



WORKING PAPER č. 11/2005

**Metodická východiska
zkoumání a řízení
inovační výkonnosti podniku**

Ladislav Blažek – Klára Doležalová –
Alena Klapalová – Ladislav Šiška

prosinec 2005



Řada studií Working Papers Centra výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky je vydávána s podporou projektu MŠMT výzkumná centra 1MO524.

ISSN 1801-4496

Vedoucí: prof. Ing. Antonín Slaný, CSc., Lipová 41a, 602 00 Brno,
e-mail: slany@econ.muni.cz, tel.: +420 549491111



METODICKÁ VÝCHODISKA ZKOUMÁNÍ A ŘÍZENÍ INOVAČNÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

Abstract:

The submitted essay has methodical character. Its goal is to formulate base of research and management of innovative performance of an enterprise. There is done integration of solved dilemma into a structure of research activities being realized in a framework of “Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky” in the introduction. Further on is the attention focused on methodical progress of finding a solution. The base is a model of inner and outer environment of an enterprise. In regard of a fact that this particular model is based on stakeholder analysis is in our approach one separate chapter. There is laid down the model mentioned and indicated its application in this research programme in the conclusion.

Abstrakt:

Předložená stať má metodický charakter. Jejím cílem je formulace východisek zkoumání a řízení inovační výkonnosti podniku. V úvodní části je provedeno začlenění řešené problematiky do struktury výzkumných aktivit realizovaných v rámci Centra výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky. Dále je pozornost zaměřena na vlastní metodický postup řešení. Východiskem je model vnitřního a vnějšího prostředí podniku. S ohledem na skutečnost, že daný model se v podstatné míře opírá o stakeholderský přístup, je analýze tohoto přístupu věnována pozornost v rámci samostatné kapitoly. V závěrečných částech je provedena formulace zmíněného modelu a naznačena jeho aplikace pro účely daného výzkumného řešení.

Recenzovala:

prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

1. ÚVOD

Cílem výzkumu Centra výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky (dále jen Centra) je komplexní analýza zdrojů a výsledků její konkurenční schopnosti a identifikace souvisejících hospodářsko-politických implikací pro podporu úspěšného přechodu na znalostně založenou ekonomiku.

Výzkum je strukturován do čtyř komponent, které pokrývají klíčové (a současně vzájemně úzce propojené) oblasti zkoumané problematiky. Jedná se o komponentu

- růstová výkonnost a stabilita,
- institucionální kvalita,
- inovační výkonnost,
- kvalita lidských zdrojů.

V rámci výše uvedeného cíle výzkumu Centra je komponenta Inovační výkonnost zaměřena na hodnocení kvalitativní úrovně ekonomických aktivit (z hlediska využití vlastních inovačních schopností, resp. závislosti na vnějších zdrojích technologických znalostí) a identifikaci jejich meziodvětvových odlišností ve vazbě na vykazované výkonnostní charakteristiky.

Problematika komponenty Inovační výkonnost, řešená brněnskou částí řešitelského kolektivu, se člení do tří subkomponent, a to na výzkum inovační výkonnosti

- na úrovni podniku,
- z regionálního hlediska,
- z hlediska veřejné podpory inovačních aktivit.

Předložená práce se vztahuje k první z uvedených subkomponent. Formuluje metodická východiska zkoumání a řízení inovační výkonnosti podniku, s ohledem na širší rámec jeho efektivnosti a konkurenceschopnosti.

2. POJETÍ ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY

Základní jednotkou výzkumného zájmu je podnik. V souladu se zaměřením výzkumu Centra jde tedy o příspěvek k naplnění posunu od makroekonomické roviny zkoumání k odvětvové a zejména podnikové rovině. Tato rovina zkoumání, vyžadující aplikaci zejména kvalitativně založených metodických přístupů, umožňuje hlubší poznání analyzovaných jevů.

2.1. Východiska

V uvedeném pojetí je inovační výkonnost podniku analyzována v kontextu jeho vnějšího a vnitřního prostředí. Jde proto o zaměření nejen na inovace výstupů (výrobků a služeb), ale rovněž na inovace podnikových zdrojů, jimiž je realizace inovace výstupů podmíněna a v neposlední řadě též o inovace dalších podstatných vztahů podniku vůči vnějšímu prostředí. Důraz je tedy kladen na komplexní pojetí řešené problematiky.

Ve vztahu podniku vůči vnějšímu prostředí se výzkum zaměřuje na analýzu relevantních trendů nastupující postindustriální společnosti, obzvláště se v předmětné oblasti zejména ve zvyšující se kvalitě, technické náročnosti a ekologičnosti výrobků, v jejich individualizaci dle přání zákazníků, v rozšiřujícím se podílu služeb a zejména pak v nástupu a rychlém rozšiřování informačních technologií a rovněž vzniku služeb zcela nové povahy. Tyto trendy vytvářejí výzvy pro inovační aktivitu stávajících podniků a jsou rovněž hybnou silou pro rozvoj zcela nových oblastí podnikání.

Aktuálním fenoménem, na který je při analýze vnějšího prostředí speciálně zaměřena pozornost, je problematika sítí či klastrů, umožňujících cestou dynamického propojování výrobních, výzkumných, prodejních aj. subjektů vytvářet prostředí pro přípravu a realizaci významných inovací. Tyto formy kooperace jsou v České republice na svém počátku a potýkají se s těžkostmi souvisejícími mimo jiné s nedostatečnou komunikací a s nedostatkem důvěry. Prostřednictvím analýzy vztahů mezi subjekty, založené na teorii sítí, je možné identifikovat důležité prvky přispívající k růstu schopnosti podniku inovovat, a to nejen v rámci jednoho sektoru či odvětví.

S cílem postihnout podstatu potenciálu inovační výkonnosti vnitřního prostředí podniku, jsou předmětem zájmu nejen faktory, které lze běžně vyjádřit pomocí ekonomických ukazatelů, ale i další faktory, postizitelné zpravidla jen prostřednictvím kvalitativní analýzy, mezi které patří organizační struktura, organizační kultura apod. Je možno vyslovit zdůvodněnou hypotézu, že právě tyto faktory mají na inovační výkonnost i celkovou efektivnost podniku významný vliv.

Teoretické zázemí pro řešení předmětné problematiky vytváří nejen mikroekonomie, ale též podniková ekonomie, management, sociologie,

resp. sociální psychologie. Metodologické zázemí, i do jisté míry metodický rámec, tvoří standardní metody mezinárodního hodnocení podnikového prostředí, inovační výkonnosti a kvality lidských zdrojů a vzdělávání.

Nicméně s ohledem na skutečnost, že předmětem výzkumného zájmu je podnik, je za účelem rozšíření a prohloubení metodického instrumentária, s cílem vytváření komplexních metodických postupů, koncipována vlastní metodika, opírající se ze značné části o stakeholderský přístup. Lze předpokládat, že s využitím této metodiky bude možno zabezpečovat účinné propojení s komponentami Institucionální kvalita a Kvalita lidských zdrojů.

Zpracovaná metodika bude využita zejména pro přípravu, realizaci a vyhodnocení empirického šetření v podnicích. Předpokládá se pilotní šetření, které by mělo proběhnout v souboru maximálně 300 podniků, a následně reprezentativní šetření v souboru o velikosti přibližně 1500 podniků. Šetření takového rozsahu vyžaduje vedle pečlivě obsahově-odborné přípravy též velmi náročnou přípravu organizačně-technickou, zahrnující volbu vhodné struktury zkoumaného vzorku, vlastní výběr podniků a v neposlední řadě nalezení a uplatnění nástrojů motivujících podniky k potřebné spolupráci. Vedle velkoplošného šetření se pozornost zaměří i na specifické šetření menšího počtu vybraných podniků, kde budou analyzovány zřetelné případy inovačních aktivit.

Prostřednictvím empirického šetření budou získány především cenné obsahové poznatky, nicméně spolu s jejich získáváním dojde též k praktickému ověření a hlubšímu propracování aplikované metodiky. Obě tyto oblasti výsledků budou nedílnou součástí výstupů Centra a budou sloužit jako informační zdroj pro veřejnou správu, soukromou sféru (v oblasti podnikového poradenství), rozvojové a informační agentury a samosprávné organizace, vzdělávací instituce a v neposlední řadě pro samotné podniky. Předpokládá se, že řešitelský kolektiv sehraje aktivní roli při zprostředkování výsledků zejména podnikové praxi, např. vypracováním a prezentací příkladů, jak prakticky využít výsledky publikované Centrem, a to při koncipování podnikové strategie, interním auditu podniku apod.

Koncept řešení inovační výkonnosti se opírá o následující premisy:

- a) zdrojem inovací je podnik,
- b) inovační výkonnost, tedy schopnost realizovat žádoucí inovace, lze považovat za jeden z nejvýznamnějších faktorů konkurenceschopnosti a efektivnosti podniku,
- c) inovace jsou, v kontextu předmětného výzkumu, ekonomicko-organizační (nikoliv technickou) kategorií,

- d) inovace výstupů z podniku nelze zúžit pouze na inovace výrobků, na stále větším významu nabývají inovace služeb, a to i u podniků výrobního charakteru,
- e) za inovaci se považuje nejen změna výstupů z podniku, ale i změna zdrojů vnitřního prostředí podniku a vztahů mezi nimi a změna vztahů vůči relevantním subjektům vnějšího prostředí podniku,
- f) podmínkou inovací výstupů (tj. výrobků a služeb) jsou komplexní inovace, které představují účelné zřetězení výše zmíněných změn ve vnitřním a vnějším prostředí podniku.

V rámci předmětného výzkumu se setkáváme s několika základními pojmy. Dlužno říci, že za každým z těchto pojmů stojí většinou určitá teorie, která daný pojem legitimizuje a chápe ho zpravidla jako pojem ústřední. To velmi komplikuje situaci při vymezování vzájemných vztahů mezi pojmy a často se stává, že se v literatuře význam těchto pojmů překrývá, dochází k redundanci, či vůbec chybné interpretaci.

Terminologií se v této stati zabýváme pouze úzce účelově, s cílem zajistit srozumitelnost textu a logickou stavbu metodických východisek a nikoliv s ambicí vytvářet jediné, obecně akceptovatelné vymezení předmětných pojmů. Následující definice je třeba proto chápat s vědomím této skutečnosti.

Inovace je cílevědomá kvalitativní změna výstupu z podniku (tj. výrobku či služby), dalších podstatných vztahů podniku vůči vnějšímu prostředí a vnitřních podnikových zdrojů.

Konkurenceschopnost podniku je vlastnost (potenciál), která podniku umožňuje uspět v soutěži s jinými podniky, resp. (v širším pojetí) s jinými subjekty.

Poznámka: Konkurenci a konkurenceschopnost nelze implicitně vnímat pouze jako záležitost trhu výrobků a služeb. Jde o konkurenceschopnost podniku i na jiných trzích, a to zejména na trhu práce, resp. na finančním trhu.

Efektivnost podniku je vztah mezi hodnotou výstupů (výrobků a služeb) a hodnotou vstupů, tj. zdrojů, které byly na tyto výstupy spotřebovány.

Výkonnost podniku je objem hodnoty (v ekonomickém slova smyslu), kterou podnik vytváří za určité časové období.

Úspěšnost podniku je míra, s jakou podnik naplňuje své cíle.

Efektivnost, výkonnost a úspěšnost jsou pojmy označující vlastnosti podniku při jeho hodnocení z hlediska jeho základního cíle, kterým je dlouhodobá maximalizace hodnoty podniku.

Konkurenceschopnost označuje vlastnost podniku, která, pokud je využita, může vést ke zvyšování jeho efektivnosti, výkonnosti či

úspěšnosti. Je třeba uvést, že platí i opačný vztah, a to, že efektivnost, výkonnost a úspěšnost podniku mohou být zdrojem jeho konkurenceschopnosti.

V kontextu předmětného výzkumu je podstatný vztah mezi inovací, inovační výkonností a konkurenceschopností. Zdá se, že v konceptu zadání celého výzkumu je implicitně obsažen předpoklad, že mezi inovační výkonností a konkurenceschopností existuje přímá úměrnost.

To však neplatí obecně, nicméně ani tam, kde to platí, nejde zpravidla o nějaký jednoduchý lineární vztah. Lze sice konstatovat, že v aktuálních podmínkách české ekonomiky řada podniků ztrácí svoji konkurenceschopnost v důsledku zaostávání své inovační výkonnosti, a naopak ty podniky, které se vyznačují vysokou inovační výkonností, jsou konkurenceschopné. Ovšem z toho nelze pro jakoukoliv situaci jednoduše a jednoznačně odvodit, že pro dosažení vysoké konkurenceschopnosti je nezbytné v maximální míře inovovat.

Obecně lze říci, že prostřednictvím inovace podnik reaguje na dynamiku vývoje vnějšího i vnitřního prostředí. Je proto důležité správně stanovit

- *čeho* se má inovace týkat (objekt),
- *jaký* má být charakter inovace (inovační řád),
- *kdy* má být inovace realizována (vhodný okamžik),
- *jaké* další inovace jsou pro realizaci předmětné inovace potřebné.

Nejde o maximalizaci inovační aktivity, nýbrž o její optimalizaci, přičemž kritériem optimality je užitek z této aktivity, odrážející se v dlouhodobé efektivnosti podniku.

2.2. Koncept modelu

Východiskem metodiky řešení je model vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Má sloužit jako nástroj integrace poznatků z různých oblastí a disciplín, z nichž každá je doménou relativně autonomních přístupů a metod, opírajících se o svébytná teoretická východiska i terminologii. Namátkou je možno jmenovat corporate governance, human resources management, customer relationship management, corporate social responsibility a řadu dalších. Aplikací modelu a s ním spjaté metodiky jsou vytvářeny předpoklady k tomu, aby při výzkumném řešení docházelo ke společnému sdílení a následné integraci znalostí, s cílem co nejkomplexnějšího uchopení řešené problematiky. Předpokládá se, že model bude v uvedeném smyslu využitelný nejen pouze v oblasti problematiky inovační výkonnosti, nýbrž i v rámci problematiky širší, a to zejména v oblasti konkurenceschopnosti.

Jak již bylo zmíněno, model se člení na dvě části, a to na model vnitřního a vnějšího prostředí podniku.

Model vnitřního prostředí zobrazuje zdroje podniku, a to v členění na zdroje hmotné, nehmotné, finanční, lidské a dále na vztahy mezi lidskými zdroji, jimiž jsou organizační struktura a organizační kultura.

K dané struktuře zdrojů dlužno poznamenat, že jejich vliv na konkurenceschopnost podniku je diferencovaný a tato diferencovanost se mění, a to zejména v důsledku vývoje vnějšího prostředí podniku. Hmotné, nehmotné a finanční zdroje lze pořídit v současných podmínkách obvykle snadno prostřednictvím trhu: Stroje, zařízení, know how lze koupit, finanční prostředky je možno si vypůjčit, přitom zpravidla panuje převis nabídky nad poptávkou. Rovněž lidské zdroje lze „koupit“, přesněji řečeno, na trhu práce lze získat pracovníky s potřebnou kvalifikací. Tedy i zde lze cestou směny pořídit něco, co bylo vytvořeno mimo podnik, i když situace je v tomto případě samozřejmě podstatně složitější než u předchozích zdrojů. Co však koupit nelze, nýbrž se musí v rámci podniku vytvořit, je organizační struktura a zejména organizační kultura. A právě v jejich vytváření spočívá nezastupitelná role managementu. Je zřejmé, že faktorem diferenciací konkurenční schopnosti podniků nebude zpravidla to, co je na příslušných trzích dostupné víceméně všem, nýbrž to, co si každý podnik musí vytvářet sám, tedy organizační struktura a organizační kultura.

Tolik alespoň rámcově ke konceptu modelu vnitřního prostředí podniku, který bude v dalších etapách výzkumu dále rozpracováván. V návaznosti na dosavadní postup řešení a s ohledem na stávající výsledky se budeme ve zbývající části této stati věnovat modelu vnějšího prostředí podniku.

Vzhledem k tomu, že *model vnějšího prostředí* podniku se opírá o stakeholderský přístup, je analýze tohoto přístupu věnována pozornost v rámci následující kapitoly. V další kapitole je pak provedena formulace zmíněného modelu a naznačena jeho aplikace pro účely daného výzkumného řešení.

3. STAKEHOLDERSKÝ PŘÍSTUP

Stakeholderský přístup je vlivným myšlenkovým proudem soudobého managementu. I když jeho kořeny sahají až do třicátých let minulého století (do období tzv. manažerské revoluce), plného rozmachu začal nabývat teprve v jeho posledních dvou dekadách. Tento vývoj koresponduje s vývojem významnosti faktorů, které ovlivňují efektivnost a konkurenceschopnost podniků.

Ještě v polovině minulého století, v podmínkách rozkvětu hromadné výroby, byl pro podnik nejdůležitější finanční a hmotný kapitál. Později, v souvislosti se zvyšujícími se nároky na kvalitu a inovativnost a v souvislosti s narůstajícím převisem nabídky nad poptávkou, se začal prosazovat význam nehmotného kapitálu. V závěru dvacátého století i v současnosti, v podmínkách turbulence, individualizace, snahy o vysoké zhodnocení a v podmínkách významně se prohlubující dělby práce a kooperace mezi podniky, a to zpravidla v globálním měřítku, nabývá na významnosti tvůrčí lidská práce, mezilidské vztahy uvnitř podniku a zejména pak vztahy podniku vůči jeho okolí.

Tradiční shareholderské pojetí, považující podnik za množinu věcí, které je možné vlastnit, je v důsledku těchto trendů postupně nahrazováno vnímáním podniku jako množiny vztahů. Tomu odpovídá stakeholderské pojetí podniku.

Stakeholderské pojetí chápe podnik jako střet zájmů různých zúčastněných subjektů - tzv. stakeholderů, kteří do vztahu vůči podniku dávají určitý „vklad“. Mezi tyto subjekty patří, stejně jako v pojetí shareholderském, samozřejmě vlastníci. Vedle nich je to však řada dalších subjektů, a to zaměstnanci, zákazníci, stát apod. Jednotliví stakeholderi spojují svůj vztah k podniku s různými zájmy, které ústí do různých očekávání.

3.1. Vývoj stakeholderské teorie

Již v prvních dekadách dvacátého století se objevovaly úvahy o tom, že úzce vymezené pojetí firmy, jako výlučného vlastnictví shareholderů, není adekvátní. V této souvislosti je třeba především uvést názory Adolfa Bearla a Gardinera Meanse (1932), Podle Clarka (1998) se tito autoři jako jedni z prvních teoretiků managementu zabývali důsledky oddělení vlastnictví a řízení a navíc také postavením podniku ve společnosti, resp. komunitě, právy různých skupin společnosti vůči podniku a nutností přizpůsobit existenci podniků zájmům těchto skupin. Obdobně je možno připomenout názory Chestra Barnarda (Barnard, 1938). Výraz „stakeholder“ byl údajně poprvé použit v interním sdělení Stanford Research Institute v roce 1963. (Freeman - Reed, 1983). V šedesátých letech Igor Ansoff již uznává existenci stakeholderské teorie. Striktně však rozlišuje ekonomické cíle od sociálních, přičemž sociální cíle jsou pro něj cíli

sekundárnými, které pouze modifikují a omezují cíle ekonomické (Ansoff 1965).

Ke zdatnému posunu dochází v sedmdesátých letech, kdy R. L. Ackoff přichází s názorem, že mnoho sociálních problémů by mohlo být vyřešeno díky přestrukturování firmy s pomocí a v interakci s jejími stakeholdery (Ackoff 1974). Obdobně W. R. Dill v té době odmítl nahlížet při strategickém plánování na stakeholderské zájmy jako na pouhé externality a zdůraznil nezbytnost posunu od shareholderského ovlivňování k účasti stakeholderů na tvorbě strategie firmy (Dill 1975).

Další impuls k rozvoji stakeholderské teorie přinesla diskuse o společenské odpovědnosti firem, která měla řadu příznivců, ale též vlivné odpůrce. Reakcí na tuto diskusi byl i ostrý výpad M. Friedmana, který uvedl „málo trendů by podkopalo samé základy naší svobodné společnosti tak, jako přijetí jiné společenské odpovědnosti představitelů podniků než té, že udělají pro vlastníky vše, co je jen možné.“ (Friedman 1962 : 133). Rozvoj konceptu společenské odpovědnosti byl podporován obratem pozornosti odborných kruhů i široké veřejnosti k otázkám ochrany životního prostředí, smyslu rostoucí spotřeby apod.

Pevného postavení dosáhla stakeholderská teorie v osmdesátých letech, což se plně obráží v přístupech ke strategickému řízení. Hlavní role strategického řízení je spatřována v realizaci souladu vzájemně si konkurující zájmů jednotlivých stakeholderů. (Ansoff 1984), (Freeman 1984).

Vztah firmy ke stakeholderům vymezuje v polovině devadesátých let Clarkson takto: „Firma představuje systém stakeholderů operujících v rámci většího systému hostitelské společnosti, která zabezpečuje nezbytnou právní a tržní infrastrukturu pro aktivity firem. Účelem firmy je vytvářet bohatství anebo hodnotu pro své stakeholdery proměnou jejich podílů/účastí na zboží a služby“. (Clarkson 1995)

3.2. Vymezení pojmu stakeholder

Jak vyplývá z výše uvedeného textu, myšlenky stakeholderského přístupu nejsou převratně nové. Přesto se však ucelená, obecně přijatá teorie dosud nestačila plně vytvořit, což dokumentují mimo jiné též problémy s obsahem samotného pojmu stakeholder. V českém jazykovém prostředí navíc provází tento problém otázka nalezení jeho českého ekvivalentu. V literatuře se lze v dané souvislosti setkat s překlady jako zájmové skupiny, zúčastněné skupiny, zainteresované skupiny, konstituenti firmy apod. S ohledem na tuto nejednotnost a vágnost vyjádření v češtině se proto přidržíme anglického výrazu.

Podle Stanford Research Institute jsou stakeholderi „*skupiny, bez jejichž podpory by firma spěla k zániku.*“ Původní přehled užívaný výzkumníky a konzultanty tohoto ústavu obsahoval následující výčet

stakeholderů: vlastníci, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, věřitelé a společnost.

Freeman a Reed (1983) vymezili širší a užší chápání stakeholderů. *V širším slova smyslu jsou to všichni, kdo mohou ovlivnit dosažení cílů podniku, nebo jsou činností podniku dotčeni.* Stakeholdery tak představují veškeré veřejné zájmové skupiny, protestní skupiny, vládní agentury, obchodní komory a sdružení, konkurenti, odbory, stejně jako zaměstnanci, dodavatelé, segmenty zákazníků, vlastníci aj. *V užším slova smyslu jsou to jednotlivci či skupiny, na nichž závisí trvalá existence podniku.* Skupinu stakeholderů v tomto případě tvoří zaměstnanci, segmenty zákazníků, někteří dodavatelé, klíčové vládní agentury, vlastníci, některé finanční instituce, popř. další stakeholderi v tomto úzkém smyslu. Citovaní autoři přitom zdůrazňují účel, za jakým je stakeholder vymezován. Především pro posouzení otázek spojených se strategií považují za nezbytné vycházet z širokého vymezení stakeholderů.

Donaldson a Preston (1995) vymezují stakeholdery jako „*osoby nebo skupiny mající legitimní zájmy na procedurálních aspektech činnosti firmy, či na aspektech týkajících se podstaty firmy. Zájmy stakeholderů jsou přitom pravé (v tom smyslu, že jsou vlastní dané skupině), a proto si každá skupina zaslouží pozornost kvůli sobě samé a ne pouze kvůli schopnosti sledovat zájem jiných skupin (např. vlastníků)*“. Uvedené vymezení by bylo možno shrnout parafrází, že stakeholderi mají zájem na firmě a firma na nich, protože jsou si vzájemně prospěšní (popř. si vzájemně škodí).

Atkinson, Waterhouse a Wells (1997) definují stakeholdery jako „*jedince nebo skupiny, kteří mají hmotný zájem (stake) na výkonnosti firmy, nebo jsou schopni ovlivnit její výkonnost*“. Autoři nahlíží na firmu jako na množinu vztahů mezi stakeholdery. Rozlišují pět základních druhů stakeholderů, a to: zákazníky, komunitu, vlastníky, zaměstnance a dodavatele zboží, služeb a kapitálu. Připouští však, že pro každou firmu budou stakeholderi rozdílní.

Post, Preston a Sachs (2002) uvádí, že stakeholderi jsou „*všichni, kdo přispívají (dobrovolně i nedobrovolně) k tvorbě bohatství podniku a kdo jsou potenciaálními příjemci takto vytvořeného bohatství, ale rovněž nositeli rizik s tím spojených*“. Jednotliví stakeholderi jsou začleněni do tří sfér. Podniku nejbližší sférou je tzv. zdrojová základna. Tam patří investoři, věřitelé, zaměstnanci a zákazníci. Širší sférou je odvětví. Tam jsou zařazeni Joint Ventures partneři, strategické aliance, dodavatelé a odbory. Do nejširší sféry, kterou je sociálně-politické okolí, náleží komunity, regulační orgány, politické skupiny a stát.

Sims (2003) člení stakeholdery do dvou skupin, a to na primární a sekundární. Mezi primární stakeholdery zahrnuje vlastníky, investory, zaměstnance, zákazníky, dodavatele a tzv. public stakeholders, kam řadí vládu a communities v dané lokalitě. Mezi sekundární

stakeholdery, jejichž „stake“ na podniku je méně zřejmější než u primárních stakeholderů, řadí vládu obecně, lobbyisty, konkurenty, různé nátlakové skupiny a občanská a obchodní sdružení.

V souvislosti s důrazem na životní prostředí a trvale udržitelný rozvoj uvádí Starik (1994) mezi stakeholdery i tzv. non-human subjekty, a to přírodu, resp. její části – atmosféru, biosféru aj. K tomu je však třeba poznamenat, že se jedná spíše o symbolické vyjádření, neboť non-human subjekty nespĺňují atributy stakeholdera, jimiž je schopnost cílevědomého jednání, zájmu, očekávání apod.

Z výše uvedených definic lze dovodit tři obecné rysy. Stakeholderem je skupina nebo jednotlivec, kteří

- disponují něčím, čeho se firmě nedostává,
- dávají toto své vlastnictví jako vklad „do hry“ (stake), protože mají zájem, aby jej firma užívala, ale zároveň se tím dostávají do závislosti na činnosti firmy a současně,
- mají na to být hráčem, který bude brán firmou v potaz (tedy jsou určitým způsobem pro firmu významní, nepostradatelní, příp. firmu ohrožují).

Z definic rovněž vyplývá, že skupiny stakeholderů jsou pro každou firmu specifické, neboť jejich existence je výslednicí působení jejího vnějšího i vnitřního prostředí. Při určité úrovni abstrakce však lze formulovat obecně platnou strukturu stakeholderů.

3.3. Analýza vztahu podniku ke stakeholderům

Z hlediska stakeholderského přístupu je nedílnou a velmi významnou součástí řízení podniku optimalizace jeho vztahů k jednotlivým stakeholderům, s cílem dlouhodobé maximalizace souhrnu užítku všech těchto subjektů. Dlužno připomenout, že zájmy jednotlivých stakeholderů jsou zpravidla protichůdné a rovněž, že jejich vyjednávací síla je diferencovaná a v průběhu času se zpravidla mění. S tím souvisí skutečnost, že snaha o maximalizaci souhrnu užítku všech stakeholderů automaticky neznamená maximální respektování zájmu a uspokojení potřeb každého ze stakeholderů ve stejné, co nejvyšší míře.

V dané souvislosti stojí za pozornost studie Jawahara a McLaughlina (2001), která analyzuje diferencované chování podniku k jednotlivým stakeholderům. V citovaném modelu se uvažuje devět skupin stakeholderů. Jsou to vlastníci, věřitelé, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, vláda, community (místní orgány a organizace), obchodní asociace a environmentální skupiny. Předpokládají se dále čtyři formy chování podniku vůči stakeholderům, a to chování proaktivní (vstřícné), přizpůsobivé, obranné a reaktivní (odvetné). Na základě analýzy empirických výzkumů došli zmínění autoři k závěru, že jedním,

a to poměrně dosti výrazným faktorem této diferenciaci, jsou fáze životního cyklu podniku.

Ve fázi zahájení činnosti se podnik zpravidla chová s maximální vstřícností (proaktivně) vůči vlastníkům a věřitelům, kteří jsou zdrojem investic a rovněž vůči zákazníkům, kteří jsou zdrojem příjmů. Vůči zaměstnancům a dodavatelům, kteří jsou rovněž důležití pro rozvoj, resp. přežití, podnik vykazuje zpravidla pouze přizpůsobivé chování (tedy snaží se plnit to, co tito stakeholderi požadují, není vůči nim však vstřícný). Důvodem pro toto chování je nedostatek zdrojů. Ze stejného důvodu podnik volí vůči ostatním stakeholderům obranné až reaktivní chování, a to zejména za situace, když tyto subjekty nedisponují zdroji, které jsou pro podnik nezbytné, nebo když je jejich vyjednávací síla slabá.

Ve fázi růstu dochází ke zlepšení finanční situace. Veškeré úsilí už není zaměřeno pouze na zajištění přežití. Podnik se začíná soustřeďovat na rozvoj, se kterým souvisí nutnost dalšího investování, získávání nových zaměstnanců, zákazníků a dalších skupin, které mu budou v rozvoji nápomocny. Z tohoto důvodu se jeho politika vzhledem k zákazníkům a obchodním asociacím mění na proaktivní. Podnik se nachází v oblasti zisku, a proto podle prospect theory zaujímá obecně strategii vyhýbání se riziku, z čehož vyplývá, že nepoužívá rizikové strategie, tj. strategii reaktivního a obranného chování. To znamená, že se i vůči vládě, community a environmentálním skupinám chová přizpůsobivě.

Jelikož je pro rozvoj podniku stále kritická otázka zdrojů dalšího rozvoje, měl by se ke svým věřitelům chovat proaktivně. Protože je růst podniku způsoben převyšující poptávkou nad nabídkou, může si v této fázi podnik dovolit snížit vůči zákazníkům své chování na přizpůsobivé. Jelikož je k uspokojení zákazníků a k další expanzi potřeba získat kvalitní zaměstnance a dodatečné materiální zdroje, začíná podnik přistupovat k zaměstnancům a dodavatelům proaktivně.

I ve fázi zralosti, které je charakteristická především vysokým cash flow, je uplatňována strategie vyhýbání se riziku, z čehož vyplývá, že se podnik chová ke všem svým stakeholderům proaktivně. To je zapříčiněno i dostatkem zdrojů. Právě snadnost v opatřování zdrojů dovoluje podniku v této fázi přejít na přizpůsobivé chování vůči věřitelům.

Fáze úpadku nebo přechodu je charakterizována snižováním poptávky po výrobcích resp. službách podniku. To vede manažery k úvahám o fúzích, zeštíhlování a propouštění, s cílem zajistit přežití. Podle prospect theory se podnik nachází v oblasti ztráty, a proto začíná opět uplatňovat vůči stakeholderům rozdílné strategie. Proaktivně se chová pouze k těm, kteří jsou pro něj životně důležití a k většině ostatních zaujímá strategii rizikovou. Pokud porovnáme fázi úpadku nebo přechodu s fází zahájení, zjistíme, že jsou si více méně podobné.

Odlišnosti najdeme pouze u posledních dvou stakeholderů, tj. u obchodních asociací a environmentálních skupin, kde se podnik může chovat buď reaktivně nebo obranně (defenzivně), což by mohlo být vysvětleno předchozí dobrou zkušeností podniku s tímto jednáním.

V návaznosti na Donaldsona a Prestona (1995) lze shrnout, že za současného stavu teorie a praxe je stakeholderský přístup využíván ve třech rovinách, a to v rovině:

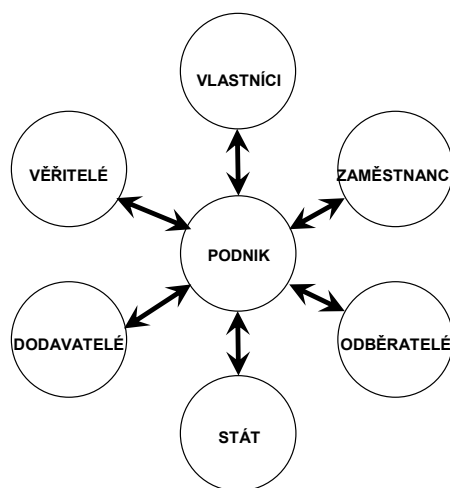
- deskriptivní, kdy stakeholderská teorie slouží k popisu konstelace kooperativních a konkurenčních zájmů stakeholderů,
- instrumentální, při kterém stakeholderská teorie tvoří odborné zázemí pro analyzování vztahu mezi stakeholder-managementem a dosahováním ekonomických výsledků,
- normativní, kdy daná teorie vysvětluje podstatu firmy, včetně identifikace morálních a filosofických vodítek pro její řízení.

Literatura týkající se stakeholderského přístupu je značně rozsáhlá. Není cílem této stati se zabývat její podrobnou analýzou. Jde spíše o postižení inspirativních myšlenek a jejich následné využití pro koncipování modelu vnějšího prostředí podniku.

4. MODEL VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU

V návaznosti na rozbor literatury (viz předchozí kapitola) bylo na základě analýzy a porovnání různých struktur specifikováno pro účely předmětného modelu šest skupin stakeholderů. Jsou to: vlastníci, zaměstnanci, věřitelé, dodavatelé, odběratelé a stát.¹

Obrázek č. 1: Stakeholdeři podniku



Jak již bylo v předchozí kapitole uvedeno, v literatuře se setkáváme i s dalšími subjekty v roli stakeholderů. Bývají uváděni zákazníci, konkurenti, masmédiá, veřejnost apod.

Pokud se mimo odběratelů hovoří o zákaznících, mají autoři na mysli konečné spotřebitele, pro které jsou jejich výrobky určeny, zatímco odběrateli jsou míněny organizace jako bezprostřední partneři daného podniku. Je nepochybné, že význam zákazníků pro podnik je veliký. Je však možné je zahrnout jako specifickou podskupinu do skupiny odběratelů, tvořících celý distribuční řetězec. Navíc je zřejmé, že tito zákazníci již nesplňují beze zbytku definici stakeholdera, neboť jejich „vklad“ do daného podniku není zpravidla tak výrazný jako u bezprostředních odběratelů.

Definici stakeholdera nikterak nesplňují konkurenti. Ti s daným podnikem soutěží na trhu a žádný vklad do daného podniku nepřinášejí. To však samozřejmě neznamená, že jeden a tentýž podnik nemůže být v jedné oblasti v roli konkurenta a v jiné oblasti, jako dodavatel nebo odběratel daného podniku, v roli stakeholdera.

¹ Stát je zde chápán v širokém slova smyslu, jako orgány státní moci a státní správy a včetně regionálních a municipálních orgánů.

Definici stakeholdera rovněž nesplňují z výše vzpomenutých subjektů masmédiá a veřejnost, protože stejně tak, jako konkurenti do podniku nic nevkládají, nicméně má smysl se jimi při analýze okolí podniku zabývat, protože mohou mít na úspěšnost podniku významný vliv.

Zdá se, že dobrým vodítkem pro rozlišení toho, kdo stakeholder je a kdo nikoli, může být forma definování vztahu mezi podnikem a daným subjektem. Pokud je tento vztah vymezen v rámci právního předpisu, nebo je dán smlouvou ve smyslu práva (pracovní smlouva, úvěrová smlouva atd.), pak je tento subjekt stakeholderem daného podniku, v ostatních případech se o stakeholdera nejedná.

Na obr.1 je uvedeno šest bloků představujících jednotlivé skupiny stakeholderů. Sedmý blok zobrazuje podnik jako celek, tedy jako právnickou osobu reprezentovanou jejím statutárním orgánem. Zároveň ho lze chápat jako agregované znázornění vnitřního prostředí podniku, tedy jako hmotné, nehmotné, finanční a lidské zdroje a strukturu vztahů mezi lidskými zdroji (organizační strukturu a organizační kulturu).

Dlužno poznamenat, že v předmětném modelu dochází k záměrnému průniku mezi vnitřním a vnějším prostředím, a to v oblasti lidských zdrojů: Součástí vnějšího prostředí je skupina stakeholderů „zaměstnanci“. Ta představuje fyzické osoby, pro které platí, že jedna z jejich rolí je role zaměstnance daného podniku. Z titulu této role se daná osoba stává součástí lidských zdrojů, tedy vnitřního prostředí. Obdobně je možno hovořit o skupině „vlastníci“, představující fyzické, resp. právnické osoby. Pokud vlastníci jako fyzické osoby, plní ve výraznější míře podnikatelskou roli (tedy nejsou pouze poskytovateli kapitálu), stávají se v tomto smyslu i oni součástí lidských zdrojů podniku.

Tyto dvě skupiny stakeholderů tedy jsou, ve smyslu naznačeného pojetí, zároveň součástí vnitřního i vnějšího prostředí podniku. Ostatní stakeholdeři jsou, principiálně vzato, součástí pouze vnějšího prostředí.

Všichni uvedení stakeholdeři mohou figurovat v podobě fyzických a právnických osob, s výjimkou státních, regionálních a municipálních orgánů (pouze právnické osoby) a zaměstnanců a specifické skupiny odběratelů - zákazníků, kteří mohou být pouze fyzickými osobami, nicméně mohou, za účelem prosazování svých zájmů, vytvářet koalice. V případě zaměstnanců se jedná o odbory, v případě zákazníků o různá občanská sdružení na ochranu spotřebitelů.

4.1. Očekávání a moc stakeholderů

Stakeholdeři navazují s podnikem vztah a dávají do podniku určitý „vklad“ na základě určitých očekávání. Ve vyjednávání s podnikem mohou uplatňovat určitou moc. Tato očekávání a moc jsou pro jednotlivé skupiny stakeholderů specifické.

a) Vlastníci

Očekávání: Maximalizace zúročení vloženého kapitálu.

Moc: Moc vlastníků vyplývá z jejich podílu na kapitálu. Tuto moc uplatňují buď v tzv. systému „voting“, nebo „exit“. Systém „voting“ je typický pro tzv. německý model vlastnického ovládní korporace. Vlastníci uplatňují svoji moc cestou hlasování v rámci valné hromady, resp. dalších orgánů společnosti - dozorčí rady a představenstva. Vlastníci takto rozhodují o zásadních věcech, jako o stanovách společnosti, personálním obsazení top managementu, navýšení či snížení základního jmění, strategii rozvoje apod. Tímto je realizována kontrola top managementu a vytvářen rámec pro jeho řídicí činnost. Systém „exit“ je typický pro tzv. anglosaský model. Jde o tržní regulaci spočívající v tom, že pokud jsou vlastníci spokojeni (jsou vypláceny dividendy, tržní cena akcií roste, očekává se další pozitivní vývoj apod.), své vlastnické podíly si ponechávají. V opačném případě se je snaží prodat, což ovšem v důsledku zpětnovazebního působení dále posiluje trend k poklesu tržní hodnoty a image podniku. Tato skutečnost, resp. její potenciaální možnost vede top management k respektování zájmů vlastníků a péči o jejich spokojenost.

b) Zaměstnanci

Očekávání: Vykonávání zajímavé a dobře placené práce.

Moc: Zaměstnanci mají ze všech skupin stakeholderů k podniku zpravidla nejtěsnější a nejstabilnější vztah, i když i zde jsou tendence k jeho rozvolňování a dynamizování. Tento vztah bývá tedy ještě těsnější a stabilnější než vztah vlastnický. To nemusí platit vždy, nicméně v korporacích s širokým portfoliem akcionářů, kde vlastnické vztahy jsou anonymní a pomíjivé, to však platí téměř jednoznačně. Moc zaměstnanců vyplývá z jejich schopnosti pracovat a z možnosti tuto práci podniku odmítnout, a to jak cestou individuální - rozvázáním pracovního poměru, tak cestou kolektivní - stávkou. Připomeňme, že význam živé práce pro efektivnost podniku roste, zejména práce tvůrčí a vysoce kvalifikované. Úměrně tomu roste moc zaměstnanců coby jejich nositelů. Pochopitelně, že nejlepší vyjednávací pozici pro prosazování svých zájmů mají vysoce kvalifikovaní specialisté, kteří jsou pro podnik obtížně nahraditelní. S jistou analogií s uplatňováním moci vlastníků i zde můžeme hovořit o dvou formách, a to o možnosti zasahování do řízení podniku a o uplatňování tržního principu. Zasahování do řízení podniku se děje nejčastěji prostřednictvím odborové organizace (kolektivní vyjednávání), dále například zastoupením zaměstnanců v dozorčí radě a dalšími různými formami účasti zaměstnanců na řízení. K těm mohou patřit i např. prvky sebeřízení pracovních týmů. Tržní princip se projevuje v tom, že spokojení zaměstnanci v podniku zůstávají a posiluje se jejich loajalita, zatímco nespokojení mají tendenci z podniku odejít. To vyvíjí na

management tlak k respektování zájmů zaměstnanců a snaze vytvářet jim dobré platové a pracovní podmínky.

c) Věřitelé

Očekávání: Maximalizace zúročení úvěrů a jistoty jejich návratnosti.

Moc: Postavení věřitelů je dáno situací na finančním trhu. Prosperující, vysoce bonitní podniky jsou pro poskytování úvěrů, popřípadě pro nákup dluhopisů, vítanými objekty. Vůči takovým podnikům existuje převis nabídky a banky, resp. další instituce, které si při získávání takových klientů vzájemně konkurují. Naproti tomu nedůvěryhodný podnik, kde poskytnutí úvěru je spjato se značným rizikem, má vůči věřiteli špatnou vyjednávací pozici. Získává úvěr velmi obtížně a zpravidla za cenu tvrdých podmínek v oblasti garancí a kontroly hospodaření.

d) Dodavatelé a odběratelé

Očekávání: Dodavatelé od podniku očekávají stabilního a solventního zákazníka, se kterým je možno se dohodnout na dobré ceně a který spolehlivě hradí svoje závazky, odběratelé vstřícného a spolehlivého partnera, jenž za přiměřenou cenu poskytuje kvalitní výrobky či služby.

Moc: Moc dodavatelů a odběratelů je určována jejich postavením na trhu výrobků a služeb. Z obecně se prosazující tendence zvyšování převisu nabídky nad poptávkou plyne, že nabízející strana je zpravidla ve slabším postavení, než strana poptávající. To co platí obecně, nemusí platit v jednotlivých případech. Současný podnik bývá v nejednom případě se svými dodavateli či odběrateli propojen nikoliv trhem blížícím se svými charakteristikami trhu volné soutěže, kde za nevyhovujícího obchodního partnera není obtížné nalézt náhradu, nýbrž trhem strukturovaným do podoby sítě, kde změna obchodního partnera může být naopak komplikovaná. Přejít od jednoho obchodního partnera ke druhému může být ztížen prostřednictvím právních nástrojů, tj. dlouhodobých dodavatelsko-odběratelských smluv, jejichž vypovězení je doprovázeno výraznou finanční sankcí. Meritorní příčiny silné závislosti mezi dodavatelem a odběratelem spočívají ve specifčnosti dodávaných, resp. odebíraných výrobků a služeb. Čím jsou tyto produkty specifičtější, tím je vztah obtížněji zrušitelný. Pro zcela specifický, na „míru šitý“ produkt platí, že odběratel nenalézá v krátkém časovém období na trhu alternativního dodavatele a naopak dodavatel alternativního odběratele. V síťovém propojení se možnost změny komplikuje dále například tím, že obchodní partneři danému vztahu výrazně přizpůsobili technologii, sdílejí společné know how, vytvořily se úzké personální vztahy a pod. V takových poměrech je změna dodavatele či odběratele sice možná, nicméně je spojena zpravidla s nemalými transakčními náklady. Jde například o již zmíněné sankce při odstoupení od smlouvy, náklady na přebudování technologie, na hledání jiného obchodního partnera atd.

Takové omezení tržních sil může za určitých okolností vést, byť dočasně, k převaze moci na straně jednoho z partnerů, projevující se v jeho cenovém resp. jiném zvýhodnění.

e) Stát

Očekávání: Řádné odvádění daní a plnění dalších povinností daných právními předpisy, zajišťování zaměstnanosti, pomoc při rozvoji infrastruktury, sponzorování veřejně prospěšné činnosti a pod.

Moc: Moc daných orgánů, ať na úrovni obce, regionu či centra, vyplývá jednoznačně z jejich pravomoci vydávat právní předpisy a ze schopnosti přinutit podnik k jejich respektování. Vedle této formálně jasně dané moci existují i jiné cesty, jimiž orgány obce, regionu, resp. vláda a další orgány mohou uplatňovat vůči podniku svůj vliv. Tyto subjekty bývají například pro podnik velmi významnými zákazníky a toto svoje tržní postavení mohou využívat vůči podniku v podobě stanovování podmínek, za kterých bude daná zakázka podniku přiřknuta. Orgány veřejné správy mohou být rovněž místy, kde se rozhoduje o rozdělování různých forem pomoci podnikatelské sféře (dotace, výhodné půjčky apod.). Do této oblasti patří různé výhody lákající investory – daňové prázdny, bezplatné poskytování pozemků, budování infrastruktury apod.

4.2. Konkurenční chování

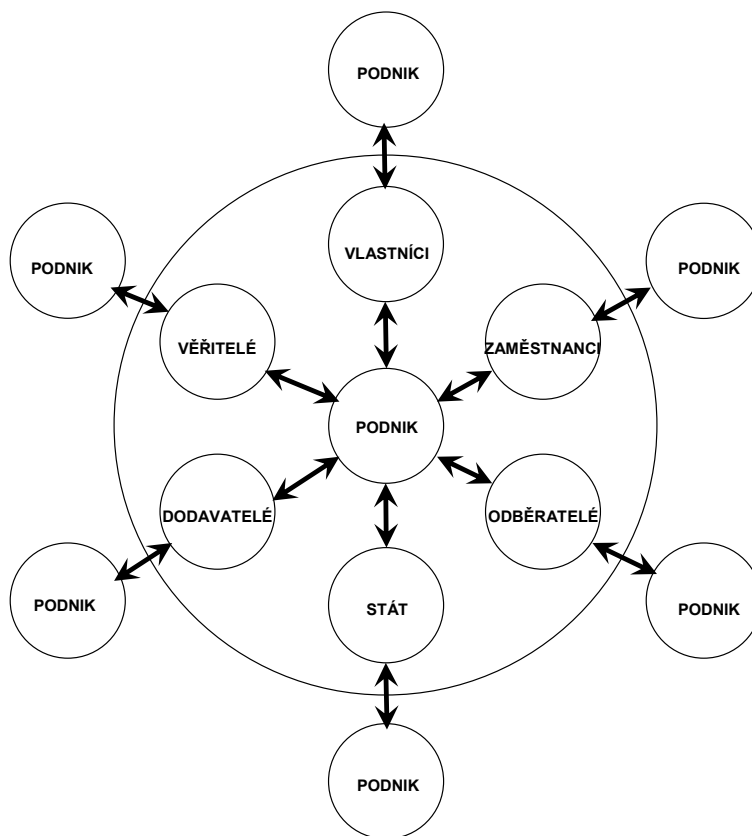
Jak vyplývá z výše uvedeného, moc všech skupin stakeholderů je založena na možnosti rozhodovat se o navázání nebo odmítnutí vztahu vůči podniku. Tedy na možnosti stakeholdera rozhodnout o tom, zda dá svůj „vklad“ do daného podniku, nebo zvolí jinou alternativu. Jde o typický tržní vztah, realizovaný na trhu výrobků a služeb (dodavatelé, odběratelé), na trhu práce (zaměstnanci) a na trhu finančním, resp. akciovém (věřitelé, vlastníci).

Nad rámec toho se u dvou skupin stakeholderů – vlastníků a státu – uplatňuje moc přímého ovlivňování podniku. U vlastníků se tak děje prostřednictvím rozhodování v řídicích orgánech podniku. U orgánů veřejné správy se tak děje formou řídicích zásahů na základě právních předpisů.

Vraťme se ještě k uvedeným tržním vztahům. Obecně platí, že tržní vztahy jsou založeny na směně hodnot. Pozitivní efekt ze směny se vytváří za předpokladu, kdy hodnota směňovaného statku je pro poskytovatele (prodávajícího) nižší než pro nabyvatele (kupujícího). Toto je možné za podmínky kdy to, co v rámci směny směřuje od partnera A k partnerovi B je kvalitativně odlišné od formy reciprocity, tedy od toho, co směřuje od partnera B k partnerovi A. V teorii her je taková situace označována jako hra s nenulovým součtem. V případech, kde je tento součet kladný, dochází k motivaci partnerů vztah navazovat a rozvíjet.

V našem případě to znamená, že pokud je stakeholder přesvědčen o tom, že od podniku získává více, než do něho vkládá, pak bude mít zájem na udržování, resp. rozvoji daného vztahu. Pokud však je přesvědčen o opaku, bude hledat možnost navázání vztahu k jinému podniku, kde očekává příznivější relaci, popřípadě volit jinou alternativu a vztah ke stávajícímu podniku ukončit.

Obrázek č. 2: Stakeholdeři a konkurenti podniku



Tyto vztahy jsou naznačeny na obr. č. 2. Model je rozšířen o explicitní vyjádření konkurence. Konkurence je vnímána mnohostranně, tedy ne pouze na trhu výrobků a služeb, jak bývá často zjednodušeně prezentováno. Předmětný podnik se setkává v konkurenčním boji o přízeň jednotlivých skupin stakeholderů s konkurenčními podniky na všech trzích. Tuto skutečnost lze rámcově ilustrovat například takto:

Akciový trh: Pokud má podnik zájem uplatnit emisi akcií, pak se na akciovém trhu setkává s konkurenty – jinými podniky, které usilují o totéž. Stejně tak se podnik může dostat do konkurenčního střetu s jiným podnikem, pokud si chce svého investora (vlastníka) udržet. To bývá velmi častým zájmem top managementu podniku, protože pokud

je podnik prodán, vzniká nebezpečí, že nový vlastník top management vymění.

Trh práce: Podnik má zpravidla zájem si udržet kvalifikované a výkonné pracovníky. V tom se může dostat do konkurenčního střetu s jiným podnikem, který může mít zájem je získat a láká je cestou příslibů lepších platových a pracovních podmínek.

Finanční trh: Podnik má často zájem zlepšit svoji finanční situaci prostřednictvím získání úvěru – například na podnikatelský záměr. Snaží se přesvědčit potenciálního věřitele, že je důvěryhodnějším partnerem (dlužníkem) než jiní zájemci (konkurenti) o úvěr.

Trh výrobků a služeb:

a) vztah k odběratelům

Bezprostředním faktorem naplňování dlouhodobého cíle podniku je schopnost úspěšně prodávat svoje výrobky a služby. Tedy schopnost podniku získat si zákazníky, přesvědčit je, aby jeho zboží za danou cenu koupili a vzniklou pohledávku včas uhradili. Při tomto počínání se podnik střetává s jinými podniky (konkurenty), kteří se snaží o totéž.

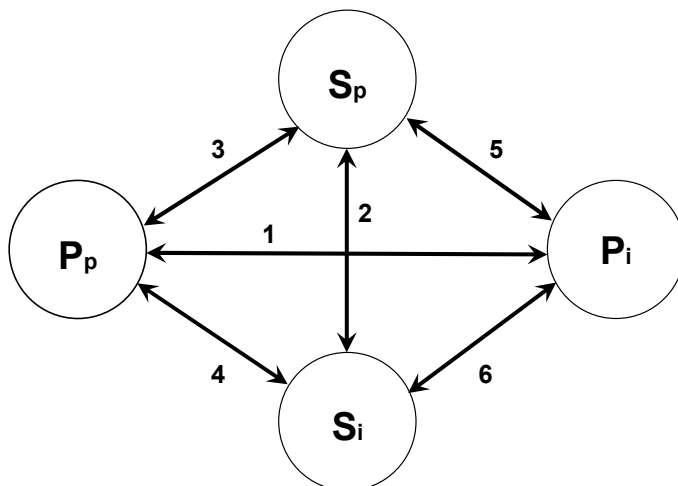
b) vztah k dodavatelům

V důsledku obecně se prohlubující dělby práce, a tím pádem i kooperace se význam dodavatelů neustále zvyšuje. Podnik má pochopitelně zájem získat či si udržet důležitého dodavatele. O téhož dodavatele se může ucházet i jiný podnik, s nímž se předmětný podnik tímto dostává do konkurenčního střetu.

Vztah ke státu: Poněkud „fuzzy“ charakter má oblast, kde předmětný podnik konkuruje s jinými podniky o přízeň státu. Pokud jde o státní zakázky, pak se jedná v podstatě o tržní vztahy v rámci trhu výrobků a služeb. Za značně specifický však lze považovat trh, kde podniky si vzájemně konkurují o přidělení určitých „privilegií“. Může jít o státní podporu, daňové prázdny, státní garanci za úvěr, poskytnutí pozemků včetně vybudované technické infrastruktury pro investiční výstavbu, získání státního majetku v rámci privatizační soutěže atd. Může se rovněž jednat o specifickou, pro daný podnik výhodnou, právní úpravu.

Podstatné vztahy mezi předmětným podnikem a jeho vnějším prostředím jsou však ještě složitější, než bylo doposud ukázáno. Má-li tedy model dostatečně plnit svoji funkci, je třeba v něm zobrazit další důležité vztahy. Ty jsou naznačeny na obr. 3. Z důvodů přehlednosti je zde v obecné rovině znázorněn pouze jeden trh „i“, reprezentující obecně platné vztahy na trzích jednotlivých stakeholderů.

Obrázek č. 3: Zobrazení trhu „i“



Pp předmětný podnik

Sp stakeholder předmětného podniku

Pi jiný podnik (jiné podniky) působící na předmětném trhu

Si stakeholder jiného podniku

Jak vyplývá z výše uvedeného, mezi předmětným podnikem [Pp] a ostatními podniky [Pi] působícími na daném trhu existuje konkurenční vztah. (Na obr. 3 je naznačen hranou 1). Konkurenční chování předmětného podniku spočívá jednak v:

- defenzivní konkurenční strategii, tedy v obraně vztahu ke svým stávajícím stakeholderům [Sp] (podnik si chce udržet svoje akcionáře, zaměstnance, zákazníky atd.);
- ofenzivní konkurenční strategii, spočívající v úsilí získat nové stakeholdery [Si] (podnik například usiluje o získání odborníků, kteří jsou zaměstnáni v jiném podniku, popřípadě osoby doposud nezaměstnané, např. absolventy škol).

Cestou kombinace těchto dvou strategií dochází buď k růstu počtu stakeholderů, kdy stávající zůstávají a přibývají noví, nebo k obměně, kdy stávající, méně výhodní stakeholderi jsou nahrazováni novými, výhodnějšími stakeholdery.

Toto se nemusí odehrávat jen na úrovni obměny stakeholderů, ale též pouze na úrovni obměny vztahů se stávajícími stakeholdery. Předmětný podnik usiluje o to, aby stávající, méně výhodné smlouvy, byly nahrazeny smlouvami pro něj výhodnějšími.

Je třeba připomenout, že úspěšnost tohoto usilování předmětného podniku (viz obr. 3 hrana 3 resp. hrana 4) bude záviset na chování

konkurenčního podniku vůči danému stakeholderovi, resp. stakeholderům (viz hrana 5 resp. hrana 6).

Pro předmětný podnik [Pp] nemusí být konkurenčním subjektem pouze jiný podnik působící na daném trhu, ale i jiná alternativa orientace vztahu subjektu, který je v roli stávajícího či potencionálního stakeholdera. Tak například osoba, která je stávajícím zákazníkem předmětného podniku se může pro příště rozhodnout, že svoje peněžní prostředky nevydá za výrobek tohoto podniku, ale věnuje je dejme tomu na charitativní účely. Obdobně osoba, která je zaměstnancem podniku, se rozhodne, že svůj pracovní úvazek zkrátí či zruší a dá přednost volnému času. Analogicky osoba vlastnící akcie předmětného podniku je prodá a získané peněžní prostředky věnuje na spotřebu, banka se rozhodne neposkytnout úvěr, ale koupit raději státní obligace atd.

Pokud hovoříme o konkurenci mezi podniky, pak vycházíme ze situace, že dva či více podniků má zájem o daného stakeholdera a tento subjekt má možnost volby, se kterým z daných podniků naváže vztah, či zda dá přednost jiné alternativě. Obdobně však můžeme hovořit o konkurenci mezi stakeholdery. Pak vycházíme ze situace, že dva či více stakeholderů má zájem o daný podnik (vztah k danému podniku). Daný konkurenční vztah je na obr. 3 naznačen hranou 2. Podobně jako v případě podniku může konkurenční chování předmětného stakeholdera vůči stávajícím či potencionálním stakeholderům spočívat jednak v

- defenzivní konkurenční strategii, tedy v obraně vztahu ke stávajícímu podniku (např. dodavatel usiluje o udržení si podniku coby odběratele, zaměstnanec usiluje o udržení si svého zaměstnání, regionální orgán veřejné správy usiluje o setrvání významného podniku v dané lokalitě atd.),
- ofenzivní konkurenční strategii, spočívající v úsilí rozšířit vztahy předmětného stakeholdera vůči danému podniku či dalším podnikům (např. dodavatel usiluje v rámci výběrového řízení o získání nové zakázky, zaměstnanec jiného podniku usiluje v rámci výběrového řízení o získání dalšího zaměstnání u předmětného podniku atd.).

Analogicky jako při konkurenčním vztahu mezi podniky, tak i v rámci konkurenčního vztahu mezi stakeholdery, dochází cestou kombinace uvedených dvou strategií k růstu počtu podniků, ke kterým má daný stakeholder vztah (tedy stávající zůstávají a přibývají nové podniky), nebo dochází k obměně. Podobně jako v předchozím případě se toto nemusí odehrávat na úrovni obměny podniků, ale též pouze na úrovni obměny vztahu se stávajícím podnikem (vztahů se stávajícími podniky). Jde o úsilí předmětného stakeholdera nahradit méně výhodnou smlouvu s podnikem smlouvou výhodnější (například zaměstnanec usiluje o povýšení a zvýšení platu, odběratel usiluje

o vyšší kvantitu či kvalitu zboží a nižší cenu atd.). Obdobně jako v případě konkurenčního chování mezi podniky i zde platí, že úspěšnost tohoto usilování předmětného stakeholdera (viz obr. 3 hrana 3, resp. hrana 5) bude záviset na chování konkurenčního stakeholdera (konkurenčních stakeholderů) (viz hrana 4, resp. hrana 6).

Uvedené vztahy a s nimi související chování předmětných subjektů můžeme dále zobecnit a rozvinout ve smyslu schématu zachyceného v tabulce č. 1:

Tabulka č. 1: Chování subjektů

spokojenost se vztahem	hledání alternativy	pravděpodobnost	motiv. síla k hled. alt.	alternativa nalezena	motiv. síla ke změně
1	2	3	4	5	6
spokojenost	ne	p1	0		
	ano	p2	h2	ano	z2
				ne	0
nespokojenost	ne	p3	0		
	ano	p4	h4	ano	z4
				ne	0

Schéma lze komentovat takto: Daný subjekt (podnik nebo stakeholder) je se vztahem k partnerskému subjektu (stakeholderu nebo podniku) buď spokojen, nebo nespokojen [sl.1].

U spokojeného subjektu je pravděpodobnější, že bude zachovávat stávající vztah, než že bude hledat, jak si polepšit. Tedy $p1 > p2$. U nespokojeného subjektu je naopak pravděpodobnost, že se s danou situací smíří velmi nízká, je tedy velmi pravděpodobné, že bude v rámci daného vztahu, či v novém možném vztahu hledat jak tuto situaci zlepšit. Platí tedy $p4 \gg p3$ [sl.3].

Motivační síla ke hledání alternativy bude zpravidla v případě nespokojeného subjektu vyšší než v případě spokojeného subjektu, tedy $h4 > h2$ [sl.4].

Hledání alternativy v případě nespokojenosti (až v případě nespokojenosti) se vztahem představuje spíše reaktivní strategii řešení existujících problémů. Naproti tomu hledání lepší alternativy v případě spokojenosti se vztahem představuje spíše proaktivní strategii ve smyslu „co je dobré, může být ještě lepší“, resp. „co je dobré za stávajících podmínek, nemusí být dobré v rámci budoucích podmínek“.

V případě nalezení alternativy stávajícího vztahu [sl.5] vstupuje do hry motivační síla ke změně. Ta bude zpravidla v případě nespokojeného subjektu vyšší, neboť jde o řešení aktuálního problému, který může přímo ohrožovat daný subjekt, než v případě spokojeného subjektu,

kdy může jít spíše o určité nadlepšení, které však není nutné. Platí tedy $z_4 > z_2$ [sl.6].

Z výše uvedeného vyplývá, že spokojenost daného subjektu se vztahem je faktorem, který pozitivně ovlivňuje věrnost (loajalitu) tohoto subjektu. Loajalita se obráží v pozitivním vztahu vůči partnerovi a ve snaze daný vztah udržovat resp. rozvíjet. Spokojenost však není jediným faktorem loajality. Může jím být i morální závazek, konzervatismus, nostalgie, očekávání budoucího zlepšení (budoucí spokojenosti).

Motivační síla (zájem) ke změně (v případě nespokojenosti), resp. motivační síla (zájem) k udržení daného vztahu (v případě spokojenosti) je významně ovlivněna:

- důležitostí daného vztahu, tj. důležitostí zdrojů, které díky tomuto vztahu daný subjekt získává,
- rizikem selhání tohoto vztahu, tedy situace, kdy tyto zdroje nebudou k dispozici.

5. ZÁVĚR

Je nesporné, že podnik, chce-li dosáhnout žádoucí úrovně konkurenceschopnosti, resp. pokud si chce tuto úroveň zachovat, musí neustále analyzovat a aktualizovat svoje vztahy k jednotlivým skupinám stakeholderů, a to s ohledem na vývoj jejich očekávání, zájmů, moci a vyjednávací síly. Dosažení či udržení optimálních proporcí ve vztazích vůči stakeholderům v dynamicky se vyvíjejícím prostředí podnik zabezpečuje cílevědomými změnami - inovacemi. Právě v tomto širokém pojetí pojmu inovace se inovační výkonnost stává rozhodujícím faktorem konkurenceschopnosti.

Jak jsme již uvedli, inovace je ve smyslu našeho přístupu chápána nejen jako cílevědomá kvalitativní změna výstupu z podniku, ale rovněž jako změna dalších podstatných vztahů podniku vůči vnějšímu prostředí i jako změna ve vnitřním prostředí podniku. I když patrně ve většině případů bude při řízení inovačních procesů zájem primárně orientován na inovace výrobků a služeb, tedy na změny vůči odběratelům, ostatní skupiny stakeholderů a vnitřní prostředí nelze opomíjet. Jsou pro to dva důvody:

- inovace výrobků a služeb, zvláště pokud jsou zásadnějšího charakteru, vyvolávají zpravidla nutnost inovací ve vztazích k dalším stakeholderům, resp. ve vnitřním prostředí podniku,
- v řadě případů je pro odstranění vzniklé nerovnováhy nutno provést inovaci v jiné oblasti než výrobní, přičemž inovaci výrobků či služeb současně není potřebné, resp. vhodné provádět.

Jak vyplývá z výše uvedeného, prezentovaný model vede k netradičnímu, komplexně pojatému přístupu k inovacím a inovačním procesům. V rámci dalšího řešení je model potřeba dále rozpracovat, a to do podoby metodiky sloužící pro dlouhodobý výzkum konkurenceschopnosti podniků, se speciálním zaměřením na inovační výkonnost.

Jedná se zejména o testování aplikovatelnosti obecných zásad a principů modelu na jednotlivé oblasti řešení. Na základě tohoto ověřování budou prvky a vztahy modelu upravovány, resp. dále zpracovávány.

Dále jde o parametrizaci uvedených vztahů, a to jak v obecné rovině, tak specificky pro jednotlivé oblasti řešení. S ohledem na budoucí empirické šetření je nezbytné, aby při parametrizaci byly v maximální míře využívány ukazatele, které jsou v praxi systematicky využívány, a lze předpokládat, že je bude možno v praxi získat. Vedle toho je třeba promyslet konstrukci dalších ukazatelů, zejména pro podchycení tzv. měkkých faktorů, neboť zejména tyto faktory se dnes stávají významnými z hlediska konkurenceschopnosti.

6. POUŽITÁ LITERATURA

- ANSOFF, H. I. (1965): Corporate Strategy. McGraw Hill, 1965.
- ANSOFF, H. I. (1984): Implanting Strategic Management. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1984.
- ATKINSON, A. A. - WATERHAUSE, J. H. - WELLS, R. B. (1997): A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement . Sloan Management Review. Spring 1997, č. 3, str. 25 – 37.
- BARNARD, CH. (1938): The Function of the Executive. Cambridge : Harvard University Press, 1938.
- BERLE, A. – MEANS, G. (1932): The Modern Corporation and Private Property. New York : Macmillan, 1932.
- BERMAN, S. L. - WICKS, A. C. - KOTHA, S. - JONES, T. M. (1999): Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. Academy of Management Journal 1999, č. 5, str. 488 - 506.
- CARROLL, A. B. (1981): Business and Society – managing corporate social performance. 1. vyd. Boston : Little, Brown and Company, 1981.
- CARROLL, A. B. (1999): Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct. Business and Society 1999, č. 3, str. 268 - 295.
- CARROLL, A. B. (1979): A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. The Academy of Management Review 1979, č. 4, str. 497 - 505.
- CLARKE, T. (1998): The Stakeholder Corporation: A Business Philosophy for the Information Age. Long Range Planning, 1998, č. 2, str. 182 – 194.
- CLARKSON, M. B. E. (1995): A Stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. The Academy of Management Review 1995, č. 1, str. 92 - 117.
- DILL, W. R. Public participation in corporate planning: Strategic management in a kibitzers world. Long Range Planning, 1975, str. 57 – 63.
- DONALDSON, T. - PRESTON, L. E. (1995): The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. The Academy of Management Review 1995, č. 1, str. 65 - 91.
- FREEMAN, R. E. (1984): Strategic Management: A stakeholder approach. Boston : Pitman, 1984.

FREEMAN, R. E. – REED, D. L. (1983): Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. California Management Review 1983, č. 3, str. 88 – 106.

FREEMAN, R. E. – EVAN, W. M. (1990): Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation. The Journal of Behavioral Economics 1990, č. 4, str. 337 – 359.

FRIEDMAN, M. (1962): Capitalism and Freedom. Chicago: The University of Chicago Press, 1962.

HARRISSON, J. S. - FREEMAN, R. E. (1999): Stakeholders, social responsibility and performance: Empirical evidence and theoretical perspectives. Academy of Management Journal 1999, č. 5, str. 479 – 485.

HILL, C. W. – JONES, T. M. (1992): Stakeholder-agency theory. Journal of Management Studies 1992, str. 131 – 154.

JAWAHAR, I. M. - McLAUGHLIN, G. L. (2001): Toward a descriptive stakeholder theory: an organizational life cycle approach. The Academy of Management Review 2001, č. 3, str. 397-414.

JONES, T. M. (1995): Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics. The Academy of Management Review 1995, č. 2, str. 404-437.

KALER, J. (2003): Differentiating stakeholder theories. Journal of Business Ethics 2003, č. 1, str. 71.

MITCHELL, R. K. – AGLE, B. R. (1997): Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. Academy of Management Review 1997, č. 4, str. 853 – 886.

MLČOCH, L. (1996): Institucionální ekonomie. Praha : Karolinum, 1996.

POST, J. E. – PRESTON, L. E. – SACHS, S. (2002): Managing the extended enterprise: The new stakeholder view. California Management Review 2002, č. 1, str. 6 – 28.

SIMS, R. R. (2003): Ethics and Corporate Social Responsibility – Why Giants Fall. 1. vyd. Westport : Preager Publisher, 2003.

STARIK, M. (1994): The Toronto Conference: Reflections on Stakeholder theory – Special Selection. Business and Society, 1994, č. 1, str. 82-131.

V roce 2005 vyšlo:

WP č. 1/2005

Petr Chmelík: Vliv institucí přímé demokracie na hospodářskou politiku ve světle empirického výzkumu

WP č. 2/2005

Martin Kvizda – Jindřiška Šedová: Privatizace a akciové společnosti – k některým institucionálním aspektům konkurenceschopnosti české ekonomiky

WP č. 3/2005

Jaroslav Rektořík: Přístup k inovacím v České republice. Současný stav a možné směry zlepšení.

WP č. 4/2005

Milan Víturka – Vladimír Žítek – Petr Tonev: Regionální předpoklady rozvoje inovací

WP č. 5/2005

Veronika Bachanová: Analýza kvality regulace České republiky

WP č. 6/2005

Hana Zbořilová - Libor Židek: Washingtonský konsenzus v české ekonomické praxi 90. let

WP č. 7/2005

Osvald Vašíček and Karel Musil: The Czech Economy with Inflation Targeting Represented by DSGE Model: Analysis of Behaviour

WP č. 8/2005

Zdeněk Tomeš: Je stárnutí populace výzvou pro hospodářskou politiku?

WP č. 9/2005

Ladislav Blažek – Klára Doležalová – Alena Klapalová: Společenská odpovědnost podniků

WP č. 10/2005

Ladislav Blažek – Alena Klapalová: Vztahy podniku se zákazníkem

WP č. 11/2005

Ladislav Blažek – Klára Doležalová – Alena Klapalová – Ladislav Šiška: Metodická východiska zkoumání a řízení inovační výkonnosti podniku