

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra managementu a marketingu**



**Diplomová práce**

**Intelektuální kapitál**

**Ekaterina Gracheva**

© 2024 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Ekaterina Gracheva

Ekonomika a management

Název práce

**Intelektuální kapitál**

Název anglicky

**Intellectual Capital**

---

### Cíle práce

Cílem teoretické části práce je v teoretické rovině vymezit problematiku intelektuálního kapitálu z pohledu odborných autorů.

Cílem praktické části práce je zhodnotit intelektuální kapitál ve zvoleném podniku / odvětví a navrhnout vlastní doporučení ke zlepšení zkoumané oblasti.

### Metodika

Práci tvoří dvě hlavní části, teoretická a praktická. Praktická část práce bude zpracována na základě dosažených výsledků z kvantitativního/kvalitativního výzkumu. Práce bude vypracována v níže uvedených postupových krocích za využití vědeckých metod.

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

**Doporučený rozsah práce**

60 – 80 stran

**Klíčová slova**

intelektuální kapitál, řízení intelektuálního kapitálu, měření intelektuálního kapitálu, vykazování intelektuálního kapitálu, znalostní ekonomika, znalostní management

---

**Doporučené zdroje informací**

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- BUREŠ, Vladimír; ČESKÁ SPOLEČNOST PRO SYSTÉMOVOU INTEGRACI. *Znalostní management a proces jeho zavádění : průvodce pro praxi*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1978-8.
- KOZEL, Roman. *Moderní marketing : výzkum : nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-.
- MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostí v praxi*. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-51-7.
- MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostních pracovníků*. V Praze: C.H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-013-3.
- PETŘÍKOVÁ, Růžena. *Moderní management znalostí : (principy, procesy, příklady dobré praxe)*. Praha: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-011-9.
- RICCERI, F. *Intellectual Capital and Knowledge Management: Strategic Management of Knowledge Resources*. 1st ed. New York: Routledge, 2008. ISBN 978-0-203-92930-8 (eb.).
- TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí*. Praha: C.H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-884-3.
- TRUNEČEK, Jan. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. [Praha]: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-67-3.
- VYMĚTAL, Jan; DIAČKOVÁ, Anna; VÁCHOVÁ, Miriam. *Informační a znalostní management v praxi*. Praha: LexisNexis CZ, 2005. ISBN 80-86920-01-1.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2022/23 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Kateřina Kuralová, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 3. 6. 2022

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 27. 10. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 31. 03. 2024;

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Intelektuální kapitál“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na jejím konci. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze 31. 3. 2024

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala paní Ing. Kateřině Kuralové, Ph.D., za její odborné vedení, cenné připomínky a odborné rady při vypracování diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat majitelce vybrané společnosti za vstřícnost, za ochotu ke spolupráci a za to, že mi poskytla všechny potřebné informace.

# Intelektuální kapitál

## Abstrakt

V dnešní éře globalizace a intenzivní konkurence jsou klíčové nehmotné zdroje, které umožňují firmám odlišit se a udržet si konkurenční výhodu. Každý podnik stojící před výzvou udržet si pozici na trhu, bez ohledu na jeho velikost, musí rozvíjet komplexní strategie, jež zahrnují efektivní využívání jak hmotných, tak nehmotných aktiv. Tato diplomová práce se věnuje intelektuálnímu kapitálu, který představuje spojení těchto zdrojů a hraje zásadní roli v procesu tvorby hodnoty, zvyšování efektivity a posilování postavení podniku na trhu. První část práce předkládá ucelený pohled na to, co vlastně představuje intelektuální kapitál, jaký má význam a jaké role hraje v moderním podnikání. Dále se práce zaměřuje na praktickou analýzu řízení a prezentace intelektuálního kapitálu ve vybrané společnosti. Tato analýza kombinuje tři metody: hloubkové rozhovory s managementem, rešerši firemních dokumentů a manuálů a také zpětnou vazbu získanou prostřednictvím dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. Získané poznatky z analýzy poskytují základ pro formulaci hodnocení stávajícího stavu společnosti a konkrétních doporučení, jak lépe spravovat a zviditelnit intelektuální kapitál v rámci podniku. Cílem těchto doporučení je nejen zlepšit interní procesy a efektivitu, ale také podpořit udržitelný růst a zvýšit tržní hodnotu společnosti.

**Klíčová slova:** intelektuální kapitál, řízení intelektuálního kapitálu, měření intelektuálního kapitálu, vykazování intelektuálního kapitálu, znalostní ekonomika, znalostní management

# Intellectual capital

## Abstract

In today's era of globalization and intense competition, intangible assets are key to enabling companies to differentiate themselves and maintain a competitive edge. Regardless of size, every business facing the challenge of maintaining its market position must develop comprehensive strategies that include the effective use of both tangible and intangible assets. This thesis focuses on intellectual capital, which represents the combination of these resources and plays a crucial role in the value creation process, enhancing efficiency, and strengthening the company's market position. The first part of the thesis presents a comprehensive view of intellectual capital, its importance, and role in modern business. Subsequently, the work focuses on a practical analysis of managing and reporting intellectual capital in a selected company. This analysis combines in-depth interviews with management, examination of company documents and manuals, and feedback obtained through a survey among employees. The insights gained from the analysis provide a basis for evaluating the current state of the company and formulating specific recommendations on how to better manage and make intellectual capital more visible within the enterprise. The aim of these recommendations is not only to improve internal processes and efficiency but also to support sustainable growth and increase the company's market value.

**Keywords:** intellectual capital, management of intellectual capital, measurement of intellectual capital, reporting of intellectual capital, knowledge economy, knowledge management

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>10</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
2.1 Cíl práce .....	12
2.2 Metodika.....	12
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>14</b>
3.1 Data, informace a znalosti .....	14
3.1.1 Data .....	14
3.1.2 Informace .....	14
3.1.3 Znalosti.....	15
3.1.4 Znalostní řízení .....	16
3.1.5 Znalostní ekonomika.....	17
3.2 Intelektuální kapitál .....	19
3.2.1 Definice intelektuálního kapitálu .....	19
3.3 Členění intelektuálního kapitálu.....	20
3.3.1 Lidský kapitál.....	22
3.3.2 Strukturální kapitál.....	25
3.3.3 Vztahový kapitál .....	26
3.4 Způsoby měření intelektuálního kapitálu .....	27
3.4.1 Balanced Scorecard .....	27
3.4.2 Intelektuální potenciál přidané hodnoty.....	33
3.4.3 Skandia Navigator .....	35
3.4.4 The Intangible Assets Monitor.....	36
3.5 Vykazování intelektuálního kapitálu .....	37
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>40</b>
4.1 Charakteristika společnosti Luxury Beauty .....	40
4.1.1 Základní informace a historie .....	40
4.1.2 Vedení a zaměstnanci společnosti .....	41
4.1.3 Finanční analýza .....	42
4.2 Aktuální stav intelektuálního kapitálu.....	44
4.2.1 Lidský kapitál.....	44
4.2.2 Strukturální kapitál.....	53
4.2.3 Vztahový kapitál .....	57
<b>5 Zhodnocení a doporučení .....</b>	<b>70</b>
5.1 Zhodnocení výsledků výzkumu.....	70
5.1.1 Lidský kapitál.....	70



5.1.2	Strukturální kapitál .....	72
5.1.3	Vztahový kapitál .....	73
5.1.4	Intelektuální kapitál jako celek .....	75
5.2	Doporučení pro řízení intelektuálního kapitálu.....	76
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>84</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>85</b>
<b>8</b>	<b>Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk.....</b>	<b>93</b>
8.1	Seznam obrázků .....	93
8.2	Seznam tabulek .....	93
8.3	Seznam grafů.....	93
8.4	Seznam použitých zkratk.....	94
<b>9</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>95</b>

# 1 Úvod

V posledních letech získává termín *intelektuální kapitál* stále větší popularitu v kontextu rostoucího významu lidského faktoru. Vzhledem k intenzivní konkurenci jsou zaměstnanci vnímáni jako nejcennější aktivum podniku. Tento trend naznačuje, že konkurenční výhodu lze dosáhnout pouze prostřednictvím neustálého rozvoje a přítomnosti vysoce inteligentních a kompetentních pracovníků, označovaných jako nositelé vysokého intelektuálního kapitálu (Berka, 2010). Podle Otakara Němce (2003) lidstvo vstupuje do éry informačních technologií a specializovaných know-how. Odvětví jako informační a komunikační technologie, specializované bankovníctví, biotechnologie a výzkum a vývoj v automobilovém průmyslu patří mezi nejziskovější a nejrychleji se rozvíjející oblasti.

Intelektuální kapitál, který reprezentuje nehmotné zdroje firmy, začal být více oceňován teprve nedávno. V minulosti jeho důležitost nebyla plně uznávána, a to hlavně kvůli problémům s posuzováním jeho hodnoty a s analýzou jeho složité struktury. Na rozdíl od hmotných aktiv, jako jsou stroje a budovy, intelektuální kapitál se skládá z mnoha obtížně kvantifikovatelných prvků. Nicméně v reakci na neustále se měnící tržní podmínky a rostoucí konkurenci je nezbytné, aby se podniky všech velikostí aktivně zaměřily na správu a rozvoj svého intelektuálního kapitálu. Porozumění a správné řízení intelektuálního kapitálu se stává zásadním pro udržení konkurenceschopnosti a zajištění dlouhodobého úspěchu na trhu.

První kapitola se věnuje klíčovým složkám problematiky intelektuálního kapitálu v rámci organizace. Detailně se zde rozebírají data, informace a znalosti, které tvoří základní stavební kameny intelektuálního kapitálu. Dále kapitola poskytuje definice a členění intelektuálního kapitálu, rozlišuje mezi jeho různými typy a formami. Kromě toho se zde objevují metodiky a přístupy k měření intelektuálního kapitálu, které umožňují jeho kvantifikaci a hodnocení v kontextu podnikového prostředí. Kapitola také popisuje problematiku vykazování intelektuálního kapitálu, což zahrnuje jeho integraci do firemních výkazů a zpráv, aby byla zajištěna transparentnost a lepší porozumění jeho hodnotě pro stakeholdery.

Pro analýzu intelektuálního kapitálu v reálném prostředí byla zvolena společnost Luxury Beauty s.r.o. (dále Luxury Beauty) Tato analýza se zaměřila na obě pobočky firmy a zkoumala nejen jejich lidský, strukturální a vztahový kapitál, ale také nástroje a metody, které využívají ve svém každodenním fungování. Pro společnost Luxury Beauty, která se

specializuje na poskytování prémiových kosmetických a beauty služeb, je nezbytné rozpoznat a efektivně řídit svůj intelektuální kapitál, aby si udržela vedoucí pozici na trhu a podpořila svůj dlouhodobý růst.

Intelektuální kapitál společnosti Luxury Beauty zahrnuje široké spektrum nemotných zdrojů – od know-how a odborných znalostí jejích kosmetiček přes vztahy se zákazníky až po firemní kulturu a brand, který je synonymem kvality a exkluzivity v oblasti beauty služeb. Tento kapitál je základem pro inovace a poskytování vysoce kvalitních služeb, jež od společnosti očekávají zákazníci.

## 2 Cíl práce a metodika

### 2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je zhodnotit intelektuální kapitál ve společnosti Luxury Beauty a navrhnout konkrétní doporučení pro zlepšení v této oblasti.

Dílčí cíle práce:

- 1) vypracovat teoretické základy, které se týkají problematiky intelektuálního kapitálu;
- 2) představit a popsat vybranou společnost;
- 3) posoudit finanční situaci vybraného subjektu;
- 4) charakterizovat oblasti intelektuálního kapitálu ve zkoumaném subjektu;
- 5) zhodnotit proces řízení a vykazování intelektuálního kapitálu ve vybrané společnosti.

### 2.2 Metodika

Diplomová práce vznikla na základě následujících postupných kroků:

- 1) Teoretická východiska.

Byly identifikovány klíčové pojmy týkající se problematiky intelektuálního kapitálu a uvedeny jejich definice, což bylo základem pro pochopení dalších etap výzkumu. Provedená rešerše se zaměřila na data, informace a znalosti, jakož i na znalostní ekonomiku a management. Dále se zabývala intelektuálním kapitálem včetně jeho oblastí, složek, metod měření, uchování a vykazování z pohledu různých autorů.

- 2) Charakteristika společnosti.

Představení a popis společnosti Luxury Beauty zahrnoval její historii, misi, vizi, klíčové aktivity a strukturu.

- 3) Hodnocení finančního stavu společnosti podle Sedláčkovy metodiky (2003):

Informace pro analýzu finančního zdraví společnosti byly odvozeny z finančních výkazů firmy za období 2018–2022, které zahrnovaly údaje jako zisk, příjmy, tržby nebo celková hodnota majetku a vlastního kapitálu. Na základě těchto dat byly následně vypočítány klíčové ukazatele ziskovosti, jako je ROA (return on assets – návratnost aktiv), ROE (return on equity – návratnost vlastního kapitálu) a ROS (return on sales – návratnost tržeb), aby bylo možné posoudit celkový finanční stav společnosti.

#### 4) Hlubkový rozhovor s vedením společnosti a analýza dokumentů.

Hlubkový rozhovor s majitelkou společnosti byl uskutečněn podle metodiky autorů Smitha, Flowerse a Larkina (2009). Příprava rozhovorů zahrnovala tvorbu seznamu primárních otázek a sekundárních podotázek. Primární otázky byly navrženy tak, aby odpovědi na ně zajistily, že výzkumník získá komplexní přehled o zkoumaném tématu, zatímco podotázky by měly podpořit respondenta v tom, aby dokázal lépe rozvinout, popřípadě upřesnit své sdělení. Na základě tohoto rozhovoru a analýzy interních dokumentů byly identifikovány tři oblasti intelektuálního kapitálu z pohledu majitelky Luxury Beauty: lidský, strukturální a vztahový kapitál, včetně jejich specifických složek.

#### 5) Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti.

Dotazník pro zaměstnance byl sestaven na základě Nenadálovy metodiky (2004), která je zaměřena na zjišťování postojů a názorů zaměstnanců k různým aspektům jejich práce a prostředí v rámci organizace. Dotazník obsahoval celkem 23 otázek, jež byly rozděleny do tří hlavních kategorií: lidský kapitál (9 otázek), strukturální kapitál (7 otázek) a vztahový kapitál (7 otázek). Tyto kategorie byly zvoleny s cílem hloubkově analyzovat a porozumět různým dimenzím intelektuálního kapitálu a jejich vlivu na spokojenost a výkonnost zaměstnanců. Dotazník kombinoval uzavřené i otevřené otázky, což umožňovalo zaměstnancům vyjádřit konkrétní návrhy a postřehy. Výsledky byly zpracovány a prezentovány pomocí koláčových grafů, rozdělených do pěti úrovní souhlasu, což usnadňovalo analýzu a interpretaci dat.

#### 6) Provedení zhodnocení a formulace doporučení.

Poslední část práce se věnovala zhodnocení aktuálního stavu intelektuálního kapitálu ve společnosti, který vychází z výsledků výzkumu, a formulaci doporučení, jež by měla přispět k jeho relevantnímu řízení. V této části byl současný stav intelektuálního kapitálu shrnut a autorka ohodnotila úroveň dílčích kritérií každé složky intelektuálního kapitálu. Byly vytvořeny tři tabulky, které se týkají lidského, strukturálního a vztahového kapitálu a ukazují hodnocení jednotlivých kritérií na škále od 1 do 5, kde 5 je nejvyšší možné hodnocení. Jako součást doporučení pro společnost byl vypracován návrh, který by v případě realizace měl zlepšit řízení a vykazování intelektuálního kapitálu.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Data, informace a znalosti

Data, informace a znalosti jsou tři související pojmy, které se často zaměňují, přitom mají odlišné významy. Pochopení rozdílů mezi těmito pojmy je pro firmu i její zaměstnance zásadní, aby mohli činit informovaná rozhodnutí a zlepšovat svůj výkon.

#### 3.1.1 Data

Data jsou zaznamenávána symboly a údaji o signálu. Symboly zahrnují slova (prostřednictvím textu nebo řeči), čísla, diagramy a obrázky (statické nebo jako videa), které jsou základními stavebními kameny komunikace. Data mohou být získána čtením, pozorováním, měřením, výpočtem, kreslením, vážením atd. Signály zahrnují snímání světla, zvuku, čichu, chuti a hmatu senzory a smysly. Hlavním úkolem dat je zaznamenávat činnosti nebo situace a snažit se zachytit jejich skutečný obraz. Data zobrazují stavy objektů či probíhající procesy v realitě, proto lze říct, že všechna data jsou historická, pokud se nepoužívají pro ilustrační účely, například pro prognózu (Liew, 2007).

Data jsou jako produkt lidské činnosti určeny lidem a mají inherentní hodnotu. Tato hodnota je odvozena z nákladů na jejich získání, uchovávání a údržbu, stejně jako z jejich užitečnosti a informačního obsahu. Proto mohou být data také předmětem obchodu (Sklenák a kol., 2001).

Data jsou často považována za tzv. suroviny, ze kterých lze odvozovat informace a znalosti. Data sama o sobě však často bez kontextu a interpretace postrádají smysl. Abychom získali z dat užitečné informace, musí být organizována, analyzována a interpretována správným způsobem, který dává uživateli smysl. Tedy jako u každého produktu lidské činnosti je nutné pro jeho zpracování vynaložit určitou práci, která má smysl jenom tehdy, že se jejím prostřednictvím vytvoří určitá užitná hodnota (Šperka a Halaška, 2018).

#### 3.1.2 Informace

Informace lze definovat jako zpracovaná data, která jsou organizována nebo interpretována tak, aby byla užitečná. Poskytují odpovědi na základní otázky – *kdo*, *co*, *kde* a *kdy*. Tímto způsobem se z obecných dat stávají konkrétní informace, které mohou být použity k informovanému rozhodování, pochopení situací nebo řešení problémů. Přestože

jsou informace pro informované rozhodování zásadní, jejich užitečnost se může lišit v závislosti na kontextu a potřebách uživatele. Užitečnost informací se měří jejich schopností přinášet hodnotu nebo řešení v konkrétním kontextu, a proto může být subjektivně vnímána různě různými lidmi nebo v různých situacích (Bellinger, Castro a Mills, 2003).

Jak uvedli Davenport a Prusak (1998), informace lze chápat jako zprávu, ať už jde o text, zvuk nebo obraz. Každá zpráva má svého odesílatele a příjemce. Cílem informace je ovlivnit příjemce – změnit jeho pohled nebo chování. Informace jsou v podstatě užitečná data, která přinášejí nové poznání. To, zda je zpráva považována za informaci, závisí na tom, jak ji příjemce vnímá. Něco, co autor může považovat za informaci, může příjemce vidět jen jako nepodstatný šum. Nakonec je to příjemce, kdo rozhoduje o tom, zda získal skutečnou informaci, která mu přináší něco nového.

Jak upozornil Marchionini (2006), dostupnost informací hraje klíčovou roli ve společnosti, protože umožňuje lidem a organizacím provádět informovaná rozhodnutí a přijímat správné kroky. Díky rozvoji digitálních technologií je dnes získávání informací jednodušší než kdykoliv předtím, proto není snadné si z obrovského množství dostupných informací vybrat ty, které jsou opravdu důležité a spolehlivé. Je proto nezbytné, aby si lidé osvojili dovednosti a znalosti, jež jim umožní efektivně spravovat a využívat informace v jejich osobním i profesním životě. Proto se informační gramotnost stává klíčovým faktorem při určování úspěchu jednotlivce v 21. století.

Z toho lze usuzovat, že informace představují srozumitelná a použitelná data v kontextu. Pro různé účely mohou lidé využívat velmi odlišné informace v důsledku subjektivních znalostí, které jsou založeny na hodnotách, zkušenostech, názorech, teoretických poznatcích, tvůrčím myšlení a v neposlední řadě také na intuici. Data představují fakta o událostech bez vztahu k jiným věcem, zatímco informace představují porozumění vztahům mezi určitými fakty, jejich příčinami a následky (Marchionini, 2006).

### 3.1.3 Znalosti

Podle Bellingera, Castra a Millse (2003) je znalost vhodným souborem informací, jejichž cílem je být užitečnými. Znalost představuje aplikaci dat a informací, která odpovídá na otázku *jak*. Jinými slovy lze říct, že znalost je schopnost člověka užitečně využívat své zkušenosti, odbornosti a vzdělání jako rámec pro hodnocení dat a informací, které pomohou definovat nastalou situaci a odpovídat na ni. Znalosti tedy představují poznání, schopnost jednání (know-how) a porozumění, které se nacházejí v mysli. Účelem znalostí je zlepšit

život jedince a v kontextu podnikání vytvořit nebo zvýšit hodnotu společnosti. Stručně řečeno – konečným účelem znalostí je *vytvářet hodnoty*.

Mládková (2005, s. 7) uvádí, že „*znalost je informace plus to, s čím v lidském mozku integruje, tedy naše předchozí znalosti a dovednosti, zkušenosti, mentální modely, vztahy, hodnoty, principy, podle kterých žijeme, to, v co věříme atd. Znalost má vždy úzkou vazbu na činnost a emoce. Je vázána na lidskou mysl*“.

Každá znalost má tzv. *explicitní* a *tacitní* dimenzi. Dvořák (2013) ve svém článku popisuje explicitní znalosti jako znalosti, které odpovídají vědomým dovednostem a schopnostem člověka. Lze je jednoduše vypovědět, předat dál a také kombinovat. Na tomto základě pak můžeme vytvářet novou explicitní znalost. Podle Mládkové (2005) jsou tacitní znalosti – na rozdíl od explicitních znalostí, které lze skladovat v určitém informačním systému (např. v databázi) – vždycky vázané na jedince nebo skupinu lidí s idejemi, hodnotami, činnostmi, emocemi a postupy. Tacitní znalost je interpretovaná v hlavě člověka, následně ji nelze plně sdílet nebo skladovat v informačním systému, neboť každý člověk si vytváří své vlastní tacitní znalosti.

Bureš (2007) kromě dat, informací a znalostí rozlišuje i moudrost, kterou definuje jako schopnost klást si otázky, na které nejsou snadné odpovědi, rozlišovat, co je dobré a co je špatné – morálka, principy. Vejlupek (2005) zobrazuje všechny tyto pojmy v grafu (viz obrázek 1).

Obrázek 1 Data, informace, znalost a moudro



Zdroj: Vejlupek (2005)

### 3.1.4 Znalostní řízení

Označení *znalostní řízení* je překladem výrazu *knowledge management*, který pochází z anglosaských zemí. Mezi termíny *znalostní řízení* a *řízení znalostí* existuje rozdíl. I když



se oba termíny týkají správy a efektivního využívání znalostí v organizaci, mají odlišný důraz a zaměření (Bureš, 2007).

Znalostní řízení se zaměřuje na procesy, nástroje a techniky pro správu a sdílení znalostí v organizaci. Thomas Davenport (1994, s. 120) při formování systémů znalostního řízení navrhl definici, která se používá dodnes: „*Znalostní řízení je proces shromažďování, šíření a efektivního využívání znalostí.*“ O několik let později skupina kolem Gartnera (1996) představila podrobnější definici: „*Znalostní řízení je systém, který zahrnuje integrovaný přístup k vyhledávání, shromažďování, vyhodnocování, obnově a distribuci všech informačních aktiv podniku. Tato aktiva mohou zahrnovat databáze, dokumenty, zásady, postupy, znalosti a zkušenosti jednotlivých zaměstnanců, které nebyly dříve zaznamenány.*“

Podle Grublové a Franka (2009) lze znalostní management chápat jako systematický proces vyhledávání, výběru, organizace, koncentrace a prezentace poznatků způsobem, který pomáhá organizacím zvyšovat úroveň toho, jak zaměstnanci rozumí konkrétním oblastem.

Na druhou stranu, řízení znalostí (management znalostí) se zaměřuje na strategické vedení v organizaci. Řízení znalostí klade důraz na vedení a schopnost nejen formulovat a implementovat strategie, které se týkají využívání znalostí, ale také motivovat zaměstnance ke sdílení a využívání znalostí. V tomto smyslu je důležité vytvářet prostředí, jež podporuje kreativitu a inovace. Pojem řízení znalostí se zabývá aktivitami, které vedou k maximalizaci využití intelektuálního kapitálu za účelem zvýšení výkonnosti podniku.

Z toho vyplývá, že termín řízení znalostí je součástí oblasti znalostního řízení, přičemž se zaměřuje na strategický aspekt vedení a rozvoje organizace, jenž je založen na znalostech. Znalostní řízení představuje širší pojem, který zahrnuje procesy a nástroje pro správu znalostí.

### **3.1.5 Znalostní ekonomika**

Podle Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (1996) je znalostní ekonomie dynamický a multidisciplinární obor, který se zabývá výzkumem, tvorbou, sdílením a využíváním znalostí jako strategického zdroje pro inovaci a ekonomický růst. Současná světová ekonomika je víc než kdy dříve závislá na produkci, distribuci a využívání informací a znalostí. Ekonomové aktivně hledají základy ekonomického růstu a rozšiřují tradiční produktivní rámec, který se zaměřuje na práci, kapitál, energii a materiály, o aspekt znalostí. Jednadvacáté století je charakterizováno přechodem do znalostní ekonomiky, kde se velké investice soustředí spíše na nehmotná než na materiální aktiva. Investice do znalostí skutečně

mohou zvýšit výrobní kapacitu ostatních výrobních faktorů a vést k vyšším výnosům, což je klíčem k dlouhodobému ekonomickému růstu (OECD, 1996).

Podle Masuyamy, Vandenbrinka a Yue (2001) je v ekonomice založené na znalostech klíčovým vstupem do výroby nehmotný kapitál, jako jsou znalosti a lidský kapitál, spíše než práce nebo fyzický kapitál. Zlepšení produktivity a ekonomického růstu tedy závisí na zvýšení tohoto nehmotného kapitálu, což znamená schopnost inovovat, vytvářet a shromažďovat znalosti. Průmysl náročný na znalosti, jako jsou informační technologie, se stává strategickým odvětvím, zatímco zvyšování obsahu znalostí v tradičních odvětvích se mj. stává politickým cílem. Autoři tvrdí, že stát by se měl soustředit zejména na rozvoj technologií a znalostí v odvětvích služeb, jako je bankovníctví, pojišťovnictví a makléřství, a podporovat pokrok v oblasti informačních technologií a internetu.

Lavrova (2012) ve svém článku tvrdí, že současná ekonomická situace klade stále větší požadavky na rozvoj znalostní ekonomiky a vzdělávacího potenciálu zemí. Světové společnosti v současné době již nejen vypracovává strategie pro rozvoj ekonomiky znalostí, ale také buduje systém hodnocení dosažených výsledků. Světovou bankou byl vyvinut tzv. index ekonomiky znalostí (KEI – knowledge economy index) pro porovnání rozvoje této ekonomiky. KEI ukazuje potenciál zemí a jejich schopnosti adaptovat, generovat, šířit a využít znalosti při výrobě inovativního zboží v procesu ekonomického rozvoje. Tento ukazatel zahrnuje hodnocení:

- 1) generování ekonomických stimulů a institucionálních režimů – jde o celkové ekonomické prostředí, které podporuje volný pohyb znalostí, implementaci informačních a komunikačních technologií a rozvoj podnikání;
- 2) vzdělávacích programů – potažmo existenci vzdělaného a odborně připraveného obyvatelstva schopného vytvářet, distribuovat a využívat znalosti;
- 3) inovační činnosti a implementace technologií na trh – a to prostřednictvím sítě výzkumných center, univerzit, soukromých firem a organizací, které se zabývají vytvářením nových znalostí, a přizpůsobováním místním potřebám;
- 4) rozvoje informační a technologické infrastruktury – tedy zdrojů, jež zajišťují komunikaci, šíření a zpracování informací.

## 3.2 Intelektuální kapitál

### 3.2.1 Definice intelektuálního kapitálu

Intelektuálním kapitálem a jeho stále rostoucím významem v podnikových procesech se zabývala celá řada autorů, kteří ho zjednodušeně definují pouze jako rozdíl mezi tržní a účetní hodnotou firmy. L. Edvinsson a P. Sullivan (1996) ve své společné práci nazývají intelektuální kapitál souborem znalostí, které lze převést na nějakou hodnotu pro firmu. N. Bontis (1998) prezentuje tento kapitál jako touhu po efektivním využití znalostí.

Kozyrev a Makarov (2003) definují IK jako systém vztahů a interakcí ekonomických subjektů, který se týká racionálního a udržitelného využívání kapitálu, jenž je založen na progresivním rozvoji vědy, pro produkci konkurenceschopných statků a služeb. Přispívá také ke zlepšování životní úrovně a k řešení problémů nerovnoměrného globálního a regionálního rozvoje na základě personalizovaných ekonomických zájmů subjektů.

Alekseeva (2019) uvádí podobnou definici. Podle něj se jedná o ekonomické vztahy, které se týkají zlepšení výsledků duševní (tvůrčí) činnosti a mají formu duševního vlastnictví. Tyto vztahy vznikají mezi nositeli intelektuálního kapitálu a jejich potenciálními spotřebiteli.

Alekseeva (2019) poukazuje na vývojní změny v chápání konceptu intelektuálního kapitálu. Původně byl vnímán jako soubor individuálních schopností jednotlivce. Nicméně v dnešní době je tento koncept zkoumán z různých perspektiv, které zahrnují majetek, systém vztahů, lidský kapitál, co se týče schopností a výsledků, jež přinášejí, a mnoho dalších faktorů.

Vomáčková a Barták (2007) uvádějí, že intelektuální kapitál vyjadřuje reálnou tržní hodnotu podniků, která závisí na ochotě nositelů lidského kapitálu využívat své kapitálové zdroje ve prospěch dané firmy.

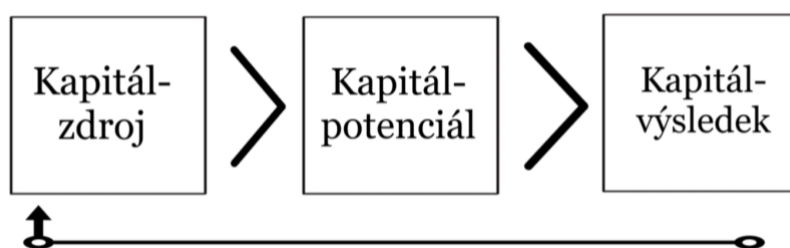
Intelektuální kapitál může být definován jako soubor klíčových faktorů, které hrají rozhodující roli při dosahování cílů podniku (Rosárdio, 2008).

Hlínová (2005) ve své disertační práci dochází k následujícím závěrům:

- intelektuální kapitál je souhrnem lidského potenciálu, který v sobě obsahuje dovednosti, znalosti, vloh, zkušenosti a informace;
- míra využití intelektuálního kapitálu zaleží na ochotě jedinců tento potenciál používat;
- rozvoj tohoto kapitálu je přímo ovlivněn pracovním prostředím.

Na obrázku 2 je znázorněn proces výroby a reprodukce intelektuálního kapitálu. Zpočátku je tento kapitál prezentován jako zdroj, který může představovat potenciál vzhledem k určitým okolnostem. Jakmile je kapitál realizován, stává se výsledkem. Tento výsledný kapitál se však zároveň stává zdrojem, který může být využit k dalšímu přírůstku intelektuálního kapitálu. Jednotlivci s jejich vrozenými a získanými schopnostmi, dovednostmi a znalostmi mohou být považováni za kapitálové zdroje. Když jsou jedinci zaměstnanci organizace, jejich schopnosti, dovednosti a znalosti se stávají kapitálovým potenciálem, avšak pouze v oblastech, které jsou relevantní pro konkrétní práci. „Materializované“ znalosti zaměstnance, jako je duševní vlastnictví, dokumenty, databáze a shromážděné informace, se spolu s novými znalostmi získanými během práce stávají výsledkem intelektuálního kapitálu a zároveň jeho zdrojem. Během pohybu kapitálu z jedné fáze do druhé se také vytváří hodnota. Kapitálový zdroj může být hodnocen z hlediska nákladů, což představuje nákladový přístup k ocenění. Kapitálový potenciál umožňuje využít výnosový a tržní přístup: výnosy zatím nebyly realizovány, ale je možné předpokládat jejich budoucí přijetí a porovnávat je s jinými podobnými společnostmi. Nicméně odhady v tomto případě často vykazují široký rozsah. Výsledný kapitál přeměňuje očekávání do existujícího aktiva, které lze identifikovat, izolovat a v některých případech prodat (Novgorodov, 2017).

Obrázek 2 Etapy výroby a reprodukce intelektuálního kapitálu



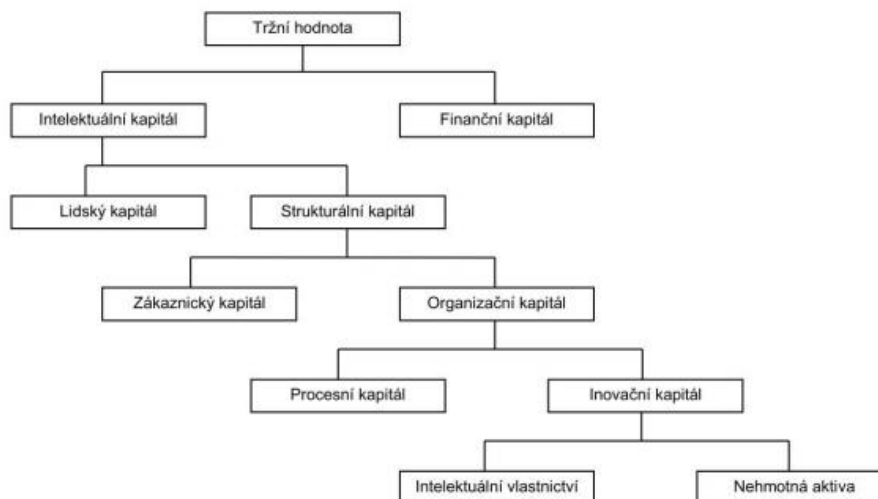
Zdroj: vlastní zpracování podle Novgorodova (2017)

### 3.3 Členění intelektuálního kapitálu

V pochopení intelektuálního kapitálu a jeho řízení na operativní i strategické úrovni hraje klíčovou roli jeho struktura a jednotlivé složky. Existuje mnoho různých způsobů, jak tento kapitál kategorizovat, a každý autor přináší více či méně významné odlišnosti. Jedním z nejznámějších modelů je *Scandia Value Scheme* vyvinutý Leifem Edvinssonem pro švédskou pojišťovnu Skandia. Tento model identifikuje následující složky intelektuálního

kapitálu: lidský, strukturální, zákaznický, organizační, procesní a inovační kapitál. Tyto složky představují klíčové aspekty, které tvoří celkový intelektuální kapitál organizace, viz obrázek 3 (Bureš, 2007).

Obrázek 3 Konstrukce modelu Scandia Value Scheme



Zdroj: Bureš, 2007

V oblasti členění intelektuálního kapitálu bylo provedeno mnoho studií, takže existuje řada různých přístupů k tomuto tématu. Mezi tyto přístupy patří například modely vyvinuté Leifem Edvinssonem, Karl-Erikem Sveibym, Dalem Neefem a dalšími autory. Každý z nich přinesl svůj unikátní pohled na strukturu intelektuálního kapitálu a jeho složky. Nicméně pro detailní popis byl zvolen přístup, který navrhl Bontis (1999). Ten rozděluje intelektuální kapitál do tří hlavních složek: lidské, strukturální a vztahové. Bontisův přístup poskytuje komplexní rámec pro analýzu a řízení intelektuálního kapitálu ve firmách a organizacích, přičemž ho často využívají manažeři a výzkumníci, kteří se zabývají touto problematikou.

Tabulka 1 názorně ukazuje rozdělení jednotlivých prvků kapitálu podle tří uvedených oblastí:

Tabulka 1 Definice kategorií a prvků intelektuálního kapitálu

Oblast	Složky kapitálu
Lidský kapitál	Zkušenosti, vzdělání, kreativita, inovativní schopnosti, motivace, organizační kultura a hodnoty, rozvojové programy, leadership a manažerské schopnosti, zaměstnanecké vztahy, flexibilita a adaptabilita zaměstnanců.
Strukturální kapitál	Systémy a procesy, patentované technologie a know-how, informační systémy a databáze, standardy a postupy, obchodní partnerské smlouvy, vědecké a technologické výzkumy.
Vztahový kapitál	Vztahy a partnerství se zákazníky, partnery a dodavateli, síť externích kontaktů a spolupráce, společenská odpovědnost a udržitelnost, firemní image a vnímání veřejností.

Zdroj: vlastní zpracování podle Bureše (2007)

### 3.3.1 Lidský kapitál

Vasilyeva (2009) tvrdí, že v současném ekonomickém prostředí hraje klíčovou roli schopnost člověka nalézat netradiční a neobvyklá řešení ekonomických problémů. Přejít k ekonomice založené na znalostech je prioritou nejvyspělejších zemí, zatímco země s rozvíjející se ekonomikou se snaží zvýšit konkurenceschopnost na globálním trhu. Konkurence mezi zeměmi je dnes rozvinuta nejen na trhu zboží, ale zejména na trhu práce, což souvisí s využitím lidských zdrojů jako klíčového zdroje konkurenčních výhod národních ekonomik.

Lidský kapitál je důležitou součástí intelektuálního kapitálu organizace, přičemž zahrnuje zkušenosti, znalosti, schopnosti a odborné dovednosti zaměstnanců. Tato část kapitálu může být ztracena, pokud zaměstnanec opustí firmu. Proto lze říct, že lidský kapitál představuje tzv. majetek zaměstnanců, který si podnik „pronajímá“ za plat nebo mzdu (Vasilyeva, 2009)

Vzdělání hraje v lidském kapitálu klíčovou roli. Je schopno se v průběhu profesního života neustále rozvíjet. Firemní vzdělávání, jež zahrnuje jak formální, tak neformální školení a učení, představuje klíčový faktor pro trvalý rozvoj jednotlivce. Lidský kapitál má

své jádro v jednotlivci samotném, proto je v dnešní době kladen takový důraz na vzdělané, kreativní a proaktivní jedince s vysokou úrovní profesionality (Serdukova, 2012).

Většina autorů se shoduje na tom, že lidský kapitál představuje nejvýznamnější složku intelektuálního kapitálu. Má totiž vliv na jeho ostatní složky, především z toho důvodu, že jsou následkem lidského snažení. Bez dostatečného lidského kapitálu je rozvoj ostatních částí intelektuálního kapitálu značně omezen (Šiška, 2014).

Charakteristickým znakem lidského kapitálu je jeho neoddělitelnost od jedince, který jej vlastní. Armstrong (2015) konstatuje, že lidský kapitál, jenž zahrnuje inovativní schopnosti, kreativitu, loajalitu, specifické znalosti, týmovou spolupráci a učení se, není permanentním aktivem společnosti, neboť odchází s odchodem zaměstnance. Proto je lidský kapitál považován za klíčový prvek hodnoty firmy a jeho akvizice, udržení a rozvoj by měly být středem zájmu každého podniku.

Konchakova a Chugunova (2017) rozdělují investice do lidského kapitálu na tři oblasti:

- odborné vzdělávání a profesní rozvoj;
- preventivní opatření pro posílení zdraví;
- zlepšení kvality pracovního života.

Investování do lidského kapitálu vždy předpokládá, že investor obdrží výhodu v určitém časovém období. U zaměstnanců se tato výhoda projevuje zvýšením mzdy a zlepšením pracovních podmínek, u zaměstnavatelů pak zvýšením produktivity práce a konkurenceschopnosti podniku na trhu (Konchakova a Chugunova, 2017).

Kromě toho výzkum Ukka, Tenhunena a Rantanena (2007) ukázal, že kvalitní komunikace zaměřené na hodnocení výkonu zaměstnanců jsou spojeny s lepší výkonností organizace. I když nábor a školení představují přínos pro rozvoj lidského kapitálu, je také důležité zkoumat souvislost mezi hodnocením výkonu a rozvojem lidských zdrojů. Hodnocení výkonu je proces, který umožňuje vzájemnou komunikaci mezi zaměstnanci a manažery ohledně dosažených výsledků a jejich souladu s cíli organizace.

Zlepšování hodnotícího procesu hraje klíčovou roli v rozvoji lidského kapitálu, neboť umožňuje vyvážit náklady na zdokonalování dovedností zaměstnanců s přínosy, které toto zlepšení firmě přinese (Wilson a Western, 2000).

Tabulka 2 uvádí klíčové složky lidského kapitálu a jejich charakteristiky, jež mají zásadní vliv na výkonnost a konkurenceschopnost společnosti (Kozyrev a Makarov, 2003):

Tabulka 2 Klíčové složky lidského kapitálu a jejich charakteristiky

<b>Složka lidského kapitálu</b>	<b>Charakteristiky</b>
Vzdělání	Akademické tituly, certifikáty, odborné kvalifikace.
Zkušenosti	Pracovní historie, délka zaměstnání, pozice v minulosti.
Kompetence	Specifické dovednosti, jazyková znalost, technické schopnosti.
Motivace	Týmový duch, odhodlání, zájem o dosahování cílů společnosti.
Kreativita	Schopnost přicházet s novými nápady a inovativními řešeními.
Komunikace	Schopnost vyjádřit se jasně a efektivně, pracovat v týmu.
Adaptabilita	Flexibilita, přizpůsobení se změnám a novým situacím.

Zdroj: vlastní zpracování podle Kozyrev a Makarov(2003)

Kritická analýza stávajících vědeckých definic pojmu lidský kapitál umožňuje formulovat následující definici: lidský kapitál je soubor znalostí, dovedností a schopností člověka, jeho intelektuálních schopností získaných během vzdělávání a v profesionální činnosti, které umožňují zvýšit osobní kompetence. Jsou tím myšleny určité znalosti a zkušenosti, které jsou potřebné pro účinnou činnost v konkrétním oboru.

Lidský kapitál vytváří strukturální a vztahový kapitál, které zase podporují rozvoj lidského kapitálu.



### 3.3.2 Strukturální kapitál

Zaměstnanci přinášejí do firmy své znalosti, které mohou být zaznamenány, zakódovány, zapsány, předány a systémově uspořádány, čímž získávají formu strukturálního kapitálu. Strukturální kapitál umožňuje převést stávající znalosti zaměstnanců do systému a využít je efektivněji. Tímto způsobem jsou individuální znalosti jednotlivých zaměstnanců sdíleny a stávají se přístupnými pro všechny, což umožňuje dosáhnout maximálního efektu z kolektivní spolupráce (Serdukova, 2012).

Strukturální kapitál představuje podpůrnou infrastrukturu pro lidské zdroje. Skládá se z organizační kultury, manažerských filozofií, organizačních procesů, systémů a informačních zdrojů. Správa intelektuálního kapitálu vyžaduje organizační kulturu, která je schopna vytvářet a uchovávat znalosti. Bez ohledu na to, jak je kultura definována a jaký má obsah, ovlivňuje správu intelektuálního kapitálu a také tvorbu znalostí, protože kultura je základem pro řízení organizací. Lidský kapitál tedy interaguje se strukturálním kapitálem prostřednictvím organizační kultury (Lynn, 2003).

Strukturální kapitál podle Berka (2010) zahrnuje podnikové procesy a infrastrukturu, která tyto procesy podporuje. Jejich prostřednictvím mohou být individuální znalosti využity, rozšiřovány a převedeny na reálnou hodnotu (informační technologie, školicí programy, knihovny atd.). Manažer může měřit strukturální kapitál pomocí následujících ukazatelů (Berka, 2010):

- kvalita plánování: lze ji použít pro operativní a strategické plány;
- rozsah vynaložených investic na vývoj a výzkum;
- počet inovací za jednotku času (v absolutních číslech, v poměru k celkovým investicím nebo přepočteno na pracovníky);
- podíl nedodržených závazků: podíl faktur po termínu splatnosti;
- kvalita komunikace: přesnost a uživatelská přístupnost informací potřebných pro řízení podnikových procesů;
- počet stabilizovaných a zdokumentovaných firemních procesů (nebo také počet zdokumentovaných projektů a činností);
- rychlost komunikace v řídicím systému: čas potřebný k získání informací nezbytných pro řízení kritických podnikových procesů;
- podíl manažerů a zaměstnanců zapojených do inovačního procesu ve vztahu k celkovému počtu zaměstnanců.

Strukturální kapitál může být dále rozdělen na několik klíčových prvků, jak uvádí Hlínová (2005):

- *Organizační kapitál*: firemní filozofie, hodnoty a kultura, ale také systémy pro rozvoj a rozšiřování schopností zaměstnanců. Jedná se o soubor interních nástrojů a postupů, které umožňují efektivní fungování organizace.
- *Inovační kapitál*: zahrnuje duševní vlastnictví, jako jsou autorská práva, ochranné známky, licence a patenty. Tyto prvky představují unikátní a cenné zdroje pro organizaci, které jí umožňují vytvářet inovativní a konkurenčně výhodné produkty a služby;
- *Procesní kapitál*: zahrnuje procesy, techniky, manuály a informační technologie, jež usnadňují a zlepšují distribuci produktů (zboží a služeb) zákazníkům.

### 3.3.3 Vztahový kapitál

Vztahový kapitál neboli zákaznický kapitál zahrnuje veškeré vztahy společnosti s vnějším prostředím. Jedná se především o úroveň vztahů s klienty, konkurenty, dodavateli, partnery, akcionáři a dalšími stakeholdery. Oproti lidskému a strukturálnímu kapitálu obsahuje vztahový kapitál interakce s okolím a zaměřuje se na vnější pohled na firmu (Sánchez, Covarsí a Cañibano, 1999).

Nejen vyšší vedení, ale také zaměstnanci hrají velkou roli při budování mostů s vnějším prostředím a při vytváření pozitivního image organizace. Lidský kapitál, tedy znalosti, schopnosti a dovednosti zaměstnanců, spolupracuje se vztahovým kapitálem, který se týká vztahů a interakcí organizace s klienty, partnery a veřejností. Vztahový kapitál dále spolupracuje se strukturálním kapitálem prostřednictvím organizační kultury, jež definuje pole působnosti organizace, její vztahy s vnějším prostředím a způsob, jakým se organizace zabývá svými otázkami a výzvami (Benevene a Cortini, 2010).

V doktorské práci Hlínové (2005) je prezentováno, že zákaznický kapitál vychází ze vztahů se zákazníky. To může být ilustrováno schopností firmy splnit požadavky zákazníků, jejich loajalitou a spokojeností, četností opakovaných obchodů, tržním podílem, segmentací trhu, znalostmi o značce produktu atd. Skutečnost, že zákaznický kapitál je oddělen od lidského a strukturálního kapitálu, podtrhuje jeho klíčovou úlohu při tvorbě bohatství podniku.

Podle Rudeže (2004) řízení lidského a strukturálního kapitálu nevyužívá celkový potenciál, pokud není rozvíjen vztahový kapitál, neboť tento transformuje intelektuální kapitál do finančních výsledků. Autorka dále rozděluje vztahový kapitál na následující tři subelementy:

- spokojenost a míra udržení zákazníků;
- značka a image podniku;
- přímé distribuční kanály (zejména internet, mobilní telefon apod.).

V článku Štamfestové (2013) je popsána empirická studie, která poukázala na význam vztahového kapitálu a na to, že spokojení zákazníci jsou méně citliví na změny cen a častěji nakupují ve větších objemech. Hlavně však své návštěvy a nákupy opakují.

Vztahový kapitál hraje také důležitou roli v inovaci. Je definován jako blízká interakce mezi partnery – tedy na osobní úrovni (Kale, Singh a Perlmutter, 2000). Vztahový kapitál jako součást životního stylu podnikatelů může zvýšit objem jejich podnikání, neboť umožňuje lepší spojení s různými zainteresovanými stranami (Cunha, 2020). Podnikatelé mohou nabízet více personalizovaných zážitků vytvořených prostřednictvím spoluvytváření a lépe rozumět potřebám spotřebitelů. Nicméně mít dobrý vztahový kapitál nemusí být dostatečné pro generování inovace ve malých podnicích. Záleží totiž na schopnosti podnikatele absorbovat znalosti a příležitosti, které vyplynou z těchto spojení s místními partnery (Cooper, 2015).

### **3.4 Způsoby měření intelektuálního kapitálu**

Pro správné řízení a rozvoj hodnoty intelektuálního kapitálu je nezbytné mít k dispozici efektivní metody měření. Tato diplomová práce se bude zabývat různými přístupy k měření intelektuálního kapitálu v organizaci. Mezi nejčastěji používané metody patří metoda Balanced Scorecard, metoda intelektuálního potenciálu přidané hodnoty nebo metoda Skandia-Navigátor. Každá z těchto metod má své výhody a nevýhody, a proto je důležité správně vybrat metodu, která nejlépe odpovídá potřebám a cílům organizace.

#### **3.4.1 Balanced Scorecard**

Balanced Scorecard (dále BSC) je model strategického řízení, který převádí strategii do souvisejících cílů, měřených pomocí ukazatelů a propojených s akčními plány, jež umožňují sladit chování členů organizace. Užitečnost BSC nezávisí na typu společnosti, ale na problémech, které existují v organizaci. BSC se používá ve velkých i malých

společnostech, v regulovaných i neregulovaných sektorech, v ziskových i neziskových organizacích a také ve vysoce ziskových a ztrátových společnostech (Fernández, 2001).

Název této metody byl zvolen na základě tří klíčových slov:

- balanced – vyváženost;
- score – ukazatel;
- card – karta, list (v kontextu s ukazateli chápáno jako přehled).

Součástí metody BSC jsou cíle (objectives), akce (initiatives), podněty (drivers) a ukazatele (measures). Organizace se z dlouhodobého hlediska snaží dosáhnout svých pevně stanovených cílů a zmíněné ukazatele umožňují analyticky vyhodnotit procesy a měřit odchylky od požadovaných cílů. Podněty existují jako akce, které jsou v rámci společnosti prováděny za účelem dosažení stanovených cílů. Jeden cíl může mít více podnětů, které ovlivňují hodnoty různých kritérií. Pokud se však ukáže, že některé projekty, které firma podporuje, brání dosažení zamýšleného cíle, je nutné zasáhnout a případně upravit strategickou strukturu (Balanced Scorecard Institute, 2024).

Strategie BSC je často používána ve formě strategické mapy organizace, která vizuálně zobrazuje firemní strategii. Tento model se vztahuje k budoucnosti a sleduje dlouhodobou perspektivu stanovených cílů, viz obrázek 4 (Jahoda, 2017).

Obrázek 4 Čtyři perspektivy BSC



Zdroj: Jahoda, 2107

Jak lze vidět na obrázku 4, metoda BSC hodnotí výkonnost podniku ve čtyřech perspektivách, kterými jsou *finanční perspektiva*, *perspektiva interních procesů*, *perspektiva učení a růstu* a *zákaznická perspektiva*. Čtyři perspektivy BSC podporují širší pohled, nikoli pouze hledisko finanční výkonnosti. Zahrnují také další strategické dimenze, které pokrývají celé spektrum organizace a aktivit společnosti. Dohromady tyto čtyři perspektivy poskytují rámec pro hodnocení různých rizik v každé kategorii (Balanced Scorecard Institute, 2024).

- **Finanční perspektiva**

Podle Pavelkové (2013) jde ve finanční perspektivě především o kontrolu spokojenosti majitelů firmy a uspokojování jejich potřeb a zájmů tak, aby pro ně byla společnost dostatečně výkonným zdrojem pro vydělávání peněz. Cíle finanční perspektivy jsou provázány s ostatními prvky BSC. To znamená, že tato perspektiva stanovuje nejen finanční výkonnost, ale i zhodnocení cílů všech ostatních perspektiv. Jako stěžejní se pak z pohledu finanční perspektivy jeví tato otázka: *Jaké cíle vycházejí z finančních očekávání investorů a vlastníků podniku?*

Každá společnost prochází jednotlivými fázemi svého životního cyklu a s tím se vyvíjí a mění i její finanční cíle. Proto lze podnikové strategie rozdělit podle jednotlivých fází životního cyklu následujícím způsobem (Kaplan a Norton, 2007):

- 1) *Růst* – jde o prvotní fázi životního cyklu společnosti, orientovanou na zvýšení úrovně prodeje a marketingové aktivity. Je charakteristická vysokými investicemi, například do distribuce a propagace, rozvoje produktu, infrastruktury a budování zákaznické základny. Velmi často jsou vloženy investice vyšší než zisk podniků, a proto dochází ke vzniku záporných peněžních toků (cash flow). Hlavním finančním cílem podniku v této fázi je růst v oblasti prodeje produktu.
- 2) *Udržení* – v této fázi je kladen důraz na maximální míru návratnosti vložených prostředků a udržení stávajícího tržního podílu s důrazem na zajištění stability budoucího postavení, případně i jeho rozšíření. Finančním cílem v této fázi je zaměření na ekonomickou přidanou hodnotu (EVA) a rentabilitu (ROI, ROCE).
- 3) *Sklizeň* – představuje fázi, kdy jsou sklizeny „plody“ počátečních investic. Je charakteristická nízkými investicemi na podporu a údržbu stávajících kapacit. Větší důraz je kladen na maximalizaci cash flow. Podniky v této fázi obvykle dosahují nejvyšších výnosů, protože již neprovádějí rozsáhlé investice.

- **Perspektiva interních procesů (procesní perspektiva)**

V perspektivě interních procesů autoři charakterizují nejvýznamnější procesy pro dosažení zákaznických a akcionářských cílů. Obrovské množství způsobů měření výkonnosti podniků je zaměřeno na zvýšení úrovně již existujících provozních a jiných procesů. Perspektiva interních procesů obsahuje různé informace o podnikových procesech ve společnosti, které jsou důležité pro realizaci dlouhodobé strategie. Mezi typické ukazatele pro tuto perspektivu patří odchylka plánovaných a skutečných nákladů, index produktivity práce, ukazatele obratu, průměrná doba zpracování a vyřízení objednávky, průměrná doba a náklady na vykonávání jednotlivých procesů atd. Klíčová otázka zní: *Které procesy jsou pro organizaci strategicky důležité?* (Lyalyuk, 2015)

*Inovační proces* představuje nejprve identifikované tržní segmenty, které chce společnost uspokojit svými budoucími výrobky a službami. Následuje fáze návrhu a vývoje takového produktu, který tyto tržní segmenty skutečně uspokojí. Tento přístup pomáhá podniku klást větší důraz na proces výzkumu a vývoje, ze kterého vychází nové zboží, služby, a dokonce i trhy (Kaplan a Norton, 2007).

Inovační proces obsahuje následující složky (Dvořák a Přibyslavský, 2006):

- 1) doba vývoje nové generace produktů;
- 2) návratnost nákladů na výzkum a vývoj;
- 3) uvedení výrobku na trh v porovnání s plánem nebo konkurencí;
- 4) procento prodejů nových produktů;
- 5) doba uvedení na trh;
- 6) procento produktů bez úprav;
- 7) zisk z nových produktů;
- 8) životní cyklus produktů.

Další proces se nazývá *provozní*. Provozní proces krátkodobě tvoří primární firemní hodnoty. Existuje ve všech oblastech, například v poskytování služeb, oblasti výroby, nákupu či administrativní správě organizace a ve správě podnikových zdrojů. Během tohoto procesu je vytvořen produkt, který je pak poskytován zákazníkovi.

Jako poslední probíhá v rámci společnosti *proces poprodejního servisu*. Tento proces představuje servis pro zákazníky, jako je například odstraňování chyb a nedostatků (oprava, výměna nebo reklamace) a mnoho dalších doplňkových služeb v závislosti na druhu poskytovaného produktu. Měřítkem pro tyto procesy může být kvalita, počet vyřešených zákaznických problémů, výše nákladů na poprodejní služby, rychlost odezvy zákazníkovi atd. (Lyalyuk, 2015).

- **Perspektiva učení a růstu**

Třetí perspektiva BSC je zaměřena na cíle, které podporují učení a růst. Pro nově založenou firmu je klíčové zaměřit se na rozvoj organizačních procesů a potenciálu zaměstnanců, optimalizaci informačních systémů a kulturní přístupy, jež podporují osobní růst jednotlivců v rámci firmy, což přispěje ke zdokonalení celého podnikatelského subjektu (Lang, 2007). Do oblasti učení a rozvoje spadají všechny ukazatele, které se týkají lidských zdrojů. V éře neustálých technologických změn je zásadní zajistit, aby zaměstnanci stále zdokonalovali své dovednosti. Proto organizace musí investovat do svých pracovníků a jejich vzdělávání (Lyalyuk, 2015).

Kaplan a Norton (2007) vymezují tři podstatné oblasti perspektivy učení a růstu:

- 1) Schopnosti zaměstnanců – jedná se především o schopnost nést zodpovědnost, řešit problémy, porozumět pracovním instrukcím a komunikovat efektivně. Spokojení zaměstnanci jsou více loajální a produktivní, což přispívá ke zlepšení výsledků podniku.
- 2) Schopnosti informačního systému – správně nastavený informační systém je klíčový pro úspěšné plnění úkolů zaměstnanců. Kvalitní informace o zákaznících a organizačních procesech umožňují zefektivnit výkon organizace a mohou sloužit jako měřítko její výkonnosti.
- 3) Motivace, delegování a angažovanost – jde o vytvoření příjemného pracovního prostředí a klimatu, které podporují motivaci a iniciativu pracovníků. Metoda BSC umožňuje využít všechny nástroje pro podporu tvůrčích iniciativ zaměstnanců, což je nezbytné pro neustálé zvyšování podnikové výkonnosti.

- **Zákaznická perspektiva**

Zákaznická perspektiva ve frameworku BSC slouží k identifikaci zákaznických a tržních segmentů. Klíčová měřítko této složky BSC hodnotí výhody, které firma poskytuje svým klientům a které představují hybnou sílu pro podnikání. Mezi tato měřítko patří například objem prodeje, rychlost dodání, kvalita výrobků a náklady. Jelikož zákazníci

nejdou homogenní skupinou, která má různé preference, je nutné provést hloubkový tržní výzkum a na základě jeho výsledků identifikovat nejvhodnější segmenty, na které se podnik zaměří. Velmi důležité je také identifikovat segmenty, na něž se nevyplatí orientovat (Cetlová, 2007).

Podle Kaplana a Nortona (2007) si firmy vybírají soubory měřítek pro hodnocení zákaznické perspektivy. V následující tabulce 3 jsou zobrazeny základní skupiny měřítek, které lze používat ve všech typech organizací:

Tabulka 3 Základní skupiny měřítek zákaznické perspektivy

<b>Podíl na trhu</b>	Odráží podíl firmy na daném trhu, který je vyjádřen v počtu zákazníků, objemu prodaných produktů (služeb nebo zboží) či utracených finančních prostředků.
<b>Udržení zákazníků</b>	Míra, v jaké společnost udržuje poprodejní kontakt se zákazníky. Tento princip spočívá v udržování neustálého kontaktu se zákazníky a může být vyjádřen v absolutních nebo relativních číslech.
<b>Získávání nových zákazníků</b>	Sleduje absolutní nebo relativní míru, kterou společnost získává nové klienty nebo zakázky.
<b>Spokojenost zákazníků</b>	Stanovuje úroveň spokojenosti klientů podle specifických kritérií.
<b>Ziskovost zákazníků</b>	Měří čistý zisk, který zákazníci anebo vymezené segmenty přinášejí, a to po odečtení zvláštních výdajů na podporu zákazníků. Tímto způsobem lze zhodnotit skutečný přínos zákazníků pro společnost po zohlednění nákladů spojených s jejich obsluhou a podporou.

Zdroj: vlastní zpracování podle Kaplana a Nortona (2007)



### 3.4.2 Intelektuální potenciál přidané hodnoty

Pulic (2000) vyvinul *value added intellectual coefficient* (VAIC) pro měření intelektuálního kapitálu společností. Tato metoda se zaměřuje na dva klíčové aspekty, které nebyly dříve adekvátně řešeny jinými metodami:

- 1) Pro společnosti, které nejsou kotované na akciovém trhu, není snadné vypočítat tržní hodnotu intelektuálního kapitálu. VAIC poskytuje alternativní způsob, jak určit tuto hodnotu.
- 2) Neexistuje dostatečně účinný systém pro sledování efektivity současných obchodních aktivit prováděných zaměstnanci ani pro určení toho, zda jejich potenciál směřuje ke tvorbě nebo ničení hodnoty.

Metoda VAIC byla navržena tak, aby poskytovala informace o efektivitě tvorby hodnoty z hmotného a nehmotného majetku společnosti. Model začíná schopností společnosti vytvářet přidanou hodnotu (VA). Přidaná hodnota (VA) je rozdíl mezi výnosy z prodeje (OUT) a náklady na vstupy (IN) a je reprezentována následující rovnicí:

$$VA = OUT - IN. \quad (1)$$

Výstupy (OUT) představují výnosy a zahrnují veškeré produkty a služby prodávané na trhu. Vstupy (IN) zahrnují všechny náklady spojené s generováním těchto výnosů s výjimkou mzdových nákladů. Mzdové náklady jsou v tomto modelu považovány za součást intelektuálního kapitálu (IK) a nejsou zahrnuty do nákladů. Důležité je si uvědomit, že v této metodě je práce považována za entitu, která vytváří hodnotu. Výsledkem tohoto modelu je hodnota přidané hodnoty (VA) za určité období. VA je ovlivněna efektivitou lidského kapitálu (LK) a strukturálního kapitálu (SK).

Druhý vztah v metodě VAIC, který využívá fyzický kapitál (CA), se nazývá *koeficient přidané hodnoty kapitálu* (VACA). Tento ukazatel vyjadřuje hodnotu přidanou jednotkou CA a slouží k vyhodnocení vlivu fyzických aktiv na celkovou hodnotu přidané hodnoty:

$$VACA = VA/CA. \quad (2)$$

Pulic (2000) předpokládá, že pokud CA generuje vyšší výnosy v jedné společnosti než v jiné, pak první společnost lépe využívá svůj CA, což je součástí IK firem. Tento koncept je vyjádřen pomocí ukazatele VACA, který slouží k porovnání skupiny společností a ukazuje, jak dobře firmy využívají své fyzické zdroje.

Dalším vztahem je vztah mezi přidanou hodnotou (VA) a lidským kapitálem (LK). *Koeficient lidského kapitálu* (VAHU) ukazuje, kolik VA je vytvořeno za peníze vynaložené

na zaměstnance. Tento vztah ukazuje schopnost LK vytvářet hodnotu ve společnosti. Pulic tvrdí, že celkové mzdy a mzdové náklady jsou ukazatelem LK firmy, neboť trh určuje platy na základě výkonu, a proto je logické, že úspěch LK by měl být hodnocen stejnými kritérii. Vztah mezi VA a LK tedy ukazuje schopnost LK přispívat k vytváření hodnoty ve společnosti.

$$VAHU = VA/LK. \quad (3)$$

Díky vztahu mezi VA a LK) který je vyjádřen jako VAHU, se tento ukazatel stává měřítkem kvality lidských zdrojů společnosti a jejich schopnosti generovat VA za každou investovanou peněžní jednotku do LK. Dalším vztahem je *strukturální kapitálový koeficient* (STVA), který ukazuje, jaký podíl strukturálního kapitálu (SK) přispívá k tvorbě hodnoty. V Pulicově modelu je SK vyjádřen jako rozdíl mezi VA a LK. Čím menší je příspěvek LK k tvorbě hodnoty, tím větší je příspěvek SK. To bylo ověřeno v empirickém výzkumu, který prokázal, že v tradičních průmyslových sektorech, jako je těžký průmysl a hornictví, je příspěvek SK nevýznamný, zatímco ve farmaceutickém průmyslu a softwarovém sektoru má klíčový vliv na tvorbu hodnoty.

Třetí vztah mezi VA a STVA je tedy vyjádřen jako poměr mezi SK a VA, protože LK a SK jsou v opačném poměru, pokud jde o tvorbu hodnoty. Tento ukazatel měří množství SK potřebného k vygenerování příjmu z VA a ukazuje, jak úspěšný je SK při vytváření hodnoty ve společnosti:

$$STVA = SK/VA. \quad (4)$$

Konečným výsledkem je v Pulicově modelu ukazatel VAIC. Je to součet výše uvedených koeficientů:

$$VAIC = VACA + VAHU + STVA. \quad (5)$$

Přitažlivost Pulicovy metody spočívá v jednoduchém získávání dat; navíc umožňuje provádět další analýzy s použitím běžných finančních čísel, která jsou dostupná z auditovaných finančních zpráv společností. Data potřebná pro výpočet různých poměrových ukazatelů představují standardní finanční údaje, které jsou snadno dostupné. Na druhou stranu, alternativní metody měření intelektuálního kapitálu jsou omezeny tím, že zahrnují unikátní finanční a nefinanční ukazatele a často jsou upravovány tak, aby odpovídaly konkrétním charakteristikám jednotlivých firem (Roos et al., 1997). Některé z těchto ukazatelů, zejména nefinančního charakteru, nemusí být snadno dostupné nebo

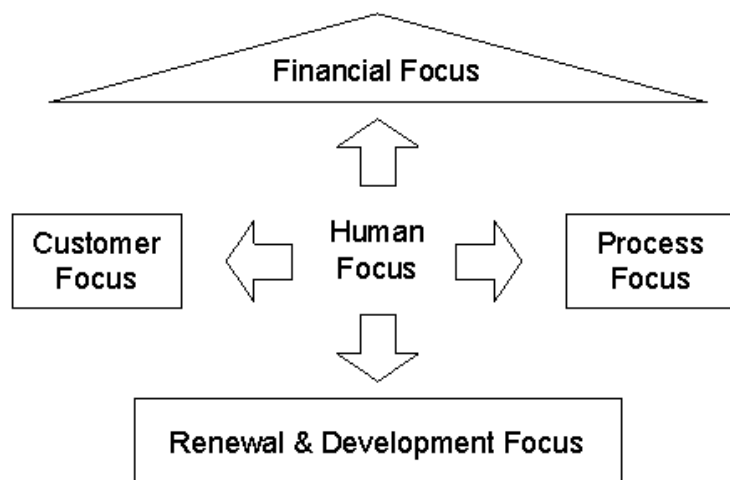
nemusí být zaznamenávány jinými firmami. To může omezovat schopnost konzistentního použití alternativních metod měření intelektuálního kapitálu ve velkých a různorodých souborech pro srovnávací analýzy (Firer a Williams, 2003).

### 3.4.3 Skandia Navigator

Podle Edvinssona a Maloneho (1997) byl Skandia Navigator klíčovým projektem společnosti Skandia, zaměřeným na posílení rozvoje intelektuálního kapitálu. Hlavním cílem této metody je predikce budoucího vývoje firmy, podobně jako je tomu u modelu BSC. Skandia Navigator byl vyvinut s cílem stabilizovat vztah mezi intelektuálním a finančním kapitálem. To znamená, že ukazatel pracuje na základě rozdílu mezi hodnotou aktiv společnosti a jejich tržní hodnotou (viz obrázek 5). Skandia Navigator slouží k měření intelektuálního kapitálu na základě měřitelných parametrů a je určen pěti faktory:

- 1) Finanční kapitál – účetní rozvaha a další indikátory měřící výkonnost a kvalitu podniku. Příklad parametrů: příjmy/zaměstnanci, příjmy z nových zákazníků / celkové příjmy;
- 2) Zákaznický kapitál – vztahy s klienty. Příklad parametrů: počet oslovených zákazníků / celkový počet skutečně uzavřených obchodů, počet nově získaných zákazníků / počet ztracených zákazníků.
- 3) Procesní kapitál – všechny procesy, které v organizaci probíhají, jsou základem strukturálního kapitálu. Příklad parametrů: počet počítačů / počet pracovníků, procesní čas v minutách.
- 4) Kapitál obnovy a rozvoje – školení zaměstnanců, vývoje nových produktů, rušení nefungujících procesů. Příklad parametrů: náklady na vzdělávání / administrativní náklady, index spokojenosti zaměstnance;
- 5) Lidský kapitál – zaměstnanci, jejich kompetence a schopnosti. Příklad parametrů: roční kolísání zaměstnanců, počet nadřazených pracovníků s vysokoškolským vzděláním k celkovému počtu manažerů (Edvinsson a Malone, 1997).

Obrázek 5 Skandia Navigator management model



Zdroj: Edvinsson and Malone (1997)

### 3.4.4 The Intangible Assets Monitor

Metoda Intangible Assets Monitor (IAM) představuje významný nástroj pro sledování a hodnocení intelektuálního kapitálu organizace. IAM je metoda pro měření nehmotných aktiv a poskytuje několik ukazatelů pro jednoduché měření intelektuálního kapitálu. Volba ukazatelů závisí na strategii firmy a formát metody je vhodný zejména pro společnosti s velkým objemem nehmotného majetku. Sveiby (1997) ve svém článku rozlišuje tři základní složky: externí struktury, interní struktury a individuální kompetence (viz tabulka 4):

Tabulka 4 Externí struktury, interní struktury a individuální kompetence

<b>Externí struktury</b>	<b>Interní struktury</b>	<b>Individuální kompetence</b>
Indikátory růstu/obnovy	Indikátory růstu/obnovy	Indikátory růstu/obnovy
Ukazatele účinnosti	Ukazatele účinnosti	Ukazatele účinnosti
Indikátory stability	Indikátory stability	Indikátory stability

Zdroj: vlastní zpracování podle Sveibyho (1997)

Externí struktury obsahují například budování vztahů s veřejností, značku, celkový image, vztahy se zákazníky a dodavateli atd.

- 1) Interní struktury zahrnují organizace managementu, právní strukturu, manuální systémy, postoje, výzkum a vývoj, patenty a procesy, které jsou ve firmě aplikovány.
- 2) Individuální kompetence představují schopnosti a dovednosti pracovníků, jejich vzdělání, zkušenosti atd.

Podle Sveibyho (1997) jsou *indikátory růstu/obnovy, ukazatele účinnosti a indikátory stability* klíčovými ukazateli pro měření intelektuálního kapitálu organizace. Hlavním cílem IAM je získat celý obraz všech intelektuálních toků společnosti, a proto by měl být formulován jeden nebo dva ukazatele v každé kategorii.

### **3.5 Vykazování intelektuálního kapitálu**

Podle Roose et al. (1997) je vykazování intelektuálního kapitálu procesem vymezení, měření a reportingu nehmotných zdrojů organizace. Tento typ výkaznictví zahrnuje identifikaci a měření znalostí, dovedností, patentů, ochranných známek, vztahů se zákazníky a dalších nehmotných aktiv. Nejvýznamnějším úkolem vykazování intelektuálního kapitálu je zachytit, řídit a dokumentovat procesy určité společnosti, které jsou založeny na znalostech, a poskytovat kvalitativní a kvantitativní informace jak vedení firmy, tak relevantním skupinám stakeholderů.

Se zdokonalováním informačních procesů se zvyšuje efektivita rozvoje podniku, což umožňuje rychlejší a přesnější tržní rozhodnutí a lepší reakci společnosti na měnící se podmínky trhu. Měřením takových aspektů, jako je například úroveň loajality zákazníků nebo spokojenost zaměstnanců, lze posoudit pokrok společnosti ještě předtím, než budou k dispozici data z tradičních finančních zpráv, které většinou nezachycují intelektuální kapitál. Pokud výroční zpráva je doplněna vykazováním tohoto kapitálu, zvýší se transparentnost společnosti, což umožní zúčastněným stranám lépe si představit, jakým potenciálem firma disponuje. Společnost tak získá nástroj pro zlepšení svého systému externího reportingu a pro rozšíření působnosti informace adresované všem zúčastněným stranám (Novgorodov, 2017).

Nicméně myšlenka vykazování intelektuálního kapitálu má určitá omezení. Mikolajek-Gocejna (2010) uvádí nejméně tři důvody této situace:

- 1) Zúčastněné strany nemusí rozumět tomu, že růst hodnoty společnosti je stimulován investicemi do nehmotných aktiv. Vzhledem k tomu, že znalosti zaměstnanců jsou aktivem, které nemá na trhu likviditu, investoři a zakladatelé společností ne vždy podporují vývoj speciálního reportingového systému.
- 2) I když stakeholderi chápou vztah mezi intelektuálním kapitálem a firemní vizí, pravděpodobně budou váhat, než se rozhodnou investovat do intelektuálního kapitálu kvůli nedostatku důvěry v metody měření nehmotných aktiv.
- 3) Problémem může být také nedostatek důvěry v kontrolu vedení nad opatřeními. Existuje také problém vlastnictví některých prvků intelektuálního kapitálu, jako jsou například lidé.

Chaikovskaya a Bystrova (2011) ve svém článku tvrdí, že aby mohl být nehmotný majetek zahrnut do účetní závěrky, společnosti musí splňovat určitá kritéria bez ohledu na to, jak byl pořízen. Mezi hlavní kritéria patří následující komponenty:

- Identifikovatelnost: nehmotné aktivum musí být oddělitelné od ostatního majetku organizace a zájmena od goodwillu (musí existovat potenciál jeho prodeje, převodu, výměny a dalších způsobů jeho obratu).
- Nehmotný majetek vzniká ze smluvních a jiných zákonných práv (například na základě licence k provozu, různých povolení a preferencí udělených státem). Při vytváření nehmotných aktiv v rámci organizace nemusí být tato ve výkazech snadno identifikovatelná, neboť v některých případech náklady na vytvoření aktiva nelze spolehlivě odhadnout.
- Kontrola: schopnost ovládat aktiva obvykle předpokládá existenci zákonných práv k užívání nehmotných aktiv. Příkladem jsou technické znalosti firmy, které jsou chráněny patenty. Přístup k majetku však lze omezit i jinými způsoby (například utajováním informací v případě know-how). Při absenci zákonných práv spadá posouzení kontroly do rozsahu odborného úsudku účetního.
- Nehmotnost nebo nepřítomnost fyzické formy: mezinárodní standardy účetního výkaznictví jsou na tuto vlastnost poměrně flexibilní. Pokud objekty, které nemají fyzickou podobu, úzce souvisejí s určitými hmotnými objekty, organizace musí nezávisle určit významnější prvek z těchto dvou složek – hmotného nebo nehmotného – a musí se řídit odpovídajícími normami.

- Schopnost generovat ekonomické výhody: využití nemotného majetku musí umožnit v budoucnu získat například další výnosy z prodeje zboží, výrobků, prací, služeb, popřípadě snížit náklady nebo zvýšit tržby.

Vykazování intelektuálního kapitálu závisí na specifikách společnosti, její velikosti, historii a kontextu. Proto by budoucí firmy měly být dostatečně flexibilní, aby porozuměly logice správy nemotných aktiv v rámci konkrétní společnosti (Mikolajek-Gocejna, 2010). Nicméně v oblasti finanční analýzy může začlenění intelektuálního kapitálu do předpokládaného zisku společnosti způsobit neopodstatněná očekávání a vést k chybám v prognóze (Grasenick a Low, 2004).

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Charakteristika společnosti Luxury Beauty

V následující části této diplomové práce je podrobněji charakterizována společnost Luxury Beauty. V jednotlivých částech této kapitoly jsou poskytnuty klíčové informace o společnosti, je popsána její organizační struktura a provedena finanční analýza.

#### 4.1.1 Základní informace a historie

Luxury Beauty je prosperujícím kosmetickým salómem, který je situován v centru Prahy. Firma byla založena v roce 2011 a rychle se stala jedním z předních hráčů na trhu krásy a kosmetiky. Již více než deset let se salon věnuje uspokojování potřeb svých klientů. Předmětem podnikání společnosti je dle ŘŽP (2023) výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1–3 živnostenského zákona. Mezi konkrétní vymezené činnosti společnosti Luxury Beauty patří:

- kosmetické služby;
- činnosti, při kterých je porušována integrita lidské kůže;
- masérské, rekondiční a regenerační služby;
- holičství a kadeřnictví;
- pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor;
- správa vlastního majetku.

Hlavní specializací Luxury Beauty je celková péče o klienty, což zahrnuje jak kosmetické, tak lékařské a estetické služby. Společnost se zaměřuje na poskytování široké škály kosmetických služeb pro obličej, tělo, vlasy a nehty, které zahrnují:

- 1) chemický peeling, léčbu akné a odstraňování kožních nepravidelností;
- 2) 12 druhů masáží, včetně tradiční manuální masáže a moderních masáží s využitím speciálních přístrojů;
- 3) permanentní make-up a jeho odstranění;
- 4) laserová epilace;
- 5) depilace voskem a cukrovou pastou;
- 6) úprava, barvení a laminace obočí a řas.



Posláním společnosti Luxury Beauty poskytovat prvotřídní kosmetické služby, které kombinují nejmodernější technologie s odborným know-how kosmetiček s lékařským vzděláním. Posláním je pomáhat zákazníkům dosáhnout skutečné elegance a stylového vzhledu, který odráží jejich vlastní jedinečnou krásu (ExclusiveBeauty.cz, 2023).

Vize společnosti Luxury Beauty spočívá v poskytování komplexní péče o krásu, která zahrnuje péči o obličej, tělo, vlasy a nehty, s důrazem na neustálý rozvoj a inovace. Společnost si klade za cíl být místem, kde návštěva salonu přerůstá v estetický rituál a kde každý klient nalézá harmonii mezi krásou a péčí o své tělo (ExclusiveBeauty.cz, 2023).

#### **4.1.2 Vedení a zaměstnanci společnosti**

Ve společnosti pracuje celkem 14 zaměstnanců, přičemž mezi ně patří 6 kosmetiček, 2 manikéři, 2 kadeřníci, odborník na prodlužování řas a 3 administrativní pracovníci. Celkem 12 ze 14 zaměstnanců je pevně přiřazeno k jedné ze dvou poboček – Exclusive Beauty Clinic nebo Studio Exclusive Beauty, zatímco jedna administrátorka flexibilně působí v obou salonech dle operativních potřeb. Každá pobočka disponuje vedoucí administrátorkou, která má na starosti provoz konkrétní pobočky. Všechny procesy ve společnosti probíhají pod pečlivým dohledem majitelky, což zajišťuje plynulý a efektivní chod firmy s důrazem na přehlednost a kontrolu.

Společnost Luxury Beauty spolupracuje kromě interního personálu také se 3 externími outsourcovanými specialisty, kteří poskytují specifické služby a zajišťují klíčové podnikové procesy. Mezi ně patří účetní, jež má na starost měsíční uzávěrky a veškeré účetní činnosti a zajišťuje, že finanční toky společnosti jsou správně evidovány v souladu s příslušnými právními předpisy. Dále společnost využívá služeb správce webových stránek, který se stará o online prezentaci, klíčovou pro atraktivní a aktuální prezentaci značky v digitálním prostoru. Posledním z externích spolupracovníků je administrátor softwaru, který zodpovídá za to, že všechny softwarové systémy budou stále plně funkční, bezpečné a průběžně aktualizované.

##### **Exclusive Beauty Clinic a Studio Exclusive Beauty**

*Pobočka Exclusive Beauty Clinic*, která se nachází ve středu Prahy – v městské části Praha 1 – má v současnosti 8 zaměstnanců. Její služby zahrnují široké spektrum kosmetických procedur, jako jsou péče o pleť, laserová epilace, depilace, masáže a aplikace permanentního make-upu.

*Studio Exclusive Beauty*, založené v lednu 2023, je další pobočkou této firmy, která byla otevřena v reakci na rostoucí poptávku a úspěch původní pobočky. Nachází se v Praze 10 a zaměstnává 7 lidí. Hlavní služby této pobočky zahrnují kadeřnické služby, jako jsou barvení, střihy, ošetření vlasů a úpravy účesů, stejně jako rozsáhlé možnosti manikúry, včetně klasické, francouzské a gelové. Další nabízené služby zahrnují pedikúru a prodlužování řas.

#### 4.1.3 Finanční analýza

##### Aktiva a pasiva společnosti

Tabulka 5 prezentuje sumarizaci aktiv a pasiv v podniku ve zkoumaných letech. Jednotlivé položky jsou vyjádřeny v tis. Kč.

Tabulka 5 Přehled kapitálu ve společnosti v tis. Kč

	2018	2019	2020	2021	2022
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>1186</b>	<b>1407</b>	<b>1436</b>	<b>697</b>	<b>1155</b>
Dlouhodobý majetek	678	779	779	600	757
Oběžná aktiva	508	628	657	97	398
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>1186</b>	<b>1407</b>	<b>1436</b>	<b>697</b>	<b>1155</b>
Vlastní kapitál	-2666	-2841	-3597	395	440
Cizí zdroje	4248	4248	5033	302	715

Zdroj: vlastní zpracování dle účetní závěrky Luxury Beauty za roky 2018–2022

##### 1) Aktiva celkem:

Celková hodnota aktiv společnosti Luxury Beauty postupně rostla od roku 2018 do roku 2020, kdy dosáhla svého vrcholu na 1436 tis. Kč. Následně však klesla v roce 2021 na 697 tis. Kč, aby v roce 2022 opět stoupla na 1155 tis. Kč. Tato fluktuace by mohla naznačovat různé investiční či kapitálové změny ve společnosti. **Dlouhodobý majetek** vzrostl od roku 2018 do roku 2019 a v roce 2020 zůstal relativně stabilní. V roce 2021 došlo ke snížení na 697 tis. Kč a v roce 2022 to bylo 757 tis. Kč. **Oběžná aktiva** vykazují růst od roku 2018 do roku 2020, ale v roce 2021 a 2022 došlo k poklesu.

##### 2) Pasiva celkem:

Celková hodnota pasiv společnosti Luxury Beauty koresponduje s hodnotou aktiv, což je v souladu s účetní rovnováhou. **Vlastní kapitál** byl v období od roku 2018 do roku 2020 negativní, což by mohlo naznačovat ztrátu společnosti. V roce 2021 se však vlastní kapitál

společnosti dokonce vykázal pozitivní hodnotu 395 tis. Kč a v roce 2022 hodnotu 440 tis. Kč. Toto pozitivní číslo je důležitým znamením zlepšení finančního zdraví společnosti. **Cizí zdroje**, které zahrnují dluhy a závazky společnosti, rostly od roku 2018 až do roku 2020, přičemž v roce 2020 překročily hranici 5 mil. Kč. Avšak v letech následujících došlo k výraznému poklesu závazků a dluhů společnosti. V roce 2022 dosáhly hodnoty 715 tis. Kč.

Z analýzy tabulky lze vidět, že společnost Luxury Beauty prošla během zkoumaného období určitými finančními změnami. Ztrátový vlastní kapitál se v průběhu let zlepšil a v roce 2022 se dostal do pozitivního rozmezí. To může signalizovat zlepšení finanční situace společnosti. Celkově lze říct, že společnost během zkoumaného období postupně zlepšovala svůj vlastní kapitál a snižovala závislost na cizích zdrojích.

### **Tržby a výsledek hospodaření společnosti**

Tabulka 6 Přehled tržeb ze služeb, provozního výsledku hospodaření, finančního výsledku hospodaření a čistého zisku v tis. Kč

	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Tržby z prodeje služeb</b>	1783	1955	1073	265	2339
<b>Provozní VH</b>	45	-126	-720	-103	174
<b>Finanční VH</b>	0	-49	-36	-2	-22
<b>VH za účetní období</b>	45	-175	-756	-105	143

Zdroj: vlastní zpracování dle účetní závěrky Luxury Beauty za roky 2018–2022

Analýza tabulky 6 ukazuje, že společnost prošla během zkoumaného období významnými fluktuacemi ve svých tržbách ze služeb a v hospodářských výsledcích. I přes ztrátová období v letech 2019 a 2020 se zdá, že společnost postupně zlepšuje svou finanční situaci, což je patrné z pozitivního výsledku za účetní období roku 2022. Tržby ze služeb společnosti byly výrazně nekonstantní. Po dosažení vrcholu v roce 2019 na hodnotě 1955 tis. Kč došlo k prudkému poklesu v roce 2020 na hodnotu 1073 tis. Kč. V roce 2021 byly zaznamenány tržby z prodeje služeb pouze v hodnotě 265 tis. Kč, ale v roce 2022 došlo k jejich výraznému nárůstu na 2339 tis. Kč. Provozní výsledek hospodaření vykazuje v průběhu let značné změny. V roce 2018 byl pozitivní s hodnotou 45 tis. Kč, ale v následujících letech byly zaznamenány ztráty, přičemž ta největší v roce 2020, kdy dosáhla -720 tis. Kč. V roce 2022 se provozní výsledek opět dostal do plusu s hodnotou 174 tis. Kč.

## Ukazatele ziskovosti

Tabulka 7 Přehled ukazatelů ziskovosti

	2018	2019	2020	2021	2022
<b>ROA</b>	14,57 %	-22,45 %	-97,07 %	-23,9 %	30,04 %
<b>ROE</b>	-11,32 %	11,61 %	34,75 %	5,67 %	-4,4 %
<b>ROS</b>	8,01 %	-8,94 %	-70,44 %	-39,6 %	6,1 %

Zdroj: vlastní zpracování dle účetní závěrky Luxury Beauty za roky 2018–2022

Ukazatele ROA, ROE a ROS prezentují, jak se společnosti dařilo v období let 2018–2022. Z tabulky je patrný výrazný pokles ziskovosti v období od roku 2019 do roku 2021, což signalizuje na jisté obtíže, kterým musela společnost čelit. Tento pokles ziskovosti je spojen s pandemií covidu-19 a vládními opatřeními v podobě karantény, omezení podnikání a následného propadu ekonomiky. Tyto faktory mohly mít významný negativní dopad na provoz společnosti a její schopnost generovat zisk. Nicméně v roce 2022 došlo k návratu pozitivních hodnot ROA a ROS, což je známkou zlepšení výkonnosti poté, co se situace začala zlepšovat a omezení byla postupně uvolňována. ROE vykazuje výkyvy, což by mohlo ukazovat na proměnlivou finanční situaci společnosti. Celkově lze říct, že společnost Luxury Beauty zažila v důsledku pandemie obtížné období, ale od té doby se snaží opět dosáhnout ziskovosti a zlepšit svou finanční situaci.

## 4.2 Aktuální stav intelektuálního kapitálu

Následující podkapitola prezentuje aktuální hodnocení intelektuálního kapitálu ve vybraném podniku. Data byla získána prostřednictvím metody rozhovoru s vedením, analýzy dokumentů a dotazníkového průzkumu mezi zaměstnanci.

### 4.2.1 Lidský kapitál

#### Rozhovor s jednatelkou společnosti

Ve společnosti pracuje celkem 14 zaměstnanců, kteří jsou rozděleni do 2 poboček. Každá kosmetička před svým nástupem do firmy musí splňovat určité požadavky v oblasti estetické a aparátní kosmetologie a obdržet odbornou kvalifikaci v podobě *Osvědčení o rekvalifikaci v kosmetickém oboru*, které opravňuje osobu pracovat na území EU. Společnost přímo nevykazuje schopnosti a dovednosti svých zaměstnanců, ale snaží se je aktivně rozvíjet a dokáže je také patřičně ocenit.

Používá k tomu následující metody:

### 1) *Pravidelná školení*

Prvním typem školení je příprava kosmetičky před nástupem. Každá kosmetička bez ohledu na své předchozí zkušenosti absolvuje čtrnáctidenní intenzivní školení v rámci Exclusive Beauty Clinic. Tyto vzdělávací programy poskytují zaměstnancům komplexní znalosti o všech procedurách společnosti a specializované dovednosti, které jsou relevantní pro jejich konkrétní směr v Exclusive Beauty Clinic. Vedení firmy považuje tuto přípravu za klíčovou, aby zaměstnanci byli schopni poskytovat kvalitní péči různým typům klientů. Dalším důležitým prvkem je *BeautyDay*, který se koná každý měsíc. *BeautyDay* představuje součást měsíčního setkání celého personálu z obou poboček, a to vždy poslední pondělí v měsíci. Během tohoto dne každá kosmetička provede určitý zákrok pod dohledem administrátorů a vedoucích, kteří vycházejí z konkrétních požadavků. Následně je kosmetičkám poskytnuta konstruktivní zpětná vazba, což jim umožňuje identifikovat oblasti, ve kterých se mohou zdokonalit a lépe tak porozumět svým silným a slabým stránkám. *BeautyDay* posiluje týmovou spolupráci a zvyšuje kvalitu péče, kterou klienti od firmy obdrží. Kosmetičky mají příležitost sdílet své zkušenosti a rady s kolegy, což přispívá k výměně znalostí a posiluje soudržnost týmu. Tato interakce mezi kolegy na *BeautyDay* by měla vytvořit jedinečnou pracovní kulturu v rámci společnosti.

### 2) *Spolupráce s kosmetickými značkami*

Všichni specialisté z Exclusive Beauty Clinic pravidelně navštěvují školení a kurzy pořádané kosmetickými značkami – partnery, jako jsou DMK International, IS CLINIC nebo Teoxane. Takové školení často probíhá v rámci jednoho až dvou dnů a slouží k výuce v oblasti nových produktů nebo produktových řad a také k rekvalifikaci. Každý zaměstnanec má povinnost absolvovat kurzy od partnerů minimálně několikrát ročně, což umožňuje zajistit, že klienti budou mít přístup k nejnovějším kosmetickým postupům a produktům v oblasti kosmetické péče.

### 3) *Měsíční schůzky s vedením*

Jak již bylo zmíněno výše, každé poslední pondělí v měsíci se ředitelka společnosti setkává se zaměstnanci obou poboček. V rámci tohoto setkání probíhá nejen *BeautyDay*, ale také diskuse o důležitých událostech, které se udály za poslední měsíc. Během těchto setkání jsou probírány různé situace, incidenty, konflikty mezi zaměstnanci, případné nespokojenosti zákazníků a důvody, které k nim vedly.

Tato pravidelná komunikace umožňuje každému zaměstnanci vyjádřit svůj názor a aktivně se podílet na řešení pracovních otázek. Vedení tak získává upřímný názor a zpětnou vazbu od zaměstnanců a pravidelně sleduje jejich spokojenost prací ve společnosti.

Dialog je tedy klíčovým nástrojem komunikace mezi majitelkou a jejími podřízenými, který slouží k řešení aktuálních problémů. V rámci tohoto dialogu se od zaměstnance očekává, aby objasnil, co od společnosti očekává, proč a jak může tato očekávání naplnit a také jak může přispět k vzájemnému růstu a rozvoji firmy. Důležitým aspektem je i to, jakým způsobem jednotlivý zaměstnanec a tým jako celek přispívají k dosažení firemních cílů. Tato komunikace by měla zvyšovat motivaci zaměstnanců a stimulovat je k plnění běžných a mimořádných úkolů (autorka práce, interní materiály, 2023).

Společnost se snaží motivovat své zaměstnance nejen prostřednictvím náležitého finančního ohodnocení, ale také prostřednictvím vytváření pozitivní firemní kultury. Vedení aktivně usiluje o to, aby zaměstnanci chápali a identifikovali se s vizí a misí společnosti, tedy s tím, co firma dělá, proč to dělá a jak to dělá. Současně se také snaží zlepšit úroveň práce a poskytovat zaměstnancům výhody ve formě slev ve výši 50–70 % na všechny služby a produkty obou poboček, což je zvlášť výhodné, protože 13 ze 14 zaměstnanců jsou ženy. Podle odpovědí respondentů téměř všichni zaměstnanci využívají tyto výhody pravidelně několikrát měsíčně.

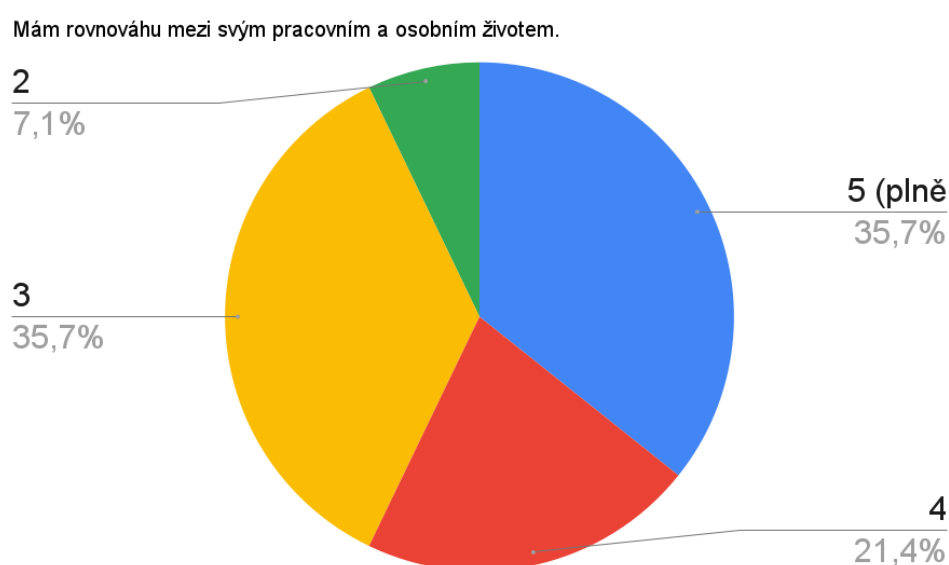
Administrátoři, kosmetičky, kadeřnice a manikérky mají možnost získat atraktivní příspěvky při prodeji interních karet a produktů zákazníkům. Administrátoři mohou získat až 10 % z prodeje balíčků a interních voucherů. Stejný princip platí i pro kosmetičky, kadeřnice a manikérky, avšak jejich příspěvky se vztahují k prodeji produktů a kosmetiky.

Procenta z prodeje představují pro zaměstnance mimořádnou výhodu, která výrazně ovlivňuje jejich pracovní motivaci a angažovanost. Přímá propojenost finanční odměny s jejich úsilím a výkonem v oblasti podpory prodeje interních karet a produktů vytváří pro pracovníky motivaci k tomu, aby dosáhli optimálních výsledků. Tato forma motivace nejen zvyšuje celkové příjmy, ale také posiluje osobní zapojení zaměstnanců do firemních cílů a péče o zákazníky. Výsledkem je nejen individuální úspěch zaměstnanců, ale také posílení týmového ducha. Spolupráce směřující k dosažení společného cíle vytváří prostředí, ve kterém se kolektivně pracuje na zlepšení celkového výkonu organizace. Tato dynamika není prospěšná pouze pro jednotlivce, ale také pro společnost jako celek.

### Výsledky dotazníkového šetření mezi zaměstnanci

Na grafu 1 jsou zobrazeny výsledky z dotazníkového průzkumu mezi zaměstnanci ohledně rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Z prezentovaných dat vyplývá, že 5 zaměstnanců (35,7 %) vnímá rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Další 3 respondenti s tímto tvrzením souhlasí, ale s menší jistotou. Celkem 5 respondentů uvedlo neutrální postoj a 1 respondent zcela nesouhlasí s tvrzením o existenci rovnováhy mezi svým pracovním a osobním životem.

Graf 1 Názory respondentů na rovnováhu mezi pracovním a osobním životem

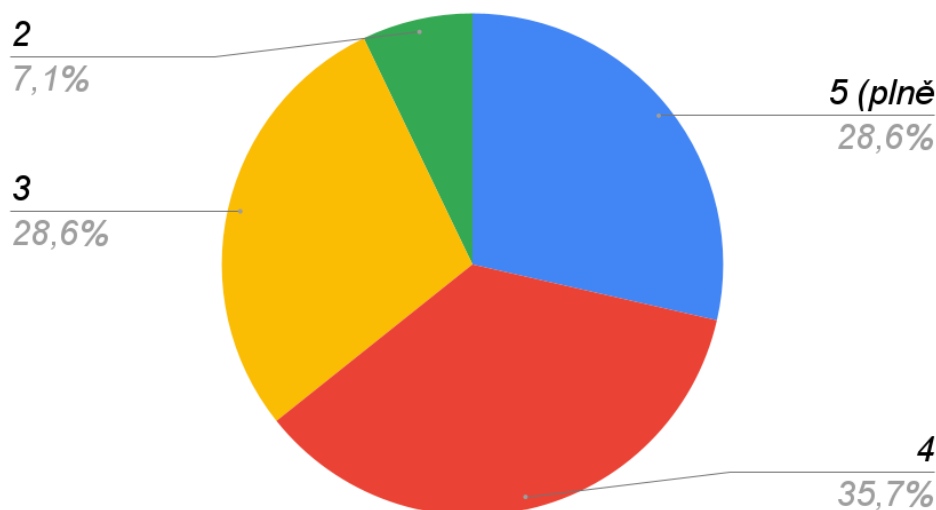


Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2 znázorňuje odpovědi zaměstnanců na tvrzení: „Pociťuji vysokou míru autonomie a samostatnosti při plnění svých pracovních úkolů.“ Graf ukazuje, že 4 respondenti (28,6 %) se plně ztotožňují s nejvyšším stupněm autonomie v práci. Dalších 5 dotazovaných (35,7 %) vyjádřilo silný souhlas. Zbývajících 5 respondentů uvedlo buď neutrální nebo nižší stupeň autonomie. Z těchto údajů lze vyvodit, že většina zaměstnanců si uvědomuje vysokou nebo poměrně vysokou úroveň autonomie a samostatnosti v práci. Nicméně 36 % respondentů průzkumu necítí dostatečnou samostatnost ve své práci, což může souviset zejména s novými zaměstnanci, kteří ještě neměli příležitost získat potřebnou samostatnost a jistotu v rámci svých pracovních rolí (autorka práce, interní materiály, 2023).

Graf 2 Názory respondentů na míru autonomie a samostatnosti

Mám vysokou míru autonomie a samostatnosti při plnění svých pracovních úkolů.

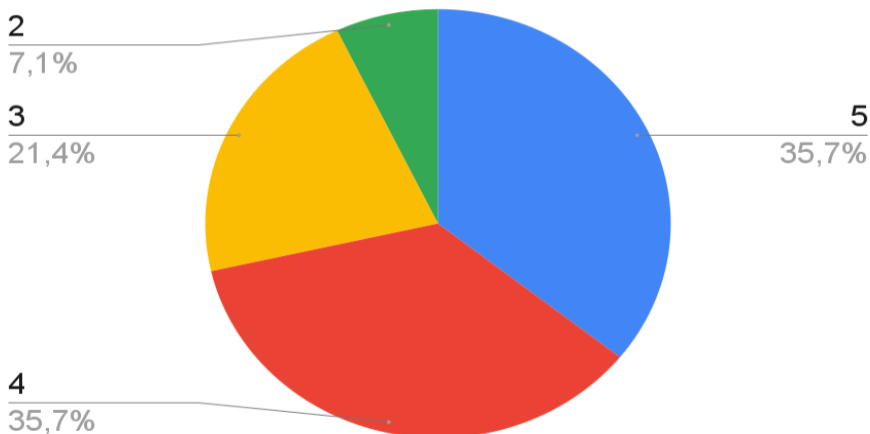


Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3 představuje rozložení spokojenosti zaměstnanců. Největší segment, reprezentující 35,7 % respondentů (5 osob), vyjádřil nejvyšší úroveň spokojenosti. Stejně velký podíl respondentů zvolil úroveň 4, což stále představuje vysokou míru spokojenosti. Segment odpovídající hodnotě 3, který by mohl naznačovat průměrnou spokojenost, zastupují 3 zaměstnanci (21,4 %). Jeden zaměstnanec vyjádřil spokojenost na úrovni 2, což může ukazovat na určité nedostatky v pracovním prostředí (autorka práce, interní materiály, 2023).

Graf 3 Spokojenost zaměstnanců

Ve firmě jsem spokojený/spokojená



Zdroj: vlastní zpracování



Výsledky otázky „Hodnocení a diskusí o práci s nadřízenými“, zobrazené na grafu 4, ukazují, že většina zaměstnanců společnosti vnímá tuto praxi pozitivně. S nejvyšší možnou mírou souhlasu odpovědělo 6 z 14 respondentů (42,9 %), zatímco dalších 35,7 % se vyjádřilo středním souhlasem hodnotou čtyři. Však neutrální postoj má 21,4 % zaměstnanců (autorka práce, interní materiály, 2023).

Graf 4 Názory zaměstnanců na hodnocení jejich pracovní činnosti nadřízenými

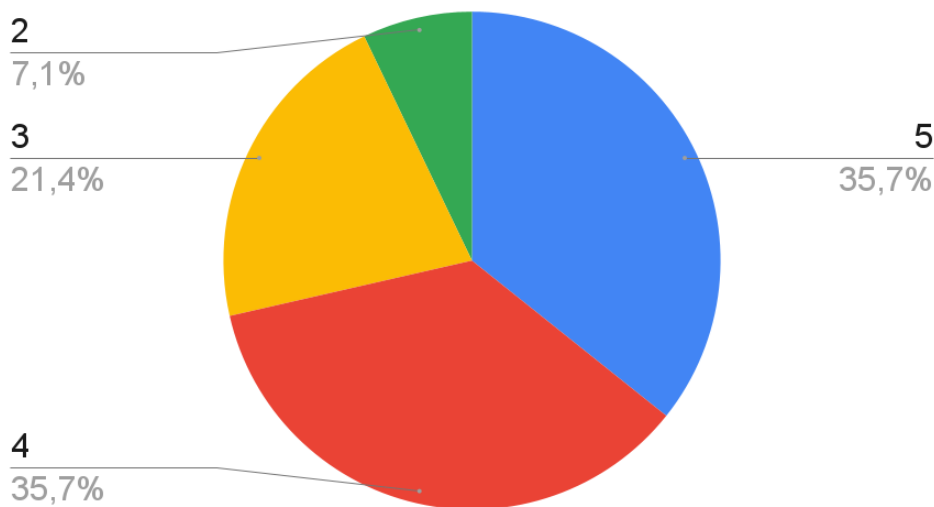


Zdroj: vlastní zpracování

Graf 5, který prezentuje názory respondentů na možnosti rozvoje v oboru a jeho přínosy k profesnímu růstu, ukazuje na trend spokojenosti. Celkem 5 respondentů (35,7 %) pociťuje, že jsou jim poskytovány všechny možnosti pro jejich odborný rozvoj. Téměř stejný počet zaměstnanců vyjádřil hodnotu 4, což naznačuje silný souhlas s příležitostmi k růstu v rámci firmy. Neutrální názor má 21,4 % dotázaných a 7,1 %, pociťuje nedostatečné možnosti rozvoje (autorka práce, interní materiály, 2023).

Graf 5 Názory zaměstnanců na možnost rozvoje v oboru

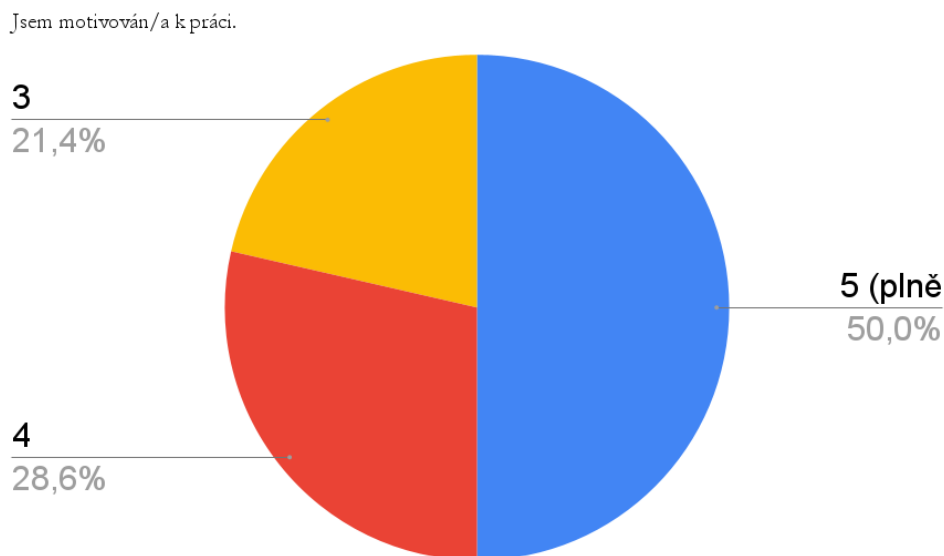
Ve firmě mám možnost rozvoje v oboru, což přispívá k mému profesnímu růstu.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 6 zobrazuje motivace zaměstnanců ve společnosti. Lze vidět, že polovina ze 14 respondentů je plně motivována k práci, což je vyjádřeno nejvyšší možnou hodnotou souhlasu 5. Celkem 4 zaměstnanci (28,6 %) vykazují střední míru motivace, označenou hodnotou 4. Zbývající 3 respondenti mají k motivaci neutrální postoj, což je signalizováno hodnotou 3. Tato skutečnost může naznačovat, že i když nejsou tito zaměstnanci explicitně demotivováni, mohou jim chybět silné pohnutky k dosahování maximálního výkonu. Zjištěná data naznačují, že i když je polovina zaměstnanců v uvedené oblasti velmi motivována, existuje rovněž významná část, která nepociťuje maximální motivaci (autorka práce, interní materiály, 2023).

Graf 6 Motivovanost zaměstnanců

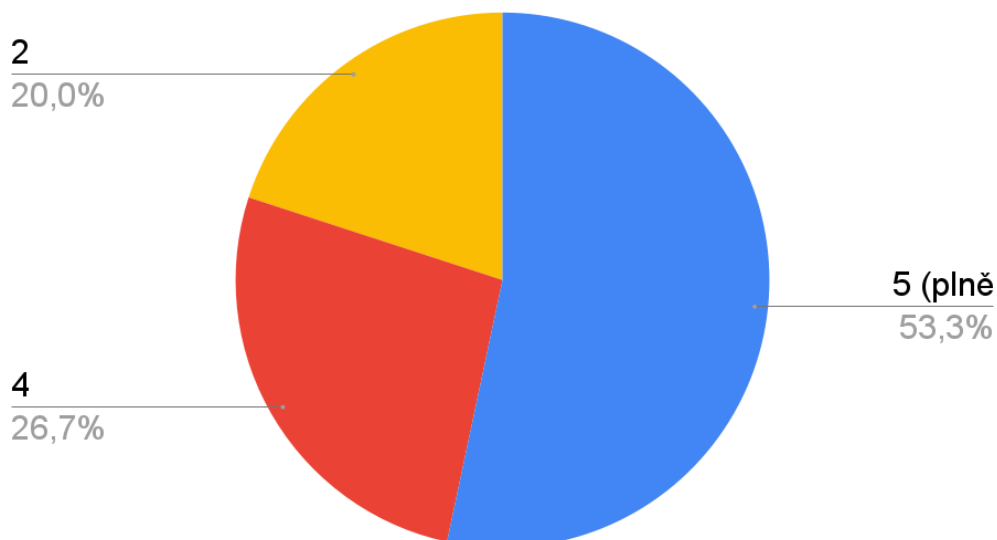


Zdroj: vlastní zpracování

Graf 7 ilustruje pohled zaměstnanců na důležitost specializované odborné kvalifikace pro výkon jejich práce. Více než polovina, neboli 8 respondentů, plně souhlasí s tím, že pro jejich práci je nutná specializovaná kvalifikace. Tento názor může být odůvodněn skutečností, že pro práci v kosmetickém oboru na území České republiky je vyžadováno osvědčení o rekvalifikaci, které umožňuje práci v celé EU. Toto osvědčení zajišťuje, že pracovníci mají nejen potřebné vědomosti a dovednosti, ale také že splňují legislativní požadavky a standardy, které EU klade na odborníky v kosmetickém průmyslu. Celkem čtyři dotazovaní považují specializaci za důležitou, avšak nikoli za nezbytně klíčovou, což je vyjádřeno hodnotou 4. Poslední 2 respondenti projeví názor, že specializovaná kvalifikace není pro jejich práci zásadní. Tato data ukazují, že i když je většinou dotazovaných význam specializace uznáván, existuje skupina zaměstnanců, která ho nevnímá jako zásadní (autorka práce, interní materiály, 2023).

Graf 7 Názory zaměstnanců na nutnost odborné kvalifikace

Pro vykonávání mé práce je nutná specializovaná odborná kvalifikace.



Zdroj: vlastní zpracování

V sekci dotazníku s otevřenými otázkami měli zaměstnanci Exclusive Beauty Clinic možnost předložit vlastní připomínky a nápady na vylepšení praxe v oblasti lidského kapitálu. Tuto příležitost využili 4 účastníci průzkumu, kteří předložili následující návrhy:

- 1) Zavést větší pracovní autonomii: implementovat systém, v němž by zaměstnanci dostali větší svobodu v rozhodování a byli méně závislí na neustálých konzultacích s vedoucími. To by mělo být podpořeno jasně definovanými úkoly a termíny, což by pracovníkům umožnilo lépe plánovat a zefektivnit jejich práci.
- 2) Revidovat mzdový systém: přepracovat stávající model odměňování tak, aby lépe reflektoval zkušenosti a dovednosti jednotlivých zaměstnanců. To by mohlo zahrnovat diferenciaci mezd mezi zkušenými pracovníky a nováčky, aby se zajistilo, že mzdové podmínky jsou spravedlivé a motivující pro všechny úrovně zkušeností.
- 3) Zvýšit hodinovou sazbu: zvážit zvýšení hodinové mzdy minimálně o 15 % jako konkrétní krok ke zlepšení finančního ohodnocení a celkové pracovní motivace zaměstnanců (autorka práce, interní materiály, 2023).

## 4.2.2 Strukturální kapitál

### Výsledky rozhovoru s jednatelkou společnosti

Strukturální kapitál společnosti Luxury Beauty se skládá ze zdokumentovaných znalostí, které jsou systematicky shromažďovány a uchovávány v manuálech, jež jsou klíčové pro každodenní operace. Tato dokumentace, dostupná v elektronické i tištěné formě, je nezbytným zdrojem pro všechny zaměstnance – od kosmetiček, které potřebují přesné pokyny pro práci s různými přístroji a kosmetickými procedurami, až po administrativní personál, jenž se spoléhá na manuály pro efektivní řízení kancelářských procesů a zákaznického servisu. Manuály jsou strukturovány tak, aby poskytovaly jasný návod k postupům. Obsahují podrobné popisy procesů, návody k použití specifického vybavení a přehledy firemních politik, které zajišťují, že všechny činnosti jsou prováděny v souladu se standardy kvality a bezpečnosti. Tyto dokumenty jsou určeny nejen novým pracovníkům, kteří jsou povinni se s manuály seznámit a podepsat jejich přečtení, ale slouží také jako referenční materiál pro zkušené členy týmu, kteří potřebují osvěžit své znalosti nebo se seznámit s novými postupy. Manuály jsou pravidelně revidovány a aktualizovány, aby odražely nejnovější změny v technologiích, normách a legislativních požadavcích.

Klíčovou součástí strukturálního kapitálu jsou pravidelné měsíční inventury, které vedou hlavní administrátor a vedoucí kosmetička. Administrativní tým zodpovídá za kontrolu dostupnosti kancelářských potřeb, potravin a nápojů. Současně se pravidelně provádí inventura v kosmetickém oddělení, aby byla zaručena dostupnost všech nezbytných produktů pro kosmetické procedury, stejně jako zásob produktů určených k prodeji. V případě, že něco chybí, je o tom majitelka společnosti informována, aby mohla zajistit doplnění zásob.

Dalším prvkem strukturálního kapitálu je software. Firma disponuje vlastním sofistikovaným softwarem, který je klíčovým nástrojem pro efektivní správu a analytické zpracování dat. Tento software obsahuje komplexní databázi osobních údajů všech klientů salonů, což umožňuje nejen personalizovaný přístup k zákazníkům, ale také poskytuje cenné informace pro marketingové a obchodní strategie. Dále software shromažďuje údaje o celkových měsíčních a ročních tržbách, což je zásadní pro finanční plánování a hodnocení ekonomického vývoje firmy. Software také zaznamenává tržby generované jednotlivými pracovníky, což umožňuje nejen monitorovat výkonnost, ale také efektivně spravovat odměňování a motivaci zaměstnanců. Součástí systému je také modul pro správu pracovní doby, včetně odpracovaných hodin jednotlivých zaměstnanců. Další funkci představuje

integrovaný kalendář, jenž usnadňuje plánování a organizaci práce a zároveň poskytuje přehled o rezervacích a dostupnosti služeb.

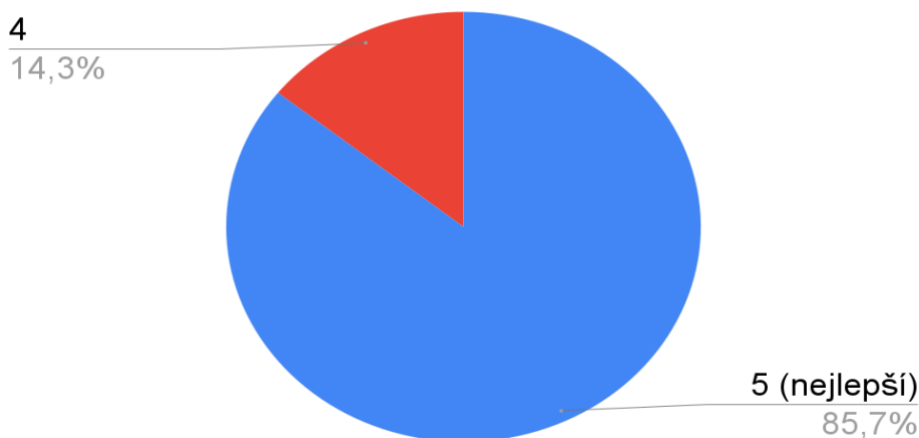
Na konci každého pracovního dne administrátoři vedou zpracovanou tabulku v programu Excel, která slouží jako nástroj pro shromažďování a analýzu klíčových provozních dat. Tato tabulka poskytuje detailní přehled nejen o celkovém počtu zákazníků, kteří navštívili salon během dne, ale rovněž o počtu stávajících a nových zákazníků. Toto rozdělení je zásadní pro pochopení dynamiky zákaznické základny a identifikaci trendů v získávání nových klientů. Zaznamenávána je také celková částka tržeb za den nebo jsou evidovány informace o prodeji produktů za den. Velmi důležitou součástí tabulky je také záznam o tom, jak se noví klienti o společnosti dozvěděli, což umožňuje identifikovat nejúčinnější kanály pro získávání nových zákazníků. Celkově tato tabulka představuje nástroj pro denní řízení a strategické plánování podniku, který poskytuje přehledné a snadno dostupné informace pro rychlé a informované rozhodování.

#### **Výsledky dotazníkového šetření mezi zaměstnanci**

Graf 8 zobrazuje hodnocení dostupnosti procesů a standardů pro zaměstnance, například v manuálech nebo strukturálních dokumentech. Absolutní většina respondentů, konkrétně 85,7 %, hodnotila dostupnost jako nejlepší, což je označeno hodnotou 5. Zbytek, 14,3 %, ohodnotil dostupnost procesů a standardů hodnotou 4. Z grafu je zřejmé, že obecný názor na dostupnost procesů a standardů je velmi pozitivní. Tyto údaje lze interpretovat jako indikaci toho, že většina zaměstnanců je spokojena s úrovní dostupnosti těchto informací.

Graf 8 Názory respondentů na dostupnost procesů a standardů pro zaměstnance

Jak byste ohodnotil/a dostupnost procesů/standardů pro zaměstnance, například v manuálech nebo strukturálních dokumentech?



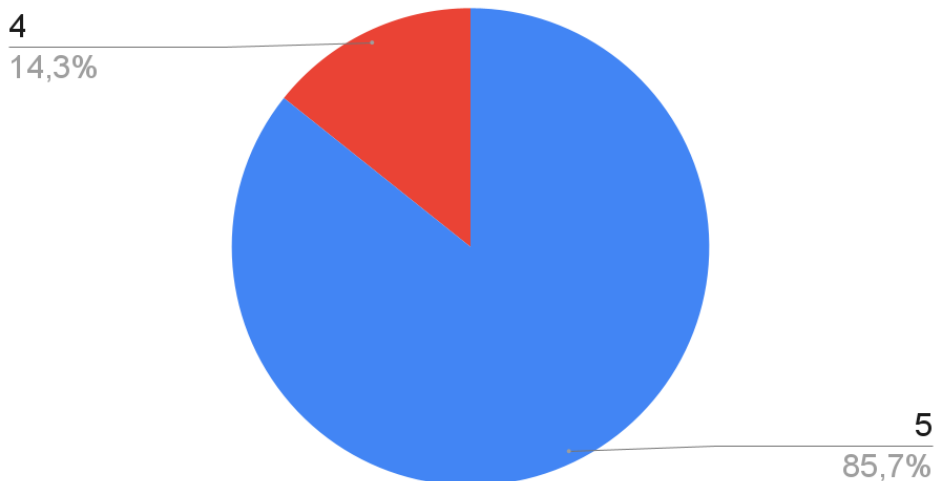
Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka se týkala srozumitelnosti procesů a standardů uvedených v manuálech a strukturálních dokumentech. Byla zodpovězena velmi podobně jako otázka o dostupnosti. Odpovědi byly převážně pozitivní, přičemž 13 z 14 respondentů poskytlo hodnocení 5 a 4. Tento trend naznačuje, že dokumenty jsou nejen dobře dostupné, ale jsou také pro zaměstnance srozumitelné, což svědčí o kvalitě interní komunikace a dokumentace firmy.

Graf 9 ilustruje spokojenost zaměstnanců s informačním systémem, konkrétně se softwarem ve vlastnictví firmy, který slouží k ukládání důležitých informací o zákaznících, jako jsou například osobní údaje, alergie, zdravotní stav a další relevantní informace. Z grafu lze vidět, že 12 respondentů (85,7 %) je s tímto softwarem naprosto spokojeno, zatímco ostatní – 14,3 % – vyjádřili střední míru spokojenosti, což je reprezentováno hodnotou 4.

Graf 9 Názory respondentů na databáze a informační systém

Společnost má efektivní databáze a informační systém pro získávání potřebných informací ohledně klientů a interních procesů.



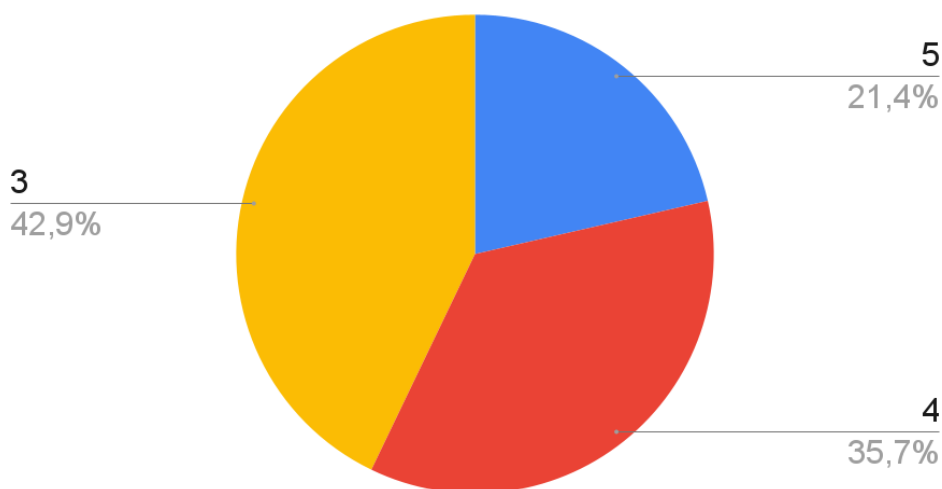
Zdroj: vlastní zpracování

Otázky 13 a 14 se týkaly hodnocení kvality a rychlosti interní komunikace, která hraje klíčovou roli v řízení podnikových procesů a formování firemní kultury ve společnosti. Výsledky zaznamenané na základě odpovědí na tyto otázky ukázaly, že všichni respondenti udělili hodnocení buď hodnotou 4, nebo 5. Tato jednotná pozitivní zpětná vazba jasně ukazuje, že interní komunikace v organizaci dosahuje vysoké úrovně kvality a rychlosti, což má rovněž pozitivní vliv na formování firemní kultury.

Pokud jde o plánování společnosti na operační a strategické úrovni, objevil se neutrální postoj vyjádřený hodnotou 3. I když většina dotazovaných hodnotila plánování společnosti hodnotou 4 nebo 5, 42,9 % respondentů vyjádřilo neutrální postoj. Tato skutečnost ukazuje na existenci zjevných nedostatků v plánování, se kterými se velká část zaměstnanců neztotožňuje (viz graf 10).

Graf 10 Názory respondentů na úroveň plánování společnosti

Jak byste hodnotil/a plánování společnosti, pokud jde o jeho využití pro operativní i strategické účely?



Zdroj: vlastní zpracování

V sekci dotazníku s otevřenými otázkami měli zaměstnanci možnost předložit vlastní připomínky a nápady na vylepšení praxe v oblasti strukturálního kapitálu. Tuto příležitost využili 3 účastníci průzkumu, kteří předložili následující návrhy:

- 1) Jazyková podpora: první odpověď naznačuje potřebu jazykové podpory, konkrétně vytvoření manuálu nejen v češtině, ale také v angličtině a ruštině. To by mohlo být zvláště užitečné pro nově přestěhované zaměstnance, kteří zatím nemluví česky na dobré úrovni. To by mohlo napomocť lepší integraci a efektivnější komunikaci v rámci firmy.
- 2) Efektivita interních setkání: 2 respondenti poukázali na to, že na měsíčních setkáních je prezentováno mnoho zbytečných informací. Zlepšení struktury a obsahu těchto setkání by mohlo vést k efektivnějšímu využití času a lepšímu zapojení zaměstnanců.



### 4.2.3 Vztahový kapitál

#### Výsledky rozhovoru s jednatelkou společnosti

##### Vztahy se zákazníky

Společnost Luxury Beauty si buduje reputaci jako exkluzivní a luxusní salon krásy, který je charakteristický vyššími cenami reflektujícími vysokou kvalitu nabízených služeb. Cílovou skupinou salonu jsou ženy různých národností ve věku nad 30 let, které disponují dostatečnými finančními prostředky a kladou velký důraz na svůj vzhled. Marketingová kampaň společnosti je přizpůsobena právě této demografické skupině. Dominantní použití bílé a zlaté barvy zdůrazňuje luxus a čistotu, což odpovídá stylu značky. Tato barevná kombinace je aplikována v celkovém designu prostor společnosti od interiéru salonů až po logo a marketingové materiály.

Společnost, jež na trhu působí více než deset let, systematicky rozvíjí svůj vztahový kapitál se zákazníky prostřednictvím různých komunikačních kanálů a marketingových strategií. Klíčovou roli v této strategii hraje vícejazyčná prezentace – webové stránky a profily na sociálních sítích jsou dostupné v češtině, angličtině a ruštině, což umožňuje firmě efektivněji komunikovat s klienty z různých kulturních a geografických oblastí, a to jak s Čechy, tak s cizinci ze západní Evropy a zemí bývalého Sovětského svazu. Tento způsob fungování se týká nejen webových stránek, ale i běžné praxe. Jednou z hlavních podmínek pro přijetí na pozici administrátora je znalost češtiny, ruštiny a angličtiny. Znalost těchto jazyků je pro tuto pozici klíčová, aby mohla zprostředkovávat komunikaci mezi klienty a personálem, pokud ti neovládají tyto jazyky. Jen tak je možná efektivní komunikace, která dokáže předejít mnoha nedorozuměním.

Firma aktivně využívá sociální sítě k publikaci obsahu, jenž zahrnuje příspěvky „před a po“ demonstrující výsledky služeb, videa s příjemnou atmosférou provozoven a informace o aktuálních novinkách a volných místech na procedury. Kromě toho organizuje společnost řadu marketingových aktivit, jako jsou soutěže, měsíční slevové akce na specifické produkty nebo vánoční akce s dárky.

Luxury Beauty má loajální program pro stálé zákazníky. Tento program umožňuje zákazníkům zakoupit tzv. interní kartu nebo depozit, který funguje na principu předplacení větší částky, na kterou je následně přiznána bonusová přidaná hodnota ve výši 5, 7, 10 nebo 15 %. Výše bonusu je přitom přímo spojena s částkou předplacení – čím větší je depozit, tím větší je bonus. Tento druh interní karty lze použít pro všechny služby a produkty na všech pobočkách společnosti (viz tabulka 8).

Tabulka 8 Druhy interních karet

Bonus	Skutečně zaplacená částka	Částka připsaná na interní účet	Úspora
5 %	9 500 Kč	10 000 Kč	500 Kč
7 %	18 600 Kč	20 000 Kč	1 400 Kč
10 %	31 500 Kč	35 000 Kč	3 500 Kč
15 %	55 250 Kč	65 000 Kč	9 750 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Další speciální typ depozitní karty je zaměřen na procedury, které vyžadují opakované návštěvy, jako jsou například balíčky na LPG masáže, WOW Shape masáže nebo Green peeling, přičemž tyto karty nabízejí větší slevy, a to od 15 do 30 %, které jsou však určeny pouze pro tyto specifické procedury.

#### **Vztahy s dodavateli a partnery**

Společnost udržuje rozsáhlé vztahy s několika klíčovými dodavateli, které lze rozdělit do dvou hlavních kategorií:

- *Dodavatelé kosmetických produktů a materiálů pro ošetření pokožky:*

V rámci dodávek kosmetických produktů a materiálů pro ošetření pokožky spolupracuje společnost s předními značkami v oblasti profesionální kosmetiky a kosmeceutiky. Mezi hlavní dodavatele patří DMK International, IS CLINIC, Teoxane, Obagi Medical a Dr. med. Christine Schrammek. Spolupráce s těmito značkami přesahuje běžné obchodní vztahy, neboť DMK International, IS CLINIC a Teoxane se staly také partnery firmy. Tato partnerství nejsou omezena pouze na dodávky produktů. Zahrnují také podporu – například školení kosmetiček, která zvyšují odbornost a kvalitu služeb – a barterovou spolupráci. Tato spolupráce je zaměřena na vzájemný marketing, především na sociálních sítích jako Instagram a Facebook, což přispívá k rozšíření povědomí o značkách a službách.

- *Dodavatele přístrojů:*

Společnost Luxury Beauty klade při budování vztahů s dodavateli přístrojů důraz na dlouhodobou a strategickou spolupráci. Dodavatelé, se kterými společnost spolupracuje, pocházejí převážně z Číny, Německa a USA. Jejich výběr podléhá přísným kritériím. Firma preferuje lídry v oblasti výroby přístrojů, schopné poskytovat nejen špičkovou techniku, ale i nadstandardní zákaznickou podporu a servis. Před uzavřením smluvních vztahů a realizací nákupu provádí společnost detailní schůzky s potenciálními dodavateli, aby zajistila plnou

shodu s jejími standardy a požadavky. Po nákupu následuje pečlivé hodnocení a poskytování zpětné vazby, což umožňuje neustále zvyšovat efektivitu spolupráce.

V portfoliu přístrojů, na která společnost sází, vynikají LPG pro lipomasáž a zlepšení celulitidy, WOW Shape pro formování postavy a redukci tuků, Hydrafacial pro hloubkové čištění a hydrataci pleti a HIFU pro neinvazivní lifting pleti. Vedle těchto hlavních zařízení firma investuje také do řady dalších inovativních technologií, které jsou vybírány na základě jejich schopnosti přinášet měřitelné a konkrétní výsledky v péči o tělo a obličej.

### **Vztahy s veřejností**

Ředitelka a současně majitelka společnosti Luxury Beauty zastává roli výkonné ředitelky v charitativním fondu *BatEl*. Tento fond se věnuje projektům, které podporují děti z dětských domovů, lidi postižené fyzickým či duševním týráním a matky s nezletilými dětmi. Centrum poskytuje komplexní pomoc, která zahrnuje sociální, psychologickou, vzdělávací a kulturní podporu. Jednou z hlavních priorit fondu je pomáhat lidem v nesnázích, a to bez ohledu na náboženství, národnost, politické přesvědčení či rasu, kteří bez vnější pomoci nejsou schopni překonat své obtíže.

*„Naším posláním je spojit co nejvíce lidí ochotných pomoci těm, kdo to nejvíce potřebují.“* (BatEl fond.com, 2021)

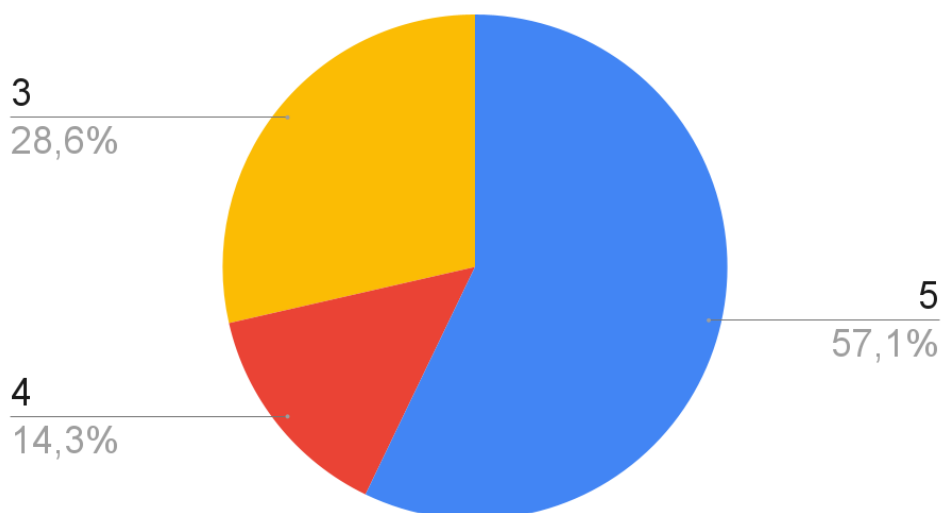
Od svého založení v roce 2021 fond neustále rozvíjí svůj dosah a dopad. Jeho činnost se zaměřuje na řadu kritických oblastí, jako je podpora osob trpících nádorovými onemocněními, pomoc matkám s dětmi z Ukrajiny, které byly zasaženy válečným konfliktem, podpora seniorů v oblastech Ukrajiny ovlivněných vojenskými konflikty a pomoc obětem zemětřesení v Turecku. Tyto aktivity nejsou pouze projevem humanitárního zájmu a sociální odpovědnosti, ale také formují a obohacují vztah společnosti Luxury Beauty s veřejností. Podobné aktivity naznačují hlubší porozumění společenské odpovědnosti této firmy a přináší jí nejen uznání ve formě příznivého vnímání veřejností, ale také posiluje její pozici na trhu jako společnosti, která si váží hodnot a je odhodlána jednat ve prospěch komunity.

### Výsledky dotazníkového šetření mezi zaměstnanci

Graf 11 znázorňuje otázku číslo 16, tedy hodnocení úsilí firmy v budování a udržování vztahů se zákazníky podle názoru zaměstnanců. Na pětibodové škále většina zaměstnanců (57,1 %) ohodnotila úsilí firmy nejvyšším hodnocením 5, 28,6 % dotazovaných odpovědělo hodnocením 3 a 14,3 % zaměstnanců dalo firmě hodnocení 4.

Graf 11 Názory respondentů na úsilí firmy v budování a udržování vztahu se zákazníky

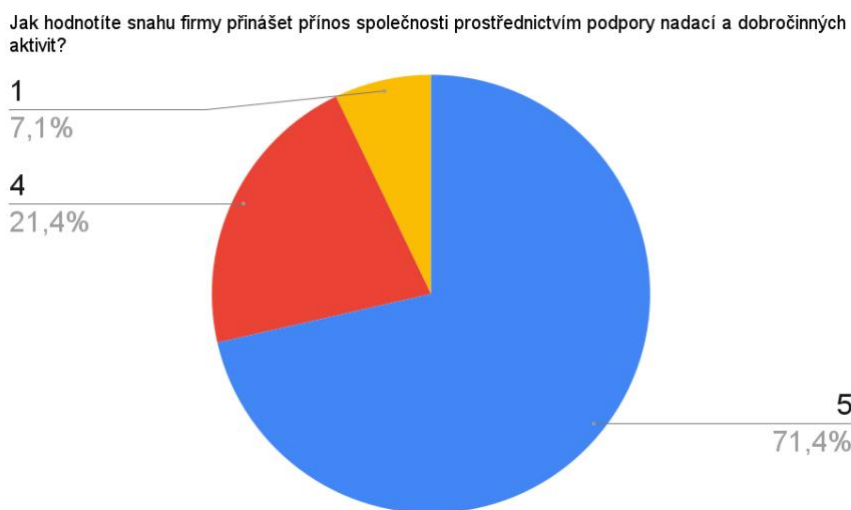
Jak byste zhodnotil/a úsilí firmy v budování a udržování vztahů se svými zákazníky?



Zdroj: vlastní zpracování

Na grafu 12 je zobrazeno hodnocení úsilí firmy z hlediska společenského přínosu prostřednictvím podpory nadací a dobročinných aktivit. Graf ukazuje, že většina zaměstnanců (71,4 %) hodnotí toto úsilí nejvyšší známkou 5. Dalších 21,4 % zaměstnanců dává hodnocení 4, a 7,1 % hodnotí snahu jako 1. Hodnocení dopadlo podobně jako hodnocení u otázky 18, která se týká hodnocení úsilí firmy v budování svého firemního image. Tato shoda v hodnocení obou otázek ukazuje, že zaměstnanci vnímají firmu jako silně angažovanou jak v oblasti společenské odpovědnosti, tak v oblasti budování pozitivního vnímání značky ve veřejném prostoru.

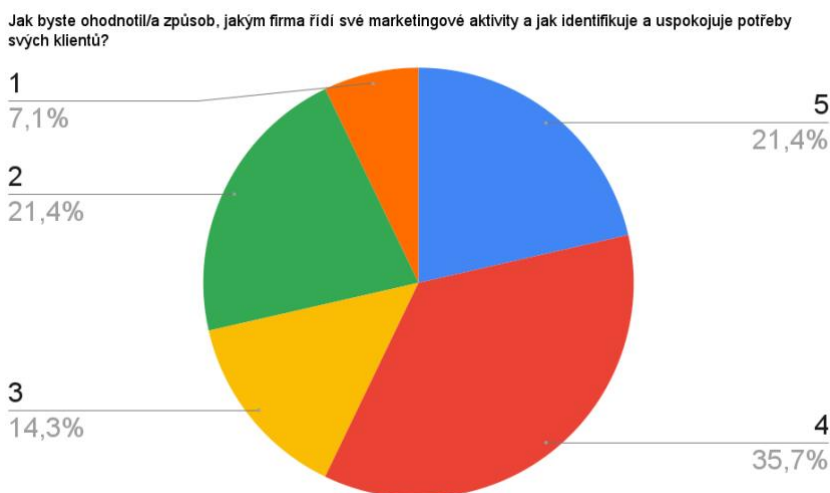
Graf 12 Názory respondentů na úsilí firmy z hlediska společenského přínosu prostřednictvím podpory nadací a dobročinných aktivit



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 13 prezentuje hodnocení zaměstnanců salonů ohledně způsobu řízení marketingových aktivit a naplňování potřeb klientů. Na základě otázky číslo 19 hodnotili zaměstnanci firmu různorodě. Nejvyšší hodnocení 5 udělilo firmě 21,4 % respondentů, což jsou 3 osoby. Hodnocení 4 uvedlo 35,7 % dotazovaných, tedy 5 zaměstnanců. Znamku 3 získala firma od 2 respondentů, což je 14,3 %. Nižší hodnocení 2 udělili firmě 3 zaměstnanci, což je opět 21,4 % a nejnižší hodnocení 1 přidělil firmě 1 respondent, v procentuálním vyjádření 7,1 %.

Graf 13 Názory respondentů na způsoby řízení marketingových aktivit



Zdroj: vlastní zpracování

Na grafu 14 je prezentováno hodnocení zaměstnanců salonu Luxury Beauty ohledně vztahů se zaměstnavatelem. Více než polovina, přesně 57,1 %, považuje své vztahy s firmou za vynikající, takže tito respondenti udělili nejlepší možnou známku. Téměř třetina, 28,6 %, má také pozitivní názor, když hodnotí vztahy se zaměstnavatelem jako velmi dobré. Menší skupina, 14,3 %, vnímá své vztahy jako průměrné.

Graf 14 Názory respondentů na jejich vztahy se zaměstnavatelem



Zdroj: vlastní zpracování

V odpovědích na otázky 21 a 22 se zaměstnanci Luxury Beauty vyjadřovali k úsilí firmy v souvislosti s budováním a udržováním vztahů s dodavateli a partnery. Z celkového počtu 14 dotázaných pracovníků se 57,1 %, tedy 8 z nich, domnívá, že společnost úspěšně rozvíjí kvalitní vztahy s partnery, zatímco 6 respondentů vyjádřilo neutrální postoj. Stejně tak na otázky týkající se vztahů s dodavateli byly odpovědi podobně rozdělené. Polovina dotázaných zaměstnanců zaujala neutrální postoj k oběma tématům, zatímco druhá polovina vyjádřila názor, že společnost usiluje o dobrou spolupráci a pečuje o dobré vztahy s dodavateli.

V sekci s otevřenými otázkami měli zaměstnanci Exclusive Beauty Clinic možnost předložit vlastní připomínky a nápady na vylepšení praxe v oblasti vztahového kapitálu. Tuto příležitost využil 1 respondent, který si myslí, že pro zlepšení chování v oblasti vztahového kapitálu by měla společnost přehodnotit stávající přístup k klientům odstoupením od zastaralého pravidla „zákazník má vždy pravdu“. Tento přístup by mohl být nahrazen principem otevřenosti a upřímnosti, avšak vždy s důrazem na zachování zdvořilosti a respektu k zákazníkovi. Takový přístup by mohl vést ke zdravějším a vyváženějším vztahům, ve kterých jsou obě strany spokojeny.

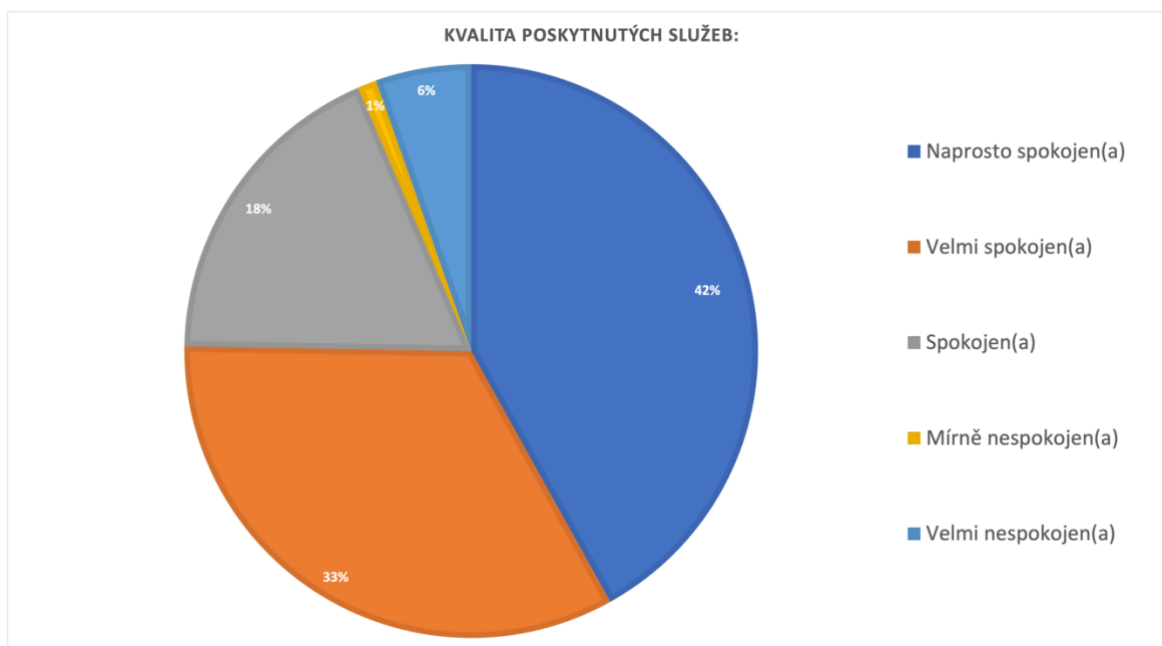
### **Výsledky dotazníkového šetření mezi zákazníky**

Salony Luxury Beauty shromažďuje zpětnou vazbu od svých zákazníků prostřednictvím e-mailového dotazníku spokojenosti. Při první návštěvě kterékoli z poboček je od každého klienta vyžadováno, aby vyplnil formulář s osobními údaji včetně e-mailové adresy a telefonního čísla. Následně je po každé návštěvě automaticky zaslán e-mail přes firemní software, který klientovi umožňuje vyjádřit svůj názor na úroveň poskytnutých služeb. Tento přístup zajišťuje, že každý zákazník má možnost sdílet své zkušenosti po každé návštěvě bez ohledu na to, zda je to poprvé, nebo je již dlouholetým klientem salonu. Dotazník obsahuje pět hodnotících otázek ve formě hvězdičkového systému, kde jedna hvězda značí „velmi nespokojen/a“ a pět hvězd „naprosto spokojen/a“. Dotazník zahrnuje také otevřenou otázku, která poskytuje prostor pro jakékoli konkrétní připomínky nebo návrhy na zlepšení kvality služeb či prostředí salonů Luxury Beauty.

Pro analýzu hodnocení vztahového kapitálu byla použita data ze zpětné vazby zákazníků za poslední dva měsíce z pobočky Exclusive Beauty Clinic. Statistické vyhodnocení prostřednictvím softwaru ukázalo, že pobočku navštívilo 469 zákazníků, což odpovídá průměrnému počtu měsíčních návštěv. Z tohoto počtu poskytlo zpětnou vazbu 93 klientů, takže odezva činí 19 %. Tento poměr odpovídá očekávání vzhledem k tomu, že mnoho pravidelných zákazníků často nevyužívá možnost odpovědět na e-mailové dotazníky. Odezva ve výši 19 % prostřednictvím e-mailových dotazníků v kontextu služeb, jako jsou salony krásy, se může jevit jako relativně nízká, avšak v porovnání s průměrnými sazbami odezvy na e-mailové kampaně a průzkumy v různých oborech může být tato hodnota považována za běžnou, či dokonce nadprůměrnou. Podle Karlíčka et al. (2016) průměrná odezva na e-mailové dotazníky se pohybuje v rozmezí 10–30 %, což je výrazně více než u tradičního direct mailingu, který obvykle dosahuje odezvy mezi 1–10 %. Tento údaj zároveň zdůrazňuje schopnost e-mailových kampaní účinněji oslovovat cílovou skupinu a vyvolávat větší zájem o poskytované produkty či služby.

Při hodnocení výsledků zpětné vazby od zákazníků jsou odpovědi analyzovány a prezentovány ve formě koláčových grafů, které odpovídají každé otázce online dotazníku:

Graf 15 Jak byste hodnotili kvalitu poskytnutých služeb během vaší poslední návštěvy v Exclusive Beauty Clinic?

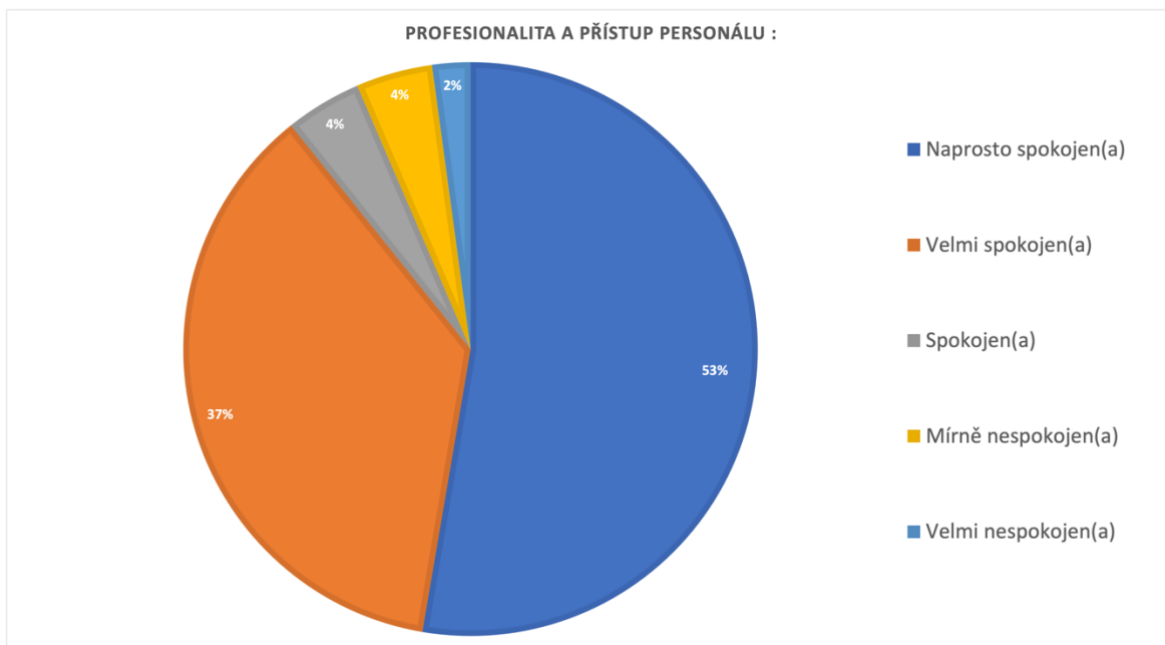


Zdroj: vlastní zpracování

Graf 15 ukazuje, jak klienti Exclusive Beauty Clinic hodnotí kvalitu poskytnutých služeb. Největší podíl, 42 %, odpovídá klientům, kteří jsou naprosto spokojeni, což odráží vysokou úroveň spokojenosti se službami salonu. Druhou největší skupinou jsou ti, kteří se cítí velmi spokojeni, přičemž tvoří 33 % z celkového počtu, což stále signalizuje silnou pozitivní zpětnou vazbu. Klienti, kteří jsou jednoduše spokojeni, představují 18 %. To naznačuje, že i když jsou jejich zkušenosti dobré, mohou existovat oblasti, kde vidí prostor pro zlepšení. Skupině mírně a velmi nespokojených klientů, tvořící dohromady 12 % dotazovaných, by se měla věnovat pozornost, neboť i když jsou v menšině, jejich názory mohou poskytnout cenné návrhy na zlepšení. Zároveň ukazují na aspekty služeb, které vyžadují zvýšenou pozornost.



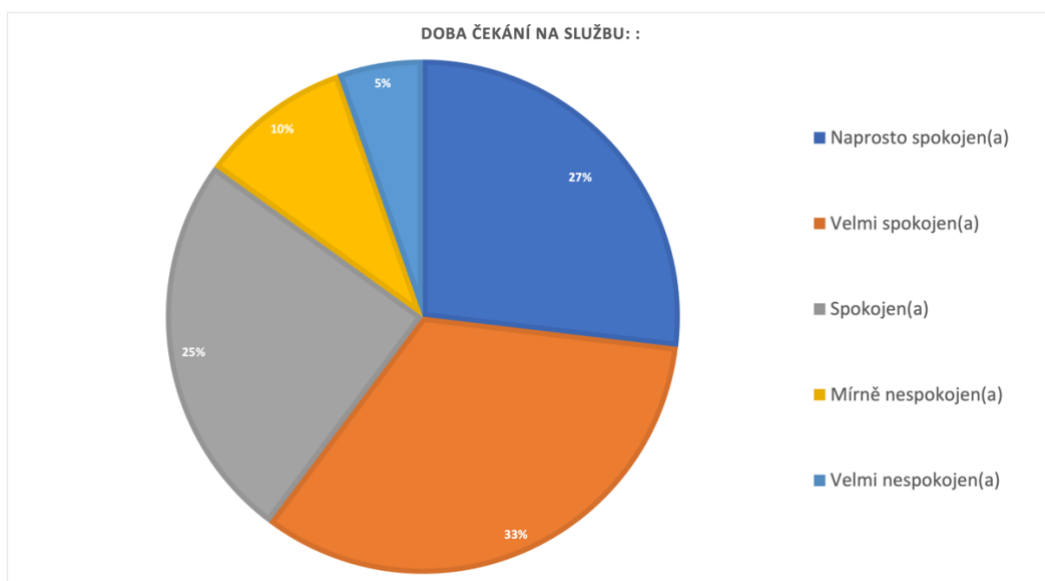
Graf 16 Byl/a jste spokojen/a s profesionalitou a přístupem našeho personálu?



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 16 představuje hodnocení klientů ohledně profesionalismu a přístupu personálu v Exclusive Beauty Clinic. Většina klientů, přesně 53 %, udělila nejvyšší možné hodnocení, což odráží jejich plnou spokojenost s kvalitou obsluhy. Dalších 37 % se cítí velmi spokojeno, což přispívá k celkově pozitivnímu vnímání personálu salonu. Spokojenost vyjádřily 4 % klientů, což naznačuje, že jejich základní očekávání byla splněna, ale mohou existovat oblasti pro jemné vylepšení. Menší podíl, 4 % klientů, projevil mírnou nespokojenost a 2 % velkou nespokojenost, což ukazuje, že ačkoli většina zákazníků je s přístupem personálu spokojena, personál by měl věnovat zvýšenou pozornost individuálním potřebám a připomínkám této menšiny, aby dále zlepšil své služby.

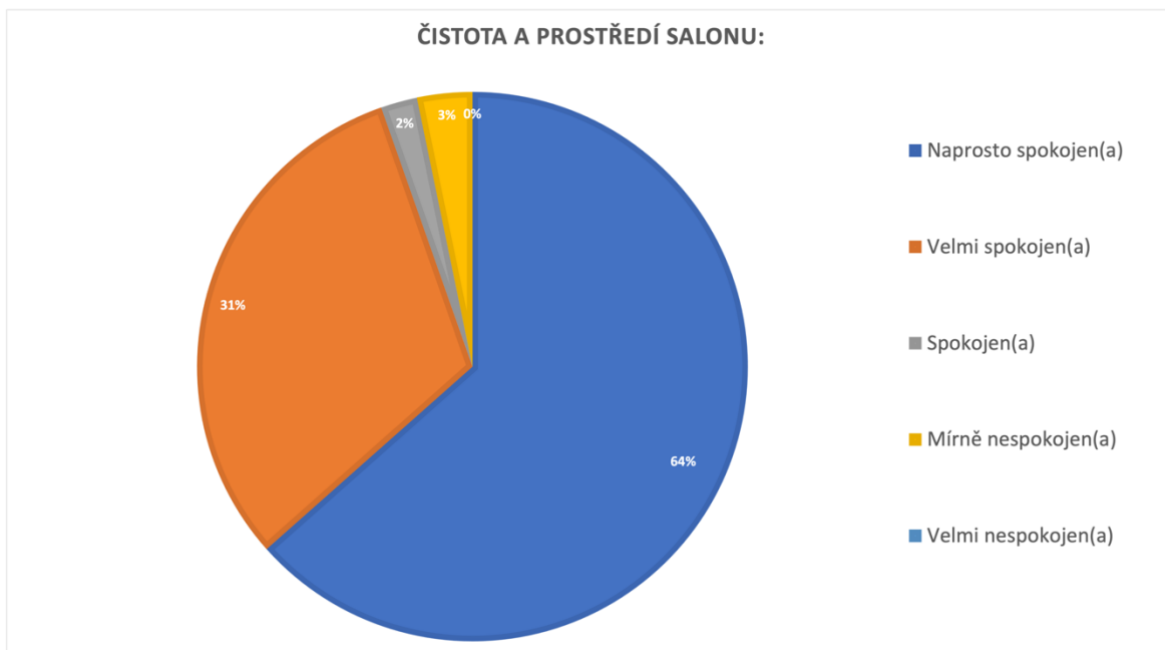
Graf 17 Jak hodnotíte dobu čekání na službu?



Zdroj: vlastní zpracování

Na grafu 17 je zaznamenáno hodnocení doby čekání na službu v salonu. Největší podíl, 33 % klientů, cítí v tomto směru velkou spokojenost s minimální čekací dobou. Naprostá spokojenost s dobou čekání je uvedena u 27 % klientů, což ukazuje příznivý dojem z efektivního plánování a organizace salonu. Spokojených klientů je 25 % a to může znamenat dobrou, ale možná poněkud nekonzistentní zkušenost. Mírná nespokojenost u 10 % klientů a velká nespokojenost u 5 % signalizuje oblasti, ve kterých by mohlo dojít ke lepšímu plánování a snížení čekací doby. Tyto údaje mohou být pro salon užitečné při hledání způsobů, jak zlepšit zákaznický zážitek a optimalizovat provozní procesy.

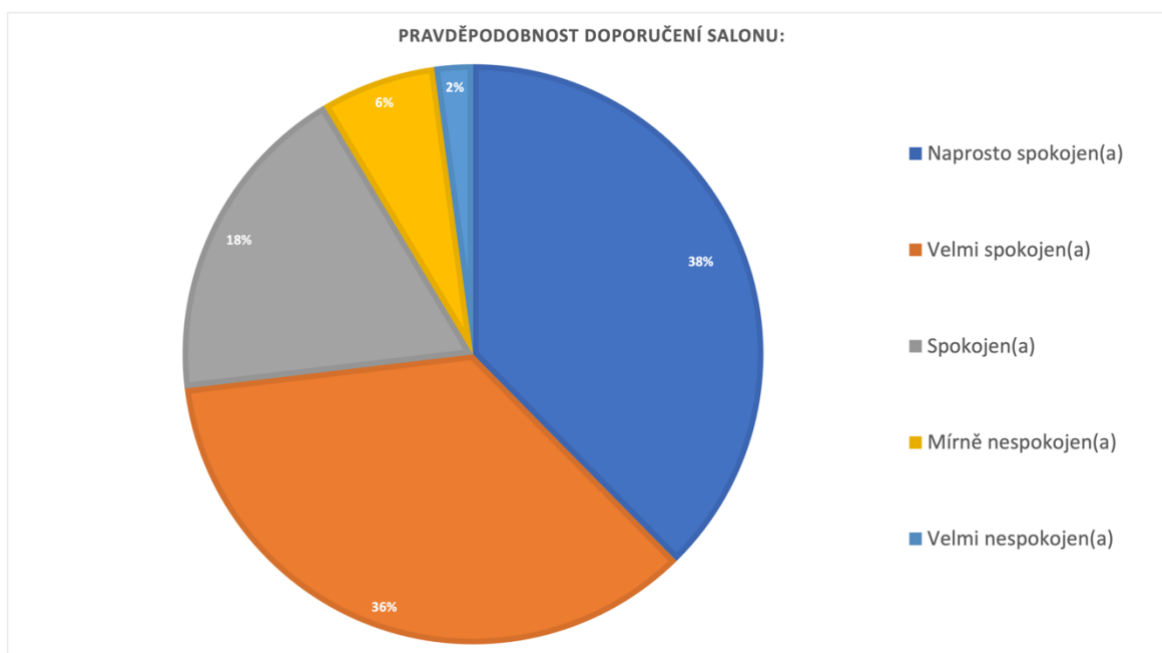
Graf 18 Jak hodnotíte čistotu a celkové prostředí našeho salonu?



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 18 prezentuje hodnocení čistoty a prostředí salonu klienty. Naprostá většina, 64 %, je s čistotou a prostředím naprostě spokojena, což signalizuje, že salon si klade za prioritu udržovat vysoké standardy v těchto oblastech. Velká spokojenost, kterou vyjádřilo 31 % klientů, dále zdůrazňuje příjemný vzhled a atmosféru salonu. Malý podíl klientů, 3 %, je spokojen s určitými výhradami, zatímco mírnou nespokojenost vyjádřily pouze 2 % klientů. Žádný z respondentů neudělil nejnižší možné hodnocení, což ukazuje na všeobecnou vysokou spokojenost s čistotou a prostředím v salonu.

Graf 19 Jak pravděpodobné je, že náš salon doporučíte přátelům a rodině?



Zdroj: vlastní zpracování

Na grafu 19 je zobrazeno, s jakou pravděpodobností klienti doporučují salon svým přátelům a rodině. Celkem 38 % dotazovaných je s poskytnutými službami naprosto spokojeno a pravděpodobně své pozitivní zkušenosti sdílí s ostatními. Dalších 36 % vyjádřilo velkou spokojenost, což naznačuje, že i tito klienti mají tendenci salon doporučovat. Spokojených je 18 % respondentů, kteří jsou sice se službami spokojeni, ale možná ne tak nadšeni, aby je aktivně doporučovali dále. Mírná nespokojenost byla vyjádřena 6 % klientů a malý podíl, 2 % dotazovaných, vyjádřil velkou nespokojenost.

Otevřená otázka (připomínky a návrhy):

Celkem bylo uvedeno 12 komentářů od klientů salonu Exclusive Beauty Clinic v rámci otevřené otázky, která se týkala připomínek a návrhů na zlepšení. Klienti navrhovali možnosti, jak by se mohla zkrátit doba čekání na služby, a to buď přesnějším plánováním termínů nebo proaktivním informováním klientů o předpokládané době čekání. Dalším bodem byla aktualizace online rezervačního systému, která by klientům umožnila pohodlnější rezervaci a úpravy termínů.

Někteří klienti také vyjádřili nespokojenost s určitými procedurami a kosmetickými produkty. Po hloubkovém rozhovoru s majitelkou bylo zjištěno, že každé hodnocení, které je negativní, je bráno vážně a majitelka se vždy snaží problém vyřešit. K tomu dochází kontaktováním klienta v případě jeho nespokojenosti, aby se našlo řešení, které může zahrnovat opravu procedury, poskytnutí slevy nebo v některých případech dokonce vrácení peněz v závislosti na specifikách případu.

## **5 Zhodnocení a doporučení**

Tato kapitola se zaměřuje na zhodnocení současného stavu intelektuálního kapitálu v rámci vybrané společnosti a předkládá specifická doporučení pro společnost Luxury Beauty ohledně řízení a reportování intelektuálního kapitálu. Jsou zde navrženy konkrétní kroky pro zlepšení praxe v těchto oblastech.

### **5.1 Zhodnocení výsledků výzkumu**

#### **5.1.1 Lidský kapitál**

Jednou z klíčových předností lidského kapitálu ve společnosti je vysoká úroveň odborného vzdělávání a praxe zaměstnanců, a to jak při nástupu, tak během jejich působení ve firmě. Díky tomu se zvyšují dovednosti a schopnosti pracovníků. Část školení je realizována ve spolupráci s partnery firmy, což se týká zejména specifických znalostí v oblasti kosmetologie, a část probíhá v salonech. Každá kosmetička je držitelkou osvědčení o rekvalifikaci v kosmetickém oboru, které umožňuje pracovat v oboru po celé EU. Společnost také klade důraz na školení zaměřené na etiku a komunikační dovednosti. Tato školení obsahují různé metody komunikace, včetně výuky klíčových frází ve třech jazycích, což přispívá ke zlepšení vztahů se zákazníky.

Dále společnost pečlivě sleduje dovednosti a schopnosti svých zaměstnanců, což je pravidelně analyzováno a diskutováno na měsíčních schůzkách, které jsou zaměřeny na identifikaci a zlepšování případných nedostatků v dovednostech a zkušenostech. Tento přístup je zásadní pro identifikaci a rozvoj odborných kvalifikací jednotlivých zaměstnanců. Kromě hodnocení schopností provádí společnost také pravidelná hodnocení výkonu svých zaměstnanců, a to s důrazem jak na nováčky, tak na zkušené pracovníky. Zaměstnanci dostávají zpětnou vazbu na měsíčních schůzkách. Pravidelná zpětná vazba pomáhá udržovat motivaci zaměstnanců a usměrňovat jejich profesní rozvoj.

Společnost rovněž nabízí zaměstnancům různé benefity, které jsou významně oceňovány a využívány většinou z nich. Tyto benefity zvyšují motivaci k další práci ve společnosti. Nicméně podle názoru respondentů, existují i slabší stránky, které vyžadují pozornost. Jednou z těchto oblastí je nedostatečná flexibilita v práci. Zaměstnanci uvádějí, že jsou často nuceni pracovat v nepružném systému. Výrazná část respondentů uvádí, že mají problémy s dosahováním rovnováhy mezi pracovními povinnostmi a osobním životem.

Tato skutečnost může způsobovat pocity frustrace a omezení, což má negativní dopad na celkovou pracovní morálku a vede k vyčerpání a sníženému zájmu o práci.

Další nevýhodou je nedostatek autonomie v práci. Většina zaměstnanců cítí, že nemají dostatečný prostor pro samostatné rozhodování nebo projevení vlastní iniciativy. Tento nedostatek samostatnosti může vést k pocitu, že zaměstnanec není schopen mít pod kontrolou svou vlastní pracovní činnost. To může být zvláště problematické v kreativních nebo inovačních rolích, kde jsou samostatné myšlení a flexibilita klíčovými faktory.

Dále byla identifikována otázka nerovnoměrné distribuce odměn. Někteří zaměstnanci poukazují na to, že systém odměn není dostatečně motivující, zejména pro zkušenější členy týmu, kteří dostávají stejné procento z tržeb jako nováčci s minimem zkušeností. Tento stav může vést k pocitu nedocení a může také snižovat motivaci k další práci a rozvoji v rámci společnosti.

Následující tabulka 9 zobrazuje hodnocení jednotlivých složek v oblasti lidského kapitálu od 1 do 5, přičemž 5 je nejlepší, a to na základě výsledků výzkumu.

Tabulka 9 Hodnocení jednotlivých složek v oblasti lidského kapitálu

Složky lidského kapitálu	Hodnocení	Odůvodnění
Zkušenosti	4	Relevantní odborné zkušenosti, podpořené pravidelnými školeními a praktickou aplikací.
Vzdělání	5	Odborná kvalifikace v kosmetickém oboru s certifikací na úrovni státu.
Motivace	3	Benefity a eventy; nerovnoměrná distribuce odměn.
Flexibilita	2	Omezená flexibilita rozvrhu kvůli omezenému počtu zaměstnanců.
Rozvojové programy	5	Pravidelná školení a vzdělávací programy.
Autonomie	3	Omezený prostor pro autonomní rozhodování
Hodnocení výkonnosti zaměstnanců	4	Pravidelné hodnotící meetingy probíhající veřejně během měsíčních schůzek.
Kompetence	5	Vysoká úroveň specifických dovedností v oblasti kosmetologie, jazykových znalostí a technických schopností.

Zdroj: vlastní zpracování

### 5.1.2 Strukturální kapitál

Na základě provedeného výzkumu se ukázalo, že strukturální kapitál je ze všech tří složek intelektuálního kapitálu nejvýraznější silnou stránkou společnosti Luxury Beauty. Klíčovým prvkem strukturálního kapitálu je dostupnost popisu procesů v manuálech a strukturálních dokumentech. Podle ředitelky společnosti se tyto manuály v průběhu 10 let neustále zdokonalovaly, a to jak pro kosmetičky, tak pro administrativní pracovníky. Manuály pokrývají běžná pravidla, politiku salonů a speciální odborné informace, jež jsou určeny pro konkrétní pracovní pozice. Každý zaměstnanec musí tyto manuály přečíst a následně podepsat dokument, který potvrzuje, že se s těmito informacemi seznámil. Existují oddělené manuály pro kosmetičky a pro administrativní pracovníky – každý se zaměřuje na specifika daného oboru. Dle dotazníkového šetření hodnotili respondenti nejen dostupnost standardů a procesů, ale také jejich srozumitelnost v manuálech velmi pozitivně. Tyto dva aspekty získaly nejvyšší hodnocení v celém dotazníku.

Další výhodou strukturálního kapitálu firmy je její software, který obsahuje efektivní databázi klientů. Tato databáze poskytuje cenné informace pro různorodé účely. Software rovněž provádí analýzy a zobrazuje údaje o celkových měsíčních a ročních tržbách pro jednotlivé zaměstnance i pro celou organizaci, a to ve vizuálně výrazné a přehledné formě. Tato vizualizace umožňuje efektivně hodnotit zaměstnance a podporuje finanční plánování. Další funkcí je integrovaný kalendář, který usnadňuje plánování a organizaci práce. Zároveň nabízí přehled o rezervacích a dostupnosti služeb. Respondenti hodnotili efektivitu databáze pro získávání potřebných informací o klientech a interních procesech velmi pozitivně, což podporuje tvrzení, že struktura a nástroje softwaru jsou na vysoké úrovni.

Slabší stránkou strukturálního kapitálu je plánování společnosti, a to jak z hlediska strategického, tak operativního. Bylo zjištěno, že plánování ve společnosti často postrádá konzistenci během měsíčních schůzek a v celkovém měřítku. Navíc bylo pozorováno, že slibovaná pravidla a plánovací akce občas selhávají v průběhu času, což přispívá k neefektivnosti plánovacího procesu. Tento nedostatek je patrný i z výsledků dotazníku, kde polovina respondentů hodnotila plánování společnosti nízkou známkou. V sekci otevřených otázek navíc 2 ze 14 respondentů uvedli, že na měsíčních schůzkách se objevuje mnoho zbytečných informací a čas je na nich věnován iracionálním tématům, která nejsou dostatečně užitečná.



Následující tabulka 10 zobrazuje hodnocení jednotlivých složek v oblasti strukturálního kapitálu od 1 do 5, přičemž 5 je nejlepší, a to na základě výsledků výzkumu.

Tabulka 10 Hodnocení jednotlivých složek v oblasti strukturálního kapitálu

Složky strukturálního kapitálu	Hodnocení	Odůvodnění
Systémy a procesy	5	Dostupnost a srozumitelnost manuálů, které se neustále zdokonalují.
Standardy a postupy	5	Zdokonalování a pozitivní přijetí zaměstnanci.
Patentované technologie a know-how	1	Společnost nevlastní žádné patenty, což omezuje její inovační potenciál a ochranu technologií.
Plánování	2	Nedostatek konzistence a efektivity v plánování.
Informační systémy a databáze	5	Efektivita databáze a softwarových nástrojů pro získávání informací.
Obchodní partnerské smlouvy	4	Pevná struktura obchodních vztahů.

Zdroj: vlastní zpracování

### 5.1.3 Vztahový kapitál

Analýza vztahového kapitálu společnosti byla rozdělena do několika oblastí, které zahrnují vztahy se zákazníky, veřejností, dodavateli a partnery, jež jsou doplněny o specifickou část věnovanou dotazníkovému šetření vztahového kapitálu. Z analýzy vyplynulo, že i jako malý podnik s omezeným počtem zaměstnanců dosahuje společnost vysoké úrovně v oblasti vztahového kapitálu. Spolupráce mezi firmou a zainteresovanými stranami je pravidelná a efektivní. Společnost se aktivně angažuje ve vztazích s dodavateli a partnery a také vede charitativní fond podporující osoby v obtížných životních situacích. Tyto aktivity umožňují podniku odlišit se od konkurence a zaujmout silnou pozici na trhu, a to zejména díky tomu, že se zaměřuje na ženy s dostatečnými finančními prostředky, které tyto aktivity oceňují a aktivně je sledují.

Dále společnost přikládá velký význam různorodosti zákaznických segmentů z demografického hlediska, zejména pokud jde o komunikaci. Marketingové kampaně jsou vedeny ve třech jazycích – češtině, angličtině a ruštině, což umožňuje oslovit širší spektrum klientů.

S ohledem na statistiky Českého statistického úřadu z roku 2022, které uvádějí, že v Praze žije přibližně 345,3 tisíce cizinců, tedy téměř 30% populace města, se tato jazyková diverzita jeví jako klíčový faktor pro přilákání klientů z různých koutů světa, včetně turistů nebo v Praze žijících cizinců.

Na základě analýzy dat z online dotazníku bylo zjištěno, že salon se vyznačuje vysokou kvalitou poskytovaných služeb a profesionálním přístupem personálu, což je podpořeno vysokou mírou spokojenosti většiny respondentů. Nicméně někteří zákazníci udělili službám nižší hodnocení, jež poukazuje na specifické oblasti, ve kterých by se firma měla zlepšit. Čistota a atmosféra salonu byly označeny za jedny z jeho nejvýraznějších pozitiv, což má klíčový význam pro udržení pozitivního dojmu o podniku. V oblasti délky čekací doby a pravděpodobnosti doporučení byly zaznamenány různé úrovně hodnocení. To může signalizovat potřebu optimalizace provozních procesů a lepšího plánování termínů. Zlepšení v těchto oblastech by mohlo vést ke zvýšení celkové spokojenosti klientů. Někteří respondenti rovněž vyjádřili nespokojenost s určitými procedurami a kosmetickými produkty, ale po hloubkovém rozhovoru s majitelkou bylo zjištěno, že každé negativní hodnocení je bráno vážně a majitelka se snaží nalézt řešení problému, což může zahrnovat opravu procedury, poskytnutí slevy nebo v určitých případech i vrácení peněz.

Nicméně je nutné vzít v úvahu, že nejčastěji ti, kteří jsou spokojeni, hodnocení nenapíší, zatímco ti, kteří zažili nějakou negativní zkušenost, mají větší tendenci vyjádřit svůj názor. Navíc pouze 19 % zákazníků vyplnilo dotazník během posledních dvou měsíců, což znamená, že existuje velká pravděpodobnost, že většina ze zbylých 80 % zákazníků je také spokojena. Je důležité zdůraznit, že tato skutečnost podporuje potřebu získávat zpětnou vazbu od většího počtu zákazníků, aby bylo možné lépe pochopit celkové vnímání služeb a identifikovat oblasti pro zlepšení.

Následující tabulka 11 zobrazuje hodnocení jednotlivých složek v oblasti vztahového kapitálu od 1 do 5, přičemž 5 je nejlepší, a to na základě výsledků výzkumu.

Tabulka 11 Hodnocení jednotlivých složek v oblasti vztahového kapitálu

Složky vztahového kapitálu	Hodnocení	Odůvodnění
Vztahy s partnery a dodavateli	5	Spolupráce je pravidelná a efektivní
Vztahy se zákazníky	4	Vysoká kvalita služeb a profesionální přístup personálu, ale s určitými specifickými oblastmi pro zlepšení.
Síť externích kontaktů a spolupráce	5	Aktivní využívání multilingválních kampaní pro různorodé zákaznické segmenty jako klíčový faktor pro atraktivitu.
Společenská odpovědnost a udržitelnost	5	Charitativní fond – aktivní společenská angažovanost a podpora osob v obtížných situacích, což odlišuje firmu od konkurence.
Firemní image a vnímání veřejností	4	Čistota a atmosféra salonu jsou výrazná pozitiva, ale je potřeba optimalizace provozních procesů.
Marketingová komunikace	5	Kampaně vedené ve třech jazycích umožňují oslovit široké spektrum klientů, včetně cizinců a turistů.

Zdroj: vlastní zpracování

#### 5.1.4 Intelektuální kapitál jako celek

Z provedeného hloubkového rozhovoru s ředitelkou firmy a na základě dotazníkového šetření zaměstnanců lze konstatovat, že společnost má povědomí o důležitosti jednotlivých složek intelektuálního kapitálu, ale je prozatím založeno na intuici a nedostatečném systematickém přístupu. Lze říct, že společnost řídí každou složku intelektuálního kapitálu a ke každé z nich má svůj určitý přístup, avšak v některých aspektech jí chybí dovednosti a znalosti profesionálních metodik. Nevýhodou je pak to, že společnost skoro vůbec nevykazuje svůj intelektuální kapitál. Z hlediska respondentů by bylo prospěšné, aby společnost začala vykazovat intelektuální kapitál ve svých dokumentech a firemních zprávách, a to nikoliv jako celek, ale spíše v rámci jednotlivých složek. Jedním z možných forem vykazování může být zařazení krátkých zpráv do interních komunikačních materiálů, například do plánů a strategií.

Respondenti dotazníkového šetření a majitelka společnosti se domnívají, že vykazování a řízení jednotlivých složek intelektuálního kapitálu by mohlo pozitivně ovlivnit morálku zaměstnanců a snížit fluktuaci. Zaměstnanci by měli jasnější představu o fungování společnosti a jejím směřování, což by mohlo být dosaženo zejména transparentním vykazováním složek lidského kapitálu.

## **5.2 Doporučení pro řízení intelektuálního kapitálu**

Vzhledem k tomu, že společnost Luxury Beauty v současné době nepřikládá intelektuálnímu kapitálu dostatečnou pozornost v mnoha klíčových aspektech, měla by prioritně zaměřit své úsilí na některé zásadní komponenty ve všech třech součástech intelektuálního kapitálu. Na základě analýzy hloubkového rozhovoru s ředitelkou, dotazníkového šetření zaměstnanců a zákazníků a analýzy vnitřních dokumentů firmy jsou v této sekci formulována doporučení pro efektivní správu intelektuálního kapitálu, která by mohla vést ke zlepšení v této oblasti.

### **I. Posílení povědomí o intelektuálním kapitálu ve firmě**

**Cíl doporučení:** seznámit zaměstnance s konceptem intelektuálního kapitálu, jeho správou a reportováním a zdůraznit jeho význam pro úspěch společnosti.

Vzhledem k současné nedostatečné správě intelektuálního kapitálu jako celku by pro společnost bylo přínosné, aby nejdříve posílila mezi zaměstnanci povědomí o tomto tématu, například prostřednictvím seminářů během měsíčních setkání. Takový seminář by mohlo organizovat vedení společnosti. Ředitelka by měla za úkol nejprve získat nezbytné informace o intelektuálním kapitálu a jeho významu pro společnost a poté tyto poznatky sdílet se všemi zaměstnanci. Seminář by mohl zahrnovat:

- krátké představení oblastí intelektuálního kapitálu: lidského, strukturálního a vztahového kapitálu.
- identifikaci klíčových komponent relevantních pro Luxury Beauty, jako jsou know-how, dovednosti, informace a data, databáze, vztahy s dodavateli a zákazníky;
- vysvětlení přínosů správy a reportování intelektuálního kapitálu a jeho komponent nejen pro společnost, ale také pro její zaměstnance, například prostřednictvím efektivnějších procesů, zvýšení motivace a morálky, snížení fluktuace a lepšího porozumění směřování společnosti a vztahů se zainteresovanými stranami.

V kontextu společnosti, jako je Luxury Beauty, by zřízení samostatného oddělení pro správu intelektuálního kapitálu nebylo efektivní. Jako smysluplné se jeví pověřit touto odpovědností pouze jednoho pracovníka.

## **II. Vykazování intelektuálního kapitálu formou krátké zprávy**

**Cíl doporučení:** zahájit proces systematického reportování o intelektuálním kapitálu.

Společnosti se doporučuje zahájit proces reportování intelektuálního kapitálu, ideálně ve formě stručné zprávy. Podle Novgorodova (2017) by tato zpráva měla poskytovat přehled o složkách intelektuálního kapitálu a přínosech pro podnikání a měla by se stát součástí interních dokumentů společnosti. Tím by byla zpřístupněna nejen majitelce, ale také zaměstnancům. Pokud by vykazování intelektuálního kapitálu bylo součástí výroční zprávy společnosti, zvýšila by se její transparentnost, což by umožnilo zúčastněným stranám získat lepší představu o potenciálu firmy (Novgorodov, 2017).

Zpracování zprávy o intelektuálním kapitálu by nemělo být vnímáno jako byrokratický úkol, ale jako příležitost pro hlubší pochopení a lepší využití interních zdrojů. Zpráva by měla detailně popsat, jaké druhy intelektuálního kapitálu společnost vlastní – ať už jde o know-how zaměstnanců, firemní procesy, vztahy s klienty či partnery – a měla by zdůraznit, jak tyto zdroje přispívají k úspěchu firmy. Další části by se měly věnovat identifikaci oblastí, kde je možné intelektuální kapitál dále rozvíjet nebo lépe využívat. Mohlo by jít o zlepšení vzdělávacích programů pro zaměstnance, zefektivnění interních procesů, posílení vztahů s klíčovými zákazníky nebo rozšíření inovace produktů a služeb. Zpráva by také měla obsahovat návrhy strategií pro zvýšení hodnoty intelektuálního kapitálu a jeho vlivu na konkurenční pozici společnosti na trhu.

Výsledná zpráva by tedy neměla být jen sumarizací současného stavu, ale především inspirací a vodítkem pro budoucí směřování a strategické rozhodování společnosti. Tím by se zvýšil nejen interní přehled o hodnotách, které firma má, ale i její schopnost tyto hodnoty efektivně využívat a rozvíjet ve prospěch svého růstu a prosperity.

### **Harmonogram implementace doporučení 1 a 2: duben–červenec 2024**

V období od dubna do července 2024 budou realizovány následující kroky:

- Identifikace klíčových témat pro semináře zaměřené na intelektuální kapitál a jeho důležité složky, které jsou relevantní pro společnost Luxury Beauty.
- Dohodnutí termínů a zajištění organizace prvního semináře.

- Uskutečnění prvního semináře o intelektuálním kapitálu během měsíčních setkání. Přednáška vedená managementem společnosti se zaměří na koncept intelektuálního kapitálu a školení zaměstnanců o lidském, strukturálním a vztahovém kapitálu.
- Pořádání druhého semináře, který se bude věnovat významu řízení a reportování intelektuálního kapitálu a jeho složek pro podnik.
- Nominace odpovídajícího zaměstnance z administrativy, který bude zodpovědný za správu intelektuálního kapitálu.
- Školení vybraného administrátora ve správě intelektuálního kapitálu a implementace procesů jeho správy a reportování.
- Pravidelná kontrola a hodnocení efektivit zavedených změn. Případné úpravy procesů a dodatečné školení zaměstnanců podle potřeby.

### **III. Zaměření na spokojenost zaměstnanců a rovnováhu mezi prací a osobním životem**

**Cíl doporučení:** zlepšit work-life balance zaměstnanců prostřednictvím flexibilních hodin, benefitů a podpory ze strany firmy.

Na základě zjištění z dotazníkového šetření, že polovina zaměstnanců pociťuje nedostatečnou rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, se firmě doporučuje implementovat následující kroky, jež se zaměří na zlepšení spokojenosti zaměstnanců a podporu jejich work-life balance:

- Zavést flexibilní pracovní dobu: zavedení flexibilního rozvrhu směn, který umožní zaměstnancům lépe sladit pracovní povinnosti s osobním životem. Může jít o možnost volit si směny nebo práci na částečný úvazek pro rodiče malých dětí. Pro splnění tohoto cíle je nezbytné najmout několik nových zaměstnanců.
- Zvýšit počet dní placeného volna: přehodnotit politiku dovolené, aby měli zaměstnanci dostatek času na odpočinek a regeneraci, což může zahrnovat i dodatečné dny volna pro vyřízení osobních záležitostí.
- Zavést benefity související se zdravím a wellness: může jít o příspěvky na fitness, wellness procedury nebo masáže, které pomohou zaměstnancům udržet fyzické a psychické zdraví. Dosáhnout tohoto cíle je možné prostřednictvím spolupráce s wellness centry nebo menšími provozovny fitness.

- Snažit se o otevřenou komunikaci a podporu ze strany vedení: vytvořit prostředí, kde zaměstnanci přirozeně sdílejí své potřeby a obavy týkající se work-life balance s vedením, které je aktivně podporuje v hledání řešení.
- Pravidelně hodnotit pracovní prostředí: zavést pravidelné průzkumy spokojenosti, aby byly identifikovány oblasti pro zlepšení a přijímána opatření pro zajištění vyváženějšího pracovního života.

### **Harmonogram implementace doporučení 3: srpen 2024–únor 2025**

V období od srpna do prosince 2024 budou realizovány následující kroky:

- Identifikace klíčových oblastí pro zlepšení work-life balance zaměstnanců na základě výsledků dotazníkového šetření.
- Vypracování detailního plánu implementace, včetně nábory nových zaměstnanců pro podporu flexibilní pracovní doby.
- Nábor a integrace nových zaměstnanců pro zajištění dostatečné personální kapacity.
- Analýza a aktualizace politiky dovolené s cílem zvýšit počet dnů placeného volna.
- Výběr poskytovatelů a finalizace partnerství pro zdravotní a wellness benefity.
- Zavedení půlročních průzkumů spokojenosti zaměstnanců.
- Analýza výsledků a přijetí opatření na základě zpětné vazby.
- Optimalizace procesů na základě zpětné vazby a nových potřeb.

Celý proces by měl být dynamický, s průběžnou evaluací a úpravou strategií na základě zpětné vazby od zaměstnanců a měnících se potřeb organizace. Důležité je zajistit transparentní komunikaci s týmem během celého procesu, aby se všichni cítili zapojení a byli podporováni při zlepšování work-life balance.

#### **IV. Vylepšení úrovně plánování na operativní a strategické úrovni**

**Cíl doporučení:** zlepšit plánování a schůzky, aby se zvýšila produktivita a spokojenost v týmu.

Plánování představuje klíčový aspekt v řízení organizace, který slouží jako prostředek k dosažení stanovených cílů, posílení konkurenceschopnosti a zajištění prosperity (Kociánová, 2010).

Během analýzy současného stavu firmy bylo odhaleno, že její plánovací procesy trpí nedostatkem konzistence, a to nejen během měsíčních schůzek, ale také v širším kontextu celé organizace. Bylo zjištěno, že stanovená pravidla a akční plány často nejsou dlouhodobě dodržovány, což vede k neefektivitě pracovních procesů a frustraci mezi zaměstnanci.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že spokojenost s plánovacím procesem je nízká. Polovina respondentů hodnotí plánování společnosti jako nedostatečné. Kritika směřuje zejména k nadměrnému množství irelevantních informací a neefektivnímu využívání času na měsíčních schůzkách, kde se diskutují témata, jež nejsou považována za prioritní nebo užitečná.

Jako opatření k nápravě těchto nedostatků je společnosti doporučeno revidovat strukturu a průběh měsíčních schůzek: zavést pevně stanovený časový limit pro každé diskutované téma a zefektivnit agendu schůzek tak, aby se zabývaly pouze klíčovými a aktuálními otázkami, které vyžadují pozornost a rozhodnutí. Dále je navrhováno zpřísnit pravidla pro schůzky a zavést systém, který zajistí, že jakmile je rozhodnutí nebo akční plán schválen, jeho implementace bude pečlivě monitorována a bude se vyžadovat jeho dodržování ze strany všech zaměstnanců. Implementace těchto změn by měla vést nejen k větší efektivitě plánovacích procesů, zvýšení produktivity a vyšší spokojenosti mezi zaměstnanci, ale rovněž by měla posílit autoritu vedení a zlepšit disciplínu v pracovním týmu. Pravidelné a cílené schůzky spolu s důsledným sledováním realizace rozhodnutí by mohly transformovat plánovací kulturu ve společnosti a zajistit, že čas a zdroje jsou využívány co nejúčinněji.

#### **Harmonogram implementace doporučení 4: březen–duben 2025**

V období od srpna do prosince 2025 budou realizovány následující kroky:

- Provedení revize stávajících plánovacích procesů a struktury měsíčních schůzek.
- Vývoj nového konceptu pro měsíční schůzky, včetně pevně stanovených časových limitů pro jednotlivé body diskuse a prioritizace klíčových témat.
- Představení a diskuse navrhovaných změn s týmem, sběr počáteční zpětné vazby.
- Implementace změn ve struktuře měsíčních schůzek a zavedení nových pravidel pro plánování a sledování akčních plánů.
- Monitorování prvních měsíčních schůzek podle nového systému a sběr zpětné vazby od zaměstnanců.
- Evaluace účinnosti změn a provedení případných úprav na základě obdržené zpětné vazby.

#### **V. Zvýšení motivace zaměstnanců prostřednictvím revize systému odměňování**

**Cíl doporučení:** upravit odměňovací systém tak, aby lépe zohledňoval zkušenosti a výkonnost zaměstnanců, což by mělo vést ke zvýšení jejich motivace a pocitu spravedlivějšího odměňování.



Luxury Beauty uplatňuje model odměňování na základě hodinové mzdy doplněné o 15 % z částky každé provedené procedury. Tento systém odměn nebere v úvahu délku působení zaměstnance ve firmě, jeho zkušenosti ani míru spokojenosti klientů s jeho prací. Bez ohledu na to, zda zaměstnanec pracuje dva měsíce nebo tři roky, obdrží stejné procento za provedené služby.

Urban (2017) tvrdí, že peněžní odměny, jako je mzda nebo plat, zahrnují různé typy odměn, které se odvíjejí jak od výkonu práce, tak od kvalit jednotlivých zaměstnanců v rámci organizace. Kromě toho zahrnují zaměstnanecké výhody a penze a také systémy finančního ocenění za práci a dosažené úspěchy (Urban, 2017).

Proto je doporučeno, aby firma přehodnotila svůj systém odměn s cílem lépe reflektovat individuální přínosy a výkony zaměstnanců. Bylo by vhodné zavést stupňovitý systém odměňování, který by umožnil mzdu a procenta z procedur zvyšovat v závislosti na délce působení v podniku, získaných zkušenostech a hodnocení spokojenosti klientů. Kromě toho by firma měla zvážit pravidelné hodnotící rozhovory, během kterých by byl výkon pracovníků posuzován a na základě toho by docházelo k úpravě jejich mzdy.

Podle Armstronga (2015) je plánování systému odměňování v podniku klíčové pro to, aby mohlo být dosaženo jeho tří základních účelů: zvýšení výkonnosti, konkurenceschopnosti a zachování spravedlivosti. Proto by zavedení těchto změn nemělo pouze zvýšit motivaci zaměstnanců ke zlepšování jejich výkonu a kvality práce, ale také by mělo přispět k tomu, že budou spokojeni se systémem odměňování v podniku. Zaměstnanci by tak měli jasný důvod usilovat o zdokonalování svých dovedností a zlepšování vztahů s klienty, neboť by si byli vědomi toho, že jejich finanční odměna a postavení ve firmě jsou přímo spojeny s jejich osobním růstem a úspěchem.

#### **Harmonogram implementace doporučení 5: květen–prosinec 2025**

- Analýza současného odměňovacího systému a stanovení cílů pro nový systém.
- Návrh nového odměňovacího systému s ohledem na zkušenosti, výkon a spokojenost klientů.
- Představení nového systému zaměstnancům, diskuse a získání zpětné vazby.
- Implementace nového systému, začlenění zpětné vazby od zaměstnanců.
- První evaluace a úpravy systému na základě pozorování a zpětné vazby.

#### **VI. Osobní hodnocení zaměstnanců tváří v tvář**

**Cíl doporučení:** zavést individuální hodnocení zaměstnanců místo veřejných prezentací na schůzkách, aby se posílila důvěrná komunikace.

Společnost disponuje systematickým procesem hodnocení zaměstnanců, což představuje značnou výhodu. Zaměstnanci jsou hodnoceni vedením na měsíční bázi, a to jak na základě zpětné vazby od klientů, tak během měsíčních schůzek a „beauty days“. Během těchto dnů kosmetičky provádějí procedury na kolegyních a následně obdrží podrobnou zpětnou vazbu, která jim pomáhá rozvíjet dovednosti. Výsledky dotazníku a hloubkového rozhovoru ukazují, že pravidelné hodnocení přispívá k rychlejšímu pracovnímu rozvoji kosmetiček. Nicméně současná praxe zveřejňování výsledků hodnocení na měsíčních schůzkách veřejně před celým týmem může vyvolávat u zaměstnanců pocit úzkosti, což se může zvláště týkat nováčků, jejichž výkony nemusí být zcela na úrovni zkušenějších kolegů. Vzhledem k tomu se doporučuje přehodnotit způsob sdělování hodnocení a přejít k osobnímu přístupu.

V návaznosti na doporučení 4, které navrhuje revizi struktury měsíčních schůzek s důrazem na efektivnější využití času, se navrhuje, aby se čas ušetřený díky pevně stanoveným časovým limitům pro diskuse využil pro individuální hodnocení prostřednictvím rozhovoru. Účelem hodnotícího rozhovoru je sdělit zaměstnanci informace o jeho skutečném výkonu a dosažených pracovních cílech. Během této konverzace má zaměstnanec možnost vyjádřit svůj názor na výsledky hodnocení a zároveň aktivně přispět k dohodě o možném zlepšení pracovních výsledků a chování (Šikýř, 2016). Tento přístup by umožnil zaměstnancům diskutovat o svém rozvoji v důvěrnějším prostředí, což by mohlo být uskutečnitelné vzhledem k malému počtu zaměstnanců ve firmě.

## **VII. Zefektivnění procesů plánování termínů a poskytování informací klientům o plánované čekací době.**

**Cíl doporučení:** implementovat online rezervační systém a optimalizovat informace o čekací době.

Na základě výsledků dotazníkového šetření mezi zákazníky bylo zjištěno, že salony nemají online rezervační systém. Zákazníci mohou objednat službu telefonicky, přes sociální síť, e-mailem nebo přes webové stránky. Administrátoři tedy zadávají objednávky do softwaru ručně, což vede k systematickým chybám a neefektivnímu využití času. Proto je salonům doporučeno zvážit implementaci online rezervačního systému, který umožní klientům rezervovat si termín předem a zvolit si také konkrétní kosmetičku. Toto opatření by umožnilo lépe plánovat pracovní dobu a minimalizovat neefektivní využití času.

Dalším důležitým doporučením je poskytovat přesné informace o čekací době, tedy zavést takový systém, který umožní klientům získat přesné informace o čekací době už při

rezervaci nebo při příchodu do salonu. Jeho součástí může být aktualizace informací v reálném čase na webových stránkách salonu nebo prostřednictvím SMS zpráv. Tento krok vyžaduje především školení administrátorů salonu a zvýšení povědomí o významu time managementu jak pro kosmetičky, tak pro zákazníky. Toto školení by mělo být vytvořeno na základě analýzy historických dat o čekacích dobách v různých obdobích. Pracovní plán by tak lépe odpovídal poptávce. Je důležité zajistit, aby personál byl schopen jasně a vstřícně informovat klienty o jejich čekací době a poskytovat jim alternativy, pokud nebude dodržena.

Posledním krokem tohoto doporučení je pravidelně sledovat a vyhodnocovat účinnost změn, tedy nových procesů plánování termínů a poskytování informací o aktuální čekací době. Jen tak lze identifikovat případné nedostatky a provést další úpravy podle potřeby.

#### **Harmonogram implementace doporučení 7: leden–duben 2026**

- Analyzovat stávající procesy objednávek a identifikovat oblasti, které je potřeba zlepšit.
- Vybrat poskytovatele online rezervačního systému.
- Instalovat a konfigurovat online rezervační systém.
- Provést testování systému a školení personálu na jeho používání.
- Spustit online rezervační systému pro veřejnost.
- Zavést metodiku pro aktualizaci čekacích dob v reálném čase.
- Proškolit administrátory a kosmetičky v oblasti time managementu a komunikace o případných úpravách čekacích dob s klienty.
- Analyzovat historická data pro lepší plánování pracovního času a poptávky.
- Informovat stávající a potenciální klienty o novém online rezervačním systému a aktualizaci informací o čekací době.
- Aktualizovat webové stránky a sociální sítě salonu ohledně instrukcí pro online rezervace.
- Pravidelně sledovat a analyzovat data z rezervačního systému, aby bylo možné zlepšovat tento systém i nadále.
- Adjustovat pracovní plány a školení na základě analýzy poptávky a čekacích dob.
- Zajistit průběžnou komunikaci s klienty o zavádění změn nebo vylepšeních služeb.

## 6 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo vytvořit soubor doporučení, která by podpořila rozvoj společnosti Luxury Beauty se zaměřením na preciznější řízení a prezentaci jejího intelektuálního kapitálu. K tomu byla využita důkladná analýza stávající situace firmy, která zahrnovala hloubkový rozhovor s vedením a dotazníkové šetření mezi zaměstnanci.

Z teoretického základu práce vyplývá, že rozvoj intelektuálního kapitálu je v současné době klíčový pro podniky všech velikostí. Spoléhat se pouze na finanční reporty může vést k podcenění nebo přehlížení nehmotných aktiv, která mají zásadní vliv na ekonomickou hodnotu a konkurenční výhodu podniku. Intelektuální kapitál je jako soubor nehmotných aktiv nezbytný pro generování hodnoty, zvyšování efektivity a udržení konkurenceschopnosti společnosti.

Výsledky výzkumu této diplomové práce poukazují na to, že Luxury Beauty zatím neaplikuje komplexní řízení a evidenci intelektuálního kapitálu, přestože ve firmě existuje intuitivní snaha o jeho rozvoj. Společnost klade důraz především na strukturální kapitál včetně zdokumentovaných znalostí, informací, firemních procesů, databází a softwaru. Na základě všech zjištění byla navržena řada doporučení pro další rozvoj společnosti v oblasti intelektuálního kapitálu: zvýšit povědomí uvnitř firmy o významu intelektuálního kapitálu, připravit strategie pro zdokonalení plánovacích procesů, zlepšení pracovní spokojenosti a work-life balance zaměstnanců, zefektivnit systém finančního odměňování, zpřístupnit informace o intelektuálním kapitálu prostřednictvím stručných zpráv a přepracovat způsob, jakým jsou sdíleny výsledky hodnocení zaměstnanců. Tato opatření by neměla pouze zlepšit interní správu intelektuálního kapitálu ve společnosti, ale také posílit její postavení na trhu tím, že zvýší její schopnost inovovat a udržet si konkurenceschopnost.

## 7 Seznam použitých zdrojů

ALEXEEVA, H.C., 2019. The Structure of Intellectual Capital on the Basis of the Analysis of 'Relational Capital' and 'Consumer Capital'. Scientific and Technical Bulletin of SPbPU. Economic Sciences, No. 2(4). Dostupné z: <https://doi.org/10.18721/JE.12409>

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

BALANCED SCORECARD INSTITUTE. 2024. Balanced Scorecard Basics. *Balancedscorecard.org* [online]. © 2024 [cit. 2023-03-03]. Dostupné z: <http://balancedscorecard.org/Resources/About-the-Balanced-Scorecard>.

BATEL FOND. 2021. Život bez násilí. [online]. [cit. 2023-03-03]. Dostupné na: <https://batel-fond.com/psychoterapie/>.

BELLINGER, G., CASTRO, D., MILLS, A. 2003. *Data, Information, Knowledge, and Wisdom*. [online]. London: OutSights [cit. 2023-03-03]. Dostupné z: <https://homepages.dcc.ufmg.br/~amendes/SistemasInformacaoTP/TextosBasicos/Data-Information-Knowledge.pdf>.

BENEVENE, P., CORTINI, M. 2010. Interaction between structural capital and human capital in Italian NPOs: Leadership, organizational culture and human resource management. *Journal of Intellectual Capital* [online]. 11(2), 123–139 [cit. 2023-03-03]. ISSN 1469-1930. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14691931011039642/full/html#idm44817400064032>.

BERKA, R. 2010. *Význam intelektuálního kapitálu pro organizace a jeho měření* [online]. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita [cit. 2023-03-03]. Dostupné z: [https://web.archive.org/web/20180423100904id\\_/http://emi.mvso.cz/EMI/2010-02/08%20Berka/Berka.pdf](https://web.archive.org/web/20180423100904id_/http://emi.mvso.cz/EMI/2010-02/08%20Berka/Berka.pdf)

BONTIS, N. 1998. Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36(2), 63–76. ISSN 0025-1747.

BONTIS, N. 1999. The Knowledge Toolbox: A Review of the Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources. *European Management Journal*, 17(4), 391–402. ISSN 0263-2373.

- BONTIS, N. 2000. Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Reviews* [online]. 3(1), 41–60 [cit. 2024-02-03]. ISSN 1460-8545. Dostupné z: <http://www.business.mcmaster.ca/mktg/nbontis/ic/publications/bontisijmr.pdf>.
- BUREŠ, V. 2004. Znalostní management a metriky úspěchu. In: *Hradecké ekonomické dny 2004* [online]. Hradec Králové, s. 12–17 [cit. 2024-02-09]. Dostupné z: [http://eldok.svkhk.cz/out/Hradecke\\_Ekonomicke\\_Dny/Hradecke\\_Ekonomicke\\_Dny\\_2004/Hradecke\\_Ekonomicke\\_Dny\\_2004.pdf#page=12](http://eldok.svkhk.cz/out/Hradecke_Ekonomicke_Dny/Hradecke_Ekonomicke_Dny_2004/Hradecke_Ekonomicke_Dny_2004.pdf#page=12).
- BUREŠ, V. 2007. *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024719788.
- CETLOVÁ, H. 2007. *Marketing Služeb*. Praha: Bankovní institut vysoká škola. ISBN 9788072651276.
- COOPER, R. 2015. The role of relational capital in small business innovation. *Journal of Small Business Management*, 53(3), 721–735. ISSN 1540-627X.
- CUNHA, C. 2020. Rural Entrepreneurship in Tourism: The Role of Relational Capital. *Journal of Travel Research*, 59(6), 1102–1116. ISSN 1552-6763.
- ČASTORÁL, Z. 2008. *Strategický znalostní management a učící se organizace*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-86754-99-4.
- DAVENPOT, T. H. 1994. IT's soul: human-centered information management. *Harvard Business Review*, 72(2), 119–131. ISSN 0017-8012.
- DAVENPOT, T. H., PRUSAK, L. 1998. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Massachusetts: Harvard Business School Press. DOI: 10.1145/348772.348775.
- DVOŘÁK, L. 2013, Management znalostí: Využívání tacitních a explicitních znalostí. In: *Hrnews.cz* [online]. 21. 2. 2013 [cit. 2024-02-09]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rozvoj-id-2698897/management-znalosti-vyuzivani-tacitnich-a-explicitnich-znalo-id-1799523>
- DVOŘÁK, M., PŘIBYSLAVSKÝ, J. 2006. *BSC – Jak dosáhnout podnikových ambicí*. [online]. Praha: vydavatel [cit. 2024-02-09]. Dostupné z: <https://theses.cz/id/oucpij/400681>  
– nutné uvést odkaz na citovanou publikaci

EDVINSSON L., SULLIVAN P. 1996. Developing a model for managing intellectual capital. *European Management Journal*, 14(4), 356–364. ISSN 0263-2373.

EDVINSSON, L., MALONE, M. S. 1997. *Intellectual capital: realizing your company's true, value by finding its hidden brainpower*. New York, NY: HarperBusiness. ISBN 978-0887308413.

Exclusive Beauty Clinic. 2024. Sít' salonů Exclusive Beauty Clinic. [online] Dostupné na: <https://exclusivebeauty.cz/>.

FERNÁNDEZ, A. 2001. El Balanced Scorecard. Revista de antiguos alumnos del IESE. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM* [online]. 32–42 [cit. 2024-02-09]. Dostupné z: <http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2009/10/20bel-balanced-scorecard-ayudando-a-implantar-la-estrategia-iese.pdf>

FIRER, S., WILLIAMS, S. M. 2003. Intellectual capital and traditional measures of corporate performance. *Journal of Intellectual Capital*, 4(3), 348. ISSN 1469-1930.

GARTNER GROUP. 1996. Knowledge Management: Where Did It Come From and Where Will It Go? *Expert Systems with Applications* [online]. 13(1), 1–14 [cit. 2024-02-09]. Dostupné z: <https://www.gartner.com/en/documents/281501/knowledge-management-where-did-it-come-from-and-where->

GRASENICK, K., LOW, J. 2004. Defining and connecting indicators for the measurement and valuation of intangibles. *Journal of Intellectual Capital*, 5(2), 268–281. ISSN 1469-1930.

GRUBLOVÁ, E., FRANEK, J. 2009. Základy znalostního managementu. *EMI (Ekonomika Management Inovace)* [online]. 1(1), 37–51 [cit. 2024-02-09]. ISSN 1805-353X. Dostupné z: <http://emi.mvso.cz/EMI/2009-01/07%20Grublova/Grublova.pdf>

HLÍNOVÁ, M. 2005. *Vliv investic do intelektuálního kapitálu na rozvoj podniku* [online]. Liberec. Disertační práce. Technická univerzita v Liberci, Hospodářská fakulta [cit. 2024-02-09]. Dostupné z: <https://vufind.techlib.cz/Record/000171868?lng=cs>

CHAIKOVKAJA, L., BYSTROVA, Y. 2011. Intellectual Capital in financial statements. *Název periodika* [online]. 4(154), 10–19 [cit. 2024-02-09]. Dostupné z: <https://cyberleninka.ru/article/n/intellektualnyy-kapital-v-finansovoy-otchetnosti/viewer>

- JAHODA, R. 2017. Efektivnější řízení firmy s metodikou Balanced Scorecard. In: In: *Grinex.cz* [online]. 23. 10. 2017 [cit. 2024-02-09]. Dostupné z: <https://grinex.cz/cs/blog/2017/10/23/efektivnejsi-rizeni-firmy-s-metodikou-balanced-scorecard/>
- Justice.cz Luxury Beauty. 2023. Sběrka listin. [online] Dostupné na: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=1131955>>
- KALE, P., SINGH, H., PERLMUTTER, H. 2000. Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Strategic Management Journal*, 21(3), 217–237. ISSN 0143-2095.
- KAPLAN, R., NORTON, D. 2000. *Balanced Scorecard*. Praha: Management press. ISBN 80-7261-032-5.
- KAPLAN, R., NORTON, D. 2007. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-177-5.
- KARLÍČEK, M. et al. 2016. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5769-8.
- KOCIÁNOVÁ, R. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024724973.
- KONCHAKOVA, L. N., CHUGUNOVA S. V. 2017. Human capital and company's investment in human capital. [online]. [cit. 2024-02-09]. Dostupné z: <https://cyberleninka.ru/article/n/chelovecheskiy-kapital-i-investitsii-v-chelovecheskiy-kapital-predpriyatiya/viewer>
- KOZYREV, A., MAKAROV, V. 2003. *Otsenka stoimosti nematerial'nykh aktivov i intellektual'noi sobstvennosti*. Moskva: Infra-M. ISBN 9785160056500.
- LANG, H., 2007. *Management – trendy a teorie*. Praha: C.H. Beck. ISBN 8071796832, 9788071796831.
- LAVROVA, N. 2012. Knowledge Economy and Factors Supporting Its Development. [online]. [cit. 2024-02-09]. Dostupné z: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomika-znaniy-i-factory-ee-opredelyayuschie/viewer>



- LIEW, A. 2007. Understanding Data, Information, Knowledge And Their Inter-Relationships. *Journal of Knowledge Management Practice* [online]. 8(2) [cit. 2024-02-09]. ISSN 1705-9232. Dostupné z: <http://www.tlinc.com/articl134.htm>
- LYALYUK, V. N. 2015. Cesty zdokonalení vnitropodnikového plánování v podniku na základě metody Balanced Scorecard [online]. Tver State University [cit. 2024-02-09]. Dostupné z: <https://core.ac.uk/download/pdf/151241065.pdf>
- LYNN, B. E. 2003. Culture and intellectual capital management: a key factor in successful ICM implementation. *International Journal of Technology Management*, 18(5–6), 590–603. ISSN 0267-5730.
- MARCHIONINI, G. 2006. Exploratory search: from finding to understanding. *Communications of the ACM*, 49(4), 41–46. ISSN 1557-7317.
- MASUYAMA, S., VANDENBRINK, D., YUE, C. S. 2001. *Industrial Restructuring in East Asia: Towards the 21st Century*. Singapore: ISEAS / NRI. ISBN 9789812305817.
- MIKOLAJEK-GOCEJNA, M. 2010. Intellectual Capital Reporting. *Economics and Business Administration Journal* [online]. 2, 99–109 [cit. 2024-02-09]. ISSN 2080-427X. Dostupné z: [https://www.academia.edu/3298437/intellectual\\_capital\\_reporting](https://www.academia.edu/3298437/intellectual_capital_reporting)
- MLÁDKOVÁ, L. 2005. *Moderní přístupy k managementu: Tacitní znalost a jak ji řídit*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-310-8.
- MRKÝVKA, P. 2015. *Propedeutika finančního práva I: obecná část*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-7745-4.
- NĚMEC, O. 2003. Intelektuální kapitál – těžiště transformace personálních funkcí v organizaci. In: KOLEKTIV AUTORŮ. *Lidský kapitál a investice do vzdělání* [online]. Praha: Vysoká škola finanční a správní, s. 89–91 [cit. 2024-02-09]. ISBN 80-86754-08-1. Dostupné z: <https://www.vsfs.cz/prilohy/konference/lidsky-kapital-2003-sbornik.pdf#page=91>
- NENADÁL, J. 2004. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2., dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-110-0.

NOVGORODOV, P. 2017. Intellectual Capital: concept, essence, structure. [online]. [cit. 2024-02-09]. Dostupné z: <https://cyberleninka.ru/article/n/intellektualnyy-kapital-ponyatie-suschnost-struktura/viewer>

OECD. 1996. *THE KNOWLEDGE-BASED ECONOMY* [online]. Paris: OCED [cit. 2024-02-09]. Dostupné z: <http://www.oecd.org/sti/sci-tech/1913021.pdf>

PAVELKOVÁ, D. a KNÁPKOVÁ, A., 2012. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 3. vyd. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-872-7.

PULIC, A. 1998. Measuring the Performance of Intellectual Potential in Knowledge Economy. In: TIFFANY, C., JENNIFER, S. (eds.). *19th Annual National Business Conference* [online]. DeGroote School of Business [cit. 2024-02-09]. Dostupné z: <https://scirp.org/reference/referencespapers.aspx?referenceid=3199882>

PULIC, A. 2000. VAIC – an accounting tool for IC management. *International Journal of Technology Management* [online]. 20(5), 702–714 [cit. 2024-02-09]. ISSN 0267-5730. Dostupné z: [www.measuring-ip.at/Papers/ham99txt.htm](http://www.measuring-ip.at/Papers/ham99txt.htm)

ROOS, J. et al. 1997. *Intellectual Capital: Navigating the New Business Landscape*. London: Macmillan Press. ISBN 978-0-333-69479-4.

ROSÁRDIO CABRITA, M. 2008. Creating Value from Intellectual Capital: an approach based on the specification of model. *Portuguese Journal of Management Studies*, XIII(2), 221–235. ISSN 2183-4172.

RUDEŽ, H.N., 2004. *Intellectual Capital - A Fundamental Change in Economy: A Case Based on Service Industries*. In: *Intellectual Capital and Knowledge Management*, Proceedings of the 5th International Conference of the Faculty of Management Koper, University of Primorska, Slovenia, Portorož, Slovenia.

SÁNCHEZ, P., COVARSI, M., CAÑIBANO, L. 1999. *The value relevance and managerial implications of intangibles* [online]. Paris: OECD [cit. 2024-02-09]. Dostupné z: <https://www.oecd.org/sti/ind/1947974.pdf>

SEDLÁČEK, J. 2003. *Cash flow*. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-875-6.

SERDUKOVA, L. O. 2012. HUMAN AND STRUCTURAL CAPITAL IN INNOVATIVE SYSTEMS. [online]. [cit. 2024-02-02]. Dostupné z: <https://cyberleninka.ru/article/n/chelovecheskiy-i-strukturnyy-kapital-v-innovatsionnyh-sistemah/viewer>

SKLENÁK, Vilém a kol. *Data, informace, znalosti a Internet*. Praha: C. H. Beck, 2001. 507 s. ISBN 80-7179-409-0

SMITH, J. A., FLOWERS, P., LARKIN, M. 2009. *Interpretative phenomenological analysis: theory, method and research*. Los Angeles: Sage. ISBN 978-1-4129-0834-4.

ŠPERKA, R., HALAŠKA, M. a ŠIMEK, D. 2018. *Techniky a nástroje v oblasti řízení podnikových procesů*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné.

ŠTAMFESTOVA, P., 2013. *Hodnocení výkonnosti podniků [Evaluation of business performance]*. Disertační práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Dostupné na: [is.muni.cz/th/364392/esf\\_d/](http://is.muni.cz/th/364392/esf_d/).

STEWART, T., RUCKDESCHE, C. 1998. Intellectual capital: The new wealth of organizations. *Performance Improvement* [online]. 37(7), 56–59 [cit. 2024-02-02]. ISSN 1090-8811. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/pfi.4140370713>.

SVEIBY, K. 1997. The Intangible Assets Monitor. *Journal of Human Resource Costing And Accounting* [online]. 2(1), 73–97 [cit. 2024-02-02]. ISSN 1401-338X. Dostupné z: <https://www.sveiby.com/files/pdf/the-intangible-assets-monitor.pdf>.

ŠIKÝŘ, M. 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠÍŠKA, M. 2014. *Význam identifikace intelektuálního kapitálu pro řízení podniku*. Brno. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta.

UKKO, J., TENHUNEN, J., RANTANEN, H. 2007. The Role of Performance Appraisal in Enhancing Organizational Performance: A Finnish Case Study. *International Journal of Human Resource Management*, 18(1), 108–124. ISSN 0958-5192.

URBAN, J. 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-9598-5.

VASILYEVA, A.N., 2009. Specifika i struktura chelovecheskogo kapitala organizatsii. Dostupné na: <<https://cyberleninka.ru/article/n/spetsifika-i-struktura-chelovecheskogo-kapitala-organizatsii/viewer>>

VEJLUPEK, T. 2005. *Znalosti jsou v souvislostech, seminář Podnikatelské klastry a konkurenční zpravodajství*, ČVUT, Praha.

VOMÁČKOVÁ, H., BARTÁ, M. 2007. *Ekonomický rozměr lidského a sociálního kapitálu*. Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně. ISBN 9788070449554.

WILSON, J. P., WESTERN, S. 2000. Performance management, evaluation and learning in complex firms: The case of R&D. *Journal of Management Studies*, 37(6), 829–851. ISSN 0022-2380.

## **8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk**

### **8.1 Seznam obrázků**

Obrázek 1 Data, informace, znalost a moudro.....	16
Obrázek 2 Etapy výroby a reprodukce intelektuálního kapitálu.....	20
Obrázek 3 Konstrukce modelu Scandia Value Schem .....	21
Obrázek 4 Čtyři perspektivy BSC .....	28
Obrázek 5 Skandia Navigator management model.....	36

### **8.2 Seznam tabulek**

Tabulka 1 Definice kategorií a prvků intelektuálního kapitálu .....	22
Tabulka 2 Klíčové složky lidského kapitálu a jejich charakteristiky .....	24
Tabulka 3 Základní skupiny měřítek zákaznické perspektivy .....	32
Tabulka 4 Externí struktury, interní struktury a individuální kompetence .....	36
Tabulka 5 Přehled kapitálu ve společnosti v tis. Kč .....	42
Tabulka 6 Přehled tržeb ze služeb, provozního výsledku hospodaření, finančního výsledku hospodaření a čistého zisku v tis. korun za zkoumaná léta.....	43
Tabulka 7 Přehled ukazatelů ziskovosti společnosti.....	44
Tabulka 8 Druhy interních karet .....	58
Tabulka 9 Hodnocení jednotlivých složek v oblasti lidského kapitálu .....	71
Tabulka 10 Hodnocení jednotlivých složek v oblasti strukturálního kapitálu.....	73
Tabulka 11 Hodnocení jednotlivých složek v oblasti vztahového kapitálu.....	75

### **8.3 Seznam grafů**

Graf 1 Názory respondentů na rovnováhu mezi jejich pracovním a osobním životem.....	47
Graf 2 Názory respondentů na míru autonomie a samostatnosti .....	48
Graf 3 Spokojenost zaměstnanců.....	48
Graf 4 Názory zaměstnanců na hodnocení a diskusi s nadřízenými o pracovních záležitostech.....	49
Graf 5 Názory zaměstnanců na možnost rozvoje v oboru .....	50
Graf 6 Motivovanost zaměstnanců .....	51
Graf 7 Názory zaměstnanců na nutnost odborné kvalifikace .....	52
Graf 8 Názory respondentů na dostupnost procesů a standardů pro zaměstnance .....	54

Graf 9 Názory respondentů na databáze a informační systém.....	55
Graf 10 Názory respondentů na úroveň plánování společnosti .....	56
Graf 11 Názory respondentů na úsilí firmy v budování a udržování vztahu se zákazníky..	60
Graf 12 Názory respondentů na úsilí firmy v přínosu pro společnost prostřednictvím podpory nadací a dobročinných aktivit .....	61
Graf 13 Názory respondentů na způsoby řízení marketingových aktivit.....	61
Graf 14 Názory respondentů na jejich vztahy se zaměstnavatelem.....	62
Graf 15 Jak byste hodnotili kvalitu poskytnutých služeb během vaší poslední návštěvy v Exclusive Beauty Clinic? .....	64
Graf 16 Byl/a jste spokojen/a s profesionalitou a přístupem našeho personálu? .....	65
Graf 17 Jak hodnotíte dobu čekání na službu? .....	66
Graf 18 Jak hodnotíte čistotu a celkové prostředí našeho salonu? .....	67
Graf 19 Jak pravděpodobné je, že náš salon doporučíte přátelům a rodině? .....	68

#### **8.4 Seznam použitých zkratk**

IK – intelektuální kapitál

LK – lidský kapitál

SK – strukturální kapitál

VK – vztahový kapitál

## **9 Přílohy**

Příloha 1 Dotazník pro zaměstnance Luxury Beauty s.r.o. ....	96
--	----

## **Intelektuální kapitál v Luxury Beauty, s.r.o.**

### **Oblast 1– Lidský kapitál**

1)

Mám rovnováhu mezi svým pracovním a osobním životem.

	1	2	3	4	5	
1 (nesouhlasím)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5 (plně souhlasím)

2)

Mám vysokou míru autonomie a samostatnosti při plnění svých pracovních úkolů.

	1	2	3	4	5	
1 (nesouhlasím)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5 (plně souhlasím)

3)

Ve firmě jsem spokojený/spokojená

	1	2	3	4	5	
1 (nesouhlasím)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5 (plně souhlasím)

4)

Mám pravidelná hodnocení a diskuse o své práci s mým nadřízeným.

	1	2	3	4	5	
1 (nesouhlasím)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5 (plně souhlasím)

5)

Ve firmě mám možnost rozvoje v oboru, což přispívá k mému profesnímu růstu.

	1	2	3	4	5	
1 (nesouhlasím)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5 (plně souhlasím)



6)

Jsem motivován/a k práci.

	1	2	3	4	5	
1 (nesouhlasím)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5 (plně souhlasím)

7)

Pro vykonávání mé práce je nutná specializovaná odborná kvalifikace.

	1	2	3	4	5	
1 (nesouhlasím)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5 (plně souhlasím)

8)

Máte nějaké návrhy nebo komentáře ohledně zlepšení v oblasti vzdělávání, autonomie, osobního růstu, hodnocení nebo motivace ve společnosti? (Napište zde)

Развернутый ответ

---

## Oblast 2 – Strukturální kapitál

9)

Jak byste ohodnotil/a dostupnost procesů/standardů pro zaměstnance, například v manuálech nebo strukturálních dokumentech?

	1	2	3	4	5	
1 (nejhorší)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5 (nejlepší)

10)

Jak byste ohodnotil/a jasnost a srozumitelnost procesů a standardů pro zaměstnance v manuálech nebo strukturálních dokumentech?

	1	2	3	4	5	
1 (nejhorší)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5 (nejlepší)

11)

Společnost má efektivní databáze a informační systém pro získávání potřebných informací ohledně klientů a interních procesů..

	1	2	3	4	5	
1 (nesouhlasím)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5 (plně souhlasím)

12)

Kvalita a rychlost interní komunikace pro řízení podnikových procesů ve společnosti jsou na dobré úrovni.

	1	2	3	4	5	
1 (nesouhlasím)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5 (plně souhlasím)

13)

Mám ochotu sdílet znalosti s ostatními zaměstnanci.

	1	2	3	4	5	
1 (nesouhlasím)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5 (souhlasím)

14)

...

Jak byste hodnotil/a plánování společnosti, pokud jde o jeho využití pro operativní i strategické účely?

	1	2	3	4	5	
1 (nejhorší)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5 (nejlepší)

15)

Máte nějaké návrhy či postřehy pro zlepšení chování firmy v oblasti strukturálního kapitálu? (Napište zde)

Развернутый ответ

---

### Oblast 3 – Vztahový kapitál

16)

Jak byste zhodnotil/a úsilí firmy v budování a udržování vztahů se svými zákazníky?

	1	2	3	4	5	
1 (nejhorší)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5 (nejlepší)

17)

Jak hodnotíte snahu firmy přinášet přínos společnosti prostřednictvím podpory nadací a dobročinných aktivit?

	1	2	3	4	5	
1 (nesouhlasím)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5 (plně souhlasím)

18)

Jak hodnotíte úsilí firmy v budování svého firemního image?

	1	2	3	4	5	
1 (nejhorší)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5 (nejlepší)

19)

Jak byste ohodnotil/a způsob, jakým firma řídí své marketingové aktivity a jak identifikuje a uspokojuje potřeby svých klientů?

	1	2	3	4	5	
1 (nejhorší)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5 (nejlepší)

20)

Jak byste ohodnotil/a své vztahy se zaměstnavatelem

	1	2	3	4	5	
1 (nejhorší)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5 (nejlepší)

21)

Jak byste zhodnotil/a snahy firmy o budování a udržování vztahů/partnerství se svými dodavateli?

	1	2	3	4	5	
1 (nejhorší)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5 (nejlepší)

22)

Jak byste zhodnotil/a snahy firmy o budování a udržování vztahů/partnerství se svými partnery?

	1	2	3	4	5	
1 (nejhorší)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5 (nejlepší)

23)

Máte nějaké návrhy nebo poznatky, jak by firma mohla zlepšit své chování v oblasti vztahového kapitálu?

Развернутый ответ

---