

Poznámky ke konceptu části seminární práce

Martin ZAORAL, Roman SEDLÁČEK, Martina SMÉKALOVÁ, Martin SCHWARTZ, Iveta LIŠKOVÁ, Pavel DITTMER, Dita BECHOVÁ

Návrh strategie na základě stakeholderského pojetí podniku

zpracoval: L. Blažek

Lze ocenit tvůrčí přístup k rozpracování dané metodiky.

V zadané metodice je vztah stakeholder - podnik, resp. podnik - stakeholder brán jako celek. Skutečnost, že ho autoři diferencují a analyzují cestou specifikace jednotlivých očekávání nalézajících se v tomto vztahu, lze hodnotit jednoznačně pozitivně. Je to však náročné na správné uchopení a vyjádření těchto očekávání. Požadavky na jejich formulaci by měly být obdobné jako požadavky uplatňované v teorii rozhodování na formulaci kritérií při vícekritériálním hodnocení variant.¹

S rozpracováním metodiky cestou diferenciací vztahů dle různých očekávání dané skupiny stakeholderů vůči podniku a různých očekávání podniku vůči této skupině lze v zásadě souhlasit, nicméně je třeba uvést několik poznámek. Metrika míry spokojenosti ve vazbě na pravděpodobnost, že stakeholder nebo podnik bude hledat alternativní vztah (např. míra spokojenosti „velmi vysoká“ pravděpodobnost hledání alternativy „5 %“ atd.) se zdá být přínosná. Je však třeba si uvědomit, že alternativou pro podnik je jiný stakeholder, pro stakeholdera jiný podnik. Na vztah však nahlížíme pouze z parciálního hlediska, tj. dle jednoho z více očekávání.

Co se týká počtu alternativ a jejich vliv na motivaci ke změně: Pokud žádná alternativa prokazatelně neexistuje, pak partnerům nezbyvá nic jiného, než řešit nespokojenost cestou zlepšování daného vztahu. Pokud však existuje alespoň jedna alternativa, která může přinést lepší vztah, než je vztah stávající, nelze mít jednoznačně za to, že existuje nějaká přímá úměra mezi počtem alternativ a motivací ke změně. Může se totiž objevit jedna jediná alternativa, ale prokazatelně o tolik lepší, než stávající stav, že vše je jasné: Nastupuje silná motivace s následkem realizace změny. Na druhé straně může existovat velké množství alternativ, nicméně ne o mnoho lepších než stávající stav. Rozhodovatel pak oprávněně váhá. Změna partnera bývá zatížena transakčními náklady a rizikem. V takové situaci je dobré si připomenout staré české přísloví „Lepší vrabec v hrsti nežli holub na střeše“, nebo marketingovou poučku, že „získání nového zákazníka bývá desetkrát dražší, než udržení si stávajícího“.

Snahu o „exaktizaci“ uchopení vztahů mezi podnikem a stakeholdery, včetně motivace ke změně, lze hodnotit kladně, ovšem netřeba ji přehánět. Mohl by se nám pak kvůli formě vytratit obsah.

V rámci vztahu stakeholder - podnik, resp. podnik - stakeholder je však třeba provést ještě diferenciaci v rámci každé ze skupin stakeholderů. Obecně vzato, při některých aplikacích je různorodost v rámci skupin značná, při jiných aplikacích mohou být některé skupiny i značně homogenní. V rámci dané aplikace (Kingspan a.s. ČR) jsou homogenní skupinou vlastníci -

¹ Jde o požadavek úplnosti, operacionality, měřitelnosti, neredundance a minimálního rozsahu. Blíže např. Blažek, L. Management. Praha : Grada, 2011, s. 107 a n., nebo Fotr, J. - Dědina, J. - Hružová, H. Manažerské rozhodování. Praha : Ekopress, 2003, s. 58 a n.

jedná se o jediného vlastníka.² Naproti tomu zcela určitě existuje zřetelná hodná diferenciací v ostatních skupinách stakeholderů (zaměstnanci, odběratelé, dodavatelé), což je naznačeno v prezentaci, nicméně s těmito dílčími skupinami (např. ve skupině zaměstnanci - dělníci, TH pracovníci, manažeři) není dál pracováno, tj. nejsou specifikována jejich diferencovaná očekávání apod..

V dané souvislosti je třeba připomenout, že zatímco vztah mezi podnikem a čtyřmi ze šesti stakeholderů - zaměstnanci, odběrateli, dodavateli a věřiteli je vztahem smluvním, řídicím se nabídkou a poptávkou, vztah zbývajících dvou stakeholderů - vlastníků a státu - je vztahem mocenským, který je realizován v případě vlastníků zejména prostřednictvím jejich působení v orgánech podniku coby obchodní společnosti, v případě státu zejména prostřednictvím obecně závazných předpisů. Při aplikaci metodiky je nutno důsledně pracovat s pojmem vyjednávací síla a sledovat, zda a za jakých podmínek je převaha vyjednávací síly na straně podniku či na straně stakeholdera. Je třeba si uvědomit, že vyjednávací síla podniku (tj. jeho top managementu) existuje (i když většinou v omezené míře) i vůči výše zmíněným stakeholderům zajišťujícím mocenskou pozici - vlastníků a státu.

V dané metodice tvoří vůdčí linii stakeholderský přístup, což ovšem neznamená, že pro získání potřebných informací by nemohly být využity některé osvědčené tradiční metody strategické analýzy.

Jedná se zejména o strategickou analýzu obecného vnějšího prostředí podniku, tedy o analýzu stávajícího stavu a zejména o predikci sociálního, ekonomického, právního, politického a technologického prostředí. Je třeba analyzovat vývoj v těchto oblastech a zejména pak zkoumat, jaký vliv to bude mít na chování stakeholderů. Nedojde ke zpřísnění ochrany životního prostředí? Nedojde ke zvýšení nákladů na pracovní sílu? Nepovede to vlastníky k rozhodnutí ponechat v ČR pouze obchodní zastoupení a výrobu přesunout dále na východ? Jaký lze očekávat ekonomický vývoj v časovém horizontu strategie. Do jaké míry to ovlivní poptávku stávajících odběratelů. Lze očekávat významnou technologickou změnu v oblasti stavebnictví? Jak to ovlivní dodavatele a odběratele podniku. atd., atd.

Podobné otázky si lze klást ve vztahu k vývoji oborového prostředí. Lze například očekávat vstup nových konkurentů do našeho odvětví? Jak to může ovlivnit vyjednávací sílu odběratelů podniku? Jak to může ovlivnit vyjednávací sílu zaměstnanců podniku? (např. specialistů z vývojového oddělení)

„Balance stakeholders web“ zní hezky a navíc použití obou pavučinových grafů je velmi názorné.

Zásadním problémem je optimalizace celkové strategie cestou integrace dílčích strategií podniku vůči jednotlivým stakeholderům. Patrně bude vhodné, tak jak je v metodice uvedeno, jít cestou priorit. Tedy stanovit pořadí realizace zlepšení vztahů podniku ke stávajícím stakeholderům, popřípadě zlepšení prostřednictvím změny stakeholdera. Přitom by bylo vhodné brát v úvahu

- relaci mezi vyjednávací silou podniku a vyjednávací silou stakeholdera,
- významnost změny,
- naléhavost změny.

Zdá se být užitečné zabudovat na tomto místě do metodiky stakeholderského přístupu aplikaci analýzy SWOT. Tedy posoudit, v čem jsou ve „hře“ se stakeholdery silné a slabé

² Při jiných aplikacích se však může jednat o pestré vlastnickou strukturu, kde se vlastníci významně liší co do výše vlastnického podílu, vyjednávací síly, zájmu, resp. schopnosti podílet se na řízení podniku apod.

stránky podniku a v čem v této „hře“ spočívají příležitosti vzájemně výhodné spolupráce podniku se stakeholdery, resp. ohrožení podniku ze strany stakeholderů.

Snažit se v maximální míře hrát hru „win - win“ tak, aby v matici konfliktu zájmů a očekávání bylo co nejvíce zelených polí.

Ještě jedno důležité připomenutí: Strategie je souhrnem určitých rozhodnutí týkajících se budoucnosti. Časový horizont bývá zpravidla víceletý. Budoucnost je vždy zatížena rizikem. To znamená, že úspěšnost rozhodnutí závisí na faktorech, o jejichž budoucí podobě nevíme nic s jistotou, pouze se můžeme pokoušet s jistou pravděpodobností odhadovat, jakých podob, resp. hodnot budou v předmětném období nabývat.

Bylo by proto žádoucí zpracovat „rozumný počet“ scénářů (cca 3 až 4), které by se od sebe lišily právě podobou, resp. hodnotami výše zmíněných faktorů. Zpracovat dále „rozumný počet“ variant strategie (cca 3) a testovat, jak bude která úspěšná, nastane-li ten, který scénář. Pro inspiraci můžete nahlédnout do mé učebnice managementu.³

³ Blažek, L. Management. Praha : Grada, 2011, s. 140 a n.