

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Intelektuální kapitál

Olga Oleynik

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Olga Oleynik

Provoz a ekonomika

Název práce

Intelektuální kapitál

Název anglicky

Intellectual Capital

Cíle práce

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

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

Metodika

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

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

Doporučený rozsah práce

60 – 80

Klíčová slova

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

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BROOKING, Annie. Intellectual capital. Berkshire House: International Thomson Business Press, 1997. ISBN 1-86152-408-0.
- BUREŠ, Vladimír. Řízení intelektuálního kapitálu. E+M Ekonomie a management. Liberec: 2003, část 3. ISSN 1212-3609
- HANIYEH, Ismail. Intellectual capital Reporting in knowledge economy. VDM Verlag Dr. Müller, 2010. ISBN 978-3-639-29.
- KARIER, Thomas. Intellectual capital. New York: Cambridge University Press, 2010. ISBN 978-0-521-76326-4.
- LIEBOWITZ, Jay. Knowledge management : learning from knowledge engineering. Boca Raton : CRC Press, 2001. ISBN 0-8493-1024-5
- MLÁDKOVÁ, Ludmila. Management znalostí. Vyd. 1. Praha : Oeconomica, 2005. 191 s. ISBN 80-245-0878-8
- NERMIEN, Al-Ali. Comprehensive intellectual capital management. Hoboken: John Wiley a Sons, Inc, 2003. ISBN 0-471-27506-09.
- TRUNEČEK, Jan. Management znalostí. Vyd. 1. Praha : C.H. Beck, 2004. 131 s. ISBN 80-7179-884-3

Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

Vedoucí práce

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Elektronicky schváleno dne 15. 10. 2014

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 22. 10. 2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 30. 03. 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "*Intelektuální kapitál*" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce za použití odborné literatury a dalších informačních zdrojů uvedených v příložené bibliografii. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. března 2015 _____

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala prof. Ing. Ivaně Tiché Ph.D. za odborné vedení a cenné rady při psaní této práce a Ing. Kamilovi Galimovi za poskytnutí potřebných informací.

Intelektuální kapitál

Intellectual capital

Souhrn

Diplomová práce „*Intelektuální kapitál*“ se zaměřuje na identifikaci intelektuálního kapitálu, jeho měření, vykazování, prozkoumání jeho základních modelů a teorie. Na základě teoretických poznatků je provedená analýza intelektuálního kapitálu podniku, proveden kvalitativní rozhovor s ředitelem společnosti EIAZ. V praktické části je možné nalézt řadu doporučení ke zlepšení stávající situace.

Summary

Diploma thesis “Intellectual capital” focuses on identification of intellectual capital, ways of its measurement, reporting, examination of its basic models and theories. Practical analysis of intellectual capital of the enterprise is carried out on the basis of theoretical findings. With the chief of the association is conducted qualitative interview, a number of recommendations are requested to improve current situation.

Klíčová slova: intelektuální kapitál, znalostní ekonomika, měření intelektuálního kapitálu, vykazování intelektuálního kapitálu, Tobinův ukazatel, Balanced Scorecard, Skandia Navigator, model FiMIAM, intelektuální potenciál přidané hodnoty.

Keywords: Intellectual capital, knowledge economy, measurement of intellectual capital, reporting of intellectual capital, Tobin’s q, Balanced Scorecard, Skandia Navigator, FiMiAM model, value added intellectual coefficient.

OBSAH

1	Úvod	10
2	Cíl práce a metodika	12
2.1	Cíl práce	12
2.2	Metodika práce	12
3	Literární rešerše.....	14
3.1	Znalostní ekonomika a znalostní management.....	14
3.2	Vymezení intelektuálního kapitálu	16
3.3	Základní modely a teorie intelektuálního kapitálu	20
3.3.1	Model Skandia Navigator	21
3.3.2	Intangible Assets Monitor.....	22
3.3.3	Model FiMIAM	24
3.4	Složky intelektuálního kapitálu	25
3.4.1	Lidský kapitál	25
3.4.2	Strukturální kapitál	26
3.4.3	Relační kapitál	27
3.5	Měření intelektuálního kapitálu	27
3.5.1	Metoda Total Value Creation	30
3.5.2	Accounting for Future (AFF).....	30
3.5.3	Tobinův ukazatel (q).....	30
3.5.4	Intelektuální potenciál přidané hodnoty (VAIC) Ante Publika	31
3.5.5	Balanced Scorecard.....	32
3.6	Fáze měření intelektuálního kapitálu	35
3.7	Vykazování intelektuálního kapitálu	37
4	Charakteristika zvoleného subjektu	38

4.1	Historie společnosti a předmět podnikání.....	38
4.2	Organizační struktura společnosti.....	40
4.3	Analýza finanční činnosti společnosti	41
4.3.1	Příjmy a zisk z prodeje.....	41
4.3.2	Aktiva společnosti.....	41
4.3.3	Pohledávky a závazky.....	42
4.3.4	Finanční stabilita (vlastní zdroje)	42
4.3.5	Běžná likvidita	43
4.3.6	Obchodní činnost (obrat kapitálu)	43
4.3.7	Rentabilita vlastního kapitálu	44
4.3.8	Rentabilita tržeb.....	44
4.3.9	Konečné hodnocení finanční situace podniku	45
5	Vlastní zpracování	46
5.1	Intelektuální kapitál společnosti	46
5.1.1	Lidský kapitál	46
5.1.2	Strukturální kapitál	48
5.1.3	Relační kapitál	50
5.2	Výsledky rozhovoru s ředitelem společnosti	51
5.3	Měření intelektuálního kapitálu společnosti	54
5.3.1	Vypočítání Tobinova ukazatele.	54
5.3.2	Intelektuální potenciál přidané hodnoty (VAIC).	55
5.3.3	Balanced Scorecard.....	56
6	Návrhy a doporučení	66
7	Závěr	69
8	Seznam použitých zdrojů	71
9	Seznam použitých tabulek.....	74

10	Přílohy.....	76
-----------	---------------------	-----------

1 Úvod

V současné informační ekonomice se intelektuální kapitál považuje za stěžejní ekonomický zdroj, jehož dostupnost a využití je základem efektivního fungování každé společnosti. Význam tohoto výrobního faktoru se každý den zvyšuje, jelikož se v moderním světě dává přednost intelektuální (tvůrčí) činnosti jednotlivců a organizací. Základem společenského vývoje lidstva se stávají "duševní rezervy", a proto problém vlivu intelektuálního kapitálu na finanční výsledky společnosti je v současné době velmi důležitý.

Nejvyšší formou lidského kapitálu začíná být intelektuální kapitál. Se všemi úspěchy rozvoje teorie umělé inteligence, lidské inteligence, tvůrčí schopnost vědců, vynálezců, konstruktérů a techniků je nepostradatelným zdrojem inovací. V rámci dominance soukromého vlastnictví v tržní ekonomice se aktivují nové znalosti a intelektuální produkty, jež mají hodnotu kapitálového aktiva v inovačním podnikání.

V současné době určují informace, vědecké poznatky, odborný, vědecký a kulturní potenciál společnosti jako intelektuální zdroje, strukturu národního hospodářství, kvalitu výrobků a služeb a také efektivnost ekonomiky.

Proces intelektuální výrobních procesů, systémy řízení organizace vyžadují analýzu pojmu intelektuálních zdrojů a intelektuálního kapitálu. Specifický ekonomický obsah aktualizuje otázky řízení intelektuálního kapitálu jako zvláštního aktiva moderní organizace.

Efektivní využívání intelektuálních zdrojů umožňuje podnikům získat konkurenční výhody. Stává se tak prioritním zdrojem a výrobním faktorem, jenž poskytuje silnou pozici ve zvoleném segmentu trhu. Jak je možné vidět z výše uvedeného, v současnosti se aktualizuje problém efektivnosti řízení intelektuálních zdrojů firmy, což vyžaduje vyhledávání forem a způsobů jeho řešení.

Teoretická část diplomové práce by měla odpovědět na otázky, které se budou zabývat pojmy jako: složka, metoda měření a vykazování intelektuálního kapitálu. Praktická část

práce by měla pomoci managementu společnosti pochopit problémy ve stavu intelektuálního kapitálu a provést důležité změny v této oblasti.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

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

Cílem praktické části práce je zhodnotit intelektuální kapitál ve zvoleném podniku a návrh vlastního doporučení, které by mohlo vést ke zlepšení zkoumané oblasti.

Díličí cíle:

- vymezit pojem intelektuálního kapitálu,
- popsat základní teorie a modely intelektuálního kapitálu,
- pojmenovat složky intelektuálního kapitálu,
- prozkoumat metody měření a vykazování intelektuálního kapitálu,
- na základě metod měření zhodnotit stav intelektuálního kapitálu podniku,
- pomocí Balanced Scorecard navrhnout řešení ke zlepšení stávající situace.

2.2 Metodika práce

Na základě rešerše relevantních literárních zdrojů, ve které byly popsány definice intelektuálního kapitálu, jeho složky, základní modely a teorie, metody měření, analýzy sekundárních dat, syntézy, dedukce a přehled současného stavu intelektuálního kapitálu společnosti bylo provedeno vyhodnocení strategie podniku v oblasti intelektuálních zdrojů. Při zpracování diplomové práce byly využity informace z odborné literatury, které jsou uvedeny na konci této práce. Postup je založen na aplikaci deskriptivních metod založených na studiu dokumentů doplněných o strukturovaný rozhovor s ředitelem společnosti ELAZ. Dále pomocí výpočtu Tobinova ukazatele, metody intelektuálního potenciálu přidané hodnoty VAIC a metody Balanced Scorecard, byl změřen intelektuální kapitál společnosti. Tobinův ukazatel představuje podíl tržní hodnoty společnosti na jeho účetní hodnotě. Pro výpočet tohoto ukazatele byly vypočteny WACC – průměrná cena, kterou musí podnik platit za užití svého kapitálu a POI – celková finanční částka vynaložená na obsluhu cizího a vlastního kapitálu. Intelektuální potenciál přidané hodnoty

byl vypočten na základě ukazatelů přidané hodnoty fyzického kapitálu (CEE), přidané hodnoty lidského kapitálu (HCE) a přidané hodnoty strukturálního kapitálu (SCE). Dále byla provedena metoda Balanced Scorecard, která ukazuje na cíle a perspektivy ve čtyřech oblastech: finanční, provozní, organizační a zákaznické. Cíle a ukazatele byly stanoveny při uvažování finančního stavu podniku, jeho rozvahy a výkazu zisku a ztrát. Na základě těchto skutečností byla předložena řada doporučení.

3 Literární rešerše

3.1 Znalostní ekonomika a znalostní management

Znalostní ekonomika spočívá v tvorbě přidané hodnoty pomocí využití znalostí. Toto využití v ní má dominantní podíl na tvorbě blahobytu. Nejedná se však pouze o rozšiřování existujících znalostí, ale především o efektivní používání a využití všech typů znalostí ve všech ekonomických aktivitách.

Představa znalostmi tažené ekonomiky není založena na popisu průmyslu s vyspělou technologií. Je založena na popisu množiny nových zdrojů konkurenční výhody, jež mohou být aplikovány do všech sektorů, společností a regionů, od zemědělství a maloobchodu k tvorbě software a biotechnologiím (Brinkley, 2006).

Znalostní pracovník je člověk, jehož práce je z větší části založena na práci se znalostmi. Znalostní pracovník může být člověk, kterého ostatní cení jako specialistu, může být i nenápadným a nikdo neví, že je důležitý pro tuto organizaci (Mládková, 2005).

Ekonomický úspěch je stále více založen na efektivním využití nehmotných aktiv (znalosti, dovednosti a inovační potenciál) jako na klíčovém zdroji konkurenční výhody. Pojem znalostí ekonomika je pak používán k popisu této vyvíjející se ekonomické struktury (Brinkley, 2006).

Znalostní společnost je více než pouhý závazek ke zvýšenému výzkumu a vývoje. Pokrývá každý aspekt současné ekonomiky, v níž jsou znalosti základem přidané hodnoty – od výroby vyspělých technologií, informačních a komunikačních technologií přes znalostně intenzivní služby až po kreativní odvětví, jimiž jsou média nebo architektura (Brinkley, 2006).

Znalostní management je rychle se rozvíjející disciplínou managementu, tato disciplína je spojena hlavně s lidmi a s využitím jejich znalostí v praxi. V dnešním vysoce konkurenčním prostředí se firmy snaží prosadit a udržet si svou pozici na trhu. Uspěť však mohou pouze ty organizace, jež dokáží uvědoměle využít explicitních a tacitních znalostí a naučí se metody a nástroje, jež jim knowledge management dává k dispozici (Brinkley, 2006).

Hujňák píše, že znalostní management představuje strategickou aplikaci intelektuálního kapitálu podniku, vycházející z rozpoznání zkušeností a znalostí zaměstnanců firmy, z vnějších a vnitřních informačních zdrojů a z vlivu znalosti na zvýšení výkonnosti organizace (Hujňák, 2000).

Owen Wilson charakterizuje znalostní management jako formulaci podnikové strategie pro rozvoj a aplikaci znalosti (Truneček, 2004).

Davenport definuje znalostní management jako proces vyhledávání, výběru, organizování a prezentování informací tak, aby pracovník lépe porozuměl specifickým oblastem zájmů (Davenport, 1998).

Pro pochopení znalostního managementu je potřeba znát a udělat si jasno ve významech těchto tří pojmů: data, informace, znalosti.

Pod pojmem data se rozumí vše, co je vnímáno našimi smysly. Může se jednat o objektivní fakta o událostech či o posloupnosti znaků. Jedná se pouze o ty znaky, které sami o sobě nedávají příliš smysl a nenesou žádnou informaci. Data mohou být ohodnocena buď kvantitativně nebo kvalitativně. Kvantitativně se hodnotí pomocí nákladů, kterých je zapotřebí k jejich získání, rychlosti (času) a kapacity. V případě ohodnocení dat kvalitativně je sledováno, zda je k datům přístup zrovna ve chvíli, kdy je opravdu potřeba a jestli splňují dané nároky. Důležité je také rozkódování těchto dat (Armstrong, 2007).

Informace jsou data, jež pro společnost mají nějaký účel, a člověk jim přisuzuje určitý význam. Informace vznikne pouze tehdy, když lze její účel pochopit a odstraní tím nevědomost. Pokud nelze účel informace pochopit, zůstávají data pouze daty a informace tak nikdy nevznikne.

Znalostí je taková informace, která je spojena s pocity, zkušenostmi a hodnotami. Jedná se o znalosti, zkušenosti a postoje, které v sobě má každý člověk zakotven a díky nimž se k informaci nějak staví. Je schopen ji určitým, nám blízkým způsobem, prezentovat (Davenport, 1998).

Podle Ryleho je znalost schopnost člověka plnit úkoly a uchovávat části, fragmenty znalostí v hlavě (Ryle, 1949). Podle Armstronga jsou znalosti informace přizpůsobené k objektivnímu využití. Jsou osobní, často nehmotné a neuchopitelné (Armstrong, 2007).

3.2 Vymezení intelektuálního kapitálu

Poprvé termín intelektuální kapitál byl použit ekonomem J.K.Galbraithem v roce 1969, ale rozšířením termínu se začali zabývat až na počátku 90. let minulého století.

Jak ve své knize píše Drucker, nejcennějším aktivem instituce 21. století, ať podnikové či nepodnikové, se stávají pracovníci podniku disponující znalostmi a produktivitou (Drucker, 2001).

S přechodem od industriální společnosti ke společnosti znalostní vzrostl význam nehmotných aktiv jako zdroje prosperity. Intelektuální potenciál zaměstnanců ve spojení s hmotnými aktivy je zdrojem budoucích hodnot. Představuje přidanou hodnotu dané organizace, neboť je východiskem inovace umožňující diferenciaci produktů a služeb od konkurence. Nehmotná aktiva se tak stávají jedinečným intelektuálním kapitálem (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

Pojem intelektuální kapitál není doposud přesně ujasněn. Velké množství definic se snaží jej vysvětlit.

Podstata intelektuálního kapitálu ovlivňuje metodiku jeho vyhodnocení. Intelektuální kapitál představuje znalosti aktualizované nositelem - zaměstnancem organizace. Jak uvedl jeden ze zakladatelů studia intelektuálního kapitálu T. Stewart, intelektuální kapitál jsou akumulované užitečné znalosti. Z toho vyplývá jasná nehmotná povaha intelektuálního kapitálu (Stewart, 1997).

Intelektuální kapitál je možné popsat jako kombinaci nehmotného majetku, dovedností, znalostí, procesů, postupů, aplikovaných zkušeností používaných v organizaci, technologií, kontaktů se zákazníky, profesních a profesionálních dovedností, které formují přidanou hodnotu a zlepšují postavení podniku na trhu (Barták, 2006).

Jedna z posledních definic intelektuálního kapitálu dle Vodáka (2011). Intelektuální kapitál je vlastnictví znalostí, aplikovaných zkušeností, organizačních technologií, vztahů se zákazníky a profesionálních dovedností zvyšujících tržní hodnotu podniku.

Duševní vlastnictví se nejčastěji používají při provozu podniku, a proto by se jim měla věnovat zvláštní pozornost.

Know-how znamená řadu technických informací, které jsou tajné, podstatné a identifikované v jakékoliv vhodné formě. Termín tajné znamená, že know-how jako generovaná sestava jednotlivých složek v přesném složení není obecně známá a snadno dostupná, částečně se jeho hodnoty zakládají na čase, který vyhrává majitel licence, když dostává know-how (Gaponěnko, 2008).

Pojem podstatné znamená, že know-how obsahuje informace, jež jsou celkem nebo částečně důležité pro:

- způsob výroby,
- produkt nebo službu,
- pro jejich rozvoj, a vylučuje informace, jež jsou triviální.

Know-how může být užitečné, to znamená, že ode dne této dohody lze důvodně očekávat zlepšení konkurenceschopnosti majitele, který vlastní licenci. Např. přístup na nový trh nebo výhody v soutěži s ostatními dodavateli nebo poskytovateli služeb, kteří nemají přístup k licenčnímu know-how nebo jinému know-how. Pod termínem identifikovaný se rozumí, že know-how je popsáno nebo zaznamenáno takovým způsobem, jenž umožňuje ověřit splnění kritéria tajnosti a významnosti. Stejně tak zajišťuje majiteli licence legální užívání své vlastní technologie. Know-how může být popsáno buď v licenční smlouvě, ve zvláštním dokumentu, anebo může být registrováno v jakékoliv jiné vhodné formě. Nejpozději však do doby, kdy se know-how předává či krátce po tom, co mohou být k dispozici jednotlivé dokumenty nebo jiné zprávy v případě potřeby (Gaponěnko, 2008).

Objektem know-how může být design, technologické a jiné druhy dokumentů, výzkumné zprávy, monografie, metody provádění experimentů a podobné typy, které mají tržní hodnotu.

Ochranná známka nebo jiné prostředky individualizace identifikují výrobek nebo službu, jako pocházející od určitého zdroje, obvykle obchodní společnosti. Hodnota ochranné známky, a proto i její cena velmi úzce souvisí s reputací. V jistém smyslu ochranná známka je symbol goodwillu (Collinson, 2005).

Značka obsahuje ochrannou známku a je komerčním ztělesněním pověsti. Je i vazbou na konkrétní produkt či více produktů, např. vzorce, recepty, originální balení, marketingové strategie, reklamní a propagační aktivity atd. (Kozyrev, 2003).

S ohledem na vztah mezi značkou a ochrannou známkou si můžeme všimnout jejich společných rysů a rozdílů.

Značka je rozlišovací jméno či symbol (například logo, ochranná známka nebo obalový design) určený k identifikaci zboží a služeb jednoho prodejce nebo skupiny prodejců a též vymezuje rozdíly těchto výrobků a služeb od konkurenčních. Značka má za úkol informovat klienta o původu výrobku a odlišuje výrobce od konkurence, která se snaží dodávat identické produkty (Collinson, 2005).

Ochranná známka společnosti má úplnou sadu všech složek, potřebných k uznání jako značku.

Rozdíl mezi značkou a ochrannou známkou je velmi důležitý v případě zkoumání jejich využití. Může se objevit změna složek značky, vznikající na základě potřeb podnikatelů a náporu konkurentů, nových reklamních programů a marketingových strategií. Provozní doba ochranné známky může dokonce záviset na konkrétním produktu, v případě, že ochranná známka je dostatečně silná, univerzální a je pečlivě kontrolována (Gaponěnk, 2008).

Obvykle se goodwill rozumí pozitivní hodnocení právnické osoby vlastníky majetku. Goodwill subjektů tradičně souvisí s počtem osobních a nezadatelných nehmotných výhod, přesto má charakteristické rysy. Zvláštnost spočívá v povolení, v němž může být goodwill na základě smlouvy předán jednou stranou za poplatek druhé straně na určité časové období, nebo na dobu neurčitou, jakož i v rámci dohody o partnerství, kdy goodwill může být příspěvkem partnera (Leont'jev, 2008).

Ačkoli goodwill není nikdy samostatným předmětem smlouvy o obchodní koncesi, přenos goodwillu se stává hlavním jejím cílem. Převoditelná práva na firemní název anebo obchodní označení je právním zájmem uživatele právě proto, že vyjadřuje pozitivní goodwill držitele autorských práv. Uživatel je povinen zajistit dosažení kvality zboží, činností nebo služeb, jakož i informovat spotřebitele nejjednodušším způsobem o použití prostředků individualizace, tj. označení firmy, ochranné známky apod., které jsou určeny ve smlouvě o obchodní koncesi (Leont'jev, 2008).

Kategorie intelektuálního kapitálu je výsledkem snahy plnější evidence základních výrobních faktorů, včetně fyzického kapitálu, půdy a práce. Z hlediska detailního účetnictví, je intelektuální kapitál totožný s pojmem nehmotný majetek. V rozvaze společnosti zvyšuje hodnota nehmotného majetku celkovou hodnotu kapitálu podniku (Gaponěnko, 2008).

Nicméně, toto účetní uplatnění nehmotného majetku je příliš úzké. V teorii intelektuálního kapitálu je zdůvodněn širší výklad pojmu. Tento pojem je založen na tvrzení, že intelektuální kapitál je důvodem rozdílu mezi tržními a účetními hodnotami společnosti, zvýšení tržní hodnoty nad účetní hodnotou. Pokud bude z tržní hodnoty společnosti odečtena její účetní hodnota, bude získána hodnota nehmotného majetku, tedy intelektuálních zdrojů. V době znalostní ekonomiky a znalostního managementu hodnota znalostí podniků může být reprezentována jako součin ceny a množství akcií. Takto definovaná hodnota intelektuálních zdrojů může dosahovat značných rozměrů. Přebytek tržní hodnoty nad účetní hodnotou aktiv společnosti zajišťuje jeho výhody oproti konkurentům. Rozdíl mezi tržní a účetní hodnotou má největší význam pro společnosti podnikající v oblasti intelektuální výroby (Inozemcev, 2006).

Samozřejmě, tržní hodnota společnosti zahrnuje hodnoty hmotného a nehmotného majetku. Pokud však rozvaha vyhodnocuje a shrnuje hodnoty jednotlivých zdrojů podniku, poté trh hodnotí podnik jako celek. Je známo, že vlastnosti systému jsou větší než součet vlastností jeho součástí. V důsledku toho je celková hodnota zdrojů podniku vyšší než součet hodnot jejích prvků. To platí pro každý typ zdrojů. V případě podniku, který integruje pouze tradiční zdroje (kapitál a práce), synergický efekt, vyplývající ze sdílení zdrojů, by měl vést ke zvýšení tržní hodnoty nad účetní hodnotou jeho majetku. Totéž platí pro hmotný a nehmotný majetek. V tomto případě by měla tržní hodnota podniku

obsahovat nějaký aditiv nebo systémový faktor. Ve většině případů je s tím spojena ochota kupujícího zaplatit za určitý podnik nad rámec hodnoty jeho majetku. Avšak vzhledem k tomu, synergický efekt není vždy přítomen. V praxi existují případy, kdy společnost se ztrátami či velmi nízkými výnosy se prodává za mnohem nižší ceny než je účetní hodnota jejich majetku, i v případě jeho dobrého stavu. Důvodem je právě nízká ziskovost podniku. Při nákupu výrobního celku investor doufá, že obdrží jiný systémový účinek použitím výrobních faktorů na výrobu jiných výrobků nebo prováděním jiné činnosti (Inozemcev, 2006).

3.3 Základní modely a teorie intelektuálního kapitálu

Různé modely a teorie intelektuálního kapitálu jsou zobecněním způsobů řízení hodnotových faktorů v konkrétních společnostech, to uznávají výzkumníci a praktici. Z tohoto důvodu každý model je jedinečný a odráží specifický charakter společnosti. Hromadění zkušeností a znalostí intelektuálního kapitálu do začátku tohoto desetiletí umožnilo definovat společné přístupy k vytvoření více či méně jednotné struktury intelektuálního majetku společnosti. Prakticky všechny výzkumné pracovníky a manažery odlišují tři složky intelektuálního kapitálu: lidský kapitál, tj. produktivní aktiva, která jsou schopna vytvořit všechny ostatní prvky struktury, strukturální nebo organizační kapitál, zahrnující institucionalizované znalosti podniku jako postupy a směrnice, a relační či zákaznický kapitál.

Sveiby dělí intelektuální kapitál na pravomoci a zodpovědnosti, vnitřní strukturu a externí strukturu (Sveiby, 1997).

G. Petrash používá tři typy znalostních zdrojů (Petrash, 1996):

- lidský kapitál,
- zákaznický kapitál,
- organizační kapitál.

Hujňák dělí intelektuální kapitál na tři složky:

- interní kapitál,
- externí kapitál,
- lidský kapitál.

Interní kapitál obsahuje data, informace, znalosti, obchodní procesy, pravidla a komunikační proces. Externí kapitál je tvořen zákaznickými sítěmi, dodavatelskými sítěmi a firemním image. Lidský kapitál se skládá ze znalostí, kompetencí a motivace zaměstnanců (Hujňák, 2000).

3.3.1 Model Skandia Navigator

Každý model zdůvodňuje výběr prvků a vztahů mezi nimi. Struktura intelektuálního kapitálu v jednom z nejslavnějších modelů Skandia Value Scheme, vyvinutém L. Edvinssonem pro švédské pojišťovny Skandia, je uveden v příloze č.1. V roce 1995 tato společnost poprvé zahrнула do své výroční zprávy kapitulu o intelektuálním kapitálu, čímž zahájila tvorbu nových výročních zpráv podniku.

Skandia se snažila rozdělit tržní hodnotu na tradiční indikátory (finanční kapitál) a intelektuální kapitál. V tomto případě je tržní hodnota složena z finančního a intelektuálního kapitálu (Bureš, 2007).

Lidský kapitál je vnímán jako způsobilost a schopnost pracovníků firmy. Obsahuje všechny znalosti, kompetence, expertízu a kreativitu zaměstnanců. Tato část intelektuálního kapitálu opouští společnost spolu se zaměstnanci po skončení pracovního dne (Egoryčev, 2004). Strukturálním kapitálem se rozumí to, co zůstane ve společnosti po ukončení pracovního dne a odchodu pracovníků. Strukturální kapitál je rozdělen na zákaznický a organizační kapitál. Zákaznický kapitál představuje hodnotu, spočívající v řízení vztahů se zákazníky. Organizační kapitál je rozdělen na inovační a procesní kapitál. Inovační kapitál se skládá především ze zákonných práv, tzn. patentů a licenčních smluv. Do značné míry určují hodnotu společnosti inápady a ochranná známka. Procesní kapitál je infrastrukturou společnosti, tj. informačními technologiemi, podnikovými procesy atd. (Bureš, 2007).

V tomto modelu je intelektuální kapitál reprezentován jako aritmetický součet jeho prvků. Nicméně, vzhledem ke složitosti jevů, je důležité brát v úvahu interakci prvků mezi sebou a jejich různé role ve vytváření hodnoty (Egoryčev, 2004).

3.3.2 Intangible Assets Monitor

Sveiby preferuje použití názvu nehmotný majetek, který pochází z oblasti účetnictví, i když obecně se mluví o intelektuálním kapitálu.

Schematicky tento model může být reprezentován jako tabulka, která odráží investice do majetku hmotného, tj. vybavení, budovy a investice do nehmotného majetku. Sveiby rozděluje nehmotný majetek na kompetence zaměstnanců, vnitřní a vnější strukturu společnosti. Ke kompetenci patří mentální znalosti, dovednosti, zkušenosti a vzdělání. Vnější struktura je zaměřena na vztahy se zákazníky a dodavateli, tj. image společnosti, ochrannou známku a uznání výrobků (Bureš, 2007). Vnitřní struktura je orientována na podporu společnosti a zahrnuje patenty, autorská práva, databáze, administrativní systémy, výzkum a vývoj. Jak je možné vidět v tabulce č. 1, tak každý ze třech nefinančních ukazatelů je hodnocen z hlediska růstu, inovací, účinnosti a stability.

V tomto modelu je třeba upozornit na skutečnost, že mnoho ukazatelů je obtížné interpretovat bez dalších podrobností, jako jsou zákazníci, zlepšující schopnosti, tzn. vnitřní či vnější strukturu, hodnoty či přístup personálu. Kromě toho není jisté, zda společnost je po dostatečně dlouhou dobu schopna zajistit neměnnost metodiky výpočtu ukazatelů pro investory. Některé společnosti využívají tento model pomocí barevného kódu pro označení vysoké, střední a nízké úrovně ukazatelů, jejichž hodnocení může být pro investory nepochopitelné. Např. pokud se hodnota indexu spokojenosti zákazníků rovná 50, potom není zcela jasné, zda je situace dobrá či špatná. Proto se doporučuje zaznamenávat správný výkon zelenou barvou a špatný výkon barvou červenou. Avšak hodnocené ukazatelů by měli provádět spíše investory než manažeři. Investoři by měli znát metodiku výpočtu každého ukazatele ve finančních výkazech společnosti (Inozemcev, 2006).

Tabulka č. 1: Matice K.- E.Sveibyho

	Kompetence zaměstnanců	Interní struktura	Externí struktura
Růst a inovace	<ul style="list-style-type: none"> - doba práce oboru a úroveň vzdělání, - náklady na školení a vzdělávání zaměstnanců, - mezipodniková fluktuace zaměstnanců, - zákazníci zvyšující kompetence. 	<ul style="list-style-type: none"> - investice do informačních technologií, - zákazníci zlepšující strukturu. 	<ul style="list-style-type: none"> - zisk na zákazníka, - nárůst počtu klientů, - zákazníci zlepšující image firmy.
Efektivita	<ul style="list-style-type: none"> - podíl odborníků, - přidaná hodnota na jednoho zaměstnance, - přidaná hodnota na jednoho odborníka, - zisk na zaměstnance, - zisk na jednoho odborníka. 	<ul style="list-style-type: none"> - podíl obsluhujícího personálu, - index "hodnoty /přístupu personálu". 	<ul style="list-style-type: none"> - index spokojenosti zákazníků, - prodej na zákazníka, - index "výhra /ztráta".
Stabilita	<ul style="list-style-type: none"> - fluktuace zákazníků, - průměrná mzda, - průměrná doba zaměstnání. 	<ul style="list-style-type: none"> - životný cyklus organizace, - fluktuace obsluhujícího personálu, - podílnových zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> - podíl velkých zákazníků, - struktura zákazníků na základě doby trvání partnerství, - frekvence opakovaných objednávek.

Zdroj: Inozemcev, 2006

Každý z indikátorů ve Sveibyho modelu má své vlastní jednotky měření, jimiž jsou úrokové sazby, hodnoty v peněžních jednotkách, specifické ukazatele atd. Je zřejmé, že současný systém ukazatelů nedává ve výsledcích přímé, ale pouze nepřímé hodnocení intelektuálního kapitálu společnosti. Např. přidaná hodnota, spokojenost zákazníků, externí činnost, vedoucí ke zvýšení hodnoty podniku, například, náklady na školení a vzdělávání zaměstnanců. Zprávy nevysvětlují postup při výpočtu ukazatelů intelektuálního kapitálu. Kromě toho, porovnání zpráv z jedné společnosti v průběhu několika let vede k závěru, že složení ukazatelů je spíše svévolné a mění se bez vysvětlení. V souvislosti s tím informace není dostatečně srovnatelná a špatně se hodí k přijímání investičních rozhodnutí (Egoryčev, 2004).

Řada ukazatelů zmíněných modelů samozřejmě může být standardizována. Ale problém spočívá v tom, že význam ukazatelů by měl odrážet specifikum aktivit společnosti, jinak intelektuální kapitál nelze odhalit. Proto v tomto případě nelze provést celkovou standardizaci ukazatele intelektuálního kapitálu, i když pořadí jejich výpočtu je známé všem účetním. Tento postup je stejný pro všechny společnosti, bez ohledu na odvětví, druh činnosti a další funkce (Inozemcev, 2006).

3.3.3 Model FiMIAM

Jak bylo již zmíněno, hodnocení intelektuálního kapitálu a souvisejících modelů se může v různých společnostech docela výrazně lišit. Proto se základní struktura intelektuálního kapitálu stále doplňuje o nové přístupy a snaží se přesněji zohlednit nefinanční faktory růstu tržní hodnoty. V modelu FiMIAM se v co největším rozsahu uvažuje interakce mezi prvky intelektuálního kapitálu. Model FiMIAM je zobrazen v příloze č.2. V místě protínání kruhů vznikají nové prvky intelektuálního kapitálu. Obsah každého z nich je popsán autory s cílem si vzít v úvahu účinek těchto prvků na tržní hodnotu společnosti. V modelu ze čtyř prvků jsou zahrnuty položky strategické aliance nebo partnerský kapitál, který je považován za vztah mezi akcionáři. Odchod partnera může také vést ke ztrátě příjmů. Hlavní výhodou tohoto modelu je, že jeho autoři vyvinuli stupnici strukturování prvků intelektuálního kapitálu, tj. množství různých kombinací čtyř základních prvků. Nejvíce strukturovaným celkem patřícím ke společnosti, je strukturální kapitál, nejméně

strukturovaným je pak klientský kapitál. Strukturování lidského kapitálu je považováno za podprůměrné. Mezi strukturální a lidský kapitál patří znalosti, schopnosti a dovednosti pracovníků zapojených do struktury společnosti. Takový kapitál nemůže být po odchodu pracovníků ztracen. Tento ukazatel se umístí do středu stupnice strukturování intelektuálního kapitálu (Rodov, Leliaert, 2002).

Je obtížné interpretovat hodnocení úrovně intelektuálního kapitálu pomocí více prvků. Jsou modely, které nabízejí celkové ukazatele. Nejznámější z nich je IC-index, který se nazývá ukazatelem druhé generace na rozdíl od ukazatelů první generace, poskytujících informaci pouze o jednotlivých prvcích intelektuálního kapitálu. IC-index je koeficient kombinující finanční, zejména ekonomickou přidanou hodnotu, ocenění firmy a nefinanční ukazatele (strategie, odbornost atd.) (Egoryčev, 2008).

3.4 Složky intelektuálního kapitálu

3.4.1 Lidský kapitál

Lidský kapitál je složen ze zaměstnanců organizace a jejich znalostí. Je tvořen také schopnostmi, dovednostmi, přístupem k práci a motivací. Často se v definicích intelektuálního kapitálu lze setkat s tím, že do pojmu spadají pouze znalosti pracovníka, které využívá v práci nebo ty, které přispívají k dosažení cílů organizace. I pracovník, který nemá přímou vazbu s hlavní činností podniku, také vytváření pro tento podnik hodnotu. (Mládková, 2004)

Scarborough a Elias definují lidský kapitál jako vazby mezi postupy v oblasti řízení lidských zdrojů a výkonech podniku, lidský kapitál je nestandardní, tacitní (skrytý) a je závislý na okolnostech. Rysy lidského kapitálu jsou tvořeny flexibilitou, kreativitou jedinců a schopností rozvíjet své dovednosti. (Armstrong, 2007).

Lidský kapitál je jedním z nezbytných výrobních faktorů, nutných pro vytváření nových hodnot, jakými jsou např. výroba statků a poskytování služeb, uspokojování potřeb nebo zvyšování některé z jiných forem kapitálu. Bývá pro některé své zvláštní vlastnosti označován za specifický výrobní faktor. Od klasického fyzického kapitálu ho odlišuje např. nepřevoditelnost. Jde o potenciál, skrytý v hlavách lidí, který si zaměstnanci odnášejí s sebou, opouští-li organizaci. Schopnosti lidí a jejich iniciativa se v některém prostředí

projeví, jinde však mohou být zcela bezcenné. Lidský potenciál nemusí být nijak zachycen, ale pro organizaci je navýsost žádoucí ho umět sdílet a využívat (Leliaert, Candries W., Tilmans R., 2003)

Pro organizaci je znalostním pracovníkem člověk disponující takovou znalostí, kterou má málokterý pracovník. Znalostním pracovníkem může být jak počítačový odborník či automechanik, tak i prodavačka. Znalosti, které tito pracovníci mají, jsou velice důležité a firma je těžko získává. V mnoha případech totiž ani sami lidé netuší, že právě oni jsou znalostními pracovníky. Jejich znalosti jim přijdou běžné, stejné jako mají ostatní zaměstnanci, ačkoli tomu tak vůbec není. Pro ostatní pracovníky je potom těžké snažit se znalostním pracovníkům vyrovnat a osvojit si tyto specifické znalosti.

3.4.2 Strukturální kapitál

Strukturální kapitál přispívá k vybudování infrastruktury pracovních způsobilostí pracovníků, které jsou nezbytné pro rozšíření objemu a zvýšení úrovně lidského kapitálu ve vnitřním prostředí organizace. Rozumí se jím institucionalizované znalosti, které organizace skutečně vlastní, a které v ní na konci pracovního dne zůstanou. Tvoří je síť mezilidských vztahů, sociální síť a komunikační systémy či komunikační sítě, umožňující výměnu a sdílení znalostí a také společné řešení problémů při každodenním fungování organizace i jejího strategického rozvoje. Zahrnuje kulturu, organizační postupy, procedury, systémy a databáze, tj. informace, formalizované znalosti uložené v počítačových databázích, know-how zachycené v podobě organizačních a procesních uspořádání, znalosti řešení problémů, akumulované zkušenosti organizace, které jsou nějak uchované a užívané při běžném provozu i rozvoji organizace. Sledovat výkonnost organizačního kapitálu lze pomocí ukazatelů např. počtu patentů a individuálních počítačových spojení s databází, nákladů na informační systém, počtu zavedených nových produktů, poměr nově generovaných myšlenek k zavedeným novým myšlenkám (Egoryčev, 2004).

Strukturální kapitál se dělí na tři základní kategorie - duševní vlastnictví, podniková kultura a podnikové procesy (Dvořáková, 2007).

Podniková kultura je důležitá pro dosažení podnikových cílů. Určuje rámec pro rozhodování a systém hodnot organizace. Pracovníkům dává podmínky pro popsání různých procesů a napomáhá v realizování individuálních a kolektivních činností. Podnikové procesy tvoří sdílené znalosti firmy. Do této kategorie spadají vnitřní postupy práce, které mohou být neformální a formální. Příklady formálního postupu práce jsou normy, normativy a různé instrukce. Do neformálních se zařazuje porozumění organizačnímu chování a vývoji pracovních činností (Dvořáková, 2007).

Duševní vlastnictví lze pochopit jako majetek ve formě nehmotných zdrojů a jejich ochranu. V současném tržně konkurenčním prostředí je významným prvkem a v budoucnu bude mnohem více závazným. Duševní (intelektuální) vlastnictví se skládá z autorských práv, patentů, ochranných známek, obchodních značek a databáze společnosti. Je reprezentantem nástrojů, pomocí kterých se firma na trhu odlišuje od ostatních firem.

3.4.3 Relační kapitál

Relační kapitál představuje vnitřní a vnější vztahy. Jde o vztahy se zákazníky, dodavateli, odběrateli a partnery. Budováním pevných vazeb se firma snaží efektivněji dosáhnout svých cílů a implementace strategií.

Relační kapitál je tvořen znalostmi, které jsou odvozeny ze sítě vztahů uvnitř organizace i mimo ni, tzn. vztahy se zákazníky, dodavateli nebo partnery. Je to způsob rozvíjení znalostí prostřednictvím interakce a vzájemného působení mezi lidmi v rámci sítě vztahů, norem, závazků a očekávání, jež umožňují vzájemně efektivněji pracovat. Jedná se o image organizace, loajalitu a spokojenost zákazníků, vztahy s odběrateli, obchodní vliv, schopnosti vyjednávání s finančními institucemi aj. Příkladem ukazatelů relačního kapitálu mohou být např. věrnost značce, spokojenost zákazníků, růst objemu prodeje a vrácené produkty jako podíl z prodeje (Armstrong, 2007).

3.5 Měření intelektuálního kapitálu

Existují určité metodologické přístupy k měření a posuzování hodnoty intelektuálního kapitálu, ale společný přístup k tomu, co někteří odborníci považují za nejdokonalejší systém, stále neexistuje. Proto bude nejlepší v tomto případě pouze začít hodnotit

intelektuální kapitál a nečekat na dobu, až vědci a odborníci udělají standardní systém měření. Mnohem důležitější je pro organizaci pravidelně hodnotit svůj intelektuální majetek. Metodika takového hodnocení může být upřesněna po dosažení shody o společném přístupu k měření hodnoty intelektuálního kapitálu.

Je třeba poznamenat dva hlavní důvody, proč by měly organizace hodnotit svůj intelektuální majetek. V první řadě je důležité hodnocení identifikující komponenty znalostí, které jsou přítomné v organizaci a potřebují řízení a rozvoj. V tom spočívá význam hodnocení intelektuálního kapitálu, pokud jde o řešení vnitřních problémů. Za druhé, takové hodnocení určuje skutečnou hodnotu organizace, která může být prohlášena na trhu. Oba tyto faktory jsou důležité, jelikož získaný odhad poskytuje manažerům informace, které jsou zapotřebí k plánování svého dalšího rozvoje. Západní vědci dávají přednost druhému důvodu, což umožňuje zahrnout nehmotná aktiva do celkové hodnoty společnosti a dělá je dostupnými pro účetnictví. Skutečnou hodnotu organizace nelze řádně posoudit bez takových faktorů, jako jsou firemní kultura, přístup na trhy, počet kvalifikovaných pracovníků, povědomí o značce a konkurenční pozice.

Jak je uvedeno výše, je potřeba mít k dispozici hodnocení a měření intelektuálního kapitálu podniku, aby manažeři věděli, jaký duševní potenciál má organizace a co může přinést přidanou hodnotu.

Kompletní přehled metod pro měření IK je předložen Karlem-Erikem Sveiby (Sveiby, 2001). Erik Sveiby rozděluje 25 metod pro měření intelektuálního kapitálu, seskupených do čtyř kategorií:

- 1) Metody přímého měření intelektuálního kapitálu - Direct Intellectual Capital methods (DIC). Tato kategorie zahrnuje všechny metody, které jsou založeny na identifikaci a vyhodnocení jednotlivých aktiv v penězích nebo jednotlivých složek intelektuálního kapitálu. Po hodnocení jednotlivých složek intelektuálního kapitálu nebo jednotlivých aktiv se uvádí integrální hodnocení intelektuálního kapitálu. Jednotlivé složky nemusí být sečtené. Lze použít i složitější vzorce.
- 2) Metody tržní kapitalizace - Market Capitalization Methods (MCM). Vypočítá se rozdíl mezi tržní kapitalizací společnosti a vlastním kapitálem jejich akcionářů.

Získaná hodnota se považuje za hodnotu jejího intelektuálního kapitálu a nehmotných aktiv.

- 3) Metody rentability aktiv - Return on Assets Methods (ROA). To je poměr průměrného příjmu společnosti před zdaněním za určité období ke hmotnému majetku společnosti. Firemní ROA ve srovnání se stejným ukazatelem za celoodvětví. Pro výpočet průměrného dodatečného příjmu z intelektuálního kapitálu se získaný rozdíl vynásobí hmotným majetkem společnosti. Dále pomocí přímého diskontování výsledného cash flow je možné spočítat hodnotu intelektuálního kapitálu.
- 4) Metody bodování – Scorecard Methods (SC). Jsou to různé složky nehmotného majetku nebo intelektuálního kapitálu, které dostávají bodové hodnocení, z nichž se vypočítají indexy. Metody SC aplikace nevyžadují peněžní hodnocení intelektuálního kapitálu. Tyto metody jsou podobné metodám diagnostického informačního systému.

Je třeba poznamenat relativní blízkosti DIC a SC metod, stejně jako podobnost metod MCM a ROA. V prvních dvou případech pohyb vychází z identifikace jednotlivých složek intelektuálního kapitálu, v ostatních případech z integrálního účinku.

Metody jako ROA a MCM nabízející peněžní ocenění. Jsou užitečné při sloučení firem a v situacích prodeje podniků. Mohou být použité pro porovnání firem v rámci jednoho odvětví. Jsou také nezbytné pro ilustraci finanční hodnoty nehmotných aktiv. Jsou založené na zavedených účetních pravidlech, a tudíž se mohou snadno pohybovat mezi profesionálními účetními. Jejich nevýhodou je, že je nelze uplatnit v případě neziskových organizací, vnitřních odborů a organizací veřejného sektoru. To platí zejména pro MCM metody, které mohou být použité pouze pro veřejné podniky (Sveiby, 2001).

Výhodou SC metod a diagnostického informačního systému je uplatnění na všech úrovních organizace. Přijatá zpráva může být přesnější než finanční měření. Jsou velmi užitečné pro neziskové organizace a organizace ve veřejném sektoru, vnitřní odbory, životní prostředí a plnění sociálních cílů. Jejich nevýhodou jsou kontextové indikátory a také nastavení pro každou organizaci. Kromě toho jsou tyto metody nové a nejsou tak snadno přijaté veřejností a manažery, kteří jsou zvyklí posuzovat všechny procesy z finančního hlediska.

Integrované přístupy vytvářejí velké množství dat, které je mnohdy obtížné analyzovat a spojovat (Sveiby, 2001).

Dále je detailně popsáno několik dalších metod.

3.5.1 Metoda Total Value Creation

Tato metoda vznikla v CICA (Canadian Institute of Chartered Accountants), dává k dispozici finanční i nefinanční informace a může být použita jako doplnění finančně orientovaných zpráv. Jejím cílem je projevení činností, které vytvářejí v organizaci přidanou hodnotu (Truneček, 2004).

3.5.2 Accounting for Future (AFF)

Metoda Accounting for Future dělí aktiva na hmotná a nehmotná, na ty, které je možné získat ze vnějška a vytvořit v podniku. Aktiva se zúčtovávají podle očekávané hodnoty budoucího cash flow, a nikdy se to nedělá podle současné hodnoty. Tento přístup dovoluje nahradit současné finanční účetnictví, nedostatkem je to, že neposkytuje informace nefinančního charakteru (Truneček, 2004).

3.5.3 Tobinův ukazatel (q)

Tento ukazatel charakterizuje znalostní vyspělost organizace. Je definován poměrem:

$$q = \frac{\text{tržní hodnota}}{\text{účetní hodnota aktiv (náklady na nahrazení aktiva)}} \quad (4)$$

Jeho slabinou je měření tržní hodnoty, neboť tato hodnota může být uměle a spekulativně ovlivňována (vysoké hodnoty vykazují například softwarové firmy). To platí také o účetní hodnotě, která je ovlivňována účetními pravidly a je poměrně nízká. Dalším slabým článkem je tržní hodnota ukazující na budoucí potenciální zisky. Zatímco účetní hodnota vychází z nákladů vynaložených v minulosti (Business.center.cz).

Tržní hodnotu aktiv lze spočítat pomocí vzorce:

$$V_f = \frac{POI}{WACC}, \text{ kde} \quad (5)$$

Vf – běžná tržní hodnota akciové společnosti,

WACC (Weighted Average Cost of Capital) vyjadřuje vážený průměr nákladů na kapitál, ekonomická veličina představující průměrnou cenu (vyjádřenou v úrokové míře), kterou musí podnik platit za užití svého kapitálu. Vahami jsou podíly jednotlivých složek ve struktuře kapitálu podniku. Mezi základní složky patří vlastní kapitál (akcie aequity), obligace a jiné dlouhodobé cizí zdroje (Business.center.cz).

$$W = (1 - t) C_b W_b + C_e W_e + C_p W_p, \text{ kde} \quad (6)$$

C_e – požadovaná výnosnost obyčejných akcí,

C_p – požadovaná výnosnost prioritních akcí,

C_b – výnosnost cizího kapitálu,

W_b – specifická váha cizího kapitálu,

W_e – specifická váha obyčejných akcí,

W_p – specifická váha prioritních akcí,

t – míra daně z příjmů (Moluch.ru),

POI - celková finanční částka vynaložená na obsluhu cizího a vlastního kapitálu (čistý zisk po zdanění organizace bez úroků z úvěru).

3.5.4 Intelektuální potenciál přidané hodnoty (VAIC) Ante Publika

Tento model určuje účinnost použití tří typů zdrojů společnosti, a to přidané hodnoty fyzického kapitálu (CEE), přidané hodnoty lidského kapitálu (HCE) a přidané hodnoty strukturálního kapitálu (SCE). Ukazatel je reprezentován vzorcem 3. Čím větší je číslo, tím vyšší je odhadovaný potenciál firmy a její schopnost vytvářet přidanou hodnotu.

$$VAIC = CEE + HCE + SCE \quad (7)$$

$$CEE = VA / CE \quad (8)$$

$$HCE = VA / HC \quad (9)$$

$$SCE = SC / VA, \quad (10)$$

kde:

$$VA = R + DD + T + EC + D + A - \text{přidaná hodnota}, \quad (11)$$

R - nerozdělený zisk,

DD – dividendy,

T – daně,

EC - celkové náklady na zaměstnance,

D + A - odpisy a amortizace,

CE – účetní hodnota čistých aktiv podniku (hmotného majetku a finančního kapitálu), což je ukazatel hmotných zdrojů,

HC – mzdové náklady,

$$SC = VA - HC - \text{strukturální kapitál (Citeickm.pbworks.com)}. \quad (12)$$

3.5.5 Balanced Scorecard

R. Kaplan a D. Norton věří, že moderní účetnictví, které vzniklo před staletími k realizaci dlouhodobých transakcí mezi nezávislými osobami, musí uvažovat o perspektivách růstu společnosti, co nebere v úvahu účetní systém, který zkoumá pouze minulé události a výsledky, historické aspekty práce. Tito autoři změnili systém ukazatelů strategie společnosti v konečný seznam výsledků, který spolu s nefinančním blokem ukazatelů obsahuje i finanční blok. Autoři modelu Balanced Scorecard, jehož popis je poprvé publikován v roce 1992, se domnívají, že doplnění tradičních finančních ukazatelů systémem hodnocení perspektiv společnosti dělá celkový systém ukazatelů velmi vyrovnaným. V modelu jsou čtyři složky: finance, zákazníci, interní business-procesy, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. V tomto systému hrají velkou roli finance, k nimž by měly být propojeny kauzální vztahy všech ostatních ukazatelů, za předpokladu, že je kladen důraz spíše na dlouhodobé než krátkodobé finanční ukazatele. Je vidět, že výše uvedené složky jsou v podstatě již tradičními prvky intelektuálního kapitálu: zákazníci -

klientský kapitál, interní business-procesy - organizační kapitál, školení a rozvoj - lidský kapitál (Kaplan, Norton, 2002).

Metod Balanced Scorecard začíná spoluprací s vrcholovým managementem podniku, stanovením jeho vize a konkrétních strategických cílů. Podnik by si měl předem ujasnit, na jaké finanční ukazatele se zaměří při zpracování metodu, buď na růst obratu a trhu, nebo na vytváření cash flow a ziskovost. Zákaznická perspektiva by měla mít největší význam pro manažerský tým, manažeři by měli pečlivě vybírat zákaznické a tržní segmenty. Po definování finančních a zákaznických cílů se stanoví cíle a ukazatele v oblasti podnikových procesů. To se stává jedním z přínosů metody Balanced Scorecard. Existující procesy se zkoumají z pozice nákladovosti, jakosti a doby trvání cyklů. BSC se soustředí převážně na nejdůležitější procesy pro dosažení zvratu ve výkonnosti pro zákazníky a akcionáře. Po stanovení cílů v provozní oblasti se provádí plnění cílů organizační perspektivy. Důležité v této oblasti je to, že manažerský tým investuje do rekvalifikace zaměstnanců, informačních technologií, systémů a vyspělých organizačních postupu (Kaplan, Norton, 2004).

Finanční perspektiva

Finanční perspektiva vychází z měření ekonomických hodnot. Pod finančními cíli se rozumí ziskovost (např. ROE, ROA), růst prodeje, zvýšení obratu nebo udržení cash flow (Král, 2010).

Finanční cíle podniku se mohou lišit v různých fázích jeho životního cyklu. Ve fázi růstu výroby či služby mají velký růstový potenciál. K rozšíření výroby potřebuje podnik velké množství zdrojů. V této době mohou podniky dosahovat záporných peněžních toků. Ve fázi udržení se od podniku očekává velká návratnost kapitálu a zvýšení podílu podniku na trhu. Nejčastějšími cíli v této fázi jsou zvýšení přidané hodnoty a návratnosti investic. Ve fázi zralosti podniky chtějí sklízet plody investic. Podniky se snaží udržovat na maximální úrovni přítok hotovosti. Nevytváří se nic nového, neprovádějí se velké investice (Kaplan, Norton, 2002).

Zákaznická perspektiva

Zákaznická perspektiva se umožňuje manažerům zaměřit na konkrétního zákazníka, tím zajistí vysokou budoucí finanční návratnost. Balanced Scorecard by měl segmentovat zákazníky pro lepší pochopení jejich potřeb. Zákaznická perspektiva by se měla zabývat získáváním nových zákazníků, udržením stálých zákazníků, uspokojením jejich požadavků a tržním podílem (Norton, Kaplan, 2002).

Provozní perspektiva

Provozní perspektiva jak rychle, kvalitně a s jakými náklady je podnik schopen zajišťovat své činnosti a procesy. Ukazatele v oblasti podnikových procesů se zabývají přístupy, které mají největší vliv na dosažení finančních cílů (Kráal, 2010).

Rozdílem mezi tradičními metody měření výkonnosti podniku a Balanced Scorecardem je to, že Balanced Scorecard odhaluje nové procesy, pokud tradiční metody zlepšují již existující. Dalším rozdílem je to, že Balanced Scorecard zařazuje inovační procesy, tradiční metody zlepšují pouze operace vytvářející hodnoty krátkodobě (Norton, Kaplan, 2002).

V rámci inovačního procesu se podnik zabývá nově se objevující nebo skryté potřebě zákazníků a na základě této analýzy následně předělává výrobek nebo službu tak, aby těmto potřebám co nejpřesněji odpovídaly. Provozní proces nastupuje tehdy, jsou-li existující výrobky a služby již vytvořeny a dodány zákazníkům (Norton, Kaplan, 2004).

Organizační perspektiva

Cíle organizační perspektivy slouží k rozvoji infrastruktury, která je nezbytná pro realizaci strategie. Za zdroje v rámci této perspektivy jsou považováni zaměstnanci, informace, inovace, znalosti (Horváth & Partners.com).

Cílemi jsou: investice do rekvalifikace zaměstnanců, zdokonalování podnikových procesů, zlepšení informačních technologií. Většina podniku používá tři skupiny zaměstnaneckých cílů: spokojenost zaměstnanců, jejich udržení a produktivita. Dále sledují cíle v oblasti informačních technologií: aktualizace IT, školení zaměstnanců v oblasti IT (Norton, Kaplan, 2002).

Po stanovení cílů a ukazatelů každé perspektivy se provádí technická implementace Metodu Balanced Scorecard. V této fázi jsou přijaté vize, strategie, klíčové faktory úspěchu a ukazatele, jsou převedené do vlastního BSC systému. Jednotlivé kroky této fáze zahrnují instalaci informačních systémů, školení, tvorbu skórovacích karet, nastavení cílů a hodnot ukazatelů.

3.6 Fáze měření intelektuálního kapitálu

Jsou tři fáze měření intelektuálního kapitálu:

- vymezení složek intelektuálního kapitálu,
- stanovení ukazatelů intelektuálního kapitálu,
- vytvoření zprávy o intelektuálním kapitálu.

Tabulka č. 2 zobrazuje hlavní fáze měření a oceňování intelektuálního kapitálu, pomocí nichž si může organizace samostatně zvolit klasifikaci a ukazatele, které jsou pro ni nezbytné.

Tabulka č. 2: Schéma měření intelektuálního kapitálu podniku

<p>1. Fáze Vymezení složek intelektuálního kapitálu</p>	<p>Stanoví se klasifikace prvků intelektuálního kapitálu organizace v souladu s viděním její budoucnosti.</p>
<p>2. Fáze Stanovení ukazatelů intelektuálního kapitálu</p>	<p>Provádí se výběr ukazatelů, které odrážejí strategii organizace.</p>
<p>3. Fáze Vytvoření zprávy o intelektuálním kapitálu</p>	<p>Výsledky měření intelektuálního kapitálu jsou k dispozici v podobě zprávy, která odráží současnou situaci.</p>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

První fáze zahrnuje definici pojmu intelektuálního kapitálu a klasifikaci jeho prvků. V této klasifikaci jsou aktiva organizace rozdělena do skupin týkajících se fyzického, finančního a intelektuálního kapitálu. Taková klasifikace umožňuje vyloučit některá aktiva z intelektuálního kapitálu, a tak alespoň identifikovat ty, které nepatří k intelektuálnímu kapitálu. Konkrétní způsob klasifikace aktiv závisí na zprávě o intelektuálním kapitálu sdílené autory. Je důležité, aby klasifikace i jazyk určený k posouzení intelektuálního kapitálu, byly pochopitelné a splňovaly potřeby uživatelů výkazů intelektuálního kapitálu. Hlavní podmínkou tohoto systému je nekomplikovat úkol (Leont'ev, 2008).

Ve druhé fázi jsou zpravidla navrhované ukazatele více než dostačující. Za předpokladu, že jsou vybrané lidmi zapojenými v oblastech, ve kterých se bude provádět měření a lidmi, kteří toto měření budou provádět. Definice ukazatelů je nezbytná pro určení hodnoty nehmotných aktiv organizace. V této fázi je nutné stanovit metody měření intelektuálního kapitálu a posoudit jeho hodnotu. Existuje celá řada metod hodnocení intelektuálního kapitálu, která splňují cíle podniku. Je však nepřijatelné přijímat tyto metody samostatně, neboť existují značné rozdíly v domácích a zahraničních činnostech organizací. Proto je důležité si zvolit takové ukazatele, které budou odrážet cíle a úkoly organizace (Leont'ev, 2008).

Mezi důležité fáze patří poslední ze tří uvedených fází. Probíhá zde tvorba výkazů. Není však nutné se snažit o ideální podobu zprávy o intelektuálním kapitálu. Je potřeba, aby podoba zprávy odrážela ukazatele a trendy, které mají v daném období zásadní význam pro společnost a také, aby umožnila porovnat dosažené výsledky se stanovenými cíli (Leont'ev, 2008).

To znamená, že měření a hodnocení intelektuálního kapitálu je relativně nový směr, ve kterém ještě nejsou zpracovány standardy. Nicméně, podceňování intelektuálních zdrojů a jejich neefektivní využití nedovolí organizaci zaujmout vedoucí pozici na trhu a využít plně svůj intelektuální potenciál. Proto si oceňování intelektuálního kapitálu a provádění jeho měření zaslouží více pozornosti jak ze strany společnosti, tak i ze strany státu.

3.7 Vykazování intelektuálního kapitálu

Výkaz intelektuálního kapitálu je důležitým dokumentem, ve kterém by měla společnost odrážet intelektuální zdroje. Ve výkazu se obvykle zahrnují informace o událostech, které společnost provádí s cílem rozvoje jejího nehmotného majetku a aktivit prováděných firmou. Výkaz má za úkol propojit všechny složky intelektuálního kapitálu. Součástí je také vykazování informací o rozvoji intelektuálních zdrojů spojených s cíli společnosti. Výkaz by měl obsahovat níže uvedené údaje (Moliakov D.S., Šochin E.I., 2004):

- vize společnosti s identifikovanými cíli,
- potřebné nehmotné zdroje pro dosažení těchto cílů,
- seznam nehmotných zdrojů a popsání aktivit prováděných pro přidání hodnoty těmto zdrojům,
- souhrn ukazatelů měření nehmotného majetku, které by pomohly externím stranám získat informace o očekávaných výnosech a rizicích o budoucím vývoji intelektuálního kapitálu společnosti.

Dalším krokem pro vytváření systému ukazatelů měření intelektuálního kapitálu je sběr potřebných dat. Mezi základní zdroje pro sběr dat patří účetní dokumenty, ankety, interní doklady a externí zdroje (Moliakov D.S., Šochin E.I., 2004).

Z dotazování společností provádějících vykazování intelektuálního kapitálu bylo zjištěno, že mezi hlavní cíle výkazů patří:

- zlepšení konkurenční pozice na trhu,
- růst zásadnosti intelektuálního kapitálu,
- zlepšení image firmy,
- snížení fluktuace pracovníků,
- zvýšení pracovní etiky a morálky,
- růst investic,
- získání informací o faktorech podporujících rozvoj společnosti.

Do výkazů lidského kapitálu je možné zahrnout:

- náklady spojené s tréninkem a rozvojem zaměstnanců ve vztahu k celkovým mzdám,
- náklady spojené s fluktuací pracovníků, tzn. náklady na přijetí a vzdělávání nových zaměstnanců,
- náklady spojené s přijetím nových pracovníků vyjádřené v procentech oproti minulému roku (Kozyrev A.N., Makarov V. L., 2003).

Strukturální kapitál zahrnuje:

- kvalitu rozhodování a plánování určených množstvím nedodržených položek v rozvaze,
- znalosti informačních systémů zaměstnanci, přesností poskytnuté informace,
- čas, potřebný pro získání informací k řízení podnikových činností (Egoryčev D.N., Lukičeva L.I., 2004).

Zákaznický kapitál zahrnuje:

- množství spokojených zákazníků, vypočtené podílem spokojených zákazníků na celkovém počtu zákazníků,
- fluktuaci zaměstnanců, vypočtenou podílem pracovníků, kteří ukončili pracovní poměr, a celkového množství zaměstnanců v podniku,
- kvalitu produkce a služeb,
- opakované objednávky (procentuální vyjádření stálých zákazníků z celkového počtu zákazníků podniku) (Egoryčev D.N., Lukičeva L.I., 2004).

4 Charakteristika zvoleného subjektu

4.1 Historie společnosti a předmět podnikání

Začátek Yelabužské automobilky byl položen 20. září 1984 společně s přijetím rozhodnutí o výstavbě závodu na výrobu traktorů a motorů ve městě Yelabuga.

První krychlový metr betonu Kamské továrny byl položen 12. října 1984. V roce 1988 se vláda SSSR (Svaz sovětských socialistických republik) rozhodla o změně zaměření Yelabužské traktorové továrny na výrobu automobilů.

Společnost se specializuje na výrobu automobilových strojů a zařízení pro ropný a plynárenský průmysl. Společnost je členem Svazu ropného a plynového zařízení v Rusku. Kromě výše uvedeného vyrábí společnost i komponenty a části pro automobily KAMAZ, GAZ, VAZ, ZIL a URALAZ. Také produkuje nestandardní vybavení a nářadí pro strojírenské podniky, je členem Sdružení výrobců automobilových dílů Ruska NAPAК. Další aktivitou je výroba známých značek kolových traktorů BELARUS ve spolupráci s Minským traktorovým závodem a výrobou speciálních zařízení. Společnost ELAZ má efektivní systém plánování rozpočtu, který poskytuje vyvážený rozvoj firmy. V roce 2007 v kategorii Lídři ekonomického rozvoje Rusko obdrželo titul „*Nejlepší daňový poplatník*“ (Elaz.ru).

Akciová společnost ELAZ věnuje velkou pozornost zvýšení kvality výrobků. Společnost je certifikována dle normy ISO 9001.

Základní kapitál společnosti je 1,29 miliónu rublů a je rozdělen na 129 tisíc kmenových akcií o jmenovité hodnotě 10 rublů na akci. Počet akcionářů je 1 (ELAZ Capital a.s.).

4.2 Organizační struktura společnosti

Tabulka č. 3: Organizační struktura společnosti ELAZ

Oblast generalního ředitele společnosti	Technický vývoj	Oblast ekonomie	Prodej a marketing	Výroba a logistika	Řízení lidských zdrojů
Podniková komunikace	Vývoj automobilových dílů	Nákup automobilových dílů a komponentů	Řízení prodeje	Řízení výroby	Plánování lidských zdrojů
Interní audit	Vývoj podvozku a agregátů	Právní záležitosti	Marketing	Výstavba a provozní technika	Rozvoj lidských zdrojů
Optimalizace výrobních nákladů	Product Management	Informační systémy	Servisní služby	Výroba nářadí	Služby pro lidské zdroje
Hlavní sekretariát společnosti	Vývoj Električka/ Elektronika a servis	Účetnictví	Prodej příslušenství	Logistika	Vztahy s veřejnými institucemi
Řízení kvality	Technické vedení projektů			Průmyslové inženýrství	
	Design				
	Plánování a koordinace				

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Ve společnosti ELAZ je 6 hlavních funkčních oblastí: oblast generálního ředitele, technický vývoj, oblast ekonomie, prodej a marketing, výroba a logistika, řízení lidských zdrojů. Provozními procesy v každé oblasti se zabývá několik oddělení.

4.3 Analýza finanční činnosti společnosti

4.3.1 Příjmy a zisk z prodeje

V roce 2013 příjmy poklesly o 10% oproti roku 2012. Provozní zisk klesl o 12% oproti roku 2012. Hlavním důvodem tohoto poklesu je tvrdá cenová konkurence na trhu. Avšak přítomnost pozitivního výsledku hospodaření v podmínkách nelítostné cenové konkurence na trhu ukazuje na skutečnost, že společnost provádí systematickou práci na úsporu nákladů.

Tabulka č. 4: Příjmy a zisk z prodeje

Ukazatel	V tis. rublů	
	Ke dni 31. prosince 2012	Ke dni 31. prosince 2013
Zisk z prodeje	171 791	151238
Celkové náklady	3 748212	3374231
Příjmy	3920003	3 525469

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

4.3.2 Aktiva společnosti

Majetek organizace se v roce 2013 zvýšil o 5,7%, což je pozitivní trend. V majetku organizace dominují oběžná aktiva, která tvoří majetek společnosti z 60,7%. Za rok 2013 se objem oběžných aktiv zvýšil o 11,6%.

Tabulka č. 5: Aktiva společnosti

Ukazatel	V tis. rublů	
	Ke dni 31. prosince 2012	Ke dni 31. prosince 2013
Dlouhodobý majetek	972 380	950 086
Oběžná aktiva:	1 313 945	1 465 967
Vlastní aktiva	679 926	727 309
Cizí aktiva	634 019	738 658
Celkem majetek	2 286 325	2 416 053

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

4.3.3 Pohledávky a závazky

V roce 2013 vzrostlo saldo organizace o 210 036 rublů., což je pozitivní trend, protože rovnováha je debetní (54 701 rublů) a vyvážená (poměr -0,92). Závazky se snížily o 8%, pohledávky se zvýšily o 57,8%, což je způsobeno zvýšením finanční stability.

Tabulka č. 6: Pohledávky a závazky

Ukazatel	V tis. rublů	
	Ke dni 31. prosince 2012	Ke dni 31. prosince 2013
Pohledávky	447 082	705 414
Závazky	602 417	650 713
Celkové saldo	-155 335	+ 54 701
Poměr pohledávek k závazkům	0,742	1,084

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

4.3.4 Finanční stabilita (vlastní zdroje)

V roce 2013 se koeficient samofinancování snížil o 0,02. Snížení není velké a nemá vážný dopad na celý aktuální pozitivní trend. Podíl pracovního kapitálu je tvořen z vlastních zdrojů a prakticky zůstal na úrovni roku 2012. Na konci účetního období koeficient samofinancování činí 0,50. To je vyšší nežstandardní hodnota o 0,40.

Tabulka č. 7: Ukazatele finanční stability

Ukazatel	Ke dni 31. prosince 2012	Ke dni 31. prosince 2013
Vlastní oběžná aktiva, tis. rub.	679 926	727 309
Oběžná aktiva, tis. rub.	1 313 945	1 465 967
Koeficient samofinancování	0,52	0,50
Normativní hodnota	0,10	0,10

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

4.3.5 Běžná likvidita

V roce 2013 se hodnota běžné likvidity snížila o 0,10 (10,3 %). Toto snížení by nemělo mít vážný dopad na současný pozitivní trend. Na konci tohoto období byla hodnota koeficientu 2,04, to je vyšší o 0,04 než standardní hodnota, což má pozitivní vliv na finanční situaci společnosti.

Tabulka č. 8: Koeficient běžné likvidity

Ukazatel	Ke dni 31. prosince 2012	Ke dni 31. prosince 2013
Likvidní oběžná aktiva, tis. rub.	1 292 789	1 439 688
Krátkodobé závazky, tis. rub.	602 480	704 945
Koeficient běžné likvidity	2,14	2,04
Normativní hodnota	2	2

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

4.3.6 Obchodní činnost (obrat kapitálu)

V roce 2013 se koeficient obchodní činnosti zvýšil o 0,09 (7%), což vyjadřuje pozitivní trend, i když poklesly tržby připadající na 1 USD. Finanční prostředky investované do činnosti firmy vzrostly o 9%.

Tabulka č. 9: Koeficient obratu kapitálu

Ukazatel	Ke dni 31. prosince 2012	Ke dni 31. prosince 2013
Zisk z prodeje, tis. rub.	3 920 003	3 920 003
Majetek na zač. roku, tis. rub.	3 291 764	2 286 325
Majetek na konci roku, tis. rub.	2 286 325	2 416 053
Průměrný majetek, tis. rub.	2 789 045	2 351 189
Koeficient obratu kapitálu	1,41	1,50
Normativní hodnota	2,40	2,40

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

4.3.7 Rentabilita vlastního kapitálu

V roce 2013 se rentabilita vlastního kapitálu v absolutním vyjádření snížila o 0,9% (pokles zisku o 10%, zvýšení základního kapitálu o 2,5%). Snížení není významné a nemá závažný dopad na současný pozitivní trend z hlediska čistého zisku připadajícího na 1 USD. Vlastní kapitál společnosti se za období zvýšil o 2,5%.

Tabulka č. 10: Rentabilita vlastního kapitálu

Ukazatel v tis. rub.	Ke dni 31. prosince 2012	Ke dni 31. prosince 2013
Čistý zisk	117 228	105 089
Vlastní kapitál na začátku roku	1 597 004	1 652 306
Vlastní kapitál na konci roku	1 652 306	1 677 395
Průměrný vlastní kapitál	1 624 655	1 664 850
Ukazatel v %		
Rentabilita vlastního kapitálu	7,2	6,3
Normativní hodnota	20	20

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

4.3.8 Rentabilita tržeb

V roce 2013 se rentabilita tržeb snížila o 0,1%, což je malý pokles a nemá vážný dopad na současný pozitivní trend. Zisk z prodeje připadající na 1 USD se udržuje na úrovni roku 2012. Na konci účetního období činil koeficient výnosu z prodeje 4,5%, to je vyšší než standardní hodnota o 3,4%, což má pozitivní vliv na finanční situaci společnosti.

Tabulka č. 11: Rentabilita tržeb

Ukazatel	Ke dni 31. prosince 2012	Ke dni 31. prosince 2013
Zisk z prodeje, tis. rub.	171 791	151 238
Náklady, tis. rub.	3 748 212	3 374 231
Rentabilita tržeb, %	4,6	4,5
Normativní hodnota %	1,1	1,1

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

4.3.9 Konečné hodnocení finanční situace podniku

Závěr: V roce 2013 při celkovém hodnocení finanční situace podniku, poklesl koeficient o 0,05. Na konci účetního období je finanční situace společnosti stabilní a má nadstandardní celkový stav.

Tabulka č. 12: Konečné hodnocení finanční situace podniku

Ukazatel	Ke dni 31. prosince 2012	Ke dni 31. prosince 2013
Koeficient samofinancování	0,52	0,50
Koeficient běžné likvidity	2,14	2,04
Koeficient obratu kapitálu	1,41	1,50
Koeficient rentability vlastního kapitálu	0,072	0,063
Koeficient rentability tržeb	0.046	0.045
Konečné hodnocení finanční situace podniku	1,45	1,40
Normativní hodnota	1	1

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Analýza absolutních ukazatelů ukazuje, že se finanční situace společnosti zlepšila díky zvýšení majetku, snížení nerovnováhy závazků a pohledávek a zvýšení koeficientu podnikatelské činnosti.

5 Vlastní zpracování

5.1 Intelektuální kapitál společnosti

5.1.1 Lidský kapitál

V této kapitole jsou popsány metody zvyšování lidského kapitálu akciové společnosti ELAZ pomocí školení zaměstnanců a snížení fluktuace.

Průměrný počet zaměstnanců za rok 2013 činil 1538 osob, což je o 208 osob méně než v roce 2012.

Cílem společnosti je vychovávat, motivovat a vzdělávat potenciální zaměstnance.

V roce 2013 společnost pokračovala ve své práci s cílem zlepšit dovednosti pracovníků prostřednictvím podnikového vzdělávání, povinného vzdělávání, účasti na seminářích a školeních. Celkem v této oblasti bylo proškoleny 481 lidí (z toho 125 manažerů a 356 odborníků a ostatních zaměstnanců). Škoda byla vyčíslena na 896 698 rublů (výroční správa společnosti, 2013).

Společnost provádí systematickou práci se školami v Yelabuze, polytechnickou akademií a technickou univerzitou, se kterými podepsala smlouvy. Každému studentovi je přidělen poradce, který hodnotí jeho práci. V roce 2013 se zúčastnilo stáže 40 studentů z polytechnické akademie a 56 studentů z technické univerzity.

Před několika lety společnost spustila grantový program, který umožňuje získat stipendium těm nejlepším studentům. V rámci tohoto programu studenti technické univerzity zpracovávají projekty ke zlepšení stávající situace v závodě. Každoročně se vyhlašuje soutěž. Ze všech zúčastněných se následně vyberou nejlepší nápady a poskytují se granty pro jejich realizaci. Studenti, kteří obdrží grant, mohou být následně zaměstnáni v podniku (Elaz.ru).

Společnost uskutečňuje odborné vzdělávací kurzy, jako je např. studium cizích jazyků, kurzy autoškoly, psychologické kurzy atd.

Společnost ELAZ nabízí studentům vysokých škol možnost praxe. Praxe trvá 2-3 měsíce. Podmínkou propříjetí studentů je znalost MS Office a alespoň jednoho světového jazyka na

základní úrovni. Za účast na podnikových aktivitách dostávají studenti odměnu v rozsahu 80 – 100 rublů za hodinu. V praxi studenti získávají nové znalosti a zkušenosti. Společnost jim poskytuje interní materiály pro zpracování diplomových prací na téma týkající se výroby automobilů. Velkým přínosem pro studenty je i určitá výhoda při výběrovém řízení.

Stáže jsou zaměřeny na oblasti ekonomiky a řízení podniku, financí, účetnictví, logistiky, techniky, informační technologie a strojírenství.

V podmínkách současné krize automobilového průmyslu v Rusku se společnost snaží o záchranu stability vývoje a snaží se udržet zaměstnanost kmenového personálu na loňské úrovni. Při snižování nebo zvyšování výroby produkce společnost používá flexibilní pracovní dobu s využitím neodpracovaných hodin. V případě snížení úrovně výroby produkce je pracovní týden pouze čtyřdenní. Pokud dochází ke zvýšení úrovně výroby, může pracovník využít neodpracované hodiny. Při snižování produkce se také využívá dovolená. V případě, kdy nejsou všichni pracovníci potřební, mohou si někteří z nich vzít dovolenou.

U výrobců automobilových dílů a přístrojů byly v Rusku v roce 2013 porovnány průměrné mzdy. Z výzkumu vyplývá, že společnost nedosahovala nejvyšších průměrných mezd v odvětví. To však bylo způsobeno tím, že se nachází v malém městě.

Průměrná mzda v roce 2013 činí 24007 rublů. Tempo růstu mezd v roce 2012 bylo 120%. Průměrné mzdy v sledovaném roce vzrostly o 3975 rublů oproti roku 2012 (Výroční správa, 2013).

Společnost ELAZ nabízí pracovníkům řadu zaměstnaneckých bonusů. Zaměstnanci mají týden dovolené navíc, mohou si vypůjčit společenské či rekreační zařízení bez poplatků a také získat příspěvek na rekreaci. Sociální balíček ELAZu zahrnuje: peněžní náhrady za obědy, finanční podporu, jednorázové motivační platby, zajištění odvozu pracovníků do místa výkonu práce a zpět. Zaměstnanci společnosti mají k dispozici také služební telefony, které mohou využívat i pro soukromé účely. ELAZ nabízí finanční benefity, jako je např. příspěvek na penzijní připojištění, materiální pomoc při narození dítěte a možnost umístit děti v jeslích zdarma. Pracovníci, s více než 30-ti letou praxí, mohou využívat další sociální peněžní výpomoc (E-disclosure.ru).

5.1.2 Strukturální kapitál

V této kapitole je popsána podniková kultura, informační systémy společnosti a podnikové procesy.

Společnost ELAZ používá velké množství informačních systémů, softwarové systémy, které slouží k řízení výroby, dopravy, práci s informacemi, účetnictví a také k podpoře klientského servisu.

Další technická opatření se používá pro zajištění bezpečnosti mezi, které patří antivirová ochrana a zabezpečení přístupu k internetu.

Aktivní rozvoj moderních podniků vyžaduje účinné nástroje papírování a interakci dokumentů, které kombinují všechny obchodní procesy jednotného informačního prostředí. Za účelem zlepšení interakce zaměstnanců a optimalizace práce s dokumenty společnost ELAZ rozhodla o automatizaci klíčových obchodních procesů pomocí elektronického systému papírování. Při přezkoumání systémů byl vybrán systém elektronického papírování a interakce zaměstnanců DIRECTUM (Bitrix-newsite.p3s.ru).

Zahájila se druhá fáze realizace systému DIRECTUM. Do elektronické podoby, v důsledku zavedení automatizace papírování vedení závodu, budou převedeny procesy registrace příchozí a odchozí korespondence, vedení nomenklatury dílů, registrace i tvorba knih, vyjednávání a provádění smluv (Bitrix-newsite.p3s.ru).

V počáteční fázi byla automatizovaná kontrola plnění úkolů a příkazů, která výrazně zvyšuje účinnost doručení úkolů konečným vykonavatelům. Také byl vyvinut nástroj kontroly nad jejich provedením.

ELAZ vyrábí speciální stroje pro ropný a plynárenský průmysl, a to především nákladní automobily, traktory a různé další komponenty. Výroba různých výrobků pro několik průmyslových odvětví má dvě strany mince. Na jedné straně je to široké pokrytí trhu, které vyplývá z širší výrobního portfolia a na druhé straně je komplikace organizace plynoucí z řízení výroby několika typů výrobků na jednom výrobním zařízení.

V takové situaci bylo velmi obtížné provádět řízení výroby ručně. Pro společnost bylo nezbytné přijmout výkonný informační systém pro podporu řízení výroby. Kromě toho, v

nejbližší budoucnosti podnik plánoval dvojnásobné zvýšení výrobní produkce. Tento cíl nemohl být dosažen bez počítačového systému.

Byly důležité nejen rychlé přechody mezi produkty, ale i zefektivnění všech podnikových procesů s cílem zvýšit efektivitu výroby závodu. To je důvod, proč byla volba provedena ve prospěch ERP MAX+ systému schopného obsáhnout výrobu, nákup, zásobení produkce a řízení dat. ICL-KME CS byl vybrán jako implementační partner. Hlavním kritériem pro výběr je rozsáhlá odbornost a bohaté zkušenosti při implementaci ERP v průmyslu (Bitrix-newsite.p3s.ru).

Počáteční změny byly provedeny s ohledem na řízení dat, budování jednotné inženýrské databáze, kde T-FLEX DOC byl použit jako zdroj. Je dobře známo, že ruční vstup dat z jednoho systému do druhého je náročný na pracovní sílu, náchylný k chybám a časově náročný. K překonání těchto složitostí byl vyvinut specifický program pro migraci dat do MAX+ Systému. Ověření a zajištění úplnosti a správnosti migrace dat byla jeho silnou stránkou. Pokud by mohlo dříve dojít k drobným chybám způsobených lidským faktorem v různých odděleních, tak v současné době je systém, který automaticky identifikuje chybějící údaje a potvrzuje zadané hodnoty.

Integrace MAX+ Systému s 1C účetnictvím umožnila efektivně vytvářet finanční výkazy vyplývající z včasného doručení požadovaných informací z výroby do ERP MAX+ a dále do 1C systému. ERP moduly, které disponují veškerými informacemi o zásobách, nákupu a prodeje byly úspěšně realizovány (Icl.ru).

Jednou ze zásadních aktivit umožňujících účast zaměstnanců v dosažení cílů společnosti je týmová spolupráce. Cíli týmové spolupráce jsou motivace a zodpovědnost zaměstnanců, vyšší kvalita a produktivita práce, snížení fluktuace, operativní řešení pracovních problémů v rámci týmu nebo mezi týmy a managementem společnosti. ELAZ má v současné době kolem 60 týmů, ve kterých je začleněno více než 1500 zaměstnanců (Elaz.ru).

ELAZ podporuje podávání inovačních návrhů. V roce 2013 bylo podáno více než 2 tisíce zlepšovacích návrhů vedoucích k úsporám ve výši 23 mil. rublů. Za podávání úspěšných návrhů, které vedly k úsporám společnosti, zaměstnanci dostali odměny (E-disclosure.ru). Podniková kultura slouží ke snížení konfliktů uvnitř společnosti, usnadňuje koordinaci, kontrolu a komunikaci mezi pracovníky společnosti. Následujícím cílem podnikové

kultury je rozvoj výkonnosti, k tomu slouží změna chování zaměstnanců, odstranění špatných návyků, účinná spolupráce, větší otevřenost a odvaha. V rámci podnikové kulturní hodnoty mají být sdíleny všemi pracovníky společnosti. Společnost ELAZ redukuje náklady pomocí vedení Lean Managementu. Jeho cílem je snížení časové náročnosti práce a synergických efektů. Lean Management způsobuje zavádění nových hodnot a zásad.

5.1.3 Relační kapitál

Od roku 2004 akciová společnost ELAZ začala vybírat dodavatele prostřednictvím tendrů. Na konci roku 2006 ELAZ aktivně začal používat postup pro výběr dodavatelů s využitím moderních informačních technologií. Od dubna 2007 společnost aktivně používá elektronickou platformu TenderPro (Moskva). Na této obchodní platformě ELAZ vybírá dodavatele kovů, pomocných materiálů, hardwaru, kancelářských potřeb a hospodářského materiálu. V roce 2013 se konalo 102 soutěže. Toto přišlo společnost na 123531 tis. rublů.

ELAZ aktivně používá jiné elektronické platformy pro propagaci a prodej výrobků:

"Sberbank-AST" s.r.o. – operátor ruské oficiální stránky www.zakupki.gov.ru,
"Jednotný elektronický trh" s.r.o.,

- 1) Elektronický trh ZAKAZRF.RU,
- 2) Elektronická obchodní platforma dopravních služeb (etp.rzd.ru).

V současné době je ELAZ členem a jedním ze zakladatelů NAPAК- Národní asociace výrobců automobilových komponentů a členem Svazu výrobců ropného a plynového zařízení.

Zákazníky společnosti jsou: Rosneft a.s, Tatneft a.s, Lukoil a.s, Rosagrolizing, Tatagrolizing.

Prodej automobilových dílů se provádí prostřednictvím autorizovaných obchodních zástupců. Zástupci jsou materiálně podporováni při vzniku pobočky, dále se jim poskytují podpory v marketingu. Zákaznické centrum nabízí možnosti konzultace s pracovníky společnosti prostřednictvím skypu, telefonu nebo e-mailu. V centru je možné získat informace o produktech, cenách, kontakty na servisní služby a obchodní partnery.

Zákaznické centrum rozesílá časopisy, noviny Věstník ELAZu, získává nové klienty, kontakty na zájemce o produktové katalogy společnosti.

ELAZ získává nové zákazníky a komunikuje se stálými zákazníky pomocí sociálních sítí a oficiálních webových stránek. Dobré jméno společnost snaží podporovat např. formou sponzoringu. ELAZ financuje řadu místních projektů, jako jsou různé sociální, kulturní a humanitní projekty. Společnost ELAZ poskytuje charitativní a sponzorskou pomoc Federaci lehké a těžké atletiky republiky Tatarstan, fondu "Oživení sportu", ženskému klášteru, dětskému domovu, ústřední nemocnici, vysokým školám číslo 9 a 10, městské části na provádění městských aktivit. Celková částka na charitativní činnost činila za rok 2013 1,6 mil. rublů (Elaz.ru).

5.2 Výsledky rozhovoru s ředitelem společnosti

Z rozhovoru s ředitelem společnosti byl zjištěn stav intelektuálního kapitálu v jednotlivých odděleních.

IT oddělení

Lidský kapitál: počet zaměstnanců v IT oddělení činil v roce 2013 22 osob. Z toho se 7 zúčastnilo kurzu povinného podnikového vzdělávání. Praxi v IT oddělení absolvovali 2 studenti technické univerzity. Průměrná mzda v roce 2013 se rovnala 21 105 rublů.

Strukturální kapitál: zaměstnanci se starají o správné použití systémů ERP MAX + a DIRECTUM. Na zlepšení stávajícího stavu ve společnosti bylo podáno 38 návrhů.

Relační kapitál: IT oddělení zajišťuje také správnost použití elektronické platformy TenderPro.

Osobní oddělení

Lidský kapitál: počet zaměstnanců v roce 2013 činil 28 osob. Z toho se 4 zaměstnanci zúčastnili kurzu povinného podnikového vzdělávání. Praxi v osobním oddělení absolvovali 3 studenty technické univerzity a 2 studenti polytechnické akademie. Průměrná mzda v roce 2013 činila 20598 rublů.

Strukturální kapitál: pracovníci tohoto oddělení používají MS Office, převážně MS Word a MS Excel, mají přístup k internetu a intranetu. Na zlepšení bylo podáno 13 návrhů, 9 z nich bylo uplatněno.

Relační kapitál: pracovníci osobního oddělení vyhledávají nové zaměstnance prostřednictvím sociálních sítí, médií a oficiálních webových stránek společnosti.

Účtárna

Lidský kapitál: počet zaměstnanců oddělení v roce 2013 činil 47 osob, z toho 21 se zúčastnilo kurzu povinného podnikového vzdělávání. Praxi v účtárně absolvovalo 8 studentů technické univerzity a 5 studentů polytechnické akademie. Průměrná mzda v roce 2013 činila 23 101 rublů.

Strukturální kapitál: Integrace MAX+ Systému s 1C účetnictvím umožnila efektivně vytvářet finanční výkazy vyplývající z včasného doručení požadovaných informací z výroby do ERP MAX+ a dále do 1C systému. Všichni účetní mají zkušenost s prací v 1C systému.

Relační kapitál: oddělení kalkuluje materiály získané od dodavatelů.

Ekonomicko-plánovací oddělení

Lidský kapitál: počet zaměstnanců oddělení v roce 2013 činil 52 osoby, z toho 17 zaměstnanců se zúčastnilo kurzu povinného podnikového vzdělávání. Praxi v EPO absolvovalo 6 studentů technické univerzity a 3 studenti polytechnické akademie. Průměrná mzda v roce 2013 činila 25 012 rublů.

Strukturální kapitál: EPO užívá systém DIRECTUM, spolupracuje s účtárnou, od které dostává všechny potřebné informace.

Relační kapitál: pomocí elektronické platformy TenderPro se EPO zabývá výběrem dodavatelů materiálů.

Výroba a servis

Lidský kapitál: počet zaměstnanců oddělení v roce 2013 činil 735 osob. Z toho 231 se zúčastnilo kurzu povinného podnikového vzdělávání. Praxi ve výrobě a servisu absolvovalo 17 studentů technické univerzity a 9 studentů polytechnické akademie. Průměrná mzda v roce 2013 činila 21 932 rublů.

Strukturální kapitál: oddělení užívá systém DIRECTUM, do něhož se zapisují data o výrobě určitého počtu jednotek produkce.

Relační kapitál: materiály a díly se z tenderů dostávají do oddělení výroby a tam se zpracovávají.

Oddělení odbytu

Lidský kapitál: počet zaměstnanců oddělení v roce 2013 činil 78 osob, z toho 14 osob se zúčastnilo kurzu povinného podnikového vzdělávání. Praxi v oddělení absolvovalo 9 studentů technické univerzity a 2 studenti polytechnické akademie. Průměrná mzda v roce 2013 činila 24 772 rublů.

Strukturální kapitál: o odbytu určitých jednotek produkce oddělení zadává data do systému DIRECTUM, pak oddělení účetnictví sjednocuje informace v systému ERP MAX+.

Relační kapitál: oddělení odbytu přímo pracuje s dodavateli a odběrateli prostřednictvím elektronických obchodních platforem.

Oddělení zásobení

Lidský kapitál: počet zaměstnanců oddělení v roce 2013 činil 65 osob. Z toho 27 se zúčastnilo kurzu povinného podnikového vzdělávání. Praxi v oddělení absolvovalo 7 studentů technické univerzity a 5 studentů polytechnické akademie. Průměrná mzda v roce 2013 činila 23342 rublů.

Strukturální kapitál: oddělení zásobení spolupracuje s účtárnou pomocí DIRECTUMu a ERPMAX+.

Relační kapitál: oddělení se zabývá požadavky dodavatelů a odběratelů.

5.3 Měření intelektuálního kapitálu společnosti

Měření intelektuálního kapitálu společnosti je prováděno pomocí několika metod.

5.3.1 Vypočítání Tobinova ukazatele.

Tabulka č. 13: Výpočet běžné tržní hodnoty společnosti ELAZ

Ukazatel	Vzorec	Výpočet podle účetnických dat	Hodnota
(1 - míra daně z příjmů)	(1-t)	1-0,2	0,8
Výnosnost cizího kapitálu	Čistý zisk	105089 tis.rub.	0,1423
	Cizí kapitál	738658 tis.rub.	
Specifická váha cizího kapitálu	Cizí kapitál	738658 tis. rub.	0,3057
	Celkový kapitál	2416053 tis.rub.	
Požadovaná výnosnost obyčejných akcí	Dividenda na 1 obyčejnou akci	0,62 rub.	0,062
	Tržní hodnota akce	10 rub.	
Specifická váha obyčejných akcí	Počet obyčejných akcí	98050141	0,76
	Celkový počet akcí	129013344	
Požadovaná výnosnost prioritních akcí	Dividenda na 1 prioritní akci	0,62	0,062
	Tržní hodnota akce	10 rub	
Specifická váha prioritních akcí	Počet prioritních akcí	30963203	0,24
	Celkový počet akcí	129013344	
WACC	Vzorec č.	$(0,8*0,1423*0,3057 + 0,062*0,76 + 0,062*0,24)$	0,0968
Běžná tržní hodnota aktiv společnosti	POI	105089	1 085
	WACC	0,0968	630,165 tis. rub.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Běžná tržní hodnota společnosti za rok 2013 činila 1085 630,165 tis. rublů. Tento údaj byl dvakrát nižší než účetní hodnota aktiv. To naznačuje, že účetní hodnota aktiv společnosti je nadhodnocená, a současná tržní hodnota je ovlivněna dvěma faktory, a to čistým ziskem a náklady na investování kapitálu.

Lze tedy konstatovat, že tento způsob stanovení běžné tržní hodnoty společnosti je poměrně časově náročný a vyžaduje výpočet celé řady dalších ukazatelů (např. ukazatelů měření tržní aktivity společnosti). Nicméně výsledky výpočtů umožňují získat určitou představu o tržní hodnotě akcií společnosti, jakož i veškerých jejích činnostech. Výsledky výpočtů ukázaly, že růst tržní hodnoty společnosti vyžaduje, aby ziskové rozpětí bylo co největší, a vážené průměrné náklady na kapitál co nejmenší. To lze provést především zlepšením výkonu účinností společnosti na trhu. Např. růstem tržních cen akcií společnosti o 11 rublů, může vést ke snížení WACC o 0,00563, a tedy i ke zvýšení tržní hodnoty společnosti o 67 074,96 tisíc rublů.

Tobinův ukazatel:

Aktiva celkem: 2 416 053 tis. rublů.

Čistý zisk: 105 089 tis. rublů.

Dividendy: 80000 tis. rublů.

Čistá aktiva: 1677 395 tis. rublů.

$q = 1085\ 630,165 \text{ tis. rublů} / 1677395 \text{ tis. rublů} = 0,64721,$

Normativní hodnota Tobinova ukazatele v hutním průmyslu je 0,85. Tobinův ukazatel společnosti ELAZ je nízký. Tržní hodnota společnosti je skoro o 230 000 tis. rublů nižší než by měla být, a zároveň lze vyvodit, že potenciální intelektuální kapitál je malý.

5.3.2 Intelektuální potenciál přidané hodnoty (VAIC).

Pomocí dat z bilance společnosti ELAZ je vypočten VAIC:

$VA = 364881 + 80000 + 77056 + 439251 - 21016 - 2486 = 937686$

$CEE = 937\ 686 / 1711\ 108 = 0,548;$

$$HCE = 937\,686 / 439\,251 = 2,135;$$

$$SCE = (937\,686 - 439\,251) / 937\,686 = 0,532;$$

$$VAIC = 0,548 + 2,135 + 0,532 = 3,215$$

Hodnota VAIC se pohybuje v rozmezí od 2 do 15, v daném případě je možné hovořit o nízké účinnosti lidského kapitálu.

Výhodou modelu je snadnost výpočtů a dostupnost dat. Nevýhodou je nedostatek zohlednění časového faktoru, který snižuje cenu intelektuálního kapitálu.

5.3.3 Balanced Scorecard

Lidský kapitál

Finanční hledisko hodnotí finanční situaci lidského kapitálu podniku. V rámci finanční perspektivy byly stanoveny tyto cíle: růst tržeb podniku v následujícím roce, zvýšení rentability vlastního kapitálu. Vzhledem k tomu, že v Rusku roste poptávka po automobilových dílech, je možné zvýšit výrobu produkce společnosti a tím zvýšit tržby. Předpokládané tempo růstu v roce 2015 je 120 %. Při prozkoumání rozvahy a ostatních účetních dokumentů společnosti bylo zjištěno, že existuje možnost navýšit ROE s 6,3 % na 8 %.

Tabulka č. 14: Finanční perspektiva v oblasti lidského kapitálu

Cíle	Ukazatelé	Hodnoty
Zvýšit tržby společnosti	Porovnání ročních obrátů	Předpokládaný růst – 10 % v roce 2015
Zvýšit rentabilitu vlastního kapitálu	ROE = čistý zisk / vlastní kapitál	Předpokládaný růst s 6,3 % na 8 % v roce 2015

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Zákaznické hledisko se zabývá mírou uspokojení potřeb zákazníků z pozice lidského kapitálu. Hlavními cíli zákaznické perspektivy jsou zlepšení image společnosti ELAZ a zvýšení spokojenosti zákazníků, kterou by společnost mohla sledovat pomocí využití dotazníku.

Tabulka č. 15: Zákaznická perspektiva v oblasti lidského kapitálu

Cíle	Ukazatelé	Hodnoty
Zvýšit spokojenost zákazníků	Počet spokojených zákazníků / všichni zákazníci	Zvýšit procento spokojených zákazníků z 83 % na 90 % v roce 2015
Zlepšit image společnosti ELAZ	Návštěvnost zákaznického centra	Zvýšit množství zákazníků centra o 10 % v roce 2015

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Provozní hledisko se zabývá otázkou, které procesy by měly být zlepšeny při řízení lidského kapitálu, aby bylo možné uspokojit zákazníky i akcionáře. Společnost ELAZ má v plánu otevřít 2 pobočky: jednu v Kazachstánu a druhou v Moskvě. Pro plánovanou expanzi by firma měla rozšířit řady svých administrativních a technických pracovníků a zaměřit se na kvalitu podprodejního servisu.

Tabulka č. 16: Provozní perspektiva v oblasti lidského kapitálu

Cíle	Ukazatelé	Hodnoty
Zvýšit počet poboček o 2 pobočky	Rozšíření řady administrativních a technických pracovníků	Přijetí dalších 58 zaměstnanců
Zvýšit kvalitu podprodejního servisu	Rozhovory s zákazníky o kvalitě servisu	Snižování počtu reklamací o 10 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Organizační hledisko řeší, jak dosáhnout vize podniku, jak reagovat na změny a zároveň se rozvíjet. S tím souvisí i rozvoj zaměstnanců, tím myslíme zvyšování jejich kvalifikace a růstu. I když ELAZ cílí především na domácí zákazníky, je nutné, aby zaměstnanci ovládali alespoň jeden cizí jazyk. Firma by mohla pro své zaměstnance pořádat semináře a

proškoloval je i v oblasti prodeje a přístupu k zákazníkům. Tyto vzdělávací semináře by měly být zakončeny výstupním testem, který zaměstnanec musí splnit na určitý počet bodů.

Další důležitou součástí je motivace zaměstnanců.

Tabulka č. 17: Organizační perspektiva v oblasti lidského kapitálu

Cíle	Ukazatelé	Hodnoty
Stimulovat rozvoj zaměstnanců	Školení a semináře	Osvojení alespoň jednoho cizího jazyka
Motivovat pracovníky	Doplňkové služby pro zaměstnance firmy	Založení rekreační místnosti

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Tabulka č. 18: Skórovací karta - Lidský kapitál

Hledisko	Cíle	Ukazatelé	Hodnoty
Finanční	Zvýšit tržby společnosti	Porovnání ročních obrátů	Předpokládaný růst – 10 % v roce 2015
	Zvýšit rentabilitu vlastního kapitálu	ROE = čistý zisk / vlastní kapitál	Předpokládaný růst s 6,3 % na 8 % v roce 2015
Zákaznické	Zvýšit spokojenost zákazníků	Počet spokojených zákazníků / všichni zákazníci	Zvýšit procento spokojených zákazníků z 83 % na 90 % v roce 2015
	Zlepšit image společnosti ElAZ	Návštěvnost zákaznického centra	Zvýšit množství zákazníků centra o 10 % v roce 2015
Provozní	Zvýšit počet poboček o 2 pobočky	Rozšíření řady administrativních a technických pracovníků	Přijetí dalších 58 zaměstnanců
	Zvýšit kvalitu podprodejního servisu	Rozhovory s zákazníky o kvalitě servisu	Snižování počtu reklamací o 10 %
Organizační	Stimulovat rozvoj zaměstnanců	Školení a semináře	Osvojení alespoň jednoho cizího jazyku
	Motivovat pracovníky	Doplňkové služby pro zaměstnance firmy	Založení rekreační místnosti

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Strukturální kapitál

Finanční hledisko hodnotí finanční situaci strukturálního kapitálu podniku. V rámci finanční perspektivy byly stanoveny tyto cíle: zvýšení rentability strukturálního kapitálu v následujícím roce, snížení provozních nákladů. Zvýšit rentabilitu strukturálního kapitálu je možné pomocí rozsáhlejšího využití systémů DIRECTUM a ERP MAX+, snížit provozní náklady je možné pomocí automatizace procesu.

Tabulka č. 19: Finanční perspektiva v oblasti strukturálního kapitálu

Cíle	Ukazatelé	Hodnoty
Zvýšit rentabilitu strukturálního kapitálu	Rentabilita strukturálního kapitálu = Čistý zisk / strukturální kapitál	0,1 – 0,12
Snižit provozní náklady	Výnosy podniku / náklady podniku	Snížení nákladů o 7 % v roce 2015

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Zákaznické hledisko se zabývá mírou uspokojení potřeb zákazníků z pozice strukturálního kapitálu. Hlavními cíli zákaznické perspektivy jsou zlepšit přístupnost webových stránek společnosti ELAZ a zvýšit kvalitu služeb, kterou bychom mohli dosáhnout pomocí použití moderních IT systémů a pomocí překladu webových stránek do anlického jazyka.

Tabulka č. 20: Zákaznická perspektiva v oblasti strukturálního kapitálu

Cíle	Ukazatelé	Hodnoty
Zlepšit přístupnost webových stránek	Překlad webových stránek do dalších světových jazyků	Překlad webových stránek do angličtiny, 200 rub/stránka
Zvýšit kvalitu služeb zákaznického centra	Využití moderních informačních technologií v zákaznickém centru	Nákup nových počítačů v rozměru 230 tis rublů

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Provozní hledisko se zabývá otázkou, které procesy by měly být zlepšeny, aby bylo možné uspokojit zákazníky i akcionáře, jaké informační systémy by společnost mohla používat a jak by společnost mohla zlepšit podnikovou kulturu. Hlavními cíli v oblasti perspektivy z hlediska strukturálního kapitálu jsou: zlepšení týmové spolupráce, zvýšení počtu inovačních návrhů, které by bylo možné sledovat pomocí většího počtu pracovních projektů.

Tabulka č. 21: Provozní perspektiva v oblasti strukturálního kapitálu

Cíle	Ukazatelé	Hodnoty
Zlepšit týmovou spolupráci	Množství týmových projektů	Zvýšení množství týmových projektů o 10 % ročně
Zvýšit výkonnost práce	Množství zlepšovacích návrhů	Zvýšení množství zlepšovacích návrhů na 3000 v roce 2015

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Organizační hledisko řeší, jak dosáhnout vize podniku a jak reagovat na změny a vyvíjet se. S tím souvisí i rozvoj zaměstnanců, tím je na mysli zvyšování jejich kvalifikace a růstu v IT oblasti. Vzhledem k tomu, že někteří administrativní pracovníci neumí pracovat v programech DIRECTUM a ERP MAX+, je nutné provést jejich školení. Pro dosažení vize podniku je nutné provádět aktivity zvyšující podnikovou kulturu.

Tabulka č. 22: Organizační perspektiva v oblasti strukturálního kapitálu

Cíle	Ukazatelé	Hodnoty
Rozvíjet zaměstnance	Školení a semináře	Osvojení programů DIRECTUM a ERP MAX + všemi administrativními pracovníky
Zlepšit podnikovou	Aktivity pro	Provádění 4 aktivit ročně

kulturu	personál	
----------------	----------	--

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Tabulka č. 23: Skórovací karta - Strukturální kapitál

Hledisko	Cíle	Ukazatelé	Hodnoty
Finanční	Zvýšit rentabilitu strukturálního kapitálu	Rentabilita strukturálního kapitálu = Čistý zisk / strukturální kapitál	0,1 – 0,12
	Snižit provozní náklady	Výnosy podniku / náklady podniku	Snižení nákladů o 7 % v roce 2015
Zákaznické	Zlepšit přístupnost webových stránek	Překlad stránek do dalších světových jazyků	Překlad webových stránek do angličtiny, 200 rublů/stránka
	Zvýšit kvalitu služeb zákaznického centra	Množství zákazníků	Zvýšit počet zákazníků o 10 %
Provozní	Zlepšit týmové spolupráce	Množství týmových projektů	Zvýšení množství projektů o 10 % ročně
	Zvýšit výkonnost práce	Množství zlepšovacích návrhů	Zvýšení množství zlepšovacích návrhů na 3000 v roce 2015
Organizační	Rozvíjet zaměstnance	Školení a semináře	Osvojení programů DIRECTUM a ERP MAX + všemi administrativními pracovníky
	Zlepšit podnikové kultury	Aktivity pro personál	Provádění 4 aktivit ročně

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Relační kapitál

Finanční hledisko hodnotí finanční situaci relačního kapitálu podniku. V rámci finanční perspektivy byly stanoveny tyto cíle: zvýšení rentability relačního kapitálu společnosti, zvýšit výnosnost prováděných konkurzů. Společnost se snaží zvyšovat rentabilitu relačního kapitálu pomocí využití nových obchodních platforem, vytvořením databáze dodavatelů a odběratelů produkce a komponentů. Zvýšit výnosnost tendrů a konkurzů společnost může pomocí zvýšení původní ceny zboží na trzích.

Tabulka č. 24: Finanční perspektiva v oblasti relačního kapitálu

Cíle	Ukazatelé	Hodnoty
Zvýšit rentabilitu relačního kapitálu	Rentabilita relačního kapitálu = čistý zisk / relační kapitál	Růst rentability o 5 % v roce 2015
Zvýšit výnosnost konkurzů	Zisk z prodeje na trzích	Růst zisku o 7 % v roce 2015

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Zákaznické hledisko se zabývá mírou uspokojení potřeb zákazníků z pozice relačního kapitálu. Hlavními cíli zákaznické perspektivy jsou posílit vztahy se zákazníky a zvýšit povědomí o společnosti. Dobré jméno značky se společnost snaží udržovat formou sponzoringu. Cílem v této oblasti je zvýšení částky na charitativní činnost z 1,6 mil. rublů na 1,8 mil. rublů. Posílit vztahy se zákazníky je možné pomocí poskytování slev.

Tabulka č. 25: Zákaznická perspektiva v oblasti relačního kapitálu

Cíle	Ukazatelé	Hodnoty
Zvýšit povědomí o společnosti	Výdaje na charitativní činnost	Předpokládaný růst výdajů na charitu z 1,6 mil. rublů na 1,8 mil. rublů v roce 2015

Posílit vztahy se zákazníky	Poskytování slev stálým zákazníkům	Slevy stálým zákazníkům v hodnotě 5 %
------------------------------------	------------------------------------	---------------------------------------

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Provozní hledisko:

Zabývá se otázkou, které procesy by měly být zlepšeny při řízení relačního kapitálu, abychom uspokojili zákazníky i akcionáře. Pro zvýšení produktivity obchodu by společnost měla využívat více obchodních platforem, zlepšit provoz relačního kapitálu je možné pomocí zvýšení výdajů na provádění konkurzů.

Tabulka č. 26: Provozní perspektiva v oblasti relačního kapitálu

Cíle	Ukazatelé	Hodnoty
Zvýšit produktivitu obchodu	Počet obchodních platforem	Předpokládaný růst z 5 platforem na 7
Zlepšení provozu relačního kapitálu	Výdaje na provádění konkurzů	Předpokládaný růst – z 123 531 tis. rublů na 135 000 tis. rublů v roce 2015

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Organizační hledisko řeší, jak dosáhnout vize podniku a jak reagovat na změny a rozvíjet se. S tím souvisí i rozvoj zaměstnanců, tím je na mysli zvyšování jejich kvalifikace a růstu v oblasti relačního kapitálu. Pro přilákání většího počtu zákazníků je nutné provádět více PR akcí, reklamní spoty v televizi, zvýšit počet státních zakázek (poptávka po automobilových dílech je větší než nabídka).

Tabulka č. 27: Organizační perspektiva v oblasti relačního kapitálu

Cíle	Ukazatelé	Hodnoty
Zvýšit počet PR akcí	Výdaje na PR akce	Zvýšení nákladů o 7 %
Zvýšit počet státních zakázek	Smlouvy se státními zakazníky	Podepsání o 5 % více smluv se státními orgány

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Tabulka č. 28: Skórovací karta - Relační kapitál

Hledisko	Cíle	Ukazatelé	Hodnoty
Finanční	Zvýšit rentabilitu relačního kapitálu	Rentabilita relačního kapitálu = čistý zisk / relační kapitál	Růst rentability o 5 % v roce 2015
	Zvýšit výnosnost konkurzů	Zisk z prodeje na trzích	Růst zisku o 7 % v roce 2015
Zákaznické	Zvýšit povědomí o společnosti	Výdaje na charitativní činnost	Předpokládaný růst výdajů na charitu z 1,6 mil. rublů na 1,8 mil. rublů v roce 2015
	Posílit vztahy se zákazníky	Poskytování slev stálým zákazníkům	Slevy stálým zákazníkům v hodnotě 5 %
Provozní	Zvýšit produktivitu obchodu	Počet obchodních platforem	Předpokládaný růst z 5 platforem na 7
	Zlepšení provozu relačního kapitálu	Výdaje na provádění konkurzů	Předpokládaný růst – z 123 531 tis. rublů na 135 000 tis. rublů v roce 2015

Organizační	Zvýšit počet PR akcí	Výdaje na PR akce	Zvýšení nákladů o 7 %
	Zvýšit počet státních zakázek	Smlouvy se státními zákazníky	Podepsání o 5 % více smluv se státními orgány

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

6 Návrhy a doporučení

Vzhledem k tomu, že Tobinův ukazatel ELAZu je nízký, je možné doporučit managementu společnosti správně hodnotit aktiva. Výsledky výpočtů tohoto ukazatele umožnily získat určitou představu o tržní hodnotě akcií společnosti, jakož i veškerých její činností, konkrétně to, že růst tržní hodnoty společnosti vyžaduje, aby ziskové rozpětí bylo největší, a vážené průměrné náklady na kapitál nejmenší. To lze provést především zlepšením výkonu činností společnosti na trhu. Jak bylo zmíněné výše, jedním ze způsobu zvýšení tržní hodnoty společnosti je růst tržniceny její akcií.

Lidský kapitál

Jedním ze základních doporučení v oblasti zvýšení účinnosti lidského kapitálu je sledování fluktuace pracovníků společnosti, příčin jejich odchodu a nákladů s tím spojených. Před tím, než podepsovat žádost pracovníka o odchodu, ředitel by měl zjistit příčiny, to je možné pomoci prováděním krátkého dotazování nebo rozhovoru.

Dalším doporučením je větší motivace pracovníků, a to jak materiálního, tak i nemateriálního charakteru. Velmi vysoký podíl ve mzdové struktuře společnosti má fixní složka, to znamená, že se nebere v úvahu vliv individuálního výkonu či hodnocení pracovníka. Management společnosti by měl přecenit systém splacení mezd. S ohledem na inflaci se v roce 2015 doporučuje narůst mezd pracovníků společnosti o 20 %.

K motivaci nemateriálního charakteru patří bonusy a benefity, jak bylo uvedeno v Balanced Scorecardu, zaměstnanci závodu nemají rekreační místnost, to by mohlo být jedním z benefitů.

Zvýšit účinnost lidského kapitálu je možné také pomocí školení většího počtu zaměstnanců, předpokládá se utrácení o 15 % více peněz na podnikové vzdělávání.

Strukturální kapitál

Hlavním doporučením v oblasti strukturálního kapitálu je zvýšení úrovně znalostí informačních systémů. Vzhledem k tomu, že jsou převedeny do elektronické podoby všechny podnikové procesy včetně registrace příchozí a odchozí korespondence, vedení nomenklatury dílů a knih registrace atd., to se odráží v programech DIRECTUM a ERP MAX + a pracovat v těchto programech umí pouze cca 70 % administrativního personálu, doporučuje se povinné podnikové školení zaměstnanců. Předpokládané náklady na školení tvoří 100 tis. rublů.

Doporučuje se vývoj na závodě Lean managementu, konkrétně mapování procesu – zjištění a odstranění ztrát, které nepřidávají hodnotu produktu nebo službě. Popsat procesy je možné pomocí slov, ale každý člověk rozumí slovům jinak. Proto je třeba zavést názorné grafická schémata popisující bázové ukazatele a informační a materiální toky.

Po vytvoření mapy aktuálního stavu je nutné ohodnotit stav činností v klíčových oblastech procesu, identifikovat hlavní problémové oblasti a vypracovat optimální řešení pro jejich zlepšení. Dále se vytváří mapa budoucího stavu zobrazující možnosti ke zlepšení, dosažení vyšší úrovně účinnosti procesu v budoucnosti. Současně sedělá podrobný plán provádění změn ke zlepšení. Mapování umožní dosáhnout zkrácení doby taktu.

I když většinou odběrateli společnosti jsou ruští zákazníci, je nutno přeložit vlastní webové stránky do angličtiny, aby umožnili cizím zákazníkům zjistit co nejvíc informace.

Dalším doporučením je zvýšení počtu zlepšovacích návrhů na 3000 v roce 2015, a to pomocí odměn za návrhy. Důležité je zlepšovat týmovou spolupráci, je doporučeno zvýšit o 10 % počet týmových projektů.

Také se doporučuje provádět více podnikových akcí a různých aktivit s cílem zvýšení podnikové kultury.

Relační kapitál

Hlavním cílem v oblasti relačního kapitálu je zvýšení počtu zákazníků společnosti. Dosáhnout tohoto cíle ElAZ může pomocí financování většího množství tendrů a konkurzů. Předpokládá se zvýšení výdajů na provádění konkurzů z 123 531 tis. rublů na 135 000 tis. rublů.

Společnost provádí málo charitativních akcí, zvýšením částky charitativní pomoci z 1,6 mil. rublů na 1,8 mil. rublů je možné přilákat nové zákazníky.

Jednou z možností vývoje relačního kapitálu společnosti je dodání automobilových dílů společnosti KAMAZ pro zúčastnění v mezinárodní soutěži Paříž-Dakar.

ElAZ má pouze jeden servisní centrum a nemá žádný vědecko-výzkumný centrum, servisní centrum umožní uspořádat prodej výrobku, vývoj vědecko-výzkumného centra zvýší kvalitu produkce.

Pro zlepšení fungování obchodních platforem je třeba provést školení obchodních zástupců závodu v hodnotě 53 tis. rub. Také se navrhuje prodávat produkci závodu na dvou nových obchodních platformách: Unitex a Maxitern.

Společnost musí obrátit pozornost na kvalifikaci pracovníků kontaktního centra, doporučuje se provést podnikové školení v hodnotě 47 tis. rublů.

Pro posílení image společnosti se doporučuje zvýšit výdaje na provádění PR akcí o 7 %. Je nezbytné zvyšovat státní zakázky. V roce 2015 se očekává růst státních zakázek o 5 %.

7 Závěr

Rychlé technologické změny a silná konkurence vedla ke vzniku zcela nových typů vztahů mezi výrobcí, spotřebiteli a dodavateli. Pouze skutečné hodnoty umožňují společnostem nejen přežít, ale i prospívat. Významnou rolí v tom hraje intelektuální kapitál, který se brzy stane nejdůležitějším kritériem pro hodnocení majetku společnosti. Intelektuální kapitál je schopen reflektovat dynamiku udržitelnosti a ziskovosti podniků a poskytovat údaje o skutečné hodnotě firem z pohledu talentu a kreativity jejich zaměstnanců, jakož i kvality použitých jimi nářadí.

Výzkum provedený v rámci této práce ukázal, že společnost ELAZ nemá dobrou strategii řízení intelektuálního kapitálu. Všem třem složkám intelektuálního kapitálu firmy je nutno věnovat větší pozornost. Společnost prokazuje nižší úroveň platů zaměstnanců v odvětví, nedostatečnou kvalifikaci pracovníků v oblasti informačních technologií a práce s klienty, má problémy s přilákáním zákazníků.

Jak bylo uvedeno výše, tržní hodnota společnosti je nižší, než by měla být, a to z toho důvodu, že akcie ELAZu jsou podhodnocené.

Z praktické části práce je zřejmé, že společnost ELAZ nevěnuje řízení intelektuálního kapitálu dostatečnou pozornost, to vyplývá z výpočtu Tobinova ukazatele a intelektuálního potenciálu přidané hodnoty. Popsané části intelektuálního kapitálu podniku ukazují, že se jedná o proces, který je třeba neustále kontrolovat a zlepšovat. Analýza intelektuálního kapitálu společnosti ELAZ dovolila zjistit problémy v této oblasti a způsoby jejich řešení.

Hlavními doporučeními v oblasti lidského kapitálu jsou: sledování fluktuace pracovníků společnosti, materiální a nemateriální motivace zaměstnanců, zvýšení mezd o 20 %, školení většího počtu pracovníků společnosti, zahájení nových povinných a nepovinných kurzů.

Návrhy v oblasti strukturálního kapitálu jsou: zvýšení úrovně znalostí personálu v oblasti informačních technologií prostřednictvím povinného školení, vývoj Lean managementu, mapování procesů, zvýšení množství zlepšovacích návrhů a projektů pomocí odměn, zvýšení podnikové kultury ELAZu, překlad vlastních webových stránek do angličtiny.

Zásadními doporučeními v oblasti relačního kapitálu jsou zvýšení počtu zákazníků společnosti pomocí financování většího množství tendrů a konkurzů, zvýšení částky charitativní činnosti na 1,8 mil. rublů, dodávání automobilových dílů KAMAZu pro zúčastnění v soutěžích světové úrovně, založení vědecko-výzkumného centra, školení obchodních zástupců a pracovníků kontaktního centra. Zvýšení výdajů na reklamu a PR.

8 Seznam použitých zdrojů

Knižní zdroje

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd., Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BARTÁK, Jan. *Knowledge management: k rozvoji lidských zdrojů v prostředí změn*. Praha: Vysoká škola J.A. Komenského, 2006, 135 s. ISBN 80-86723-18-6.
3. BRYNKLEY, Ian. *Defining the Knowledge Economy*. Work foundation, 2006, 172 s.
4. BUREŠ, Vladimír. *Znalostní management a proces jeho zavádění*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 212 s. ISBN 9788024719788.
5. COLLINSON, Chris. *Knowledge management: praktický management znalostí z prostředí předních světových učících se organizací*. Brno: ComputerPress, 2005. 236 s. ISBN 80-251-0760-4.
6. ČETYSKIN, E.M. *Metody finanšových i komerčeských rasčetrov*. Moskva: Delo Ltd, 2007, 320 s. ISBN 5-86461-187-5.
7. DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Working Knowledge*. UK: Harvard Business SchoolPress, 1998. ISBN 0-87584-655-6.
8. DRUCKER, F. P. *Výzvy managementu pro 21.století*. 1. vyd., Praha: Management Press, 2001.187 s. ISBN 80-7261-021-X.
9. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd., Praha: C.H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
10. GAPONENKO, A.L., ORLOVA, T.M. *Upravlenije znanimi*. 3. vyd., Moskva: EKSMO, 2008. 550 s. ISBN 978-5-699-26534-3.
11. EGORYČEV D.N., LUKIČEVA, L.I. *Vnutrifirmennoje upravlenije intellektualnymi aktivami*. Moskva: Omega-L, 2004. 192 s. ISBN 5-98119-112-0.
12. INOZEMCEV, V.L. *Za predelami ekonomičeskogo obšestva*. Moskva: Academia-Nauka, 2006. 640 s. ISBN 5-87444-066-6.
13. KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. *Balanced Scorecard: strategický system měření výkonnosti podniku*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. 267 s. ISBN 807-261-063-5.

15. KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. *Efektivní strategické řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. 328 s. ISBN 978-80-7261-203-1.
16. KLEIBL, J.; DVOŘÁKOVÁ, Z.; ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd., Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
17. KOZYREV, A.N., MAKAROV, V.L. *Oценка стоимости нематериальных активов и интеллектуальной собственности*. Moskva: Interreklama, 2003. 352 s. ISBN 5-8137-0095-1.
18. KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press, 2002. 546 s. ISBN 80-7261-062-7.
19. LEONT'EV, B.B. *Cena intellekta: intellektualnyj kapital v rossijskom byznese*. 3. vyd. Moskva: Akcioner, 2008. 200 s. ISBN 5-901025-16-4.
20. MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostí v praxi*. 1. vyd., Praha: Professional Publishing, 2004. 155 s. ISBN 80-86419-51-7.
21. MOLIÁKOV, D.S., ŠOCHIN, E.I. *Teoriya finansov predpriyatij*. Moskva: Finansy i statistika, 2004. 112 s. ISBN 5-279-02218-7.
22. RYLE, Gilbert. *The Concept of Mind*. Chicago: University of Chicago Press, 1949. 334 s. ISBN 9780226732961.
23. STEWART, Tomas. *Intellectual capital: the new wealth of organizations*. New York: Crown Business, 1997. 278 s. ISBN13: 9780385483810.
24. SVEIBY, Karl-Eric. *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-based Assets*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1997. 220 s. ISBN 1-57675-014-0.
25. TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí*. Praha: Nakladatelství C H Beck, 2004, 131 s. ISBN 9788071798842.
26. VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců: 2.*, aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2011, 85 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

Článek v seriálové publikaci (kurzivou je uváděn název seriálové publikace)

27. RODOV I., LELIAERT PH. FiMIAM: financial method of intangible assets measurement. *Journal of Intellectual Capital*, 2002, Vol. 3, Number 3

28. LELIAERT, PH., CANDRIES W., TILMANS R. Identifying and managing IC: a new classification. *Journal of Intellectual Capital*, 2003, Vol. 4, Number 2
29. PETRASH, Gordon. "Dow's Journey to a Knowledge Value Management Culture", *European Management Journal*, 1996, Vol. 14, Number 4
30. PETTY, R., GUTHRIE, J. Intellectual Capital Literature Review. Measurement, reporting and management. *Journal of Intellectual Capital*, 2000, Vol. 1, Number 2

Elektronické zdroje

1. Informace o společnosti ELAZ. Elaz.ru [online]. [cit. 2014-11-06]. Dostupné z: <http://www.elaz.ru/>
2. Informační systém DIRECTUM. Bitrix-news.site.p3s.ru [online]. [cit. 2014-10-16]. Dostupné z: <http://bitrix-news.site.p3s.ru/news/1468/>
3. Informační systém ERP MAX+. Icl.ru [online]. [cit. 2014-10-09]. Dostupné z: <http://www.icl.ru/articles/f43f0126-00c8-4491-aec7-86c1675b74b5>
4. Horváth and Partners. Balanced Scorecard. Horvath-partners.com [online]. [cit. 2014-11-20]. Dostupné z <http://www.horvath-partners.com>
5. Hodně dat, málo informací a skoro žádné znalosti. Petr.hujnak.cz [online]. [cit. 2014-05-09]. Dostupné z: <http://www.petr.hujnak.cz>
6. Metoda přidané hodnoty Ante Pulika. Citeickm.pbworks.com [online]. [cit. 2014-10-14]. Dostupné z: <http://citeickm.pbworks.com/w/page/48689335/VAIC%20Methodology>
7. Výpočet WACC. Business.center.cz [online]. [cit. 2014-10-14]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pojmy/p1738-WACC.aspx>
8. Výpočet běžné tržní hodnoty společnosti. Moluch.ru [online]. [cit. 2014-10-14]. Dostupné z: <http://www.moluch.ru/archive/56/7670/>
9. Výroční správy společnosti ELAZ. E-disclosure.ru [online]. [cit. 2014-11-06]. Dostupné z: <http://www.e-disclosure.ru/>
10. SVEIBY, K.-E. *Methods for Measuring Intangible Assets*. Sveiby.com [online]. [cit. 2014-09-11]. Dostupné z <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm>

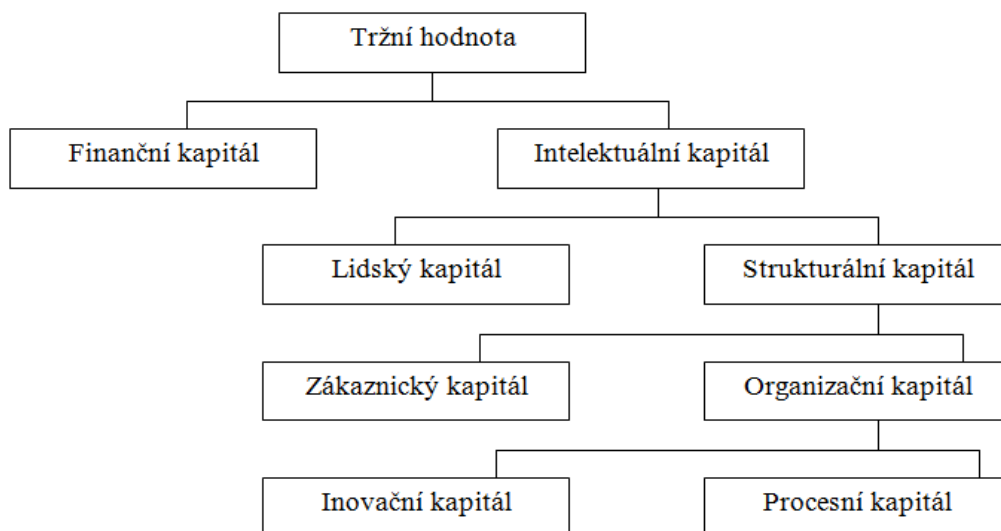
9 Seznam použitých tabulek

Tabulka č. 1: Matice K. E. Sveibyho	23
Tabulka č. 2: Schéma měření intelektuálního kapitálu podniku.....	35
Tabulka č. 3: Organizační struktura společnosti ELAZ.....	40
Tabulka č. 4: Příjmy a zisk z prodeje.....	41
Tabulka č. 5: Aktiva společnosti.....	41
Tabulka č. 6: Pohledávky a závazky.....	42
Tabulka č. 7: Ukazatele finanční stability	42
Tabulka č. 8: Koeficient běžné likvidity.....	43
Tabulka č. 9: Koeficient obratu kapitálu	43
Tabulka č. 10: Rentabilita vlastního kapitálu	44
Tabulka č. 11: Rentabilita tržeb.....	44
Tabulka č. 12: Konečné hodnocení finanční situace podniku	45
Tabulka č. 13: Výpočet běžné tržní hodnoty společnosti ELAZ	54
Tabulka č. 14: Finanční perspektiva v oblasti lidského kapitálu.....	56
Tabulka č. 15: Zákaznická perspektiva v oblasti lidského kapitálu	57
Tabulka č. 16: Provozní perspektiva v oblasti lidského kapitálu	57
Tabulka č. 17: Organizační perspektiva v oblasti lidského kapitálu	58
Tabulka č. 18: Skórovací karta - Lidský kapitál	59
Tabulka č. 19: Finanční perspektiva v oblasti strukturálního kapitálu.....	60

Tabulka č. 20: Zákaznická perspektiva v oblasti strukturálního kapitálu.....	60
Tabulka č. 21: Provozní perspektiva v oblasti strukturálního kapitálu.....	61
Tabulka č. 22: Organizační perspektiva v oblasti strukturálního kapitálu	61
Tabulka č. 23: Skórovací karta - Strukturální kapitál	62
Tabulka č. 24: Finanční perspektiva v oblasti relačního kapitálu.....	63
Tabulka č. 25: Zákaznická perspektiva v oblasti relačního kapitálu	63
Tabulka č. 26: Provozní perspektiva v oblasti relačního kapitálu	64
Tabulka č. 27: Organizační perspektiva v oblasti relačního kapitálu	64
Tabulka č. 28: Skórovací karta - Relační kapitál	65

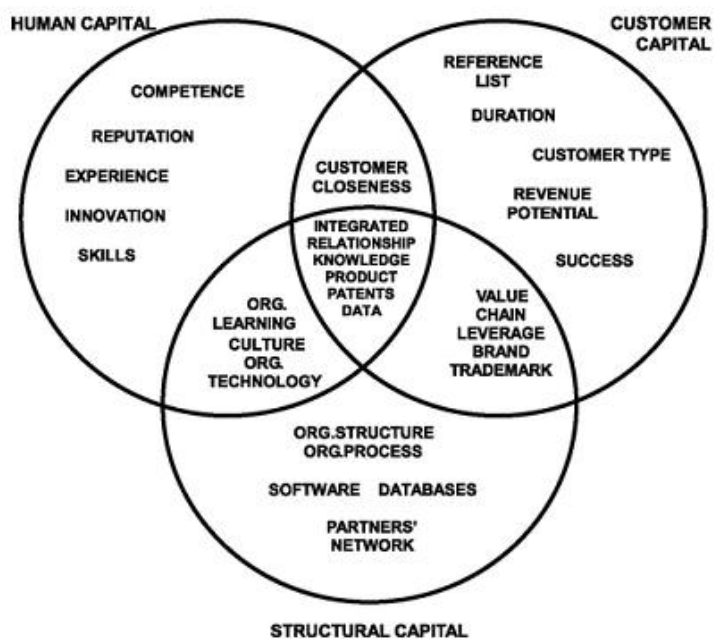
10 Přílohy

Příloha č. 1. Model Skandia Value Scheme



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Příloha č. 2. Model FiMIAM



Zdroj: Rodov, I., Leliaert, Ph. 2002

Příloha č. 3. Rozvaha společnosti EIAZ

Rozvaha aktiv, tis. rublů	2013	2012
I. Dlouhodobý majetek		
Dlouhodobý nehmotný majetek	-	-
Výsledky výzkumu a vývoje	-	-
Nehmotná výzkumná aktiva	-	-
Hmotná výzkumná aktiva	-	-
Dlouhodobý hmotný majetek	902 431	950 248
Výnosné investice do hmotného majetku	-	-
Finanční investice	12 216	12 216
Odložená daňová aktiva	9 894	7 549
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	25 545	2 367
Celkem Dlouhodobý majetek	950 086	972 380
II. Oběžná aktiva		
Zásoby	707 219	818 644
Materiály	0	0
Daň z přidané hodnoty	26 279	21 156
Pohledávky	705 414	447 082
Požizovaný KFM	19 763	15 672
Peněžní prostředky a peněžní ekvivalenty	6 936	11 223
Jiná oběžná aktiva	356	168
Celkem Oběžná aktiva	1 465 967	1 313 945
Celkem Aktiva	2 416 053	2 286 325

Rozvaha pasiv, tis. rublů	2013	2012
III. Kapitál a rezervy		
Základní kapitál	1 290 133	1 290 133
Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	-	-
Přecenění dlouhodobého majetku	-	-
Dodatečný kapitál	-	-
Rezervní kapitál	22 381	17 126
Nerozdělený zisk	364 881	345 047
Celkem Kapitál a rezervy	1 677 395	1 652 306
IV. Dlouhodobé závazky		
Cizí zdroje	-	-
Odložené daňové závazky	33 713	31 539
Vydané dluhopisy	-	-
Jiné dlouhodobé závazky	-	-
Celkem Dlouhodobé závazky	33 713	31 539
V. Krátkodobé závazky		

Cizí zdroje	54 232	63
Závazky z obchodních vztahů	650 713	602 417
Výnosy příštích období	0	-
Vydané dluhopisy	0	-
Jiné krátkodobé závazky	0	-
Celkem Krátkodobé závazky	704 945	602 480
Celkem Pasiva	2 416 053	2 286 325

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Příloha č. 4. Výkaz zisku a ztráty společnosti ELAZ

Výkaz zisku a ztráty	2013	2012
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	3 525 469	3 920 003
Výkonová spotřeba	(3109938)	(3537217)
Provozní výsledek hospodaření	415 531	382 786
Náklady z finančního majetku	(109307)	(75473)
Ostatní náklady	(154986)	(135522)
Finanční výsledek hospodaření	151 238	171 791
Výnosy z podílů v ovl. a říz. osobách a v úč. j.	-	-
Úroky k obdržení	2 051	3 439
Úroky k placení	(6771)	(3180)
Jiné příjmy	27 798	44 334
Jiné náklady	(55783)	(72977)
Výsledek hospodaření před zdaněním	118 533	143 407
Daň z příjmů za běžnou činnost	(21016)	(26396)
včetně daně z příjmů z mimořádné činnosti	(2486)	3 936
Změna odložených daňových závazek	255	(653)
Změna odložených daňových aktiv	(83)	870
Ostatní	7 400	-
Čistý zisk	105 089	117 228

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015