

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Intelektuální kapitál

Suchá Veronika

© 2013 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Suchá Veronika

Provoz a ekonomika

Název práce

Intelektuální kapitál

Anglický název

Intellectual Capital

Cíle práce

Cílem diplomové práce je v teoretické rovině vymezit problematiku intelektuálního kapitálu. Cílem praktické části práce je zhodnotit stav dobrovolného vykazování intelektuálního kapitálu v bankovním sektoru ČR.

Metodika

Práce tvoří dvě hlavní části – teoretická a praktická. Teoretická část práce bude zpracována na základě metody studia (dokumentů). Praktická část práce bude zpracována na základě dosažených výsledků z kvantitativního/kvalitativního výzkumu. Práce bude vypracována v níže uvedených postupových krocích za využití vědeckých metod:

1. Formulace cíle a metodiky práce.
2. Syntéza výchozí znalostní báze.
3. Charakteristika zvoleného subjektu.
4. Realizace kvantitativního/kvalitativního výzkumu.
5. Agregace získaných poznatků a tvorba vlastních návrhů.
6. Formální dokončení práce.

Harmonogram zpracování

1. Formulace cíle a nástin metodiky práce: 11/2011 – 2/2012
2. Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2011 – 8/2012
3. Charakteristika zvoleného subjektu: 9/2012
4. Realizace kvantitativního/kvalitativního výzkumu: 9/2012 – 11/2012
5. Agregace získaných poznatků a tvorba vlastních návrhů: 12/2012 – 2/2013
6. Formální dokončení práce a její odevzdání na katedru: 3/2013

Rozsah textové části

60-80

Klíčová slova

intelektuální kapitál, znalostní ekonomika, lidský kapitál, strukturální kapitál, vztahový kapitál, měření intelektuálního kapitálu, vykazování intelektuálního kapitálu

Doporučené zdroje informací

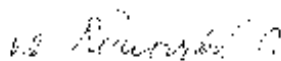
ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1407-7
BROOKING, Annie. Intellectual capital. Berkshire-Hauser: International Thomson Business Press, 1997. ISBN 1-86152-408-0.
BURFŠ, Vladimír. Řízení intelektuálního kapitálu. E+M Ekonomie a management. Liberec: 2003, č. 3. ISSN 1217-3609
HANNYEF, Ismail. Intellectual capital Reporting in knowledge economy. VOM Verlag Dr. Möller, 2010. ISBN 978-3-639-291-
KARJER, Thomas. Intellectual capital. New York: Cambridge University Press, 2010. ISBN 978-0-521-76326-4.
LEHMAN, J. J. Knowledge management : learning from knowledge engineering. Boca Raton : CRC Press, 2007. ISBN
C-8493-1-024-3
MLADKOVÁ, Iudmila. Management znalosti. Vyd. 1. Praha : Oeconomica, 2005. 191 s. ISBN 80-245-0578-8
NEMMEN, Al. Ali. Comprehensive intellectual capital management. Huibin: John Wiley & Sons, Inc. 2003. ISBN
0-471-27506-09.
TRUNEČEK, Jan. Management znalosti. Vyd. 1. Praha : C.H. Beck, 2004. 131 s. ISBN 80-7179-984-3

Vedoucí práce

Šťastná Kateřina, Ing.

Termín odevzdání

březen 2013



prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.
Vedoucí katedry



prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.
Děkan fakulty

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Intelektuální kapitál" jsem vypracoval(a) samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor(ka) uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil(a) autorská práva třetích osob.

V Praze dne 28.3.2013

Poděkování

Rád(a) bych touto cestou poděkoval(a) Ing. Kateřině Šťastné za věcné rady a připomínky, které mi pomohly při vypracování této práce. Stejně tak bych ráda poděkovala za trpělivý přístup.

Intelektuální kapitál

Intellectual capital

Souhrn

V informační a znalostní společnosti narůstá význam intelektuálního kapitálu. Efektivní využití intelektuálního kapitálu je důležité pro úspěch každé obchodní organizace působící v konkurenčním prostředí, ale ještě větší význam může mít pro úspěch banky. Diplomová práce pojednává o problematice intelektuálního kapitálu ve vazbě na bankovní sektor ČR. V rámci teoretických východisek je vytvořen ucelený komplex teoretické základny zvolené problematiky. Praktická část se nejprve zaměřuje na základě kvalitativního výzkumu na zhodnocení povědomí intelektuálního kapitálu v bankovních institucích a na to, jaké stanovisko instituce zastávají pro vykazování nehmotných zdrojů. Dále je v praktické rovině analyzováno zastoupení intelektuálního kapitálu ve výročních zprávách zvoleného bankovního subjektu. Konečná část práce se zaměřuje na interpretovaná data získaná výzkumem a vyvozuje z nich doporučení pro využití a vykazování intelektuálního kapitálu v bankovních institucích.

Klíčová slova: intelektuální kapitál, znalostní management, lidský kapitál, strukturální kapitál, vztahový kapitál, měření intelektuálního kapitálu, vykazování intelektuálního kapitálu

Summary

Recently the importance of intellectual capital is growing in the information and knowledge society. Intellectual capital is important to the success of any business organization operating in a competitive environment even more in bank system. This thesis deals with the issue of intellectual capital in relation to the banking sector in Czech Republic. First part describes theoretical base. The practical part starts in focus on the qualitative research. Main aim is to assess the awareness of intellectual capital in banking institutions and how do they report it. Second practical part analyzes the representation of intellectual capital in annual reports selected bank. The final part of the thesis focuses on the interpreted data obtained through research and recommends the reporting use.

Keywords: intellectual capital, knowledge management, human capital, structural capital, relational capital, measurement of Intellectual capital, reporting, reporting intellectual capital

OBSAH

1	Úvod.....	5
2	Cíl práce a metodika	6
2.1	Cíl práce	6
2.2	Metodika práce.....	6
3	Teoretická východiska	10
3.1	Znalostní management	10
3.2	Intelektuální kapitál.....	13
3.2.1	Definice intelektuálního kapitálu	13
3.2.2	Význam intelektuálního kapitálu v organizaci.....	14
3.3	Složky intelektuálního kapitálu.....	16
3.3.1	Lidský kapitál.....	17
3.3.2	Strukturální kapitál.....	19
3.3.3	Vztahový kapitál	20
3.4	Řízení intelektuálního kapitálu	22
3.5	Měření intelektuálního kapitálu	24
3.5.1	Balance scorecard.....	25
3.5.2	Intangible Assets Monitor	27
3.5.3	Skandia navigátor	28
3.5.4	Tobinův ukazatel.....	29
3.5.5	Další modely měření	30
3.6	Vykazování a zpráva o intelektuálním kapitálu	30
3.6.1	Struktura a obsah zprávy.....	31
3.6.2	Sběr dat.....	32
3.6.3	Frekvence	33

4	Charakteristika zvoleného subjektu.....	34
4.1	Bankovní sektor České republiky	34
4.2	Charakteristika ČSOB.....	35
5	Vlastní zpracování.....	38
5.1	Výsledky rozhovorů	38
5.1.1	Rozhovor 1	38
5.1.2	Rozhovor 2	41
5.1.3	Rozhovor 3	43
5.1.4	Rozhovor 4.....	46
5.1.5	Rozhovor 5	48
5.1.6	Shrnutí výsledků rozhovorů	51
5.2	Intelektuální kapitál v ČSOB	53
5.2.1	Rozhovor	53
5.2.2	Vykazování IK – analýza výročních zpráv	56
6	Návrhy a doporučení	62
7	Závěr.....	64
8	Seznam použitých zdrojů	66
9	Přílohy	72

1 Úvod

V dnešní době již není pochyb o tom, že hodnota organizace nespočívá jen v reprezentativním sídle a zajištěných finančních a materiálových zdrojích, ale také v tom, jaké „chytré hlavy“ pro firmu pracují, zda firma dokáže vytvořit vhodné podmínky pro rozvoj jejich znalostního potenciálu, splní očekávání svých zákazníků a zvýší přidanou hodnotu produktů.

Je zde souhlas mezi vědci a účetními odborníky, že firmy opouštějí průmyslový svět a vstupují do nového věku řízeného informacemi a znalostní ekonomikou. S tímto přechodem vzrostl význam nehmotných aktiv jako zdroje prosperity firmy a začíná se hovořit o řízení intelektuálního či lidského kapitálu. Intelektuální kapitál je pojem, který byl použit roku 1969 J.K. Galbraitem, ale až později byl prvně definován a klasifikován Švédem Karlem-Erikem Sveibym. Obecně tento pojem můžeme definovat jako zásoby a toky znalostí, které jsou firmě k dispozici. Aby firma byla schopná konkurovat vysokému konkurenčnímu prostředí, je třeba si v dnešní době uvědomit podstatu intelektuálního kapitálu a věnovat značnou pozornost jeho jednotlivým složkám. Úspěšné firmy budou těmi nejvýznamnějšími adepty na získávání, rozvíjení a udržení si jedinců s dovednostmi, potenciálem, perspektivou a zkušenostmi přiměřenými pro fungování globálních podniků. Nejúspěšnější firmy v tomto boji budou mít intelektuální kapitál, potřebný k vytváření a distribuování výrobků a služeb pro globální podnikání. (Ulrich, 2009)

O důležitosti této problematiky nám dokládá pozornost věnovaná ze strany různých mezinárodních institucí či národních vlád jednotlivých zemí, za jejichž podpory byly uskutečněny různé projekty. Jejich úspěšným výsledkem bylo zpracování směrnice pro řízení a vykazování nehmotných aktiv. Tato směrnice je považována za jeden z prvních pokusů o vytvoření jednotného rámce pro řízení, měření a vykazování nehmotných aktiv.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je v teoretické rovině vymezit problematiku intelektuálního kapitálu. Praktická část si pak dává za hlavní cíl na základě studia intelektuálního kapitálu a jeho metodik měření zhodnotit povědomí intelektuálního kapitálu v prostředí bankovních institucí se zaměřením na možnosti vykazování nehmotných zdrojů a navrhnout případná doporučení v této oblasti.

Dílčí cíle:

- Charakterizovat bankovní sektor a vybranou společnost, její vývoj, se zaměřením na zmapování současného stavu intelektuálního kapitálu.
- Analyzovat z výročních zpráv intelektuální kapitál vybrané společnosti.

2.2 Metodika práce

Pro vypracování diplomové práce bude využito poznatků ze společensko-vědních disciplín a z oblasti vědeckého výzkumu. Vědecký výzkum nejprve stanovuje cíle a pak se rozhoduje o volbě zdrojů dat, které jsou primární a sekundární.

Vypracování úvodní teoretické práce bude založeno na studiu dostupných zdrojů týkajících se problematiky intelektuálního kapitálu a bude shrnovat získané poznatky na toto dané téma. Studium odborné literatury bude nezbytným krokem k pochopení tématu a dále pak stěžejním bodem pro tvorbu praktické části práce. Teoretický základ bude tedy využívat především zdrojů sekundárních – odborná literatura, odborné články, odborné databáze knihoven a studoven. Vzhledem k omezené dostupnosti odborné literatury českých autorů, bude třeba se zaměřit na vyhledávání zdrojů na internetu, ve člancích odborných časopisů a na literaturu od zahraničních autorů.

Druhou částí diplomové práce je praktická část neboli vlastní práce, která zhodnotí současný stav intelektuálního kapitálu v bankovních institucích a bude zaměřena na argumenty pro vykazování nehmotných zdrojů. Ve vlastní práci bude mimo zdrojů

sekundárních také využito zdrojů primárních. Sekundární data budou v této části tvořena především z interních zdrojů bankovní instituce, vnitropodnikovými dokumenty, a informacemi publikovanými na internetu. Na základě těchto informací budou stanovena teoreticko-metodická východiska, která budou důležitá při přípravě pro vlastní výzkum a při získání primárních dat. Ta budou zjišťována pomocí kvalitativního výzkumu prostřednictvím strukturovaných rozhovorů, vlastního strukturovaného pozorování, a jednotlivé poznatky budou následně zhodnocovány metodou indukce. Primární data budou analyzována a proběhne jejich vyhodnocení.

Konečná část práce se pak zaměří na interpretovaná data získaných výzkumem a vyvodí z nich doporučení pro využití intelektuálního kapitálu a uzavře práci závěrečným shrnutím.

Strukturovaný rozhovor

Strukturovaný rozhovor je jednou z technik sběru dat, která je vhodná pro kvalitativní výzkumnou strategii například v případě, kdy chce tazatel postupovat při rozhovoru dle předem připravených otázek a jednotlivé informace na základě odpovědí respondenta si zaznamenává. Tazatel má přesně napsané otázky, na které se ptá v daném pořadí. Výhodou řízeného rozhovoru je, že se dobře analyzuje, protože má jasnou danou strukturu, není tak časově náročný a lze ho použít na větší množství respondentů. Standardizovaný rozhovor je velmi vhodný v situaci, kdy nemá výzkumník možnost respondenta kontaktovat opakovaně, protože díky předem připraveným a promyšleným otázkám má tazatel jistotu, že probere všechna požadovaná témata svého výzkumu. Vliv tazatele je minimalizován, čímž se lze dosáhnout jednodušší analýzy dat, rizikem však může být v tom případě neporozumění nebo špatné porozumění otázkám ze strany respondenta i k přesnému nepochopení odpovědí, které poté analyzuje a interpretuje výzkumník. (Hendl, 2008)

Pro nalezení odpovědí tématu intelektuální kapitál byla předem připravena struktura pomocných otázek, která byla následující:

- Pojem Intelektuální kapitál

Slyšel jste již někdy pojem IK? Umíte definovat pojem IK? Vykazujete IK jako celek? Vykazujete lidský kapitál? Vykazujete strukturální kapitál? Vykazujete vztahový kapitál?

- Lidský kapitál:

Vykazujete spokojenost klíčových zaměstnanců? Vykazujete úroveň vzdělání vašich zaměstnanců? Vykazujete dovednosti a schopnosti vašich zaměstnanců? Vykazujete znalosti rozptýlené v rámci společnosti? Vykazujete motivaci vašich zaměstnanců?

- Vztahový kapitál

Vykazujete spokojenost a loajalitu zákazníků? Vykazujete fluktuaci zákazníků? Vykazujete úspěšnost obchodních případů? Vykazujete průměrnou délku obchodního kontaktu s klíčovými zákazníky? Vykazujete vztahy k externím partnerům?

- Strukturální kapitál

Vykazujete hodnotu softwaru? Vykazujete procesy? Vykazujete kvalitu plánování? Vykazujete rychlost komunikace v systému řízení? Vykazujete rozsah investic určených na výzkum a vývoj?

U následujících otázek týkajících se výhod, nevýhod a dalšího názorů na vykazování IK byla respondentům nabídnuta pomocná škála 1-5 (1 = silně nesouhlasí, 3 = neutrální, 5 = silně souhlasí), aby mohli lépe zhodnotit, do jaké míry s výroky souhlasí.

- Výhody IK

Vykazování IK může pomoci společnosti při srovnávání stavu IK společnosti s konkurencí. Vykazování IK může pomoci společnosti při stanovení podnikové strategie. Vykazování IK přispívá k efektivnějšímu rozhodování o alokaci zdrojů. Vykazování IK má za efekt zlepšení morálky zaměstnanců a snížení fluktuace.

- Nevýhody IK

Vykazování IK odhalí citlivé informace, které konkurenti mohou využívat ve svůj prospěch. Vykazování IK může umožnit manipulaci s informací tak, že je zveřejněna pouze pozitivní informace. Vykazování IK zvyšuje náklady jako důsledek nových právních předpisů a byrokracie, se kterými musí být firmy v souladu. Vykazování IK omezuje svobodu pro řízení a může vést k vyšším očekáváním, které se mohou ukázat jako obtížně dosažitelné.

- Další názory na vykazování IK

IK je hlavní faktor, který ovlivňuje inovace a růst produktivity. IK je hlavní faktor, který ovlivňuje konkurenceschopnost a ekonomickou výkonnost společnosti. Je prospěšné poskytnout komplexní informace o IK společnosti externím zájemcům. IK by měl být jednou z prvořadých veličin, na kterých by mohla společnost vystavět svou identitu a základ strategie. Bylo by prospěšné, aby finanční míry výkonnosti byly doplněny či nahrazeny nefinančními ukazateli, které by mohly lépe informovat o činnosti pracovníků a mohly by zlepšit vztahy uvnitř podniku.

Odpovědi respondenta jsem se snažila interpretovat co nejpřesněji, ovšem z důvodu průběhu rozhovoru, kdy jsem odpovědi na kladené otázky rovnou písemně zaznamenávala, mohlo dojít k volnějšímú přepisu. Dotazování jsou s touto skutečností srozuměni a dali souhlas s úpravou textu dle potřeby.

Indukce

Kvalitativní výzkum se řídí metodou analytické indukce. Při této metodě se postupuje od konkrétního k obecnému. Snahou je z množství dat nalézt pravidelnost, kterou lze považovat za obecně platnou. V závěru výzkumu můžeme dojít až k nové teorii. (Hendl, 2008)

3 Teoretická východiska

3.1 Znalostní management

Znalostní management je systematický přístup, který si klade za cíl získávat, uchovávat, šířit, sdílet a aktivně využívat znalosti a přispět tak ke zlepšení firemních procesů a schopnosti reakce. V dnešní době je třeba ke zvýšení konkurenceschopnosti firem pochopit také význam potenciálu, které firmy ve svých lidech mají, a zaměřit se na jeho využívání a rozvíjení. A právě znalostní management se ubírá takovým směrem, aby zvyšoval hodnotu intelektuálního kapitálu neboli nehmotných (znalostních) aktiv. (Truneček, 2004; Bureš, 2007)

Řízení znalostní přispívá k vyšší ekonomické efektivitě. Znalostem však nejprve předchází data a informace, které je třeba zhodnotit a až následně přeměnit ve znalosti. Tento řetězec zachycuje obrázek 1.

Obrázek 1 - Znalostní řetězec



Zdroj: Truneček, 2004

Řetězec se v poslední době rozšiřuje i o moudrost, která však vychází nejen z minulosti a současnosti jako data-informace-znalosti, ale týká se také budoucnosti.

Data

Data jsou všechno to, co můžeme zaregistrovat svými smysly, tedy to co smyslově vnímáme, nám poskytuje prvotní data. Můžou být vyjádřena čísly, písmeny, textem, zvukem či obrazem. Data se rozdělují na strukturovaná (fakta, atributy, objekty) a nestrukturovaná (například videozáznamy, zvukové nahrávky, obrázky). (Truneček, 2004). Dále taky na tvrdá data (jsou jasně daná a měřitelná, testovatelná) a měkká data (obtížně měřitelná, názory, postoje, stanoviska lidí). (Veber 2009; CES, 2009) Převod dat na informace není zas tak snadné, stojí nás to cvičení

naslouchání a vyjadřovacích dovedností. Pokud však data nechápeme, proto ztrácejí pro nás význam.

Informace

Truneček (2009) uvádí, že informace jsou účelně zpracovaná data, taková, jimž přisuzujeme určitý význam při interpretaci, a mají určitý vztah k našim požadavkům. Vznikají i porozuměním vztahů mezi daty nebo jinými informacemi či začleněním do kontextu.

Dle Bartáka (2006, str. 30) rozhodujeme také o tom, „zda půjde o informaci potenciální, tedy uloženou v textu knihy, na webových stránkách, v paměti mozku apod. a zatím nevyužitou, případně o informaci aktuální, tedy takovou, která oživí paměťová centra a převede jejich obsah do vědomí a posléze do jednání.“ Aktuální informace je tedy primární pro aktivní jednání.

Sklenák (2001) se zmiňuje o informacích jako o datech v kontextu, která jsou použitelná a srozumitelná.

Smejkal (2012, str. 191) shromáždil několik definic z různých norem a literatur, podle nichž jsou informace definovány například jako:

- „ Informace je jakýkoliv energetický či hmotný projev, který může mít smysl buď pro toho, kdo sděluje, nebo pro toho, kdo sdělované přijímá.“ (Mates, 1997, s. 27)
- „Poznatek, který omezuje nebo odstraňuje nejistotu týkající se výskytu určitého jevu z dané množiny možných jevů. „ (ČSN ISO IEC 2382-16, 1998, s. 8)
- „Význam, který je přisouzen datům.“ (Křišťoufek, 1982, s. 74)

Znalosti

Pokud si jedinec osvojí data a informace a zapojí je do souvislostí, stávají se pro něj znalostmi. Jejich záměrem je porozumět skutečnosti. K jejich uchování nám slouží

lidská paměť, organizace, dokument nebo počítač. Ve firmě je důležité podporovat znalosti pracovníků, aby vznikaly nápady a inovace.

K tomuto pojmu se vztahuje více definic, z různého úhlu pohledu:

- „Znalost je informace, která byla zorganizovaná a analyzovaná tak, aby byla srozumitelná a použitelná pro řešení problémů nebo rozhodování a učení.“ (Smejkal, 2010, str.191)
- „Znalost je mix rámcových zkušeností, hodnot, kontextových informací, a expertní pohled, který poskytuje rámec pro hodnocení a začleňování nových zkušeností a informací.“ (Davenport, 2010, str.5)
- P. Gottschalk (2008, str. 131) definuje znalost jako „informaci, která je spojena se zkušeností, souvislostmi, interpretací, poznáním a kreativitou.“

Literatura uvádí znalosti jako dále dělitelné na explicitní, tacitní, a i implicitní.

Bartoňková (2010) hovoří o dvou formách – znalost explicitní a tacitní. Explicitní znalosti jsou formalizované a slovně vyjádřitelné, kdežto tacitní již slovně vyjádřit nelze a zahrnují v sobě zkušenost.

Mládková (2005) ztotožňuje znalost explicitní s informací. Explicitní znalosti jsou dle ní zaznamenány v určitém informačním zdroji (např. dokument, záznam v databázi, v audiovizuální podobě, manuál, návod. Tyto znalosti můžeme kombinovat a vytvářet tak explicitní znalosti nové. Tacitní znalost je tvořena explicitními znalostmi, zkušenostmi, intuicí, pravidly a principy a je vázána na člověka či skupinu různými činnostmi a nápady.

Jo Owen (2008) uvádí explicitní znalosti jako otevřené a přístupné, to na co je zaměřeno vzdělávání. Tacitní pak jako nevyslovené, nezveřejněné neboli know-how. „Explicitní znalosti jsou pro něj „vědět co“ a tacitní „vědět jak“.“ (Owen, 2008, str. 121)

Rozdělení znalostí na implicitní a explicitní rozlišuje Hroník (2007). Odlišnost vysvětluje s pomocí slova „zakonzervovat“, kdy implicitní znalosti na rozdíl od

explicitních nelze „zakonzervovat“, jsou uložena v hlavách pracovníků a předávány sdílením. Explicitní tedy lze „zakonzervovat“ neboli jinak nějakým způsobem zaznamenat – sepsat a podobně.

Truneček (2004) uvádí jako hlavní znak explicitních znalostí formalizovatelnost, možnost systematického uspořádání, podoba informace a možnost sdílet. Tacitní znalosti jsou dle něj zvláštní skupinou implicitních znalostí. Můžeme je jinými slovy nazvat znalostmi nesdílitelnými, nevyjádřenými či skrytými. Jsou podobně jako implicitní znalosti svázané s jedincem, ale nelze je vyjádřit jako znalosti explicitní. Typické bývá, že jedinec ani o nich neví a neuvědomuje si je, tedy jsou podvědomými, získávají se zkušenostmi a praxí.

3.2 Intelektuální kapitál

3.2.1 Definice intelektuálního kapitálu

O intelektuálním kapitálu najdeme v literatuře široké spektrum definic tohoto pojmu. Výzkumníci a analytici se nedokázali shodnout na tom, jak jednotně vysvětlit definici pojmu intelektuální kapitál. Je pro ně především složité určit jednotlivé složky. To dokazuje výčet definic intelektuálního kapitálu a jeho složek, které se k tomuto pojmu vážou.

„Intelektuální kapitál se skládá z neviditelných složek organizace, jako jsou: kompetentnost zaměstnanců (dovednosti, vzdělání a zkušenosti) a jejich dovednost orientovat se v široké škále situací: interní struktura (management, pojmové, modelové, výzkumné a vývojové schopnosti, software) a externí struktura (značky, zákazníci a vztahy s dodavateli).“ (Sveiby 1997, str. 10-11)

„Martin Röhrich (2004) z firmy Deloitte charakteristiku intelektuálního kapitálu rozvádí jako komplex nehmotného vlastnictví znalostí, dovedností, postupů, procesů, aplikovaných zkušeností, technologií užívaných v organizaci, vztahu se zákazníky, profesních a profesionálních dovedností, které vytvářejí další hodnotu a konkurenční výhodu firmy na trhu.“ (Röhrich, M., 2004)

„Podle Stewarta (1997) je intelektuální kapitál chápán jako intelektuální materiál – znalosti, informace, duševní vlastnictví, zkušenosti – zkrátka to, co může být použito k vytváření bohatství.“ (Schneider, A., 2007, str. 9)

Brookings (1998) rozděluje intelektuální kapitál do 4 částí: tržní aktiva, lidská aktiva, aktiva duševního vlastnictví a infrastrukturální aktiva.

F. Horibe ve své práci znalostní zdroje uvádí jako intelektuální kapitál rozdělený do následujících složek: lidský kapitál, strukturální kapitál a kapitál zákaznický. (Bureš, 2007)

Podrobnější rozdělení intelektuálního kapitálu lze například nalézt na webových stránkách Y. Malhotry, kde je intelektuální kapitál tvořen: tržním kapitálem, organizačním kapitálem, procesním kapitálem, obnovovacím a rozvojovým kapitálem. (Bureš, 2007)

A například P. Hujňák (2000) kategorizuje intelektuální kapitál na „interní kapitál (datový, informační, znalostní obsah, obchodní procesy, pravidla uchovaná v obchodní logice, komunikační model organizace a organizační kultura), externí kapitál (zákaznická síť, dodavatelská síť, partnerská síť, firemní jméno), lidský kapitál (znalosti zaměstnanců, jejich motivace a kompetence).“ (Bureš, 2007, str. 35)

3.2.2 Význam intelektuálního kapitálu v organizaci

Intelektuální hodnotu organizace můžeme vyjádřit vztahem, který zachycuje obrázek 2. Tento vztah nám říká, že tržní hodnota organizace se skládá z intelektuálního kapitálu a finanční hodnoty organizace.

Obrázek 2 - Hodnota organizace



Zdroj: Barták, 2006

V dnešní době v rámci intelektuální hodnoty organizace vzrůstá význam intelektuálního kapitálu. Firmy, které využívají různých moderních a technologických vymožeností dosáhnou poměrně rychle ekonomického růstu, ale tento technický subsystém jakkoliv vyvinutý má jistou vadu, a to že podléhá jak fyzické tak i morální amortizaci. Kdežto pracovníci, kteří jsou nositelem intelektuálního kapitálu a jsou schopni využívat svůj potenciál, a které si firma postupně vychovává a rozvíjí po všech stránkách v souladu se zájmy firmy, jsou nezastupitelnou výhodou firmy a tento sociální subsystém amortizaci nepodléhá. Tuto výhodu uplatňují firmy, které využívají znalostní management a na základě ní profitují. (Barták, 2006)

To, že intelektuální kapitál je významnou částí hodnoty mnoha firem, poukazuje obrázek 3.

Obrázek 3 - Nové manažerské priority



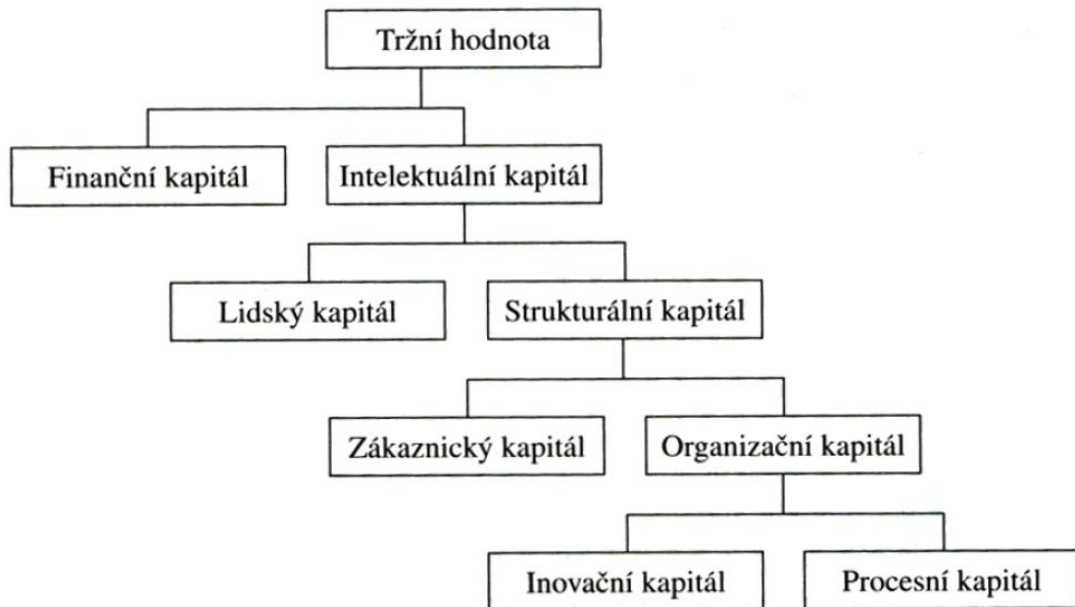
Zdroj: Bureš, 2007

Toto schéma, kde intelektuální kapitál může zaujímat více jak nadpoloviční většinu z tržní hodnoty organizace, vystihuje například společnost Coca Cola, jejíž intelektuální kapitál představuje 96 % z tržní hodnoty. Obdobně jsou na tom společnosti Asea Brown Boveri a General Electric u nichž se to pohybuje přes 80 %. (Bureš, 2007)

Na obrázku 4 je zobrazen specifický model tržní hodnoty organizace, který vyvinula společnost Skandia a podle ní je intelektuální kapitál „v této společnosti definován jako vlastnictví znalostí, aplikovaných zkušeností, organizační technologie, vztahů se

zákazníky a profesionálních dovedností, které poskytují konkurenční výhodu na trhu.“ (Heinová, 2008, str. 16)

Obrázek 4 - Specifický model intelektuálního kapitálu



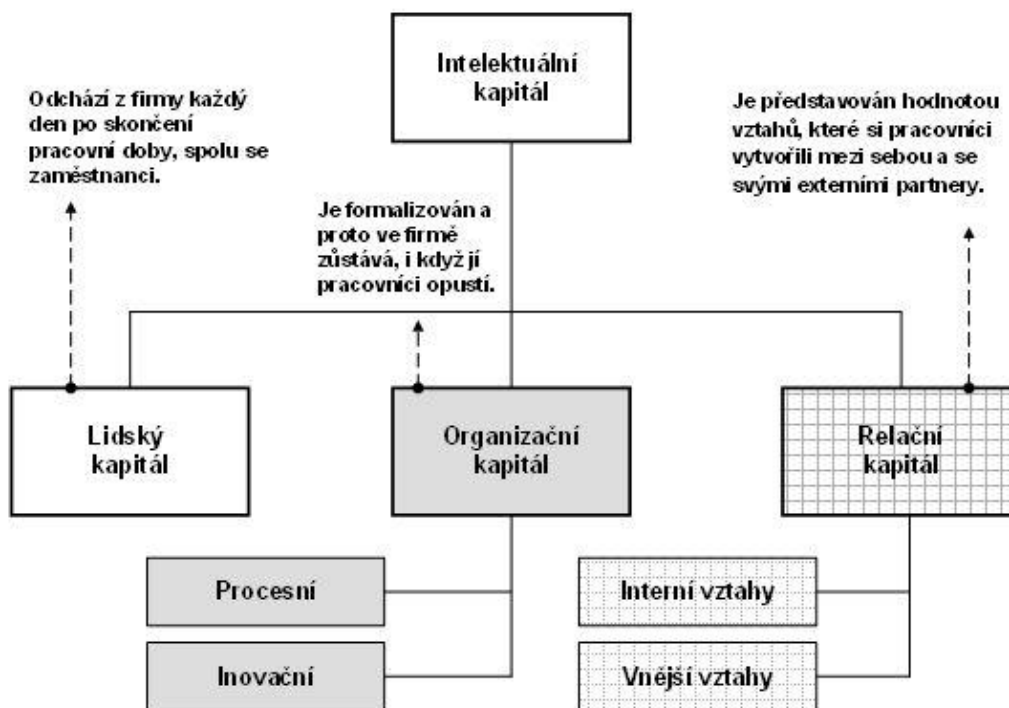
Zdroj: Heinová, 2008

3.3 Složky intelektuálního kapitálu

„Jedinci vytvářejí, udržují a používají znalosti a dovednosti (lidský kapitál) a vytvářejí intelektuální kapitál. Jejich znalosti se rozšiřují a prohlubují vzájemným působením a ovlivňováním (společenský kapitál) a plodí institucionalizované znalosti vlastněné organizací kapitálu (organizační kapitál).“ (Armstrong, 2007, str. 50)

Intelektuální kapitál je pojem, který je často rozdělen do odlišných kategorií. Nejvíce obvyklá je však kategorizace na lidský kapitál, strukturální (neboli organizační) kapitál a kapitál vztahový (relační neboli zákaznický), což zachycuje obrázek číslo 5.

Obrázek č. 5: Složky intelektuálního kapitálu organizace



Zdroj: BUSSINESINFO, 2009

3.3.1 Lidský kapitál

Lidský kapitál můžeme charakterizovat jako lidský výkonnostní potenciál, kterým lze disponovat, včetně výkonnostních rezerv a budoucích výkonnostních potenciálů. Zahrnuje osoby s jejich dovednostmi a znalostmi, vrozenými i vytvořenými v rámci školního a odborného vzdělání. Lidský kapitál rozvíjíme ochotou se učit, motivací a schopnostmi využívat stejné znalosti v různých situacích. „Lidský kapitál je nezbytným předpokladem pro využití ostatních aktiv podniku v procesu vytváření hodnoty.“ (Barták, 2007)

Pojem lidský kapitál prvně zmínil Theodor Schulz (1961) a charakterizoval ho roku 1981 jako shrnutí všech lidských schopností vrozených nebo i získaných; vlastnosti, které jsou cenné, investováním rozvíjíme a budou tvořit lidský kapitál. Právě lidský

kapitál je podle něj rozhodující pro ekonomický rozvoj, ne výrobní faktory, ale kvalita populace. (Armstrong, 2007)

Podle směrnic vytvořených výzkumníky z mnoha evropských univerzit, společně známé jako Meritum projekt, je lidský kapitál definován jako znalosti, dovednosti, a zkušenosti zaměstnanců, které si sebou vezmou po odchodu z organizace. Některé z těchto znalostí se týkají výhradně jedince, některé mohou být obecné. Příkladem lidského kapitálu jsou: zlepšující schopnosti, tvořivost, know – how a předchozí zkušenosti, schopnost týmové práce, zaměstnanecká flexibilita, tolerance pro nejednoznačnost, motivace, spokojenost, učenlivost, loajálnost, formální školení a vzdělávání. (CIMA, 2009)

Dle Bontise a kol. (1999) „lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci; je to kombinace inteligence 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 – je-li řádně motivováno – zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace.“ (Armstrong, 2007, str. 50)

Klasifikace lidského kapitálu dle IFAC (The International Federation of Accountants) (CIMA, 2009):

- know-how,
- vzdělání,
- profesní kvalifikace,
- znalosti z praxe,
- psychologické předpoklady,
- pracovní související kompetence,
- podnikatelský elán, inovace, proaktivní a reaktivní schopnosti, proměnlivost.

Využití lidského kapitálu závisí na každém jednotlivci, pracovním prostředí, firemní kultuře, znalostním managementu firmy a mnohých dalších složkách, které jsou důležité v procesu řízení lidí.

Kislingerová (2005) uvádí několik kritérií měření a hodnocení intelektuálního kapitálu. Ukazateli lidského kapitálu mohou být například:

- pověst zaměstnanců mezi headhuntery,
- roky praxe v profesi,
- podíl nových zaměstnanců,
- spokojenost zaměstnanců,
- podíl zaměstnanců předkládajících nové návrhy,
- přidaná hodnota na zaměstnance,
- a další.

3.3.2 Strukturální kapitál

Strukturální kapitál bývá označován také jako kapitál organizační. Je definován jako všechny znalosti, které zůstávají uvnitř firmy, tedy představuje institucionalizované znalosti vlastněné organizací. Zahrnujeme do něj organizační rutiny, procedury, systémy, kulturu a databáze. Příkladem může být organizační flexibilita, obecné užívání informačních technologií, služební dokumentace. Některé z nich mohou být právně chráněny a stát se právem duševního vlastnictví. (Armstrong, 2007; Heinová 2008)

Martinez - Torres (2006) charakterizuje strukturální kapitál jako součet všech aktiv vztahujících se k firmě, které zajistí možnou tvůrčí schopnost organizace. Vize firmy, filozofie řízení, organizační kultura, strategie, procesy, pracovní systémy a informační technologie mohou být uvedeny mezi těmito aktivitami.

Podle Van Burena (1999) se strukturální kapitál skládá z inovačního kapitálu (schopnost organizace inovovat a vytvářet nové produkty a služby) a procesního kapitálu (organizační procesy, techniky, systémy, a nástroje).

IFAC (CIMA, 2009) klasifikuje strukturální kapitál na:

- Duševní vlastnictví
 - patenty,

- autorská práva,
- obchodní tajemství,
- ochranné známky,
- servisní známky.
- Infrastrukturální aktiva
 - filozofie managementu,
 - podniková kultura,
 - procesy managementu,
 - informační systémy,
 - síťové systémy,
 - finanční vztahy.

Organizace se silným strukturálním kapitálem bude mít podpůrnou kulturu, která umožňuje jednotlivcům vyzkoušet, selhat, učit se a zkusit znovu. Kultura, která nepřiměřeně penalizuje selhání, bude mít pak minimální úspěch. (Bontis, 1996)

Kislingerová (2005) uvádí několik kritérií měření a hodnocení intelektuálního kapitálu. Ukazateli strukturálního kapitálu mohou být například:

- počet patentů,
- příjem k výdaji na vědu a výzkum,
- spokojenost se servisem informačního systému,
- hodnota nových myšlenek,
- a další.

3.3.3 Vztahový kapitál

Vztahový kapitál je též nazývaný jako kapitál relační či zákaznický. Jak z názvu vyplývá, hlavním obsahem vztahového kapitálu jsou vazby mezi firmou a zákazníky, ale také vazby mezi zbývajícími externími články jako jsou dodavatele, akcionáři, investoři, partneři ve výzkumu a vývoji a další partneři. Dále zahrnuje část lidského a strukturálního kapitálu spojenými se společenskými vztahy se zájmovými stranami (investory, zákazníky, věřiteli). Příkladem toho jsou image, zákaznická věrnost,

spokojenost zákazníka, spojené s dodavateli, obchodní silou, vyjednávacími schopnostmi s finančními subjekty a aktivitami týkajícími se životního prostředí. (Heinová, 2008)

Dle Bakera (1990) je zákaznický kapitál považován za tržní aktiva, která jsou opatřena připojením značky. Zabývá se vnějším prostředím, a skládá se ze znalostí o marketingu, zákaznických potřeb a distribučních kanálů.

Podle klasifikace IFAC vztahový kapitál zahrnuje (CIMA, 2009):

- značky,
- zákazníci,
- věrnost zákazníků,
- jméno společnosti,
- nedodělané zakázky,
- distribuční kanály,
- obchodní spolupráce,
- licenční smlouvy,
- výhodné smlouvy,
- franchisingové smlouvy.

Knight (1999) definuje vztahový kapitál jako pro organizaci životně důležité vnější vazby. Složky zákaznického kapitálu dle něj zahrnují:

- Dodavatelský kapitál – vzájemná důvěra, závazky, kreativita klíčových dodavatelů.
- Spojenecký kapitál – spolehliví a přínosní partneři.
- Kapitál společenství – organizační schopnosti a pověst organizace v jejím okolí.
- Regulační kapitál – znalosti právních a správních předpisů a také lobbyistické dovednosti a kontakty.
- Konkurenční kapitál – kritické chápání a zpravodajství o konkurenci.

Tyto vztahy mohou být jen řízeny, nikoliv však kontrolovány. Zlepšení zákaznického kapitálu zahrnuje hledání mimo hranice organizace – rozvíjení vztahů a důvěry se zákazníky, dodavateli a okolními komunitami. (Knight, 1999)

Kislingerová (2005) uvádí několik kritérií měření a hodnocení intelektuálního kapitálu. Ukazateli vztahového kapitálu mohou být například:

- věrnost značce,
- spokojenost zákazníků,
- podíly prodejů stávajícím zákazníkům,
a další.

3.4 Řízení intelektuálního kapitálu

Proces řízení a podávání zpráv o intelektuálním kapitálu je vysoce osobitý a jedinečný pro každou firmu. Neexistuje žádný obecně platný návod. Každá firma by měla vypracovat svůj vlastní postup. Snahou řízení intelektuálního kapitálu je, aby informace byly spolehlivé, ověřitelné a srovnatelné s nehmotnými determinanty hodnot společností. (Meritum project, 2002)

Cílem řízení intelektuálního kapitálu je definovat celopodnikové strategie, politiku rozvíjení, získávání znalostí, dále zrealizovat znalostní strategie za spolupráce všech významných partnerů v organizaci, snaha zdokonalit podnikatelské procesy ve společnosti s ohledem na rozvíjení a využívání znalostí, sledovat a hodnotit výsledky a výkonnost znalostních aktiv taktéž aktivity managementu z pohledu řízení znalostí. Společnost by tedy měla skrz intelektuální kapitál směřovat ke zvyšování schopnosti produkovat hodnoty. (Landa, 1999)

Landa (1999) uvádí, že řízení intelektuálního kapitálu se sestává ze tří strategických úrovní, které jsou zobrazeny na obrázku 6.

Obrázek 6 - Strategické úrovně řízení intelektuálního kapitálu



Zdroj: Landa, 1999

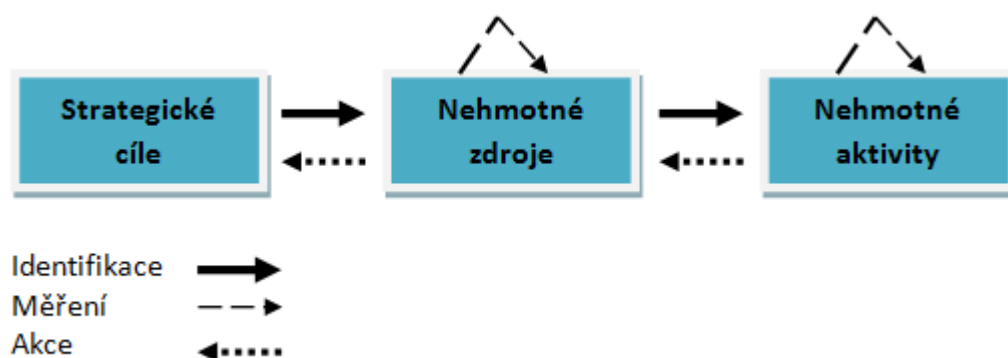
Projekt Meritum (2002) je založen na analýze firem, které věří, že právě intelektuální kapitál je klíčovou součástí jejich obchodního procesu. Projekt popisuje obvyklé kroky, kterými jsou firmy ochotni přizpůsobit svůj řídicí kontrolní systém zohledňující nehmotná aktiva, jejichž efektivní řízení může zvýšit odhodlání firem s jeho intelektuálním kapitálem. Účely, vnitřní i vnější, měřit nehmotná aktiva mají firmy na paměti při navrhování svých systémů řízení intelektuálního kapitálu. Model řízení intelektuálního kapitálu dle projektu Meritum (1999) je možné rozdělit do tří nelineárních a souvisejících fází:

- Identifikace nehmotných aktiv – prvním krokem je identifikace strategických cílů firmy, pak by měl management vymezit související nehmotné zdroje a definovat činnosti, které pravděpodobně ovlivní tyto zdroje, na závěr by měla firma definovat podpůrné činnosti, které umožňují odpovídající sledování všech nehmotných aktivit.
- Měření – firma potřebuje definovat specifické identifikátory, které mohou být obecné, odvětvově specifické nebo firemně specifické, dále mohou být finanční a nefinanční, které oboje měří nehmotná aktiva, a tyto identifikátory zveřejnit.

- Akce – jedná se o podpůrné procesy, které umožňují transformaci měření do akcí, a zlepšit stávající postupy a interpretace.

Tyto fáze řízení intelektuálního kapitálu jsou zobrazeny na obrázku 7. Model by měl být chápán v dynamickém smyslu. Teoreticky, firma začíná identifikovat a měřit své nehmotné zdroje v daném čase (t). Pak se vyvíjí různé aktivity, které by je mohly ovlivnit a měří své nehmotné zdroje opět v období t +1. Jako výsledek, podnik sleduje různé změny ve svých úrovních nehmotných zdrojů jako důsledek jejich řídicích činností. V praxi, jednotlivé fáze identifikace, měření a opatření mají tendenci se překrývat. (Meritum, 2002)

Obrázek 7 - Komplexní model řízení intelektuálního kapitálu



Zdroj: Meritum, 2002

3.5 Měření intelektuálního kapitálu

Měření intelektuálního kapitálu je pro organizaci užitečné pokud potřebuje přesně měřit efekty a vliv investic firmy na lidské zdroje či sledovat efekt a vliv nehmotných aktiv na celkovou výkonnost organizace v čase, tím pak dokáže snáze a přesněji řídit konkurenceschopnost organizace.

Dle Dvořákové (2007) můžeme rozdělit metody měření intelektuálního kapitálu do dvou skupin, podle směru jakým se jednotlivé metody zaměřují:

- interní přístupy,

- externí přístupy.

Již podle názvu interní přístupy mají být přínosem především pro vnitřní potřeby tedy pro management firmy pro jeho řízení a rozhodování. Sem řadíme metody obecné – Balanced Scorecard, Intangible Assers Monitors a také modely soukromých firem – Skandia Navigator. (Dvořáková, 2007)

Externí přístupy mají naopak poskytovat informace externím subjektům – akcionářům, investorům, apod. – o ekonomické hodnotě organizace a jejich nehotných aktivech. Příkladem je Tobinův ukazatel Q. (Dvořáková, 2007)

Dle Joia L.A. (2007) chronologicky nejdůležitější metody měření intelektuálního kapitálu jsou: Balanced scorecard (1992), Citation-weighted patents (1996), Technology broker (1996), Intangible assets monitor (1997), Skandia navigátor (1997), IC-index model (1997), Intellectual asset valuation (2000), Value chain scoreboard (2002). Některé z nich jsou následně popsány.

3.5.1 Balance scorecard

Roku 1992 se Robert Kaplan a David Norton stali průkopníky modelu měření Balance scorecard (BSC), který je často používán jako základna pro měření. Za posledních deset let se tento model vyvinul z jednoduchého rámce měření výkonnosti k plnému strategickému plánování a řízení systému. Poskytuje rámec nejen měření výkonnosti, ale pomáhá k tomu, co by mělo být uděláno a změřeno. Umožňuje vedení skutečně realizovat své strategie. (BSC, 1998)

Autoři dospěli k názoru, že „to, co změříte, je to, co dostanete, a zdůraznili, že žádný jediný ukazatel nemůže zabezpečit jasnost nějakého pracovního úkolu nebo orientovat pozornost na kritické oblasti podnikání. Manažeři chtějí vyváženou nabídku jak finančních, tak provozních ukazatelů.“ (Armstrong, 2007, str. 57)

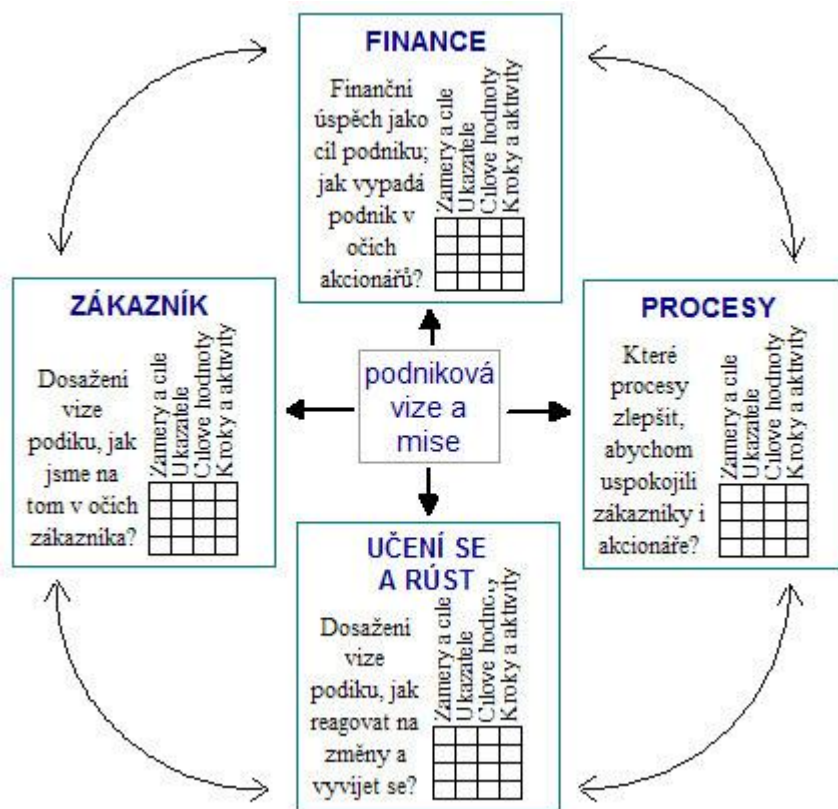
Výkonnost společnosti je měřena ukazateli na základě rozdělení do čtyř oblastí (Sveiby, 2010) :

- finance,

- zákazníci,
- vnitřní proces,
- učení se a růst.

Model s jednotlivými oblastmi je zachycen na obrázku 8. Naznačuje, že by se měla z jednotlivých oblastí shromažďovat data a analyzovat ve vztahu k sobě navzájem. (BSC, 1998)

Obrázek 8 - Balanced Scorecard



Zdroj: Finance&management, 2005

V praxi tento model lze využít tak, že se nejprve specifikují cíle (pokud je třeba i mezicíle), dále měřítka a ukazatele výkonnosti, jejich plnění a pro ně očekávané hodnoty, závěrem pak jednotlivé kroky, které jsou nutné k dosažení vytyčených cílů. Jednotlivé kroky je třeba udělat pro každou oblast modelu. Toto vše se stanoví na

začátku sledovaného období a na konci období se pak hodnotí. (Balanced Scorecard, 2010)

Tento model v podstatě slouží nejen k měření, ale je jakýmsi varovným signálem, pokud nějaká z oblastí vykazuje známky špatného stavu při odchýlení od plánovaných hodnot. BSC uceluje pohled na fungování společnosti ve všech jejích oblastech a tudíž je přínosem při dosažení podnikových cílů i finančních. (Balanced Scorecard, 2010)

3.5.2 Intangible Assets Monitor

Model Intangible Assets Monitor (IAM), v překladu monitor nehmotných aktiv, byl vyvinut švédským vědcem Karlem Erikem Sveibym. Tato metoda je podobná BSC, ačkoliv základy jsou odlišné. IAM se zaměřuje na éru znalostní, kdežto BSC na éru průmyslovou. (IAM, 2001)

Sveiby rozděluje nehmotná aktiva do tří částí (IAM, 2001):

- Interní kapitál – zahrnuje organizační strukturu, procesy, patenty, manuály, výzkum a vývoj nebo software společnosti.
- Externí kapitál - zahrnuje značku, celkovou image, zákazníky nebo vztahy s dodavateli.
- Kompetence zaměstnanců – zahrnují vzdělání a trénink profesionálních pracovníků, růst, obnovu a efektivitu společnosti.

Úkolem IAM je sledování ukazatelů, které odpovídají strategickým cílům firmy a tvoří hodnoty právě ze Sveibyho třech rozdělených částí nehmotných aktiv. Způsoby tvorby hodnot jsou: růst, obnova, efektivnost využití a stabilita. Při této metodě docházíme k závěru, která nehmotná aktiva nejvíce rostou a která jsou pro společnost nejdůležitější. (IAM, 2001)

3.5.3 Skandia navigátor

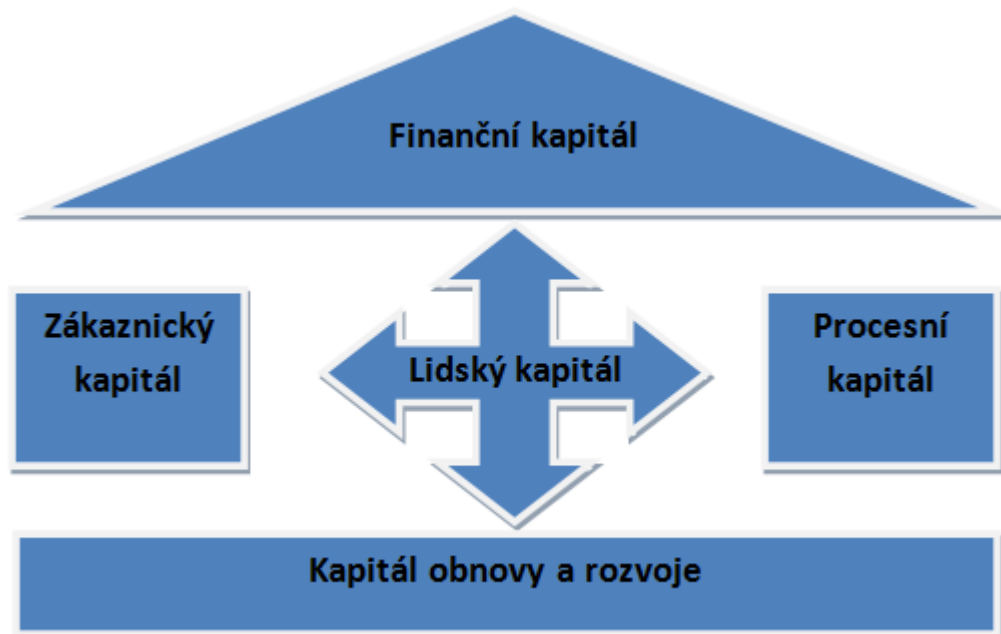
Skandia navigátor (SN) je sbírka kritického měření, která tvoří ucelený pohled na výkon a dosažení cíle. Architektura Skandia navigátoru je jednoduchá, ale velmi propracovaná a je rozdělena do několika oblastí. (CIMA, 2009)

SN odráží čtyři klíčové dimenze podnikání:

- finanční kapitál,
- zákaznický kapitál,
- procesní kapitál,
- kapitál obnovy a rozvoje.

Jádrem těchto čtyř je lidský kapitál, který řídí celý model. Na obrázku 9 je zobrazený SN model, na který je možno nahlížet jako na dům. Kdy základy tvoří kapitál obnovy a rozvoje, zdi zákaznický a procesní kapitál, střechu finanční kapitál a srdcem domu je lidský kapitál. (Wall, 2004) „K dispozici je také chronologický tok shora dolů - finanční ukazatele jsou zaměřeny na minulé výkonnosti vzhledem k tomu, že nižší ukazatele mají za cíl zajistit zaměření na budoucnost.“ (OECD Publications, 2003, str. 43)

Obrázek 9 - Skandia navigátor model



Zdroj: OECD Publications, 2003, str. 43

3.5.4 Tobinův ukazatel

Tobinovo Q je jedním z ukazatelů, které charakterizuje znalostní vyspělost organizace. Laureát Nobelovi ceny James Tobin svou teorii založil na tom, že by se tržní cena firmy měla rovnat jejím aktivům snížených o závazky a očištěných o inflaci a písmeno Q definoval jako podíl tržní hodnoty a obnovovacích nákladů. (Siegel J., 2011)

Někteří tento ukazatel hodnotí jako nejlepší měřítko hodnoty, ale naopak se najdou i kritici, kteří tvrdí, že „by existence intelektuálního kapitálu neměla být pro ospravedlnění rozdílu mezi tržní a účetní hodnotou používána. Přestože mohou firmy vlastnit obchodní značky a patenty, nevlastní manažery, inženýry a další zaměstnance, kteří vytváří nápady. Dokud existuje konkurence na trhu práce. Účetní zjednodušení lidského faktoru produkce musí být vypočítáno dle jejich tržních hodnot, stejně jako fyzický kapitál.“. (Siegel J., 2011, str 104)

3.5.5 Další modely měření

EFQM model: Jedná se o model kvality Evropské nadace pro řízení kvality, který poukazuje na vedení, díky němuž se dosahuje spokojenosti zákazníků, lidí a dopadu na společnost. Sestává se z 9 složek (vedení, politika a strategie, řízení lidí, zdroje, procesy, spokojenost zákazníků, spokojenost lidí, vliv na společnost, výsledky podnikání). (Armstrong, 2007) Kritéria směřují „do sféry hodnocení úrovně řízení a fungování firmy tzn. do hodnocení kvality managementu.“ (Marinič, 2008, str. 133)

Technology Broker: Tento model od Annie Brookingové hodnotí intelektuální kapitál na základě diagnostické analýzy firmy, která se skládá ze čtyř složek intelektuálního kapitálu (lidská aktiva, aktiva duševního vlastnictví, tržní aktiva, infrastrukturní aktiva) a shrnují jej odpovědi na dvacet otázek týkajících se těchto složek. (SVEIBY, 2010)

Value chain scoreboard: Tento systém je zaměřen, aby poskytoval komplexní ztvárnění firemních schopností a úspěchů při tvorbě ekonomické hodnoty. Specifické ukazatele by měly splňovat kritéria pro zajištění maximální užitečnosti, a měly by být: kvantitativní, standardizované a empiricky spojené s hodnotou. Matice nefinančních ukazatelů jsou uspořádány do tří kategorií v závislosti na cyklu vývoje: poznání/učení se, implementace, komercializace. (SVEIBY, 2010; Lev, 2001)

3.6 Vykazování a zpráva o intelektuálním kapitálu

Aby v dnešní době společnosti získali konkurenční výhodu je pro ně zásadní využívat účinně znalosti a zvyšovat jejich inovační potenciál. Kromě toho soustavné vykazování těchto nehmotných aktiv zákazníkům, partnerům a investorům je rozhodujícím faktorem úspěchu. Řízení intelektuálního kapitálu je proto stále důležitější pro organizace orientované do budoucna. Intelektuální zpráva je nástroj pro hodnocení, vykazování a rozvoj intelektuálního kapitálu organizace. Lze si také pod tímto pojmem představit dokument, který zachycuje intelektuální kapitál dané společnosti a jehož obsahem jsou informace o činnostech, které firma vykonává s cílem rozvoje, udržování a řízení nehmotných zdrojů a aktivit zaměřených na

propojení jednotlivých složek kapitálu. Dále zachycuje vývoj nehmotných aktiv, která jsou spojena se strategickými cíli společnosti. Výkaz intelektuálního kapitálu je také možné považovat za prostředek pro zlepšení personálního managementu, a který udává lepší orientaci pro potenciální investory a akcionáře. Zatím však neexistují žádné oficiální pokyny pro takový výkaz. Některé průkopnické firmy začaly zveřejňovat výkazy, mnoho z nich na základě pokusu a omylu. Tyto firmy stavějí výkazy intelektuálního kapitálu na vlastních zkušenostech a na zkušenostech ostatních. (ICS, 2009; Dvořáková, 2007; Joia, 2007)

3.6.1 Struktura a obsah zprávy

Pokyny různých metodik vysvětlují, jak by měl být konečný dokument strukturován a jaký základní obsah by měl obsahovat.

Dle projektu Meritum (2002) by se měl výkaz skládat z následujících částí:

- Vize společnosti - Vize společnosti se sestává ze strategického cíle, klíčových kompetencí, a klíčových nehmotných zdrojů. Snaží se popsat kritická nehmotná aktiva tak, aby firma dosáhla svých strategických cílů. Tato část se snaží vysvětlit fungování podniku a ohlíží se na proces tvorby hodnoty a přínos nehmotných aktiv do tohoto procesu.
- Přehled nehmotných zdrojů a aktivit – Přehled se odkazuje na tři složky intelektuálního kapitálu (lidský, vztahový, strukturální) a jejich propojení je klíčovým prvkem vytvářející hodnotu. Firma může mobilizovat a provádět různé činnosti s cílem zlepšit hodnotu těchto zdrojů.
- Systém ukazatelů pro nehmotné zdroje a aktivity – Systém má ukazovat, aby externí strany správně odhadly budoucí očekávané zisky a rizika. Ukazatele by měli být ze všech tří složek intelektuálního kapitálu, pokud ne mělo by být uvedeno. Ukazatele mohou být kombinací jak finančních, tak nefinančních, a měli by být ověřitelné.

Společnosti by měly zveřejnit informace o tom, jak zmiňované jednotlivé kroky zvyšují jejich hodnotu. Vzhledem k tomu, za jakým účelem je využita zpráva o intelektuálním kapitálu, je dobré vytvořit dvě verze dokumentu. Jednu pro interní

a druhou pro externí účely. Zpráva může být tedy použita pro interní účely jako nástroj řízení a pro externí účely jako komunikační nástroj. Ve vnitřní verzi by měly být všechny údaje sděleny, zatímco externí verze nemusí zobrazit všechna data. (ICS, 2009)

Interní verze by měla zahrnovat:

- strategické cíle,
- současný stav intelektuálního kapitálu,
- oblasti působení zahrnující ukazatele pro měření změn,
- opatření.

Externí verze by měla být strukturována například takto:

- úvod - proč podnik zprávu vypracovává,
- souhrn,
- popis modelu firmy - účel zprávy firmy, model tvorby hodnoty, strategické cíle,
- současný stav IK - definované ukazatele, naměřené hodnoty,
- rozvoj IK - silné a slabé stránky, oblasti působení,
- seznam ukazatelů.

Obsah proto musí být přizpůsoben požadavkům dvou verzí. (ICS, 2009)

3.6.2 Sběr dat

Aby do výkazu byly zahrnuty výše uvedené části s plnohodnotným obsahem, je třeba informace o nehmotných aktivech shromažďovat systematicky. Proto jsou informace shromažďovány z vícero zdrojů: (Heinová, 2008; Meritum, 2002)

- databáze společnosti,
- interní dokumenty,
- dotazníky,
- rozhovory,

- systém účetnictví (faktury, výkazy, soupisky materiálů apod.),
- externí zdroje.

Mezi obvyklé skupiny, co připravují informace potřebné na vytváření a vývoj měřicího systému, patří:

- top / senior vedoucí,
- externí/interní konzultanti,
- manažeři lidských zdrojů,
- účetní a finanční manažeři.

S ohledem na sběr dat, musí být informace získány z různých oddělení společnosti, protože potřeba dat je různorodá. Pokud jednou již byly nezbytné informace získány z různých oddělení, pak jedinci, co mají na starosti přípravu výroční zprávy, se zdají být nejvhodnější, neboť mají dobré zkušenosti v hromadění, integraci a zveřejňování informací týkající se nehmotného majetku. Bez ohledu na to, kdo je odpovědný za přípravu zprávy IK, by se top management měl podílet na tvorbě zprávy IK. (Meritum, 2002)

3.6.3 Frekvence

Meritum project (2002) na závěr svých pokynů týkající se zprávy intelektuálního kapitálu uvádí frekvenci vykazování. Ta se odvíjí podle typu společnosti, dynamiky příslušného odvětví a taktéž dle firemní strategie. Minimálně by se měly shromažďovat informace o nehmotných aktivech alespoň za fiskální rok, avšak pro manažerské účely by měly být potřebné informace k dispozici téměř okamžitě. Přínosem pro firmu je tedy zavést takovou frekvenci, při které by firma měla pravidelné informace o nehmotných aktivech a byla tak připravena na situaci, která si to v daný moment vyžádá, a to jak pro vnitřní i venkovní použití.

4 Charakteristika zvoleného subjektu

4.1 Bankovní sektor České republiky

Bankovní sektor je součástí finančního systému a je významnou součástí národního hospodářství. Lze ho definovat jako souhrn všech bank na území daného státu. Bankovní systém ČR byl do roku 1990 jednoúrovňový s výrazným monopolem státní banky československé, zanikl s kompletní měnovou reformou státu a byl nahrazen roku 1990 systémem dvoustupňovým. Ten se vyznačuje oddělením funkčně centrálním a obchodním bankovníctvím. Na vyšší úrovni je bankovníctví funkčně centrální, zastoupené Českou národní bankou (ČNB). Na základě Ústavy ČR a zákona o ČNB byla ČNB od roku 1993 nezávislá na politickém vlivu, a jejím cílem byla nejprve měnová a nyní cenová stabilita. „Od svého vzniku byla Česká národní banka jedním z orgánů dohledu nad bankami. V souvislosti s trendy na finančních trzích, jejichž součástí je i slučování různých druhů finančních ústavů, došlo v roce 2006 k integraci všech dohledových institucí do České národní banky. Ta tak vedle svého hlavního úkolu v podobě zajišťování cenové stability nově začala pečovat o stabilitu a bezpečný rozvoj celého finančního systému České republiky.“ (Historie ČNB, 2003) Obchodním bankovníctvím jsou myšleny ostatní banky na území ČR, jakožto pobočky zahraničních bank působících na našem území. Komerční banky ČR mají charakter převážně univerzální, v tom smyslu, že mohou poskytovat celou paletu bankovních produktů komerčního bankovníctví (přijímání vkladů, poskytování úvěrů) a také i bankovníctví investičního (obchody s cennými papíry). Systém obchodního bankovníctví je dotvářen spořitelny, speciálními bankami a úvěrovými družstvy. Na našem trhu působí v současnosti 44 bank a poboček zahraničních bank – uvedeny v příloze 1. (Historie ČNB, 2003; Čižinská, 2010) Pro třetí čtvrtletí 2012 byl průměrný evidenční počet zaměstnanců ve fyzických osobách 39 853 a jejich průměrná mzda činila 47 129 Kč. (ČSÚ, 2012)

Neřešená dluhová krize a zhoršující se globální makroekonomické prostředí poznamenaly vývoj české ekonomiky, která měla v průběhu roku 2012 klesající tendenci. Hrubý domácí produkt však v běžných cenách vzrostl meziročně o 1,3 %.

Hrubá přidaná hodnota se meziročně snížila o 0,2 %, což bylo méně než hrubý domácí produkt. Nejhlubší poklesy postihly, stejně jako v roce předchozím, stavebnictví (-7,4 %), a nově také právě finanční sektor (-7,2 %), hlavně oblast pojišťovnictví. (ČSÚ, 2012)

ČNB (2012) však uvádí, že domácí bankovní sektor je stabilní a ziskový. Přebytek celkových vkladů nad úvěry v systému tvoří dostatečnou rezervu hotovosti bank a zabezpečuje tak nezávislost domácího bankovního systému na financování ze zahraničí. Úvěry ku vkladům v našem bankovním sektoru se pohybují kolem 80 %. Tento poměr je jednou z nejnižších hodnot v Evropské unii. Na základě výsledků zátěžových testů České národní banky lze usoudit, že český bankovní sektor je schopen přestát i velmi nepříznivý ekonomický vývoj. (ČNB, 2012)

Dle ekonomické prognózy České bankovní asociace v roce 2013 bude česká ekonomika stagnovat kolem nuly, ale hospodářství by již nemělo vykazovat záporné hodnoty, které charakterizovaly rok 2012. Rok 2014 by měl být příznivější – ekonomika by měla vrůst o 1,9 %. I přes prognózovanou stagnaci pro tento rok by bankovní sektor měl zaznamenat pozitivní kladný růst úvěrů i vkladů. V roce 2014 je možno čekat ještě posílení tohoto trendu. (Česká bankovní asociace, 2013)

4.2 Charakteristika ČSOB

ČSOB byla založena roku 1964 státem jako banka pro poskytování v oblasti financování zahraničního obchodu a volnoměnových operací s působností na československém trhu. Po rozdělení Československa pokračuje s aktivitami jak na českém, tak i na slovenském trhu. Roku 1999 se majoritním vlastníkem stala belgická KBC Bank a roku 2007 se stala KBC Bank jediným akcionářem ČSOB. (ČSOB, 2012)

KBC bank (Kredietbank ABB Insurance CERA Bank) je belgická univerzální banka se zaměřením na privátní klienty a malé a střední podniky. Kromě maloobchodního bankovníctví, pojišťovnictví a správy aktivní činnosti KBC působí na evropských dluhopisových trzích, domácím trhu peněz a kapitálu v oblasti korporátního

bankovníctví, leasingu, factoringu ad. v Belgii, zemích střední a východní Evropě i jinde (zejména však v Evropě). (ČSOB, 2012)

Základní údaje o ČSOB jsou uvedeny na obrázku 10.

Obrázek 10 - Základní údaje ČSOB

Obchodní firma:	Československá obchodní banka, a. s.
Sídlo:	Radlická 333/150, Praha 5, PSČ 150 57, Česká republika
Právní forma:	akciová společnost
Registrace:	zapsána v obchodním rejstříku, vedeném Městským soudem v Praze, oddíl B XXXVI, vložka 46
Den zápisu:	21. prosinec 1964
Předmět podnikání:	banka
Identifikační číslo:	00001350
Daňové identifikační číslo:	CZ699000761
Kód banky:	0300
SWIFT:	CEKOCZPP
Telefonické spojení:	+420 224 111 111
E-mail:	info@csob.cz
Internetová adresa:	http://www.csob.cz
Datová schránka:	8qvdk3s
Orgán dohledu:	Česká národní banka (ČNB), Na Příkopě 28, Praha 1, PSČ 115 03, Česká republika

Zdroj: Výroční zpráva ČSOB, 2011

Skupina ČSOB je vedoucím hráčem na trhu finančních služeb v České republice. Je součástí mezinárodní bankopojišťovací skupiny KBC.

Skupina KBC je integrovaná bankopojišťovací skupina, která se zaměřuje především na klientelu v oblasti fyzických osob, malých a středních podniků a středně velkých korporací. Skupina působí především na svých domácích trzích - v Belgii a vybraných zemích střední a východní Evropy - a působí i v dalších zemích a regionech celého světa. (ČSOB, 2012)

Systém řízení a správy ČSOB sestává ze dvou základních orgánů, a to představenstva a dozorčí rady. Představenstvo (sedmičlenné) zastupuje ČSOB ve všech otázkách a je pověřeno jejím řízením, zatímco dozorčí rada (devítičlenná) je nezávislým

orgánem, který dohlíží na výkon působnosti představenstva. ČSOB rovněž zřídila výbor pro audit, který působí od 1. ledna 2010 jako samostatný orgán společnosti; jeho členy volí valná hromada ČSOB. (ČSOB, 2012)

Organizační struktura ČSOB je přiložena jako příloha 2.

Údaje uveřejněné k 31.12.2011 sdělují, že banka k tomuto dni zaměstnává 7770 interních zaměstnanců, má 3096 klientů, 1237 uživatelů internetového bankovníctví, 252 poboček a umožňuje vybírat z 831 bankomat po celé České republice. Společnosti skupiny ČSOB získali pro za rok 2012 řadu ocenění. Například ocenění časopisu Global Finance, kdy ČSOB byla vyhodnocena jako nejlepší banka v ČR, dále jako banka, která v ČR poskytuje svým firemním klientům nejlepší služby v oblasti směnných operací a klientům nejlepší finanční služby v oblasti mezinárodního obchodu a mnohá další ocenění. (ČSOB, 2012)

5 Vlastní zpracování

Prvotním cílem výzkumu bylo oslovení bank na českém trhu, na něž byl rozeslán dotazník v prvním i druhém kole. Kvůli nízké návratnosti a tím pádem nízké průkaznosti a nemožnosti kvantifikace tento výzkum nebyl dále realizován. Proto byl jako výzkumnou strategií zvolen kvalitativní přístup, na základě kterého lze získat lepší vhled do problematiky než by tomu bylo u výzkumu kvantitativního. Ke sběru dat zvoleného přístupu byl zvolen strukturovaný rozhovor.

5.1 Výsledky rozhovorů

5.1.1 Rozhovor 1

Pojem intelektuální kapitál: Respondent 1 se s pojmem intelektuální kapitál setkal a tento pojem by dokázal svými slovy charakterizovat. Banka 1 jako celek intelektuální kapitál nevykazuje. Z jeho jednotlivých složek však nejvíce věnuje pozornost lidskému kapitálu, následně strukturálnímu, které vykazuje. Nejméně se ve vykazování pozornost zaměřuje na vztahový kapitál.

Lidský kapitál: Banka 1 vykazuje spokojenost klíčových zaměstnanců. Snaží se tak zjistit na jaké aspekty práce se v rámci péče o lidské zdroje soustředit. „Vykazování tak identifikuje ty aspekty práce, které nejvíce ovlivňují spokojenost a podávají souhrnné charakteristiky vnímání podnikového klimatu prostřednictvím zaměstnanců.“ Vykazována je i úroveň vzdělání zaměstnanců, jelikož lidský kapitál skutečně začíná s lidmi, které banka má, jejich dovednostmi, znalostmi a zkušenostmi, které buď s sebou přinášejí, nebo se vyvíjejí a vytvářejí podle typu práce, kterou vykonávají v rámci banky. „A jelikož banka poskytuje zázemí s rozsáhlými možnostmi vzdělávání, výstup také souvisí s úrovní personálního řízení, jaká je péče o lidské zdroje zejména v této oblasti.“ Stěžejní je však samozřejmě právě monitorovat úroveň a zjistit, zda je v tomto směru nějaký vývoj a jestli banka může ohodnotit úroveň vzdělání jako uspokojivou. Co se týče schopností a dovedností zaměstnanců, tak ty banka vykazuje také. Výsledky se využívají především pro potřeby vedení společnosti, aby banka odhalila mínění zaměstnanců,

zda si zaměstnanci myslí, jestli mají správné dovednosti pro jejich práci. „Ačkoliv se zdají být dovednosti pouze další hodnotou, tak spolu se správným postojem se promítají do chování, které je pak příspěvkem do společnosti.“ Znalosti rozptýlené v rámci společnosti banka nevykazuje. „V takto velké společnosti by to nebyl nikterak jednoduchý cíl už jen změřit, natož vykazovat.“ Motivaci zaměstnanců banka vykazuje a slouží tak manažerům především k získání hierarchie důležitosti jednotlivých zaměstnanců hodnocených potřeb a k rozboru motivačních profilů svých zaměstnanců. Respondent zhodnotil otázky zaměřené na lidský kapitál tak, že složky lidského kapitálu velmi přispívají k tvorbě hodnoty banky.

Vztahový kapitál: Banka 1 sleduje aktivity svých zákazníků a jejich spokojenost a loajalitu vykazuje. „Vykazování poskytuje vhled do zákaznických postojů vůči bankovníctví a na základě toho lze řešit nesoulad mezi opatřeními důvěry zákazníků, věrnost a spokojenost určením faktorů, které jsou nejdůležitější pro zákazníky.“ Spokojenost zákazníka je dle respondenta klíčovým cílem strategických plánů banky. „V současné turbulentní době je navíc měření a vykazování spokojenosti zákazníka jedním ze základních indikátorů podnikatelského zdraví.“ Ostatní dotazované ukazatele banka nevykazuje – fluktuaci zákazníků, úspěšnost obchodních případů, délku obchodního kontaktu, vztahy k externím partnerům.

Strukturální kapitál: Banka vykazuje hodnotu software a zařazuje tuto položku do finančního výkaznictví. Jelikož v dnešní době jsou informační technologie velmi důležité, jako nákladová položka není zrovna mizivá. Co se týká procesů, ty jsou v bance vykazovány. Zaměstnancům jsou přístupné například na intranetových stránkách, kde lze naléznout různé manuály či struktury. Banka vykazuje rychlost komunikace v systému řízení, jelikož právě ta bývá často zdrojem mnoha potíží a příčinou řady problémů, z nichž se mnohdy vyvinou rozsáhlé konflikty, někdy i velmi obtížně řešitelné. Na základě vykazování lze lépe posoudit vzájemné nedorozumění, odlišné interpretace jednotlivých událostí, způsoby řešení pracovních sporů a tak podobně. Avšak kvalitu plánování z časového ani objemového hlediska banka nevykazuje. Investice na výzkum a vývoj jsou zahrnuty do finančního výkaznictví také jako nákladová položka, kterou banka sleduje.

Výhody vykazování IK:

Výhody vykazování IK	B1
Vykazování IK může pomoci společnosti při srovnávání stavu IK společnosti s konkurencí	3
Vykazování IK může pomoci společnosti při stanovení podnikové strategie	4
Vykazování IK přispívá k efektivnějšímu rozhodování o alokaci zdrojů	4
Vykazování IK má za efekt zlepšení morálky zaměstnanců a snížení fluktuace	3

Respondent nejvíce souhlasil, s výrokem „Vykazování IK může pomoci společnosti při stanovení podnikové strategie“, neboť si myslí, že zaměřit se na zdroje intelektuálního kapitálu by mohlo pomoci při strategickém úspěchu. Stejně tak respondent souhlasil s výrokem, že by vykazování IK mohlo přispět k efektivnějšímu rozhodování o alokaci zdrojů. U zbývajících dvou uvedených zdrojů zastával respondent neutrální názor.

Nevýhody vykazování IK:

Nevýhody vykazování IK	B1
Vykazování IK odhalí citlivé informace, které konkurenti mohou využít ve svůj prospěch	2
Vykazování IK může umožnit manipulaci s informací tak, že je zveřejněna pouze pozitivní informace	2
Vykazování IK zvyšuje náklady jako důsledek nových právních předpisů a byrokracie, se kterými firmy musí být v souladu	3
Vykazování IK omezuje svobodu pro řízení a může vést k vyšším očekáváním, které se mohou ukázat jako obtížné dosažitelné	1

Respondent nesdílí názor, že by zrovna tyto nevýhody vykazování IK přinášelo. Pouze v oblasti zvýšení nákladů byl nerozhodný.

Další názory na vykazování IK:

Další názory na vykazování IK:	B1
Mohlo by být přínosem přidat IK do výroční zprávy a poskytnout tak komplexní informace o IK společnosti externím zájemcům	2
IK by měl být jednou z prvořadých veličin, na kterých by mohla společnost vystavět svou identitu a základ strategie	2

Bylo by prospěšné, aby finanční míry výkonnosti byly doplněny či nahrazeny nefinančními ukazateli, které by mohly lépe informovat o činnosti pracovníků a mohly by zlepšit vztahy uvnitř podniku	2
IK je hlavní faktor, který ovlivňuje inovace a růst produktivity	4
IK je hlavní faktor, který ovlivňuje konkurenceschopnost a ekonomickou výkonnost společnosti	4

Respondent zastal názor, že intelektuální kapitál opravdu považuje za hlavní faktor, který ovlivňuje inovace, růst produktivity, konkurenceschopnost i ekonomickou výkonnosti. Avšak nespátřuje přínos v poskytování informací externím zájemcům a informace přidávat do výročních zpráv.

5.1.2 Rozhovor 2

Pojem intelektuální kapitál: Respondent 2 naznačil, že ačkoliv je mu pojem intelektuálního kapitálu znám, tak by tento pojem definovat hezky a věcně nesvedl. Proto respondentovi byly upřesněny jednotlivé složky IK. Na základě upřesnění respondent uvedl, že banka intelektuální kapitál rozhodně nevykazuje. Jeho jednotlivé složky též nevykazuje, pouze by se dalo říci jen některé ukazatele, které mohou spadat do těchto složek.

Lidský kapitál: Banka 2 vykazuje spokojenost zaměstnanců, poskytuje tím tak především informace managementu z oblasti řízení lidských zdrojů. „Tento ukazatel ve své podstatě sleduje motivátory napříč organizací a následně mapuje, jaký význam mají pro zaměstnance a do jaké míry jsou motivátory naplněny.“ Ohledně vykazování úrovně vzdělání se respondent vyjádřil, že banka tento ukazatel vykazuje, aby věděla, jak moc je třeba investovat do lidí – základního kapitálu společnosti – a mohla tak úroveň stále dále posouvat. V souvislosti s tímto tématem respondent navázal na další otázku a to dovedností a schopnosti zaměstnanců, které banka vykazuje a na základě kterých se vytvářejí plány školení apod. Znalosti rozptýlené v rámci banky se však nevykazují. „Nedokážu si nějak představit, jak by tento ukazatel byl měřitelný.“ Na dotaz ohledně vykazování motivace se respondent odkázal na zmiňované vykazování spokojenosti zaměstnanců, jež je s vykazováním motivace provázané.

Vztahový kapitál: Respondent uvedl, že banka 2 se zabývá sledováním a vykazováním spokojenosti a loajalitou svých zákazníků, jelikož jsou tyto aspekty obtížně předvídatelné. Fluktuaci zákazníků však nevykazuje. Banka vyhodnocuje a vykazuje úspěšnosti obchodních případů a snahou je nastavovat procesy tak, aby vedly k vyšší úspěšnosti. Průměrnou délku obchodního kontaktu s klíčovými zákazníky banka nevykazuje ani nehodnotí vztah k externím partnerům.

Strukturální kapitál: Banka vykazuje software jako součást dlouhodobého nehmotného majetku. „U vykazování procesů bych si byl jist, že se vykazují určité procesy administrativního charakteru důležité pro usnadnění interních procesů, aby se zaměstnanci v nich lépe orientovali.“ Respondent se vyjádřil ke kvalitě plánování tak, že pokud se jedná o to, do jaké míry jsou plány realistické tak to banka nevykazuje a nevykazuje ani čas potřebný pro získání informací, tedy rychlost komunikace. Investice vkládané do výzkumu a vývoje nebo spíše do inovací banka vykazuje.

Výhody vykazování IK:

Výhody vykazování IK	B2
Vykazování IK může pomoci společnosti při srovnávání stavu IK společnosti s konkurencí	4
Vykazování IK může pomoci společnosti při stanovení podnikové strategie	4
Vykazování IK přispívá k efektivnějšímu rozhodování o alokaci zdrojů	4
Vykazování IK má za efekt zlepšení morálky zaměstnanců a snížení fluktuace	2

Respondent s uvedenými výhodami souhlasí, myslí si, že by vykazovat IK mohlo být prospěšné, avšak nemyslí si, že by to pomohlo ke zvýšení morálky zaměstnanců a snížení fluktuace.

Nevýhody vykazování IK:

Nevýhody vykazování IK	B2
Vykazování IK odhalí citlivé informace, které konkurenti mohou využít ve svůj prospěch	2
Vykazování IK může umožnit manipulaci s informací tak, že je zveřejněna pouze pozitivní informace	3

Vykazování IK zvyšuje náklady jako důsledek nových právních předpisů a byrokracie, se kterými firmy musí být v souladu	3
Vykazování IK omezuje svobodu pro řízení a může vést k vyšším očekáváním, které se mohou ukázat jako obtížné dosažitelné	2

Respondent nedokázal posoudit, zda by mohlo vykazování přinést tyto nevýhody, ale vyjádřil spíše nesouhlasný názor.

Další názory na vykazování IK:

Další názory na vykazování IK:	B2
Mohlo by být přínosem přidat IK do výroční zprávy a poskytnout tak komplexní informace o IK společnosti externím zájemcům	2
IK by měl být jednou z prvořadých veličin, na kterých by mohla společnost vystavět svou identitu a základ strategie	2
Bylo by prospěšné, aby finanční míry výkonnosti byly doplněny či nahrazeny nefinančními ukazateli, které by mohly lépe informovat o činnosti pracovníků a mohly by zlepšit vztahy uvnitř podniku	3
IK je hlavní faktor, který ovlivňuje inovace a růst produktivity	4
IK je hlavní faktor, který ovlivňuje konkurenceschopnost a ekonomickou výkonnost společnosti	4

Respondent se vyjádřil, že si uvědomuje důležitost IK, který zajisté ovlivňuje výkon banky, ale již si nedokáže představit, do jaké míry by pomohlo tyto informace vykazovat a poskytovat externě.

5.1.3 Rozhovor 3

Pojem intelektuální kapitál: Respondent 3 se vyjádřil k pojmu IK, tak, že „v dnešní době, kdo nemá zdání o tom, co tento pojem znamená nebo ještě snad hůře nechápe, nemá intelekt.“ Banka 3 IK nevykazuje, ačkoliv bankovníctví jako odvětví služeb se IK velmi dotýká. Jelikož pod jednotlivými součástmi IK lze definovat mnoho prvků, a jednotlivé prvky lze měřit různými indikátory, nelze jednoznačně říci, zda banka vykazuje právě lidský kapitál, právě vztahový či strukturální. Některé ukazatele jednotlivých složek ovšem vykazuje.

Lidský kapitál: Banka 3 vykazuje spokojenost svých zaměstnanců. Vykazování je důležité z různých úhlů pohledu, tak aby management mohl na jeho základě uplatňovat změny. Zahrnuje proto různé aspekty, jako jsou například zajímavost a smysluplnost práce, možnost postupu a vzdělávání, podnikové klima, mezilidské vztahy, funkčnost zpětné vazby a samozřejmě mnohá další. Respondent se k úrovni vzdělání zaměstnanců vyjádřil tak, že nelze vycházet z již jednou získaných znalostí předchozím studiem, ale je třeba vědomosti stále doplňovat a proto banka úroveň vzdělání sleduje a vykazuje. Schopnosti a dovednosti banka vykazuje taktéž, aby věděla, do jaké míry je třeba schopnosti a dovednosti svých zaměstnanců rozvíjet a aby zaměstnanci byli tak schopni zvládat tempo rozvoje a růstu společnosti. Proces sdílení znalostí je v bance podporován a snaha zlepšit práci se znalostmi tu je, ale banka znalosti nijak nevykazuje. Respondent na otázku vykazování motivace reagoval: „Dobře motivovaný zaměstnanec je zaměstnancem spokojeným a zaměstnanec spokojený bývá produktivnější, chcete – li výkonnějším.“ Zpráva shrnující motivaci sděluje otázky a trendy v motivaci zaměstnanců a pomáhá bance lépe cílit motivaci.

Vztahový kapitál: Respondent uvedl, že vykázat spokojenost a loajalitu zákazníků je v podstatě nutností banky, aby se zabývala zkoumáním současných i očekávaných požadavků svých zákazníků. Fluktuaci zákazníků, tedy počet ztracených zákazníků během daného časového období banka vykazuje a také vykazuje množství úspěšně dokončených obchodních případů. Oblast řízení vztahů se zákazníky sleduje a vykazuje i dobu, po kterou banka spolupracuje s klíčovými zákazníky. Vztahy k externím partnerům jsou důležité a přínosné, ale ty banka nevykazuje.

Strukturální kapitál: Respondent shrnul, že položky typu software, licence, patenty a další jsou vykazována především v účetních výkazech. Bankovní procesy banka vykazuje pro lepší orientaci, jak jsou procesy v bance uspořádány a jak banka jako celek funguje. Na základě kvality plánování, které banka vykazuje, sleduje jak moc je kvalita plánování dostatečná pro řízení banky. Za to rychlost komunikace nevykazuje. „Investice do výzkumu a vývoje jsou potřeba do různých oblastí

působnosti, jako jsou zaměstnanci, investoři, zákazníci, dodavatele, media a další, proto jsou vykazovány, aby byl top management dobře informován.“

Výhody vykazování IK:

Výhody vykazování IK	B3
Vykazování IK může pomoci společnosti při srovnávání stavu IK společnosti s konkurencí	3
Vykazování IK může pomoci společnosti při stanovení podnikové strategie	3
Vykazování IK přispívá k efektivnějšímu rozhodování o alokaci zdrojů	2
Vykazování IK má za efekt zlepšení morálky zaměstnanců a snížení fluktuace	4

Respondent se pozastavil zejména u výhody vykazování jako efektu zlepšení morálky zaměstnanců a snížení fluktuace. Zdůraznil vykazování lidského kapitálu jako nejvíce potřebné pro banku.

Nevýhody vykazování IK:

Nevýhody vykazování IK	B3
Vykazování IK odhalí citlivé informace, které konkurenti mohou využít ve svůj prospěch	3
Vykazování IK může umožnit manipulaci s informací tak, že je zveřejněna pouze pozitivní informace	2
Vykazování IK zvyšuje náklady jako důsledek nových právních předpisů a byrokracie, se kterými firmy musí být v souladu	3
Vykazování IK omezuje svobodu pro řízení a může vést k vyšším očekáváním, které se mohou ukázat jako obtížné dosažitelné	1

Respondent reagoval na nevýhody vykazování spíše nesouhlasně. Nedokázala posoudit, zda by vykazování nefinančních ukazatelů mohla ve svůj prospěch využít konkurence.

Další názory na vykazování IK:

Další názory na vykazování IK:	B3
Mohlo by být přínosem přidat IK do výroční zprávy a poskytnout tak komplexní informace o IK společnosti externím zájemcům	3

IK by měl být jednou z prvořadých veličin, na kterých by mohla společnost vystavět svou identitu a základ strategie	2
Bylo by prospěšné, aby finanční míry výkonnosti byly doplněny či nahrazeny nefinančními ukazateli, které by mohly lépe informovat o činnosti pracovníků a mohly by zlepšit vztahy uvnitř podniku	4
IK je hlavní faktor, který ovlivňuje inovace a růst produktivity	4
IK je hlavní faktor, který ovlivňuje konkurenceschopnost a ekonomickou výkonnost společnosti	4

Respondent souhlasil především s tím, že by mohlo být přínosem poukázat nejen na finanční ukazatele, ale i na kvalitativní. Nikoliv však finanční přímo nahradit.

5.1.4 Rozhovor 4

Pojem intelektuální kapitál: Respondent 4 se k pojmu IK vyjádřil tak, že pojem spíše nežli slyšel tak četl a to především v souvislosti se znalostním managementem a řízením lidských zdrojů. Pojem by nedokázal definovat. Respondent uvedl, že intelektuální kapitál banka 4 nevykazuje, zda vykazuje jeho jednotlivé složky, by si troufal říci ano snad jen u lidského kapitálu.

Lidský kapitál: Respondent se k vykazování spokojenosti zaměstnanců vyjádřil takto: „Bez tohoto ukazatele se v dnešní době obejde málokterá společnost.“ Banka spokojenost zaměstnanců vykazuje a nejen těch klíčových, ale všech interně zaměstnaných. „Slovo interní je důležité, jelikož pro banku pracuje řada externích zaměstnanců a těch se měření netýká.“ Banka si zakládá na úrovni a efektivitě vzdělání svých zaměstnanců a snaží se sledovat nové trendy a umět s nimi zacházet, proto tuto efektivitu pravidelně sleduje, měří a vykazuje. Respondent si není úplně jistý, zda banka dovednosti a schopnosti zaměstnanců přímo vykazuje, ale „rozhodně se snaží je dlouhodobě rozvíjet“. Podobně je to i se znalostmi, které banka nevykazuje, ale je si vědoma potřeb rozvoje znalostí ve svém prostředí, na jehož zlepšení a zefektivnění vynakládá značné finanční prostředky. Co se týče motivace, ta je v bance velmi podstatným podkladem pro pracovní spokojenost. Motivace se vykazuje a je tak dokladem o tom, zda se vedení lidí ubírá správným směrem. „Motivace je pro management a manažery nástrojem řízení, na které je třeba klást velký důraz.“

Vztahový kapitál: Banka 4 vykazuje informace získané měřením spokojenosti a loajality zákazníků. Právě tyto informace jsou pak potřebné pro vrcholový management, jemuž mohou pomoci sledovat i další ekonomické ukazatele. Co se týká fluktuace zákazníků, tu banka nevykazuje a nevykazuje také úspěšnost obchodních případů, průměrnou délku obchodního kontaktu s klíčovými zákazníky ani vztahy k externím partnerům.

Strukturální kapitál: Respondent odpověděl, že „software je pro bankovní instituci nepostradatelný a bez něj by výstupy nebyly tak kvalitní jako doposud, takže ano určitě banka vykazuje software.“ Některé procesy banka vykazuje, respondent si však není jist, jestli je nějaký komplexní souhrnný manuál procesů. „Způsob zpracování zachycení procesů může zefektivnit práci zaměstnanců, ale nebo také způsobit ztráty neustálým hledáním.“ Kvalita plánování se též nevykazuje. Taktéž je to s rychlostí komunikace v systému řízení. Investice do výzkumu a vývoje banka vykazuje. „Investuje jak do inovace procesů, tak do inovace produktů.“

Výhody vykazování IK:

Výhody vykazování IK	B4
Vykazování IK může pomoci společnosti při srovnávání stavu IK společnosti s konkurencí	4
Vykazování IK může pomoci společnosti při stanovení podnikové strategie	4
Vykazování IK přispívá k efektivnějšímu rozhodování o alokaci zdrojů	3
Vykazování IK má za efekt zlepšení morálky zaměstnanců a snížení fluktuace	1

Respondent si nedokázal představit, jak vykazování IK by mohlo ovlivnit zrovna fluktuaci zaměstnanců, která je způsobena z širokého spektra příčin.

Nevýhody vykazování IK:

Nevýhody vykazování IK	B4
Vykazování IK odhalí citlivé informace, které konkurenti mohou využít ve svůj prospěch	2
Vykazování IK může umožnit manipulaci s informací tak, že je zveřejněna pouze pozitivní informace	4

Vykazování IK zvyšuje náklady jako důsledek nových právních předpisů a byrokracie, se kterými firmy musí být v souladu	2
Vykazování IK omezuje svobodu pro řízení a může vést k vyšším očekáváním, které se mohou ukázat jako obtížné dosažitelné	1

Respondent souhlasil s jedinou nevýhodou, a to, že by banka mohla ve svůj prospěch zveřejňovat nefinanční informace jen pozitivního rázu.

Další názory na vykazování IK:

Další názory na vykazování IK:	B4
Mohlo by být přínosem přidat IK do výroční zprávy a poskytnout tak komplexní informace o IK společnosti externím zájemcům	4
IK by měl být jednou z prvořadých veličin, na kterých by mohla společnost vystavět svou identitu a základ strategie	2
Bylo by prospěšné, aby finanční míry výkonnosti byly doplněny či nahrazeny nefinančními ukazateli, které by mohly lépe informovat o činnosti pracovníků a mohly by zlepšit vztahy uvnitř podniku	2
IK je hlavní faktor, který ovlivňuje inovace a růst produktivity	4
IK je hlavní faktor, který ovlivňuje konkurenceschopnost a ekonomickou výkonnost společnosti	4

Respondent se domnívá, že poskytnutí informací o IK by mohlo být prospěšné a to především z hlediska zavedení něčeho jiného, co se doposud nedělalo a mohlo by to přinést neočekávané výsledky. Proto respondent souhlasil přidat IK do výroční zprávy, která je zaměřená na finanční výsledky.

5.1.5 Rozhovor 5

Pojem intelektuální kapitál: Respondent 5 již několikrát pojem IK zaznamenal ve spojení se znalostmi pracovníků ve firmě, zda jsou nějakým způsobem měřitelné, jak velkou hodnotou firmy mohou být sami pracovníci. Respondent si je vědom, že lidský kapitál není jediným aspektem IK, ale obšírněji by sám pojem nedefinoval. Proto pro upřesnění byl respondentovi pojem i s jeho složkami více objasněn. Na základě toho zodpověděl, že banka 5 IK jako celek nevykazuje, lidský kapitál

vykazuje, organizační kapitál také, strukturální však ne. Vše jen pro interní potřeby managementu a ne na pravidelné bázi.

Lidský kapitál: Banka 5 vykazuje spokojenost svých zaměstnanců a je hlavním podkladem pro to, jak zvýšit motivaci zaměstnanců a jak preventivně zabránit odchodů právě těch zaměstnanců, kteří jsou pro banku klíčoví. Na otázku o vykazování úrovně vzdělání odpověděl respondent, že banka úroveň vzdělání vykazuje a to nejen kvůli statistikám o úrovni vzdělání, ale také především kvůli přiřazení rozpočtu na zvyšování vzdělanosti, jež podporuje konkurenceschopnost banky. Dovednosti a schopnosti zaměstnanců banka vykazuje a tímto vykazováním zaznamenává vývoj, aby zjistila, zda je pozitivní v dynamicky měnícím se prostředí. Znalosti rozptýlené v rámci společnosti banka pro svůj obtížně měřitelný charakter nikterak nevykazuje. K vykazování motivace se respondent souhlasně vyjádřil. Použitelné je to pro zaměření se na optimální motivační prvky, jimiž by se manažeři banky a HR oddělení měli zajímat.

Vztahový kapitál: Banka 5 loajalitu a spokojenost zákazníků vykazuje, „jejím sledováním se umožňuje neustále ve službách zlepšovat a budovat tak pozici v konkurenčním prostředí.“ Respondent se k fluktuaci zákazníků vyjádřil tak, že banka věnuje pozornost míře ztráty zákazníků, kterou vykazuje, aby mohla podnikat dále kroky k jejímu snížení. Také na základě efektivního řízení procesů vykazuje úspěšnost obchodních případů. Respondent si není vědom, že by banka vykazovala průměrnou délku obchodního kontaktu s klíčovými zákazníky ani vztahy k externím partnerům.

Strukturální kapitál: Respondent se ohledně vykazování software odkázal na bilanci, tedy je zahrnuto ve finančním výkaznictví. Zmapování interních procesů v bance je důležité, procesy to usnadní a zrychlí jejich realizaci. Zda jsou všechny procesy vykazovány, si respondent není jist. Kvalita plánování se nevykazuje, ale respondent zmínil: „...určitě se měří v rámci některých projektů, a výstupy jsou prezentovány například prostřednictvím aplikací, zda plnění bylo dodrženo v daném termínu či ne.“ Respondent o ničem takovém jako je vykazování rychlosti komunikace

v systému řízení neví, zda se praktikuje. Investice do R&D banka vykazuje, „bez toho by banka jako taková nemohla existovat“.

Výhody vykazování IK:

Výhody vykazování IK	B5
Vykazování IK může pomoci společnosti při srovnávání stavu IK společnosti s konkurencí	4
Vykazování IK může pomoci společnosti při stanovení podnikové strategie	4
Vykazování IK přispívá k efektivnějšímu rozhodování o alokaci zdrojů	3
Vykazování IK má za efekt zlepšení morálky zaměstnanců a snížení fluktuace	2

Respondent si nemyslí, že by nějak znatelně vykazování IK mohlo ovlivnit morálku a fluktuaci zaměstnanců.

Nevýhody vykazování IK:

Nevýhody vykazování IK	B5
Vykazování IK odhalí citlivé informace, které konkurenti mohou využít ve svůj prospěch	2
Vykazování IK může umožnit manipulaci s informací tak, že je zveřejněna pouze pozitivní informace	4
Vykazování IK zvyšuje náklady jako důsledek nových právních předpisů a byrokracie, se kterými firmy musí být v souladu	1
Vykazování IK omezuje svobodu pro řízení a může vést k vyšším očekáváním, které se mohou ukázat jako obtížné dosažitelné	2

Respondent souhlasil pouze s jednou nevýhodou, kterou by označil přímo jako hlavní nevýhodu vykazování IK, že by mohly být zveřejňovány pouze pozitivní informace.

Další názory na vykazování IK:

Další názory na vykazování IK:	B5
Mohlo by být přínosem přidat IK do výroční zprávy a poskytnout tak komplexní informace o IK společnosti externím zájemcům	4
IK by měl být jednou z prvořadých veličin, na kterých by mohla společnost vystavět svou identitu a základ strategie	2

Bylo by prospěšné, aby finanční míry výkonnosti byly doplněny či nahrazeny nefinančními ukazateli, které by mohly lépe informovat o činnosti pracovníků a mohly by zlepšit vztahy uvnitř podniku	2
IK je hlavní faktor, který ovlivňuje inovace a růst produktivity	4
IK je hlavní faktor, který ovlivňuje konkurenceschopnost a ekonomickou výkonnost společnosti	4

5.1.6 Shrnutí výsledků rozhovorů

Pro rozhovor byli bankou doporučení respondenti z vyšších manažerských pozic, jež mají v bance dlouhodobý pracovní poměr a tedy i širší rozhled nad tím, co se děje v bance jako takové. Respondenti oslovených bank již o pojmu intelektuální kapitál slyšeli, ale ne všichni by ho dokázali definovat. Nicméně o téma projevíli zájem a ochotu spolupracovat, i když anonymně. Výsledky rozhovorů jsou zpracovány pro větší přehlednost do tabulky 1. Z rozhovorů bylo zjištěno, že oslovené banky intelektuální kapitál nevykazují. Nejvíce se však zaměřují na interní vykazování lidského kapitálu, kde z pěti dotazovaných ukazatelů jednoznačně vykazují tři. Banky se celkem shodovaly na vykazování 6 ukazatelů z 15 dotazovaných.

Na základě vlastního strukturovaného pozorování všech 5 respondentů se nejvíce rozhovořilo v oblasti lidského kapitálu, který spatřují jako hlavní konkurenční výhodu a o který banka dobře pečuje a snaží se ho rozvíjet. Proto i jednotlivé prvky IK vykazuje. Ačkoliv banky se snaží rozvíjet znalosti, tak znalosti jako takové ani jedna banka nevykazuje, už jen z důvodu obtížně měřitelnosti v takovémto prostředí. Méně se respondenti vyjádřili ke vztahovému a strukturálnímu kapitálu, kde největší zájem diskuze směřoval ke vztahům s klienty a vykazováním zákaznické spokojenosti. Ačkoliv banky spolupracují s partnery, aby primárně přinášely svým klientům přidanou hodnotu, tak vztahy k partnerům ani jedna oslovená banka nevykazuje. Další aspekty typu vykazování kvality plánování či rychlosti komunikace a další nebyly tolik rozebírány.

Tabulka 1 – Výstupy rozhovorů

	1	2	3	4	5
intelektuální kapitál jako celek	NE	NE	NE	NE	NE
lidský kapitál	Ano	NE	NE	Ano	Ano
strukturální kapitál	Ano	NE	NE	NE	Ano
vztahový kapitál	Ano	NE	NE	NE	NE
spokojenost klíčových zaměstnanců	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
úroveň vzdělání vašich zaměstnanců	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
dovednosti a schopnosti zaměstnanců	Ano	Ano	Ano	NE	Ano
znalosti rozptýlené v rámci společnosti	NE	NE	NE	NE	NE
motivaci zaměstnanců	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
spokojenost a loajalitu zákazníků	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
fluktuace zákazníků	NE	NE	Ano	NE	Ano
úspěšnost obchodních případů	NE	Ano	Ano	NE	Ano
průměrná délka obchodního kontaktu s klíčovými zákazníky	NE	NE	Ano	NE	NE
vztahy k externím partnerům	NE	NE	NE	NE	NE
hodnota softwaru	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
procesy	Ano	Ano	Ano	ne	Ano
kvalitu plánování	Ano	NE	Ano	NE	NE
rychlost komunikace v systému řízení	NE	NE	NE	ne	NE
rozsah investic určených na R&D	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano

Zdroj: zpracováno autorem

Bylo předpokládáno, že se jednotliví respondenti bank nebudou ve svých názorech shodovat, proto byl sestaven přehled výroků, na které respondenti sdíleli jednohlasně stejný názor.

Výroky	Názory
Vykazování IK může pomoci společnosti při srovnávání stavu IK společnosti s konkurencí	souhlasí
Vykazování IK může pomoci společnosti při stanovení podnikové strategie	souhlasí
Vykazování IK omezuje svobodu pro řízení a může vést k vyšším očekáváním, které se mohou ukázat jako obtížné dosažitelné	nesouhlasí
IK by měl být jednou z prvořadých veličin, na kterých by mohla společnost vystavět svou identitu a základ strategie	nesouhlasí
IK je hlavní faktor, který ovlivňuje inovace a růst produktivity	souhlasí
IK je hlavní faktor, který ovlivňuje konkurenceschopnost a ekonomickou výkonnost společnosti	souhlasí

5.2 Intelektuální kapitál v ČSOB

5.2.1 Rozhovor

Pojem intelektuální kapitál: Respondent se s pojmem IK již setkal, ale nedokázal by ho definovat a ani odhadem říci, co všechno tento pojem může zahrnovat. Proto byly jednotlivé složky IK respondentovi řečeny. Po bližším seznámení respondent zodpověděl, že banka IK nevykazuje jako celek. Některá kritéria jednotlivých složek pro interní potřeby se určitě vykazují jak pro lidský, tak pro strukturální i zákaznický kapitál.

Lidský kapitál: Spokojenost zaměstnanců se měří pravidelně a vykazuje se interně pro potřeby managementu. V bance je systém hodnocení zaměstnanců, který je rozložen na dvě stránky, na měkké dovednosti, které mají slovní vyjádření a i pomocné parametry ale bez stupnice, a druhou stránkou je do jaké míry plní zaměstnanci ukazatele výkonu. „Úroveň vzdělání banka asi přímo nevykazuje, ale vzdělávací systém je zde velmi dobře nastaven.“ Dovednosti, schopnosti zaměstnanců i motivaci banka také vykazuje. „Hodnota znalostí v bance je to nejvíc cennější, co ta banka má. Banky se liší tím know-how, ale znalosti jako takové se nijak nevykazují a neznám ani firmu, která by to nějak úspěšně zavedla.“

Vztahový kapitál: Spokojenost a věrnost zákazníků se vykazuje. „Hlavní potřeba je být blíže k zákazníkům a hlavním zájmem banky je vážně přemýšlet a implementovat strategie k udržení zákazníků. Nejvíce informací o tom, jak do jaké míry banka naplňuje to, co chtějí zákazníci, mají produktivní manažeři. Jejich zájmem je, aby prodal co nejvíce produktů. Celkově tato oblast je strašně široká, je zde více aspektů a jedním z nich je Hlas zákazníka, který slouží, aby banka poznala, co zákazník chce a aby dokázala poznat co je pro něj důležitější. Dalším aspektem je CSI pro trvalá měření spokojenosti zákazníků, se kterou oblastí jsou zákazníci více či méně spokojeni. Různé banky to mají jinak, každá banka si to interpretuje po svém.“ Fluktuační přímo nevykazuje, ale například do výročních zpráv dává stav zaměstnanců daného roku a pro srovnání roky předchozí. Banka také vykazuje počty

uzavřených smluv a nových prodejů. Délku obchodních kontaktů a vztahy se externími partnery nevykazuje.

Strukturální kapitál: Hodnota softwaru se určitě vykazuje, lze jej vyčíst z rozvahy. „Některé procesy se pro potřeby zaměstnanců určitě vykazují, ale komplexně, že by se na jednom místě daly nalézt zmapované všechny procesy v bance to ne.“ Respondent neví, zda se vykazuje v bance kvalita plánování či rychlost komunikace v systému řízení. Ale respondent se v souvislosti se strukturálním kapitálem zmínil o projektu, který se v bance realizoval před několika lety. Jeho cílem bylo zlepšit firemní kulturu, komunikaci, aby se upevnily projektové týmy, aby se podporovaly nové nápady, řešil se dresscode a mnohé další aspekty. Průběh byl interpretován nejen pro interně, ale veřejně mimo banku. Investice na výzkum a vývoj banka vykazuje opět pro potřeby managementu.

Názory respondenta ČSOB:

Výhody vykazování IK	BČ
Vykazování IK může pomoci společnosti při srovnávání stavu IK společnosti s konkurencí	2
Vykazování IK může pomoci společnosti při stanovení podnikové strategie	4
Vykazování IK přispívá k efektivnějšímu rozhodování o alokaci zdrojů	4
Vykazování IK má za efekt zlepšení morálky zaměstnanců a snížení fluktuace	4

Nevýhody vykazování IK	BČ
Vykazování IK odhalí citlivé informace, které konkurenti mohou využít ve svůj prospěch	2
Vykazování IK může umožnit manipulaci s informací tak, že je zveřejněna pouze pozitivní informace	2
Vykazování IK zvyšuje náklady jako důsledek nových právních předpisů a byrokracie, se kterými firmy musí být v souladu	2
Vykazování IK omezuje svobodu pro řízení a může vést k vyšším očekáváním, které se mohou ukázat jako obtížné dosažitelné	2

Další názory na vykazování IK:	BČ
Mohlo by být přínosem přidat IK do výroční zprávy a poskytnout tak komplexní informace o IK společnosti externím zájemcům	2
IK by měl být jednou z prvořadých veličin, na kterých by mohla společnost vystavět svou identitu a základ strategie	4
Bylo by prospěšné, aby finanční míry výkonnosti byly doplněny či nahrazeny nefinančními ukazateli, které by mohly lépe informovat o činnosti pracovníků a mohly by zlepšit vztahy uvnitř podniku	1
IK je hlavní faktor, který ovlivňuje inovace a růst produktivity	5
IK je hlavní faktor, který ovlivňuje konkurenceschopnost a ekonomickou výkonnost společnosti	5

Zhodnocení:

Stejně tak jako oslovené banky ani ČSOB nevykazuje intelektuální kapitál. Dle respondenta v ČSOB se některé aspekty intelektuálního kapitálu vykazují, zejména pro management, aby měl podklady pro rozhodování. Respondent ani neví, kdo by s tímto fenoménem v současné době v našem regionu pracoval.

ČSOB vykazuje 8 z 15 dotazovaných ukazatelů:

- spokojenost klíčových zaměstnanců,
- dovedností a schopností zaměstnanců,
- motivaci vašich zaměstnanců,
- spokojenost a loajalitu zákazníků,
- úspěšnost obchodních případů,
- hodnotu softwaru,
- procesy,
- rozsah investic určených na R&D.

Ze zkoumaných výroků sdílí respondent jednohlasný názor s ostatními respondenty:

- Vykazování by mohlo být prospěšné při stanovení podnikové strategie.

- Nesouhlasí s nevýhodou - vykazování IK omezující svobodu pro řízení a může vést k vyšším očekáváním, které se mohou ukázat jako obtížné dosažitelné.
- IK považují jako hlavní faktor, který ovlivňuje inovace a růst produktivity.
- IK považují hlavní faktor, který ovlivňuje konkurenceschopnost a ekonomickou výkonnost společnosti.

Respondent ČSOB na závěr:

„Pro banku by mohlo být přínosem vykazovat intelektuální kapitál a této problematice se věnovat jako celku, ale rozhodně jen pro interní potřeby, aby věděla jak je na tom tak ano, ale pro veřejnost a externí partnery nikoliv.“

Lze konstatovat, že situace povědomí IK a vykazování některých jeho složek je v oslovených bankách velice podobná, stejně tak podobná v ČSOB.

5.2.2 Vykazování IK – analýza výročních zpráv

Cílem analýzy výročních zpráv je prozkoumat praxi vykazování intelektuálního kapitálu, zda obsahuje výroční zpráva informace týkající se této problematiky. Postup je založen na analýze obsahu na základě klíčových slov jednotlivých složek IK. Kritéria jednotlivých složek IK byla zvolena využitím poznatků z teorie. Analýze byly podrobeny výroční zprávy od roku 2000 do roku 2011. Vyhodnocování bylo prováděno na základě přítomnosti daného kritéria v obsahu a byla mu přiřazena hodnota 0, pokud se tam nevyskytovalo, hodnota 1, pokud se o něm zpráva zmiňovala a hodnota 2, pokud by se jednalo o detailní popis.

Tato analýza podléhá subjektivnímu zkreslení, největší roli pak při rozhodování o tom, jestli se jednotlivá kritéria objevují v hlubší souvislosti nebo jen okrajově.

Žádná výroční zpráva nezahrnovala všechna zvolená kritéria. Nejvíce zastoupených kritérií obsahovala výroční zpráva z roku 2003, jež obsahovala 18 z 38 stanovených kritérií. Ačkoliv v roce 2002 byl počet zastoupených kritérií IK 16, tak některá

kritéria byla rozpracována detailněji, tudíž dle váhy kritérií měla větší vypovídací hodnotu.

Tabulka 2 - Výroční zprávy s největším zastoupením počtu kritérií

	VZ_rok	počet zastoupených kritérií
lidský kapitál	VZ_2002	8
vztahový kapitál	VZ_2001	8
strukturální kapitál	VZ_2011	6
intelektuální kapitál celkem	VZ_2003	18

Zdroj: zpracováno autorem

Tabulka 3 - Výroční zprávy s největším zastoupením dle váhy kritérií

	VZ_rok	váha zastoupených kritérií
lidský kapitál	VZ_2002 a VZ_2003	9
vztahový kapitál	VZ_2001	13
strukturální kapitál	VZ_2003 a VZ_2006	8
intelektuální kapitál celkem	VZ_2002	22

Zdroj: zpracováno autorem

Vykazování IK se projevovalo nejvíce v období 2000-2003, postupně docházelo k poklesu informovanosti o jednotlivých kritériích IK. Od roku 2009 dochází opět k mírnému nárůstu vykazování jednotlivých kritérií IK. Situaci zachycuje obrázek 11.

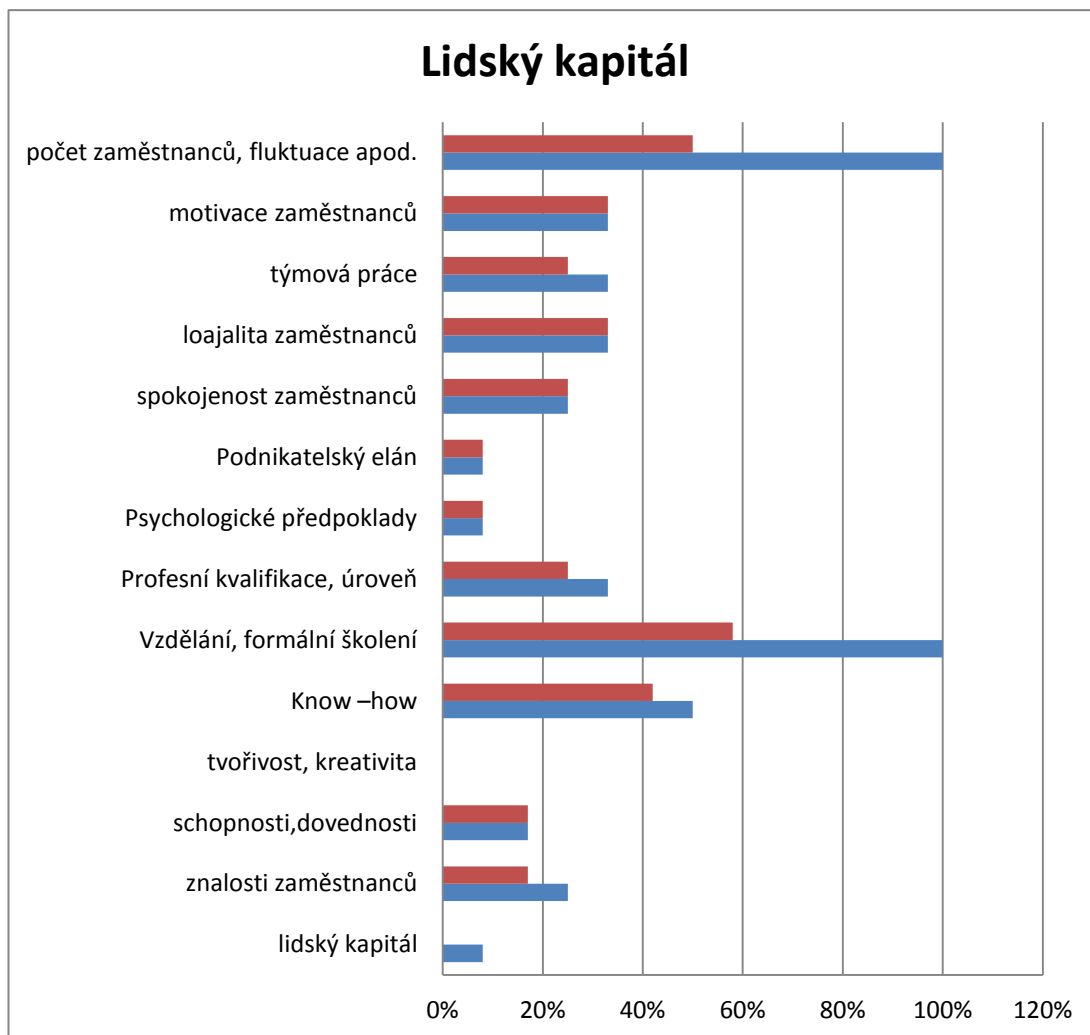
Obrázek 11 – Zastoupení jednotlivých kritérií IK ve výročních zprávách ČSOB 2000-2011



Zdroj: zpracováno autorem

Četnost výskytu jednotlivých kritérií je zobrazena v následujících grafech na obrázcích 1, 2 a 3 a číselné podkladové údaje jsou uvedeny v přílohách 3 - 5. Pro větší přehlednost byl intelektuální kapitál rozdělen do odpovídajících třech složek. Každý vodorovný sloupec představuje procento výročních zpráv obsahující zmínku o daném kritériu IK. Grafy obsahují taky dodatečnou informaci a to v tom ohledu, že vyjadřují nejen procentuální zastoupení daného kritéria, ale také podíl, ve kterém je kritérium zmiňováno detailněji (zachycuje červený pruh). Například týmová práce a loajalita zaměstnanců je zastoupena stejně 33%, ale loajalita zaměstnanců je ve výročních zprávách rozpracována detailněji.

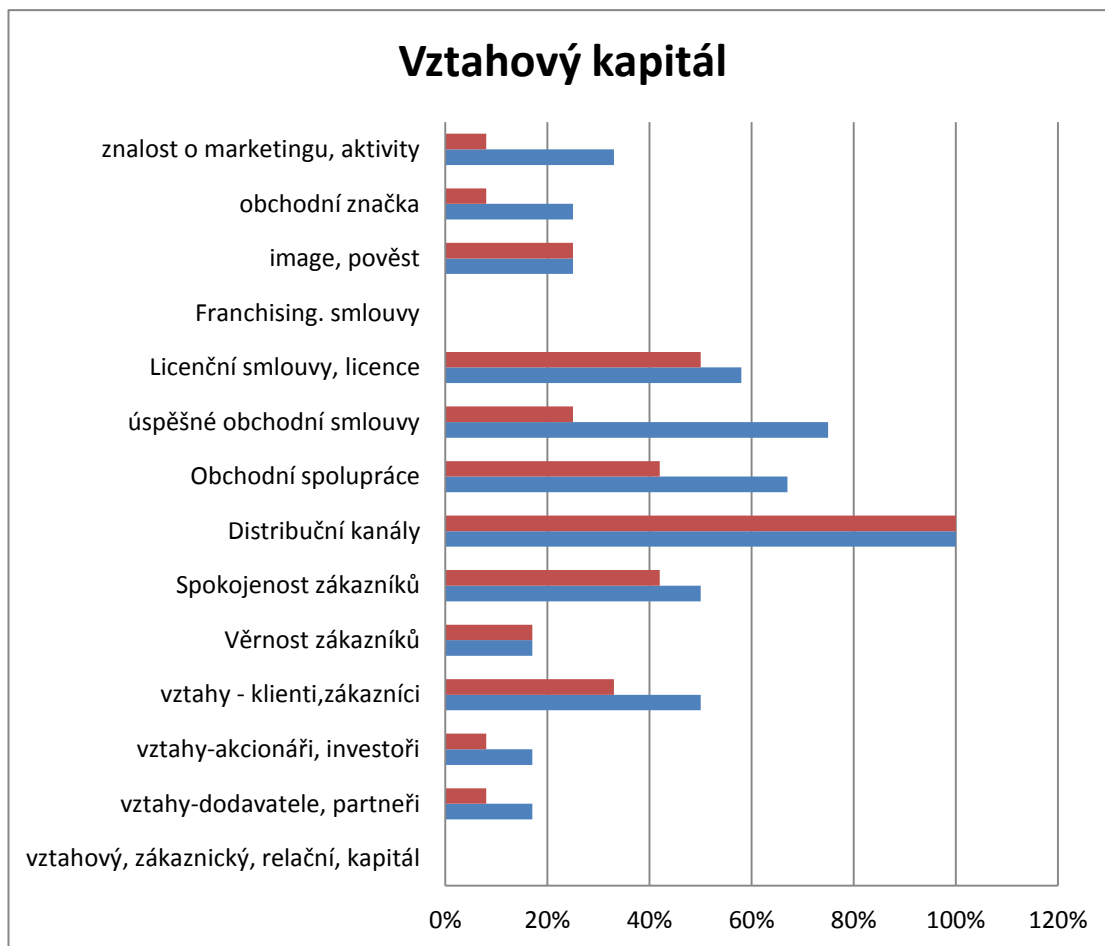
Obrázek 12 – Přítomnost kritérií lidského kapitálu ve 12 výročních zprávách ČSOB



Zdroj: zpracováno autorem

U lidského kapitálu nebylo ve výročních zprávách zahrnuto kritérium tvořivost/kreativita, u vztahového kapitálu franchisingové smlouvy. Zajímavé je, že ve výročních zprávách ČSOB nebyl pojem intelektuální kapitál zmíněn ani v jednom případě (toto kritérium bylo sledováno, ale nebylo zahrnuto do grafů), stejně tak tomu bylo u vztahového i strukturálního kapitálu. Pouze 8% byl zmíněn lidský kapitál, který však nebyl popsán ve výroční zprávě detailněji.

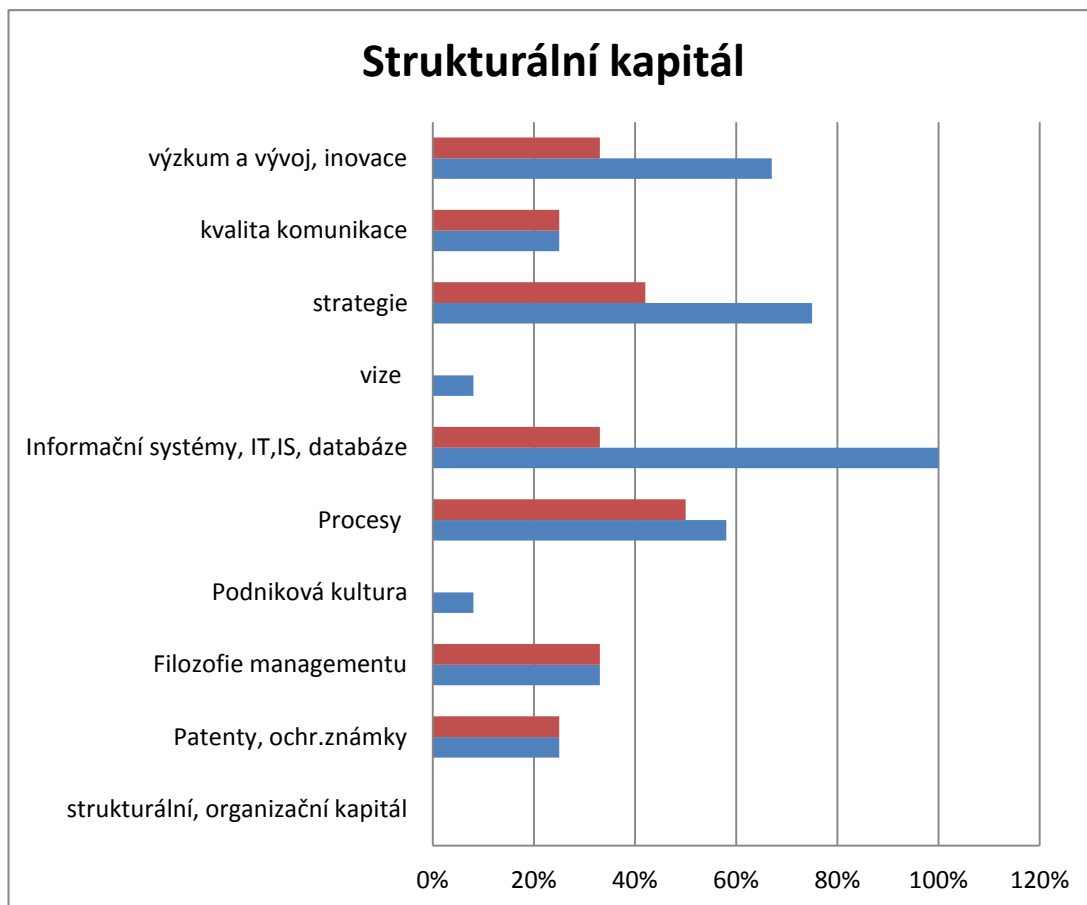
Obrázek 13 - Přítomnost kritérií vztahového kapitálu ve 12 výročních zprávách ČSOB



Zdroj: zpracováno autorem

Vyšší frekvenci výskytu lze pozorovat u následujících kritérií: počtem zaměstnanců/fluktuací, vzděláním/formálním školením, obchodními smlouvami, distribučními kanály, strategií či informačními systémy.

Obrázek 14 - Přítomnost kritérií strukturálního kapitálu ve 12 výročních zprávách ČSOB



Zdroj: zpracováno autorem

Ačkoliv je výroční zpráva dokument, který obsahuje především finanční údaje a popřípadě další důležité informace o společnosti, tak i přes to bylo zjištěno, že obsahuje mnohé informace týkající se právě intelektuálního kapitálu. Z výsledku analýzy je tedy patrné, že ČSOB intelektuální kapitál má a je zde vidět snaha ho zvyšovat i v zárodcích vykazovat.

6 Návrhy a doporučení

Intelektuální kapitál je obecně jedním z kritických zdrojů v rozvoji výkonnosti jednotlivých bank. Efektivní využití intelektuálního kapitálu je důležité pro úspěch každé obchodní organizace působící v konkurenčním prostředí, ale ještě větší význam by mohlo mít pro úspěch banky. Jelikož se odráží pozitivní vztah mezi intelektuálním kapitálem a výkonem banky, bylo by prospěšné především rozšířit povědomí intelektuálního kapitálu, zlepšit jeho pochopení, a následně pracovat postupně na implementaci, měření a jeho vykazování. Následující doporučení budou orientovaná na ČSOB, ačkoliv v zásadě by mohla být aplikovaná na oslovené banky a to vzhledem k podobnosti povědomí a vykazování IK.

Jelikož oblast IK je velice rozsáhlá a v bance roztroušená napříč mnoha útvary, je potřeba (Kislingerová, 2005; Landa, 1999):

- Nejprve **nastudovat procesní teorii, pořádat semináře o IK** pro zaměstnance a začít tak postupně pracovat na zvyšování povědomí IK, rozvíjet ho a pak postupně implementovat.
- Dále by byla potřeba **zahájit projekt**, který by sesbíral veškeré informace o IK, nastudoval směrnice zahraničních společností, které již IK vykazují a na základě nasbíraných poznatků definoval veškeré znalosti týkající se bankovního sektoru.
- V takto velké společnosti jako je ČSOB by bylo nutností následně **založit útvar specializovaný na IK**, v jehož vedení by měl být člověk (nebo vedení více než jedné osoby) vzdělaný, mít praxi v bankovním sektoru a přehled ve více oblastech (IT, personalistika, strategie). Ostatní zaměstnanci útvaru by měli být s danou problematikou dostatečně seznámeni, proškoleni a též by měli mít odpovídající vzdělání, praxi a rozhled ve zmíněných oblastech. Posláním tohoto útvaru by bylo identifikovat nehmotná aktiva a soft skills, zachytit znalosti a zvyšovat jejich transparentnost, kultivovat a usměrňovat IK a kapitalizovat a umocňovat znalosti k vyšší přidané hodnotě.

- Zaměstnanci, kteří by se podíleli na tomto útvaru, by se měli **účastnit mezinárodních konferencí**, kde je diskutována problematika a výzvy pro měření intelektuálního kapitálu a hledání vhodných modelů a metrik, míra možné standardizace oproti individuální povaze nehmotných aktiv, náměty ke vzniku komunit pro inovace, trendy v oblasti zaměření intelektuálního kapitálu směrem k městům, regionům a tak podobně.
- S implementací IK souvisí **rozpracování nástrojů** pro vizualizaci, řízení, komunikaci a hodnocení intelektuálního kapitálu.
- Banka by měla **analyzovat hlavní stimuly a překážky**, tak aby mohla úspěšně řídit IK.
- Dále by měla **rozšiřovat dosavadní zkušenosti**, například by mohla čerpat z projektů, které již v bance běžely (např. Modrý efekt zmiňovaný v rozhovoru s respondentem ČSOB).

Pro společnost ČSOB bych doporučila neváhat a zaujmout tento přístup a dále se zaměřit na samotné vykazování. Jelikož se respondenti shodovali na přínosu vykazování, které by mohlo pomoci při stanovení podnikové strategie, vykazovat bych proto doporučila začít nejprve interně. Tomu by předcházel sběr dat, která by byla zpracována do Zprávy IK ČSOB. Ta by sloužila primárně pro potřeby managementu.

V další fázi by banka mohla uvažovat o externí verzi, na kterou se oslovení respondenti z bank příliš pozitivně nevyjádřili. Možností by bylo:

- Vytvořit zcela nový komunikační článek – zprávu, jež by byla uvedena na internetových stránkách pro veřejnost.
- Zvolit IK jako kvalitativní přílohu do výroční zprávy.
- Ponechat výroční zprávu bez přílohy a pouze více rozpracovat do detailu současnou podobu výroční zprávy, jak již vyplynulo z analýzy, okrajově se zmiňuje o některých aspektech IK.

7 Závěr

V současné době se již některé zahraniční společnosti zabývají vykazováním intelektuálního kapitálu, ovšem stále jich není mnoho. V České republice je počet společností vykazující intelektuální kapitál zanedbatelný. V posledních letech, finanční instituce, především ty v bankovním sektoru, mají zažité dynamické a konkurenční prostředí. A právě bankovní sektor je jedním z nejvíce znalostně náročných odvětví.

Na základě praktické části, důkladnými strukturovanými pohovory a strukturovaným pozorováním, se oslovené banky informacemi, daty, znalostmi apod. zaobírají, některé aspekty IK i vykazují, ale ani jedna z oslovených bank neřeší intelektuální kapitál jako celek, stejně tak tomu je v ČSOB. Oslovené banky se nejvíce zaměřují na oblast lidského kapitálu, který spatřují jako hlavní konkurenční výhodu a o který banky dobře pečují a snaží se ho rozvíjet. Proto i jeho jednotlivé prvky IK vykazují. Ačkoliv banky se snaží rozvíjet znalosti, tak znalosti jako takové ani jedna banka nevykazuje, už jen z důvodu obtížně měřitelnosti v takovémto znalostně náročném prostředí. Méně se zaměřují na vztahový a strukturální kapitál, kde největší zájem je vztah ke klientům a především oblast vykazování zákaznické spokojenosti. Ačkoliv banky spolupracují s partnery, aby primárně přinášely svým klientům přidanou hodnotu, tak vztahy k partnerům ani jedna oslovená banka nevykazuje a poskytuje jim informace primárně založené na finančních ukazatelích.

Analýza IK z výročních zpráv ČSOB spočívala v identifikaci a míře zastoupení jednotlivých složek IK. Analýze byly podrobeny výroční zprávy od roku 2000 do roku 2011. Žádná výroční zpráva nezahrnovala všechna zvolená kritéria. Ačkoliv výroční zpráva obsahuje především finanční údaje a popřípadě další důležité informace o společnosti, tak i přes to bylo zjištěno, že se v ní objevují mnohé informace týkající se právě intelektuálního kapitálu. Z výsledku analýzy je tedy patrné, že ČSOB intelektuální kapitál má a je zde vidět snaha ho zvyšovat i v zárodcích vykazovat.

Jelikož se odráží pozitivní vztah mezi intelektuálním kapitálem a výkonem banky, závěrem byla stanovena doporučení, která jsou zaměřená především na rozšíření povědomí intelektuálního kapitálu, zlepšení jeho pochopení v ČSOB, a následně na implementaci, měření a jeho vykazování. Vzhledem k tomu, že situace nebyla zkoumána v bance příliš do hloubky a na základě výročních zpráv, doporučení jsou obecnějšího rázu. To, že je podobnost v povědomí a ve vykazování IK v oslovených bankách a v ČSOB, doporučení by mohla být aplikovaná na i oslovené banky.

Diplomová práce poskytuje široký pohled na problematiku intelektuálního kapitálu a splňuje stanovené cíle.

8 Seznam použitých zdrojů

- ANTHONY WALL, Robert Kirk and Gary Martin. *Intellectual capital: measuring the immeasurable?*. Amsterdam [u.a.]: Elsevier [u.a.], 2004. ISBN 07-506-6171-2.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- Balanced Scorecard. Středoevropské centrum pro finance a management [online]. 2010 [cit. 2012-11-19]. Dostupné z: <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=56>
- BARTÁK, Jan. *Skryté bohatství firmy: překlad bestselleru Human resource champions*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, 183 s. ISBN 80-868-5117-6
- BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007, 162 s. ISBN 978-80-86851-68-6.
- BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 204 s. *Vedení lidí v praxi*. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BONTIS, N., *There's a Price On Your Head: Managing Intellectual Capital Strategically*, Business Quarterly, 1996
- BONTIS, N. a kol., *The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources*. European Management Journal, 1999, citováno v ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BSC. Balanced scorecard. *Balanced Scorecard Institute* [online]. 1998 [cit. 2012-08-21]. Dostupné z: www.balancedscorecard.org
- BUREŠ, Vladimír. *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1978-8.
- BUSSINESINFO. BusinessInfo.cz: *Oficiální portál pro podnikání a export. Intelektuální kapitál organizace* [online]. 2009 [cit. 2012-08-21]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/intelektualni-kapital-organizace-aktivit-2795.html>

- CES. Praha: CES VŠEM, 2009. ISSN 1801-1578. Dostupné z: http://www.vsem.cz/data/data/ces-soubory/bulletin/gf_Bulletin_0809.pdf
- CIMA. Understanding corporate value: Managing and reporting intellectual capital. In: Management Accounting/: official Terminology of the CIMA [online]. 1. vyd. London: ICMA, 2009 [cit. 2012-11-17]. Dostupné z: http://www.valuebasedmanagement.net/articles_cima_understanding.pdf
- Česká bankovní asociace. Investujeme.cz [online]. 2013 [cit. 2013-03-11]. Dostupné z: <http://www.investujeme.cz/ceska-bankovni-asociace-rok-2013-prinese-obrat-vyvoje-ekonomiky/>
- ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 204 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.
- ČSN ISO/IEC 2382-16 (36 9001) *Informační technologie - Slovník - Část 16: Teorie informace*. Praha: Český normalizační institut, 1998. 25 s. citováno v SMEJKAL. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha, 354 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3051-6.
- ČSOB. Československá obchodní banka [online]. 2012 [cit. 2012-11-26]. Dostupné z: <http://www.csob.cz/cz/Stranky/default.aspx>
- ČSÚ [online]. 2012 [cit. 2013-03-11]. Dostupné z: www.cszo.cz
- DAVENPORT, Thomas H a Laurence PRUSAK. Harvard business school press, xxiv, 199 s. ISBN 1-57851301-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Z., *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- Finance&management. Středoevropské centrum pro finance a management. Balanced ScoreCard[online]. 2005 [cit. 2012-08-21]. Dostupné z: <http://www.finance-management.cz/ObrázkyDefinice/056BalancedScorecard.jpg>
- GOTTSCHALK, Petter. *Knowledge management. In Jennex, Murray E. (ed.). Knowledge management : concepts, methodologies, tools, and applications* [online]. Hershey : Information Science Reference, 2008, s. 130-143.

Dostupné v databázi Gale Virtual Reference Library:

<http://go.galegroup.com/ps/start.do?p=GVRL&u=karlova&authCount=1>

- HEINOVÁ, Hana. *Rozvoj lidských zdrojů sociálních partnerů a motivace pro další vzdělávání: učební manuál*. Vyd. 1. Praha: ČMKOS, 2008, 144 s. ISBN 978-80-903917-8-9.
- HENDL, J. (2008): *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál
- Historie ČNB. *Česká národní banka* [online]. 2003 [cit. 2013-03-04]. Dostupné z: http://www.historie.cnb.cz/cs/dejiny_institute/ceska_narodni_bank/index.html
- HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- HUIJŇÁK, P., Knowledge management – reálný přínos řízení intelektuálního kapitálu. Elektronický sborník Corporate Lectures HotTop, ročník 2000, citováno v BUREŠ, Vladimír. *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1978-8.
- IAM, The Intangible Assets Monitor. The Intangible Assets Monitor [online]. 2001 [cit. 2013-02-18]. Dostupné z: <http://www.sveiby.com/articles/companymonitor.html>
- ICS, European ICS Guideline. *Intellectual capital statement* [online]. 2009, [cit. 2012-09-03]. Dostupné z: <http://www.incas-europe.org/European%20ICS%20Guideline.pdf>
- JOIA, Luiz Antonio. *Strategies for information technology and intellectual capital: challenges and opportunities*. Hershey: Information Science Reference, c2007, xix, 256 p. ISBN 978-159-9040-837.
- KISLINGEROVÁ, Eva. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2005, xxvii, 422 s. ISBN 80-717-9847-9.
- KNIGHT, D. J., *Performans Measures For Increasing Intellectual Capital*, Planning Review, 1999

- KRIŠTOUFEK, Karel. *Výpočetní a řídicí technika*. Praha: SNTL, 1982
citováno v SMEJKAL. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha, 354 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3051-6.
- LANDA Dr. Ing, Ondřej. *Knowledge Management: Řízení intelektuální kapitálu podniku jako klíč ke konkurenční výhodě pro 21. století*. 1999. [online]. [cit. 2012-11-27]. Dostupný z [www:http://www.ssrip.cz/LinkClick.aspx?fileticket=xHVXWVplFb4%3D&tabid63](http://www.ssrip.cz/LinkClick.aspx?fileticket=xHVXWVplFb4%3D&tabid63)
- LEV, Baruch. *Intangibles: management, measurement, and reporting*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press, c2001, viii, 216 p. ISBN 08-157-0093-8
- MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2432-
- MARTÍNEZ-TORRES, M.R. *A procedure to design a structural and measurement model of Intellectual Capital: An exploratory study*. *Information & Management*, 43(5), 617-626. doi: 10.1016/j.im.2006.03.002
- MATES, Pavel. *Evidence, informace, systémy: právní úprava*. Vyd. 1. Praha: Codex Bohemia, 1997, 263 s. ISBN 80-859-6327-2 citováno v SMEJKAL. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha, 354 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3051-6.
- MERITUM PROJECT. *Guidelines for Managing and Reporting on Intangibles (Intellectual Capital Report)* [online]. 2002 [cit. 2009-04-02]. Available from http://www.pnbukh.com/site/files/pdf_filer/MERITUM_Guidelines.pdf.
- MLÁDKOVÁ, Ludmila. *tacitní znalost a jak ji řídit*. Praha, 2005, xviii, 195 s. ISBN 80-717-9310-8.
- MOURITSEN. *Reporting on intellectual capital*. In: MOURITSEN, Jan, Per Nikolaj BUKH a Bernard MARR. *Reporting on intellectual capital: why, what and how?* [online]. 2004 [cit. 2012-08-11]. DOI: 10.1108/13683040410524739. Dostupné z:

http://pnbukh.sitecare.dk/files/pdf_artikler/2004_Reporting_on_IC_Mouristen_Bukh_Marr.pdf

- OECD PUBLICATIONS, *Measuring knowledge management in the business sector: first steps*. Paris: Statistics Canada, c2003, 219 p. ISBN 92-641-0026-1.
- OECD SYMPOSIUM. *Measuring and reporting intellectual capital* [online]. 1999 [cit. 2012-08-11]. Dostupné z: <http://www.oecd.org/industry/industryandglobalisation/1947855.pdf>
- OWEN, Jo. *Kreativní ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 223 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2400-3.
- RÖHRICH, M., *Znalostní kapitál*: Interní materiál fy Delloitte. Praha: WS Leadership, 2004. Citováno v BARTÁK, Jan. *Skryté bohatství firmy: překlad bestselleru Human resource champions*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, 183 s. ISBN 80-868-5117-6
- SCHNEIDER, A., *Working paper series Department of Accounting*. Hamilton: Working paper series, 2007. ISSN 1177-7230.
- SIEGEL, Jeremy J. *Investice do akcií: běh na dlouhou trať*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 295 s. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-3860-4.
- SKLENÁK, Vilém. *Data, informace, znalosti a Internet* [online]. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2001, xvii, 507 s. [cit. 2012-10-25]. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-409-0. Dostupné z: <http://books.google.cz/books?id=UJh-gLdTH8IC&printsec=frontcover&dq=informace+znalosti&hl=cs#>
- SVEIBY, *Methods for measuring intangible assets*. In: *Methods for measuring Intangible Assets* [online]. 2010 [cit. 2012-08-11]. Dostupné z: <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm>
- TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí: překlad bestselleru Human resource champions*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2004, xii, 131 s. ISBN 80-717-9884-3.
- ULRICH, David. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 266 s. ISBN 978-80-247-3058-5.

- VAN BUREN, Mark E., *A Yardstick For Knowledge Management*, Training&Development, 1999

9 Přílohy

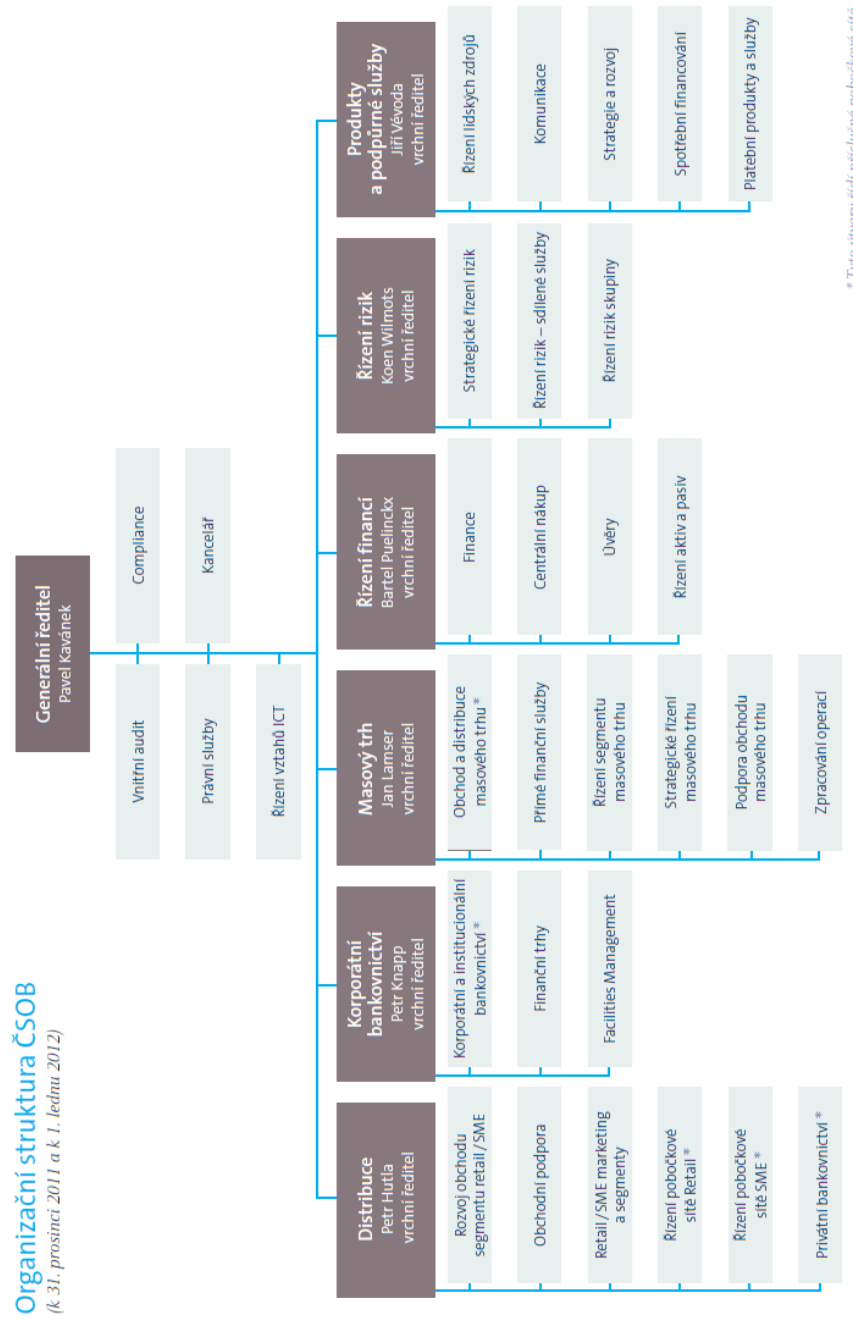
Příloha 1 – Přehled bank a poboček zahraničních bank k 1.3.2013

Banky	Datum od	Banka/PZB
Československá obchodní banka, a. s.	21.12.1964	Banka
Hypoteční banka, a.s.	10.1.1991	Banka
LBBW Bank CZ a.s.	23.1.1991	Banka
Česká spořitelna, a.s.	30.12.1991	Banka
Českomoravská záruční a rozvojová banka, a.s.	28.1.1992	Banka
Komerční banka, a.s.	5.3.1992	Banka
Wüstenrot - stavební spořitelna a.s.	28.9.1992	Banka
J & T BANKA, a.s.	13.10.1992	Banka
COMMERZBANK Aktiengesellschaft, pobočka Praha	23.11.1992	Pobočka ZB
ING Bank N.V.	17.12.1992	Pobočka ZB
PPF banka a.s.	31.12.1992	Banka
Equa bank a.s.	6.1.1993	Banka
Všeobecná úverová banka a.s., pobočka Praha	14.1.1993	Pobočka ZB
Raiffeisenbank a.s.	25.6.1993	Banka
Českomoravská stavební spořitelna, a.s.	27.8.1993	Banka
Raiffeisen stavební spořitelna a.s.	4.9.1993	Banka
Raiffeisenbank im Stiftland eG pobočka Cheb, odštěpný závod	19.9.1993	Pobočka ZB
Deutsche Bank Aktiengesellschaft Filiale Prag, organ.sl.	20.10.1993	Pobočka ZB
Modrá pyramida stavební spořitelna, a.s.	9.12.1993	Banka
Waldviertler Sparkasse Bank AG	21.4.1994	Pobočka ZB
Stavební spořitelna České spořitelny, a.s.	13.6.1994	Banka
Česká exportní banka, a.s.	1.3.1995	Banka
UniCredit Bank Czech Republic, a.s.	1.1.1996	Banka
HSBC Bank plc - pobočka Praha	13.6.1996	Pobočka ZB
Volksbank CZ, a.s.	1.1.1997	Banka
GE Money Bank, a.s.	9.6.1998	Banka
Wüstenrot hypoteční banka a.s.	23.12.2002	Banka
Oberbank AG pobočka Česká republika	1.11.2003	Pobočka ZB
PRIVAT BANK AG der Raiffeisenlandesbank Oberösterreich, pobočka ČR	3.8.2004	Pobočka ZB
Fortis Bank SA/NV, pobočka Česká republika	26.5.2005	Pobočka ZB
Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ (Holland) N.V. Prague Branch	19.1.2006	Pobočka ZB
BRE Bank S.A., organizační složka podniku	18.7.2007	Pobočka ZB
Citibank Europe plc, organizační složka	10.9.2007	Pobočka ZB
Evropsko-ruská banka, a.s.	15.7.2008	Banka
AXA Bank Europe, organizační složka	29.5.2009	Pobočka ZB
Saxo Bank A/S, organizační složka	16.7.2009	Pobočka ZB
Poštová banka, a.s., pobočka Česká republika	18.9.2009	Pobočka ZB
Fio banka, a.s.	17.5.2010	Banka
ZUNO BANK AG, organizační složka	2.6.2010	Pobočka ZB
Volksbank Löbau-Zittau eG, pobočka	16.2.2011	Pobočka ZB
Bank Gutmann Aktiengesellschaft, pobočka ČR	12.5.2011	Pobočka ZB
Air Bank a.s.	3.6.2011	Banka
The Royal Bank of Scotland plc, organizační složka	1.7.2012	Pobočka ZB
MEINL BANK Aktiengesellschaft, pobočka Praha	18.1.2013	Pobočka ZB

Zdroj: ČNB, zpracování vlastní

Příloha 2 – Organizační struktura ČSOB

SPRÁVA A ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI



Zdroj: ČSOB, 2012

Příloha 3 – Podkladová data lidského kapitálu analýzy výročních zpráv

Sledovaný prvek	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
lidský kapitál	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
znalosti zaměstnanců	-	-	1	2	-	1	-	-	-	-	-	-
schopnosti,dovednosti	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1	-	-
tvořivost, kreativita	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Know –how	2	1	1	-	-	1	-	1	-	-	-	1
Vzdělání, formální školení	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	1
Profesní kvalifikace, úroveň	1	1	1	2	-	-	-	-	-	-	-	-
Psychologické předpoklady	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-
Podnikatelský elán	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-
spokojenost zaměstnanců	-	-	-	-	-	1	-	1	-	-	-	1
loajalita zaměstnanců	-	-	1	-	1	-	-	-	-	-	1	1
týmová práce	1	-	1	-	-	-	2	-	-	-	1	-
motivace zaměstnanců	-	1	-	1	-	-	1	-	-	-	-	1
počet zaměstnanců, fluktuace apod.	1	2	2	2	1	2	1	2	1	1	2	1
celkem počet	5	5	8	6	5	5	4	4	2	3	4	6

Zdroj: zpracováno autorem

Kritéria	% zastoupení	% váha
lidský kapitál	8%	0%
znalosti zaměstnanců	25%	17%
schopnosti,dovednosti	17%	17%
tvořivost, kreativita	0%	0%
Know –how	50%	42%
Vzdělání, formální školení	100%	58%
Profesní kvalifikace, úroveň	33%	25%
Psychologické předpoklady	8%	8%
Podnikatelský elán	8%	8%
spokojenost zaměstnanců	25%	25%
loajalita zaměstnanců	33%	33%
týmová práce	33%	25%
motivace zaměstnanců	33%	33%
počet zaměstnanců, fluktuace apod.	100%	50%

Zdroj: zpracováno autorem

Příloha 4 – Podkladová data vztahového kapitálu analýzy výročních zpráv

Sledovaný prvek	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
vztahový, zákaznický, relační, kapitál	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
vztahy-dodavatele, partneři	2	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-
vztahy-akcionáři, investoři	-	-	2	-	1	-	-	-	-	-	-	-
vztahy - klienti,zákazníci	1	1	-	-	-	1	2	2	-	-	1	-
Věrnost zákazníků	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1	-	-
Spokojenost zákazníků	-	-	2	1	-	-	-	-	1	1	1	1
Distribuční kanály	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Obchodní spolupráce	2	2	-	1	1	-	-	1	1	-	1	2
úspěšné obchodní smlouvy	-	2	-	2	1	-	1	1	2	2	2	2
Licenční smlouvy, licence	-	1	-	1	1	-	1	-	-	1	2	1
Franchising. smlouvy	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
image, pověst	1	1	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-
obchodní značka	1	2	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-
znalost o marketingu, aktivity	1	2	2	2	-	-	-	-	-	-	-	-
celkem počet	7	8	5	7	5	4	5	4	4	5	6	5

Zdroj: zpracováno autorem

Kritéria	% zastoupení	% váha
vztahový, zákaznický, relační, kapitál	0%	0%
vztahy-dodavatele, partneři	17%	8%
vztahy-akcionáři, investoři	17%	8%
vztahy - klienti,zákazníci	50%	33%
Věrnost zákazníků	17%	17%
Spokojenost zákazníků	50%	42%
Distribuční kanály	100%	100%
Obchodní spolupráce	67%	42%
úspěšné obchodní smlouvy	75%	25%
Licenční smlouvy, licence	58%	50%
Franchising. smlouvy	0%	0%
image, pověst	25%	25%
obchodní značka	25%	8%
znalost o marketingu, aktivity	33%	8%

Zdroj: zpracováno autorem

Příloha 5 – Podkladová data strukturálního kapitálu analýzy výročních zpráv

Sledovaný prvek	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
strukturální, organizační kapitál	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Patenty, ochr.známky	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	1
Filozofie managementu	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	1
Podniková kultura	-	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-
Procesy	1	1	1	1	-	-	-	-	-	1	2	1
Informační systémy, IT,IS, databáze	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1
vize	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-
strategie	1	1	2	2	2	-	2	1	1	1	-	-
kvalita komunikace	-	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	1
výzkum a vývoj, inovace	1	-	-	1	-	2	1	2	1	-	2	2
celkem počet	5	3	3	5	2	3	5	3	3	5	5	6

Zdroj: zpracováno autorem

Kritéria	% zastoupení	% váha
strukturální, organizační kapitál	0%	0%
Patenty, ochr.známky	25%	25%
Filozofie managementu	33%	33%
Podniková kultura	8%	0%
Procesy	58%	50%
Informační systémy, IT,IS, databáze	100%	33%
vize	8%	0%
strategie	75%	42%
kvalita komunikace	25%	25%
výzkum a vývoj, inovace	67%	33%

Zdroj: zpracováno autorem