochází k úpravě a některé ukazatele musí být vyřazeny.

Oproti ostatním typům kapitálům jsou k dispozici údaje za rok 2015. Proto je možné vidět progres v jednotlivých finančních oblastech, které mohou být dány do souvislosti s výsledky z předchozí kapitoly.

Celková aktiva společnosti se oproti roku 2015 zvýšily více než dvojnásobně. Skutečnost značí dobrou výkonnost firmy, kdy se ji za další rok existence podařilo výrazně zvětšit svůj majetek.

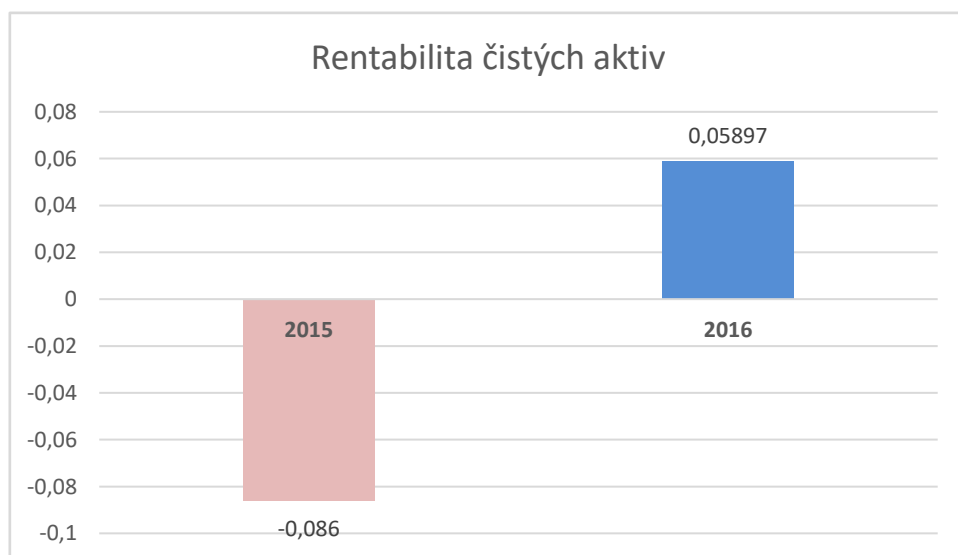
Graf číslo 1: Celková aktiva společnosti za období 2015-2016



Zdroj: Účetní závěrky společnosti za roky 2015 a 2016

Rentabilita čistých aktiv se v roce 2016 dostala do kladných hodnot na 0,06. Skutečnost ukazuje na to, že společnost je schopna již efektivně využívat svůj majetek, který je zapojen do hlavního procesu.

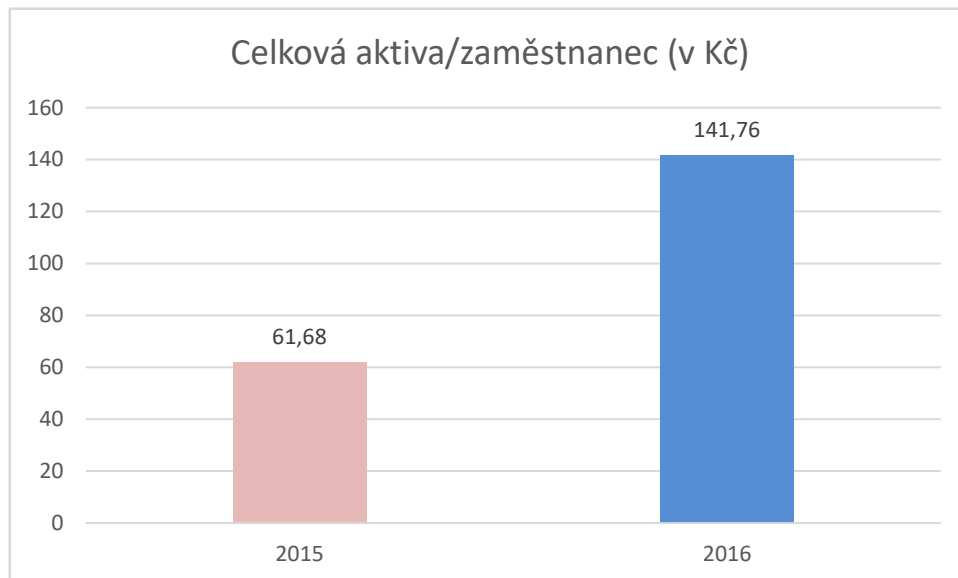
Graf číslo 2: Rentabilita čistých aktiv společnosti za období 2015-2016



Zdroj: Účetní závěrky společnosti za roky 2015 a 2016

Hodnota celkových aktiv připadající na jednoho zaměstnance se meziročně zvětšila více než dvojnásobně.

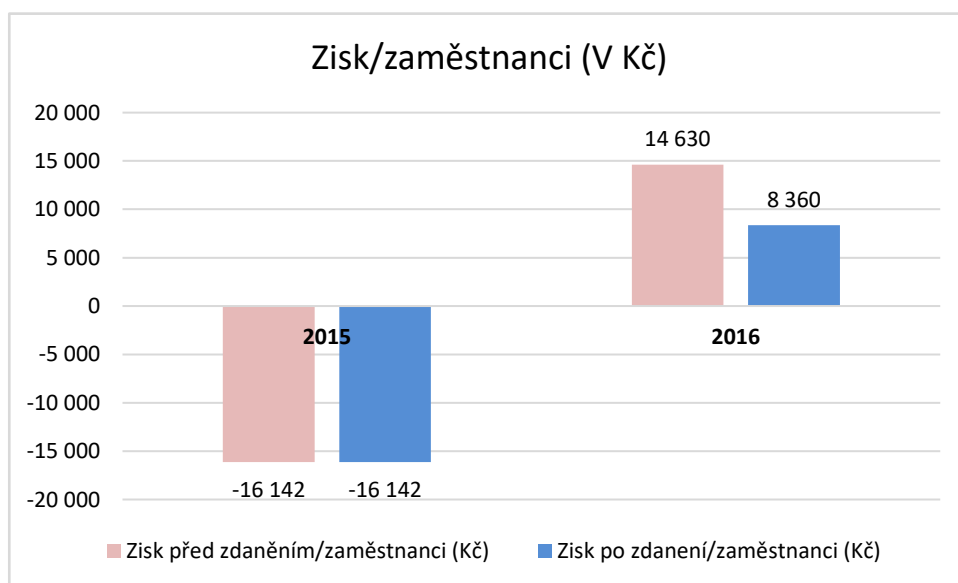
Graf číslo 3: Celková aktiva na zaměstnance za období 2015-2016



Zdroj: Účetní závěrky společnosti za roky 2015 a 2016

Zisk společnosti se po červeném roce 2015 dostal v minulém období do černých čísel. Meziroční nárůst byl tak z hodnoty – 113 000 Kč (zisk po zdanění) na 209 000 Kč. To se proporcionalně promítlo i do objemu zisku, který generuje jeden zaměstnanec.

Graf číslo 4: Zisk na zaměstnance za období 2015-2016



Zdroj: Účetní závěrky společnosti za roky 2015 a 2016

9. Identifikace hlavních procesů společnosti

Analýza intelektuálního kapitálu metodou Skandia Navigator umožnila identifikovat tři hlavní procesy, které se podílejí na vytváření hodnoty podniku. Jedná se o interakci středního managementu se spolupracovníky, vztah s klienty a z části i diverzifikace produktového portfolia, které pozitivně vstupuje do zákaznického kapitálu.

9.1. Vztah se zákazníky

Vztah se zákazníky je pro zkoumanou společnost opravdu zásadním procesem. Vstupuje, jak do lidského, zákaznického tak i inovačního kapitálu. Rok 2016 byl v tomto ohledu velmi úspěšný.

Za prvé se podařilo zvýšit lidské kapacity, což umožnilo otevřít společnost dalším kontraktům a výrazně tak zvýšit celková aktiva i jejich rentabilitu. Větší počet klientů mohl být zabezpečen, jak exekutivně ze strany mladých studentů, tak i operativně středním managementem. Lidský kapitál se tak stal hlavním hnacím motorem tohoto úspěchu. Účast v nových tendrech a jejich úspěšné plnění ještě umocnilo celý efekt.

Úspěšnost procesu je patrná také u zákaznického kapitálu. Upevnění vztahů a větší péče o klienty se odráží například u 20 strávených dní u klientů. Na jednoho zaměstnance připadá téměř 5 klientů. Kvůli krátké povaze většiny zakázek je toto číslo adekvátní.

Vztah s klientem je důležitý i pro inovační stránku společnosti, a to především ze strany počtu kontaktů s jedním zákazníkem za rok.

Tabulka číslo 21: Vztah se zákazníky a jeho vliv na druhy kapitálu

Finanční kapitál	
Celková aktiva	3 544 000 Kč
Rentabilita čistých aktiv	0,06 %
Lidský kapitál	
1. Počet zaměstnanců na plný úvazek, permanentních zaměstnanců	13
8. Celkový počet zaměstnanců (stálých a dočasných)	25
14. Celkový počet manažerů	10
Zákaznický kapitál	
7. Počet návštěv ze strany klienta	20 (ročně)
8. Počet dní strávených u klientů	20
9. Zákazníci/zaměstnanci	4,6
10. Rychlost opakování klientů (%)	N/A
11. Počet zaměstnanců, kteří jsou v kontaktu s klienty	12
Inovační kapitál	
6. Průměrná zákaznická kupní hodnota za rok	156 000
7. Průměrný počet kontaktů se zákazníkem za rok	360

9.2. Vzdělávání zaměstnanců (interakce se středním managementem)

Rozvoj zaměstnanců ve společnosti probíhá především skrze interakci se středním managementem. Z tabulky číslo 20 vidíme, že tento aspekt výrazně vstupuje do lidského i inovačního kapitálu. V rámci prvně zmíněného dochází k dostatečnému spojení zkušených pracovníků s těmi mladšími. Dochází nejen k přenosu znalostí, ale také přesunu části kompetencí, což způsobuje samotný rozvoj.

Tato skutečnost vstupuje do inovačního kapitálu, tedy vzdělávání zaměstnanců, které probíhá při práci. Větší množství rozdílné práce umožňuje vzdělávání při pracovní činnosti. Takto zaměstnanci tráví 15 % času učením se. Přesun kompetencí na schopné mladé pracovníky, získává management dostatek času pro rozvoj vlastní i celé společnosti. Díky tomu se rozvíjí i nabízené služby. V tomto případě dochází ke vzdělávání i starších zaměstnanců, kteří se rozvíjejí při školeních nebo skrze vlastní iniciativu.

Tento proces ovlivňuje finanční sféru. Hodnota zisku, který připadá na jednoho zaměstnance činí 8 360. I přes rostoucí počet pracovníků se v tomto směru společnost dostává do výrazně kladných čísel.

Tabulka číslo 22: Vzdělávání zaměstnanců a jeho vliv na druhy kapitálu

Finanční kapitál	
Celková aktiva/zaměstnanec (Kč)	141,76
Čas strávený se zákazníkem/zaměstnanci	0,8
Lidský kapitál	
Počet zaměstnanců na plný úvazek, permanentních zaměstnanců	13
Počet zaměstnanců na plný úvazek/celkový počet zaměstnanců (%)	45 %
Průměrný věk zaměstnanců na plný úvazek	37,9
Průměrná doba, kdy stálí zaměstnanci stráví ve společnosti	5,5 měsíce
Roční obměna stálých zaměstnanců (%)	50 %
Počet zaměstnanců na poloviční úvazek a externistů	12
Inovační kapitál	
Výdaje na vzdělávání zaměstnanců/celkové administrativní výdaje (%)	10,50 %
Výdaje na vzdělávání/počet zaměstnanců	6 080 Kč
Jakým způsobem se zaměstnanci vzdělávají (při práci vs. vzdělávání ze strany společnosti)	95 %/5 %
Kolik hodin stráví zaměstnanci vzděláváním oproti pracovní době (%)	15 %

9.3. Rozšíření produktů

Rozšíření produktového portfolia se promítlo do lidského, zákaznického a inovačního kapitálu. Přišlo zvýšení zaměstnanců, a to nejen na stálých pozicích, ale také na polovičních úvazcích. Nutné doplnění kapacit se stalo základním předpokladem pro diverzifikaci nabízených služeb.

Tato skutečnost přinesla zvýšení počtu klientů, což ovlivnilo celé zákaznické zaměření. Průměrná délka jednoho klienta se pohybuje okolo 4-5 měsíců, což ukazuje na stabilní vztah mezi oběma stranami. Každý zákazník přináší ročně do podniku hodnotu 156 029 Kč. Celkem s 1/5 oslovených klientů se ve výsledku podaří navázat kontrakt.

Nové produkty ve vývoji se zastavily na čísle 4. To znamená, že společnost chce do budoucna pokračovat v nastaveném trendu. Úspěšné je historické hodnocení produktů. Toto měřítko výrazně ovlivnilo celý proces v jeho pokračování.

Tabulka číslo 23: Rozšíření produktů a jeho vliv na druhy kapitálu

Finanční kapitál	
Celková aktiva	3 544 000 Kč
Rentabilita čistých aktiv	0,06 %
Zisk (po zdanění) /zaměstnanci	8 360 Kč
Lidský kapitál	
1. Počet zaměstnanců na plný úvazek, permanentních zaměstnanců	13
8. Celkový počet zaměstnanců (stálých a dočasných)	25
Zákaznický kapitál	
2. Počet klientů	101
3. Roční tržby/klientů	156 029 Kč
5. Průměrná délka klienta	4-5 měsíců
6. Průměrné roční tržby za klienta	156 029 Kč
14. Úspěch kontaktovaných potenciálních klientů a uzavření dohody (%)	20 %
Inovační kapitál	
14. Nové produkty ve vývoji	4
15. Historické hodnocení produktů umístěných na trh (%)	100 %
16. Vyprojektovaný průměrný život produktů	36 měsíců
17. Poměr, ve kterém se nové produkty zařadí do hlavní produktové linie (%)	100 %
18. Celkové výdaje na výzkum a vývoj	60 000 Kč
19. Výdaje na výzkum a vývoj – základních řešerší, produktového designu, aplikace produktů	160 000 Kč

9.4. Komparace se společností Skandia

Mezi oběma organizacemi vidíme stejný cíl. Tím je výrazné posílení vztahů se zákazníky. Společnosti se však liší v cestě, kterou se k němu vydaly. Skandia se pustila skrze posílení organizačního kapitálu, a především jeho procesní částí. Stavebním kamenem se pro další roky má stát vývoj nástrojů, které budou ukotveny v organizaci i poté, co zaměstnanci odejdou domů. Jedná se například o dokonalé IT zázemí spojující jednotlivá oddělení a přesné rozdělení kompetencí zaměstnancům. Směrnice a další dokumenty mají pomoci zautomatizovat kontakt se zákazníky a vylepšit komunikaci s mateřskou centrálou.

Oproti tomu zkoumaná společnost se pustila do rozvoje především lidského kapitálu, který se stává předpokladem pro další procesy. Dostatečná zaměstnanecká kapacita má podpořit, jak vztah se zákazníky, tak i zajistit plynulý chod nových produktů uvedených na trh. Pozornost ve firmě je tak soustředěná výlučně na lidský a zákaznický kapitál.

10. Slabé stránky a doporučení

Analýza odhalila slabé stránky společnosti. Jedná se především o nedostatečnou zásobu procesního kapitálu. Sem se řadí především IT zázemí společnosti. Investice v tomto směru byly nulové. Respektive bylo čistě na bedrech zaměstnanců, kteří se v této oblasti museli zabezpečit sami. Z příkladu společnosti Skandia jsme schopni vyčíst, že procesní kapitál je skvělým nástrojem pro zajištění hladkého chodu společnosti. Podporuje nejen interní komunikaci, ale zároveň i rozvoj interakce se zákazníky.

Lepší organizace práce s podporou jasně nastaveného systému by mohl v budoucnu ještě více zlepšit výkonnost společnosti. Zároveň podpořit již tak aktivní komunikaci s klienty, a to s těmi současnými i potenciálními. Tato agenda by mohla pomoci především obchodnímu oddělení. Sem vstupuje i jeho slabá interakce s ostatními odděleními. Větší podpora procesního kapitálu by mohla více provázat jednotlivé zaměstnance. Obchodní zástupci nejsou často odborníky v oboru, a právě kontakt se svými kolegy by je mohl o nové problematice v odvětví edukovat.

Vzdělávání zaměstnanců je nyní čistě v rukou středního managementu a odehrává se skrze každodenní úkoly. Pozitivum tohoto procesu tkví ve velké provázanosti pracovníků na všech úrovních, což vytváří moderní plochou organizační strukturu. Výsledkem jsou dobré vztahy na pracovišti, a tak větší efektivita při zadaných úkolech. Obavy však mohou nastat s výhledem do budoucnosti. Marketingový trh se rapidně vyvíjí, což podporují nové technologie i turbulentní konkurenční prostředí. Může tak nastat situace, že znalosti všech pracovníků narazí na své hranice. V následujících obdobích by měly přijít investice do rozvoje vzdělání i mimo pracoviště. Nástrojů se nabízí hned několik – odborné konference, sdílené nové informace v internetovém prostředí nebo najímání pracovních sil z jiných společností.

Vývoj nových produktů, případně patentů, je velmi náročná oblast, která nejspíše není ani proveditelná. Proto budou ukazatele o výzkumu vždy na nízkých číslech. Společnost však

může využít zaostalejšího českého trhu a primárně získávat informace od zahraničních nositelů. Být první na tuzemské scéně může přinést konkurenční výhodu oproti ostatním.

Oblast strategického partnerství je nyní vedena pouze přes jednu společnost. Toto spojení však v minulosti přineslo přísun nových zákazníků. Zkoumaná společnost by se v tomto směru mohla více rozvinout. Další partnerství by mohlo zajistit podporu i v jiných oblastech poskytování reklamy na internetu. Nabízí se například spojení se zástupci úspěšných internetových serverů, mediálními domy nebo agenturami specializovanými na konkrétnější činnosti jako pokročilejší multimédia nebo operace na sociálních sítích. Tento proces by mohl nejen rozšířit nabídku a zlepšit služby, ale také získat know-how od ostatních.

V oblasti lidského kapitálu se nabízí jedna problematická část. Jedná se o velký počet externích pracovníků, kteří nejsou v pravidelném kontaktu se stálými pracovníky. Špatná komunikace ovlivňuje efektivní zpracování úkolů. Výsledkem jsou vyšší administrativní náklady, včetně výdajů za oslovení třetích stran.

11. Závěr

Cílem diplomové práce bylo identifikovat intelektuální kapitál ve vybrané marketingové společnosti a následně analyzovat jeho jednotlivé složky – lidskou, zákaznickou, inovační a procesní. Tohoto předloženého cíle bylo dosaženo prostřednictvím modelu měření intelektuálního kapitálu nazvaného Skandia Navigator. Skrze identifikaci jednotlivých složek IC byly odhaleny procesy, které byly v roce 2016 pro společnost zásadní. Tyto činnosti zároveň mají potenciál vytvářet přidanou hodnotu i v budoucích letech.

Diplomová práce je přínosná pro střední management zkoumané společnosti. Do rukou se jí dostává materiál, jenž může použít pro další směřování podnikových procesů. Jelikož marketingová společnost působí teprve dva roky, nebyl prostor vybudovat funkční systém, který by efektivně využíval potenciál vlastněného intelektuálního kapitálu. Vedle toho lze vidět přínos i pro akademickou obec. Především v českých poměrech je nedostatek materiálu, který by více rozebíral tento model. I když se o něm ví a je vyučován, bývá často upozaděn za populárnějším Balanced Scorecard. Skandia Navigator však oproti němu dává jasný návod, jaké ukazatele jsou důležité při identifikaci nehmotných aktiv organizace. V tomto směru se jedná o čistě manažerský model popisující status quo společnosti.

První část práce stojí na propojení teorie a praktických poznatků, což výrazně pomohlo k vymezení cílů. Současná výkonnost většiny společností je založena na práci nehmotných aktiv. Jejich výklad se v průběhu času výrazně liší. Různí autoři napříč celou akademickou obcí nemohou nalézt jednotnou tvář intelektuálního kapitálu, včetně jasné definice a stálého rozdělení. Práce se snaží odpovědět na tento zásadní problém skrze poslední výklad významných teoretiků této oblasti.

Kromě nejednotné teorie se jako komplikovaná část jeví jeho samotné měření, kdy se nabízí nepřehledné množství modelů, které se dají aplikovat. Jejich vývoj probíhá od 80. let minulého století a zatím nenalezl svých hranic. Problematické je především určit formu vyjádření výsledků. Některé modely se spoléhají na slovní hodnocení, jiné se snaží IC přiřknout peněžní hodnotu, další spoléhají na srovnání napříč trhem. Zatímco finanční ukazatele výkonnosti lze interpretovat jednoduše, intelektuální kapitál zde vždy bude mírně pozadu.

Druhá část práce jasně definuje strukturu intelektuálního kapitálu prostřednictvím modelu Skandia Navigator. Ten bere v úvahu pět perspektiv – finanční, lidskou, zákaznickou, inovační a procesní. Autoři modelu v tomto směru vytvořili 98 otázek, které se dotýkají všech definovaných perspektiv. Odpovědi na ně jsou již brány jako zásadní při identifikaci IC v organizaci. Vzhledem k tomu, že neexistuje dostatek materiálů s návodem pro správné uchopení interpretace výsledků, stává se inspirací pro tuto práci report společnosti Skandia, která jako jedna z malá používá model SN pro analýzu svého intelektuálního kapitálu.

Skandinávská pojišťovna, po které je model nazván, působí na trhu již několik desetiletí a za tu dobu si vybudovala neochvějné světové postavení v oboru. Model SN se stal základem pro identifikaci jejich možností a skutečných zdrojů vytvářející hodnotu firmy. Skandia skrze SN obhazuje své zavedené procesy v minulých letech. Z výsledků je patrné, že společnost se

vydává směrem stabilizace především organizačního kapitálu, a to prostřednictvím vytvoření jasných a psaných struktur založených na silném IT zázemí. Díky těmto krokům se jí daří naplňovat i ostatní složky, především tu zákaznickou. Přibližování se klientům skrze organizační stránku výrazně snižuje náklady na lidský kapitál.

V rámci tohoto příkladu má práce určité limity. Dostupný report pochází z roku 1995. Za tu dobu se mohlo ukázat, že směr, kterým se organizace vydala, není správný a tato interpretace tak nesplnila svoji náplň. V tomto směru tak chybí další informace o následujících letech. Zároveň model SN byl ustanoven až o dva roky později a dá se předpokládat, že report z roku 1995 sloužil jako inspirace. Jisté odchylky jsou však zřetelné.

Třetí a poslední část obsahuje již samotnou aplikaci modelu a následnou identifikaci intelektuálního kapitálu ve vybrané společnosti. Začátek je věnován představení firmy, především pak jejím hlavním činnostem. Autor se tímto snažil popsat aktivitu jednotlivých složek intelektuálního kapitálu a jejich důležitosti při poskytování služeb, komunikaci se zákazníky a roli v organizaci. Proto je zde vyznačená i struktura společnosti, která je stěžejní pro pochopení interních vztahů.

Lidský kapitál má ve společnosti nezastupitelnou roli. Rok 2016 v tomto směru znamenal opravdový přerod. Větší počet zaměstnanců, silný management a výborné vztahy mezi jednotlivými složkami umožnily výrazný rozvoj v této oblasti. Společnosti si těmito kroky podařilo vybudovat silný základ pro následující období, což výrazně podpoří produktovou komunikaci a vztah se zákazníkem.

Zákaznický kapitál se v roce 2016 výrazně odvíjel od toho lidského. Zvýšení kapacit a doplnění managementu schopnými kolegy umožnilo větší přímou interakci se zákazníkem. Vyšší počet návštěv, častější komunikace a pestrost nabízených služeb vedlo k většímu objemu obchodů a následných tržeb (oproti roku 2015).

Inovační kapitál se v minulém roce soustředil okolo rozšiřování produktového portfolia. Rozšíření nabídky bylo umožněno díky správnému nastavení lidského kapitálu. Ten poskytl potřebné zázemí. Větší interakce se zákazníky umožnila vycítit jejich potřeby, což pomohlo managementu odhadnout, které služby budou úspěšné.

Poslední složkou IC je procesní kapitál. Z výsledků vidíme, že tato část organizačního kapitálu byla v roce 2016 spíše ignorována. Investice do rozvoje IT zázemí společnosti byly nastaveny na minimálních hodnotách. Z toho plyne, že tato složka je pro zkoumanou firmu nedůležitá a není předpokladem pro dobré fungování marketingové společnosti. Do tohoto tvrzení může vstoupit skutečnost mladosti společnosti. Za dva roky své existence nebyly prostředky ani touha investovat do organizačních složek.

Důležité pro zjištění, zda společnost využívá své zdroje efektivně, je i finanční stránka. Zde máme možnost porovnat údaje za roky 2015 a 2016. Je patrné, že firma své zdroje alokuje efektivně a nastavené procesy vedly k výraznému nárůstu celkových aktiv i zisků.

Pro úspěšnou analýzu intelektuálního kapitálu je třeba zmínit i velkou ochotu spolupráce ze strany středního managementu společnosti. Nejen souhlas o poskytnutí interních dat od CEO, ale především čas manažerů pomohl ke splnění zadaných cílů práce. Autor vystupuje jako

nezávislá osoba, ovšem jeho pohled může být ovlivněn dlouhodobým působením v této organizaci. To může působit dvěma směry. Pozitivní tkví v přehledu o vývoji firmy od jejího vzniku až po současnost. Díky tomu se více podařilo identifikovat jednotlivé procesy, které se ve firmě odehrály a vycházejí z působení intelektuálního kapitálu. Zároveň však může přicházet neobjektivní a kriticky smýšlející pohled.

Budoucí vývoj společnosti bere autor jako stále pozitivní a očekává pokračování v nastaveném trendu. Dobře nastavený lidský kapitál umožnil propojení se zákaznickým segmentem, což je v marketingovém prostředí velmi důležité. Zároveň rozšíření služeb společnosti ukázalo na její schopnost se přizpůsobovat nejen svým potenciálním klientům, ale také celému odvětví, které neustále prochází velmi rapidním vývojem. V budoucnu bude také důležité se více soustředit na procesní kapitál, který společnosti může výrazně snížit administrativní náklady. Ty jsou v současné době na vyšší úrovni.

Zdroje

Al-Ali, N. (2003). *Comprehensive intellectual capital management step-by-step*. Hoboken, NJ: Wiley.

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha, Česko: Grada.

Ashton, R. H. 2005. Intellectual Capital and Value Creation: A Review. *Journal of Accounting Literature*. 24: 53-134. doi: <https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/216303962?accountid=17203>

Barney, J. (1991), *Firm resources and sustained competitive advantage*, journal of management

Bhartesh, K. R., & Bandyopadhyay, A. K. (2005). Intellectual capital: Concept and its measurement. *Finance India*, 19(4), 1365-1374. doi: <https://search.proquest.com/docview/224363425?accountid=17203>

Bontis, N., Dragonetti, N.C., Jacobsen, K. & Roos, G. (1999). The knowledge toolbox: a review of tools available to measure and manage intangible resources. *European Management Journal*. Vol 17, No 4, pp391–402. doi: <https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/237009757?accountid=17203>

Bottone, G. (2008). Human capital: An institutional economics point of view. *St. Louis: Federal Reserve Bank of St Louis*. doi: <https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/1698617824?accountid=17203>

Bratianu, C., & Orzea, I. (2012). The gordian knot of the intellectual capital of universities. *Paper presented at the 43-XIII*. doi: <https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/1327961513?accountid=17203>

Brooking, A. (1996). *Intellectual Capital: Core asset for the third millennium*. Reno, NV: Cengage Learning.

Carson E., Ranzijn R., Winefield A. & Marsden H., (2004) Intellectual capital: Mapping employee and work group attributes. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5 Issue: 3, pp.443-463, <https://doi.org/10.1108/14691930410550390>

Chan, A. L., & Wen-Ying, W. (2012). The causal relationships between aspects of customer capital. *Industrial Management & Data Systems*, 112(6), 848-865. doi: <http://dx.doi.org.zdroje.vse.cz/10.1108/02635571211238482>

Davenport, H. T. & Prusak, L. (2006). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Davidov, W. H. & Malone, M. S., (1992). *The virtual corporation: structuring and revitalizing the corporation for the 21st century*. New York, NY: HarperCollinsPublishers.

Duffy, J. (2000). Measuring customer capital. *Strategy & Leadership*, 28(5), 10-14. doi: <https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/194375980?accountid=17203>

Easterby-Smith, M., Araujo L. & Burgoyne, J. (1999) *Organizational learning and the learning organization: developments in theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Edvinsson, L. & Malone, M. S. (1997). *Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. New York, NY: HarperBusiness.

EU. (2015, May). *Hodnocení spolehlivosti veřejně prospěšných organizací*. Dostupné z: http://www.znackaspolehlivosti.cz/wp-content/uploads/2015/05/Metodika_pro_cleneni_nakladu.pdf

Fadaei, M., Taleghani, M., & Noghebari, E. S. (2013). EVALUATION OF INTELLECTUAL CAPITAL AND ITS IMPORTANCE. *Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review*, 3(3), 54-60. doi: <https://search.proquest.com/docview/1471049902?accountid=17203>

Feleaga, L., Dragomir, V., Feleaga, N., & Ionescu, I. (2010). Intellectual capital and organizational information systems. *Paper presented at the 61-XI*. doi: <https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/869619025?accountid=17203>

Grant, R. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategic Formulation. *California Management Review*, vol. 33, pp. 114-135. doi: <https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/215879749?accountid=17203>

Hofer, W. Ch. & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: analytical concepts*. St. Paul, MN: West Pub.

- Kaplan, R. S. & Norton, P. D. (2000). *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha, Česko: Management Press.
- Kislingerová, E. a kol. (2011) *Nová ekonomika. Nové příležitosti?* 1. vydání. Praha: C. H. Beck
- Lev, B. (2001), *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting*, The Brookings Institution, Washington, DC.
- Marr, B., Schiuma, G., & Neely, A. (2004). Intellectual capital – defining key performance indicators for organizational knowledge assets. *Business Process Management Journal*, 10(5), 551-569. doi: <https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/220297544?accountid=17203>
- Martín-de-Castro, G., Navas-López, J. E., López-Sáez, P., & Alama-Salazar, E. (2006). Organizational capital as competitive advantage of the firm. *Journal of Intellectual Capital*, 7(3), 324-337. doi: <http://dx.doi.org.zdroje.vse.cz/10.1108/14691930610681438>
- Mládková, L. (2005). *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*. Praha, Česko: C.H. Beck, C.H. Beck pro praxi.
- Mochiduki, T. (2006). The Application of BSC in an Intellectual Property Management. *Kigyo-Kaikei* 58 (8): 27-35.
- Mumford, A. (1995). The learning organization in review. *Industrial and Commercial Training*, 27(1), 9. doi: <https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/214110568?accountid=17203>
- Murthy, V., & Mouritsen, J. (2011). The performance of intellectual capital. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 24(5), 622-646. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/09513571111139120>
- Nelson, P. & Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge. The Belknap Press of Harvard University Press
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, NY: Oxford University Press.
- Nordstrom, K. A. (2005). *Karaoke kapitalismus: nenapodobujte! v businessu vítězí odlišnost*. Praha, Česko: Grada.

Prescott, C. E., Visscher, M. (1980). The Journal of Political Economy. *The University of Chicago Press*. Vol. 88, No. 3. doi: <http://www.jstor.org/stable/1831925?origin=JSTOR-pdf>

Phillips, J. J. and Patricia Pulliam Phillips (2002) *Measuring Intellectual Capital: Twelve Case Studies from the Real World of Training*, ASTD, Alexandria, Virginia.

Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline the art and practice of the learning organization*. New York, NY: Broadway Books.

SKANDIA. (1995). *Supplement to Skandia's 1995 annual report*. Dostupné z: http://www.exinfm.com/training/pdfiles/case_study_skandia.pdf

Sveiby, K.E. (1997), *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-based Assets*, Barrett-Kohler, San Francisco, CA

Stewart, A. T. (1997). *Intellectual capital: the new wealth of organizations*. New York, NY: Doubleday / Currency.

Teece, D.J. (2000), *Managing Intellectual Capital: Organizational, Strategic, and Policy Dimensions*, Oxford University Press, Oxford

Truneček, J. (2004). *Management znalostí*. Praha, Česko: C.H. Beck, C.H. Beck pro praxi.

Tuomi, I. (2000). Data is more than knowledge: Implications of the reversed knowledge hierarchy for knowledge management and organizational memory. *Journal of Management Information Systems*, 16(3), 103-117. doi: <https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/218916214?accountid=17203>

Ulrich, D. (2009). *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. Praha, Česko: Grada.

van Buren, M.E. (1999), "A yardstick for knowledge management", *Training & Development*, Vol. 53, pp. 71-8.

Vojtovič, S. (2011). *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha, Česko: Grada.

Wagner, J. (2009). *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha, Česko: Grada.

Wordpress.com (2013, 19 November). [obrázek]. [vid. 2016-08-23]. Dostupné z: https://www.slideshare.net/Izati_Ng/real-timebidding

Wiig M. K., (1997). Knowledge Management: An Introduction and Perspective. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 1 Issue: 1, pp.6-14,
<https://doi.org/10.1108/13673279710800682>

Seznam obrázku a tabulek

Obrázek č.1: Tripartitní model intelektuálního kapitálu	9
Obrázek č.2: Rozdělení tržní hodnoty společnosti do jednotlivých složek.....	10
Obrázek č.3: Rozdělení složek kapitálu dle jejich působení v čase	10
Obrázek č.4: Perspektivy modelu Balanced Scorecard.....	17
Obrázek č.5: Schéma modelu Skandia Navigator	19
Obrázek č.6: Struktura IC-index	22
Obrázek č.7: Schéma RTB nákupu internetového prostoru	34
Obrázek č.8: Struktura společnosti.....	37
Tabulka č.1: Srovnání modelu Balanced Scorecard a Skandia Navigatoru	20
Tabulka č.2: Finanční ukazatele modelu SN.....	26
Tabulka č.3: Ukazatele zaměřené na lidský kapitál.....	27
Tabulka č.4: Ukazatele zaměřené na zákaznický kapitál.....	28
Tabulka č.5: Ukazatele zaměřené na inovační kapitál.....	29
Tabulka č.6: Ukazatele zaměřené na procesní kapitál	30
Tabulka č.7: Ukazatele personální agendy.....	38
Tabulka č.8: Ukazatele rozvoje vzdělání zaměstnanců.....	39
Tabulka č.9: Ukazatele managementu společnosti	39
Tabulka č.10: Ukazatele klientské základny společnosti	40
Tabulka č.11: Ukazatele kontaktu s klienty	41
Tabulka č.12: Ukazatele obchodního procesu.....	42
Tabulka č.13: Ukazatele IT podpory společnosti.....	42
Tabulka č.14: Ukazatele procesu vzdělávání	43
Tabulka č.15: Ukazatele zákaznického potenciálu	44
Tabulka č.16: Ukazatele investic do rozvoje	44
Tabulka č.17: Ukazatele strategického partnerství společnosti	45
Tabulka č.18: Ukazatele výzkumu a vývoje produktového portfolia	46
Tabulka č.19: Ukazatele administrativní výkonnosti.....	47
Tabulka č.20: Ukazatele IT zázemí společnosti.....	48
Tabulka č.21: Vztah se zákazníky a jeho vliv na druhy kapitálu	52
Tabulka č.22: Vzdělávání zaměstnanců a jeho vliv na druhy kapitálu	53
Tabulka č.23: Rozšíření produktů a jeho vliv na druhy kapitálu	54
Graf č.1: Celková aktiva společnosti za období 2015-2016.....	49
Graf č.2: Rentabilita čistých aktiv společnosti za období 2015-2016.....	49
Graf č.3: Celková aktiva na zaměstnance za období 2015-2016	50
Graf č.4: Zisk na zaměstnance za období 2015-2016	51