

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Intelektuální kapitál

Jakub Mardešić

© 2011 ČZU v Praze

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení

Akademický rok 2008/2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jakub Mardešič

obor Provoz a ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu Studijního a zkušebního řádu ČZU v Praze
čl. 17 odst. 2 určuje tuto diplomovou práci.

Název tématu: **Intelektuální kapitál**

Struktura diplomové práce:

1. Úvod
2. Literární rešerše
3. Cíl práce a metodika
4. Vlastní práce
5. Závěr
6. Seznam literatury
7. Přílohy

Rozsah původní zprávy: 50 - 60 stran

Seznam odborné literatury:

Bounfour, A, and Edvinsson, L (2005), IC For Communities, Nations, Regions, and Cities, Butterworth-Heinemann, Boston.

Edvinsson, L., Malone, M. (1997): Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower, Harper Business, New York,

METI (2005), Ministry of Economy, Trade and Industry, Guidelines for Disclosure Intellectual Assets Based Management. Available at:

http://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/GuidelineforIAM.pdf

PIP Project - Putting IC into Practice (2004 version 2), The selected indicators, Nordisk Innovations Centre.

RICARDIS (2006): Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovation in SMEs Report to the Commission of the High Level Expert Group on RICARDIS


Society for Knowledge Economics (2005), Australian Guiding Principles on Extended Performance Management; A Guide to Better Managing, Measuring and Reporting

Knowledge Intensive Organisational Resources.

Sveiby, K.E. (1997), The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets, Berrett-Koehler, San Francisco.

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

Termín odevzdání diplomové práce: duben 2010


.....
Vedoucí katedry




.....
Děkan

V Praze dne: 15.12.2008

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci „Intelektuální kapitál“ vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce doc. Ing. Ivany Tiché, Ph.D. a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou uvedeny v seznamu literatury. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 23. 1. 2011

Jakub Mardešić

Poděkování

Děkuji tímto paní doc. Ing. Ivany Tiché, Ph.D., vedoucí diplomové práce, za odborné vedení a rady při zpracování této práce. Rád bych touto cestou také poděkoval pracovníkům ze společnosti Pronatal s.r.o., především Mudr. Vladimírovi Sobotkovi, ekonomickému řediteli podniku, za poskytnutí cenných informací, podkladů a zázemí potřebného k vypracování diplomové práce.

Intelektuální kapitál



Intellectual capital

Souhrn

Práce je zaměřena na intelektuální kapitál a jeho vykazování formou zprávy o intelektuálním kapitálu. V první části práce jsou definována základní teoretická východiska, která jsou nezbytnou součástí práce pro pochopení dané problematiky. Literární rešerše rozebírá jednotlivé složky intelektuálního kapitálu a zaměřuje se na jejich funkci v rámci organizace. Jsou rozebrány přístupy různých autorů odborné literatury a vytvořen ucelený komplex teoretické základny k dané problematice. Následující praktická část práce je zaměřena na vytvoření praktického manuálu, který krok po kroku vysvětluje proces vedoucí k vytvoření zprávy o intelektuálním kapitálu. Manuál je vytvořen na základě studia dosud známých modelů pro reporting nehmotných zdrojů organizace. Během konzultací s odborníkem ze společnosti Pronatal s.r.o. byly ale určité prvky manuálu specifikovány pro obor léčby neplodnosti a asistované reprodukce, v němž podnik působí. Tyto specifikace se projevily především v uvádění příkladů ukazatelů intelektuálního kapitálu a indikátorů intelektuálního kapitálu. Praktická část práce zároveň rozpoznává přínosy vytvoření zprávy o intelektuálním kapitálu pro danou organizaci a vyvozuje z těchto přínosů důsledky.

Klíčová slova: intelektuální kapitál, znalostní management, nehmotné zdroje, zpráva o intelektuálním kapitálu

Summary

The work is focused on intellectual capital and its reporting of intangible assets. First part of the work defines the basic theoretical principles, which are an essential part of the work for understanding the issue. Literature review discusses the various components of intellectual capital and focuses on their function within organizations. Work also discusses various approaches of literature and the authors developing a complex theoretical basis for this issue. The following practical part is focused on creating a practical manual which explains step by step process leading to the creation of intellectual capital report. The manual is based on study of known to date models for reporting intangible resource. During consultations with experts from company Pronatal s.r.o. have been specified certain elements for the field of treatment of infertility and assisted reproduction in which the enterprise operates. These specifications are expressed mainly in inclusion of examples of indicators of intellectual capital and intellectual capital indicators. The practical part also recognizes the benefits of a report on intellectual capital for the organization and derives benefits from these effects.

Keywords: intellectual capital, knowledge management, intangible assets, intellectual capital report

Obsah:

1	CÍL PRÁCE A METODIKA	7
1.1	CÍL PRÁCE.....	7
1.2	METODIKA	8
2	LITERÁRNÍ REŠERŠE	9
2.1	INTELEKTUÁLNÍ KAPITÁL.....	9
2.1.1	LIDSKÝ KAPITÁL	10
2.1.2	SPOLEČENSKÝ KAPITÁL.....	11
2.1.3	STRUKTURÁLNÍ KAPITÁL	12
2.2	VYKAZOVÁNÍ INTELEKTUÁLNÍHO KAPITÁLU	13
2.2.1	DOBROVOLNÉ VYKAZOVÁNÍ INTELEKTUÁLNÍHO KAPITÁLU	14
2.2.2	DŮVODY PRO VYKAZOVÁNÍ INTELEKTUÁLNÍHO KAPITÁLU	15
2.3	MODELY PRO VYTVOŘENÍ ZPRÁVY O INTELEKTUÁLNÍM KAPITÁLU.....	17
2.3.1	INTANGIBLE ASSETS MONITOR	18
2.3.2	SKANDIA NAVIGATOR	20
2.3.3	TECHNOLOGY BROKER	22
2.3.4	IC-INDEX.....	23
2.3.5	EFQM MODEL.....	24
2.4	DALŠÍ MODELY	25
2.4.1	BALANCED SCORE CARD	25
2.4.2	REAL OPTION MODEL.....	27
2.4.3	TOBIN'S Q RATIO.....	27
2.4.4	LEVŮV MODEL REZIDUÁLNÍHO PŘÍJMU.....	28
2.4.5	EKONOMICKÁ PŘIDANÁ HODNOTA	28
2.5	INTELEKTUÁLNÍ KAPITÁL A FINANČNÍ TRHY	29
3	PRAKTICKÁ ČÁST	32
3.1	CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE	32
3.1.1	ZÁKLADNÍ DATA	32
3.1.2	SLOŽKY ORGANIZACE	33
3.1.3	STRUKTURA ORGANIZACE.....	34
3.2	ZPRÁVA O INTELEKTUÁLNÍM KAPITÁLU	35
3.2.1	ÚČEL ZPRÁVY O INTELEKTUÁLNÍM KAPITÁLU	37
3.2.2	IMPLEMENTACE ZPRÁVY O INTELEKTUÁLNÍM KAPITÁLU	39
3.2.2.1	KROK 0 – PŘÍPRAVNÁ FÁZE	40
3.2.2.2	KROK 1 – MODEL PODNIKU.....	42
3.2.2.3	KROK 2 - ANALÝZA INTELEKTUÁLNÍHO KAPITÁLU	46
3.2.2.4	KROK 3 - MĚŘENÍ.....	52
3.2.2.5	KROK 4 - INTERPRETACE.....	54
3.2.2.6	KROK 5 - FINÁLNÍ ICS DOKUMENT.....	61
4	ZÁVĚR.....	63
5	SEZNAM SCHÉMAT	64
6	SEZNAM LITERATURY	65

ÚVOD

V dnešním vysoce konkurenčním prostředí pociťuje každá organizace potřebu posilovat svou schopnost obstát v tržním prostředí a co nejlépe využívat své zdroje. K naplnění těchto potřeb si jednotlivé organizace musejí uvědomit, že v nové ekonomice založené na znalostech hraje dominantní úlohu rozvoj a využití znalostního kapitálu. Podle odborníků právě schopnost řídit a administrovat intelektuální majetek bude stále zásadněji ovlivňovat, zda organizace budou schopny využít svůj skutečný potenciál. Rostoucí uvědomění podstaty intelektuálního kapitálu částečně odsouvá důraz od tradičního reportingu hmotného kapitálu společnosti a vykazování zprávy o intelektuálním kapitálu moderní organizace se tak dostává do popředí. Vybrané složky intelektuálního kapitálu tvořící zprávu o nehmotném majetku organizace slouží jako informační zdroj nejen pro organizaci samotnou, ale i pro další tržní subjekty a trh samotný. Každá organizace s ambicemi uspět v dlouhém období by tak měla být schopna vybudovat, rozvíjet a sdílet znalosti, které v očích zákazníka zvyšují hodnotu jejích produktů nebo služeb. Pokud by organizace měly přístup k přehlednému průvodci, který by systematicky řídil iniciativu vykazování intelektuálního kapitálu a znalostního managementu obecně, jejich cesta k naplnění podmínek úspěchu v moderní společnosti by byla jednodušší a společnosti by tak lépe mohly rozvíjet a komunikovat svůj existující potenciál zaměstnancům, zákazníkům, investorům a široké veřejnosti.

1 CÍL PRÁCE A METODIKA

V této části práce jsou definovány jednotlivé cíle diplomové práce a jsou popsány metodologické kroky při jejím zpracování.

1.1 CÍL PRÁCE

Cílem první části práce je vytvoření dostatečného teoretického přehledu týkající se problematiky intelektuálního kapitálu. Praktická část práce si pak dává za cíl na základě studia některých známých modelů pro vykazování intelektuálního kapitálu vytvořit praktický manuál, který krok po kroku povede manažery společnosti Sanatoria Pronatal s.r.o. k sestavení zprávy monitorující nehmotné zdroje podniku. Vedení této organizace, která působí v úzkém sektoru oblasti zdravotnictví, v současnosti plánuje vytváření pravidelných výročních zpráv věnovaných komplexnímu působení podniku. Díky manuálu pro sestavení zprávy o intelektuálním kapitálu tak Sanatorium Pronatal s.r.o. bude moci zařadit do těchto výročních reportů také výsledky analýzy nehmotných zdrojů a komunikovat mnohé informace z oblasti intelektuálního kapitálu zvoleným cílovým skupinám. Cílem práce je také vytvoření podkladů pro zvolenou organizaci, které jejímu vedení zajistí doplňující nástroj pro řízení podniku.

Podstatou manuálu nemá být vytvoření nového modelu, který by přinesl průlom na poli v této problematice, ale díky poznatkům z již existujících modelů vybrat ty nejdůležitější kroky vedoucí k vytvoření smysluplného, dostatečně obsáhlého a především využitelného reportu o intelektuálním kapitálu. Vzhledem k tomu, že podobné iniciativy vznikají v rámci Evropské unie, jejích členských států i mimo evropský kontinent, je tento cíl v souladu s podporou udržování globální konkurenceschopnosti českých organizací.

1.2 METODIKA

Vypracování úvodní teoretické části práce bylo založeno na studiu dostupných zdrojů týkající se problematiky intelektuálního kapitálu. Vzhledem k omezené dostupnosti odborné literatury v klasické knižní podobě bylo nutné se ve značné míře zaměřit na internetové zdroje. Pro odborné texty vztažené k tomuto tématu také platí, že drtivá většina z nich pochází od zahraničních autorů, což pro samotný sběr podkladů pro literární rešerši znamenalo práci především s anglicky psaným textem. Kompilace teoretické základny pro tuto práci byla založena na vytvoření obecného přehledu základních informací o intelektuálním kapitálu a následně byla pozornost zaměřena na možnosti a argumenty pro vykazování nehmotných zdrojů v rámci současných podnikatelských subjektů.

Pro vypracování praktické části práce byl zvolen konkrétní model pro vytvoření zprávy o intelektuálním kapitálu, který byl uzpůsoben pro zvolený podnik působící na českém trhu. Byl postupně vytvořen manuál, který krok po kroku určuje aktivity vedoucí k hodnocení intelektuálního kapitálu dané organizace. Pro uzpůsobení tohoto manuálu pro obor, ve kterém organizace působí, byla s vedením podniku konzultována specifika podnikání. Díky takto získaným informacím byl manuál blíže konkretizován a v důsledku tak vytvořil platformu pro usnadnění práce podniku při jeho aplikaci.

2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

2.1 INTELEKTUÁLNÍ KAPITÁL

Koncept intelektuálního kapitálu je základním předpokladem pro řízení znalostí. Nejedná se o nijak novou kapitolu v oblasti managementu, světová literatura uvádí v hlubší souvislosti pojem intelektuální kapitál už v 80. letech minulého století ve spojení s Patrickem Sullivanem. Objevuje se ale i zmínka z roku 1836, kdy se údajně termín podobného smyslu stal součástí odborné literatury (Wallace). V roce 1925 pak Charles Henry Judd napsal: "Podstata společenské existence netkví v jedinci, ale v akumulaci intelektuálního kapitálu, která jedinci znemožňuje fungovat mimo tuto spolupracující skupinu, která nechala intelektuální kapitál vzniknout a věnuje nesmírné množství energie na upevňování svých hodnot." Je tedy vidět, že uvědomění si podstaty hodnoty podniku z hlediska jejích nehmotných zdrojů není otázkou posledních několika let nebo desetiletí. Mělo by být ale bráno na zřetel, že zatím neexistuje žádná konsensuální definice intelektuálního kapitálu.

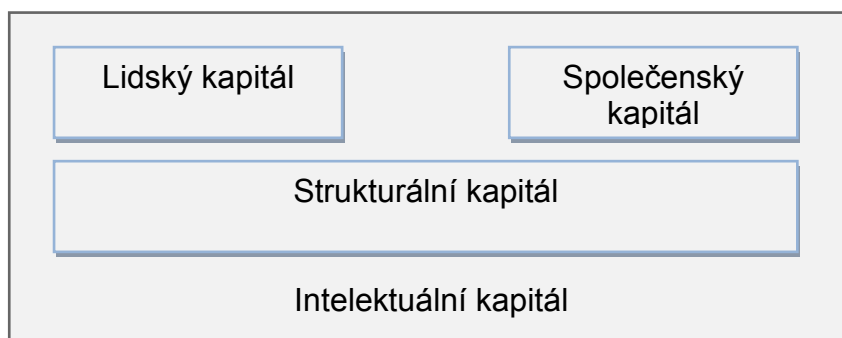
Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj (OECD, 1999) definuje intelektuální kapitál jako ekonomickou hodnotu spadající do dvou kategorií nehmotných aktiv: organizační (strukturální) kapitál a lidský kapitál. Petty (Petty a kol., 2009) termín intelektuální kapitál podává jako synonymum k nehmotným zdrojům (intangible assets), což jsou ovšem pojmy, které OECD odlišuje. Podle OECD je totiž intelektuální kapitál jednou z částí všech nehmotných zdrojů společnosti.

Intelektuální kapitál lze vidět jako zásoby a toky znalostí, kterými organizace disponuje. Je tedy zřejmé, že se jedná o nehmotné zdroje (Armstrong, 2000). Ty ve spojení se hmotným jměním a penězi vytvářejí tržní nebo celkovou hodnotu podniku. Nehmotné zdroje k tomuto procesu zásadně přispívají. Do intelektuálního kapitálu je třeba zahrnout také vztahy uvnitř i vně organizace, včetně vztahů se zákazníky a dodavateli.

Intelektuální kapitál je tvořen mimo jiné i pověstí podniku a jeho image, kterou nese každá obchodní značka. Důležitá je ale také kultura na pracovišti a pracovní prostředí. Pro využití a rozvoj intelektuálního kapitálu musí každá organizace vytvořit takové prostředí, aby se mohl volně projevit bez strachu ze sankce v případě chyby zaměstnanec (Kleibl, 2001).

Během určité doby se vytvořil přístup, který intelektuální kapitál charakterizuje v tripartitním modelu odlišujícím lidský kapitál, externí kapitál a interní kapitál. (Edvinsson a kol., 1997; Stewart, 1997; Sveiby, 1997). Zatímco lidský kapitál se vztahuje pracovníkům organizace, k jejich dovednostem, zkušenostem, praxi nebo vzdělání, externí kapitál představuje vztahy se zákazníky, dodavateli nebo reputaci podniku. Interní kapitál pak tvoří znalosti uvnitř organizace, jako jsou procesy, patenty, výzkum a vývoj nebo technologii. Podobné pojetí literatura uvádí ještě frekventovaněji. Právě s ním pracují následující podkapitoly. Jedná se o rozdělení na lidský kapitál, strukturální kapitál a vztahový kapitál (Dzinkowski, 2000).

Schéma 1. Rozdělení intelektuálního kapitálu



Zdroj: (Dzinkowski, 2000)

2.1.1 LIDSKÝ KAPITÁL

Lidský kapitál se skládá ze znalostí, dovedností a schopností zaměstnanců podniku. V literatuře se objevuje definice lidského kapitálu ve smyslu takového vlastnictví firmy, které pramení ze znalostí zaměstnanců, které si všichni odnášejí domů, když po konci pracovní doby odcházejí domů. Jedná se jak o všeobecné znalosti, schopnosti či dovednosti, tak i o schopnosti individuální, generické. Jako příklad lze uvést schopnost inovativního přístupu, flexibilitu, toleranci, motivaci, schopnost učit se, loajalitu nebo dosažené vzdělání (Meritum Project).

Další charakteristika a její obměny, které často zmiňuje literatura, je následující. Lidé ovládají know-how a síť vztahů v rámci organizace. Pokud se lidé rozhodnou z podniku odejít, intelektuální kapitál odchází s nimi (Lönngvist, 2005).

Lidský kapitál může být vnímán také jako oddanost a kompetence pracovníků. Tyto elementy jsou zakotveny v myšlení každého pracovníka a ve vytvořených

zásadách v rámci organizačního systému, které napomáhají a spolupodílejí se na plnění úkolů. Ulrich uvádí, že zaměstnanci figurují v organizaci jako dobrovolníci, protože ti nejlepší zaměstnanci mohou snadno najít pracovní příležitosti v řadě firem. Pojem „dobrovolníci“ je zde chápán ve smyslu možnosti volby, nikoli ve smyslu práce zadarmo. Zaměstnanci jsou k podniku připoutáni k podniku spíše emocionálně a jejich primární motivací je pracovní náplň, nikoliv finanční ohodnocení. (Ulrich, 1998)

Pro lepší přehled jsou uvedeny některé ukazatele lidského kapitálu:

- Know-how.
- Vzdělání.
- Odborná kvalifikace.
- Znalosti z praxe.
- Psychologické předpoklady.
- Osobní charakteristiky (proaktivnost, soutěživost, kreativita).
- Podíl nových zaměstnanců (méně než 2 roky).
- Roky praxe v povolání.
- Přidaná hodnota na zaměstnance.
- Přidaná hodnota na jednotku mzdy.
- Pověst zaměstnanců mezi personálními agenturami (headhuntery).

(Dzinkowski, 2000)

2.1.2 SPOLEČENSKÝ KAPITÁL

Společenský kapitál je tvořen zásobami a toky znalostí vyplývajícími ze sítí vnitřních i vnějších vztahů organizace. Jedná se především o vztahy se zákazníky, dodavateli nebo investory. Proto se pro tuto složku intelektuálního kapitálu často používá synonymum vztahový kapitál (relational capital), což je termín, se kterým pracuje především anglicky psaná literatura. (Kleibl, 2001)

Bontis v jedné ze svých publikací uvádí následující interpretaci společenského kapitálu. Vztahový kapitál reprezentuje potenciál, který organizace má díky vztahu se subjekty mimo její strukturu. Tato nehmotná aktiva zahrnují znalosti zakotvené v zákaznících, dodavatelích, vládě nebo jiných asociacích majících vliv na daný průmysl (Bontis 2002).

Některé zdroje považují společenský kapitál za nejcennější složku intelektuálního kapitálu firmy. Systém Seneca upozorňuje na takzvané agenty, kteří jsou k firmě vázáni a kteří budují její vztahový kapitál. Ty rozděluje do dvou skupin. První skupina agentů má na starosti styk se zákazníky, dodavateli, partnery a investory, druhá skupina pak buduje vztahy s veřejnými institucemi, například regulačními orgány nebo jinými subjekty z veřejné správy (Sveiby, 2001)

Některé vybrané ukazatele společenského kapitálu:

- Distribuční kanály.
- Podíly prodejů stávajícím zákazníkům.
- Věrnost značce.
- Spokojenost zákazníků.
- Stížnosti zákazníků.
- Vrácené produkty jako podíl z prodeje.
- Počet dodavatelských / spřízněných organizací a jejich hodnota.

(Dzinkowski, 2000)

2.1.3 STRUKTURÁLNÍ KAPITÁL

Strukturální, nebo také organizační kapitál, představuje institucionalizované znalosti vlastněné organizací. Těmi lze rozumět například databáze, manuály popřípadě další dokumenty podobného charakteru. V podstatě se jedná o zdroje vlastněné firmou, které na konci pracovního dne zůstávají v podniku. Vedle databází strukturálním kapitálem rozumíme také konkrétní organizační procedury, systém a kulturu společnosti.

Podle Bonitse právě koncept strukturálního kapitálu umožňuje, aby byl intelektuální kapitál měřen a v rámci organizace vyvíjen. Podle něj by neexistence strukturálního kapitálu de facto znamenala, že by se intelektuální aktiva skládala pouze z lidského kapitálu (Bontis, 2002).

Strukturální kapitál lze také rozdělit do čtyř základních skupin:

- Systémy – způsob jakým organizace realizuje procesy (informace, komunikace, rozhodování) a produkty a služby.
- Struktura – uspořádání zodpovědnosti určující vztahy členů společnosti.

- Strategie – cíle organizace a způsob, jakým je těchto cílů dosahováno.
 - Kultura – představuje individuální názory, sdílený intelektuální potenciál, hodnoty a normy v rámci organizace.
- (Saint-Onge, 1996)

Vybrané ukazatele strukturálního kapitálu:

- Počet patentů.
- Podíl příjmů a výdajů na vědu a výzkum.
- Náklady na podporu patentu.
- Počet individuálních počítačových spojení s databází.
- Čas, po který je databáze využívána.
- Aktualizace databáze.
- Náklad na informační systém na 1 dolar prodeje.
- Příjem na 1 dolar výdajů na informační systém.
- Počet nově zavedených produktů.

(Dzinkowski, 2000; Kleibl, 2001)

2.2 VYKAZOVÁNÍ INTELEKTUÁLNÍHO KAPITÁLU

Literatura se v posledním desetiletí výrazně věnovala roli znalostí v globální ekonomice 21. století. Obecně platí předpoklad, že trvalé strategické zdroje vedou k získání a udržení konkurenční výhody. (Drucker, 1988) Dnešní podnikatelské prostředí je silně determinováno jevy jako e-business, globalizace, vyšší míra konkurence, rychlý vývoj nových technologií, rychle se měnící poptávka zákazníků nebo měnící se ekonomická a politická struktura. Aby byly společnosti schopné v těchto podmínkách uspět a vybudovat si konkurenční výhodu, je pro ně esenciální záležitostí definovat strategie, které k tomuto cíli povedou. Z tohoto důvodu podniky musí zjistit, které schopnosti založené na znalostech musí k tomuto účelu zlepšit nebo získat (Marr, 2004).

Jednoznačnou otázkou samozřejmě je, jaké jsou možnosti a prostředky pro měření hodnoty intelektuálního kapitálu. Odpověď není jednoznačná vzhledem k tomu, že se jedná o vyjádření hodnoty nehmotné povahy, hodnoty neviditelné. Odpověď se neskrývá v konkrétních číslech ukazující na počet jednotlivých složek

intelektuálního kapitálu, ale v číslech vyjadřujících efektivitu jejich využívání, tedy v přínosu, který každý prvek v celém souboru nehmotných aktiv přináší. Pojetí výkonnosti a přínosu nehmotného kapitálu pro organizaci se stalo východiskem pro většinu modelů zabývajících se touto problematikou.

2.2.1 DOBROVOLNÉ VYKAZOVÁNÍ INTELEKTUÁLNÍHO KAPITÁLU

Dobrovolné aktivity vykazování zpráv o nehmotných zdrojích několika evropských firem se značnou měrou podílelo na přehodnocení dosavadního přístupu tradičního finančního účetnictví. V roce 1994 přišla švédská poradenská firma CELEMI s novým přístupem při tvorbě výroční zprávy, když do ní zakomponovala Sveibyho monitor nehmotného majetku (IAM). Díky tomuto kroku společnost CELEMI ukázala, jak je její duševní kapitál zvyšován nebo snižován v průběhu času (Petty, 2009). Zhruba ve stejné době s podobným přístupem přišla další skandinávská společnost z finančního sektoru – společnost Skandia. Ta k monitorování svého intelektuálního kapitálu využila vlastní model, takzvaný Skandia Navigator. Obě společnosti se záhy staly průkopníky mezi těmi sektory a společnostmi, které začaly věřit, že potřeba firem měřit a vykazovat jejich intelektuální kapitál je skutečná (Brooking, 1996). S tímto pohledem se shoduje i odborná literatura, která uvádí, že jazyk managementu se stále více posouvá do nefinanční roviny a je tedy důležité, aby se tomuto trendu přizpůsobilo i soudobé účetnictví. Důvodem je transparentnost hospodaření podniků a vývoje jejich potenciálu, která se zvyšuje při kombinaci tradičních finančních reportů a zpráv dokumentujících vývoj nehmotného kapitálu (Guthrie, 2005).

V Evropě se v poslední době objevily mnohé iniciativy adresované vykazování intelektuálního kapitálu. Mezi často skloňované patří návod od skupiny Meritum, od stejného kolektivu pak navazující projekt E*Know Net (oba projekty sponzorovala EU a OECD), iniciativa dánské vlády, EU, a další. Všechny tyto projekty mají něco společného. Snaží se totiž primárně o to, aby společnosti publikovaly takzvaný intellectual capital statement (ICS), tedy prohlášení nebo výkaz o intelektuálním kapitálu. Vytvořené příručky mají pomoci na cestě v překonání obsahových rozdílností zpráv o intelektuálním kapitálu (CIMA).

Guthrie a Petty (2000) vedli studii, která měla za cíl porovnat obsahovou analýzu výkazu o intelektuálním kapitálu dvaceti největších australských firem. Studie ukázala, že pokud firmy zprávu vůbec zpracovávaly, výkazy postrádaly konzistentní formu. Jejich dílo tak naznačilo, že v Austrálii neexistuje unifikovaný přístup nebo model, který by společnosti hromadně přijaly a zařadily jej do svého účetnictví. Největší výzvou plynoucí z jejich práce tedy je, ustálit, co se má vykazovat a jak. Že se nejedná o problém Austrálie samotné, potvrzuje i Bontisova práce (Bontis, 2003), která dala jednoznačně najevo, že stejný problém existuje i v Kanadě. Na základě analýzy deseti tisíc ročních reportů došel Bontis k závěru, že míra korespondence jednotlivých výkazů je velice slabá. Stěžejní a zároveň chybějící iniciativou na cestě ke konsensuálnímu modelu pro vykazování intelektuálního kapitálu je výraznější angažovanost vrcholných regulačních institucí. Podle názoru odborníků (Guthrie, 2000) existuje jen malá šance, že by se vykazování intelektuálního kapitálu standardizovalo bez jejich zásahu. Pokud by časem nějaká ustálená forma nakonec vznikla, bylo by nutné, buď přepracovat stávající modely, nebo navrhnout modely úplně nové.

Neexistence jednotného vzoru je v současnosti pro mnohé společnosti překážkou ve snaze vytvořit vlastní zprávu o intelektuálním kapitálu. Kvůli nejednotnému přístupu by navíc taková iniciativa byla přijímána s velkým skepticismem. Zmíněné problémy lze jednoduše vztáhnout i na evropský kontinent, přestože jistá snaha, především orgánů Evropské unie nebo dánské vlády, už v řešení tohoto problému byla učiněna.

2.2.2 DŮVODY PRO VYKAZOVÁNÍ INTELEKTUÁLNÍHO KAPITÁLU

Vykazování intelektuálního kapitálu organizace je založeno na předpokladu, že informace o finančním hospodaření podniku fungují jako zpětná vazba podnikového působení na trhu, které ale nepřináší dostatečně komplexní informace o budoucím potenciálu. Ten lze vyčíst právě ze zprávy o intelektuálním kapitálu. Transparentní výkaz o nehmotné povaze podniku lze považovat za prostředek pro zlepšování personálního managementu a také za element, který dává prostor pro lepší orientaci potenciálních investorů a akcionářů. Pro investory jsou takové informace při oceňování společnosti s co největší přesností téměř nutností. Samotná zpráva jako

taková pak slouží také jako souhrnný indikátor pro management, který poskytuje zpětnou vazbu, obraz budoucího potenciálu nebo upozorňuje na problémová místa a procesy. Díky analýze zaznamenaných ukazatelů vytváří kvalitní pomůcku pro management v otázce rozhodování, a výsledně podporuje další rozvoj a růst intelektuálního kapitálu (van den Berg, 2005). Potřebu vykazování zprávy o intelektuálním kapitálu lze vysledovat také na základě přání jednotlivců pracujících v rámci podniku (nebo ve spolupráci s nimi) zlepšit chápání toho, co tvoří hodnotu podniku, a to tak, aby bylo možné zefektivnit řízení těch ukazatelů, které hodnotu vytvářejí (Guthrie, 2000).

Výkaz o intelektuálním kapitálu je integrovanou součástí znalostního managementu organizace. Zpráva určuje strategii řízení znalostí v rámci společnosti včetně rozpoznání podnikových cílů a dalších iniciativ. Jejím výsledkem pak je kompozice zásadních indikátorů, možnost zavedení řešení na základě výsledků a v důsledku vývoj nehmotných zdrojů organizace. Díky potenciálu zprávy o intelektuálním kapitálu lze říci, že tento manažerský nástroj lze využít pro vytvoření hodnoty, která je navíc díky povaze nástroje lehce komunikovatelná zaměstnancům, zákazníkům nebo partnerům. Jelikož se v podstatě jedná o formu účetní zprávy, výsledky poskytují obraz o vývoji organizačních zdrojů (Danish Ministry of Science, Technology and Innovation).

Jednou z hlavních funkcí výkazu o intelektuálním kapitálu je, že taková zpráva dokáže komunikovat cíle znalostního managementu, jednotlivé iniciativy a výsledky mnohým cílovým skupinám:

1. Společnost sama sobě komunikuje vlastní identitu, zpráva o ní říká, co je a jaká je její strategie na další rozvoj.
2. Potenciální zaměstnanci si díky reportu mohou udělat obrázek o tom, jaké to je pracovat pro danou společnost, jak budou jejich znalosti a dovednosti využívány a rozvíjeny.
3. Zákazníkům zpráva dává jasnější představu o tom, jaké je být zákazníkem společnosti a zároveň se dozví další perspektivu společného vztahu.
4. Partnerům společnosti zpráva blíže ilustruje vzájemný vztah.
5. Investoři se díky zprávě mohou dozvědět informace o schopnosti organizace obstát v konkurenčním prostředí.

6. Zpráva navíc dokládá užitečné informace politickému systému, který si tak může vytvořit lepší představu o stavu řízení organizace a lepší odhad její celkové kvalifikace, případně i celkové povahy daného podnikání (Danish Ministry of Science, Technology and Innovation).

Společnosti se tak díky vykazování intelektuálního kapitálu stávají viditelnějšími a přitažlivějšími pro jednotlivé cílové skupiny. Jedná se tedy o prostředek komunikace společenských cílů a zároveň o probuzení zájmu v potenciálních zaměstnancích, zákaznících nebo dokonce investorů. Společnost takovou publikací také dává najevo, že je inovativní, a že se zajímá a stará o své intelektuální zdroje. Samotný management podniku pak výsledky generované takovou zprávou může využít pro zlepšení řízení, rozhodování a dalších svých klíčových činností.

2.3 MODELY PRO VYTVOŘENÍ ZPRÁVY O INTELEKTUÁLNÍM KAPITÁLU

V posledních dvou dekadách vznikla již celá řada různých modelů monitorujících vývoj a hodnotu intelektuálního kapitálu podniku. V této kapitole budou stručně popsány vybrané modely.

Nejprve je třeba položit si otázku, co mají jednotlivé modely společného, existuje-li nějaká shoda mezi některými z nich a je-li tedy možné alespoň některé modely seřadit do různých kategorií vzhledem k jejich povaze. Sudarsanam (Sudarsanam, 2003) rozděluje modely pro vykazování a ohodnocení intelektuálního kapitálu na modely statické a dynamické. Charakteristickou vlastností statických modelů je podle něj odhad agregované hodnoty intelektuálního kapitálu v určitý čas. Tyto modely tedy odhadují hodnotu akumulovaného nehmotného majetku. Jde tedy o to, že statické modely neoddělují časové odlišnosti v nehmotných aktivech ani odlišnosti mezi jednotlivými kategoriemi intelektuálního kapitálu v čase aplikace modelu. Do této skupiny řadí například Levův model reziduálního příjmu, Tobinovo q nebo modely pracující s tržní hodnotou společnosti. Bornemann (Bornemann, 2004) rozlišuje modely následovně: mohou být založeny na indikátorech - Sveibyho Intangible Assets Monitor, Edvinsonův a Maloneho Skandia Navigator - modely vytvořené z manažerských systémů a systémů pro sledování výkonu - Kaplan a Norton a jejich Balance Scorecard nebo model excelence EFQM - a konečně

modely, které nabízejí monetární vyjádření hodnoty intelektuálního kapitálu – zmiňuje Barucha Leva a jeho model reziduálního příjmu. Některé z těchto modelů i některé další jsou popsány v následujících kapitolách.

2.3.1 INTANGIBLE ASSETS MONITOR

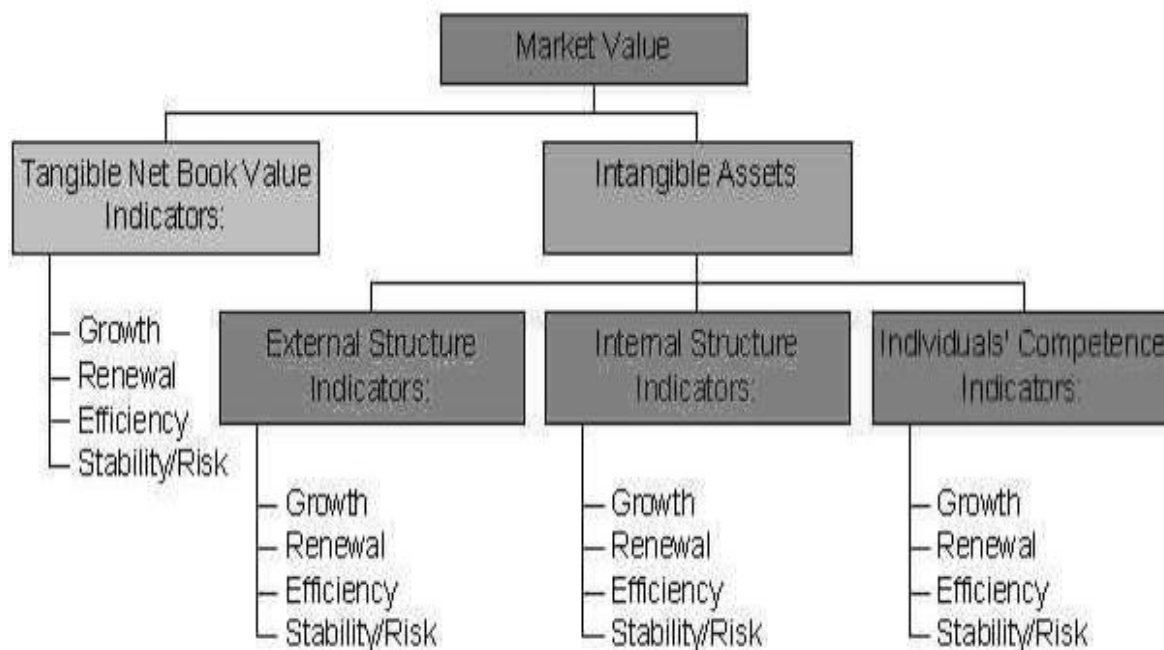
V roce 1997 přišel Karl Erik Sveiby s novým modelem, který se v originále nazývá Intangible Assets Monitor (IAM), což by se dalo přeložit jako „monitor nehmotných aktiv“. Model zprostředkovává kvalitativní informace vztahující se k intelektuálnímu kapitálu společnosti.

Sveiby (Sveiby, 1997) klasifikuje nehmotné zdroje podniku do tří skupin:

- interní kapitál,
- externí kapitál
- a kompetence zaměstnanců.

Interní kapitál zahrnuje organizační strukturu, manuály, výzkum a vývoj nebo software společnosti. Mezi externí kapitál řadí značku, zákazníky nebo vztahy s dodavateli. Kompetence zaměstnanců (employee competence) pak zahrnují vzdělání a trénink profesionálních pracovníků, kteří jsou základním prvkem při tvorbě zisku. V rámci IAM jsou jednotlivé atributy související s každou ze tří složek intelektuálního kapitálu organizace popsány tak, aby indikovaly zlepšení nebo zhoršení stavu, respektive hodnoty toho kterého nehmotného zdroje v rámci dané časové periody (Petty, 2009).

Schéma 2. Intangible Assets Monitor



Zdroj: (Marr, 2004)

Podle Sveibyho ale není účelem IAM prezentovat úplný obraz nehmotných zdrojů podniků. Podle něj to totiž ani není možné, což má být také důvodem, proč všechny modely, které se o něco takové snažily, selhaly. Účelem modelu má být praktičnost a “otevření několika oken” tak, aby manažeři mohli začít experimentovat s managementem intelektuálního kapitálu. Mnohé výzkumy v tomto oboru vycházely z předpokladu, že je možné vytvořit takové informační systémy, které dokáží generovat ekvivalenty nehmotných zdrojů v peněžních jednotkách, výzkumy, jež předpokládaly, že je možné považovat zaměstnance a jejich kompetence za prosté položky v tabulkách a tyto vyjádřit v penězích. Autor uvádí, že přestože toto pojetí může být teoreticky sebe více zajímavé, pro manažery se takové pokusy ukázaly být spíše neúčinné. Problémem podle něj pak také není vytvoření indikátorů, ale jejich interpretace (Sveiby, 1997).

Sveiby nicméně věří, že problémy ve vykazování a měření nehmotných aktiv podniků mohou být překonány. Prostředek k tomuto cíli podle něj tkví ve vytvoření nového modelu, který by byl podniky přijat jako účetní kniha srovnatelná s klasickými účetními modely sloužícími pro reporting hmotného majetku. Aby ovšem tohoto bylo dosaženo, je podle něj nutné, aby se lidský přínos přestal nahrazovat peněžním

vyjádřením. Hlavní překážku Sveiby vidí v tom, že data plynoucí z monitoringu externího kapitálu a kompetencí zaměstnanců jsou pro management příliš obtížně interpretovatelná, spíše než v samotném vytvoření modelu (Bontis, 2001).

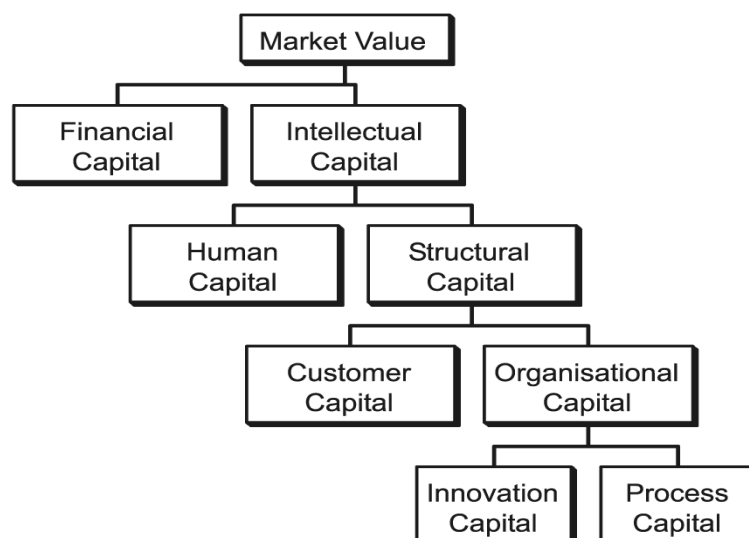
2.3.2 SKANDIA NAVIGATOR

Model známý také jako Skandia IC Navigator (IC = Intellectual Capital) pochází od švédské finanční skupiny Skandia. Vychází z předpokladu, že intelektuální kapitál představuje rozdíl mezi tržní a účetní hodnotou společnosti.

Celková tržní hodnota firmy je rovna součtu finančního kapitálu a intelektuálního kapitálu. Součástí intelektuálního kapitálu jsou lidský kapitál a strukturální kapitál, který model dále člení na organizační kapitál a kapitál v podobě zákazníků. Organizační kapitál pak představuje inovační kapitál a procesní kapitál. Lidský kapitál představuje kombinaci znalostí, dovedností, inovativnosti a schopnosti jednotlivce řešit úkoly. Zároveň sem patří také hodnoty organizace, její kultura a filozofie. Tento kapitál nemůže žádná společnost plně vlastnit.

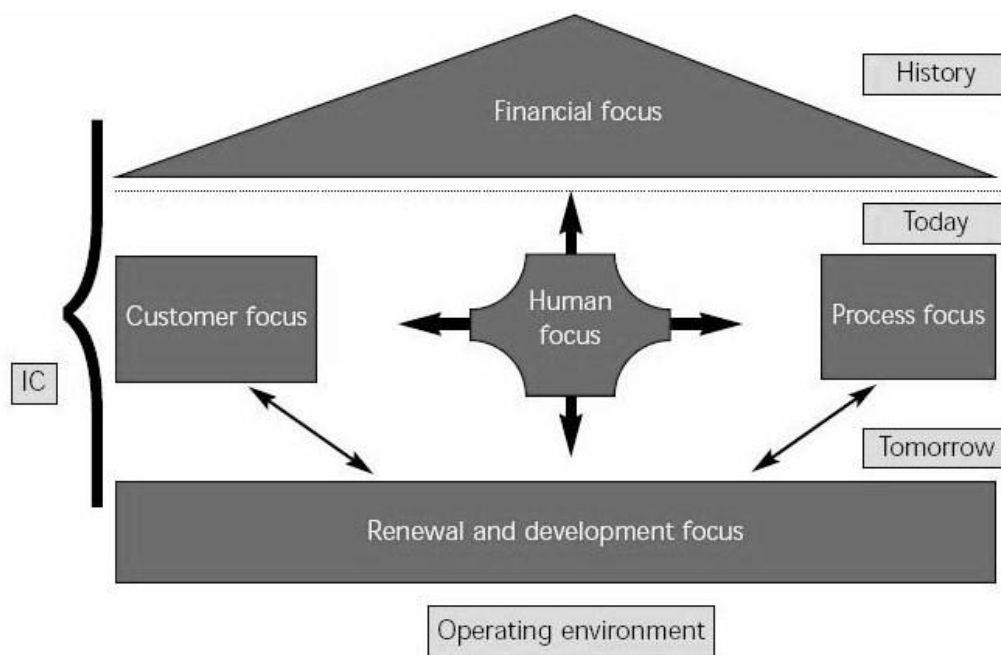
Strukturální kapitál tvoří hardware, software, databáze, organizační struktura, patenty, obchodní značka a všechny další elementy, které podporují produktivitu zaměstnanců. Tento kapitál zůstává v organizaci i po skončení pracovní směny. Strukturální kapitál rovněž zahrnuje kapitál zákaznický, tedy vztahy, které společnost postupem času vybuodovala se zákazníky. Na rozdíl od lidského kapitálu společnost tyto zdroje vlastní a tedy je může i obchodovat (Edvinsson, 1997).

Schéma 3. Pojetí hodnoty podniku podle Skandia Navigator



V modelu najdeme přístup k podnikání představený v pěti základních dimenzích podle zaměření. Jedná se o zaměření na finanční, zákaznický, procesní, a zaměření na obnovu a rozvoj. Uprostřed těchto zaměření pak figuruje zaměření na lidské zdroje, z kterého celý model vychází. Ten je zároveň esenciální složkou, která vytváří hodnotu (Skandia Navigator Forum). Na model Skandia Navigator lze nahlížet jako na dům, kde střešku tvoří finanční kapitál, zdi představuje zákaznický a procesní kapitál, srdce domu lidský kapitál a základy pak tvoří systém obnovy a rozvoje podniku. Z následujícího schématu je také jasné, že každá ze složek intelektuálního kapitálu má jiný záběr v čase. Finanční zaměření reflektuje minulý vývoj, zákazníci, procesy a lidské zdroje přítomnost a obnova a rozvoj reprezentuje budoucí vývoj organizace.

Schéma 4. Skandia Navigator



(Edvinsson, 1997)

Edvinsson a Malone (1997) dále uvádějí, že přístup společnosti Skandia zahrnuje jak finanční tak nefinanční pohled na hodnotu organizace a může tak dobře odhadnout celkovou tržní hodnotu podniku. Díky tomu mohla Skandia odhalit svou nefinanční povahu, vizualizovat intelektuální kapitál a začlenit do klíčových

podnikových kompetencí své strategické vize reflektující nehmotné zdroje v širší podobě než představuje intelektuální vlastnictví (patenty, licence) samo o sobě.

2.3.3 TECHNOLOGY BROKER

Přístup označovaný jako Technology Broker od Annie Brookingové z roku 1996 je považován za významný přínos na poli měření intelektuálního kapitálu. Přístup pomáhá vypočítat hodnotu intelektuálního kapitálu a vyjádřit ji v jednotkách peněz (Brooking, 1996).

Koncept rozděluje intelektuální kapitál do čtyř základních skupin:

- tržní zdroje,
- lidské zdroje,
- zdroje pocházející z intelektuálního vlastnictví,
- a infrastrukturální zdroje.

Do první skupiny řadí taková aktiva, jako jsou značky, zákazníci, opakování obchodu, distribuční kanály nebo kontrakty a licence jako je například franšíza. K lidským zdrojům model řadí kolektivní odbornost, kreativitu, schopnost řešit problémy, vedení nebo manažerské dovednosti. Intelektuální vlastnictví představují legální mechanismy pro ochranu mnoha korporátních zdrojů a know-how, dále sem patří obchodní tajemství, copyright, patenty nebo práva vztahující se k designovým právům obchodních značek. Infrastrukturální zdroje zahrnují technologie, metodologii nebo procesy, které umožňují organizaci fungovat, tedy její kultura, risk management, organizační struktura, databáze s tržními informacemi a zákazníky nebo komunikační systémy (Brooking, 1996).

Literatura uvádí, že Brookingová vytvořila model pro audit intelektuálního kapitálu, který sám o sobě pro organizace reprezentuje nehmotný majetek a díky aktivnímu marketingu, který vznik modelu provázal, se koncept tohoto přístupu stal nástrojem mnoha firem pro identifikaci jejich intelektuálních zdrojů. I přesto se ale model stal terčem kritiky a to především kvůli subjektivním odhadům provázejícím ohodnocování různých nehmotných zdrojů (Bontis, 2001). Audit navíc představuje

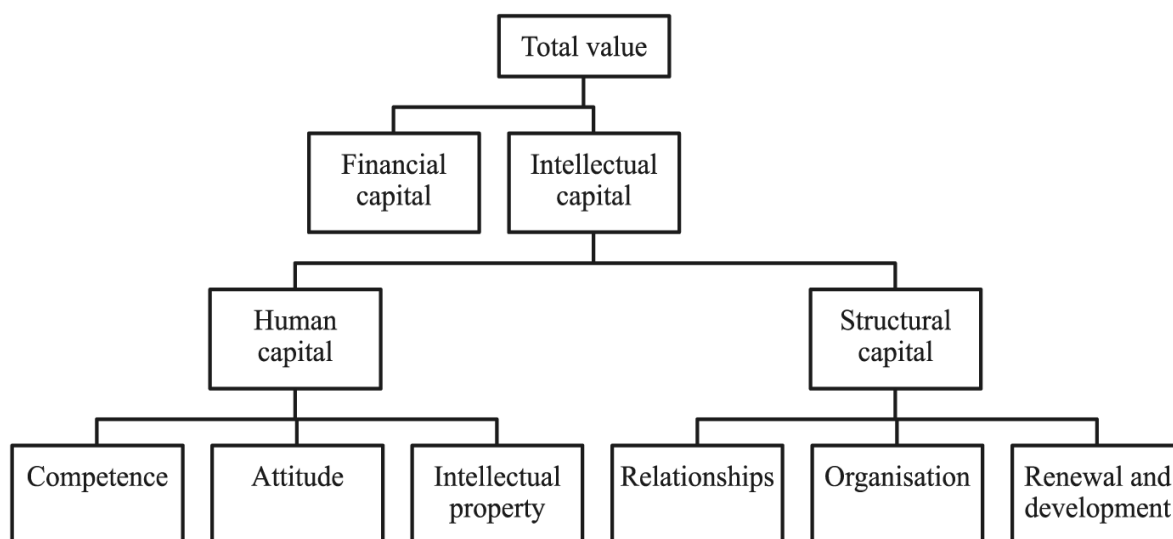
historický dokument vztahující se k nehmotným zdrojům organizace v určitém čase a není tedy užitečný k odhadům budoucího vývoje (van den Berg, 2005).

2.3.4 IC-INDEX

Model označovaný jako IC-index vytvořil Göran Roos a Johan Roos. Přístup se vyznačuje tím, že se snaží popsat intelektuální kapitál podniku holisticky. Podle autorů jde tedy o přístup, který všechny indikátory intelektuálního kapitálu zahrnuje do souhrnného indexu. Jeho účelem pak je poskytnout ucelenou vizualizaci intelektuálního kapitálu podniku (Marr, 2004). Přístup je založen na rozdělení intelektuálního kapitálu na lidský a strukturální kapitál, rozdělující „myslící“ a „nemyslící“ znalostní zdroje.

Lidský kapitál je dále rozdělen na kompetence, přístup a intelektuální agilitu jednotlivce. Strukturální kapitál pak můžeme vidět jako složku vztahového kapitálu – např. vztahy se zákazníky, dodavateli nebo akcionáři – organizačního kapitálu – např. databáze, procesní manuály, kultura nebo styl managementu – a konečně hodnota a schopnost podniku obnovovat a rozvíjet své zdroje – například investice do vzdělávání zaměstnanců, restrukturalizační procesy nebo výzkum a vývoj.

Schéma 5. IC-Index



(Marr, 2004)

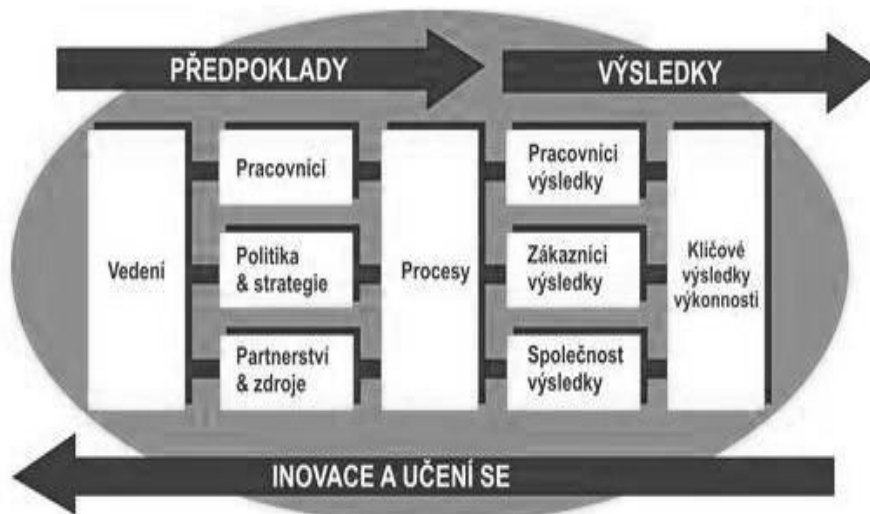
Model předpokládá, že vytvoření indikátorů pro jednotlivé kategorie spočívá ve třech krocích. Nejprve je třeba vytvořit vhodné indikátory reprezentující toky mezi jednotlivými kategoriemi intelektuálního kapitálu a tyto indikátory hierarchicky seskupit podle důležitosti. Všechny ukazatele pak jsou vyjádřeny jedním agregovaným indexem, který lze porovnávat v rámci podniku s předchozími časovými obdobími, případně může sloužit pro srovnání s dalšími podniky v rámci odvětví. V mezipodnikovém srovnávání ovšem nastává problém. Důvodem je například slabá koherence mezi indikátory zahrnutými do souhrnného indexu, volba definic, strategické přiřazování priority indikátorům a další (Roos, 1997).

2.3.5 EFQM MODEL

Model excellence EFQM je praktickým nástrojem, který používají organizace různými způsoby. Lze jej využít jako nástroj sebehodnocení, který dokáže odhalit mezery v cestě za naplňování strategických cílů a zároveň podněcuje k řešení možných problémů. Model je možné chápat také jako příručku pro identifikaci příležitostí pro zlepšování existujících iniciativ, odstraňování duplicit a identifikování mezer, případně i jako celkovou strukturu pro systém managementu organizace.

Model excellence EFQM je systém založený na devíti kritériích. Pět z nich jsou takzvané předpoklady a další čtyři pak jsou takzvané výsledky. Kritéria "předpoklady" pokrývají to, čím se organizace zabývá, kritéria "výsledky" pak představují to, čeho organizace dosahuje nebo chce dosáhnout. "Výsledky" jsou způsobeny "předpoklady" a "předpoklady" jsou zlepšovány pomocí zpětné vazby z "výsledků" (Česká společnost pro jakost, O. S.).

Schéma 5. EFQM



Zdroj: Česká společnost pro jakost, O. S

2.4 DALŠÍ MODELY

Modely zmíněné v této kapitole sice literatuře zmiňuje v souvislosti s reportingem intelektuálního kapitálu, jejich účel ale nebyl primárně míněn konkrétně pro tuto činnost. Přestože uvedené modely mohou mít při vykazování intelektuálního kapitálu určitou výpovědní hodnotu, slouží spíše pro jiné účely než modely popsané v předchozí kapitole.

2.4.1 BALANCED SCORE CARD

Metodu v originále označovanou jako Balance Score Card (BSC) vytvořili Robert Norton a David Kaplan. BSC si ponechává důraz na dosahování finančních cílů, zároveň ale monitoruje vývoj v tvorbě a rozvoji nemotných zdrojů podstatných pro budoucí růst.

Koncept pro využití v problematice intelektuálního kapitálu vznikl na základě poznání, že schopnost podniků mobilizovat a plně využívat své nemotné zdroje se stala mnohem podstatnější než rozhodování v otázkách investování do hmotného

kapitálu. BSC se snaží, aby management více nahlížel na nehmotné zdroje, které se významně podílejí na tvorbě hodnoty. (Petty, 2009)

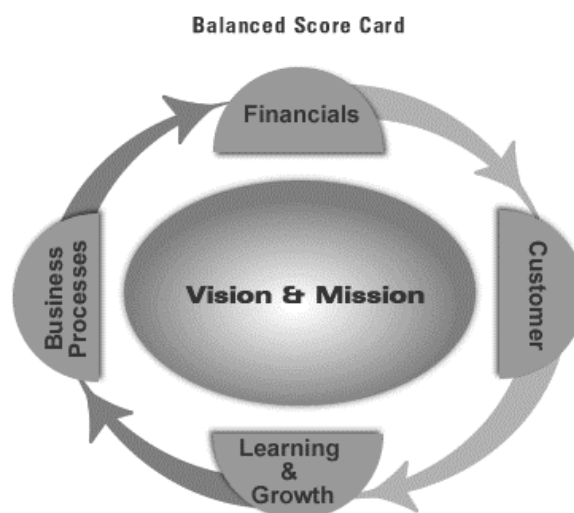
Postupem času se BSC vyvinula z prostředku pro rámcové ohodnocování na strategický nástroj pro řízení podniku. Představuje sadu vztahů příčina – důsledek mezi externími procesy podniku a činností v rámci organizace.

BSC nahlíží na podnikání ve čtyřech perspektivách:

- finance,
- zákazníci,
- interní procesy
- a učení se a růst.

Pro každou z těchto perspektiv jsou v modelu identifikovány klíčové aktivity, které nejvíce přispívají k tvorbě hodnoty. Finance představují vztahy k investorům, například cashflow nebo profitabilitu, zákazníci znamenají například obraz společnosti na veřejnosti nebo cenové a kvalitativní srovnání s konkurencí. Interní procesy jsou chápány například jako délka cyklů a výrobní procesy obecně, učení a růst můžeme chápat například jako procento tržeb z nových produktů (CIMA).

Schéma 6. Balanced Score Card



Zdroj: (Marr, 2004)

2.4.2 REAL OPTION MODEL

Samotný pojem „reálné opce“ pochází z roku 1977 od Stewarta C. Meyerse z Massachusettského Institutu Technologie. Původně bylo pojetí aplikováno především v obchodech s ropou, zemním plynem, mědí nebo zlatem společnostmi pohybujícími se v obchodu s komoditami. Postupem času se ale model pozměnil do obecnějšího pojetí a jeho transformace z devadesátých let na monitorování intelektuálního kapitálu celkově změnila jeho využití.

Teorie Modelu reálných opcí představuje přístup, který zvažuje příležitosti plynoucí z intelektuálního kapitálu. Jedná se o pojetí, které je založeno čistě na nefinančních zdrojích a – na rozdíl od finančních opcí – zdroje nejsou obchodovatelné. Model pracuje se stejnými technikami jako původní model Black-Scholes, ze kterého je odvozen, a který popisuje podstatu finančních opcí. Vstupní zdroje a hodnoty v modelu jsou ale čistě nehmotného charakteru. Model reálných opcí poskytuje managementu perspektivu v budoucím horizontu, která mu napomáhá v rozhodování, což je velký posun od předchozích modelů, které zaznamenávaly hodnotu a vývoj intelektuálního kapitálu v minulosti (van den Berg, 2005).

Přístup umožňuje identifikovat ty zdroje společnosti a ty aktivity, které vedou k tvorbě nejvyšší ekonomické hodnoty. Oceňování investic do těchto zdrojů a aktivit je ale složitější než do finančního kapitálu, protože zdroje, o které se firma v těchto případech zajímá, nejsou nijak tržně oceňované. Ani tento model ale nebyl primárně určen pro monitorování intelektuálního kapitálu, jeho využití je tedy pro účely této práce spíše okrajové.

2.4.3 TOBIN'S Q RATIO

Držitel Nobelovy ceny za ekonomiku, James Tobin, přišel na konci šedesátých let s přístupem, který měl pomoci předvídat makroekonomické faktory ovlivňující investiční rozhodování. Primárním účelem tedy také nebylo vytvořit model pro ohodnocení intelektuálního kapitálu. Někdejší guvernér americké centrální banky, Alan Greenspan, ale zjistil, že vysoké hodnoty Q odráží hodnotu investic do technologií a lidského kapitálu (Stewart, 1997). Hodnota ukazatele Q se spočítá jako podíl tržní hodnoty společnosti a hodnoty jejích aktiv (van den Berg, 2005). Hodnoty tohoto ukazatele nižší než 1 lze interpretovat tak, že hodnota aktiva je nižší než

náklady na jeho nahrazení. V opačném případě, tedy je-li Q větší než 1, je pravděpodobné, že společnost bude investovat do podobných zdrojů, protože jeho hodnota je vyšší než náklady na jejich nahrazení (Stewart, 1997).

2.4.4 LEVŮV MODEL REZIDUÁLNÍHO PŘÍJMU

Baruch Lev ve svém modelu z roku 2000 využívá následující přístup. Celková hodnota podniku je tvořená materiálním, finančním a nehmotným majetkem. Hodnota nehmotných zdrojů může být určena tak, že se odhadne celková hodnota podniku a od ní se následně odečte hodnota hmotných a finančních zdrojů. Toto pojetí Lev částečně upravil tak, že k příjmům přiřazuje jednotlivá aktiva, která je generují. Z celkových příjmů podniku po zdanění Lev odděluje příjmy po zdanění přiřaditelné k hmotným aktivům a příjmy po zdanění přiřaditelné k finančním zdrojům. Zbylé příjmy pak přiřazuje k intelektuálnímu kapitálu, které jsou kapitalizovány vhodnou diskontní sazbou, kterou Lev odvozuje z korelační analýzy příjmů z intelektuálního kapitálu a návratnosti aktiv. Přestože se tato metoda považuje za velice inovativní, čelí kritice kvůli silné míře nahodilosti při stanovení návratnosti různých částí kapitálu (Sudersanam, 2003). Dalším problémem přístupu je také fakt, že metoda identifikuje nehmotné zdroje podniku jako celek a nijak neodlišuje hodnotu individuálních komponentů intelektuálního kapitálu. Hodnota nehmotných aktiv je tak určována velice staticky a povaha modelu nijak nereflektuje dynamický vývoj investic do intelektuálního kapitálu.

2.4.5 EKONOMICKÁ PŘIDANÁ HODNOTA

V souvislosti s ohodnocováním podniku se v literatuře objevuje také pojem ekonomická přidaná hodnota, v angličtině Economic Value Added (EVATM), poprvé představila poradenská firma Stern, Stewart & Co. na počátku devadesátých let minulého století. Van den Berg (van den Berg, 2005) uvádí, že přístupu ekonomické přidané hodnoty nebyla nejprve věnována velká pozornost. Teprve publikace článku v magazínu Fortune v září 1993, kde byl přístup detailně představen, docílila jeho úspěšné přijetí hlavními americkými korporacemi. Bontis říká (Bontis, 2001), že se jedná o souhrnné měřítko výkonu podniku, jež lze využít pro finanční plánování, stanovování cílů, měření výkonnosti podniku, komunikace s akcionáři a jako

motivační ukazatel indikující růst nebo pokles korporátní hodnoty podniku. Ten samý autor dále zmiňuje, že ekonomická přidaná hodnota poskytuje platformu pro srovnávání tvorby hodnoty díky tomu, že se tento ukazatel stal v manažerské ekonomice široce akceptovaným. Ukazatel navíc dokáže jasně komunikovat výkon podniku finančním trhům během určité časové periody.

Ukazatel EVATM je chápán jako vylepšení ukazatele tržní přidané hodnoty, tedy Market Value Added (MVA). Přístup označovaný jako tržní přidaná hodnota popisuje rozdíl mezi hodnotou, kterou společnost měla na začátku svého působení, tedy objem peněz, který do ní investoři vložili, a peněžní hodnotou, kterou by akcionáři získali při prodeji akcií společnosti v přítomnosti (Bontis, 1999). Autor pojem interpretuje také jako tržní ohodnocení současné čisté hodnoty realizovaných a zamýšlených kapitálových investičních projektů. Hlavním problémem ukazatele ale je, že kvůli jednorocní srovnávací základně mohou být generovaná data pozitivní i přes to, že budoucí vyhlídky podniku jsou ponuré (van den Berg, 2005).

Sveiby k přístupu ekonomické přidané hodnoty uvádí následující. Ukazatel může sloužit manažerům jako připomínka, aby se starali o zájmy investorů, ale nebezpečí spočívá v tom, je-li tento ukazatel využíván pro operační řízení. Důvodem podle něj je, že EVATM nevrhá dostatečné světlo na celou paletu nehmotných zdrojů a tedy že není schopna managementu poskytnout dostatečné informace potřebné pro sledování každodenních procesů a jejich vývoje (Sveiby, 1997). Podle těchto tezí lze konstatovat, že přístup rozhodně má místo v manažerské ekonomice, pro účely sledování a řízení intelektuálního kapitálu ale není jeho záběr zdaleka dostačující.

2.5 INTELEKTUÁLNÍ KAPITÁL A FINANČNÍ TRHY

V druhé polovině devadesátých let byly akciové trhy svědky fenomenálního nárůstu tržní hodnoty některých internetových společností. Na přelomu let 1999 a 2000 pak následoval jejich strmý pád. K těmto událostem se vyjadřoval také Paul Krugman (Sudarsanam, 2003). Ten uvedl, že zatímco v minulosti společnosti investovali především do svého hmotného majetku, tedy do budov a strojů, a jejich tržní hodnota se odvíjela především od hodnoty hmotných aktiv, v dnešní době společnosti investují spíše do intelektuálního kapitálu. Investice do nehmotných aktiv,

jakožto do nejcennějšího majetku společností, extrémně stěžuje možnost jejich skutečného ocenění. To podle něj částečně vysvětluje i zvýšenou volatilitu na akciových trzích. Z této doby tak pochází stále aktuální připomínka nadhodnocení velkých znalostních společností.

Jako výstražný případ uvádí Sudarsanam (Sudarsanam, 2003) spojení firem AOL poskytující služby v oblasti internetu a mediální společnosti Time Warner, ke kterému došlo v roce 2001. Zhruba o rok dříve, kdy došlo k oznámení spojení obou firem, činila jejich tržní kapitalizace dohromady zhruba 288 miliard dolarů. Po sloučení firem a vzniku AOL Time Warner byla hodnota společnosti určena na 205 miliard dolarů. V polovině roku 2003 pak činila celková hodnota „nové“ společnosti jen 74 miliard dolarů. Téměř tři čtvrtiny hodnoty společnosti se během tří let de facto ztratily. Na tomto faktu se sice částečně podílel celkový negativní tržní vývoj, ten ale rozhodně neměl na pohybu ceny akcií sloučené společnosti tolik drastický vliv. Důvodem bylo, že během přípravy sloučení obou firem vycházely analýzy ocenění z mimořádně velkého optimismu.

Případ ukazuje na skutečnost, že v akvizicích, jako byl AOL Time Warner, metody oceňování podniků selhaly, jelikož nedokázaly adekvátně zahrnout nehmotnou povahu společností. Tradiční metody jako E/P ratio nebo EBITDA ve své podstatě intelektuální kapitál pomíjejí. Přestože metoda diskontovaného cashflow je v tomto ohledu poněkud sofistikovanější, ani ta nedokáže dostatečně zohlednit potenciál intelektuálního kapitálu v konkurenčním prostředí. Schopnost těchto modelů ilustrovat možnosti budoucího vývoje je totiž příliš statická (Sveiby, 1995).

Při posuzování tržní hodnoty nehmotných aktiv je třeba mít na paměti jeden důležitý fakt. Přestože znalostní společnosti jsou silně závislé na svých lidských zdrojích, jejich interní a externí struktura zůstane zachována i tehdy, pokud své pozice opouštějí ti nejcennější zaměstnanci. Takový případ naopak může sloužit jako platforma pro nový začátek (franchizing). Podstatou problému totiž je, že tržní hodnota nehmotných aktiv jako je například známá značka nebo know-how zabudované do vnitřní struktury náleží společnosti, a že jednotlivce přežijí. Podle Sveibyho (Sveiby, 2001) může být tržní hodnota firmy interpretována jako přímý odraz jeho Invisible Balance Sheet. Celková tržní hodnota společnosti je v tomto modelu zachycena jako složka hmotného kapitálu a třemi druhy nehmotného kapitálu

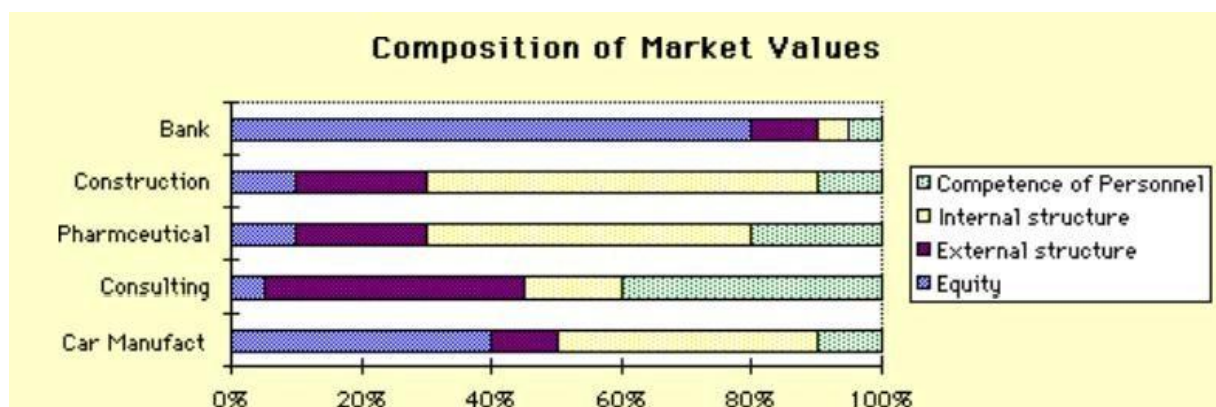
– vnitřní a vnější struktury a kompetencí pracovníků. Modelu samotnému se ale práce už věnuje dříve.

Jak tedy toto rozdělení použít na konkrétních příkladech? V případě společnosti Coca-Cola nalezneme nejcennější nehmotný kapitál v její značce a vyvinuté organizaci z ohledu jak na interní tak externí strukturu. Tržní hodnota automobilky Ford Motor se pak skládá převážně z hmotného majetku a vnitřní struktury. Řetězec McDonald's vlastní nejcennější nehmotná aktiva opět v podobě své značky, ale především ve své frančizingové síti. Ta je zařaditelná do vnější struktury, její hodnota ale z velké míry závisí na schopnosti přenést do nové organizace komplexní projekt, tedy strukturu vnitřní.

Metodologie vykazování finančních reportů minulého hospodaření ve spojení se zprávou o intelektuálním kapitálu – nehmotném kapitálu, která ilustruje budoucí potenciál podniku, se jeví být jako ideální prostředek pro zlepšování celistvosti informací o každé organizaci. Spojení účetnictví obou typů v důsledku vytváří komplexnější přehled o hodnotě dané organizace.

Na následujícím obrázku Sveiby naznačuje, jak ovlivňuje typ společnosti a charakter jejího podnikání složení tržní hodnoty společnosti.

Schéma 7. Složení tržní hodnoty společností podle oboru



Zdroj: (Sveiby, 1995)

3 PRAKTICKÁ ČÁST

Tato část práce je zaměřená na zpracování praktického manuálu pro vytvoření zprávy o intelektuálním kapitálu konkrétního podniku z oblasti zdravotnictví. Praktická část práce je záměrně zacílena na jedno odvětví, protože obecný návod pro vytvoření zprávy o intelektuálním kapitálu (IK), který by sloužil organizacím napříč sektory, by se vyznačoval vysokou měrou obecnosti. Problém by nastal například při specifikaci ukazatelů a indikátorů intelektuálního kapitálu, které se nutně ve zprávě o IK v rámci každého odvětví liší. Podniky ze zdravotnické sféry se navíc vyznačují vysokou koncentrací specifického intelektuálního kapitálu, ke kterému je nutné přistupovat s vysokou obezřetností.

3.1 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

3.1.1 ZÁKLADNÍ DATA

Sanatorium Pronatal s.r.o. je soukromé zdravotnické zařízení zabývající se především diagnostikou a léčbou neplodnosti u mužů i žen. Sanatorium vzniklo koncem roku 1995 po rekonstrukci historické budovy Slunečných lázní a je majetkem lékařů. Pracuje zde celkem 50-60 lidí. Více než třetinu zaměstnanců tvoří lékaři z oboru gynekologie-porodnictví, urologie, lékařské genetiky a embryologové.

Od října roku 2000 je Sanatorium Pronatal nositelem certifikátu kontroly kvality podle mezinárodní normy EN ISO 9001 (certifikace německou společností LGA Intercert) a od roku 2001 jsou laboratoře sanatoria akreditovány podle normy EN ISO/IEC 17025 : 2000, kterou sanatorium obdrželo jako první evropské pracoviště specializované na problematiku neplodnosti. V dalších letech byly akreditovány také genetické laboratoře a biochemická laboratoř.

3.1.2 SLOŽKY ORGANIZACE

Zrekonstruovaná budova v Praze 4 – Modřanech zajišťuje pacientům komplexní péči v podobě diagnostiky, léčby a dalších souvisejících služeb. V roce 2005 byla pro zvýšení úrovně poskytovaných služeb postavena multifunkční budova v areálu klinického pracoviště s lékárnou, restauračním zařízením a hotelem.

Sanatorium Pronatal je pochopitelně hlavní složkou celé organizace. Gynekologové Sanatoria Pronatal rozvíjejí ultrazvukové a endoskopické metody, které jsou základem pro stanovení správné diagnózy a návrh dalšího léčebného postupu. Díky tomu je zajištěna optimální kontinuita diagnostického procesu a léčebné péče. Spolupráce s urologickými experty týmu umožňuje komplexní diagnostiku a terapeutickou péči včetně operačních výkonů u mužů v těch případech, kde je sterilita podmíněna sníženou plodností muže. Významnou úlohu v práci operačního sálu hraje i tým anesteziologů specializovaných na ambulantní anestezii, umožňující pacientkám a pacientům maximální komfort v souvislosti s prováděným výkonem.

Lékárna Pronatal Pharma je logickým doplňkem k poskytovaným službám. Otevřena je ve všední dny ve standardní pracovní dobu a je přístupna veřejnosti. Manipulace s léky i jejich skladování probíhá dle platných předpisů a vyškolené pracovnice lékárny poskytují klientům poradenské služby. Přímé spojení s klinickým pracovištěm umožňuje v případě potřeby odbornou konzultaci.

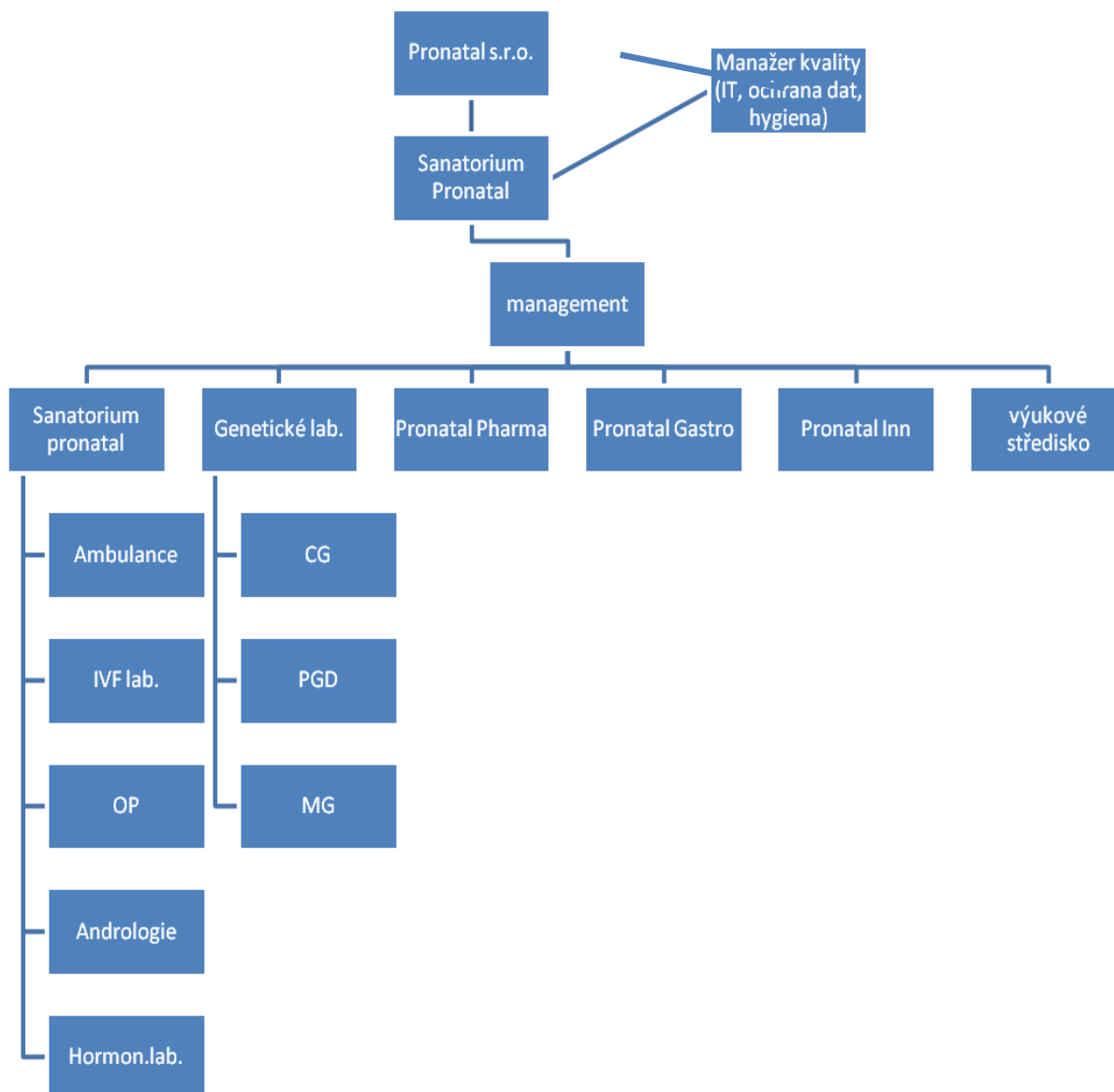
Restaurace Pronatal Gastro je moderní stravovací zařízení. Je přístupné veřejnosti, ovšem v praxi slouží především pro potřeby klientů a zaměstnanců Sanatoria Pronatal.

Hotel Pronatal Inn je hotelové zařízení s kapacitou osmi dvoulůžkových pokojů a slouží především pro potřeby zahraničních pacientů. Recepce, která je v nepřetržitém provozu, v případě potřeby zajišťuje spojení s klinickým pracovištěm, respektive lékařem ve službě.

V rámci pracoviště také funguje výukové a školicí středisko sloužící k předávání poznatků na všech úrovních vzdělání - od mediků po postgraduální specialisty.

3.1.3 STRUKTURA ORGANIZACE

Schéma 8. Organizační struktura Pronatal s.r.o.

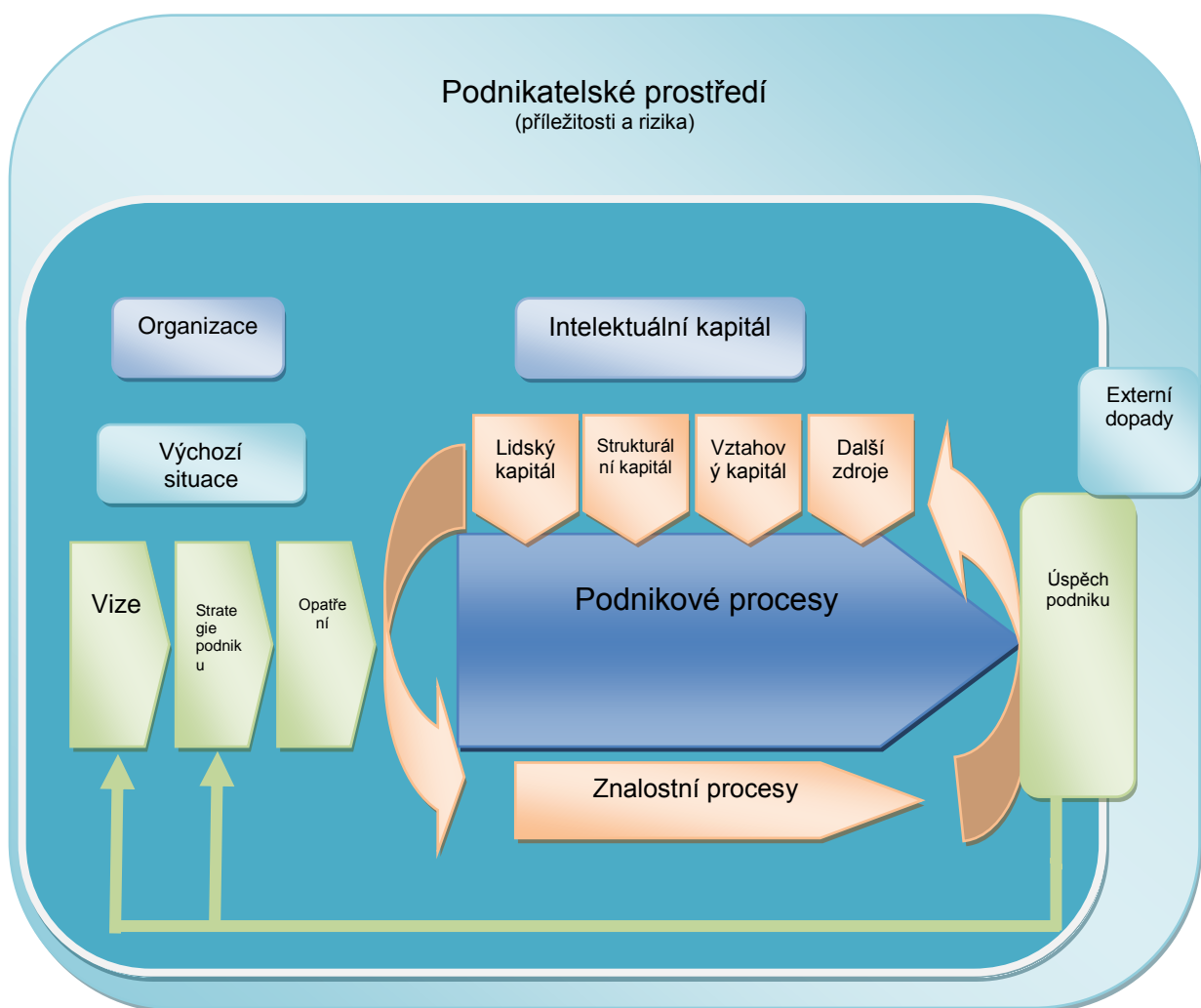


Zdroj: Sanatorium Pronatal s.r.o.

3.2 ZPRÁVA O INTELEKTUÁLNÍM KAPITÁLU

Zpráva o intelektuálním kapitálu (intellectual capital statement = ICS) slouží jako strategický nástroj managementu pro řízení a vývoj intelektuálního kapitálu (IK) podniku. Znázorňuje, jak je IK vázán ke korporátním cílům, podnikovým procesům a úspěchu podniku pomocí indikátorů sloužící k měření těchto prvků. Strukturální model popisuje hlavní prvky ICS a zároveň jejich vnitřní vztahy:

Schéma 9. Strukturální model



Zdroj: European ICS Statement)

Organizace působí v podnikatelském prostředí. Vize zakladatelů a majitelů pravidelně slouží jako výchozí princip při důležitých rozhodnutích a strategickém řízení. V závislosti na obchodní strategii vedou rozhodnutí managementu ke

konkrétním provozním opatřením. Tato opatření slouží ke zlepšení podnikových procesů a využití intelektuálního kapitálu v organizačních procesech.

Intelektuální kapitál je rozdělen do tří kategorií: lidský kapitál, strukturální kapitál a vztahový kapitál. Toto rozdělení popisuje rozložení nehmotných zdrojů organizace.

- **Lidský kapitál** je definován jako přínos jednotlivce do procesů generující hodnotu.
- **Strukturální kapitál** představuje dění mezi lidmi v organizaci, jak jsou lidé s organizací spjatí a co v organizaci zůstává poté, co lidé podnik opouštějí.
- **Vztahový kapitál** pak představuje vztahy s partnery, zákazníky, akcionáři a dalšími skupinami.

Podnikové procesy lze vidět jako řetězec aktivit v rámci organizace. Přímo se podílejí na tvorbě výstupu (produktu, služby), který je klíčovým pro zákazníky. Podnikové procesy představují interakci lidí, operační zdroje, znalosti a informace, které zajišťují rozličné funkce. Obecně platí, že procesy, které vytvářejí hodnotu, tedy procesy klíčové, jsou podporovány všemi ostatními.

Úspěch podniku je pak výsledek těchto procesů, kterého je dosaženo díky všem zdrojům zasahujícím do podnikových procesů. Úspěch podniku zahrnuje jak hmotné podnikové výsledky (růst podniku, zisk, a další), tak i výsledky nehmotného charakteru (image podniku, věrnost zákazníků, a další).

3.2.1 ÚČEL ZPRÁVY O INTELEKTUÁLNÍM KAPITÁLU

Zpráva o intelektuálním kapitálu (ICS) je integrovanou součástí řízení znalostí společnosti. Určuje strategii správy IK společnosti, včetně identifikace cílů jeho rozvoje, s tím spojených iniciativ a budoucích výsledků. Zpráva komunikuje tuto strategii společnosti samotné a zároveň i široké veřejnosti. Zpráva o intelektuálním kapitálu je tedy chápána jako nástroj k vytváření hodnoty v rámci společnosti a komunikační nástroj zahrnující zaměstnance, zákazníky, partnery a investory, pro které tuto hodnotu vytváří.

ICS, stejně jako jiný účetní výkaz, sleduje iniciativy a výsledky a ukazuje, jestli společnost vyvíjí své zdroje správným směrem. Jde tedy o zobrazení toho, zda společnost zlepšuje vývoj a správu svého bohatství založeném na znalostech. ICS odhaluje problémy v rámci podnikových procesů, navrhuje oblasti pro zlepšení i konkrétní opatření. Zároveň sleduje implementaci těchto opatření, jakož i jejich dopad na vybrané oblasti.

Aktivity ve vykazování intelektuálního kapitálu mohou být vnímány ve dvou dimenzích – **interní a externí**.

První dimenze se zaměřuje na vnitropodnikové cíle spojené s nehmotným kapitálem podniku. Pokud společnost nespravuje zdroje svých znalostí, zařazení ICS do nástrojů managementu může v této činnosti posloužit. Pokud jsou v podniku znalosti již nějakým způsobem spravovány, ICS může pomoci systematizovat management znalostí a dodat další významné podněty, které strategii řízení znalostí pomohou formulovat.

Podniky se zkušenostmi v přípravě ICS vidí primární roli managementu v získání kontroly nad řízením podnikových nehmotných zdrojů. Takové společnosti se tímto snaží o systematický přístup k managementu a sdílení IK, což podporuje celkovou strategii podniku.

Druhá dimenze zohledňuje komunikaci cílů správy nehmotného majetku. ICS předává tyto cíle, iniciativy a výsledky významným cílovým skupinám:

- Sama sobě tím společnost komunikuje vlastní identitu a strategii dalšího rozvoje.
- Potenciálním zaměstnancům dává představu, jaké to je v podniku pracovat a jak bude nakládáno s jejich znalostmi a dovednostmi.
- Zákazníkům zpráva dává představu, jaké to je být zákazníkem podniku a jak o něj bude v budoucnu postaráno.
- Partnerům ukazuje, jaké to je s podnikem spolupracovat.
- Investorům zpráva dokumentuje, jak je společnost schopná v budoucnu obstát v konkurenčním prostředí.
- Občanům může vysvětlit etické otázky týkající se podnikání.
- Politický systém dostává potřebné informace o povaze konkrétního podnikání a dává nahlédnout, jakým způsobem společnost funguje.

Společnosti se tak pro tyto cílové skupiny stávají viditelnějšími i zajímavějšími. Externí výkazy duševního kapitálu jinými slovy usnadňují komunikaci zájmů společnosti, mohou přilákat nové zaměstnance, zákazníky nebo dokonce investory. Mnohé společnosti, které zprávu o intelektuálním kapitálu publikují, uvádějí také další související výhody. Zpráva ukazuje, že je podnik inovativní, flexibilní, a že znalosti pramenící z lidských zdrojů jsou pro ně důležitým aktivem. (The New Guideline)

ICS tak má značný přínos pro zlepšování interních i externích podnikových procesů. V rámci vnitropodnikových aktivit jde především o zvýšení inovačního potenciálu podniku a zvýšení efektivity a konkurenceschopnosti. V rámci externí komunikace pak zpráva o intelektuálním kapitálu také představuje významnou podporu při získávání přístupu k finančním nebo investičním příležitostem. (European ICS Statement)

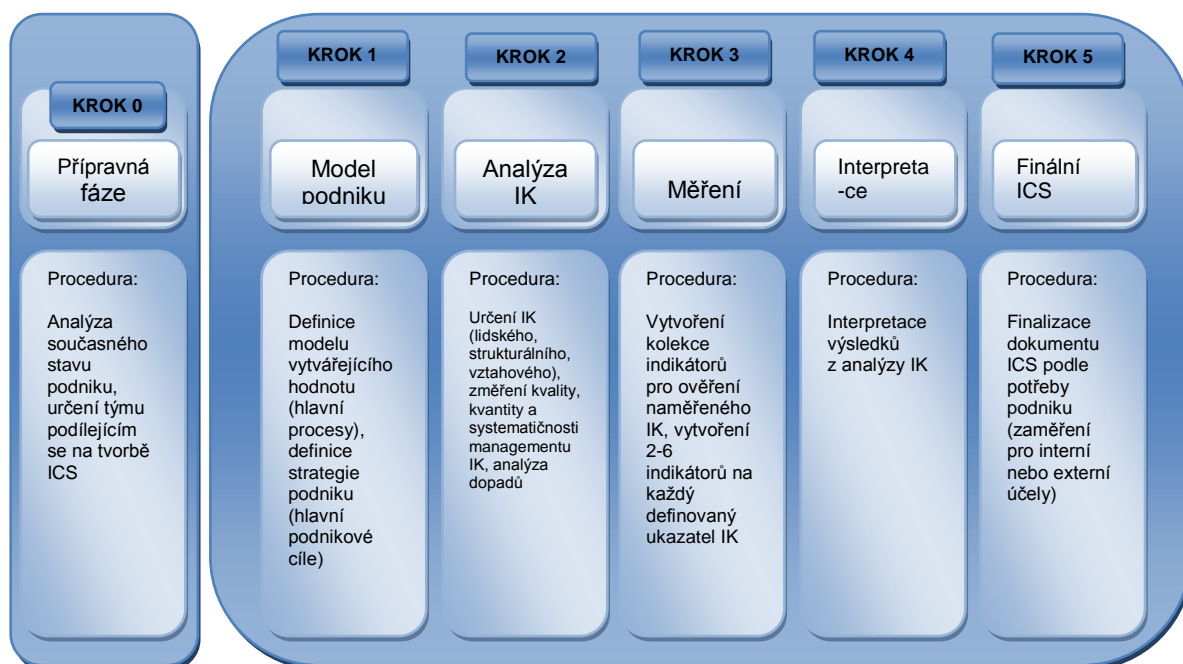
3.2.2 IMPLEMENTACE ZPRÁVY O INTELEKTUÁLNÍM KAPITÁLU

Implementaci zprávy o intelektuálním kapitálu lze rozdělit do pěti kroků, které jeden na druhý navazují. Pro vytvoření ICS je zapotřebí zapojit určitý počet zaměstnanců z daného podniku, kteří jsou vybráni napříč podnikovými sektory a hierarchií tak, aby byl zajištěn ucelený přístup při popisování intelektuálního kapitálu podniku. Lidé, kteří budou do vytváření ICS zapojeni, by tedy měli být jak z řad vrcholového managementu, tak z řad operativy. Vytvoření projektového týmu se podrobněji věnuje následující kapitola.

0. Přípravná fáze
1. Model podniku
2. Analýza intelektuálního kapitálu
3. Měření ukazatelů intelektuálního kapitálu
4. Interpretace výsledků
5. Dokončení zprávy o intelektuálním kapitálu

Jednotlivé kroky implementace ICS jsou znázorněny na následujícím diagramu.

Schéma 10. Procedurální model



Zdroj: European ICS Statement)

3.2.2.1 KROK 0 – PŘÍPRAVNÁ FÁZE

V přípravné fázi je třeba provést dvě základní opatření, aby mohl projekt vypracování zprávy o intelektuálním kapitálu správně fungovat. Jedná se o:

- **Analýzu současného stavu podniku,**
- **Sestavení týmu pro vytvoření ICS.**

Základní otázka, která analýzu současného stavu podniku doprovází, je, o jakou společnost se jedná, kde působí a na jakém trhu se pohybuje. **Analýza současného stavu podniku** je provedena za podpory firemních dokumentů, které před jednáním pověřených osob musejí být shromážděny. Jde především o informace o historii podniku, jeho strategii, pozici na trhu, tržních trendech nebo informace o kulturních, společenských a politických otázkách. K těmto informacím jsou v ideálním případě přiřazeny také dokumenty popisující možné příležitosti a rizika podnikání.

Sanatorium Pronatal, jakožto podnik zaměřený na léčbu neplodnosti a asistovanou reprodukci, by měl primárně přihlížet k výrazným změnám podnikatelského prostředí. V roce 1996, když Sanatorium Pronatal v České republice začínal, fungovala na trhu celkem 4 centra s podobným zaměřením. V současné době je v ČR již 32 pracovišť. To znamená, že tržní prostředí se postupem času změnilo ve vysoce konkurenční. Pozitivní nicméně je, že si organizace i přes to udržuje trvale postavení největšího pracoviště tohoto druhu v ČR. Za tímto vývojem lze spatřovat přístup sanatoria ke kontrole kvality. V roce 2000 se stalo se prvním centrem asistované reprodukce certifikované podle ISO 9001, od roku 2002 je pak prvním centrem v Evropě akreditované podle ISO 17025. Pracoviště se podílí na pregraduální výchově studentů medicíny (3. lékařská fakulta) i na postgraduálním vzdělávání specialistů (Klinická základna katedry reprodukční medicíny Institutu pro postgraduální doškolování ve zdravotnictví).

Významným faktorem odlišujícím Sanatorium Pronatal od ostatních podniků s podobným zaměřením je, že toto pracoviště jako jediné v ČR plně pokrývá veškerý rozsah oboru reprodukční medicína včetně vlastních bio-chemických a genetických

laboratoří i zabezpečení všech nezbytných chirurgických postupů při řešení poruchy plodnosti. Další příležitostí podniku také je, že počet neplodných páru v populaci stále roste. Důvodem je například odkládání prvního těhotenství u žen do stále vyššího věku a neustále rostoucí procento párů s narušenou plodností muže. Další výhodou tohoto podnikání v ČR je fakt, že se země stává stále významnější cílovou zemí pro tzv. cross-boarder reproductive care – mezistátní péči reprodukce. Důvodem je, že česká centra jsou stále více vyhledávána páry ze zahraničí vzhledem k vysoké kvalitě poskytované péče, přístupné ceně a relativně liberální legislativě. Tato kombinace je pak pro zahraniční klienty i díky velmi přísným zákonům kontrolujícím kvalitu poskytované péče mimořádně atraktivní. Konkurenční výhodou pro Sanatorium Pronatal je také jeho vztah se zdravotními pojišťovnami. V ČR působí celkem 9 zdravotních pojišťoven. Pronatal má smlouvy se všemi, což v praxi znamená, že prakticky kterýkoliv pojištěný pacient může se sanatoriem spolupracovat za spoluúčasti pojišťovny.

Mezi hrozby podnikání lze zařadit fakt, že se jedná o velmi úzký segment lékařské péče snadno postižitelný náhlou změnou legislativy. Například v sousedním Německu změna úhrady ze zdravotního pojištění znamenala z roku na rok padesátiprocentní pokles péče v tomto segmentu. V jednotlivých zemích EU se výrazně liší přístup pacientů k léčbě metodami asistované reprodukce v závislosti na národních legislativách. Velmi restriktivní legislativu najdeme například v Itálii a Německu, mimo EU pak například v Chorvatsku. Zcela samostatnou kapitolu pak představuje Polsko vzhledem k silné pozici katolické církve a jejímu odmítavému postoji k asistované reprodukci.

Druhým krokem v přípravné fázi je **sestavení týmu pro vytvoření ICS**. Zformování týmu, který je složen ze všech potřebných lidí, hraje při vypracování ICS klíčovou roli. Členové týmu by měli být vybráni ze všech relevantních divizí podniku a ze všech jeho hierarchických stupňů. Jeho součástí by měl být člen vrcholového managementu organizace a zároveň i lidé z operativních sekcí podniku. Jedině tak je možné zajistit dostatečný záběr pohledu na situaci, který nereflektuje pouze vnímání managementu.

Vzhledem k činnosti podniku by měli v týmu participovat následující pracovníci:

- ekonomický ředitel,
- vedoucí lékař,
- vedoucí embryologické laboratoře,
- vedoucí genetické laboratoře,
- vedoucí biochemické laboratoře,
- vrchní sestra,
- manažer kvality (manažer ICS)

Manažer kvality je jmenován **manažerem ICS**. Je přímo zodpovědný za implementaci projektu, komunikaci průběhu a výsledků ostatním členům týmu, zaměstnancům a managementu podniku. Manažer projektu musí být podrobně obeznámen s postupem pro vytvoření ICS.

Ekonomický ředitel zajišťuje dohled nad postupem projektu. Jeho úloha spočívá v podpoře týmu a projektu jako takového. Obecně platí, že čím více je vrcholový management o projektu informován, tím vyšší je jeho motivace k realizaci ICS.

3.2.2.2 KROK 1 – MODEL PODNIKU

Po úspěšné přípravě podkladů pro vytvoření zprávy o intelektuálním kapitálu a sestavení odpovědného týmu je zapotřebí informace o podniku využít. Dokumenty týkající se strategie podniku, tržních trendů, služeb a podnikových procesů budou sloužit jako podklady pro sestavení opěrných bodů ICS.

Výchozím krokem je jednání managementu, kde bude projekt tvorby ICS představen. Manažer projektu by měl představit jednotlivé kroky vedoucí k dokončení projektu, případně si zajistit přístup ke všem dosud scházejícím dokumentům. Detailněji by měly být probrány informace týkající se organizace a jejího zázemí, aby byla lépe pochopena situace podniku.

V tomto kroku tvorby ICS se projektový tým musí zaměřit na tři hlavní úkoly. Jedná se o:

- **stanovení účelu a záběru ICS v rámci podniku,**
- **vytvoření modelu tvorby hodnoty a**
- **definování podnikové strategie.**

Stanovení účelu a záběru ICS v rámci podniku je důležité z následujících důvodů. ICS může být vytvořen pro celý podnik, ale také pouze pro konkrétní podnikové sekce, nebo jen pro určité procesy. Především při první implementaci ICS v podniku je důležité, která část organizace bude analyzována. Pro začátek je rozumné vytvořit prototyp a ten později rozšířit.

Z hlediska povahy podniku, kde je intelektuální kapitál významnou součástí, by měla být tato skutečnost objektivním způsobem reflektována ve výročních podnikových publikacích. Jejich zacílení má funkci jak interní - z hlediska managementu a korporátní identity - tak i externí. V tomto kontextu se jedná o komunikační prostředek pro klienty - pacienty, „dodavatele“ – spolupracující lékaře, dodavatelské firmy, odborné společnosti a orgány státní správy. Výroční zpráva je také důležitým zdrojem informací při vypracovávání studií pro zahraniční firmy nebo velké zdravotnické instituce.

Následným krokem je **vytvoření modelu tvorby hodnoty**. Pro tento účel je nutné položit si dvě otázky:

- *Co podnik prodává* (jakou hodnotu vytváří)?
- *Jakým způsobem je služba vytvořena* (jaké jsou hlavní podnikové procesy)?

Co podnik prodává, respektive co představuje hodnotu vytvořenou v rámci podniku, je konkrétní služba nabízená klientům. K popsání modelu tvorby hodnoty pomáhají následující otázky:

- Jaký produkt nebo službu podnik nabízí?
- Jak klienti z nabízené služby nebo produktu mohou profitovat?
- Na jaké tržní segmenty se podnik zaměřuje?

- Od koho podnik získává zdroje a materiál?
- Jak je služba klientům zprostředkována?
- Jak mohou klienti za službu zaplatit?
- Jaká je cena a realizovaná marže za nabízenou službu?

Jako zdroj informací pro zodpovězení těchto otázek poslouží dostupná fakta:

- 10 až 15 procent párů ve fertilním věku má v hospodářsky rozvinutých zemích problém s početím. Ve státech s liberální legislativou a rozvinutou reprodukční medicínou se v současné době rodí tři až pět procent dětí s pomocí léčby reprodukční medicíny. Tento obor se tak stává významným faktorem v demografickém vývoji.
- Pro efektivitu metod asistované reprodukce hovoří údaj, že v tříletém sledovaném období otěhotní 85% párů, které zahájily v Sanatoriu Pronatal léčbu.
- Léčba pro zahraniční pacienty zejména s ohledem na léčebné postupy, které v jejich mateřských zemích nejsou legislativně umožněné (pre-implentační genetické vyšetření embryí, dárcovství pohlavních buněk).
- Pronatal v ČR vybudoval síť spolupracujících lékařů, stejně tak i v zahraničí (Německo, Itálie, Rakousko, Chorvatsko, UK). Specifikem tohoto odvětví medicíny jsou ale především reference úspěšně léčených /těhotných žen.
- Dodavatelé jsou hodnoceni a vybírání podle požadavků podle mezinárodních norem kvality ISO 9001 17025.
- V ČR jsou každému páru hrazeny 3 cykly mimotělního oplodnění z všeobecného zdravotního pojištění. Nad rámec tohoto limitu hradí pacienti léčbu v plném rozsahu. Pronatal má smlouvu i se zahraničními pojišťovnami (Chorvatsko, Slovinsko).

Po určení vytvářené hodnoty v podniku je nutné definovat, jakým způsobem je tato hodnota produkována, tedy jaké jsou hlavní podnikové procesy. Jedná se o jednotlivé kroky vedoucí k vytvoření služby, která je následně dodávána klientovi. Mimo klíčových procesů tvořící samotné jádro tvorby hodnoty je v rámci dané organizace zapotřebí také identifikace hlavních podpůrných procesů.

Cílem **definování podnikové strategie** je vytvoření povědomí o podnikovém strategickém zaměření. Tyto strategické podnikové cíle později budou výchozím bodem pro analýzu ukazatelů intelektuálního kapitálu a ještě později pak budou výchozím bodem pro propracování podnikové strategie vycházející z interpretace analýzy intelektuálního kapitálu.

V některých případech je podniková strategie určena explicitně. V takových případech by projektový tým měl použít interní dokumenty týkající se podnikové vize, strategických cílů a podobně. Pokud tyto dokumenty nejsou k dispozici, následující kroky jsou určeny právě pro identifikaci strategických cílů organizace.

Při formulaci podnikové strategie je třeba brát v úvahu podnikatelské prostředí. S přihlédnutím k modelu tvorby hodnoty musí být prozkoumány možné příležitosti a ohrožení a jejich případný dopad na podnik. Jedná se především o politické, sociální a ekonomické faktory. Hlavní strategické cíle by pak měly adresovat důležité změny nebo zlepšení, konkurenceschopnost nebo konkurenční výhodu. Obecně řečeno, hlavní strategické cíle sledují to, aby společnost zůstala nebo se stala trvale udržitelnou. Jejich cílem tedy je určit dlouhodobý směr podniku ovlivňující alokaci a redistribuci zdrojů. S tím souvisí také určení výsledků, kterých chce podnik dosáhnout. Rozumí se tím podnikové úspěchy, které mohou být jak hmotného charakteru (tržby, růst zisku, ...), tak i nehmotné povahy (image podniku, loajalita zaměstnanců,...).

3.2.2.3 KROK 2 - ANALÝZA INTELEKTUÁLNÍHO KAPITÁLU

Tato fáze tvorby zprávy o intelektuálním kapitálu je rozdělena do tří částí:

- **rozpoznání intelektuálního kapitálu,**
- **ohodnocení intelektuálního kapitálu,**
- **analýza důsledků.**

Rozpoznání intelektuálního kapitálu je předpokladem pro jeho následnou analýzu. Projektový manažer se tak musí v rámci jednání týmu zabývat následujícími úkoly:

- zprostředkovat řízenou diskuzi,
- podněcovat diskuzi alternativní perspektivou,
- podporovat a dokumentovat týmový konsensus,
- shrnovat a vytvářet závěry,
- zapisovat výsledky.

Na jednání týmu je také potřeba dodržovat určitá pravidla:

- každý člen týmu reprezentuje konkrétní organizační jednotku,
- názor každého člena týmu má stejnou váhu,
- členové týmu se drží faktů.

Definování intelektuálního kapitálu by mělo rámcově proběhnout už před jednáním týmu, aby se předešlo časovým prodlevám. Tento úkol má na starosti projektový manažer a zástupce top-managementu. V rámci jednání celého týmu pak je zapotřebí tyto návrhy prodiskutovat, případně upravit a schválit. Vzhledem k pojetí intelektuálního kapitálu a jeho složkám (lidský kapitál, strukturální kapitál a vztahový kapitál - viz kapitola 4.1), je vhodné ke každé z nich přiřadit 3 až 5 ukazatelů. Ke každému z nich je nutné přiřadit jasnou definici.

Na základě konzultace s odborníky společnosti Sanatorium Pronatal s.r.o. vznikl následující přehled ukazatelů intelektuálního kapitálu, který může posloužit jako výchozí základna informací:

- Lidský kapitál:
 - Vzdělání v oboru.
 - Schopnost osvojit si stávající a nové techniky.
 - Schopnost zvládat kritické situace.
 - Jazyková vybavenost pro komunikaci se zahraničními klienty.
 - Publikační a edukační činnost.
 - Pasivní a aktivní účast na vzdělávacích akcích.
- Strukturální kapitál:
 - Zavádění nových poznatků do praxe.
 - Organizace a efektivita práce.
 - Úroveň přístrojového a softwarového vybavení.
- Vztahový kapitál:
 - Spolehlivost, loajalita.
 - Vztahy s pacienty.
 - Interní kooperace.
 - Kvalifikovanost dodavatelů.

Následuje fáze **ohodnocení intelektuálního kapitálu**. Jednotlivým identifikovaným ukazatelům IK se přiřazuje jejich hodnota tak, jak ji vnímají členové projektového týmu. Jde tedy o určení silných a slabých stránek. U každého ukazatele je zprostředkována diskuze, ve které je třeba zohlednit **kvalitu, kvantitu a systematicklost managementu** daného ukazatele.

Otázka kvality ukazatele IK:

- Vlastní podnik správný ukazatel IK a je jeho kvalita odpovídající a dostatečná pro dosažení strategických podnikových cílů?

Otázka kvantity ukazatele IK:

- Je kvantita / počet výskytu ukazatele IK a dostatečná pro dosažení strategických podnikových cílů?

Otázka systematickosti managementu:

- Jaký je systematický přístup k rozvoji daného ukazatele IK? Jsou definovaná opatření zajišťující péči o daný ukazatel a o jeho zlepšování?

Zmíněné otázky jsou pochopitelně velmi obecné a je potřeba pro každý identifikovaný ukazatel otázku specifikovat.

Ohodnocení každého z identifikovaných ukazatelů je provedeno na základě stupnice znázorněné na následujícím schématu.

Členové týmu postupně ke každému ukazateli přiřazují procentuální hodnotu podle svého pohledu a zkušenosti. Vzhledem k hierarchickému postavení jednotlivých členů týmu je doporučeno, aby zástupce top managementu odhalil své hodnocení až jako poslední.

Lze předpokládat, že se jednotliví členové týmu nebudou ve svých názorech shodovat a bude chybět homogenní výsledek hodnocených ukazatelů. Projektový manažer tak v následné diskuzi musí dokumentovat argumenty pro vysoké, respektive nízké, ohodnocení. Každý ze zúčastněných si musí uvědomit, že názory opřené o fakta jsou mnohem cennější než názory založené na vágních dojmech. Výměna názorů ale rozhodně přispívá lepšímu porozumění povaze každého specifického ukazatele IK.

Po této diskuzi jsou následně jednotlivé **známky pro každý ukazatel zaznamenány a zprůměrovány**. K výsledku také musí být zdokumentován důvod pro dané ohodnocení.

Schéma 11. Příklad ohodnocení intelektuálního kapitálu

Typ IK	Ukazatel IK	Specifická otázka týkající se kvality ukazatele	Kvalita (%)	Zdůvodnění
Lidský kapitál	Profesionální kompetence	Na jaké úrovni je profesionální kompetence našich zaměstnanců v souvislosti se strategickými cíli podniku?	80%	Profesionální kompetence našich zaměstnanců je téměř naprosto dostačující, zaměstnanci mají dostatečné vzdělání a dovednosti potřebné pro výkon svého povolání. Přesto ale existují oblasti, ve kterých zaměstnanci potřebují další vzdělávání.
Strukturální kapitál	Podniková kultura	Na jaké úrovni je podniková kultura v souvislosti se strategickými cíli?	75%	Kvalita podnikové kultury je na přijatelné úrovni. V rámci podnikové kultury lze ale nelézt rezervy související s adresováním problémů managementu kvůli dostupnosti jeho zástupců.

Analýza důsledků vychází z předpokladu, že nehmotné zdroje podniku jsou charakteristické komplexní interaktivitou. Samotná analýza představuje poměrně jednoduchý postup při vyhodnocování dopadu ukazatelů IK na dosahování podnikových cílů. Analýza pracuje s vyhodnocováním dopadu jednotlivých ukazatelů s využitím bodové škály, která umožňuje určit prioritu těchto ukazatelů. Projektový tým tedy každému ukazateli IK přiřadí jedno číslo z této škály. Čím vyšší důsledek má konkrétní ukazatel IK na dosažení podnikových cílů, tím vyšší hodnota je mu přiřazena.

Otázka, kterou si projektový tým musí položit, zní, **jak důležitý je daný ukazatel IK pro dosažení strategických cílů?**

- Každému definovanému ukazateli přidělí každý člen týmu známku. Žádná známka se nesmí opakovat, každé číslo tedy smí být použito pouze jednou.
- Pro daný ukazatel jsou následně známky sečteny a označeny jako suma hodnocení.
- Následně je určena celková hodnota součtu všech sum hodnocení, ze které jsou poté pomocí jednoduchého vzorce vypočteny procentuální váhy všech analyzovaných ukazatelů.

Tento údaj pak je interpretován jako důležitost ukazatele, respektive přínos ukazatele k naplňování podnikových cílů. Následující tabulka uvádí příklad, jak by mohla analýza důsledků vypadat v praxi.

Schéma 12. Příklad analýzy důsledků

Analýza důsledků													
	Typ IK	ID	Ukazatel IK	Hodnocení ukazatele člena týmu								Suma hodnocení	Procentuální váha
				1	2	3	4	5	6	7	8		
1	Lidský kapitál	LK 1	Profesionální kompetence	5	4	5	5	7	8	5	8	47	16%
2		LK 2	Sociální kompetence	4	3	3	4	4	5	3	4	30	10%
3		LK 3	Motivace zaměstnanců	8	7	8	6	3	3	4	3	42	15%
4	Strukturální kapitál	SK 1	Podniková kultura	3	5	4	2	5	7	6	7	39	14%
5		SK 2	Interní kooperace	7	8	6	7	6	6	7	5	52	18%
6		SK 3	ICT	2	2	1	1	2	2	1	2	13	5%
7	Vztahový kapitál	VK 1	Vztahy s klienty	6	6	7	8	8	4	8	6	53	18%
8		VK 2	Vztahy s dodavateli	1	1	2	3	1	1	2	1	12	4%
			Σ	36	36	36	36	36	36	36	3	288	100%
										6			

Analýza důsledků odkrývá relativní důležitost jednotlivých ukazatelů IK ve vztahu k ostatním ukazatelům. Platí, že čím vyšší hodnota procentuální váhy, tím vyšší je důležitost ukazatele pro realizaci strategických cílů. Projektový tým by měl prodiskutovat, zda naměřené hodnoty skutečně odpovídají stanovené priority. Dále mohou být probrány největší rozdíly v hodnocení jednotlivých členů týmu, v případě, že u určitých ukazatelů došlo k markantní odlišnosti (například ukazatel SK-1, hodnocení č.8 a č.4).

3.2.2.4 KROK 3 - MĚŘENÍ

Hlavním úkolem tohoto kroku je **najít užitečné a vhodné indikátory odpovídající dříve určeným ukazatelům intelektuálního kapitálu**. Identifikace indikátorů IK je nutná především z toho důvodu, že jejich určení zajišťuje hlubší pohled na ukazatele intelektuálního kapitálu a umožňuje jejich zkoumání z kvantitativní stránky.

Indikátory intelektuálního kapitálu pomáhají kvantitativně měřit ukazatele IK a sledovat jejich vývoj v čase, což je kritický prvek pro stanovení konkrétních opatření pro spravování jednotlivých nemotných zdrojů. Každý ze zástupců projektového týmu by měl přispět návrhy indikátorů vztahující se k jejich zaměření.

Schéma 13. Příklad identifikovaných indikátorů

Indikátory					
Typ IK	Ukazatel IK	Indikátor	Definice	Současná hodnota	Cílová hodnota
Lidský kapitál	Profesionální kompetence	Počet zaměstnanců	Celkový počet pracovníků zaměstnaných v podniku, bez ohledu na typ smlouvy nebo velikosti úvazku v posledním účetním roce	60	75
		Počet zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním	Průměrný počet pracovníků s VŠ vzděláním v posledním účetním roce	50	63
		Počet zaměstnanců s postgraduálním vzděláním	Průměrný počet pracovníků s postgraduálním vzděláním v posledním účetním roce	40	55
Strukturální kapitál	Interní kooperace	Počet podnikových jednání	Počet podnikových jednání zahrnující veškerá oddělení v posledním účetním roce	86	120
		Počet kolaboračních projektů	Počet projektů, na nichž se podíleli pracovníci z různých podnikových oddělení v posledním účetním roce	5	8
Vztahový kapitál	Vztahy se zákazníky	Počet klientů	Celkový počet klientů, kteří podstoupili léčbu v posledním účetním roce	150	180
		Počet stížností klientů	Celkový počet stížností (formálních i neformálních) obdržенých v posledním účetním roce	10	5

3.2.2.5 KROK 4 - INTERPRETACE

Po provedení všech předchozích kroků byly zjištěny všechny potřebné informace pro stanovení opatření týkajících se spravování intelektuálního kapitálu a propracování podnikové strategie. Projektový tým měl identifikovat hlavní ukazatele IK a zhodnotit je z pohledu jejich kvality, kvantity a systematičnosti managementu. Dále mělo dojít k rozlišení ukazatelů IK podle jejich důležitosti, respektive přínosu při dosahování podnikových strategických cílů. Zároveň již měl být vytvořen seznam indikátorů IK, které byly definovány, porovnány se současným a ideálním stavem a přiřazeny daným ukazatelům IK.

V rámci tohoto kroku je zapotřebí uskutečnit další jednání projektového týmu. Manažer ICS by měl prezentovat dosavadní výsledky analýzy IK a řídit diskuzi na následující témata:

- Jak by měl projektový tým interpretovat výsledky analýzy IK?
- Které ukazatele IK mají nejvyšší potenciál pro intervenci?
- Jaký vliv to má na určení strategie řízení IK?
- Jaké opatření by měla být přijata pro vývoj IK?

Výsledky a závěry tohoto jednání mají sloužit nejen jako jeden z finálních kroků pro dokončení ICS, ale posléze také jako základ pro aktivity systematického managementu podnikového intelektuálního kapitálu.

Postup při vypracování této části ICS lze rozdělit do dvou základních kroků:

- **Interpretace výsledků**
- **Odvození strategie a opatření**

Interpretace výsledků probíhá v několika dalších krocích. První krok vychází z dříve provedeného ohodnocení intelektuálního kapitálu, respektive z ohodnocení zvolených ukazatelů intelektuálního kapitálu. Na základě hodnoty ukazatele z hlediska kvality, kvantity a systematičnosti managementu u jednotlivých ukazatelů

Ize vypracovat přehled znázorňující silné a slabé ukazatele IK podniku. Díky jednoduché analýze pak lze identifikovat ukazatele s vysokým potenciálem pro zlepšení a ukazatele nízkým potenciálem pro zlepšení.

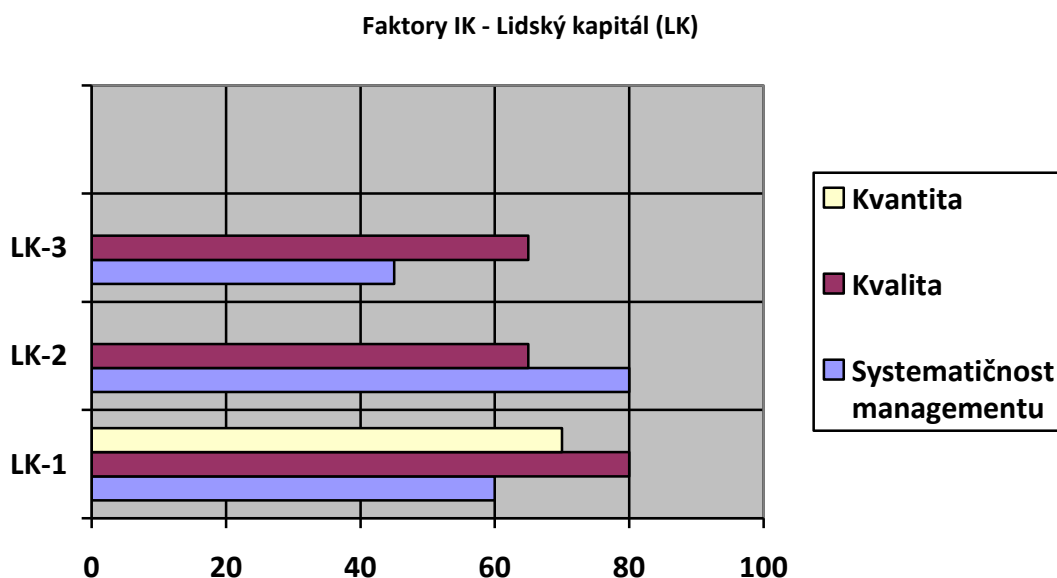
Schéma 14. Příklad analýzy silných a slabých ukazatelů IK

Slabé a silné ukazatele IK							
Typ IK	ID	Ukazatel IK	Kvantita (%)	Kvalita (%)	Systematičnost managementu (%)	Průměrná hodnota (%)	Potenciál pro zlepšení (%)
Lidský kapitál	LK-1	Profesionální kompetence	70	80	60	70	30
	LK-2	Sociální kompetence	N/A	65	40	53	47
	LK-3	Motivace zaměstnanců	N/A	65	45	55	45
Strukturální kapitál	SK-1	Podniková kultura	N/A	75	20	48	52
	SK-2	Interní kooperace	60	70	60	63	37
	SK-3	ICT	50	70	40	54	46
Vztahový kapitál	VK-1	Vztahy s klienty	80	90	70	80	20
	VK-2	Vztahy s dodavateli	60	70	40	57	43

Zeleně vyznačené hodnoty (nízký potenciál pro zlepšení) indikují silné ukazatele,
červeně vyznačené hodnoty (vysoký potenciál pro zlepšení) indikují slabé ukazatele.

Z tabulky je vidět, že průměrná hodnota vyjádřená v procentech představuje agregovaný údaj vypovídající o ukazateli IK z pohledu třech, respektive dvou dimenzí. Potenciál pro zlepšení pak představuje rozdíl mezi průměrným ohodnocením ukazatele a 100 procenty. Čím nižších hodnot ukazatel dosahuje, tím silnější daný ukazatel je a opačně. Vysoké hodnoty naznačují vysoký potenciál pro zlepšení. Výsledné hodnoty by měly v rámci jednání projektového týmu projednány. Členové týmu by měli být schopni okomentovat, jestli naměřené hodnoty odpovídají podnikovému statusu quo. Hlavním objektem zájmu by mělo být ověření, zda jsou nejsilnější a nejslabší identifikované ukazatele IK v souladu s přesvědčením projektového týmu a odpovídají skutečně největším přednostem a slabším podniku. Členové týmu mohou zpětně projít svá hodnocení a znovu detailně prodiskutovat co je vedlo k danému hodnocení. Pro tyto účely je vhodné použít grafická znázornění pro jednotlivé ukazatele, kde je jasně znázorněn poměr a hodnoty jednotlivých dimenzí hodnocení. Díky takovým grafům je možné jednoduše posoudit, jak se na agregovaném údaji podílelo hodnocení kvality, kvantity a systematickosti managementu.

Schéma 15. Příklad porovnání hodnocení ukazatelů IK



Příklady typické interpretace těchto grafů jsou následující:

- Nízká kvantita / kvalita a vysoká systematičnost managementu naznačuje, že řešení potenciálních problémů je otázkou budoucích kroků managementu, které směřují k řešení problémů kvality nebo kvantity ukazatele IK.
- Naopak kombinace vysoké kvality / kvantity a nízké systematičnosti managementu ukazuje na dobrý současný stav ukazatele intelektuálního kapitálu, ale je třeba počítat s rizikem možného snižování kvality / kvantity ukazatele, a to pokud systematická opatření managementu nebudou zavedena. Je nutné, aby úspěšnost těchto opatření byla v budoucnu sledována.

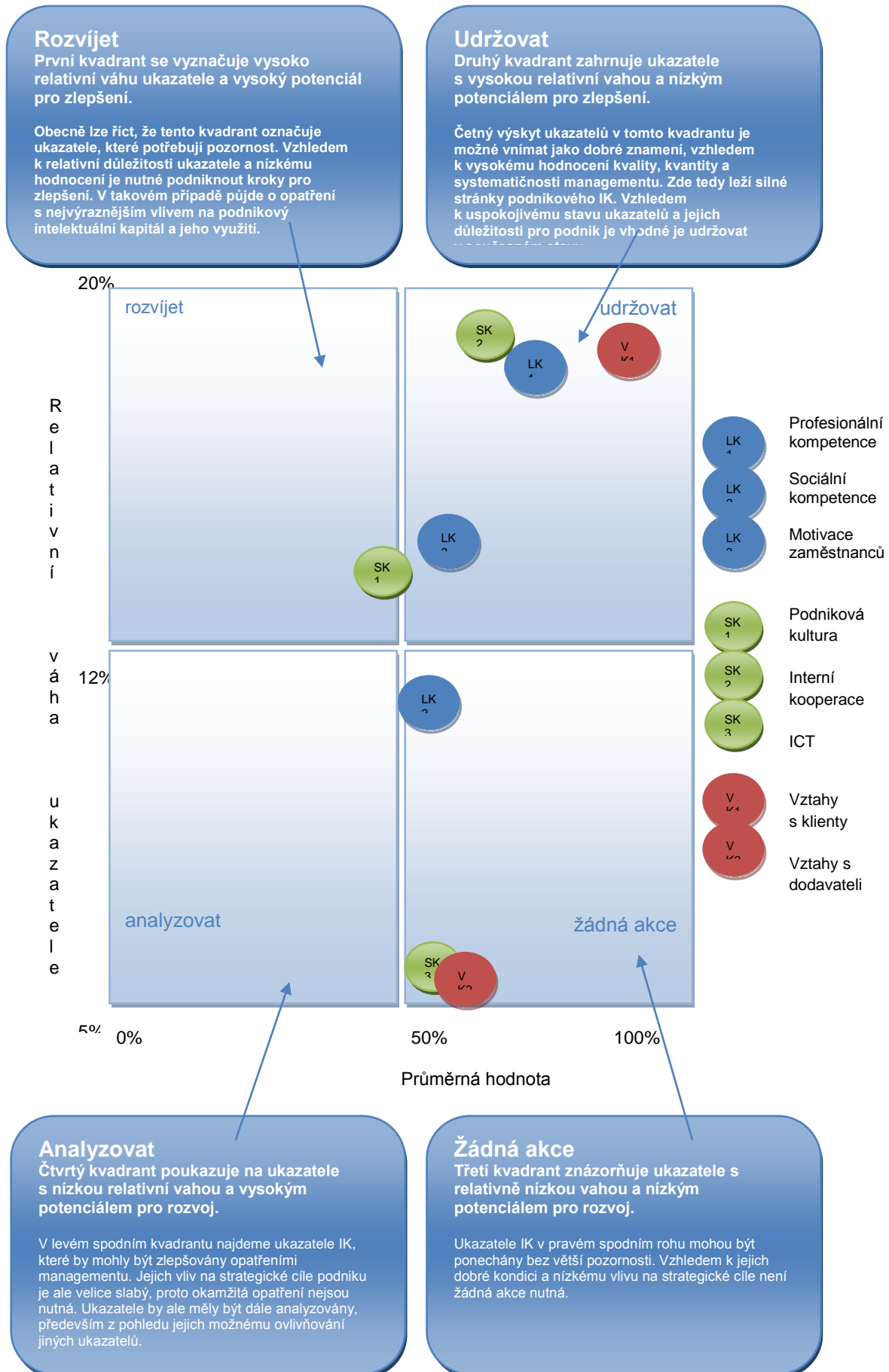
Finální souhrn výsledků analýzy pak představuje ohodnocení všech tří kategorií intelektuálního kapitálu měřené z tří dimenzionálního pohledu. Podíváme-li se na tuto tabulku, můžeme identifikovat silné a slabé stránky lidského, strukturálního a vztahového kapitálu, spočívají-li problémy v kvalitě, kvantitě nebo systematičnosti managementu intelektuálního kapitálu.

Schéma 16. Finální souhrn výsledků analýzy

	Kvantita (%)	Kvalita (%)	Systematičnost (%)	Průměrná hodnota (%)	Potenciál pro zlepšení (%)
Lidský kapitál	70	70	48	63	37
Strukturální kapitál	55	72	40	56	44
Vztahový kapitál	70	80	55	68	32
Celkem	65	74	48	62	38

V následujícím kroku půjde o identifikaci těch ukazatelů, pro které je potřeba přijmout specifická opatření. Na základě naměřených hodnot v dosavadním průběhu tvorby ICS bude vytvořen přehled intelektuálního kapitálu podniku tak, aby byla naznačena potřebná opatření pro jeho další rozvoj. Výsledky jsou kombinací analýzy současného stavu ukazatelů IK a jejich relativní důležitosti k strategickým cílům. Přehled je tak postaven na dvou dimenzích a čtyřech kvadrantech:

Schéma 17. Grafické znázornění výsledků analýzy



Na předchozím schématu je na horizontální ose znázorněna průměrná hodnota ukazatele (osa x) a na vertikální ose relativní váha ukazatele (osa y). Grafickou mapu lze shrnout následovně:

- Je-li daný prvek intelektuálního kapitálu hluboko v pravé části grafu, a vyznačuje se tedy nízkým potenciálem pro zdokonalení, nevyžaduje tato část IK zavedení nových opatření.
- Umístění složky intelektuálního kapitálu v levé části grafu naznačuje její vysoký potenciál pro zdokonalení. Čím výše je v grafu umístěna, tím větší pozornost by měl management věnovat jejímu budoucímu rozvoji. Jedná se tak o pole nejefektivněji využitelná pro záměr vedení podniku. Zavedení opatření, která se rozvoji těchto složek IK věnují, jsou zpravidla nejrentabilnější investicí do intelektuálního kapitálu.

Po dosavadní analýze intelektuálního kapitálu můžeme přejít k detailnímu popisu určení strategie řízení IK. Ta vyplývá z dat zjištěných v analýze. Po určení ukazatelů intelektuálního kapitálu s nejvyšší prioritou pro zavedení opatření se projektový tým musí dohodnout na podrobnějších informacích:

- Smysluplné označení opatření.
- Hlavní cíle a požadované výsledky.
- Co musí být vykonáno a kdy?
- Kdy má být stanovených cílů dosaženo?
- Kdy má být opatření spuštěno?
- Určení zodpovědnosti a zdrojů.
- Které ukazatele budou přijetím opatření rozvíjeny?
- Které indikátory mají být postihnuty?

Poté, co jsou konkrétní opatření definována, je vhodné rozebrat i otázku měření změn, které mají opatření přinést. V tom jsou velice nápomocné indikátory IK. Ty totiž umožňují sledovat vývoj ukazatelů IK v čase a odpovědět tak na otázku, jestli

byla zvolená opatření úspěšná, či nikoliv. Je možné, že bude potřeba určit dodatečné indikátory, které by změny co možná nejvíce reflektovaly. Ustanovení těchto opatření lze vnímat jako hrubou strategii pro rozvoj a řízení IK. Ta pak mohou být částečně integrována do podnikové strategie jako takové.

S dokončením této kapitoly by projektový tým již měl mít jasno v otázce silných a slabých stránek IK a také v otázce opatření, která mají případné problémy řešit.

3.2.2.6 KROK 5 - FINÁLNÍ ICS DOKUMENT

V předchozích krocích již projektový tým došel ke všem nutným závěrům pro vytvoření finální verze zprávy o intelektuálním kapitálu. V tomto kroku bude popsána struktura a obsah finálního dokumentu. Vzhledem k možným využitím ICS je doporučeno vytvořit dvě verze dokumentu. Jednu pro interní a druhou pro externí účely.

Interní verze:

Tato verze ICS má primárně sloužit jako nástroj pro management podniku usnadňující rozhodování v otázkách řízení a rozvoje intelektuálního kapitálu. Z tohoto důvodu by verze měla obsahovat následující:

- Strategické cíle.
- Současný stav IK.
- Ukazatele IK určené k rozvoji včetně indikátorů pro sledování změn.
- Konkrétní opatření pro rozvoj určených ukazatelů IK.

Externí verze:

Při vypracovávání externí verze dokumentu si projektový tým musí uvědomit, pro koho je zpráva primárně určena a podle toho upravit její obsah. Příklad struktury je následující:

- Úvod – proč podnik ICS vypracovává?
- Souhrn
- Popis modelu podniku
 - Účel a záběr ICS v podniku.
 - Model tvorby hodnoty.
 - Strategické cíle.
- Současný stav IK
 - Definované ukazatele.
 - Naměřené hodnoty.
- Rozvoj IK
 - Silné a slabé stránky.
 - Ukazatele IK určené k rozvoji.

Zpráva o intelektuálním kapitálu má dvě základní funkce a její struktura a obsah tak závisí na požadovaném účelu. ICS lze využít pro interní účely jako manažerský nástroj pro řízení IK a jako komunikační prvek v rámci organizace. Je tedy třeba zajistit obsahovou celistvost. Co se týče externí verze ICS je obsah i struktura závislá na cílové skupině. Projektový tým by tedy měl probrat potenciální cílové skupiny a předpokládané odlišnosti v požadavcích na obsah nebo strukturu zprávy. Obsah pochopitelně záleží na míře ochoty podniku zveřejňovat detailní informace.

4 ZÁVĚR

Díky studiu problematiky intelektuálního kapitálu a modelů pro jeho vykazování vznikl praktický manuál, podle kterého mohou vedoucí pracovníci společnosti Sanatorium Pronatal s.r.o. vytvořit zprávu popisující úroveň kvality nehmotných zdrojů organizace. Za pomoci této příručky tak podnik bude schopen efektivně spravovat svůj nehmotný kapitál a využívat dosažené výsledky pro interní i externí účely. Pro vrcholový management podniku jsou výsledky zprávy o intelektuálním kapitálu cenným zdrojem informací pro řízení organizace. Napomáhají k uvědomění si silných a slabých stránek podnikových nehmotných zdrojů s přihlédnutím k jejich vlivu na vytváření hodnoty a dosahování podnikových cílů.

Vzhledem k úmyslu vedení Sanatoria Pronatal s.r.o. začít od konce letošního kalendářního roku publikovat výroční zprávy komunikující činnosti organizace, poslouží vytvořený manuál jako vodítko pro generování utříděných a relevantních informací o intelektuálním kapitálu, který díky oblasti působení a povaze podniku sehrává nepostradatelnou roli. Do budoucna tak organizace bude moci pracovat s vytvořeným manuálem jako platformou pro meziroční srovnávání úrovně kvality intelektuálního kapitálu a objektivně reflektovat vývoj jednotlivých faktorů IK a podniku jako celku. Komunikace takových informací cílovým skupinám je z hlediska vztahů s veřejností velice důležitá pro vytváření správného obrazu společnosti, pro interní účely je pak zpráva, mimo jiné, nástrojem pro sebereflexi jednotlivých pracovníků i organizace jako celku.

5 SEZNAM SCHÉMÁT

Schéma 1. Rozdělení intelektuálního kapitálu

Schéma 2. Intangible Assets Monitor

Schéma 3. Pojetí hodnoty podniku podle Skandia Navigator

Schéma 4. Skandia Navigator

Schéma 5. IC-Index

Schéma 5. EFQM

Schéma 6. Balanced Score Card

Schéma 7. Složení tržní hodnoty společností podle oboru

Schéma 8. Organizační struktura Pronatal s.r.o.

Schéma 9. Strukturální model

Schéma 10. Procedurální model

Schéma 11. Ohodnocení intelektuálního kapitálu

Schéma 12. Příklad analýzy důsledků

Schéma 13. Příklad identifikovaných indikátorů

Schéma 14. Příklad analýzy silných a slabých ukazatelů IK

Schéma 15. Příklad porovnání hodnocení ukazatelů IK

Schéma 16. Finální souhrn výsledků analýzy

Schéma 17. Grafické znázornění výsledků analýzy

Schéma 18. Grafické znázornění výsledků analýzy

6 SEZNAM LITERATURY

Armstrong, M., 2002, „Řízení lidských zdrojů“, Grada Publishing, Praha, ISBN 80-247-0469-2.

Marr, B., Schiuma, G., Neely, A., 2004 "Intellectual capital – defining key performance indicators for organizational knowledge assets", Business Process Management Journal.

Bontis, N., 2001, „Assessing knowledge assets: A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital“, dostupný z WWW:
<http://www.business.mcmaster.ca/mktg/nbontis/ic/publications/BontisIJMR.pdf>

Bontis, N., 2003, „IC disclosures in Canadian corporations“, Journal of Human Resource Costing and Accounting.

Bornemann, M., Sammer, M., 2004, „Intellectual Capital Report as an Assessment Instrument for Strategic Governance of Research and Technology Networks“. dostupný z WWW: <http://www.knowledgecheck.net/KC/download/oclk.pdf>

Brooking, A. (1996). *Intellectual Capital: Core Assets for the Third Millennium Enterprise*. London: Thomson Business Press, London.

Danish Ministry of Science, „Technology and Innovation: Intellectual Capital Statements – The New Guideline“, Interlink, ISBN: 87-91258-50-2.

Drucker, P.F., 1988, „The coming of the new organization“, Harvard Business Review.

Dzinkowski, R., 2000, „The Measurement and Management of Intellectual Capital: An introduction“, Management Accounting.

Edvinsson, L., Malone, M.S., 1997, „Intellectual Capital“, Piatkus, London.

Guthrie, J., Petty, R., M., Ricceri, F., 2005, „External Intellectual Capital Reporting: Contemporary Evidence from Hong Kong and Australia“, EAA 28th Annual Congress, Göteborg, Sweden.

Guthrie, J., and R. Petty, 2000, „Intellectual Capital: Australian Annual Reporting Practices“, *Journal of Intellectual Capital*.

International Federation of Accountants (IFAC), 1998, „The Measurement and Management of Intellectual Capital: An Introduction“, Study 7, United Kingdom

Kleibl, J., Dvořáková, Z., Šubrt, B., 2001, „Řízení lidských zdrojů“, Praha: C. H. Beck, ISBN: 80-7179-389-2.

Lönnqvist, A., 2005, "Business Performance Measurement for Knowledge-intensive Organizations", Le Magnus University Press.

Meritum Project, „Guidelines for Managing and Reporting on Intangibles (Intellectual Capital Report)“, dostupný z WWW:
http://www.pnbukh.com/site/files/pdf_filer/MERITUM_Guidelines.pdf

Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD), 1999, "OECD Symposium on Measuring and Reporting of Intellectual Capital, Experience, Issues and Prospects", 1999. Amsterdam, dostupný z WWW:
www.oecd.org/dsti/sti/industry/indcomp/act/Ams-conf/symposium.htm.

Petty, R., Cuganesan, S., Finch, N., Ford, G., 2009, „Intellectual Capital and Valuation: Challenges in the Voluntary Disclosure of Value Drivers“, dostupný z WWW: <http://ssrn.com/abstract=1490208>

Pitra, Z., 2008 „Podnikový management“, Praha, ISBN 978-80-7357-372-0

Roos, J., Roos, G., 1997, „Measuring your company's intellectual performance“, Long Range Planning

Saint-Onge, H., 1996, „Tacit Knowledge: The Key To The Strategic Alignment Of Intellectual Capital“, Planning Review.

Stewart, T.A., 1997, *Intellectual Capital: The New Wealth of Nations*“, Doubleday Dell Publishing Group, Inc., New York.

Sudarsanam, S., Sorwar, G., Marr, B., 2003, „Valuation of Intellectual Capital and Real Option Models“. Presented to PMA Intellectual Capital Symposium, 01-02 October 2003 at Cranfield University. Dostupné z:
<http://www.realoptions.org/papers2004/SudarsanamIntellCap.pdf>

Sveiby, K.E., 1997, „The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge Based Assets“, Berrett-Koehler Pub. Inc., San Francisco.

SVEIBY, K.E., 2001, „Methods for measuring intangible assets“.
<http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm>

The Chartered Institute of Management Accountants (CIMA), „Understanding corporate value: managing and reporting intellectual capital“, dostupný z WWW:
http://www.valuebasedmanagement.net/articles_cima_understanding.pdf

Ulrich, D., 1998, „*Intellectual Capital Equals Competence X Commitment*“, Sloan Management Review.

van den Berg, H.A., 2005, "*Models of Intellectual Capital Valuation: A Comparative Evaluation*", University Press.

Wei Choo, Ch., Bontis, N., 2002, „*The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*“, New York: Oxford University Press. Dostupné z www: <http://www.research-science.com/public/International/How%20the%20Knowledge%20Management%20System%20Seneca%20improve%20the%20productivity%20of%20an%20Organization.pdf>

INTERNETOVÉ ZDROJE:

Skandia Navigator Forum, dostupné z: http://www.12manage.com/methods_skandianavigator.html

(Česká společnost pro jakost, O.S.), dostupné z www: <http://www.csq.cz/cs/model-excelence-efqm/model-efqm/kriteria-modelu-excelence-efqm.html>

Sveiby, K.E., 1995, „*Market value of intangible assets*“, dostupné z www: <http://www.sveiby.com/articles/MarketValue.html>

Sveiby, K.E., 2001, „*Methods for measuring intangible assets*“, dostupné z www: <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm>