

**ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE**

**PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA**

*Katedra řízení*



**Diplomová práce**

**Intelektuální kapitál**

**Autor diplomové práce: Michal Seliger**

**Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Intelektuální kapitál“ vypracoval samostatně pod vedením doc. Ing. Ivany Tiché, Ph.D.

Odborná literatura a další informační zdroje, ze kterých jsem čerpal, jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

V Praze dne 4. dubna 2011

.....

Michal Seliger

## **Poděkování**

Děkuji vedoucí diplomové práce, doc. Ing. Ivaně Tiché, Ph.D., za cenné rady, věcné připomínky a čas, který mi věnovala.

Rád bych touto cestou také poděkoval Alžbětě Vrůblové, zaměstnankyni společnosti Xerox, za spolupráci při získávání informací a dat potřebných k vypracování diplomové práce.

Intelektuální kapitál

Intellectual capital

## Souhrn

---

Diplomová práce se zabývá problematikou intelektuálního kapitálu v kontextu znalostní společnosti. V rámci teoretických východisek vymezuje předkládaná práce intelektuální kapitál na tři složky – lidský kapitál, strukturální kapitál a vztahový kapitál, definuje obsah všech složek a vyjadřuje způsoby jejich využívání s ohledem na získávání konkurenční výhody. Další charakteristikou teoretické části je vyjádření významu správy a řízení jednotlivých prvků intelektuálního kapitálu vedoucího k optimalizaci podnikových procesů.

Analytická část je zaměřena na analýzu intelektuálního kapitálu konkrétní společnosti – Xerox ČR. Podkladové údaje pro rozbor jednotlivých forem intelektuálního kapitálu pocházejí ze sekundárních dat, které jsou k dispozici v databázových systémech společnosti Xerox. Pro komplexní představu o fungování intelektuálního kapitálu jsou sekundární zdroje dat doplněny zdroji primárními, které jsou získány dotazníkovým šetřením napříč organizační strukturou společnosti.

V závěru praktické části diplomové práce jsou sumarizovány výsledky analýzy intelektuálního kapitálu a jsou doporučena opatření, vedoucí k optimalizaci vztahového kapitálu společnosti Xerox ČR.

## Klíčová slova

---

Data, informace, znalosti, lidský potenciál, vztahy se zákazníky, konkurenční výhoda

## Summary

---

The thesis deals with the issue of intellectual capital in the context of knowledge society. The theoretical point of departure of the presented thesis qualifies three elements of the intellectual capital – human capital, structural capital and relationship capital. This part defines the content of all the elements, and describes how they are applied in terms of gaining competitive advantage. The theoretical part also deals with the importance of administration and management of individual elements of intellectual capital that leads to an optimization of company processes.

The analytical part focuses on analysis of the intellectual capital in a specific company – namely Xerox Czech Republic. Underlying data for analysis of individual forms of intellectual capital originate from secondary data available in database systems of Xerox. The sources of secondary data are complemented by primary sources, namely a survey carried out across the organizational structure of the company.

The conclusive part of the thesis offers a summary of results of the analysis of intellectual capital as well as recommendations leading to optimization of relationship capital in Xerox Czech Republic.

## Key words

---

Data, information, knowledge, human potential, customer relations, competitive edge

# Obsah

---

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Úvod .....   | 6  |
| 2     | Cíl práce a metodika .....                         | 8  |
| 2.1   | Cíl práce .....                                    | 8  |
| 2.1.1 | Cíl 1: Vymezit intelektuální kapitál.....          | 8  |
| 2.1.2 | Cíl 2: Analýza funkcionality CRM.....              | 8  |
| 2.1.3 | Cíl 3: Návrh optimalizace vztahového kapitálu..... | 8  |
| 2.2   | Metodika .....                                     | 8  |
| 3     | Literární rešerše .....                            | 9  |
| 3.1   | Historický vývoj .....                             | 9  |
| 3.1.1 | Historie intelektuálního kapitálu .....            | 17 |
| 3.2   | Definice intelektuálního kapitálu .....            | 19 |
| 3.3   | Složky intelektuálního kapitálu.....               | 20 |
| 3.3.1 | Lidský kapitál .....                               | 21 |
| 3.3.2 | Organizační kapitál.....                           | 30 |
| 3.3.3 | Společenský kapitál (vztahový).....                | 33 |
| 4     | Vlastní práce .....                                | 36 |
| 4.1   | Popis společnosti Xerox .....                      | 36 |
| 4.1.1 | Xerox Corporation.....                             | 36 |
| 4.1.2 | XEROX Česká Republika.....                         | 37 |
| 4.1.3 | Firemní strategie.....                             | 39 |
| 4.1.4 | Organizační struktura.....                         | 41 |
| 4.2   | Intelektuální kapitál společnosti XEROX .....      | 42 |
| 4.2.1 | CRM.....   | 42 |
| 4.2.2 | E-Documents Workflow .....                         | 44 |
| 4.2.3 | Chester .....                                      | 45 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 4.3   | Praktické využití SuperOffice v XEROX ČR.....                         | 45 |
| 4.3.1 | CRM systém SuperOffice jako nástroj rozvoje vztahu se zákazníky ..... | 45 |
| 4.3.2 | Analýza funkcionality systému CRM .....                               | 46 |
| 4.3.3 | Práce s CRM na jednotlivých pracovních pozicích .....                 | 47 |
| 4.3.4 | Segmentace zákazníků pomocí CRM systému SuperOffice.....              | 48 |
| 4.3.5 | Výstup segmentací.....  | 52 |
| 4.4   | Dotazník .....  | 53 |
| 4.4.1 | Respondenti dotazníku .....   | 53 |
| 4.4.2 | Vzor dotazníku .....  | 54 |
| 4.4.3 | Hodnocení výsledků dotazníku.....                                     | 55 |
| 4.4.4 | Interpretace výsledků dotazníku .....                                 | 56 |
| 4.4.5 | Doporučení .....  | 59 |
| 5     | Závěr.....  | 61 |
| 6     | Seznam použité literatury.....  | 63 |
| 7     | Přílohy.....  | 66 |



## 1 Úvod

Historická zkušenost poukazuje na skutečnost, že mocným a úspěšným byl ve společnosti vždy ten, kdo vlastnil nebo ovládal nejdůležitější výrobní faktory dané doby. Způsobem, jakým se měnila společnost, se svými ekonomickými a sociálními aspekty, se měnily i výrobní faktory, které se podílely na tvorbě ekonomických hodnot a společenského blahobytu.

V posledních desetiletích jsme byli svědky rozsáhlé transformace, která měla za následek přerod společnosti z industriální na znalostní. Tento fakt přisoudil znalostem, a tedy i intelektuálnímu kapitálu, kterého jsou součástí, tu nejvyšší prioritu a učinil z nich nejdůležitější výrobní faktor. Problém, který s sebou přináší samotné vlastnictví znalostí, spočívá ve schopnosti maximálně využít potenciál, který se v nich ukrývá. Pokud chce konkrétní organizace tento potenciál maximalizovat, musí úspěšně rozlišovat jednotlivé složky intelektuálního kapitálu, které využívá.

Znalosti a schopnosti lidí, označované jako lidský kapitál, jsou podstatným článkem každé fungující organizace. V širším kontextu se dá vyjádřit vyspělost celé společnosti stupněm rozvoje lidského kapitálu, který se nedílnou součástí podílí na tvorbě ekonomických i sociálních hodnot. Tato složka intelektuálního kapitálu působí jako integrační článek mezi ostatními formami intelektuálního kapitálu, strukturálním a vztahovým kapitálem, a její existence je pro získávání konkurenční výhody nepostradatelná. Schopnost znalosti sdílet a používat v interakci s podnikovou organizační strukturou je cílem managementu znalostí, jehož hlavním předmětem činnosti je transformace tacitních znalostí na znalosti explicitní. Jak ukazují dlouhodobé průzkumy, investice do lidského kapitálu jsou významným ukazatelem rozvoje a přinášejí s sebou pokrok a technické inovace.

V rámci konkrétního podnikatelského subjektu hovoříme o všech složkách intelektuálního kapitálu, jako o zdroji konkurenční výhody. Strukturální kapitál obsahuje veškeré nehmotné složky vlastnictví, které má společnost k dispozici. Vztahový kapitál ukrývá svoji hodnotu v síti vztahů a kontaktů se zákazníky, jejichž řízením se zabývá samostatná organizační jednotka CRM.

Informační doba je charakteristická prudkým rozvojem technologických řešení, globalizací a s tím spojenou rostoucí konkurencí. Potřeba obstát na globálním trhu s sebou přináší nová měřítka v oblasti správy a využívání dat a informací, protože mít v pravý okamžik k dispozici validní a správné informace je nejdůležitějším faktorem ovlivňujícím budoucí úspěch.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

#### **2.1.1 Cíl 1: Vymezení intelektuálního kapitálu**

Primárním cílem diplomové práce je podat ucelený přehled o intelektuálním kapitálu se zaměřením na vztahový kapitál. V rámci vztahového kapitálu nastínit možnosti jeho využití jako konkurenční výhody, včetně správy databázových systémů a vývoje CRM v nadcházející dekádě.

#### **2.1.2 Cíl 2: Analýza funkcionality CRM**

Popsat působení systému CRM včetně všech vazeb společnosti s vnějším i vnitřním prostředím a následně analyzovat funkci CRM, jako součásti vztahového kapitálu společnosti Xerox ČR.

#### **2.1.3 Cíl 3: Návrh optimalizace vztahového kapitálu**

Na základě analýzy vztahového kapitálu, navrhnout optimalizaci vztahů se zákazníky pomocí aktivního CRM, která povede ke zvýšení konkurenceschopnosti konkrétního podniku – Xerox ČR.

### **2.2 Metodika**

K vypracování literární rešerše bude, v rámci teoretické části práce, čerpáno z literatury a odborných článků zabývajících se danou problematikou. Takto získané sekundární zdroje budou sumarizovány a popsány metodou deskripce na základě kategorizace jednotlivých složek intelektuálního kapitálu. V praktické části diplomové práce bude provedena analýza intelektuálního kapitálu konkrétního podnikatelského subjektu – společnosti Xerox ČR. V první fázi proběhne sběr a analýza primárních dat, které budou získány metodou dotazování pracovníků zmíněné společnosti. Ve druhé fázi praktické části budou takto získané informace analyzovány a bude doporučena optimalizace složek intelektuálního kapitálu s ohledem na plnění dlouhodobých cílů společnosti Xerox ČR.

## 3 Literární rešerše

### 3.1 Historický vývoj

V klasické ekonomické teorii se můžeme setkat s kapitálem v podobě jednoho ze tří výrobních faktorů. Na rozdíl od ostatních faktorů, práce a půdy, je kapitál výsledkem již předchozí výroby a smyslem jeho užívání je jeho další použití se záměrem vytvářet zisk nebo úrok. Obdobný cíl má také intelektuální kapitál, který se z historického hlediska k výkladu kapitálu přidal až v druhé polovině 20. Století.

Samotné vnímání znalostí jako faktoru, který ovlivňuje tvorbu hodnot a blahobytu společnosti, je spojeno s pojmy, jako je nová ekonomika nebo znalostní společnost. Do popředí zájmu ekonomů se intelektuální kapitál a jeho složky dostávaly současně s rozvojem nových tendencí ve vývoji světových ekonomik. Transformace, která vedla od společnosti založené na prostém využívání hmotných zdrojů k výrobě a následné spotřebě, tak jak ji popsal například Adam Smith a David Ricardo, ke společnosti založené na systematickém využívání znalostí, odstartovala v poslední dekádě 20. století éru informační doby.

#### *Stará vs. Nová ekonomika*

Zatímco u pojmu stará ekonomika, figurují výrobní faktory práce, půda a kapitál a jejich spotřebovávání slouží k naplňování lidských potřeb a tvorbě ekonomického blahobytu, v nové ekonomice se do popředí zájmu dostávají znalosti.

Nová ekonomika vznikla především pod vlivem transformačního účinku moderních informačních a komunikačních technologií a procesu globalizace, ve které se technologický pokrok prosazuje vysokými tempy a natolik výrazně, že ekonomika je kriticky závislá na znalostech, přičemž prostřednictvím globalizace dochází k integraci národních ekonomik do světové ekonomiky a bere se zřetel na dlouhodobě udržitelný růst [Jílek, 2002].

Skutečnost, že se v nové ekonomice staly znalosti rozhodujícím výrobním faktorem, neznamena, že by v minulosti nebyly při výrobě znalosti užívány, jen jejich význam nebyl v rámci tvorby hodnot tolik podstatnou složkou, jako je tomu dnes. Název společnosti se

měnil v závislosti na převládajícím výrobním prostředku té doby. Podle tohoto kritéria můžeme rozlišovat například společnost otrokářskou, zemědělskou nebo kapitalistickou. Se změnou výrobního prostředku přicházel i nový způsob výroby a to vyústilo v nové uspořádání společnosti. Majitel výrobních prostředků byl tím, kdo měl v rukou moc, kterou mohl využívat ve svůj prospěch. Podobnost dob dávno minulých se současností je v samotném důvodu změn, které často vedly k novému společenskému uspořádání. Tímto důvodem byl již od pradávna nezadržitelný pokrok, nebo-li potřeba neustálého zlepšování stávajících výrobních procesů, dnes často označovaný jako inovace.

Pokrok s sebou nese existenci nových myšlenkových pochodů, vynálezů a technických zlepšení. Ať už se jedná o zdokonalení náradí usnadňující polní práce, vynález kola nebo dokonce elektřiny a spalovacího motoru, vždy jsou na počátku těchto významných změn znalosti. A právě znalosti jsou tím pomyslným hnacím motorem, který žene vývoj dopředu.

Pokud srovnáme význam znalostí z historického hlediska a dobou, ve které byly znalosti užívány, dojdeme k následující charakteristice. V zemědělské ekonomice byla hlavním výrobním faktorem půda; v průmyslové ekonomice to byly klíčové přírodní zdroje, jako je uhlí, železná ruda a v neposlední řadě také, pro toto období velmi významný, faktor práce. Je ovšem nutné zmínit, že v každém ze zmíněných období byly znalosti nedílnou součástí procesu výroby a bez jejich užívání by fungování těchto ekonomik nebylo možné [Bureš, 2003].

Protože je „Znalostní ekonomika“ poměrně mladým a širokým pojmem, je obtížné vystihnout její potenciál v jediné definici, a proto bývá v odborné literatuře tato problematika nahlížena z různých perspektiv, což má za následek rozličné definice tohoto pojmu.

Nová ekonomiku bývá kategorizována na následujících úrovních [Bureš, 2007]:

1. nadnárodní úroveň,
2. národní úroveň,
3. organizační úroveň,
4. úroveň managementu znalostí.

Nejširší a nejobecnější úrovní, která vytváří rámec pro nižší úrovně je nadnárodní vnímání problematiky znalostní společnosti.

„Znalostní ekonomika spočívá v tvorbě přidané hodnoty na základě zúročení znalostí, nejen díky manuální výrobě, a roste v ní význam a využití vědeckých poznatků z hlediska celkové konkurenceschopnosti země“ [Strategie hospodářského růstu ČR, 2004].

Nanárodní úrovni byla vymezena znalostí společnosti v programové prohlášení vlády, prezentovaným tehdejším vicepremiérem pro ekonomiku M. Jahnem. Další snahu o definici znalostní společnosti na národní úrovni můžeme najít u Sdružení pro informační společnost, které v roce 2004 vydalo dokumentu „Manifest znalostí společnosti“. V této zprávě sdružení nastínilo základní úkoly a výzvy, jimiž se musí Česká republika zabývat, aby obstála v globální konkurenci. Kriticky zde byla zhodnocena nepřipravenost ČR vytvářet hodnoty tvůrčím a individualizovaným způsobem, tedy prací s informacemi a jejich proměnou na znalosti [SPIS, 2004].

O jednu úroveň níže hovoříme o znalostech v rámci organizací. Organizační úroveň se vyznačuje především konkrétnějším a podrobnějším pojetím znalostí a právě na této úrovni je realizován znalostní management. Tento pojem je nutné vnímat v odlišném kontextu než management znalostí, který tvoří poslední úroveň vnímání znalostí. Znalostní management je zaměřen na znalostně orientované řízení organizace. Tento přístup k řízení podniku v sobě zahrnuje koncepty z různých oblastí lidské činnosti, mezi které patří umělá inteligence, tvorba znalostních systémů a tvorba softwaru obecně, reengineering firemních procesů a řízení lidských zdrojů [Liebowitz, 1999].

Oproti tomu management znalostí, nemusí nutně souviset s nějakým konkrétním subjektem nebo předmětem činnosti, tak jak je tomu u znalostního managementu. Na rozdíl od znalostního managementu, nemá řízení znalostí, jak se také managementu znalostí přezdívá, nic dočinnění s činností manažerů.

Technologickou rovinou je management znalostní vymezen jako „dobývání znalostí z databází, získávání a prezentace znalostí od experta, extrakce informací z textu, užíváním znalostních systémů, multi-agentí technologie, značkovací jazyky, znalostní anotace dokumentů a další konceptuální modely, které nejsou manažerům společností známé [Bureš, 2007].

Druhou částí managementu znalostí, tzv. obecnou rovinou, která není založena na sofistikovaném fungování inforaticko-technologických disciplín, jsou metody využívající principy a postupy z vědních disciplín, jako jsou například psychologie a sociologie.

Na úrovni laické i odborné veřejnosti se již delší dobu vede diskuse, zpochybňující faktický rozdíl mezi znalostním managementem a managementem znalostí. Určitá část odborníků zastává názor, že chybná interpretace je způsobena nesprávným překladem z angličtiny. Rozmanitost českého jazyka dala vzniknout dvěma pojmům, které se v cizojazyčné odborné literatuře vyjadřují jedním výrazem „Knowledge management“ [Katolický, 2006].

K pochopení podstaty znalostní společnosti je také nutné rozlišovat mezi jednotlivými pojmy, které tuto novou informační dobu utvářejí. V běžné praxi bývají termíny data, informace a znalosti užívány jako synonymní výrazy. Rozdíly v jejich interpretaci jsou ovšem klíčové k vyjádření principů informačního procesu. Odlišnosti mezi jednotlivými prvky se projeví v okamžiku, kdy se do popředí zájmu dostane účel jejich užívání.

### *Data*

V rámci dat hovoříme o všem, co je možné monitorovat smysly, tedy vše co je možné postřehnout zrakem, sluchem, čichem, chutí a hmatem. Charakteristické pro data je možnost jejich kvantifikace, stejně jako možnost jejich hodnocení na základě kvalitativních kritérií. Nejdůležitějším aspektem, v případě dat, je jejich dostupnost a možnost správné interpretace jejich významu pro konkrétní subjekt. Důležitá je také

neměnnost dat v čase. Data odrážejí stav skutečnosti, a proto není možné je v čase měnit, ale je pouze možné získávat data nová. Jelikož data sama o sobě mají objektivní charakter, existují nezávisle na lidském vědomí. To znamená, že pro samotnou existenci dat není nutné, aby byla v lidském vědomí. V okamžiku, kdy se do vědomí člověku již data dostanou, a ten jim posléze přiřadí určitou míru důležitosti a významu, hovoříme již o informacích.

### *Informace*

Na rozdíl od dat jsou informace přímo vázány na lidský subjekt a mají tedy subjektivní charakter. Každý uživatel hodnotí význam jednotlivých informací na základě 4 základních ukazatelů, které odrážejí jeho subjektivní hodnotové škály k dané informaci. Známkou kvalitní informace je přesnost, srozumitelnost, relevantnost a včasnost. Právě posledně zmíněné atributy se souhrnně označují jako validita. Za validní informace považujeme takové informace, které jsou platné a účelné. Důležitou roli zde hraje faktor času. Ten určuje, zda je validita informace v čase neměnná, resp. zda je obraz skutečnosti podávaný informací v čase neměnný. S validitou informace souvisí i správnost informace, protože jedna konkrétní informace může být v čase (t) správná a pravdivá, ale v čase (t+1) se stává informací nepravdivou, tedy zavádějící. Příkladem mohou být směnné kurzy mezinárodních měn, které se v čase dynamicky mění, čímž se omezuje jejich aktuálnost. Samotná aktuálnost informace ještě nezaručuje její správnost, ta je podmíněna až její platností v daný okamžik.

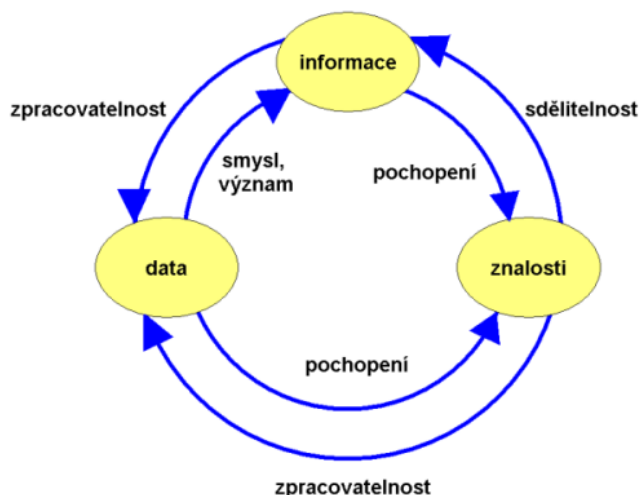
Za hodnotné informace můžeme považovat ty, které neobsahují chyby, reflektují význam dat, z kterých vycházejí, příjemci jsou k dispozici ve správný okamžik a jejich interpretace je relevantní a srozumitelná. K přenášení a uchovávání obrazu skutečnosti slouží v organizaci data, informacemi se snažíme snížit míru neurčitosti systému, ale to co nám umožňuje porozumět skutečnosti, jsou až znalosti.

Ústředním tématem informační vědy je zkoumání vztahů mezi člověkem, informacemi a technologiemi v jejich společenském kontextu. Tyto tři základní složky na sebe vzájemně působí různorodými procesy, které probíhají současně a navzájem se doplňují a ovlivňují [Grešková, 2007].



Na obrázku č. 1 jsou znázorněny odlišnosti mezi daty, informacemi a znalostmi, které vyplývají z rozdílné účelnosti použití jednotlivých částí informačního procesu.

Obr. č. 1 Názorné propojení dat, informací a znalostí



Zdroj: [http://www.ransdorf.cz/Slu%C5%BEby\\_rady.html](http://www.ransdorf.cz/Slu%C5%BEby_rady.html)

### *Znalosti*

Jedním ze způsobů, jak porozumět významu znalostí je jejich vnímání jako určité nadstavby informací, která se vyznačuje přítomností meta dat. Tedy údajů, které poskytují určitý návod k použití informací. Cesta k získání znalostí začíná u dat. Ta se zpracují, uživatel jim přiřadí určitou míru významu. Z neuspořádaných dat se v té chvíli stávají informace, které jedinec začlení do souvislostí a dále je použije na základě svých zkušeností. Zkušenostmi rozumíme i veškeré vztahy, hodnoty a emoce, podle kterých žijeme. Získávání znalostí je výsledkem poznávacího procesu. Problém nastává v momentě, kdy potřebujeme znalosti uchovat nebo je předat jinému subjektu v uspořádané formě.

Znalost transformuje data na informace, je to schopnost uchovávat, komunikovat a zpracovávat informace do systematicky a hierarchicky uspořádaných znalostních struktur. Je výsledkem aktivního učení se a porozumění informací, je charakterizována schopností abstrakce a generalizace, je možné ji vysvětlit v kontextu jejího použití. Znalost je tvořena vzájemně propojenými strukturami poznatků, které se dynamicky mění.

Poznatek je výsledkem procesu poznání skutečnosti a vytváří kognitivní strukturu, nad kterou probíhají kognitivní procesy. [Grešková, 2007]

V literatuře se vyskytuje velké množství jednotlivých definic pojmu znalost, které jsou si více či méně podobné, v závislosti na úhlu pohledu, kterým je na znalosti nahlíženo.

- „Znalost je informace, která byla zorganizována a analyzována tak, aby byla srozumitelná a použitelná pro řešení problémů nebo rozhodování a učení.“ [Liebowitz, 1999].
- „Znalost spočívá v uvažování o informacích a datech za účelem umožnění aktivního jednání, řešení problémů, rozhodování, učení a vyučování“ [Beckman, 1997].
- „Znalost je organizovaná informace využitelná k řešení problémů“ [Woolf, 1990].

Podle způsobu zápisu, uchovávání a předávání můžeme znalosti dělit na dvě skupiny. Není ovšem možné k problematice dělení znalostí přistupovat čistě deskriptivně. Na problematiku třídění znalostí je nutné nahlížet jako na dvě dimenze vnímání znalostí. Důvodem bývá častý jev, kdy jedna konkrétní znalost obsahuje obě části – tacitní i explicitní. Tyto části se od sebe obvykle nedají přesně oddělit, a proto je nutné vnímat je ve vzájemných souvislostech. Potřeba rozlišovat jednotlivé tacitní a explicitní složky znalostí je určující pro způsob, kterým s takovými znalostmi budeme nakládat, tedy nám určuje nástroje a metodický postup při správě a následném šíření takto zpravovaných znalostí.

### *Typy znalostí*

- *Explicitní*
- *Tacitní*

### *Explicitní znalosti*

Hlavní charakteristikou explicitních znalostí a explicitních částí jednotlivých znalostí je možnost snadného vyjádření takové znalosti za použití verbálních a neverbálních prostředků. Explicitní znalosti se dají vyjadřovat pomocí písma, jazyka, matematického vzorce nebo například notovým zápisem. Takto zaznamenané znalosti bývají uchovávány nejčastěji ve formě různých databázových, manažerských informačních nebo znalostních

systemech, které napomáhají rychlé a přehledné dostupnosti uskladených znalostí. Mezi nejjednodušší způsoby uchování explicitních znalostí poslouží obyčejný papír a tužka. Primitivní způsob tvorby databáze může být suplován funkcí klasického kapesního diáře. Unikátní je také možnost využívat kombinace existujících explicitních znalostí k tvorbě úplně nových znalostí. Charakteristická pro tento typ znalostí je také možnost jejich opětovného použití, což vede k rozšíření použitelnosti tohoto typu znalostí ve prospěch organizačních procesů v podniku.

Velmi podstatnou výhodou explicitních znalostí je jejich snadná komunikace, tedy snadný způsob jejich šíření a sdílení, to s sebou ovšem nese i riziko zneužití znalostí, které mohou být ze stejných důvodů odcizeny a použity v rozporu se zájmy jejich oprávněného majitele.

Další výhodou explicitních znalostí, oproti znalostem tacitním, související se šířením znalostí, je možnost jejich distribuce při absenci lidského faktoru. Nepřítomnost osobního kontaktu při výměně znalostí zvyšuje celosvětovou informační dostupnost a v pozitivním slova smyslu tak podporuje globalizaci světa.

Jako příklad, kdy dochází k šíření znalostí bez přímé osobní účasti obou stran, může posloužit forma dálkového studia na vysoké škole. Studenti jsou školním systémem průběžně informováni o povinnostech spojených se studiem, jsou jim předloženy studijní materiály a po jejich nastudování prostřednictvím internetu absolvují zkouškový test. Všechny tyto činnosti nevyžadují přítomnost studentů ani zkoušejícího v konkrétním místě konání školní výuky. Pokud by ovšem předávané znalosti měly charakter tacitních znalostí, nebyla by tato forma výuky přípustná.

Provádět kategorizaci znalostí není snadné, ne-li v některých případech nemožné. Výše zmíněný příklad ze školského prostředí je ale možné chápat i z druhé dimenze, tedy jako reprezentaci tacitních znalostí. Učení, stejně jako řízení a vedení lidí je jednou ze základních tacitních dovedností, které se bohužel vyjadřují mnohem obtížněji než znalosti explicitní, což je způsobeno subjektivním charakterem takových znalostí.

### *Tacitní znalosti*

Tacitní znalosti, někdy také označovány jako znalosti tiché, jsou na rozdíl od znalostí explicitních neuchopitelné, resp. nezaznamatelné. Jedná se ve většině případů o soubor

dovedností a zkušeností, které jsou společně s intuicí úzce spojeny s konkrétním jedincem nebo skupinou lidí.

Tacitní znalosti bývají spojeny s určitou rutinní činností nebo dovedností. V praxi je často tacitní dovednost nevědomá a prováděná automaticky. Nositel takové znalosti nemusí o její existenci vůbec vědět a její používání je podvědomé. Těsná vazba s držitelem, společně s osobním charakterem těchto znalostí, propůjčuje jeho nositeli schopnost provádět praktické činnosti jako je například řízení auta nebo jízda na kole, ale i provádění složitějších činností jako je vaření, učení a v neposlední řadě, pro tvorbu konkurenční výhody tolik podstatné, učení a vedení lidí.

Ludmila Mládková vysvětluje význam tacitních znalostí následujícím způsobem:

*„Tacitní znalosti jsou tím, co vytváří hodnoty a rozhoduje o výkonech organizací. Příkladem, co se stane organizaci, která včas nedocení tacitní znalosti svých zaměstnanců byly americké zbrojařské firmy, které v 90. letech 20. století propustily velké množství expertů. Experti ponechali v databázích organizací své explicitní znalosti – plány raket, složení chemikálií, procesy řešení speciálních situací. Své tacitní znalosti si však odnesli sebou. V polovině 90. let zbrojařské firmy zjistily, že explicitní znalosti jsou samy o sobě bez tacitních znalostí propuštěných odborníků k ničemu“ [Mládková, 2004].*

Pokus o vyjádření a popsání tacitních znalostí může vést od jejich deformace až k jejich zničení [Polányi, 1966]. Obor, který se snaží převádět tiché (tacitní) znalosti jednotlivců na znalosti explicitní, se nazývá znalostní management, neboli řízení znalostí.

V kategorizaci znalostí se ještě vyskytují znalosti implicitní. Jedná se o znalosti, které mají obdobnou charakteristiku jako znalosti tacitní, s tím rozdílem, že možné je kdykoli a bez znehodnocení převádět na znalosti explicitní [Bureš, 2002].

### **3.1.1 Historie intelektuálního kapitálu**

Již na počátku šedesátých let byla zřejmá tendence, během které se znalosti stávají specifickou formou zboží. Ekonom rakouského původu Fritz Machlup pojmenoval v roce 1962 tuto transformaci lidského potenciálu jako znalostní průmysl. To odstartovalo, v rámci organizací, další vlnu úvah nad přesunutím důležitosti lidského prvku na vyšší

úroveň [Drucker, 1966]. Do popředí zájmu se dostává lidský kapitál, na který navázalo podrobnější zkoumání tacitních znalostí [Schulz, 1961].

S rostoucím významem lidského kapitálu, který byl zkoumán na mikroekonomických ukazatelích soukromých i veřejných firem, bylo poukázáno na nutnost zabývat se vytvářením a rozvojem organizačního uspořádání, které povede k rozšiřování dovedností a nových pracovních postojů včetně následného řízení takto získaných znalostí. Logickým vyústěním bylo pojmenování a interpretace intelektuálního kapitálu, nejednalo se ovšem o vytvoření vědomého konceptu (Sveiby, Polanyi).

Jako první se o intelektuálním kapitálu, jako pojmu, zmiňuje japonský ekonom Hiroyuki Itarni, který ve své průkopnické práci z roku 1980 studoval vliv neviditelných aktiv na řízení japonských korporací.

Další zmínka o intelektuálním kapitálu, pochází z univerzity v Berkeley, kde se o šest let později kolem amerického ekonoma Davida Teece zformovala skupina ve složení Penrose, Rumelt a Wemerfelt. V odborném článku zabývajícím se alternativní teorií firmy formulovali nové prostředky komercializace, včetně základů teorie intelektuálního kapitálu.

Zlomový okamžik ve významu nové disciplíny nastal publikací *The Invisible Balance* [Sveiby, 1995]. Do té doby se totiž nikdo nepokusil účetně vyjádřit hodnotu intelektuálního kapitálu, jako nehmotného aktiva, na celkovou hodnotu firmy.

K zjednodušenému vyjádření intelektuálního kapitálu se používá rozdíl mezi tržní a účetní hodnotou podniku (Sveiby, Steward, Roos), ale k jednoznačnému vyčíslení hodnoty a přínosu pro daný subjekt je nutné se podrobněji zabývat celou problematikou komplexněji a věnovat zvýšenou pozornost metodám managementu znalostí.

### 3.2 Definice intelektuálního kapitálu

Pod tímto souhrnným názvem se skrývají (veškerá) nehmotná aktiva, kterými mohou organizace disponovat. Intelektuální kapitál můžeme vnímat z několika úhlů pohledu.

Podle většinového názoru se jedná o nehmotnou formu vlastnictví, tedy o zásoby a znalosti, které jsou například v podobě patentů a licencí pod kontrolou firmy. K nehmotným složkám kapitálu patří také vztahy se zákazníky, spolupracovníky, investory ale i věřiteli.

Jak uvádějí Edvinson a Malone [Edvinson, Malone, 1997], tyto zdroje obsahují hodnotu všech vztahů uvnitř i vně organizace, včetně vztahů se zákazníky a dodavateli. Patří sem i hodnoty přidružené k nehmotným zdrojům, jako je dobrá pověst podniku, jeho image a obchodní značky [Armstrong, 2002].

Jiný názorový proud [Roos,1997] vnímá intelektuální kapitál jako toky znalostí, které jsou společnosti k dispozici a slouží k obohacení firemních procesů a vytvářejí tak budoucí hodnotu. Takové znalosti mohou pocházet z vnitřního i vnějšího prostředí, což odráží skutečnost, že žádný subjekt nevyvíjí svoji činnost ve vakuu, ale je přímo ovlivňován svým okolím. Nehmotná aktiva, kterými společnost disponuje, jí propůjčují schopnost mnohem pružněji a rychleji reagovat na měnící se podmínky a tím organizaci zajišťují lepší konkurenceschopnost. Přidanou hodnotou může být, podobně jako v případě hmotných aktiv, zvýšené generování výnosů, resp. zisků.

Odlišný názor má Rudolf Kohoutek, který klade ve výkladu intelektuálního kapitálu markantní důraz na lidský faktor. Podle jeho názoru, jsou hlavním přínosem pro společnost osobnostní a rozumové kompetence, speciální nadání, unikátní schopnosti a kreativita. Podle Kohoutka jsou právě tyto vlastnosti, propůjčené jednotlivým pracovníkům, hlavní devizou rozvoje intelektuálního kapitálu. Spíše než o ekonomický rozbor se snaží poukázat psychologickými aspekty na významný podíl složky lidského kapitálu na intelektuálním kapitálu jako celku [Kohoutek, 2005].

*Klein a Prusak definují intelektuální kapitál jako intelektuální materiál, který byl formalizován, osvojen a následně transformován tak, aby posléze produkoval aktiva vyšší hodnoty [Klein, Prusak, 1994].*

Z jiného úhlu pohledu můžeme na intelektuální kapitál nahlížet jako na potencionální efekt, který se dostaví až po spojení s hmotnou složkou kapitálu a vytvoří tak přidanou hodnotu. Ta slouží ke zvýšení konkurenceschopnosti nabízených produktů a služeb, čímž přináší, firmě jako takové, lepší postavení na trhu.

K zjednodušenému vyjádření intelektuálního kapitálu se používá rozdíl mezi tržní a účetní hodnotou podniku (Sveiby, Steward, Roos), ale k jednoznačnému vyčíslení hodnoty a přínosu pro daný subjekt je nutné se podrobněji zabývat celou problematikou komplexněji a věnovat zvýšenou pozornost metodám managementu znalostí [Roos, 1997].

### **3.3 Složky intelektuálního kapitálu**

Intelektuální kapitál se skládá z těchto tří složek:

- lidský kapitál,
- společenský kapitál,
- organizační kapitál.

Pojetí intelektuálního kapitálu jako celku, sestávajícího ze tří složek, napomáhá pochopit princip jeho fungování v reálném prostředí. Nositelem i uživatelem znalostí je jednotlivec, v takovém případě se jedná o lidský kapitál. Tyto svoje dovednosti dále rozvíjí a používá v interakci s okolím, v tom případě již hovoříme o vztahovém kapitálu a následně jsou takové společenské interakce, již jako strukturální kapitál, používány ve prospěch celé organizace a slouží k vytvoření znalostí vlastněných organizací. Proces, během kterého se z toků znalostí individuálních jednotlivců stává uspořádané aktivum společnosti, se nazývá institucionalizace.

Definování intelektuálního kapitálu jako toků znalostí se věnoval Roos, který se snažil vyjádřit matici vztahů mezi jednotlivými složkami intelektuálního kapitálu. Nestačí se tedy pouze zaměřit na přilákání a udržení schopných jedinců, ale je nezbytné umět takové lidské zdroje řídit a naplno využívat jejich znalostní potenciál. K tomu je potřeba rozvíjet všechny tři složky intelektuálního kapitálu a užívat je vzájemně. Pokud by jedna ze složek ve

strukturu řízení chyběla, nikdy nebude dosaženo takových výsledků, jako v případě komplexní účasti intelektuálního kapitálu [Roos, 1997].

Nelze obecně určit, která ze složek intelektuálního kapitálu má větší podíl na celkovém přínosu pro organizaci. V konkrétním případě je ovšem možné stanovit náklady spojené se získáváním a rozvojem jednotlivých částí intelektuálního kapitálu v dané organizaci, a s pomocí dostatečného množství kvalitních podkladových údajů, tak odvodit efektivitu takto vynaložených prostředků.

### 3.3.1 Lidský kapitál

Výkladů a definic má lidský kapitál více, v závislosti na interpretaci autora, všeobecně se ale za lidský kapitál považují schopnosti a dovednosti lidí. Lidský kapitál bývá popisován jako kombinace inteligence, nadání a zkušeností, kterými disponuje každý jedinec. Tato definice se později rozšířila o produktivní schopnosti člověka, tedy o vlastnosti, díky kterým má člověk potenciál rozšiřovat svoje vědomosti, prohlubovat nadání a posléze je uplatňovat s cílem vlastního obohacení.

Podle metodiky OECD lidský kapitál vymezen jako *znalosti, dovednosti, schopnosti a vlastnosti jedince, které usnadňují vytváření osobního, sociálního a ekonomického blaha* [OECD, 2007].

Pojem lidský kapitál je poměrně mladý, v odborné literatuře se s ním můžeme setkat jen několik málo posledních desetiletí, kdy ho poprvé samostatně definoval Theodor Schulz. Podle Schulze, nositele Nobelovy ceny za ekonomii z roku 1979, je nedostatek intelektuálního kapitálu, resp. lidského kapitálu, hlavním důvodem chudoby v rozvojových zemích. Problematikou nesourodé výše důchodů se ekonom zabýval ve výzkumu, jehož cílem bylo zjistit důvody, které brání lidem v Africe či v Indii dosáhnout vyšších důchodů.

Tvrdil, že kvalita populace má zásadní vliv na ekonomickou sílu národních ekonomik a to je v případě rozvojových zemí hlavním důvodem jejich zaostalosti a úpadku. Mezi ukazatele, určující kvalitu populace Schulz řadil mimo jiné vzdělání, střední délku života a zdravotní stav obyvatelstva.

Investice do lidského kapitálu, zejména do vzdělání, vyžadují náklady a ty jsou zdůvodnitelné, pokud přinesou odpovídající výnos. Ekonomickou analýzou došel Schulz



k závěru, že je podstatné srovnání výnosů z dodatečné kvality a nákladů na její získání. Pokud výnosy překračují náklady, zvyšuje se kvalita na úkor kvantity populace. Kvality a kvantita mají tedy substituční vztah. Tímto způsobem pojmenoval Schulz hlavní problém rozvojových zemí, který spočívá v jejich přelidněnosti.

Jednou ze složek lidského kapitálu, je podle Schulze také střední délka života. Pokud uvažujeme o investici do vzdělání, jako o zhodnocení kvality populace, musíme stejným způsobem přistupovat i k investicím do zdraví obyvatelstva. Pozitivním vedlejším efektem, z mikroekonomického hlediska, je prodlužující se období, ve kterém mohou lidé realizovat výnosy z investic do svého vzdělání. Tento fenomén s sebou ale také nese negativní efekty, jako je například stárnutí populace. To je způsobeno nejenom poklesem ukazatelů natality, ale díky moderní medicíně neustále se zvyšujícím průměrným věkem. Řešením tohoto trendu je nutné přistupovat komplexně a dostatečně brzy se na národní úrovni začít zabývat reformou důchodového systému.

Zajímavý pohled na lidský kapitál má také Josef Koubek z VŠE. Koubek spojuje užívání tohoto novotvaru s neschopností mnohých rozlišovat mezi skutečným významem lidského kapitálu a tím, za co je širokou veřejností lidský kapitál vydáván. Ve své úvaze nad používáním pojmu „lidský kapitál“ zmiňuje jednu z interpretací lidského kapitálu, jako synonyma vyjadřujícího všeobecné označení pracovních a lidských zdrojů. Podle jeho názoru je tato interpretace milná a je nutné ji uvést na pravou míru.

Jak uvádí Koubek [Koubek, J. 2007] „Původně se tento termín začal používat v souvislosti s posunem od pohledu na pracovníky jako nákladovou položku organizace k pohledu na pracovníky jako aktiva, jmění, největší bohatství organizace, tedy na pracovníky jako kapitál, který má organizace k dispozici a jehož hodnotu může zvyšovat – například investicemi do vzdělávání a rozvoje pracovníků. Termín lidský kapitál se ve svém původním pojetí vztahoval výhradně k řízení lidských zdrojů v organizaci, ale do určité míry jej lze použít i v souvislosti s řízením lidských zdrojů v nějakém jiném organizačním celku, např. regionu či státě. V tomto případě však jde spíše o nepříliš šťastný posun, protože se tak ztrácí původní význam, původní pojetí termínu.“

### *3.3.1.1 Význam lidského kapitálu*

Přínos lidského kapitálu můžeme rozdělit na dvě úrovně. První úroveň je přínos, který lidský kapitál přináší přímo jeho nositeli, druhá úroveň se týká obohacení firmy, prostřednictvím svých zaměstnanců.

První, kdo se zabýval myšlenkou investování do lidského kapitálu, byl již Adam Smith. V jeho Pojednání o podstatě a původu bohatství národů srovnával náklady vynaložené k získání dovedností a kvalifikace s pozitivními efekty, které to jedinci přináší. V současné době je toto téma aktuální více než kdy jindy.

#### *Význam lidského kapitálu pro jedince*

Člověk investující do svého vzdělání a kvalifikace očekává, že se jeho úsilí projeví zvýšenou konkurenceschopností na trhu práce a suma jeho výdělků bude na vyšší úrovni než u jedinců s nižší mírou lidského kapitálu. Investice do vzdělání a její návratnost je momentálně celospolečenský diskusním tématem, v rámci kterého se uvažuje o zpoplatnění veřejných vysokých škol. V rámci globalizace a vstupu do Evropské unie je kladen důraz na zvyšování úrovně terciárního vzdělání. Jedním z názorů na nalezení prostředků k financování vysokých škol je zapojení soukromého sektoru do úhrady nákladů spojených se školstvím. Argumentem pro zavedení školného je právě fakt, že absolventi univerzitního vzdělání mají vysokou šanci na návratnost takto vynaložených prostředků. Soukromá návratnost investice do lidského vzdělání se vypočítá jako diskontní míra současné hodnoty výnosů (tj. navýšení mezd) rovnu současné hodnotě výdajů. V České republice se soukromá míra návratnosti pohybuje okolo 7 %. Nabízí se také možnost, financovat vzdělání prostřednictvím strhávání poměrné části platu z budoucích příjmů absolventů. V České republice zatím neuvažovaná, ale v jiných částech světa poměrně běžná alternativa úhrady školného je zafinancování školného prostřednictvím investora, resp. společnosti, která by investovala do rozvoje lidského kapitálu individuálního studenta nebo určité skupiny konkrétně zaměřených studentů. Možností reforem financování terciárního stupně vzdělání je v rámci České republiky více, počínaje výhodnými půjčkami, za které by místo studenta ručil stát, přes odložené splátky školného,

které by student začal splácet až v momentě, kdy by jeho měsíční výdělek dosáhl průměrné mzdy.

Na druhou stranu se ozývají hlasy, které poukazují na produkci příliš velkého množství vysokoškolsky vzdělaných lidí, kteří po absolutoriu nemohou najít uplatnění. Absolventi jsou posléze nuceni slevit ze svých mzdových požadavků a dostávají se tak na úroveň středoškolsky vzdělaných lidí. Nabízí se tedy otázka, zda se taková investice vyplatí.

V rámci kalkulace nákladů se musí uvažovat nejenom primární náklady, jako je školné a individuální soukromé výdaje spojené se studiem, ale také sekundární náklady v podobě ceny ušlé příležitosti, tedy prostředků, které mohl jedinec vydělat během studia. V kalkulaci návratnosti investice do lidského kapitálu musíme také uvažovat s omezenou zásobou času. Čím déle člověk studuje, tím méně mu zbývá času na realizaci výnosů z investice do vzdělání. Návratnost investice do vzdělání lze také chápat z mikrofonického a makroekonomického hlediska. Zatímco z mikroekonomického hlediska se řeší návratnost pro jednoho konkrétního studenta, makroekonomický pohled nabízí širší souvislost vztahenou k hospodářským výsledkům na celou společnost na úrovni jednotlivých států.

### *Význam lidského kapitálu pro organizaci*

Obdobný význam, jako v případě jednotlivců, má lidský kapitál i pro firmy. S transformací lidského kapitálu na vztahový a posléze organizační kapitál, během procesu institucionalizace, můžeme pozorovat i rostoucí význam lidského kapitálu pro organizaci. Ukazuje to na příklad žebříček nejrychleji rostoucích společností ve střední Evropě, Technology fast 50, který každoročně sestavuje auditorská firma Deloitte. Jako měřítko k posouzení úspěšnosti podnikatelských subjektů slouží suma ročního obrátu a rozvojová aktivita vyvíjená za poslední tři roky.

Tabulka. č. 1 Výřez žebříčku Technology Fast 50

|    | Společnost                            | Země            | Růst   | Typ podnikání             |
|----|---------------------------------------|-----------------|--------|---------------------------|
| 1  | Blue Media Sp. z o.o.                 | Polsko          | 11226% | Software                  |
| 2  | Travelplanet.pl SA                    | Polsko          | 4798%  | Internet                  |
| 3  | UNIVERSAL K Ltd.                      | Bulharsko       | 2900%  | Communications/Networking |
| 4  | eo Networks Sp. z o.o.                | Polsko          | 1879%  | Software                  |
| 5  | o2.pl Sp. z o.o.                      | Polsko          | 1826%  | Internet                  |
| 6  | Assocom Kft.                          | Maďarsko        | 1605%  | Computers/Peripherals     |
| 7  | ESET spol. s r.o.                     | Slovensko       | 1466%  | Software                  |
| 8  | Internet Mall a.s.                    | Česká republika | 1368%  | Internet                  |
| 9  | AITIA International Zrt               | Maďarsko        | 1319%  | Software                  |
| 10 | Clevertance Enterprise Solutions a.s. | Česká republika | 1266%  | Software                  |
| 11 | MITON CZ, s. r. o.                    | Česká republika | 1218%  | Internet                  |
| 12 | Grupa Pracuj                          | Polsko          | 1132%  | Internet                  |
| 13 | IPESOFT, s.r.o.                       | Slovensko       | 1098%  | Software                  |
| 14 | Adverticum Zrt.                       | Maďarsko        | 862%   | Internet                  |
| 15 | Millennium 000, spol. s r. o.         | Slovensko       | 776%   | Internet                  |

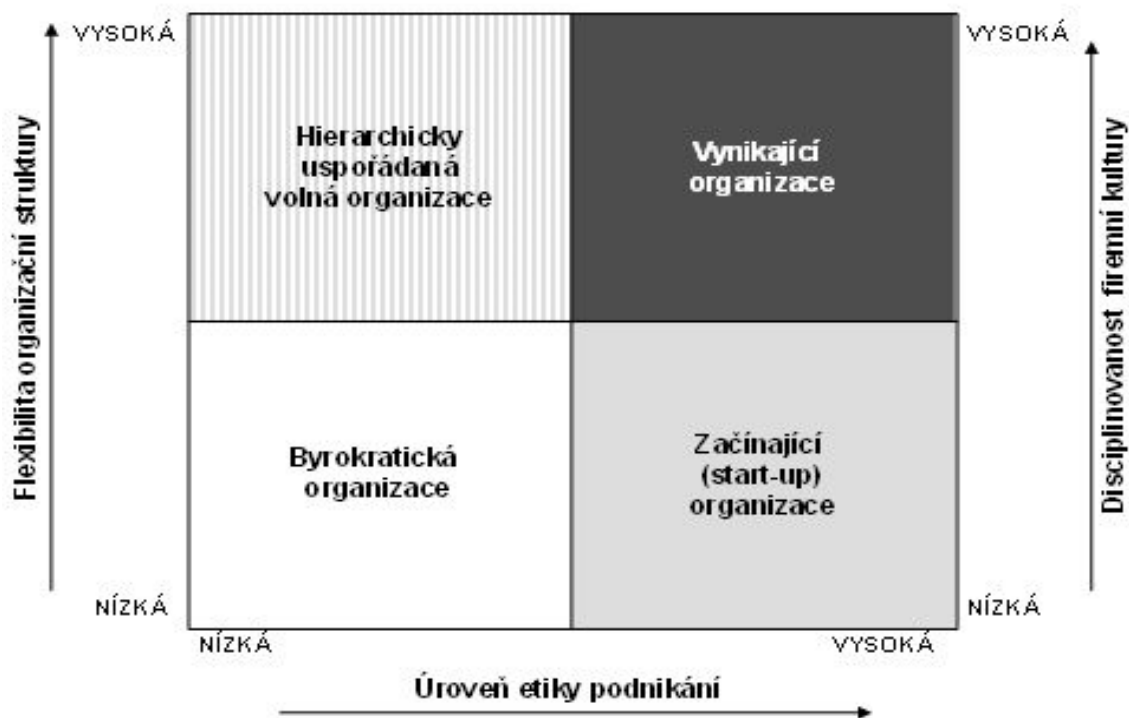
Zdroj: <http://www.deloitte.com/fast50ce>

Již při letném pohledu na žebříček zaujmou mezi prvními 15 společnostmi 3 čeští zástupci, v první padesátce figuruje dokonce 17 českých firem. Více než polovina z nich se zabývá vývojem softwaru a zbylých 7 dosáhlo svého úspěchu díky rozmachu nových technologií, především internetu. Tyto údaje odráží skutečnost, že se ekonomika již plně transformovala z industriální na znalostní. To mělo za následek pokles sektoru zemědělství a průmyslu na úkor rozvoje sektoru služeb. Hlavním trendem současnosti je neustále se zvyšující se požadavek na kvalitu lidského faktoru a vzrůstající význam lidského kapitálu. Na otázku, který faktor přispěl nejvíce k rozvoji vaší společnosti, položenou vedoucím pracovníkům firem, figurujících ve výše zmíněném žebříčku, byla u všech dotazovaných jasná odpověď – lidský kapitál. S tím souvisí i hlavní problém společností orientujících se na technologický pokrok, kterým je hledání, přijímání a především udržování kvalifikovaných pracovníků. Výzkum poukázal na fakt, že do popředí zájmu, u nově přijímaných zaměstnanců, se nedostává pouze dosažené vzdělání, ale také jejich vlastnosti sociální a etické gramotnosti. Důležité je i to, jakým způsobem jednotliví zaměstnanci navzájem komunikují, kooperují a jak řeší vypjaté situace. Na potřebu udržet si nejlepší pracovníky, reagují společnosti zaváděním nových řídicích postupů, založených na firemní kultuře.

### *Význam firemní kultury*

Pokud hovoříme o významu lidského kapitálu pro společnost, musíme se také zmínit o firemní kultuře, jako o faktoru, který má zásadní vliv na maximalizaci pozitivních efektů plynoucích z lidského kapitálu. Ten, společně s ostatními složkami intelektuálního kapitálu, představuje pouze potenciál přínosu pro firmu, kterého je dosaženo až při kolektivním působení společně s podnikovou kulturou. Zvýšeným důrazem na podnikatelskou etiku a důvěru na pracovišti reagují zaměstnanci rostoucí loajalitou k zaměstnavateli, což vede k rostoucím výnosům z lidského kapitálu. Na obrázku č. 1 je znázorněna schematická matice, která zobrazuje jednotlivé typy organizací v závislosti na třech proměnných. Úroveň etiky v podnikání, flexibilita organizační struktury a firemní disciplinovanost ovlivňují fungování vnitropodnikových procesů a mají značný vliv na zvyšování efektivity práce. Přijímáním přirozeně disciplinovaných pracovníků, kteří nepotřebují přímý dohled managementu, ve spojení s dostatečnou úrovní etiky v podnikání, má za následek zvyšující se flexibilitu organizační struktury. Společnosti vyznačující se právě vysokou mírou flexibility a disciplinovaností jednotlivých pracovníků, mají větší šanci využívat maximálního potenciálu, který je skrytý v intelektuálním kapitálu dané organizace. Značná pracovní volnost při plnění firemních úkolů, v případě vynikajících firem, je vykoupena osobní odpovědností každého zaměstnance za plnění svých pracovních úkolů.

Obr. č. 2 Vývoj disciplinované firemní kultury



Zdroj: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/intelektualni-kapital-organizace-aktivit/1001663/52283/>

### 3.3.1.2 Měření lidského kapitálu

Pokud uvažujeme o lidském kapitálu, jako o něčem, co se dá exaktně vyjádřit, musíme se zaměřit na kvantifikování ekonomické hodnoty lidí pro organizaci, na to jak účinně organizace využívají svůj lidský kapitál a odhadnout či ocenit hodnotu budoucích příležitostí k výtěžku. Tímto způsobem interpretuje lidský kapitál například Jan Švejnar, který ho vymezuje pouze prostřednictvím ekonomických veličin, což usnadňuje jeho následující měřitelnost. V souvislosti se Švejnarovou interpretací, ale hovoříme o neúplném výkladu lidského kapitálu, který neobsahuje mnohé aspekty lidského života a společnosti [Švejnar, 2008].

Měření a ukazatele lidského kapitálu se přísně řídí spíše tím, co je možné změřit, než tím, co by bylo žádoucí měřit [OECD, 1998].

Hlavní složkou, která utváří lidský kapitál je již zmíněné vzdělání, ale nesmíme opomenout ani vliv a vrozených dispozic, sociálního a rodinného prostředí. Pokud se pokusíme lidský kapitál kvantifikovat, narazíme na problém s vyčíslováním právě posledně zmíněných faktorů, ovlivňujících osobnostní vlastnosti každého jedince.

K vyjádření vlivu prostředí a vrozených dispozic neexistuje jasná metodika, a proto se při měření lidského kapitálu neuvažují. Jedním z mála měřitelných faktorů zůstává tedy vzdělání, ale i zde je kvantifikace obtížná. Přesně změřit objem znalostí a dovedností, které člověk získá nelze, a proto se pro zjednodušené vyjádření uvažuje doba strávená vzděláváním a prostředky do něj vložené.

K měření lidského kapitálu se používají následující 4 způsoby:

- dosažená úroveň vzdělání,
- přímé testování znalostí a dovedností,
- ohodnocení na trhu,
- vyčíslením nákladů vynaložených na lidský kapitál.

### *Dosažená úroveň vzdělání*

Nejčastěji používaný způsob vyčíslení lidského kapitálu, nejvyšší stupeň dosaženého vzdělání, nabízí možnost přímého srovnání na mezinárodní úrovni. Nejvyšší dosažené vzdělání, nebo také počet let strávených studiem, přímo ovlivňují míru lidského kapitálu. Metodika posuzování, vypracovaná na zasedání Unesco v roce 1997, má sloužit k posuzování a tvoření komparativních statistik jednotlivých zemí v rámci Evropské unie. Mezinárodní standard klasifikace vzdělání ISCED, jak se této metodice nazývá, rozděluje dosažené vzdělání na 6 po sobě jdoucích úrovní. Prvním stupněm je preprimární vzdělání, v ČR by jeho ekvivalentem byla mateřská škola, následuje primární a sekundární vzdělání, v podobě základních a středních škol. Sekundární vzdělání se podle metodiky ISCED dále dělí na vyšší a nižší, obdobně tomu je u středních škol zakončených maturitní zkouškou a škol, kde absolventi získávají pouze výuční list. Mezistupeň mezi středním

a vysokoškolským studiem tvoří post sekundární školy, u nás známe jako vyšší odborné. V poslední řadě následuje terciární vzdělání, které je dále rozděleno na první stupeň (bakalářské a magisterské studijní obory vysokých škol a univerzit) a druhý stupeň (akademické vzdělávání v podobě postgraduálního studia).

V rámci této metodiky lze poměrně objektivně posuzovat kvalita lidské populace. K tomuto srovnání slouží poměr vysokoškolsky vzdělaných obyvatel a ekonomicky aktivních středoškoláků. Pokud budeme tento údaj srovnávat v rámci několika států, musíme počítat s nepřesností, která je způsobena rozdílnou úrovní jednotlivých škol a regionálních specifik. V případě srovnávání s ostatními státy evropské unie je mnohem přesnější metoda měření lidského kapitálu, zaměřená přímo na znalosti a dovednosti jednotlivců.

#### *Přímé testování znalostí a dovedností*

K přímému porovnávání schopností jednotlivců slouží koncept gramotnosti dospělých, Adult Literacy Survey (dále jen IALS), představený v roce 1994. Pod pojmem gramotnost, se v kontextu IALS, neskrývá pouze schopnost číst, psát a počítat, ale jedná se celkový soubor schopností porozumět a dále využívat informací v běžném životě za účelem dosahování vlastních cílů. V rámci IALS hovoříme o všeobecné, odborné a kvantitativní gramotnosti. Všeobecně gramotný člověk nemá problém se získáváním nových informací ze sdělovacích prostředků, jako jsou např. noviny, rozhlas, televize a jejich následovně efektivní využívání. Jedinec disponující funkční gramotností, se dokáže s přehledem orientovat v úředních listinách, nemá problém s orientací v mapě a dokáže takto získané znalosti systematicky používat. Nejvyšším stupněm gramotnosti je kvantitativní gramotnost, která svému nositeli propůjčuje schopnost porozumět složitým matematickým aplikacím. Smyslem srovnávání gramotnosti jednotlivců je snaha poukázat na souvislost mezi mírou dosažené gramotnosti a přímo k tomu rostoucí úrovní lidského kapitálu.

#### *Ohodnocení lidského kapitálu na trhu*

Tato metoda měření lidského kapitálu bývá některými autory (Kotler, Armstrong, 2002) označována jako metoda peněžních modelů. Schopnosti a dovednosti člověka jsou adekvátně jejich kvalitě a rozsahu peněžně ohodnoceny na trhu práce. V tomto případě ale dochází k rozporu s předešlou metodou měření lidského kapitálu, pomocí dosaženého



vzdělání. Podstatné a určující jsou při ohodnocení lidského kapitálu na trhu spíše kvality a schopnosti, které jsou nezávislé na vzdělání. Malou výjimku potvrzující pravidlo tvoří například státní zaměstnanci, kteří jsou odměňováni na základě platových tříd, určených mzdovou tabulkou. Dosažené vzdělání a počet let praxe tvoří pouze část mzdového ohodnocení, zbylou složku mohou ovlivnit osobními kvalitami a schopnostmi.

### *Vyčíslením nákladů vynaložených na lidský kapitál*

Poslední metodou měření lidského kapitálu prostřednictvím vyčíslení nákladů vynaložených na jeho získání se zabývá již kapitola 3.3.1.1. Význam lidského kapitálu. K snadné kvantifikaci a následnému srovnání mezi jednotlivými státy Evropské unie slouží Evropský index lidského kapitálu. Vzdělání je v tomto případě rozděleno na formální a neformální, resp. na náklady spojené čistě se vzděláním a náklady obětované příležitosti.

Při vyčíslování lidského kapitálu mají největší vypovídací schopnost právě ty ukazatele, u kterých je možné přímé srovnání, jako jsou např. prostředky vložené do vzdělání a úroveň dosažených mezd podle stupňů vzdělání. Cílem měření lidského kapitálu je kvantifikovat hodnotu lidí pro organizaci. Vyjádřením tohoto výnosu se zabývá účetnictví lidských zdrojů, které má za úkol vyčíslit ekonomickou hodnotu lidí pro společnost. Lidský kapitál je klíčovou složkou tržní hodnoty společnosti, a proto by se k němu mělo přistupovat, jako k pasivnímu mění, které lze koupit, prodat a nahradit v závislosti na aktuálních potřebách společnosti. Schulz přirovnával investici do vzdělání k investici společnosti do hmotných aktiv, oba druhy investic s sebou nesou potřebu výdajů a na druhé straně se u nich očekává budoucí výnos.

### **3.3.2 Organizační kapitál**

Pod pojmem organizační kapitál, který také bývá označován jako kapitál strukturální, se skrývají veškerá institucionalizované znalosti vlastněné organizací, které jsou uchovávány v databázích, manuálech apod. [Armstrong, 2002].

Organizační kapitál obsahuje firemní procesy a infrastrukturu, která tyto procesy podporuje (informační technologie, tréninkové programy, knihovny atd.). Stručně řečeno, strukturální kapitál obsahuje vše, co v organizaci zůstane vždy, když zaměstnanci odejdou domů (kromě intelektuálního vlastnictví a nehmotných aktiv) [Bureš, 2002].

Do této skupiny aktiv patří také veškeré know-how společnosti, včetně zkušeností, které byly získány pracovníky v podobě lidského kapitálu a byly posléze transformovány z tacitních na explicitní znalosti. Na rozdíl od lidského kapitálu a kapitálu společenského, může společnost nakládat se znalostmi nacházejícími se v jejích databázích bez omezení, protože disponuje vlastnickými právy k těmto institucionalizovaným znalostem. Samotný proces, během kterého dochází k přeměně formy znalostí z tacitních, tedy nezaznamenaných, na znalosti explicitní, označujeme jako řízení znalostí. Mezi nejběžnější způsoby uchování znalostí vně organizace patří tvorba databázových systémů. Znalosti, které se ukládají do databází, označujeme jako explicitní znalosti.

O lidském kapitálu hovoříme jako o aktivu, které ve většině případů vlastní přímo jeho držitel, tedy jednatel. V okamžiku, kdy se na problematiku vlastnictví nehmotných aktiv zaměříme z širší perspektivy, dojdeme ke zjištění, že znalosti a dovednosti jednotlivců jsou předávány a dále užívány organizacemi, a v takovém případě se stávají majetkem těchto firem. Proces, během kterého se mění vlastnictví nehmotných aktiv, tzv. institucionalizace, spočívá v uchování informací pomocí informačních technologií tak, aby touto cestou „uskladněné“ dovednosti pracovníků mohly být opětovně využívány. Je ovšem nutné rozlišovat mezi daty, informacemi, znalostmi a vnímat vztahy, které mezi těmito pojmy vznikají.

### *3.3.2.1 Řízení znalostí*

Intelektuální kapitál a vše, co se pod tímto pojmem skrývá, musíme vnímat pouze jako určitý potenciál, který organizací může, ale nemusí být využit. Maximalizace pozitivních efektů plynoucích z využívání všech složek intelektuálního kapitálu, spravovaného organizací, spočívá v uchování jednotlivých znalostí a jejich transformace na formu, umožňující přístup k nim širšímu okruhu uživatelů. Management znalostí slouží k optimálnímu nastavení firemních procesů, včetně vybudování adekvátní firemní kultury, s cílem zvýšit výkon organizace.

Podle Robinsona nyní nastalo zatím nejlepší období pro informační profesionály. Organizace totiž často nevědí, jak naložit s rostoucím množstvím informací, kterými disponují, a právě zde se nachází široké pole působnosti pro informační profesionály [Lesley Robinson, 2004].

Řízení znalostí může být definováno, jako ta součást procesu řízení organizace, která je zaměřena na systematické shromažďování, tvorbu, rozvoj a využívání znalostí ve firmě, která se snaží transformovat co největší množství lidského kapitálu firmy na strukturální kapitál [Mládková, 2004].

Pro management znalostí je charakteristická multidisciplinarita, která vyjadřuje potřebu přetvářet specifické znalosti jednotlivých odborníků do srozumitelné formy, využitelné širokou laickou veřejností. Prostředníkem mezi odborníky a veřejností jsou moderní IT technologie vytvářející vhodné uživatelské prostředí.

V poslední době se rozvíjí dva samostatné přístupy k managementu znalostí, lišící se vymezením pojmu znalost:

- tvrdý přístup,
- měkký přístup.

Tvrdý přístup klade důraz na využití informační a znalostní technologie a aplikuje řadu metod umělé inteligence. Typickým příkladem je například data mining, tvorba a využití znalostních systémů, aplikace lingvistiky na práci s texty atd. Využívání znalostí v reálném prostředí podniku hraje v tomto přístupu jen malou roli [Truneček, 2004].

Měkký přístup je oproti tomu zaměřen na tvorbu a využívání tacitních znalostí, skupinové řešení, řízení znalostí pracovníků, proces učení a učící se organizace. Důraz je zde kladen především na využívání znalostí v praxi, sdílení znalostí uvnitř organizace a jejich šíření mezi zaměstnanci [Truneček, 2004].

### 3.3.3 Společenský kapitál (vztahový)

Společenský kapitál, jako poslední složka intelektuálního kapitálu, je tvořen znalostmi vyplývajícími a odvozenými ze sítě vztahů uvnitř organizace i mimo ni. Společenský kapitál definoval Putnam jako rysy společenského života, tedy sítě vztahů, normy, očekávání a závazky, které umožňují účastníkům společně efektivněji pracovat při sledování sdílených cílů [Putman, 1996].

Odlišnou definici společenského kapitálu prezentovala v roce 2000 Světová banka; „Společenský kapitál se vztahuje k institucím, vztahům a normám, které tvoří kvalitu a kvantitu sociálních interakcí ve společnosti. Společenský kapitál není jen souhrnem institucí, které jako sloupy podpírají budovu společnosti – je to tmel, který je udržuje pohromadě“ [Světová banka, 2000].

Podstatou vztahového kapitálu je přeměna znalostí, kterými disponují jedinci v podobě tacitních znalostí, na znalosti explicitní, které již budou mnohem lépe využitelné pro potřeby konkrétní organizace. „Společenský kapitál usnadňuje lidskému kapitálu realizovat svůj potenciál“ [Schuller,2000].

#### 3.3.3.1 CRM

Firemní strategie, které se v posledních deseti letech v hojné míře transformují z produktově orientovaných na zákaznický orientované, s sebou přinášejí nutnost změny přístupu k zákazníkům. Reakcí na nově stanovené standardy komunikace společností s vnějším prostředím je právě „Customer Relationship Management“ neboli „Řízení vztahů se zákazníky“.

Již v průběhu 90. let 20. Století se v USA zdůrazňuje spokojenost zákazníka, jako klíčový faktor úspěchu na trhu a znalost potřeb jednotlivých zákazníků a vztah s nimi udržovaný je v současnosti nejdůležitějším zdrojem konkurenční výhody. S rozvojem marketingových výzkumů, poodhalujících potřeby zákazníků, se mění i klasické pojetí marketingu. Tradiční přístup k prodeji, kdy se společnosti snaží prodávat zboží a služby téměř bez ohledu na aktuální potřeby trhu s použitím známých marketingových metod 4P, tedy vytvořením produktu, jeho ceny, způsobu distribuce a propagace, se v posledních dvaceti letech mění v cílený vztah se zákazníky orientovaný na jednoznačné uspokojování jejich

potřeb. Nová filosofie orientace na zákazníka je vyjádřena ve 4C, které reflektují priority zákazníků v podobě celkových nákladů, hodnoty, komfortu a způsobu komunikace.

Customer relationship management je podnikatelská strategie, založená na porozumění zákazníkům a z něho vycházející předvídání potřeb současným i budoucím zákazníkům [Dohnal, 2002].

Řízení vztahů se zákazníky se dá definovat jako hodnototvorný proces, v němž si zákazník vytváří pro sebe svou vlastní hodnotu. Cílem řízení vztahů se zákazníky není, v rámci této interpretace, maximalizace tržeb z jednotlivých nákupů, ale vytvoření trvalého vztahu se zákazníkem. Tvorbou hodnoty je v tomto případě proces, během kterého si zákazník plní své cíle. Společnost orientovaná na vztah se zákazníky má snahu dozvědět se více o tom, jak zákazníci pro sebe vytvářejí hodnotu, a posléze tuto skutečnost využít k lepšímu a přesnějšímu vyhodnocení zákaznických potřeb [Storbacka, 2002].

Volker Bach definuje CRM jako komplexní metodiku vytváření dlouhodobých, výhodných a ekonomicky prospěšných vztahů se zákazníky s důrazem na cílenou kvalifikaci personálu s využitím metod sociální psychologie, integraci a další rozšíření stávajících technologií a také na správné nasměrování obchodních procesů a výměnu hodnot mezi organizací a zákazníkem [Bach, 2000].

Při implementaci systému CRM v organizaci musíme na problematiku řízení vztahů se zákazníky nahlížet z širší perspektivy. Veškeré prvky, které se v rámci společnosti i mimo ni podílejí na tvorbě hodnoty, musejí být ve vzájemné rovnováze. Klíčové pro tvorbu přidané hodnoty je synergické působení všech 4 složek CRM:

1. lidé (lidský kapitál, zákazníci),
2. obchodní procesy (zaměření, prolínání),
3. technologie (druh, rozsah, oblast použití),
4. obsahy (data, obsah).

Význam a účel těchto čtyř prvků spočívá v komplexním pohledu na CRM, nikoli v detailním zaměření na význam jednotlivých prvků. Aby bylo možné implementovat CRM do stávající organizační struktury, je potřeba se zabývat kvalifikací personálu, technologickým vybavením, zaměřením obchodních procesů a správou dat [Wesslig, 2001].

Všechny složky CRM musejí být vzájemně provázané. Častým problémem je přerušení interakce mezi nimi, což bývá způsobeno například přítomností sice validních informací o zákazníkovi v podniku, které ovšem nejsou k dispozici v potřebném čase na správném místě.

Podmínkou úspěšné implementace CRM je zachování sledu interakcí, kterého je dosaženo koncipováním celého procesu řízení vztahů se zákazníky jako konsolidovaného celopodnikového systému, ve kterém jsou zahrnuty veškeré obchodní kanály v jedné databázi. K maximalizaci pozitivních efektů plynoucích z CRM je dosaženo vytvořením samostatné organizační jednotky, která je zodpovědná za zajištění nepřetržitého sledu interakcí se zákazníky, jejich plánování, kontrolu a řízení. Interakce v rámci CRM představují propojení marketingu, odbytu a služeb s ohledem na životní cyklus zákazníka. Schopnost nabídnout zákazníkovi nové příležitosti je velmi důležitá pro tvorbu konkurenční výhody.

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Popis společnosti Xerox

#### 4.1.1 Xerox Corporation

Společnost Xerox Corporation byla založena v roce 1906, a v současné době je, s objemem prodeje 22 miliard dolarů a 136 tisíci zaměstnanci, nadnárodní společností působící v 160 zemích světa. Po akvizici s ACS v roce 2010 se stala světovým lídrem v oblasti obchodních procesů a dokument managementu. Sídlo společnosti je ve Stamfordu, Connecticut, USA. Mezi hlavní aktivity patří návrh, vývoj, výroba, prodej a servis kompletní řady strojů pro zpracování dokumentů a systémů, které zefektivňují kancelářskou práci. Xerox nabízí globální služby od krytí pohledávek, elektronických zdravotních záznamů a automatizovaných platebních transakcí, po střediska péče o zákazníky a správu benefitů lidských zdrojů [Xerox corp].

Společnost Xerox vznikla jako reakce na potřeby trhu, který vyžadoval alternativu k nákladnému pořizování kopií fotografií. Prvním produktem společnosti byl kopírovací stroj, který stál u zrodu nového odvětví xerografie. Základem úspěchu společnosti xerox byly kontinuální investice do vývoje, které pokračují dodnes. V současné době má Xerox registrovaných více než 9400 patentů a v roce 2010 investoval do vývoje 3,5% z celkového ročního zisku. Mezi nejvýznamnější inovace, které ovlivnily vývoj celých odvětví, patří v roce 1973 položení základu počítačových sítí v podobě Ethernetu, následně v roce 1981 představení prvního osobního počítače s vlastním operačním systémem Xerox Alto s grafickým rozhraní využívající období dnešní počítačové myši.

Odhodlání zabývat se vývojem nových revolučních výrobků a služeb stvrdila společnost Xerox založením několika významných výzkumných středisek, jako je například Palo Alto Research Centre (PARC), kde se zrodila myšlenka laserového tisku a výzkumné centrum ve Webstru, USA, které dalo vzniknout technologii tuhého inkoustu. Zavádění těchto technologických inovací je možné jen díky značnému potenciálu intelektuálního kapitálu, kterým společnost Xerox disponuje. Skutečnost, že se sázka na inovace a rozvoj lidských zdrojů společnosti vyplatila, potvrzuje opakované umístění Xeroxu v Top 10 žebříčku

„Informationweek500“. Pozitivní efekty plynoucí z lidského kapitálu společnosti Xerox jsou také podporovány vysokou úrovní firemní kultury, která byla již několikrát oceněna na mezinárodní úrovni. Základní pravidla Xeroxu zaručují rovný přístup k zaměstnancům různého pohlaví bez ohledu na rasovou příslušnost.

K dalším devizám společnosti Xerox patří úsilí dodržovat zásady environmentálně zodpovědné organizace. Důkazem takové snahy je účast v kolektivním systému Rema pro zabezpečení sběru, financování recyklace a ekologické likvidace elektro-odpadu. Na celosvětové úrovni se společnost Xerox zapojila do projektu Zelená firma. Tento závazek společnost Xerox aplikuje i na své partnery, dodavatele a zákazníky.

#### 4.1.2 XEROX Česká Republika

V České republice působí společnost Xerox od roku 1993 jako samostatný podnikatelský subjekt, pod který také organizačně spadá slovenská dceřiná společnost. V současné době zaměstnává česká a slovenská pobočka 220 zaměstnanců, ze kterých část pracuje v mateřské organizaci a část přímo u klientů, jako obsluha detašovaných pracovišť.

##### Ekonomická charakteristika

Ekonomické výsledky za rok 2010 byly nepříznivě ovlivněny celosvětovou krizí, která způsobila pokles poptávky, ale i přes tuto skutečnost se Xeroxu ČR podařilo udržet přijatelnou výši zisků, což vedlo k zařazení Xeroxu ČR na první místo mezi všemi pobočkami v rámci regionu střední a východní Evropy. Celkový obrat meziročně klesl o 14% a činil tak 72 mil. USD. V uplynulém roce nejvíce poklesl prodej konvenčních zařízení, který byl ovšem kompenzován nárůstem v oblasti prodeje služeb optimalizace nákladů. Ekonomické výsledky jen potvrdily stále vzrůstající význam intelektuálního kapitálu, který se společnosti Xerox daří uplatňovat a získávat tak konkurenční výhodu na trhu znalostní ekonomiky.

Předmětem činnosti společnosti Xerox ČR jsou i nadále v první řadě služby zajišťující optimalizaci nákladů v tiskovém prostředí včetně distribuce softwaru, dále pak prodej produktů tiskáren, spotřebního materiálu pro tisk a údržbu polygrafických zařízení. V neposlední řadě se Xerox také zabývá distribucí alternativních tonerů z vlastní produkce.



## Lidské zdroje Xerox ČR

Aktuální směr řízení lidských zdrojů v rámci společnosti Xerox ČR se opírá o korporátní strategii a jeho prioritou je kontinuální plánované vzdělávání zaměstnanců a rozvoj intelektuálního kapitálu na všech organizačních úrovních. Tomuto přístupu byla v roce 2010 přizpůsobena organizační struktura, tak aby byl Xerox blíže svým zákazníkům a odklonil se od produktového nasměrování firmy.

System řízení pracovního výkonu poskytuje společnosti důležitý nástroj, kterým může promítnout strategii do výsledků. Ucelený proces řízení výkonu umožňuje definovat a vyhodnocovat výkon zaměstnanců a výstupy tohoto systému propojit jak se systémem odměňování, tak se systémem tréninku a rozvoje [www.xerox.cz].

## *E-learning*

Cílený nástroj vzdělávání zaměstnanců v závislosti na jejich pracovním zařazení. Každá pracovní pozice, v rámci celé společnosti, má předem definovanou „frontu odborných školení“, kterou je daný pracovník povinen absolvovat v časové návaznosti tak, aby byl plnohodnotně schopen vykonávat svoji práci. Současně E-learning nabízí možnost samo vzdělávání mimo rozsah povinné škály školení dle vlastního výběru a umožňuje tak rozšiřování znalostního potenciálu dle individuálních zájmů pracovníků. E-learning zastřešuje širokou škálu vzdělávacích kurzů od jazykových přes školení obchodních dovedností po rozvoj marketingových schopností. Všechny dokončené kurzy v systému jsou doloženy certifikací a zvyšují hodnotu zaměstnanců pro společnost Xerox i pro ně samotné, zlepšením jejich pozice na trhu práce.

Součástí nástroje je rovněž pravidelné zajištění proškolení v oblasti bezpečnosti práce a etického kodexu společnosti XEROX včetně odborné certifikace.

## Xerox a životní prostředí

Obdobně jako celá korporace Xerox je i česká pobočka vázána snahou o dodržování environmentální politiky a zásad zodpovědného ekologického jednání společnosti s ohledem na životní prostředí. V této souvislosti se Xeroxu ČR podařilo v roce 2005 získat poprvé certifikáty systému řízení jakosti ČSN EN ISO 9001:2009 a environmentu dle ČSN EN

ISO 14001:2005. Od této doby je společnost pravidelně podrobována internímu i externímu auditu IMS a v roce 2010 úspěšně prošla certifikačním procesem na systém řízení informační bezpečnosti ČSN ISO/IEC 27001:2006.

### **4.1.3 Firemní strategie**

V roce 2010 byla představena nová strategie společnosti Xerox, jejímž hlavním cílem je transformace organizace. Tato změna orientace z produktové na zákaznickou reflektuje zájmy společnosti s ohledem na potřeby trhu a znalostní ekonomiku, jejíž rozvoj se v následující dekádě předpokládá a je mu přikládán značný význam. Cíl transformačního procesu je snaha stát se „Nejlepším poskytovatelem komplexních řešení pro správu dokumentů“.

*Klíčové oblasti k dosažení výše uvedené strategie jsou:*

- nová organizační struktura,
- kvalitní zaškolení obchodníků,
- rozšíření partnerské sítě a systémových integrátorů,
- efektivní marketing,
- rozvoj stávajícího systému CRM na všech úrovních organizace včetně zapojení všech partnerů do systému spravující vztahový kapitál společnosti Xerox,
- aplikace Lean Six Sigma procesů.

#### *Lean Six Sigma*

Společně se zaváděním nových inovativních postupů se firma Xerox, ve své nově definované strategii, zaměřuje na samotné procesní řízení. K optimalizaci firemních procesů je v Xeroxu na celosvětové úrovni používána metoda Lean Six Sigma (dále jen LSS). Primárním cílem je řešit požadavky klientů rychleji a efektivněji, na sekundární úrovni má využívání metod LSS vést k navýšení počtu spokojených zákazníků a tedy i k zvýšení dosahovaného zisku a nepřímo k získání lepšího konkurenčního postavení na trhu.

Princip uplatňování metod LSS spočívá ve vytváření přirozené zpětné vazby jednotlivých podnikových procesů s maximálním využitím intelektuálního kapitálu. Samotná metoda má dvě složky, jejichž zásady je nutné uplatňovat společně, aby bylo dosaženo maximalizace pozitivních efektů.

Prioritou části Lean je maximální zjednodušení a zeštíhlení všech podnikových procesů, zkrácení doby k provádění jednotlivých činností a zamezení plýtvání. Všechna tato opatření musejí být plánována s ohledem na potřeby zákazníků a při správném. Zjednodušeně řečeno je hlavní myšlenkou této části LSS odstranění všech procesů a činností, které nepřidávají z pohledu zákazníka našemu produktu žádnou přidanou hodnotu.

Druhá část metodologie LSS, označovaná jako Six Sigma, je především zaměřena na odstraňování nenucených chyb a eliminování neshod dříve, než se objeví. Obdobně jako ostatní metody optimalizace podnikových procesů, kterými se zabývá management řízení, je i uplatňování souboru nástrojů LSS podmíněno využíváním intelektuálního kapitálu organizace společně s rozvinutou podnikovou kulturou. LSS je efektivním způsobem zhodnocení firemního potenciálu, ale je nutné pamatovat na lidský faktor, který je rozhodujícím článkem při zavádění inovací v organizačních procesech.

Společnost Xerox ČR zavádí metody LSS napříč organizační strukturou a v současné době jsou všichni zaměstnanci společnosti proškoleni alespoň na úrovni žlutého pásu, který je základním předpokladem pro efektivní provádění a řízení podnikových procesů [www.xerox.cz].

#### 4.1.4 Organizační struktura

Vnitřní struktura je členěna podle jednotlivých skupin zákazníků a partnerů, nikoliv podle typu produktů. Od roku 2010 tak společnost pracuje v rámci těchto divizí:

##### *Headcount:*

- *Strategic accounts operations* – tato divize zastřešuje potřeby největších zákazníků od nabídky vhodných tiskových strojů, po jejich servis a zajištění spotřebního materiálů, až po dodávky outsourcingových řešení v oblasti práce s dokumenty včetně správy tiskových prostředí.
- *General market operations* – tato divize kompletně zajišťuje obchod realizovaný přes partnerskou síť
- *Marketing a softwarová řešení* – zajišťuje podporu výše uvedeným oddělením
- *Servis* – poskytuje servisní zázemí a poprodejní podporu všem zákazníkům
- Administrativní zázemí poskytují finanční oddělení a sekce lidských zdrojů.

Vzhledem k tomu, že společnost Xerox klade velký důraz na svůj intelektuální kapitál a na rozvoj schopností a dovedností svých zaměstnanců, patří všechny uvedené divize smluvně přímo pod pobočku Xeroxu. Smluvní vztah se společností Xerox přináší zaměstnancům rozmanitou škálu benefitů včetně propracovaných motivačních programů. Mezi nejnáročnější pracovní pozice, vyžadující rozsáhlý lidský kapitál, patří softwarový analytici, schopní obchodní zástupci a projektoví manažeři. U těchto pozic si Xerox zakládá na zaměstnanecké loajalitě, kterou dokáže náležitě finančně ohodnotit.

##### *FM střediska:*

K výše uvedeným oddělením také patří určitá část pracovníků, kteří jsou lokalizováni na detašovaných pracovištích přímo v sídle firmy zákazníka. Jejich pracovní náplň spočívá v zajištění komplexní dodávky a správy produkčních služeb. Tento přístup je charakteristický pro úzký okruh nejdůležitějších zákazníků, u kterých se touto cestou dosahuje maximální optimalizace nákladů s jasným apelem na individuální přístup k zákazníkovi.

Personální potřeby FM středisek nejsou primárně čerpány z lidských zdrojů společnosti Xerox. S ohledem na nižší náročnost na intelektuální dovednosti těchto pracovníků, jsou proto takto obsazované pozice zabezpečovány z databáze personálních agentur. Jedná se převážně o manuální pracovní síly, u kterých je nákladově výhodnější outsourcing.

## 4.2 Intelektuální kapitál společnosti XEROX

### 4.2.1 CRM

Systém řízení vztahů se zákazníky je ve společnosti Xerox zabezpečován prostřednictvím dvou systémů CRM. Na korporátní úrovni je využíván software Salesforce.com a na lokální úrovni je zaveden software SuperOffice. Oba systémy jsou vzájemně propojeny přes webové rozhraní tak, aby zadávání vstupních informací obchodníky bylo co nejméně časově náročné. Systém CRM je na obou úrovních hlavní složkou vztahového kapitálu, který podporuje rozvoj vztahu s partnery a zákazníky.

#### [SalesForce.com](#)

Aplikace založená na webovém rozhraní poskytující pouze informace o uskutečněných a plánovaných obchodních případech společnosti. Salesforce umožňuje korporátní reporting napříč regionem, jednotlivé pobočky se nerozlišují a jako srovnávací parametr je příslušnost k určitému regionálnímu celku. Tento systém je primárně určen pro Strategic Account Operations, jsou zde tedy monitorovány pouze obchodní případy nejvýznamnějších zákazníků. Systém umožňuje sledovat a optimalizovat zákaznické vztahy s globálními klienty, kteří spolupracují s Xeroxem ve více regionech současně.

Tento systém není využíván pro potřeby marketingu a ostatních firemních oddělení, která rozvíjí vztahový kapitál společnosti Xerox. Pro tyto účely slouží primární CRM systém SuperOffice používaný českou a slovenskou dceřinou společností reflektující lokální potřeby místních poboček.

#### [SuperOffice Six](#)

Na lokální úrovni je využíván systém CRM vyvinutý společností SuperOffice, který reflektuje potřeby společnosti. Systémové řešení bylo po důkladné analýze implementováno v roce 2005. Jednotlivé moduly byly individualizovány v návaznosti na

požadavky společnosti Xerox, systém je v současné době využíván na všech organizačních stupních společnosti. Z důvodu bezpečnosti a ochrany dat je databáze a zdrojový kód systému CRM instalován na místním serveru v budově sídla firmy. Slovenská pobočka používá pro přenos dat zabezpečený satelit. Toto technologické řešení bylo, po konzultaci se společností SuperOffice, upřednostněno před použitím webového rozhraní. K dnešnímu dni využívá Xerox ČR celkem 70 licencí, tento počet se operativně mění v návaznosti na aktuální potřeby firmy.

System SuperOffice je neustále optimalizován a jsou do něj implementovány nové zásuvné moduly, které jsou programovány na zakázku dle potřeb jednotlivých oddělení. V roce 2010 využíval Xerox ČR následující moduly.

- SuperOffice Six – bezpečně uchovává všechny druhy informací o zákazníkovi a to včetně kontaktů, návrhů, aktivit, dokumentů, vztahů, informací o produktech a další.
- SuperOffice Travel – dovoluje aktualizovat vlastní databázi zákazníků mimo dosah sítě Xeroxu.
- SuperOffice Reporter Studio – umožňuje vytvářet všechny druhy reportů včetně uživatelsky definovaných reportů.
- SuperOffice Admin – umožňuje administraci systému v ČR a na Slovensku.
- SuperOffice Xerox Audience – nástroj umožňující vzdálený přístup do databáze každému uživateli SuperOffice, tj. licencovaní zaměstnanci a externí uživatelé, tj. partneři Xeroxu.
- SuperOffice Adwiza MIF – poskytuje všechny informace o zařízeních Xeroxu instalovaných u zákazníka včetně délky a typu smlouvy, instalační adresy apod.
- SuperOffice Synchronizator – jednoduše dovoluje archivovat a synchronizovat došlé a odeslané informace a mailly, komunikaci a přílohy.

#### *4.2.1.1 Analýza finančních nákladů CRM*

System CRM SuperOffice byl ve společnosti Xerox implementován v roce 2006 a v roce 2009 následovalo zavedení korporátního systému Salesforce. Náklady spojené s nákupem licenčního oprávnění a implementace softwarového řešení obou výše uvedených CRM

systemů, určených pro podporu vztahů se zákazníky, jsou podrobně rozepsány v následující tabulce č. 2.

| Předmět nákupu                               | Cena v CZK bez DPH                     |
|--|--|
| Licence (70 ks)                              | 1 526 000                              |
| Individuální programování modulů             | 938 000                                |
| Vytvoření rozhraní pro komunikaci s partnery | 260 000                                |
| Nákup satelitu pro Slovenskou pobočku        | 250 000                                |
| Roční servisní poplatek za správu a údržbu   | 18% z celkové ceny softwarového řešení |

Tabulka č. 2 Přehled nákladů spojených s pořízením CRM SuperOffice

Korporátní systém Salesforce je hrazen ročně jednorázovým poplatkem ve výši 900 USD/licence/rok. Další náklady spojené s tímto systémem nejsou účetně vykazovány.

#### 4.2.2 E-Documents Workflow

Aplikace zabezpečující interní elektronický oběh dokumentů, má za cíl zrychlit a zjednodušit přípravu a tvorbu podkladů. Tento přístup je ve shodě s metodickým postupem strategie LeanSixSigma. Workflow respektuje záměr první části LSS a je zaměřen na maximální zjednodušení podnikových procesů a činností s cílem uspořit čas jednotlivým zaměstnancům. S aplikací Workflow pracují všichni zaměstnanci bez výjimky. Workflow byl vyvinut na základě potřeb Xeroxu společností Havit, s požadavkem na propojení s interním účetním programem SAP. Prostřednictvím aplikace Workflow dochází ke komunikaci následujících dokumentů:

- Nabídka pro zákazníka
- Cenové kalkulace pro zákazníky a partnery
- Faktury
- Interní doklady (docházka, cestovní příkazy, atd.)

Obdobně jako u CRM systému je i aplikace Workflow dynamicky optimalizována s ohledem na potřeby společnosti Xerox, jejích partnerů a zákazníků.

### 4.2.3 Chester

Další aplikací usnadňující komunikaci se zákazníkem je internetový nástroj Chester. Tato aplikace obsahuje následující funkce

- E-shop
- Nástroj pro řízení servisních zásahů
- Archiv zákaznických objednávek
- Podpora prodeje prodloužených záruk

Mezi hlavní výhody pro zákazníky Xeroxu patří možnost online objednávek, zjednodušení administrativy, přehled o servisních požadavcích, produktech a cenách, možnost napojení na informační systém partnera či zákazníka.

Chester a WorkFlow jsou součástí strukturálního kapitálu, na rozdíl od CRM systému SuperOffice, který je hlavní složkou vztahového kapitálu společnosti Xerox.

## 4.3 Praktické využití SuperOffice v XEROX ČR

Práce se systémem CRM SuperOffice je definována v uživatelské příručce, se kterou se musí během úvodního školení, seznámit každý licencovaný zaměstnanec. Procesní příručka, pracovně pojmenovaná jako CRM MANAGEMENT PROCES, obsahuje popis dílčích odpovědností, nastavení spolupráce mezi odděleními, základní pravidla zadávání dat do databáze, definici zákazníka, přístupovou hierarchii a sankce související s porušením výše uvedené metodiky. Povinností každého licencovaného zaměstnance je stvrdit seznámení s procesní příručkou svým podpisem. Dodržování zásad práce se systémem SuperOffice se projevuje ve výsledných čtvrtletních bonusech, které je vyhodnocováno manažery jednotlivých oddělení.

### 4.3.1 CRM systém SuperOffice jako nástroj rozvoje vztahu se zákazníky

Hlavní předností systému CRM ve společnosti Xerox je možnost uchovávat a spravovat veškeré informace o jednotlivých zákaznících na jednom místě. Tímto způsobem tvoří obchodníci historii zákazníků, ze kterých mohou posléze čerpat cenná data při tvorbě aktuálních nabídek a individuálně přistupovat ke každému zákazníkovi.



System umožňuje rozlišovat mezi potřebami jednotlivých kontaktních osob. SuperOffice profiluje jednotlivé kontakty s ohledem na možnost ovlivnit finální rozhodnutí ve výběrovém řízení a s přihlédnutím k osobním zájmům kontaktu. Tento přístup dává obchodníkovi unikátní možnost postavit nabídkovou strategii tak, aby se maximalizovala šance na úspěšné uzavření obchodního případu. Všechny takto institucionalizovaná data, lze v SuperOffice filtrovat na základě předem definovaných uživatelských výběrů, čímž obchodník získá návrh optimálního marketingového mixu. Jedná se tedy o propojení obchodního a marketingového přístupu k zákazníkům, což má za následek zlepšení konkurenčního postavení společnosti Xerox na trhu.

Příkladem z praxe, který reflektuje individuální potřeby jednotlivých zákazníků, může být použití CRM systému pro tvorbu databáze pozvánek na motocyklové závody, pořádané na Brněnském autodromu. Tato V.I.P. událost je každoročně pořádaná pod záštitou Xeroxu, který figuruje jako hlavní partner závodní stáje Ducati.

Protože je na tuto akci uvolněn omezený počet vstupenek, je nutné vyfiltrovat vhodné zákazníky, kteří budou na danou sportovní událost pozváni. Hlavními kritérii při výběru z databáze je zájem o motocykly, plánovaný obchodní případ dosahující požadované výše obrátu a schopnost kontaktu ovlivnit konečné rozhodnutí klienta.

System CRM rovněž umožňuje takto cílené akce zpětně vyhodnocovat a rozhodovat o jejich opakování či naopak odstranění.

#### **4.3.2 Analýza funkcionality systému CRM**

Práce s programem SuperOffice probíhá na několika úrovních, které jsou v systému rozděleny na jednotlivé „karty“. Tento způsob zobrazení umožňuje uživatelsky snadnou a přehlednou obsluhu systému. SuperOffice umožňuje modelovat karty a údaje na nich dle potřeb firmy a uživatelů. Kompetenci upravovat uživatelské prostředí má pouze správce systému, v případě společnosti Xerox je jím projektový manažer zodpovědný za systém CRM.

## *Přehled jednotlivých karet a popis práce s nimi*

### *Karta Společnost*

Obsahuje kompletní profil zákazníka včetně zodpovědného obchodního zástupce a příslušného partnera ze strany Xeroxu a další obecné a finanční údaje o zákazníkovi. Každý zákazník má v Xeroxu svého obchodníka popř. vlastní Xerox tým. Vlastnická práva a možnosti aktualizovat data u zákazníka se řídí nastavenou přístupovou hierarchií; SO může vygenerovat zákaznický report obsahující např. aktivity, prodeje, odpovědné osoby, zájmy atd.

### *Karta MIF*

Karta MIF (Machines in field) byla vytvořena jako reakce na požadavek zobrazit všechna zařízení u zákazníka, která splňují určitá kritéria. U společnosti Xerox se v kartě MIF zobrazují tiskárny a multifunkční zařízení s rychlostí 20 a více stran za minutu. Uživatel má tedy možnost vidět všechna zařízení, která jsou u zákazníka instalována i ta, která už byla deinstalována. Přehledně je taktéž zobrazen typ zařízení a jeho výrobní číslo, datum a místo instalace, zdali bylo zařízení nahrazeno konkurenčním či naopak konkurenční nahradilo, kdo z obchodníků zakázku uzavřel, zdali je na zařízení podepsána servisní smlouva a kdy končí, zdali se o zařízení stará externí servisní či obchodní partner (např. v případě poboček a detašovaných pracovišť), zdali byla poskytnuta sleva a ev. v jaké výši a další. Tímto přehledem tedy získáváme ucelený obraz o „strojovém parku“ u zákazníka.

### **4.3.3 Práce s CRM na jednotlivých pracovních pozicích**

*SAO sales manager* – obchodník divize SAO, obsluhující nejvýznamnější zákazníky, je zodpovědný za aktualizaci dat v SuperOffice na týdenní bázi, týdenní reporting prodejních případů a aktivity týkající se prodeje zařízení, jako jsou například nabídky, zápisy z jednání, e-maily, demo prezentace, návštěvy a ostatní formy komunikace se zákazníky. Aktualizace probíhá jednou týdně, nejpozději každý pátek v 12.00.

*GMO partner business manager* – obchodník divize GMO odpovědný za komunikaci se svěřeným portfoliem partnerů. Jeho hlavními kompetencemi jsou samostatně či ve spolupráci s GMO asistentkou zadávat a aktualizovat údaje dodané jeho svěřenými

partnery na týdenní bázi. Rozsah a forma aktualizací a reportů je totožný s SAO sales managerem.

*Marketingový specialista* – zodpovídá za profilaci zákazníků, využívání systémů pro správu a archivaci komunikace směřující k zákazníkovi. Ve spolupráci s firemními uživateli systému zadává detaily marketingových akcí zaměřených na podporu prodeje, doplňuje seznamy zájmů zákazníků a zajišťuje správnou komunikaci tak, aby mohly být výstupy z těchto akcí efektivně vyhodnoceny. Dále je zodpovědný za import finančních reportů ze SAPU, protože tyto dva systémy nejsou automaticky propojeny.

*SAO a GMO first line manager* – je povinen kontrolovat a efektivně využívat výstupů ze systému a zajistit tím zpětnou vazbu obchodníkovi. Reportované údaje systému musí být aktualizované a odpovídat skutečnosti. Prognózované finanční výstupy z účetního programu SAP se tedy musí shodovat s reportovanými výstupy ze CRM systému SuperOffice. First line manager (dále jen FLM) je rovněž odpovědný za to, že obchodníci zadávají vstupní data do systému kompletní a čas. Aktuální reportované výsledky jsou prezentovány na pondělních schůzích vedení společnosti Xerox.

Problematika přístupových práv je v rámci společnosti Xerox řešena interní směrnicí, která je součástí příloh. Kromě výše uvedených hlavních pracovních pozic, se prací se systémem CRM SuperOffice na nižších úrovních, zabývají i ostatní pracovníci společnosti Xerox, jejichž pracovní náplň a přístupová práva jsou stanoveny v procesní příručce CRM MANAGEMENT PROCES.

Přehled přístupových práv na jednotlivých pracovních pozicích je součástí příloh diplomové práce.

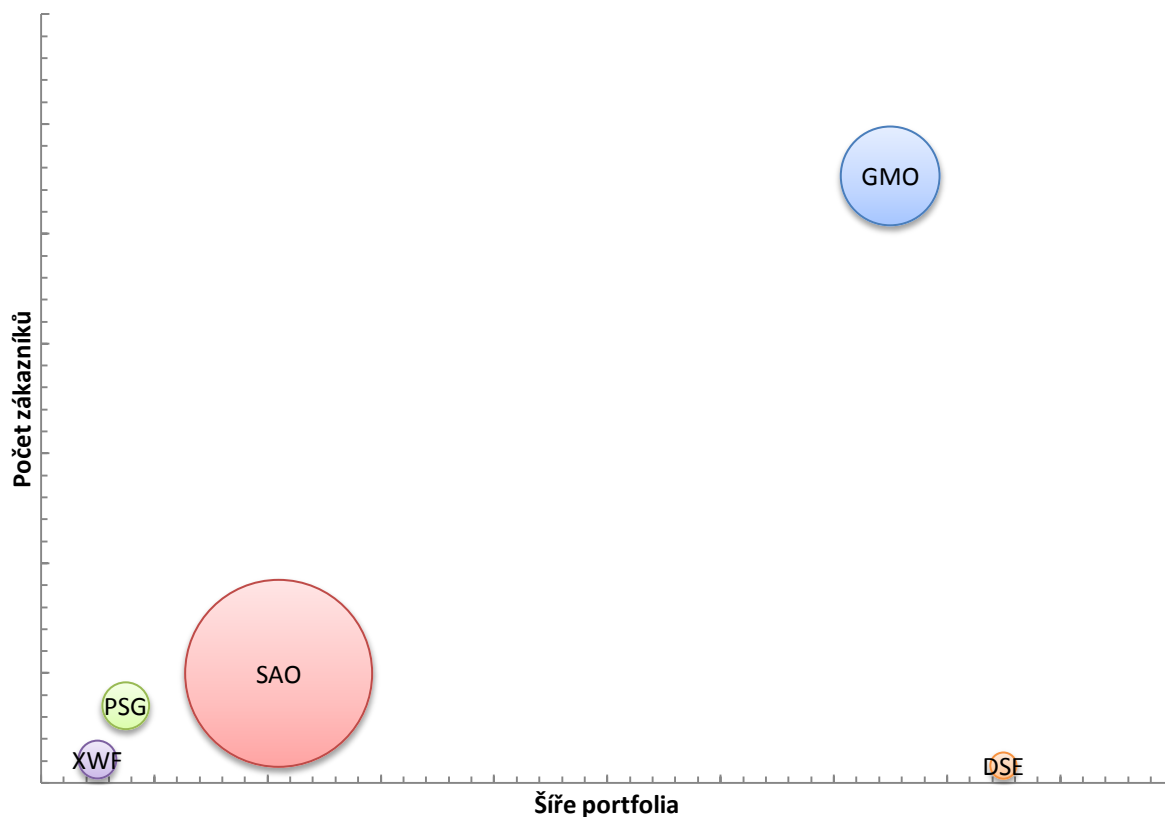
#### **4.3.4 Segmentace zákazníků pomocí CRM systému SuperOffice**

Ve společnosti Xerox je základním kritériem pro rozlišování zákazníků produktová segmentace. Portfolio nabízeným produktů odpovídá výkonu a způsobu použití daných produktů. Rozlišovány jsou následující skupiny zákazníků:

| <b>Segment<br/>zákazníků</b>                     | <b>Popis segmentu</b>  | <b>Aktuální<br/>počet<br/>zákazníků<br/>v roce 2010</b> | <b>Obrat v roce<br/>2010<br/>(mil. CZK)/<br/>% z celkového<br/>obratu</b> |
|--|--|---|---|
| <b>SAO</b><br>Strategičtí<br>zákazníci           | Globální a korporátní zákazníci<br>vyžadující kompletní řešení služeb a<br>produktů  | 1482  | 225/71%   |
| <b>GMO</b><br>Nepřímý prodej                     | Kanceláře a domácnosti vyžadující<br>produkty od malých stolních tiskáren<br>po multifunkční zařízení  | 12567   | 64/20%  |
| <b>PSG</b><br>Produkční stroje                   | Podnikatelé využívající černobílé i<br>barevné tiskové systémy s vysokou<br>rychlostí a produktivitou pro<br>naplňování jejich předmětu činnosti   | 1035  | 15/4,7%   |
| <b>XWF</b><br>Velkoformátové<br>stroje           | Profesionální uživatelé vyžadující<br>digitální kopírky, tiskárny, skenery a<br>dokončovací zařízení pro<br>velkoformátové tiskové aplikace<br>technického segmentu CAD, GIS a<br>GEO                    | 215   | 10/3,1%   |
| <b>DSE</b><br>Prodej<br>spotřebního<br>materiálu | Zákazníci odebírající spotřební<br>materiál v podobě tiskových médií,<br>tonery a inkoustové kartuše a<br>v neposlední řadě kompletní<br>sortiment výpočetní techniky pro<br>kancelářskou práci a zábavu | 120   | 5/1,6%  |

Tabulka č. 3 Produktová segmentace zákazníků (veškeré údaje jsou uvedeny v milionech CZK).

## Strategická mapa



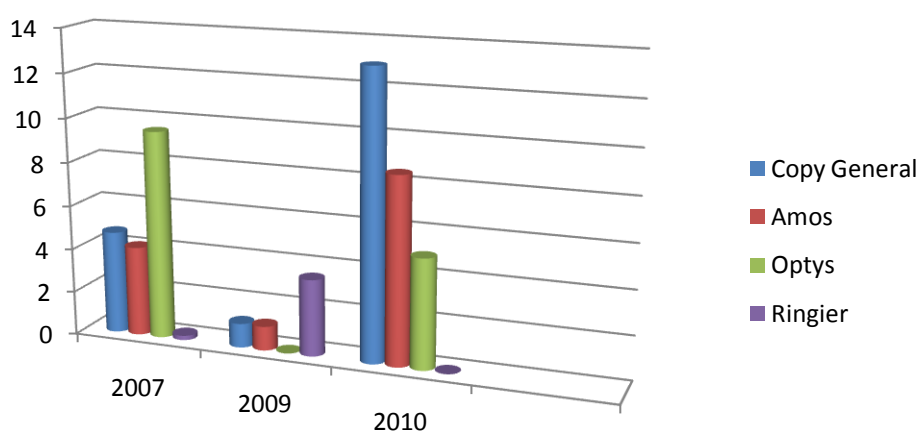
Graf č. 1 Strategická mapa produktového portfolia

Napříč výše uvedenou segmentací zákazníků jsou klienti Xeroxu dále děleni dle využití produktů do dvou skupin.

1. **GraficArt Industry** – zákazníci využívající produktů a služeb Xeroxu k vytváření přidané hodnoty v podobě zisku, jako například tiskárny a kopírovací centra. V roce 2010 je celkový počet zákazníků tohoto segmentu 1496. Následující tabulky č. 4 a č. 5 zobrazují výstupy ze systému CRM SuperOffice, které dle zadaných kritérií prezentují nejvýznamnější zákazníky v oblasti prodeje zařízení (bez spotřebního materiálu) ve sledovaném období let 2007 - 2010.

| Název společnosti | Obrat v roce 2007 | Obrat v roce 2009 | Obrat v roce 2010 |
|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Copy General      | 4,7               | 1,1               | 13                |
| Amos              | 4,1               | 1,2               | 8,5               |
| Optys             | 9,5               | 0                 | 5                 |
| Ringier Axcel     | 0,2               | 3,5               | 0                 |

Tabulka č. 4 Přehled nejvýznamnějších zákazníků GraficArt segmentu (veškeré údaje jsou uvedeny v milionech CZK)

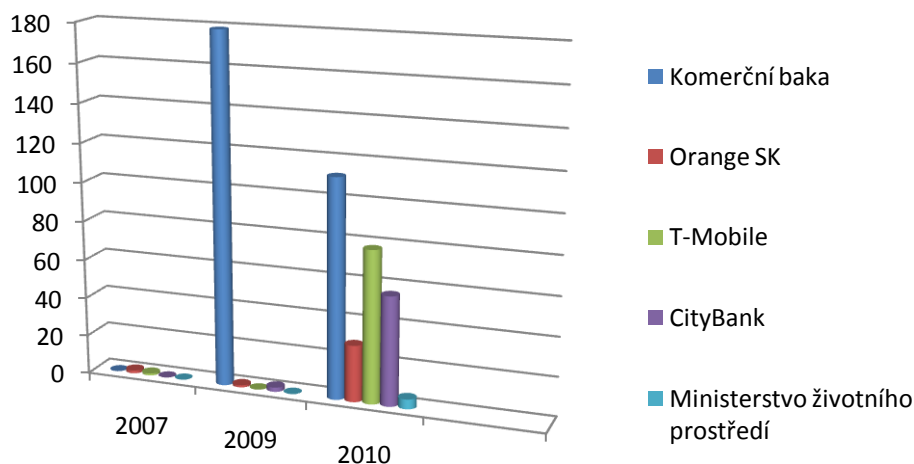


Graf č. 2 Obrat segmentu GraficArt v období 2007 – 2010

- NonGraficArt Industry – Zákazníci využívající produktů a služeb v podobě administrativní podpory jejich vlastní činnosti. Stroje jsou v této podobě využívány k tisku dokumentů a primárně neslouží jako prostředek generování zisku a naplňování podnikatelského cíle.

| Název společnosti                | Obrat v roce 2007 | Obrat v roce 2009 | Obrat v roce 2010 |
|----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Komerční banka a.s.              | 0                 | 179               | 112               |
| Orange SK                        | 1,5               | 1,1               | 29                |
| T-Mobile                         | 1                 | 0                 | 78                |
| CityBank                         | 0                 | 2,2               | 56                |
| Ministerstvo životního prostředí | 0                 | 0                 | 5                 |

Tabulka č. 5 Přehled nejvýznamnějších zákazníků NonGraficArt segmentu (veškeré údaje jsou uvedeny v milionech CZK)



Graf č. 3 Obrat segmentu NonGraficArt v období 2007 - 2010

#### 4.3.5 Výstup segmentací

Na základě výše uvedené analýzy byla vypracována nová strategie společnosti implementovaná v průběhu roku 2010, jejímž cílem je důraz na rozvoj SAO zákazníků. Dle výstupů z provedené segmentace je zřejmý trend rostoucí poptávky po optimalizaci nákladů, zvláště u významných zákazníků napříč oběma segmenty GraficArt i NonGraficArt, jasným důkazem jsou zákazníci jako například Amos typografické studio či Komerční Banka a.s. I přes široký podíl na trhu v rámci zákazníků GMO tento segment s prodejem samostatných zařízení generuje pouhých 20% z celkových tržeb v roce 2010. Naproti tomu oddělení SAO dosáhlo s pouhou desetinou obslužených zákazníků 70% podílu na tržbách společnosti Xerox.

Rozvoj vztahového kapitálu společnosti Xerox měl v uplynulých 2 letech pozitivní dopad na výši tržeb, která díky tomu nebyla v takovém rozsahu zasažena světovou finanční krizí. Řízení vztahů s významnými zákazníky je podmíněno dobrou znalostí individuálních potřeb a požadavků klientů, kteří jsou klíčoví pro udržení rostoucího podílu na trhu. CRM SuperOffice společnosti Xerox umožňuje takovou znalost rozvíjet a využívat této výhody k získání lepší konkurenční pozice.

Nová strategie tedy spočívá v důrazu na rozvoj nabídky komplexních služeb na optimalizaci nákladů a přetváří obraz společnosti XEROX v očích zákazníků z „prodejce kopírek“ na „poskytovatele komplexního řešení“ včetně software, služeb a zařízení.

#### 4.4 Dotazník

Rozhodujícím faktorem při práci se systémem SuperOffice je lidský potenciál. Předpokladem pro maximalizaci přidané hodnoty výstupů ze systému je správné a komplexní zadávání informací o klientech zaměstnanci. Před implementací byla provedena analýza požadavků na funkcionalitu systému mezi zaměstnanci společnosti Xerox. Tato nám stanovila základní požadavky na vstupy a výstupy ze systému. V současnosti již systém poskytuje potřebné výstupy usnadňující správnou péči o klienty jak obchodním zástupcům, tak jejich nadřízeným.

Následující dotazník má za cíl zhodnotit funkčnost systému s ohledem na přínos v oblasti rozvoje vztahů se zákazníky, a to jak pro obchodní oddělení, tak pro společnost Xerox jako celek.

##### 4.4.1 Respondenti dotazníku

Dotazník byl předložen 20 zaměstnancům dle následující tabulky:

| Název oddělení / pozice              | Počet respondentů | Počet vrácených vyplněných dotazníků |
|--------------------------------------|-------------------|--------------------------------------|
| SAO / obchodní zástupce              | 5                 | 5                                    |
| GMO / obchodní zástupce              | 5                 | 5                                    |
| PSG / obchodní zástupce              | 2                 | 2                                    |
| Marketing / Marketingový Specialista | 3                 | 2                                    |
| Management / FirstLine Manager       | 4                 | 2                                    |
| Recepce / Office Manager             | 1                 | 1                                    |

Tabulka č. 6 – Přehled respondentů dotazníku



#### 4.4.2 Vzor dotazníku

| Otázky | Znění otázky  | Váhy |
|--------|---|------|
| 1      | Umožňuje Vám SuperOffice navyšovat počet klientů?   | 0,2  |
| 2      | Poskytuje Vám SuperOffice úsporu času, kterou následně věnujete cílenější péči o klienty?   | 0,1  |
| 3      | Získáváte prostřednictvím SuperOffice ucelenější informace o klientech, které využijete při získávání nových obchodních příležitostí? | 0,2  |
| 4      | Rozvíjí systém SuperOffice vztah s Vámi svěřeným portfoliem zákazníků?  | 0,1  |
| 5      | Usnadňuje Vám systém SuperOffice práci na přípravě obchodních nabídek?  | 0,05 |
| 6      | Poskytuje Vám systém lepší přehled o aktuálním stavu servisních smluv u jednotlivých zákazníků?                                       | 0,05 |
| 7      | Zlepšuje SuperOffice spolupráci a komunikaci mezi jednotlivými odděleními v rámci společnosti?  | 0,1  |
| 8      | Odpovídá přístupová hierarchie Vašemu pracovnímu zařazení?  | 0,1  |
| 9      | Vyhovuje Vám přístup do systému SuperOffice z interní sítě Xeroxu a travel verze?   | 0,05 |
| 10     | Jsou pro vás výstupy ze systému v podobě reportů kompletní?   | 0,05 |

Tabulka č. 7 – Vzor dotazníku přínosu CRM ve společnosti Xerox

Respondenti hodnotí pravdivost jednotlivých otázek bodovým hodnocením 1-6, přičemž jedna odpovídá pravdě nejméně a hodnota 6 vyjadřuje naprostý souhlas s danou otázkou. K jednotlivým otázkám jsou přiřazeny váhy vyjadřující míru důležitosti pro zadavatele dotazníku, které byly stanoveny po konzultaci s vedením společnosti Xerox. Váhy reflektují priority jednotlivých oddělení a vyjadřují také ochotu vedení společnosti investovat další finanční prostředky do rozvoje systému v daných oblastech.

#### 4.4.3 Hodnocení výsledků dotazníku

Výsledek dotazníkového šetření je uveden v následující tabulce

| Oddělení/číslo otázky                   | 1           | 2          | 3         | 4          | 5           | 6           | 7          | 8          | 9           | 10         |
|---|-------------|------------|-----------|------------|-------------|-------------|------------|------------|-------------|------------|
| SAO / obchodní zástupce                 | 26          | 25         | 28        | 25         | 28          | 21          | 24         | 26         | 15          | 17         |
| GMO / obchodní zástupce                 | 23          | 24         | 22        | 26         | 29          | 22          | 25         | 22         | 12          | 19         |
| PSG / obchodní zástupce                 | 10          | 11         | 12        | 10         | 11          | 9           | 11         | 8          | 6           | 7          |
| Marketingový Specialista /<br>Marketing | 8           | 6          | 9         | 10         | 6           | 7           | 12         | 11         | 5           | 5          |
| FirstLine Manager / Management          | 11          | 10         | 12        | 10         | 8           | 8           | 11         | 12         | 8           | 9          |
| Office Manager / Recepce                | 1           | 6          | 2         | 4          | 1           | 2           | 6          | 2          | 5           | 5          |
| Σ                                       | 79          | 82         | 85        | 85         | 83          | 69          | 89         | 81         | 51          | 62         |
| <b>Vážený výsledek</b>                  | <b>15,8</b> | <b>8,2</b> | <b>17</b> | <b>8,5</b> | <b>4,15</b> | <b>3,45</b> | <b>8,9</b> | <b>8,1</b> | <b>2,55</b> | <b>3,1</b> |

Tabulka č. 8 - Výsledek dotazníkového šetření

Všechny dotazníky byly distribuovány prostřednictvím interního e-mailu a zpětná vazba byla zajištěna za pomoci správce systému společnosti Xerox. Respondenti z jednotlivých oddělení a jejich počet byl pečlivě konzultován se správcem systému CRM. Finální seznam oslovených zaměstnanců reflektuje míru a znalost práce se systémem CRM. Nejvíce pracovníků, celkem 12, bylo osloveno v rámci obchodních oddělení. Oddělení marketingu, bylo reprezentováno dvěma pracovníky, kteří mají na starosti marketingové aktivity oddělení SAO a GMO. Za vedení společnosti byli osloveni dva obchodní ředitelé hlavních prodejních týmů SAO a GMO. Jako okrajový zájem byla určena pracovnice mající na starost první kontakt se zákazníkem, tj. recepční. Z celkových 20 zaslaných dotazníků se v časovém termínu 5 pracovních dní vrátilo 17 vyplněných, zbylé 3 zůstaly bez reakce s omluvením na pracovní vytížení.

V tabulce interpretující výsledky dotazníkového šetření jsou názorně rozepsány výsledky za jednotlivé otázky, jejichž výstup je znázorněn po jednotlivých odděleních. Otázky č. 1 až č. 6 se věnují rozvoji vztahů a komunikace se zákazníky a jsou primárně cíleny na posílení vztahového kapitálu s klienty. Naproti tomu otázky č. 7 až č. 10 se zabývají vnitřními procesy a nastavením interní komunikace mezi jednotlivými odděleními společnosti Xerox, mající za cíl rozvoj strukturálního kapitálu organizace. Xerox klade vyšší důraz na rozvoj vztahu se zákazníky, a proto jsou váhy jednotlivých otázek modifikovány s ohledem na podnikové cíle.

U jednotlivých otázek vyjadřovali zaměstnanci svůj souhlas/nesouhlas vyjadřující jejich postoj k dané problematice bodovým ohodnocením. Za jednotlivá oddělení byla následně sesbíraná hodnocení sečtena a po kompletaci výsledků všech oddělení vynásobena předem stanoveným váhovým koeficientem za jednotlivé otázky. Výsledné hodnoty znázorňují svojí výší všeobecnou míru souhlasu, přičemž nejvyšší hodnoty (v tabulce označené červeně) vyjadřují pozitivní hodnocení v dané oblasti, naopak nejnižší vyskytované hodnoty reprezentují oblasti s prostorem pro zlepšení.

Výsledky dotazníkového šetření byly konzultovány a interpretovány formou rozhovoru na osobní schůzce se správcem systému SuperOffice a se členem vedení společnosti Xerox. To umožnilo pochopit výstupy samotné analýzy CRM a propojit je s výsledky dotazníkového šetření a vnímat tak problematiku vztahového kapitálu v širších souvislostech.

#### **4.4.4 Interpretace výsledků dotazníku**

Dotazníkové šetření shrnuté v tabulce nám předkládá následující závěry u jednotlivých otázek.

##### **1. Umožňuje Vám SuperOffice navyšovat počet klientů?**

Obchodní oddělení a vedení společnosti hodnotí přínos systému CRM SuperOffice v možnosti navýšení počtu klientů jako značný. Reprezentanti marketingového oddělení vidí možnosti pro zlepšení, které z předešlé analýzy SuperOffice spočívají v efektivnějším cílení marketingové komunikace na zákazníky SAO. Pracovní náplň pracovnice recepce nesouvisí s daným dotazem, proto je hodnota odpovědi minimální.

## **2. Poskytuje Vám SuperOffice úsporu času, kterou následně věnujete cílenější péči o klienty?**

S výjimkou marketingového oddělení hodnotí zbylí uživatelé systém CRM jako uživatelsky přátelský a vhodný pro ušetření času, který je posléze využíván k lepší péči o zákazníky. Recepce hodnotí možnost nahlížení do systému a rychlé získávání informací o klientech jako velmi pozitivní. Marketing s ohledem na styl pracovní náplně tj. tvorba databází, příprava marketingových kampaní atd. vidí v SuperOffice značný prostor pro zlepšení. Negativní hodnocení je možné interpretovat jako nespokojenost s nemožností propojit interní systémy společnosti a nutností daná data zadávat manuálně.

## **3. Získáváte prostřednictvím SuperOffice ucelenější informace o klientech, které využijete při získávání nových obchodních příležitostí?**

Tato otázka je celkově hodnocena souhlasně, výjimku tvoří recepce, která se nepodílí na přípravě a získávání nových obchodních příležitostí. Nepatrně nižší hodnocení za oddělení GMO vyjadřuje potřebu propojit CRM SuperOffice v Xeroxu s různými partnerskými CRM systémy a zajistit tak zpětnou kompatibilitu.

## **4. Rozvíjí systém SuperOffice vztah s Vámi svěřeným portfoliem zákazníků?**

Systém SuperOffice je primárně určen pro rozvoj vztahů s klienty, a proto pozitivní vyhodnocení této otázky napříč všemi odděleními jen potvrzuje opodstatněnost implementace CRM systému.

## **5. Usnadňuje Vám systém SuperOffice práci na přípravě obchodních nabídek?**

Pro obchodní oddělení se jeví SuperOffice poskytující přehlednou archivaci dat na jednom místě, jako optimální nástroj pro tvorbu obchodních nabídek. Tento závěr potvrzuje velmi vysoké hodnocení ze strany obchodních respondentů. Ostatní dotazovaní přímo nepracují na zpracování obchodních nabídek, a tomu odpovídá i podprůměrné hodnocení. S ohledem na výsledky není v dané oblasti uvažováno o případném zlepšení nebo optimalizaci stávajícího nastavení.

## **6. Poskytuje Vám systém lepší přehled o aktuálním stavu servisních smluv u jednotlivých zákazníků?**

Při prvotní implementaci MIF modulu zobrazujícího přehled o aktuálním stavu servisních smluv nebyla data nahrána kompletně, což má za následek neúplné informace o počtu zařízení u jednotlivých zákazníků. Tato nepřesnost může vést k nejasnostem při komunikaci se zákazníky a snížit tak hodnotu společnosti Xerox v očích zákazníků. Všechna oddělení, s výjimkou managementu, vyjadřuje jasně negativní postoj k otázce zabývající se správou servisních smluv. S ohledem na důležitost optimální komunikace se zákazníkem je zde kladem velký důraz na zlepšení stávající situace.

## **7. Zlepšuje SuperOffice spolupráci a komunikaci mezi jednotlivými odděleními v rámci společnosti?**

Systém CRM implementovaný ve společnosti Xerox umožňuje nahlížení na informace o zákazníkovi a komunikaci s ním všem licencovaným zaměstnancům, kteří tímto způsobem spolupracují na obsluze zákazníka bez nutnosti dalšího softwaru a aplikací. Dle hodnocení z dotazníku pracuje tato funkcionality optimálně, a proto je racionálním závěrem, v případě plánu nových investic do systému CRM, nákup dalších licencí pro zbytek zaměstnanců.

## **8. Odpovídá přístupová hierarchie Vašemu pracovnímu zařazení?**

Přístupová hierarchie odpovídá pracovní skupině v rámci oddělení SAO, PSG a managementu společnosti. Dle hodnocení uživatelů neodpovídají práva v rámci oddělení GMO, kde by obchodníci upřednostnili přímý přístup prodejních partnerů do systému. Za současného stavu musí každý GMO obchodník doplňovat vstupní partnerská data do systému manuálně, partneři mají pouze právo náhledu obsazenosti zákazníka. Problém s omezeným přístupem do CRM systému je rovněž u recepce, která by uvítala možnost zápisu aktuální komunikace se zákazníky do databáze SuperOffice.

## **9. Vyhovuje Vám přístup do systému SuperOffice z interní sítě Xeroxu a Travel verze?**

Zřejmou nespokojenost se vzdáleným přístupem do databáze vyjádřili uživatelé napříč odděleními. Travel verze umožňuje nahlížet pouze do vlastní databáze zákazníků,

neumožňuje viditelnost zákazníků ostatních obchodníků. Toto softwarové řešení je nastaveno z důvodu bezpečnostních rizik krádeže institucionalizovaných dat z centrální databáze Xeroxu, a pro jeho optimalizaci v rámci zpřístupnění kompletního náhledu je uvažováno jiné technologické řešení. Jedinou organizační jednotkou spokojenou s daným přístupem je recepce, která ovšem se systémem SuperOffice pracuje pouze na stálém pracovišti a to v rámci interní sítě Xeroxu.

#### **10. Jsou pro vás výstupy ze systému v podobě reportů kompletní?**

Reporty jsou primárně nastaveny na základě požadavků vedení společnosti, a proto splňují veškeré požadavky na ně kladené. V rámci této skupiny byla tedy tato otázka hodnocena kladně. Stejně tak bylo kladné hodnocení v oddělení recepce, která ale nemá na reporty žádné technické požadavky. Obchodníci a marketéři hodnotili možnost uživatelského nastavení reportů záporně, neboť systém dostatečně nereflektuje jejich potřeby. V tomto směru je zde zásadní prostor pro zlepšení tak, aby tato oddělení získala vyšší přidanou hodnotu.

#### **4.4.5 Doporučení**

Důkladná analýza dotazníkovým šetřením a následným pohovorem poskytla dostatečná data pro zjištění základních návrhů pro optimalizaci SuperOffice jako součást vztahového kapitálu společnosti.

- **Marketing** – na základě výstupů z předchozí analýzy je vhodné uvažovat o vyšším zapojení marketingového oddělení a dokoupení modulu „Marketingová kampaň“. Tento modul usnadňuje cílení přímé komunikace na zákazníka, poskytuje možnost přímé tvorby a následného vyhodnocení marketingových kampaní a další rozvoj vztahového kapitálu společnosti.
- **Propojení interních systémů Xeroxu** – Ideálním řešením umožňujícím synchronizaci jednotlivých databázových systémů CRM SuperOffice a SAP je softwarové rozhraní. Toto řešení odstraňuje nutnost manuálního importu dat, šetří tím čas a samotné propojení vztahového a strukturálního kapitálu vede ke zlepšení konkurenční pozice a rozvoji organizace. Z důvodů finanční nákladnosti tohoto řešení je výše uvedené propojení systému plánováno ve střednědobém horizontu.

- **Propojení s partnerskými systémy CRM** – Pro zlepšení komunikace s partnery společnosti Xerox a vyšší efektivitě práce obchodního týmu GMO je nutné propojit centrální CRM systému Xeroxu s různými partnerskými CRM systémy. Softwarové řešení je v Xeroxu plánováno již delší dobu a v současné době probíhá analýza finančních nákladů a výběr nejvhodnějšího řešení. Implementace nového řešení je velmi aktuální a klade se na ní vysoký důraz, protože má významný vliv na rozvoj vztahového kapitálu společnosti Xerox, partnerů a zákazníků.
- **MIF** – tento modul nebyl implementován včetně kompletní databáze strojů instalovaných v minulosti u zákazníků a proto je nutné tato data manuálně do systému zadat. Na tomto řešení se již aktivně pracuje, neboť má zásadní vliv na komunikaci se zákazníky a přehledu o strojích u nich instalovaných včetně informací o typu a platnosti servisních smluv.
- **Vzdálený přístup** - Technické řešení umožňující vyšší efektivitu a rychlost při komunikaci se zákazníkem je plánováno v průběhu roku 2011. Možnost obsluhovat zákazníka i mimo pracovní dobu a síť společnosti Xerox se stává v poslední době nutností, bez které si obchodní oddělení nemůže udržet dostatečnou konkurenceschopnost. Systém SuperOffice bude možné obsluhovat neomezeně přes webové rozhraní, rozvíjet tak vztah se zákazníky a to vše s vyšším důrazem na bezpečnost dat.
- **Reporty** – uživatelsky definované reporty nejsou dostatečné, a proto je nutné provést další analýzu reflektující požadavky jednotlivých uživatelů v rámci obchodních oddělení. Na základě této analýzy budou následně naprogramovány vhodné reporty zajišťující vyšší efektivitu práce jednotlivých uživatelů.
- **Licence** – v další fázi investic do systému je vhodné uvažovat o dokoupení licencí pro ostatní zaměstnance společnosti Xerox a rozvoj zapojení ostatních oddělení do systému. Při kontinuálním rostoucím trendu počtu zákazníků je nutné v budoucnu uvažovat o zřízení „Call Centra“, které by snížilo vytíženost pracovníků recepce a zároveň zvýšilo úroveň obslužnosti zákazníka. Zřízení profesionálního „Call Centra“ zvýší prestiž společnosti v očích zákazníků a posune tak vztah s klienty na vyšší úroveň.

## 5 Závěr

Celospolečenský vývoj je v uplynulých padesáti letech charakteristický globalizací, která způsobila propojení jednotlivých regionálních ekonomik. Dnešní možnosti komunikovat a obchodovat s celým světem s sebou přinesly mnoho výhod v podobě rozšíření nabídky zboží a služeb, jejich rostoucí kvalitu a dostupnost. Doprovodným efektem globalizace je zvýšení konkurence napříč odvětvími, což mělo za následek potřebu zabývat se konkurenční výhodou, jako rozhodujícím prostředkem k dosahování podnikatelských cílů. Transformační proces, který dal vzniknout novému společenskému uspořádání v podobě znalostní společnosti, přeměnil znalosti a práci s nimi v klíčový prvek k získání požadovaného konkurenčního postavení.

Každá společnost, která chce dosahovat dobrých ekonomických výsledků, se musí vážně zabývat problematikou intelektuálního kapitálu, jako nedílné součásti svých nehmotných aktiv. Diplomová práce byla vypracována s cílem podat ucelený přehled o intelektuálním kapitálu společnosti Xerox ČR, s apelem na analýzu vztahového kapitálu v podobě systému CRM. Společnost Xerox ČR je v rámci své organizační struktury a podnikové strategie ukázkovým příkladem organizace, která využívá všech složek intelektuálního kapitálu k získávání konkurenční výhody.

Analýza intelektuálního kapitálu ve společnosti Xerox spočívala v identifikaci jednotlivých složek IK, jejich následné deskripci a nastínění možného vývoje v blízké budoucnosti. Mezi hlavní devizy zkoumaného podnikatelského subjektu patří odklon od produktového nasměrování společnosti k orientaci na zákazníka a jeho potřeby.

Lidský kapitál je ve společnosti Xerox systematicky rozvíjen a podporován prostřednictvím integrovaného vzdělávacího programu E-learning, umožňujícímu každému zaměstnanci prohlubovat svoje znalosti. Tato aktivita společně s dodržováním zásad strategie Lean Six Sigma a vyspělou podnikovou kulturou přinesla Xeroxu příležitost ovládnout trh s komplexními řešeními pro správu dokumentů.

Ostatní složky IK, v podobě strukturálního a vztahového kapitálu, byly podrobeny finanční a funkcionální analýze, které prokázaly nesporné výhody obou složek IK a opodstatněnost jejich integrace do organizační struktury společnosti Xerox ČR. Systém řízení vztahů se zákazníky byl také zkoumán s ohledem na potřeby jednotlivých oddělení. Zpětná vazba



byla zajištěna dotazníkovým šetřením, provedeným napříč organizační strukturou společnosti. Závěry analýzy používaných systémů CRM, na korporátní i lokální úrovni, ukázaly potřebu neustálého aktualizování systémů reflektující individuální potřeby jednotlivých zaměstnanců. Výstupy dotazníkového šetření a analýzy funkcionality byly konzultovány se správcem systému CRM a členem vedení společnosti. Výsledkem této spolupráce bylo zformulování několika doporučení, vedoucích k optimalizaci strukturálního a vztahového kapitálu. Jako nejnaléhavější potřeba optimalizace bylo vyhodnoceno vytvoření softwarového rozhraní, které umožní synchronizaci jednotlivých databázových systémů CRM se systémem SAP. Propojení systémů strukturálního a vztahového kapitálu je možné uskutečnit nákupem komplexního softwarového řešení od jednoho dodavatele, což bude podle vyjádření společnosti Xerox realizováno ve střednědobém horizontu.

## 6 Seznam použité literatury

### Bibliografické zdroje

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
2. DOHNAL, Jan. *Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha : Grada, 2002. 161 s. ISBN 80-247-0401-3.
3. BUREŠ, Ivan; ŘEHULKA, Pavel. *10 ZLATÝCH PRAVIDEL PÉČE O ZÁKAZNÍKA : ANEB CRM V DIGITÁLNÍM VĚKU*. 2. vyd. Praha : Management Press, 2001. 160 s. ISBN 80-7261-056-2.
4. SCHULTZ, Theodore W. Investment in human capital. *The American Economic Review*. 1961, vol. 51, no. 1, s. 1-17. ISSN 1469-1930.
5. BECKER, Gary S. *Human Capital*. Vyd. 2. Chicago : American Economic Review, 1993. 272 s. ISBN 0-226-04120-4.
6. WESSLING , Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM* . 1. vyd. Praha : Grada, 2001. 196 s. ISBN 80-247-0569-9.
7. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha : Management Press, 2007. 400 s. ISBN 978-80-7261-169-3.
8. HRONÍČEK, František. *Rozvoj a vzdělání pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada, 2003. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
9. KAMENÍČEK, Jiří. *Lidský kapitál : Úvod do ekonomie chování*. 1. vyd. Praha : Karolinum, 2003. 250 s. ISBN 80-246-0449-3.
10. BECKMAN, Theodore. *Methodology For Knowledge Management*. 1. vyd. Alberta Canada : Science and Technology, 1997. 237 s.
11. LIEBOWITZ, Jay. *Knowledge Management Handbook* . 1. vyd. Adelphi, USA : University of Maryland University College, 1999. 328 s. ISBN 9780849302381
12. ROOS, Göran ; ROOS, Johan. Measuring your company. *Long Range Planning*. 1997, vol. 30, no. 3, s. 413-426 . ISSN 1479-4411.
13. TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2004. 131 s. ISBN 80-7179-884-3.
14. EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael Shawn . *Intellectual Capital : Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. 1st ed. New York : HarperBusiness, 1997. 225 s. ISBN 0-88730-841-4.

15. GREŠKOVÁ, Mirka. *Kognitívne východiská informačnej vedy : Mysel', inteligencia a život*. 1. vyd. Bratislava : Slovenská technická univerzita, 2007. 208 s. ISBN 978-80-227-2643-6.
16. WOOLF, Peter. *Knowledge Bases and Frameworks*. 1.vyd. Essex, UK : Havering College, 1990. 226 s.
17. MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostí v praxi..* 1. vyd. Praha : Professional Publishing, 2004. 155 s. ISBN 80-86419-51-7.
18. KOHOUTEK, Rudolf . *Osobnost člověka, jeho zdraví a vývoj jeho socializace v evropské společnosti*. vyd. 1. Brno : Institut mezioborových studií Brno, 2005. 234 s. ISBN 80-902936-7-0.
19. KLEIN, Rober; PRUSAK, Laurence. *Characterizing intellectual capital*. vyd.1. New York : Center for Business Innovation, 1994.
20. BUREŠ, Vladimír. *Znalostní management a proces jeho zavádění : Průvodce pro praxi*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 216 s. ISBN 978-80-247-1978-8.
21. JÍLEK, Jaroslav. Návrhy ukazatelů nové (digitální) ekonomiky. *Dynamický model nové ekonomiky*. 2002, roč. 80, č. 5, s. 198. ISSN 0322-788x.
22. BACH, Volker . *Customer Relationship Management in Der Praxis*. první vydání. Mnichov : Springer, 2000. 236 s. ISBN 978-3540673095.
23. STORBACKA, Kaj; LEHTINEN, Jarmo R. *Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha : Grada, 2002. 168 s. ISBN 80-7169-813-X.

### **Internetové zdroje**

1. ŠVEJNAR, Jan. *Anoproevropu.cz* [online]. Liberec : 2008 [cit. 2011-04-03]. Lidský kapitál a znalostní společnost. Dostupné z WWW: <[www.anoproevropu.cz/download/2008\\_09\\_19/svejnar.ppt](http://www.anoproevropu.cz/download/2008_09_19/svejnar.ppt)>.
2. BUREŠ, Vladimír. *Lide.uhk.cz* [online]. Hradec Králové : E+M Ekonomie a Management, 2003 [cit. 2011-04-04]. Dostupné z WWW: <[lide.uhk.cz/fim/ucitel/buresvl1/publications/IntellectualCapital.pdf](http://lide.uhk.cz/fim/ucitel/buresvl1/publications/IntellectualCapital.pdf)>. ISSN 1212-3609.

3. PUTMAN, Robert. Who killed civic America?. *Prospectmagazine.co.uk* [online]. 1996, č.6, [cit. 2011-04-04]. Dostupný z WWW: <[prospectmagazine.co.uk/1996/03/whokilledcivicamerica/](http://prospectmagazine.co.uk/1996/03/whokilledcivicamerica/)>.
4. Sdružení pro informační společnost. *Manifest znalostní společnosti : Co musí Česká republika udělat, aby obstála v globálním kapitalismu* [online]. Vyd.1. Praha : SPIS, 2004 [cit. 2011-04-04]. Dostupné z WWW: <[ictu.cz/fileadmin/docs/Projekty/Manifest\\_2004/manifest2004.pdf](http://ictu.cz/fileadmin/docs/Projekty/Manifest_2004/manifest2004.pdf)>.
5. *Businessinfo.cz* [online]. 2009 [cit. 2011-04-04]. Využití intelektuálního kapitálu organizace k rozvoji jejich inovačních aktivit. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/intelektualni-kapital-organizace-aktivit/1001663/52283/>>.<http://www.canik.cz/2007/10/19/deloitte-technology-fast-50-ce-rostouci-vyznam-lidskeho-kapitalu/#tabulka>
6. MLÁDKOVÁ, Ludmila. Virtuální sdílení tacitních znalostí . *Sdílení a proudění informací ve firemním sektoru* [online]. Vyd. 1. Praha : Ikaros, 2008 [cit. 2011-04-04]. Dostupné z WWW: <<http://www.ikaros.cz/virtualni-sdileni-tacitnich-znalosti-ludmila-mladkova>>. ISSN 1212-5075.
7. *Xerox* [online]. c1999-2011 [cit. 2011-04-04]. Xerox. Dostupné z WWW: <[xerox.cz](http://xerox.cz)>.
8. *Human Capital : How what you know shapes your life* [online]. Paříž : 2007 [cit. 2011-04-04]. Oecd.org. Dostupné z WWW: <[http://www.oecd.org/document/1/0,3746,en\\_21571361\\_37705603\\_41521985\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/1/0,3746,en_21571361_37705603_41521985_1_1_1_1,00.html)>.
9. KATOLICKÝ, Arnošt. *Volny.cz/akatolicky/ : Knowledge management* [online]. 2006 [cit. 2011-04-04]. Dostupné z WWW: <[http://www.volny.cz/akatolicky/KM\\_celek1.htm](http://www.volny.cz/akatolicky/KM_celek1.htm)>.
10. ROBINSON, Lesley. Význam informací: zvýšení hodnoty vaší organizace. *Ikaros* [online]. 2004, roč. 8, č. 5/2 [cit. 05.04.2011]. Dostupné z WWW: <<http://www.ikaros.cz/node/1663>>. ISSN 1212-5075.
11. JAHN, Martin , et al. *Rada pro výzkum a vývoj* [online]. Praha : Technologické centrum AV ČR, 2004 [cit. 2011-04-04]. Strategie hospodářského růstu České republiky. Dostupné z WWW: <[http://home.cerge-ei.cz/munich/TEXTY/2005\\_09\\_13\\_SHR\\_final.pdf](http://home.cerge-ei.cz/munich/TEXTY/2005_09_13_SHR_final.pdf)>.

## **7 Přílohy**

### **7.1 Seznam tabulek**

|  |    |
|--|----|
| Tabulka č. 1 Výřez žebříčku Technology Fast 50.....                        | 25 |
| Tabulka č. 2 Přehled nákladů spojených s pořízením CRM SuperOffice.....    | 44 |
| Tabulka č. 3 Produktová segmentace zákazníků.....                          | 49 |
| Tabulka č. 4 Přehled nejvýznamnějších zákazníků GraficArt segmentu.....    | 51 |
| Tabulka č. 5 Přehled nejvýznamnějších zákazníků NonGraficArt segmentu..... | 51 |
| Tabulka č. 6 Přehled respondentů dotazníku.....                            | 53 |
| Tabulka č. 7 Vzor dotazníku přínosu CRM ve společnosti Xerox.....          | 54 |
| Tabulka č. 8 Výsledek dotazníkového šetření.....                           | 55 |

### **7.2 Seznam obrázků**

|   |    |
|---|----|
| Obrázek č. 1 Názorné propojení dat, informací a znalostí..... | 14 |
| Obrázek č. 2 Vývoj disciplinované firemní kultury.....        | 27 |

### **7.3 Seznam grafů**

|   |    |
|---|----|
| Graf č. 1 Strategická mapa produktového portfolia.....          | 50 |
| Graf č. 2 Obrat segmentu GraficArt v období 2007 – 2010.....    | 51 |
| Graf č. 3 Obrat segmentu NonGraficArt v období 2007 – 2010..... | 52 |

## 7.4 Seznam příloh

Příloha č. 1 Tabulka Deloitte Technology Fast 50

|    | Společnost                             | Země            | Růst   | Typ podnikání                        |
|----|--|-----------------|--------|--------------------------------------|
| 1  | Blue Media Sp. z o.o.                  | Polsko          | 11226% | Software                             |
| 2  | Travelplanet.pl SA                     | Polsko          | 4798%  | Internet                             |
| 3  | UNIVERSAL K Ltd.                       | Bulharsko       | 2900%  | Communications/Networking            |
| 4  | eo Networks Sp. z o.o.                 | Polsko          | 1879%  | Software                             |
| 5  | o2.pl Sp. z o.o.                       | Polsko          | 1826%  | Internet                             |
| 6  | Assocom Kft.                           | Maďarsko        | 1605%  | Computers/Peripherals                |
| 7  | ESET spol. s r.o.                      | Slovensko       | 1466%  | Software                             |
| 8  | Internet Mall a.s.                     | Česká republika | 1368%  | Internet                             |
| 9  | AITIA International Zrt                | Maďarsko        | 1319%  | Software                             |
| 10 | Cleverlance Enterprise Solutions a.s.  | Česká republika | 1266%  | Software                             |
| 11 | MITON CZ, s. r. o.                     | Česká republika | 1218%  | Internet                             |
| 12 | Grupa Pracuj                           | Polsko          | 1132%  | Internet                             |
| 13 | IPESOFT, s.r.o.                        | Slovensko       | 1098%  | Software                             |
| 14 | Adverticum Zrt.                        | Maďarsko        | 862%   | Internet                             |
| 15 | Millennium 000, spol. s r. o.          | Slovensko       | 776%   | Internet                             |
| 16 | WDF - Web Design Factory, spol. s r.o. | Česká republika | 756%   | Internet                             |
| 17 | SOLVO Biotechnology                    | Maďarsko        | 694%   | Life Sciences                        |
| 18 | XAPT Maďarsko Kft.                     | Maďarsko        | 567%   | Software                             |
| 19 | eCard S.A.                             | Polsko          | 539%   | Internet                             |
| 20 | CVO Group                              | Maďarsko        | 521%   | Internet                             |
| 21 | SYMBIO Digital, s.r.o.                 | Česká republika | 489%   | Internet                             |
| 22 | HáziPatika.com Kft                     | Maďarsko        | 477%   | Internet                             |
| 23 | OPTOPOL Technology Sp. z o.o.          | Polsko          | 461%   | Semiconductor/Components/Electronics |
| 24 | ONLINET LTD                            | Maďarsko        | 397%   | Computers/Peripherals                |
| 25 | Advatech Sp. z o. o.                   | Polsko          | 335%   | Computers/Peripherals                |
| 26 | STUDENT AGENCY                         | Česká republika | 334%   | Internet                             |
| 27 | Adastra, s.r.o.                        | Česká republika | 327%   | Software                             |
| 28 | MicroStep-HDO, spol. s r. o.           | Slovensko       | 317%   | Software                             |
| 29 | ASIANA, spol. s r.o.                   | Česká republika | 303%   | Internet                             |
| 30 | Point System House Ltd.                | Maďarsko        | 299%   | Software                             |
| 31 | Merlin.pl SA                           | Polsko          | 298%   | Internet                             |
| 32 | Insia s.r.o.                           | Česká republika | 271%   | Internet                             |
| 33 | Aston ITM                              | Slovensko       | 269%   | Software                             |
| 34 | Et netera a.s.                         | Česká republika | 269%   | Software                             |
| 35 | Cleverbee s.r.o.                       | Česká republika | 248%   | Software                             |
| 36 | Logos a.s.                             | Česká republika | 237%   | Software                             |
| 37 | ITCE                                   | Bulharsko       | 233%   | Software                             |
| 38 | AARON GROUP                            | Česká republika | 213%   | Software                             |
| 39 | ULTRAZVUK,s.r.o.                       | Slovensko       | 195%   | Semiconductor/Components/Electronics |
| 40 | ANASOFT APR                            | Slovensko       | 177%   | Software                             |
| 41 | KROS a.s.                              | Slovensko       | 175%   | Software                             |
| 42 | Lursoft IT                             | Lotyšsko        | 172%   | Software                             |
| 43 | Interware Plc.                         | Maďarsko        | 163%   | Internet                             |
| 44 | Visicom a.s.                           | Slovensko       | 162%   | Software                             |
| 45 | E-card Ltd.                            | Bulharsko       | 162%   | Internet                             |
| 46 | UNICORN a.s.                           | Česká republika | 152%   | Software                             |
| 47 | FRACTAL                                | Česká republika | 142%   | Internet                             |
| 48 | Trask solutions s.r.o.                 | Česká republika | 140%   | Software                             |
| 49 | A.R. Hungária ZRT                      | Maďarsko        | 138%   | Software                             |
| 50 | ZOOM International                     | Česká republika | 125%   | Software                             |

Příloha č. 2: Přístupová hierarchie v rámci systému SuperOffice

Tabulka č. 1a přístupová práva Marketing specialist

| Jednotlivé karty | Moje data | Data mojí skupiny | Data ostatních skupiny |
|------------------|-----------|-------------------|------------------------|
| Společnost       | READ      | READ              | READ                   |
| Kontakty         | READ      | READ              | READ                   |
| Projekt          | READ      | READ              | READ                   |
| Členové projektu | READ      | READ              | READ                   |
| Výběr (export)   | NONE      | NONE              | NONE                   |
| Prodej           | READ      | READ              | READ                   |
| Aktivita         | UPDATE    | UPDATE            | UPDATE                 |
| Dokument         | READ      | READ              | READ                   |
| MIF              | READ      | READ              | READ                   |

Tabulka č. 2a SAO sales manager

|                  | Moje data | Data mojí skupiny | Data ostatních skupiny |
|------------------|-----------|-------------------|------------------------|
| Společnost       | READ      | READ              | READ                   |
| Kontakty         | UPDATE    | UPDATE            | NONE                   |
| Projekt          | UPDATE    | UPDATE            | NONE                   |
| Členové projektu | UPDATE    | UPDATE            | NONE                   |
| Výběr (export)   | READ      | READ              | NONE                   |
| Prodej           | UPDATE    | UPDATE            | NONE                   |
| Aktivita         | UPDATE    | UPDATE            | NONE                   |
| Dokument         | UPDATE    | UPDATE            | NONE                   |
| MIF              | READ      | READ              | NONE                   |

Tabulka č. 3a GMO sales manager

|                  | Moje data | Data mojí skupiny | Data ostatních skupiny |
|------------------|-----------|-------------------|------------------------|
| Společnost       | READ      | READ              | READ                   |
| Kontakty         | UPDATE    | NONE              | NONE                   |
| Projekt          | UPDATE    | READ              | READ                   |
| Členové projektu | UPDATE    | RAED              | READ                   |
| Výběr (export)   | READ      | NONE              | NONE                   |
| Prodej           | UPDATE    | READ              | READ                   |
| Aktivita         | UPDATE    | READ              | READ                   |
| Dokument         | UPDATE    | NONE              | NONE                   |
| MIF              | READ      | NONE              | NONE                   |

Tabulka č. 4a First line manager

|                  | Moje data | Data mojí skupiny | Data ostatních skupiny | Ostatní |
|------------------|-----------|-------------------|------------------------|---------|
| Společnost       | UPDATE    | UPDATE            | UPDATE                 | READ    |
| Kontakty         | UPDATE    | UPDATE            | UPDATE                 | NONE    |
| Projekt          | UPDATE    | CREATE            | CREATE                 | NONE    |
| Členové projektu | UPDATE    | CREATE            | CREATE                 | NONE    |
| Výběr (export)   | READ      | NONE              | NONE                   | NONE    |
| Prodej           | UPDATE    | CREATE            | NONE                   | NONE    |
| Aktivita         | UPDATE    | CREATE            | CREATE                 | NONE    |
| Dokument         | UPDATE    | CREATE            | CREATE                 | NONE    |
| MIF              | READ      | READ              | READ                   | NONE    |