

Využití stakeholderského přístupu při strategickém řízení

Výchozí metodika

LADISLAV BLAŽEK

Předložený materiál slouží studentům předmětu Strategické řízení podniku jako metodický podklad pro zpracování strategie rozvoje vybraného podniku. Základní rysy této strategie budou formulovány v podobě power-pointové prezentace a projednány na tutoriálu 19. 11., nebo 26. 11. Konečná verze strategie bude zpracována v podobě písemné práce. Při zpracování strategie je nutno předloženou metodiku respektovat a na daném konkrétním řešení ji tvůrčím způsobem rozpracovat.

1 STAKEHOLDERSKÝ PŘÍSTUP

Model prezentovaný v této stati je koncipován na bázi stakeholderského přístupu. Důvodem pro volbu právě této koncepce jsou změny v závažnosti a významu faktorů, které ovlivňují konkurenceschopnost podniků.

Ještě v polovině minulého století, v podmínkách rozkvětu hromadné výroby, byl 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 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, vnímající podnik jako množinu věcí, které je možno vlastnit, je v důsledku těchto trendů postupně nahrazováno vnímáním podniku jako množiny vztahů. Tomu odpovídá stakeholderské pojetí podniku.

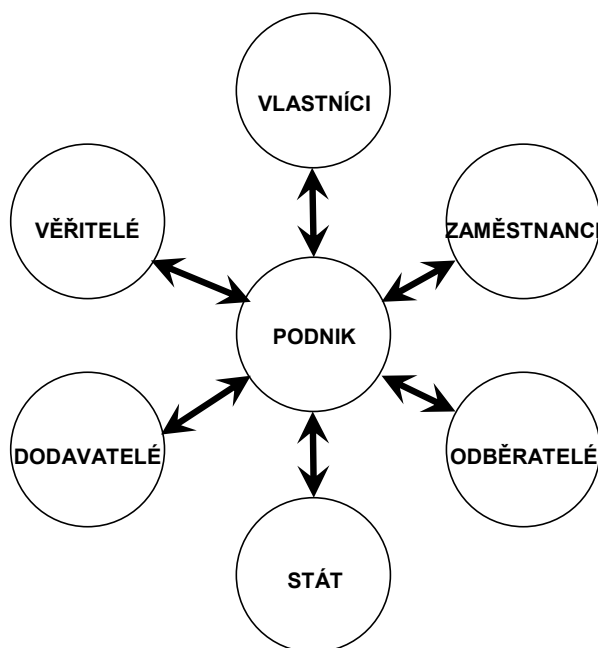
Stakeholderské pojetí vnímá podnik jako střet zájmů různých zúčastněných subjektů - tzv. stakeholderů, kteří do vztahu vůči podniku dávají určitý „vklad“. Mezi tyto subjekty patří, stejně jako v pojetí shareholderském, samozřejmě vlastníci. Vedle nich je to však řada dalších subjektů, a to zaměstnanci (včetně odborových organizací), věřitelé (banky a jiní poskytovatelé finančních prostředků), dodavatelé a odběratelé (zákazníci), obec, region a stát. Jednotliví stakeholderi spojují svůj vztah k podniku s různými zájmy, které ústí do různých očekávání.

Zatímco v dostupné literatuře¹ je množina stakeholderů formulována často vágně, zpravidla neúplným výčtem, daný model tak činí taxativně. Identifikuje, jak je uvedeno na obr.1 celkem

¹ viz např. LUKNIČ, A. *Štvrtý rozmer podnikania - etika*. Bratislava: Slovak Academic Press, 1994, nebo SIMS, R. R. *Ethics and Corporate Social Responsibility. Why Giants Fall*. 1. vyd. Westport: Preager Publisher, 2003.

6 skupin stakeholderů, kterými jsou: vlastníci, zaměstnanci, věřitelé, dodavatelé, odběratelé a stát².

Obrázek č. 1: Stakeholdeři podniku



V literatuře se setkáváme i s dalšími subjekty v roli stakeholderů. Bývají uváděni zákazníci, konkurenti, masmédia, veřejnost apod.

Pokud se mimo odběratelů hovoří o zákaznících, mají autoři na mysli konečné odběratele (ve smyslu B2C), pro které jsou jejich výrobky určeny, zatímco odběrateli jsou míněny organizace jako bezprostřední partneři daného podniku (ve smyslu B2B). 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 bezesbýtku definici stakeholdera, neboť jejich „vklad“ do podniku není zpravidla tak výrazný jako u bezprostředních odběratelů.

Definici stakeholdera nikterak nesplňují konkurenti. Ti totiž žádný vklad do podniku nepřinášejí, nýbrž s daným podnikem soutěží na trhu. 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.

Definici stakeholdera rovněž nesplňují z výše vzpomenutých subjektů masmédia a veřejnost, protože stejně tak jako konkurenti do podniku nic nekládají, 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.

² Stát je zde chápán v širokém slova smyslu, jako orgány státní moci a státní správy a včetně regionálních a municipálních orgánů.

Při pohledu na uvedené schéma se nabízí otázka, co je obsahem středového bloku s označením „podnik“, když zaměstnanci, resp. vlastníci figurují jako samostatné skupiny stakeholderů. Z několika možných pojetí lze doporučit takové, které vnímá tento blok ve smyslu podniku jako celku, tedy jako právnickou osobu reprezentovanou jejím statutárním orgánem. Včetně lidských, věcných a finančních zdrojů a struktury vztahů v rámci těchto zdrojů i mezi těmito zdroji navzájem, tedy jako vnitřní prostředí podniku.

Naproti tomu blok „zaměstnanci“ představuje skupinu fyzických osob, pro kterou platí, že jedna z rolí každé z osob, je role zaměstnance daného podniku. Obdobně je možno hovořit o bloku „vlastníci“, představujícím skupinu fyzických, resp. právnických osob. Pokud vlastníci plní ve výraznější míře podnikatelskou roli (tedy nejsou pouze poskytovateli kapitálu), stávají se v tomto smyslu součástí lidských zdrojů podniku.

Tyto dvě skupiny stakeholderů tedy jsou, ve smyslu naznačeného pojetí, zároveň součástí podniku i jeho vnějšího prostředí. 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.

2 OČEKÁVÁNÍ A MOC STAKEHOLDERŮ

Stakeholdeři, jak již bylo uvedeno, 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.

2.1 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 ovládnutí 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 potencionální možnost vede top management k respektování zájmů vlastníků a péči o jejich spokojenost.

2.2 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 co by 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.

2.3 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, 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.

2.4 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.

2.5 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.

3 KONKURENČNÍ CHOVÁNÍ

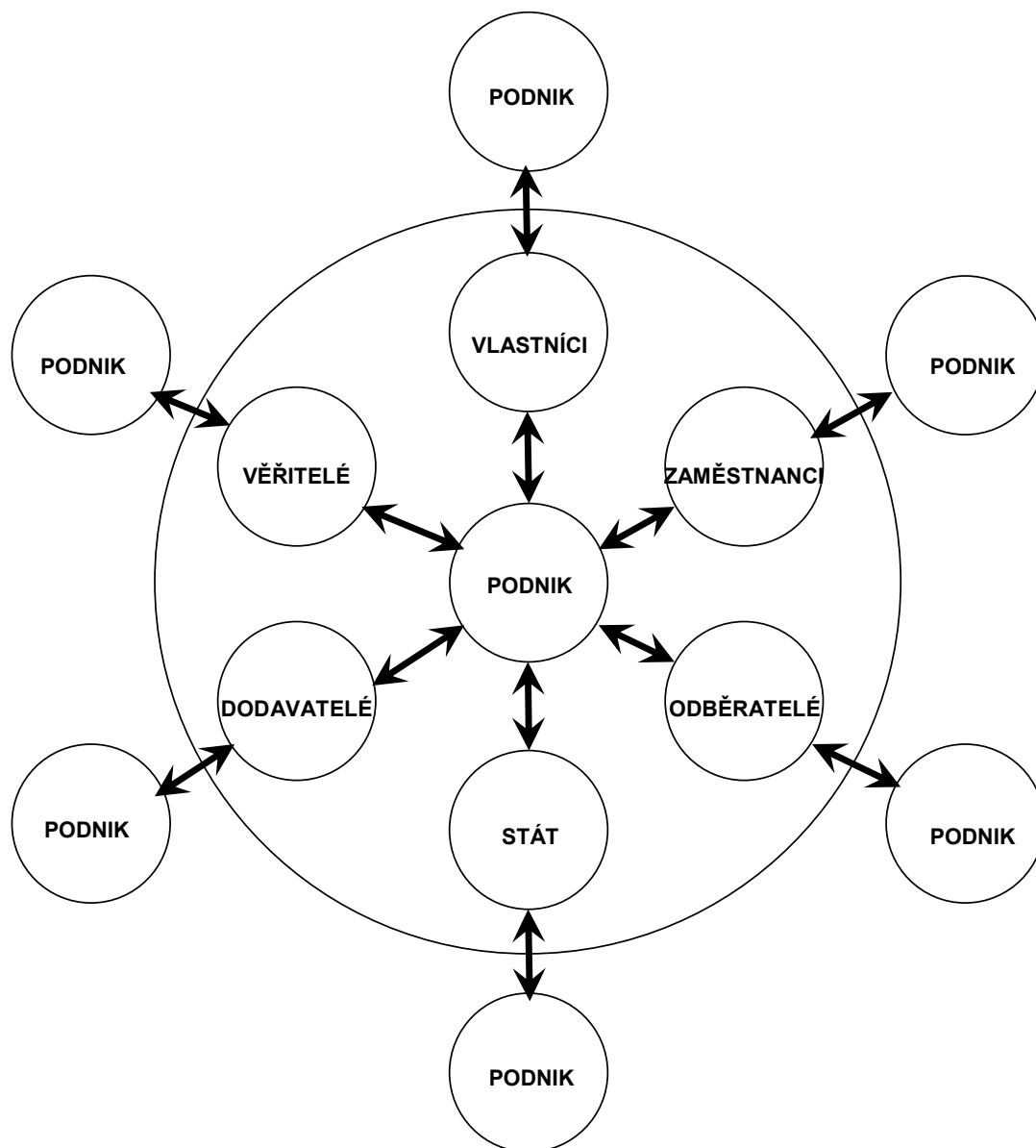
Jak vyplývá z výše uvedeného, moc všech skupin stakeholderů je založena na možnosti rozhodovat se o navázání nebo odmítnutí vztahu vůči podniku. Tedy na možnosti stakeholdera rozhodnout o tom, zda dá svůj „vklad“ do daného podniku, nebo zvolí jinou alternativu. Jde o typický tržní vztah, realizovaný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

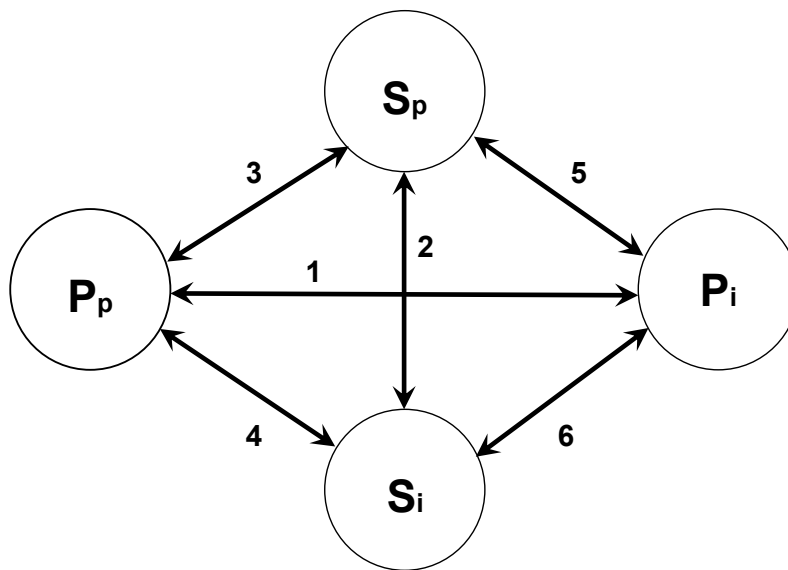
b) vztah k dodavatelům

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“



P_p předmětný podnik
S_p stakeholder předmětného podniku
P_i jiný podnik (jiné podniky) působící na předmětném trhu
S_i stakeholder jiného podniku

Jak vyplývá z výše uvedeného, mezi předmětným podnikem [P_p] a ostatními podniky [P_i] 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 [S_p] (podnik si chce udržet svoje akcionáře, zaměstnance, zákazníky atd.);
- ofenzivní konkurenční strategii, spočívající v úsilí získat nové stakeholdery [S_i] (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 stakeholdeři 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 [P_p] 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 vlastníci 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 potenciaálním 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 1:

Tabulka č. 1: Chování subjektů

spokojenost se vztahem	hledání alternativy		motivační síla k hledání alter.	alternativa nalezena	motivační síla ke změně
		pravděpod.			
1	2	3	4	5	6
spokojenost	ne	p_1	0		
	ano	p_2	h_2	ano	z_2
				ne	0
nespokojenost	ne	p_3	0		
	ano	p_4	h_4	ano	z_4
				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 $p_1 > p_2$. 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 $p_4 \gg p_3$ [sl.2].

Motivační síla ke hledání alternativy bude zpravidla v případě nespokojeného subjektu vyšší než v případě spokojeného subjektu, tedy $h_4 > h_2$ [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:

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

4 ZÁVĚR

Stakeholderský přístup vychází z premisy, že podnik bude úspěšně naplňovat své dlouhodobé cíle, pokud bude v potřebné míře naplňovat zájmy svých stakeholderů. V duchu této premisy je třeba vztahy podniku vůči jednotlivým stakeholderům vzájemně vyvažovat (optimalizovat), přičemž platí, že významnost jednotlivých stakeholderů se mění v závislosti na životních stadiích podniku³. Uvedená optimalizace by měla být realizována zejména prostřednictvím strategického managementu.

Metodiku, která je v této stati prezentována, je třeba dále dopracovat, a to cestou její aplikace při zpracování strategií konkrétních podniků.

³ blíže JAWAHAR, I. M., McLAUGHLIN, G. L. Toward a descriptive stakeholder theory: an organizational life cycle approach. In. *The Academy of Management Review*, July 2001. Vol. 26. No. 3, s. 397-414.

LITERATURA

- [1] BERLE, A., MEANS, G. *The Modern Corporation and Private Property*. New York: Macmillan, 1932.
- [2] BLAŽEK, L., ČADA, R., GOLEC, R., KUBÁTOVÁ, E., ŠÍŠKA, L. *Vývojové tendence podniků. Část 1. Závěrečná zpráva výzkumného úkolu*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2004. Interní materiál.
- [3] CARROLL, A. B. Corporate Social Responsibility – Evolution of Definitional Construct. In. *Business and Society*, September 1999. Vol. 38. No. 3, str. 268-295.
- [4] CLARKE, T. The Stakeholder Corporation: A Business Philosophy for the Information Age. *Long Range Planning*. No. 2/1998, str. 182-194.
- [5] DONALDSON, T., PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. In. *Academy of Management Review*, January 1995. Vol. 20. No 1, s. 65-91.
- [6] FREEMAN, R. E., EVAN, W. M. Corporate governance: A stakeholder interpretation. *The Journal of Behavioral Economics*. 1990, roč. 19, č. 4, str. 337-359.
- [7] HARRISSON, J. S., FREEMAN, R.E. Stakeholders, social responsibility, and performance: Empirical evidence and theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, October 1999, Vol. 42. No. 5, s. 479-485.
- [8] JAWAHAR, I. M., McLAUGHLIN, G. L. Toward a descriptive stakeholder theory: an organizational life cycle approach. In. *The Academy of Management Review*, July 2001. Vol. 26. No. 3, s. 397-414.
- [9] LUKNIČ, A. *Štvrtý rozmer podnikania - etika*. Bratislava: Slovak Academic Press, 1994.
- [10] SIMS, R. R. *Ethics and Corporate Social Responsibility. Why Giants Fall*. 1. vyd. Westport: Preager Publisher, 2003.

Prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc.

KPH ESF MU v Brně

Lipová 41a

602 00 Brno

tel.: +420549493293

blazek@econ.muni.cz