

Seminář: čtvrtek 25.10.2007

Iva Bernkopfová

1. Mě by zajímalo, proč kvůli outsourcingu na počátku 90tých let zkrachovalo mnoho podniků.

Důvody je možno hledat v nerovnováze na trhu, nedostatku zkušeností, špatné vymahatelnosti práva a pod. Dlužno připomenout, že v řadě případů šlo také o spekulace, zejména o tzv. tunelování.

2. Mohou veřejnost a masmédia patřit do určitého širšího pojetí definice stakeholderů?

Do širšího pojetí ano, protože mají na podnik a jeho úspěšnost nesporný vliv. Do užšího ne, protože do podniku nedávají žádný vklad a podnik s nimi neuzavírá žádný smluvní vztah.

Petr Doležel

1. Jaký je rozdíl mezi divizí a SBU?

Jedná se o částečné významové překrývání. Divize je vnitřní součást podniku se značnou autonomií, spočívající v tom, že je schopna relativně samostatně realizovat svoje zakázky. S konceptem SBU přichází počátkem sedmdesátých let jako jedna z prvních společností General Electric. Vymezení pojmu strategická podnikatelská jednotka je relativně široké. Za určité situace může strategickou podnikatelskou jednotku tvořit několik divizí, na druhé straně může jít o nevelký celek na úrovni hospodářského střediska. Důležitá je vazba na výrobek a zákazníka. Obecně je možno říci, že strategická podnikatelská jednotka je relativně samostatná oblast podnikání, jež je odpovědná za produkci a marketing určitého druhu výrobků, resp. služeb.

2. Kdy začal vznikat stakeholderský přístup k podniku?

První zmínky v tomto pojetí se objevují již ve vlivné publikaci BERLE, A., MEANS, G. The Modern Corporation and Private Property. New York: Macmillan, 1932. Hlavní rozmach tohoto přístupu však nastává až v posledních dvou dekádách dvacátého století.

Petr Houška

1. Zvyšuje se i dnes míra outsourcingování?

Proces outsourcingu je jednou z forem procesu prohlubování dělby práce. U nás došlo po jeho výrazném rozmachu spjatého s procesem transformace k určitému útlumu, nicméně tento proces pokračuje nepochybně dál, i když s podstatně nižší intenzitou. Na druhé straně též probíhají opačné, integrační procesy, kdy se podniky snaží o komplexní zabezpečení své činnosti a minimalizaci subdodávek.

2. Lze tedy říci, že pojem stakeholder je nadřazen pojmu shareholder?

Shareholder, čili držitel vlastnického podílu, je jedním ze stakeholderů.

3. Je pro podnik v českém právním prostředí výhodná vysoká míra outsourcingu?

Plnění smluv i jejich vymahatelnost cestou práva se postupně zlepšuje, což vytváří zlepšující se podmínky pro realizaci outsourcingu. Velká závislost na kooperujících organizacích však přesto znamená značné riziko.

Michal Macura

1. Myslíte, že decentralizovaný model internetu, který se ukázal jako úspěšný, mohl být určitou inspirací k decentralizaci mezi podnikem a vznikem síťových modelů?

Nepochybně ano.

2. Domníváte se, že ve vztahu stát → podnik nemají některé podniky zvláštní vyjednávací pozici (např. MICROSOFT v USA)?

Obří podniky, operující v globálním měřítku, mají vůči státům velkou vyjednávací sílu.

Josef Jalůvka

1. Lze určit přibližně dobu, kdy se začal užívat outsourcing? Je to fenomén 20. století nebo lze outsourcing vystopovat již dříve?

S pojmem outsourcing se setkáváme až v poslední době. Obecně vzato je outsourcing jednou z forem procesu prohlubování dělby práce a v tomto smyslu existuje od nepaměti.

2. K jakým dalším konfliktům zájmů mezi stakeholdery dochází kromě konfliktu vlastník vs. management?

Každý ze stakeholderů má vlastní specifický zájem. Vlastníci chtějí maximalizovat hodnotu vloženého kapitálu a příjmy z dividend, zaměstnanci chtějí maximalizovat výši svého platu, zákazníci chtějí získat co nejlepší výrobky, resp. služby při minimálních cenách atd. Top management je od toho, aby všechny tyto zájmy vyvažoval a hledal v jejich rámci optimální řešení.

3. Bylo při určování důležitosti státu pro podniky vybráno i více podniků, které dostaly investiční pobídky?

Tato skutečnost nebyla v našem výzkumu statisticky podchycena. Domnívám se, že podíl těchto podniků byl minimální.

Lenka Procházková

1. Zmínil jste outsourcingování práce top manažera. Můžete to více rozvést? Jak taková spolupráce funguje? Můžete uvést konkrétní příklad firmy, ve které k tomu došlo?

Typickým příkladem bylo řízení Tetry Kopřivnice najatým top managementem z USA. Tento „experiment“ nedopadl dobře. Celkem běžným případem je realizace krizového managementu, kdy podnik je řízen manažerem, který není zaměstnancem podniku, ale je externistou, najatým na realizaci ozdravných, často nepopulárních a bolestných operací

vedoucích k záchraně a následnému ozdravení podniku. Obecně lze říci, že pokud je s ředitelem podniku, resp. dalšími členy top managementu uzavřena manažerská a nikoliv pracovní (tj. zaměstnanecká) smlouva, pak je jejich řídicí činnost, principiálně vzato, možno považovat jako službu, dodávanou zvenčí.

2. Strategické aliance – přenos a využití znalostí: zmínil jste udílení zákaznického know-how, databází zákazníků ... jak funguje? Přenos takových informací musí být přeci chráněn zákonem o ochraně osobních údajů?

Je třeba získat explicitní souhlas zákazníka o tom, že budou jeho osobní údaje určitým způsobem využívány. Toto bývá zpravidla spojováno s nabídkou zřetele hodných výhod pro takového zákazníka: různé slevy, bonusy, informace o nových výrobcích, pozvání na různé prestižní akce. Je to obchod a zákonu je vyhověno.

3. Stakeholderské pojetí podniku: je možné zařadit věřitele pod dodavatele jako „dodavatele kapitálu“?

Věřitelé nedodávají kapitál, ale poskytují úvěry. Postavení věřitelů je do té míry specifické, že je nutné je vnímat jako samostatnou skupinu.

Petra Sémonska

1. Jaký počet stupňů řízení je podle Vás optimální?

Počet stupňů řízení podniku závisí na počtu zaměstnanců a průměrném rozpětí řízení. Pro malý podnik mohou být tři stupně mnoho, zatímco pro velký podnik to může být málo. Se zvyšujícím se počtem stupňů řízení rostou potíže s komunikací a roste těžkopádnost podniku. Tomu je třeba u velmi velkých podniků čelit decentralizací, v případě potřeby až cestou rozdělení podniku na několik samostatných právních subjektů. Hierarchické řízení se pak mění na vlastnické ovládání (koncern, holding).

2. Mluvil jste o možnosti outsourcingu práce top manažera; neriskujeme tím, že si tím outsourcingujeme i náš core business?

Top manažer, ať už je v pozici „externího dodavatele“, nebo je zaměstnancem podniku, je osobou, která disponuje důležitými strategickými informacemi. Tyto informace může vyradit konkurenci. To zpravidla neudělá, protože by tím poškodil vlastní podnik a tím i sám sebe. Může to však udělat, pokud by své angažmá v daném podniku ukončil a přešel do vrcholové funkce v konkurenčním podniku. Podniky se tomuto snaží bránit smluvně, a to tak, že manažer se (za tučné odstupné) zaváže, že při eventuálním odchodu z podniku po určitou dobu (několik let) ke konkurenci nenastoupí. Mám dojem, že v USA je toto dokonce řešeno zákonem. Ale nevím to jistě.

3. Důležitost stakeholderů – proč si myslíte, že podniky tolik podceňují (nevnímají) vliv role státu?

Vztah státu k podniku je méně adresný než u ostatních stakeholderů. Podniky, které byly do šetření zahrnuty, nepatřily v převážné většině případů k adresátům různých státních pobídek. Respondenti stát vnímali převážně jako mocenský subjekt obtěžující je zbytečně přísnými předpisy, které je znevýhodňují vůči zahraničním konkurentům.

Michal Lazor

1. Je síťové propojení podniků možným měřítkem vyspělosti krajiny? Existuje nějaký průzkum jak „silné“ jsou tyto vazby ve vyspělých (transformujících se) zaostalejších krajinách?

Rozvoj podnikových sítí je soudobým trendem. V době globálního podnikání se však sítě neuzavírají hranicemi států. Lze však předpokládat, že iniciace k vytváření sítí je převážně na straně vyspělých podniků ve vyspělých zemích. Konkrétní výzkum mi není znám.

2. Je možné si přečíst někde výsledky tohoto průzkumu na které jste se odvolával na přednášce?

Výsledky výzkumu v podobě první etapy vyhodnocení pověším nejpozději do poloviny ledna na IS MU do studijních materiálů k tomuto předmětu.

Jana Rotreklová

1. Je možné při outsourcingu předávat i citlivé informace o zákaznících / dodavatelích?

Určitě ano, ale musí to být v souladu se zákonem. Existuje samozřejmě riziko znaužití.

2. Proč mezi stakeholdery neřadíte i nátlakové / zájmové skupiny, které mohou významně ovlivnit prostředí? Nebo je lze chápat jako součásti stakeholderské pozice obce / státu, přes kterou zprostředkovaně působí?

Řada autorů je jako stakeholdery uvádí. Osobně bych je vnímal, jako stakeholdery v širším pojetí. Mají totiž na podnik nesporný vliv, zpravidla zprostředkovaný přes stát či zákazníky, nedávají však do podniku žádný vklad..

Alena Kupčíková

1. Nebylo by pro firmu, která má velmi pevné vazby s dodavatelskou firmou, lepší, kdyby se s tou firmou spojila?

To je třeba řešit dle konkrétních podmínek. Spojení je vhodné pro stabilitu a znamená direktivní řízení kooperačního vztahu, ponechání stávajícího stavu umožňuje větší pružnost a kooperace je koordinována prostřednictvím smlouvy.

2. Vlastníci mohou nařídit generálnímu řediteli, aby nevyplácel mzdy zaměstnancům atd. (choval se protiprávně) a všechny peníze aby šly vlastníkům?

Vlastníci nemohou od ředitele požadovat, aby se choval protiprávně. Pokud by k tomu byl nucen, je povinen toto odmítnout.

3. Kdo patřil u stakeholderů pod označení komunita?

Především místní orgány veřejné správy.

Hana Divišová

1. Myslíte si, že dnes je situace taková, že lze reálně vymáhat plnění závazků ze smluv?

Určitě ano, nicméně ke standardům ve vyspělých demokraciích máme ještě nepochybně co dohánět (hlavně co se týče délky řízení).

2. Může jeden podnik zprostředkovat údaje o svých zákaznících jinému podniku, se kterým uzavřel strategickou alianci? Co ochrana osobních údajů?

Zákazník musí s využíváním svých osobních údajů explicitně souhlasit.

3. Proč není veřejnost stakeholderem? Např. Teplárny Brno chtějí postavit „Nový zdroj pro Brno“. Bouří se veřejnost – občané, kteří bydlí v oblasti, kde se má tento zdroj stavět. Bojí se, že výstavba bude mít negativní vliv na životní prostředí. Občané mají petiční právo. Mohou tedy Teplárny ovlivnit. A Teplárny se velmi snaží obhájit ekologičnost svého projektu.

Veřejnost bývá často chápána jako stakeholder. Osobně ji považuji za stakeholdera v širším pojetí. Má na podnik nesporný vliv a má zájem na určitém chování podniku (o čemž Váš příklad jasně vypovídá). Není však stakeholderem v užším pojetí, protože nedává do podniku žádný vklad, není právním subjektem a tím pádem nemůže mít s podnikem žádný právní vztah (kdyby však šlo např. o občanské sdružení, hájící zájmy tamních občanů, je to něco jiného)

Jana Majerová

1. Od hierarchií k sítím. Jak časté je outsorcování vrcholného managementu? Není to spíše na škodu? Pokud manažer získá zkušenosti s vedením daného podniku při jeho řízení – po krátké době odejde, další manažer se musí znovu rozkoukávat.

Odkázal bych na odpovědi Lence Procházkové a Petře Sémocké.

2. Stakeholderské pojetí podniku. Je možné říci, že pokud si všichni vzájemně konkurují (stakeholderi x podnik i různí stakeholderi vzájemně), spěje systém dlouhodobě k tomu, že všichni se budou chovat přiměřeně eticky ke všem? (Pokud nebudeme uvažovat „černé pasažéry“)

Pokud dojdou k názoru, že lze hrát hru s pozitivním součtem, budou se chovat eticky, mimo jiné též proto, že takové chování budou považovat za výhodné. Důležitá je přitom důvěra, že nikdo nebude hrát „černého pasažéra“.

Soňa Hermanová

1. Jak jinak se dá vysvětlit pojem outsourcing pokud nejde o „vyčleňování činností do okolí“?

Outsourcing je proces vedoucí k vyčleňování některých činností z působnosti podniku a jejich zajišťování (resp. zajišťování produktů těchto činností) dodavatelsky.

2. Měl by gen. ředitel věnovat každé ze 6 stakeholderských skupin 1/6 svého úsilí, nebo je jedna (či více) z nich důležitější a zaslouží si více pozornosti?

Jednotlivé skupiny stakeholderů nabývají v konkrétních situacích různého významu. V návaznosti na to se bude intenzita pozornosti top managementu vůči daným skupinám operativně měnit. Je však důležité, aby zájmy žádného ze stakeholderů nebyly přehlíženy.

Eva Holoubková

1. Co se týče divizí – v dnešní době tedy podniky spíše využívají té fáze, kdy mají jednoho (jeden „útvár“), který je tzv. vyjednavatelem pro všechny divize? Může se tento „útvár“ sestavovat jen dočasně?

Pokud je pravděpodobné, že zákazník může mít zájem o produkty více divizí, popř. že bude mít zájem o nějaké speciální řešení, na kterém se bude podílet více divizí, pak je existence takového útvaru na výsost žádoucí. Je možné, že pro velkou a komplexní zakázku, pokud se vyskytuje pouze výjimečně, bude takový útvár konstituován pouze dočasně.

Michaela Šenková

1. K tématu 9. – Stakeholderské pojetí podniku. Ve schématu, kde jsou znázorněny konkurenční vztahy mezi podniky, které ovlivňují stakeholdery, není zmíněna skupina managementu. Jeho se tyto konkurenční vztahy netýkají? Podle mého názoru ano.

V daném modelu je top management zobrazen v roli integrátora diferencovaných zájmů všech stakeholderů. Jinak manažeři náleží mezi zaměstnance, nebo mezi vlastníky.

Barbara Závišová

1. Může existovat podnik založený jen na outsourcingu, tedy bez vlastního core business?

Musí disponovat něčím, v čem je nenahraditelný. Jinak ho ostatní subjekty přestanou potřebovat a bude ze sítě vyloučen.

2. Říkáte, že veřejnost nepatří mezi stakeholdery? Vždyť přece ona má i právní vliv na omezení podniku, existuje tam oboustranné ovlivňování. Veřejný zájem musí být zohledněn.

Odkázal bych na odpověď Haně Divišové.

Jitka Václavíková

1. Dalo by se říci, že vznik sítí je výsledkem globalizace?

Vznik a rozvoj sítí je ovlivněn procesem prohlubování dělby práce a vysokou dynamikou tržního prostředí, kterému se podniky musí pružně přizpůsobovat. Vliv globalizace bych považoval za méně významný.

