

Využití stakeholderského přístupu ve strategickém řízení

MPH_MAN2

Podstata strategie (z 31 definic)

- **Stanovení základních a dlouhodobých cílů organizace.**
 - [1]; [2]; [3]; [7]; [8]; [9]; [10]; [13]; [14]; [17]; [19]; [21]; [R5]; [R6]; [R7].
- **Rozpracování postupů a scénářů pro dosažení cílů.**
 - [1]; [2]; [3]; [5]; [6]; [7]; [8]; [9]; [10]; [11]; [13]; [14]; [15]; [16]; [20]; [R3]; [R7]; [R8].
- **Rozhodnutí o alokaci zdrojů.**
 - [1]; [2]; [3]; [8]; [10]; [13]; [14]; [18]; [21]; [R1]; [R2]; [R3]; [R4]; [R5]; [R9]; [R10].
- **Identifikace významných faktorů v relevantním prostředí podniku.**
 - [3]; [4]; [5]; [6]; [7]; [8]; [9]; [10]; [11]; [12]; [14]; [16]; [21]; [R1]; [R2]; [R4]; [R5]; [R6].
- **Uspokojení očekávání zainteresovaných skupin.**
 - [6]; [8]; [10]; [12]; [14]; [18]; [R1]; [R2]; [R3].

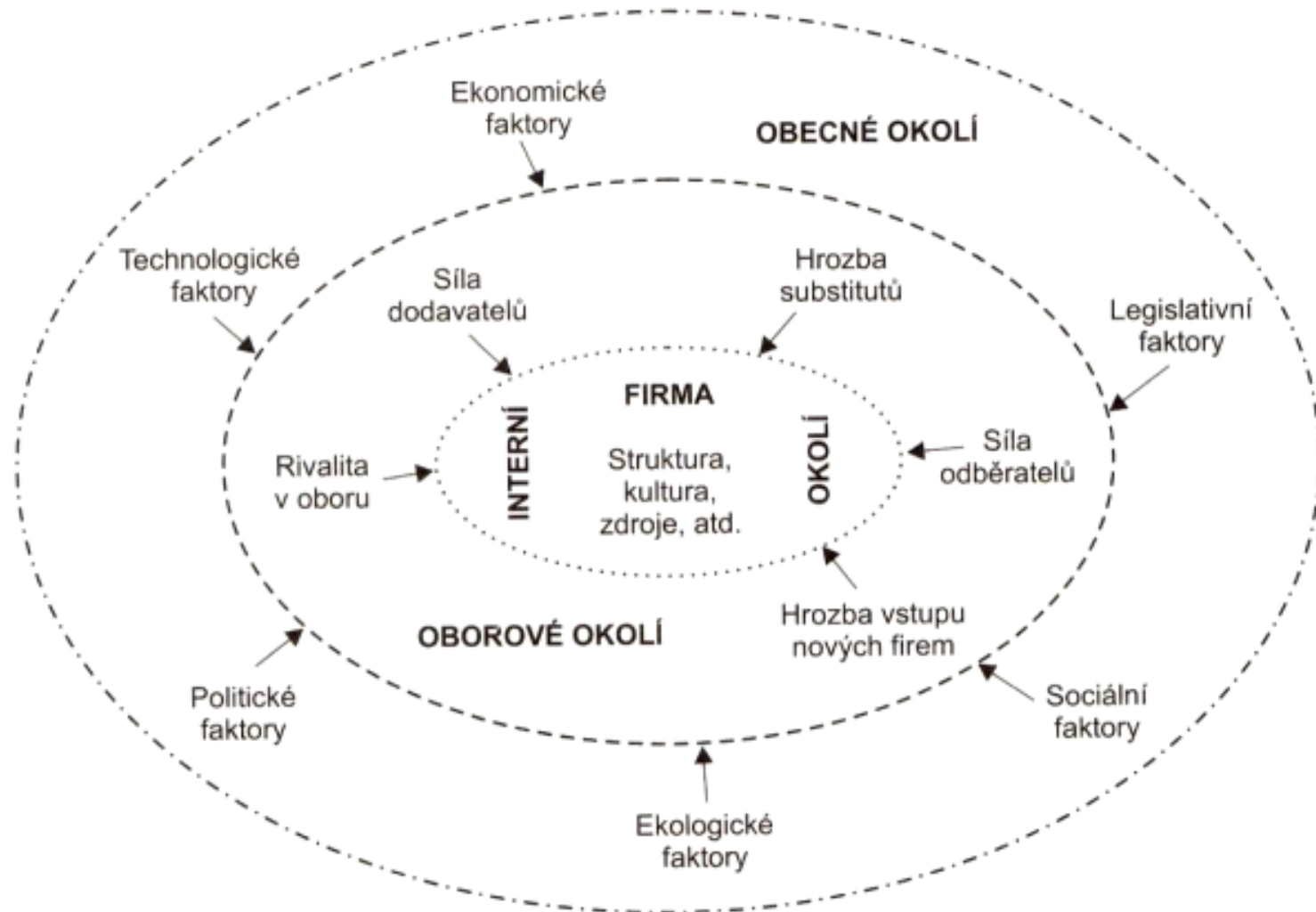
Fakta o aktuálním podnikatelském prostředí

- Převaha nabídky nad poptávkou.
 - Vyostrování konkurence.
 - Vytváření sítí s relativitou rolí.
- Ekonomickou výkonností opodstatněné stakeholderské řízení:
 - Rais a Goedegebuure (2009, s. 62 – 75)
 - Choi a Wang (2009, s. 895 – 907)
 - Blažek, Částek (2009, s. 91 – 106)
 - De Bussy, Suprawan (2012, s. 179 – 338)
- Sofistikovanější prostředí vyžaduje sofistikovanější nástroje.

Podnikatelské prostředí v tradičním a stakeholderském pojetí

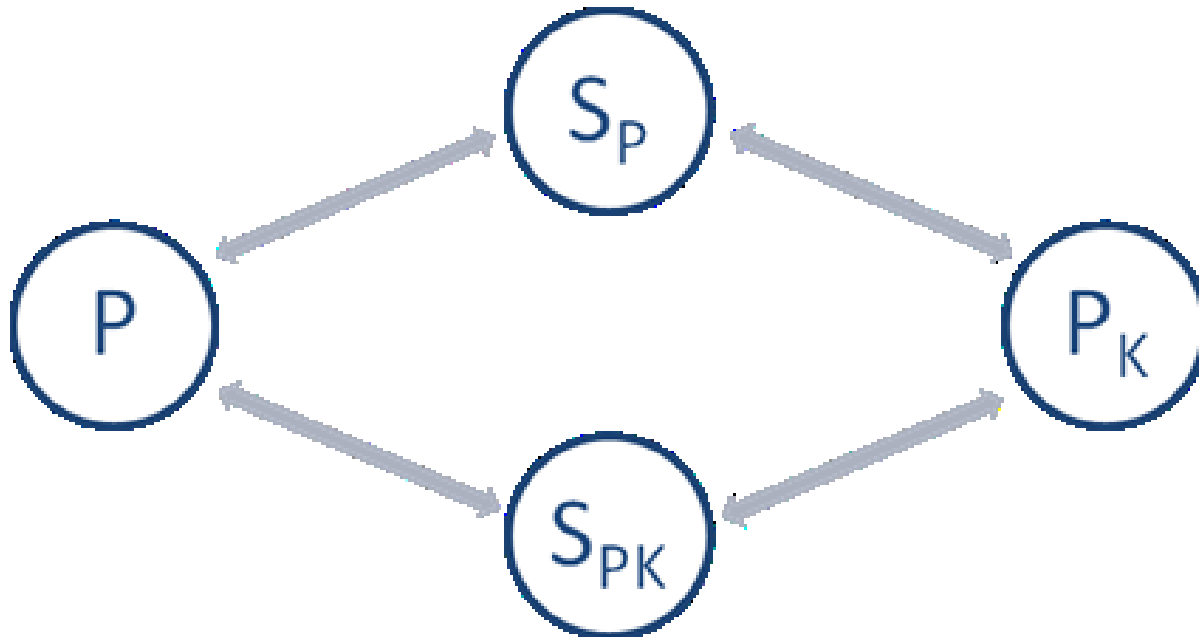
	Tradiční pojetí	Stakeholderské pojetí
Prostředí	Strukturace podnikatelského prostředí pomocí úrovní.	Strukturace podnikatelského prostředí pomocí trhů.
Konkurence	Zjednodušená (pouze na trhu výrobků a služeb).	Komplexní (vícedimenzionální dle trhů).
Dynamika	Vztahy pevně dány.	Relativita rolí.
Informace	Dominance informací z trhu výrobků a služeb.	Reflexe informací z jednotlivých trhů dle jejich směrodatnosti.

Tradiční členění prostředí podniku





Konkurenční působení podniku



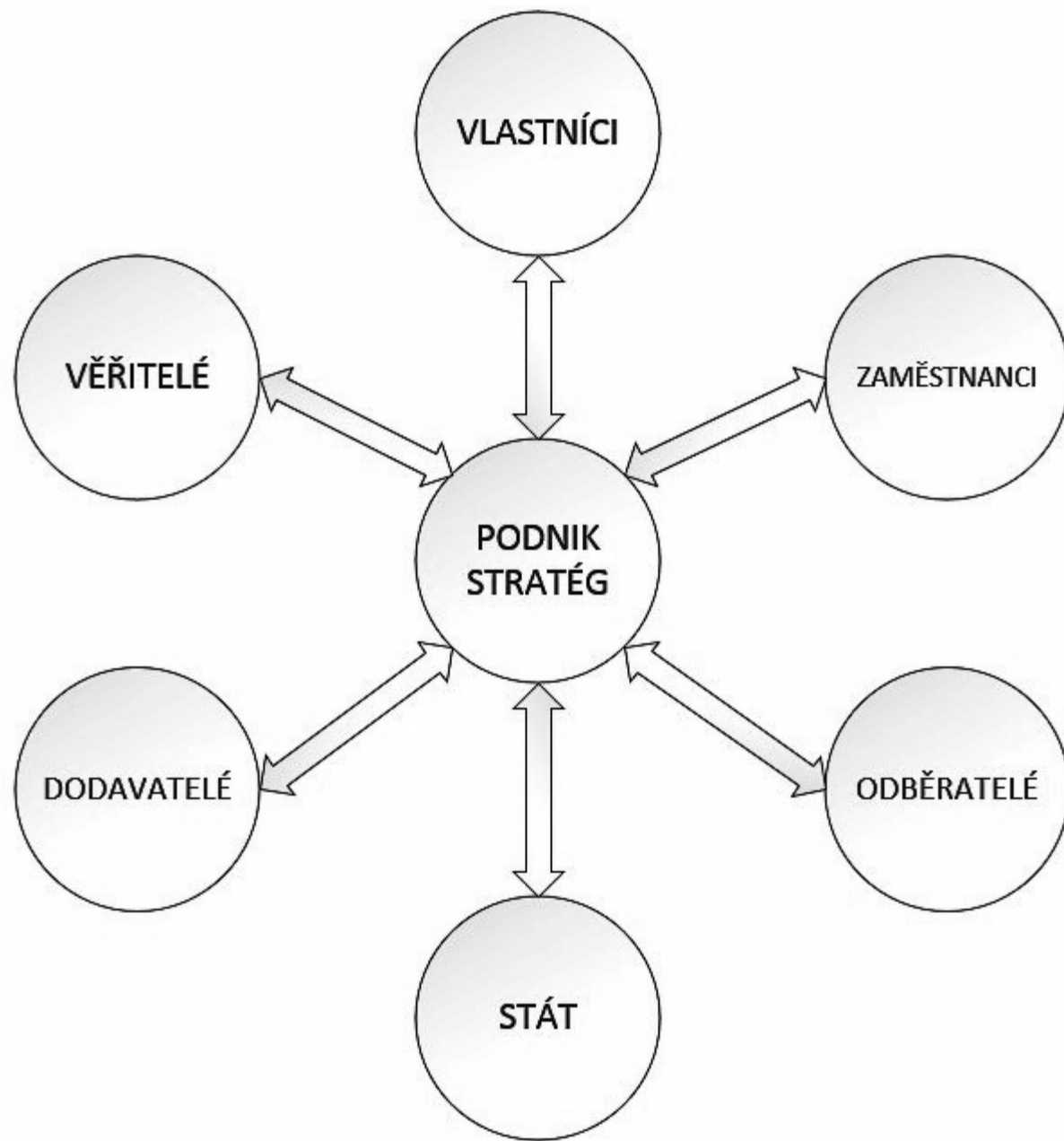
P = podnik

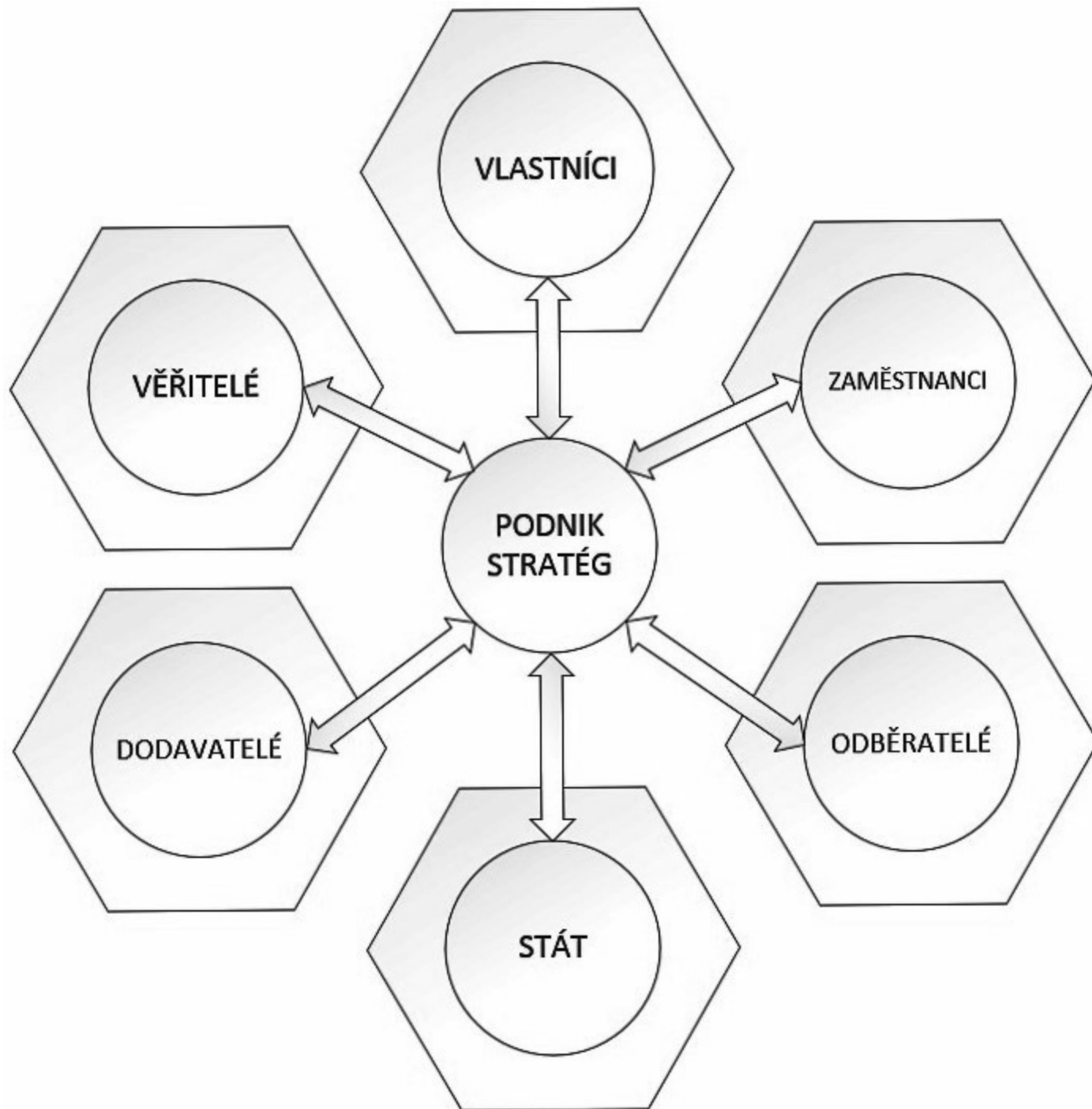
SP = stakeholder podniku

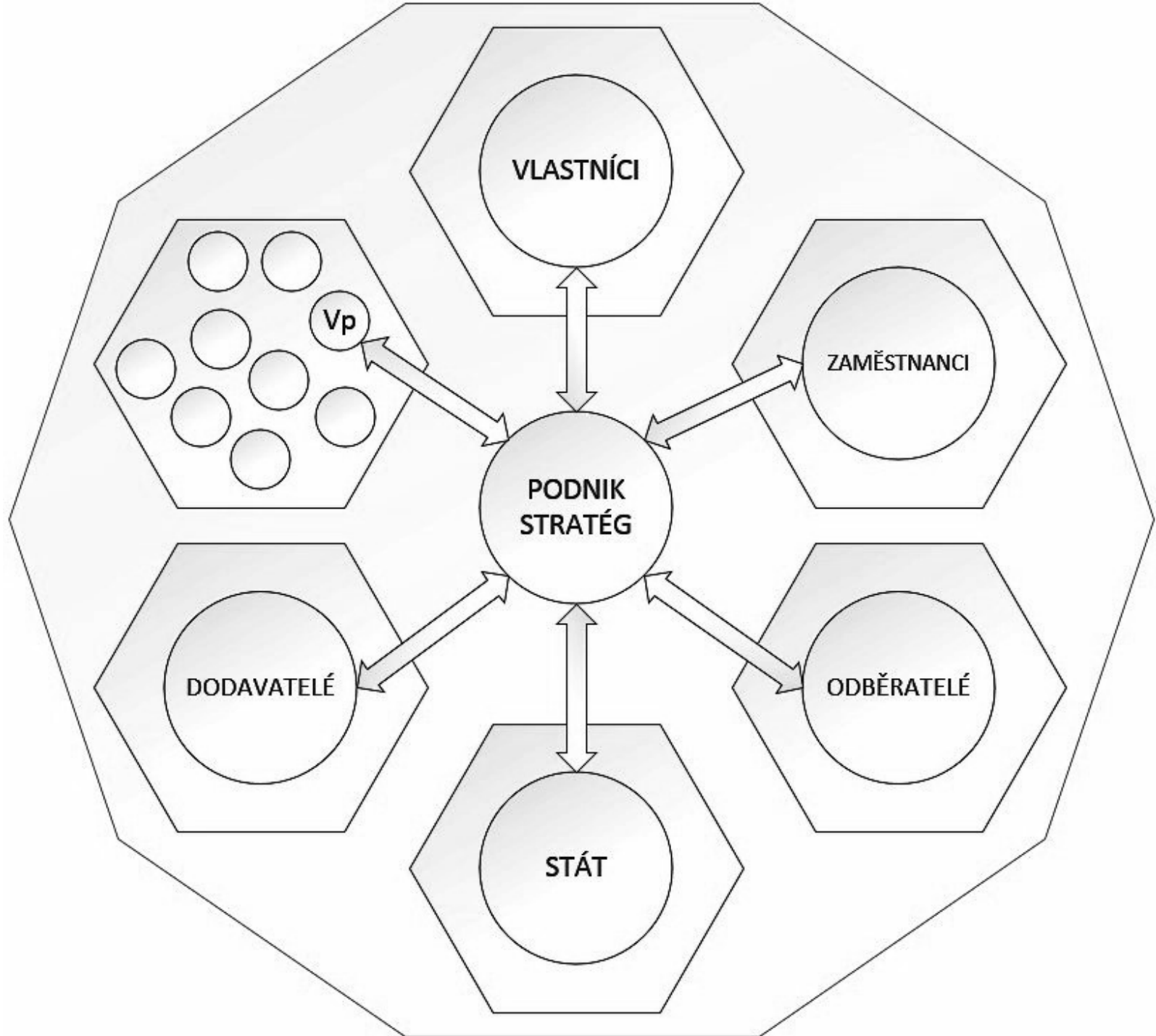
PK = konkurenční podnik

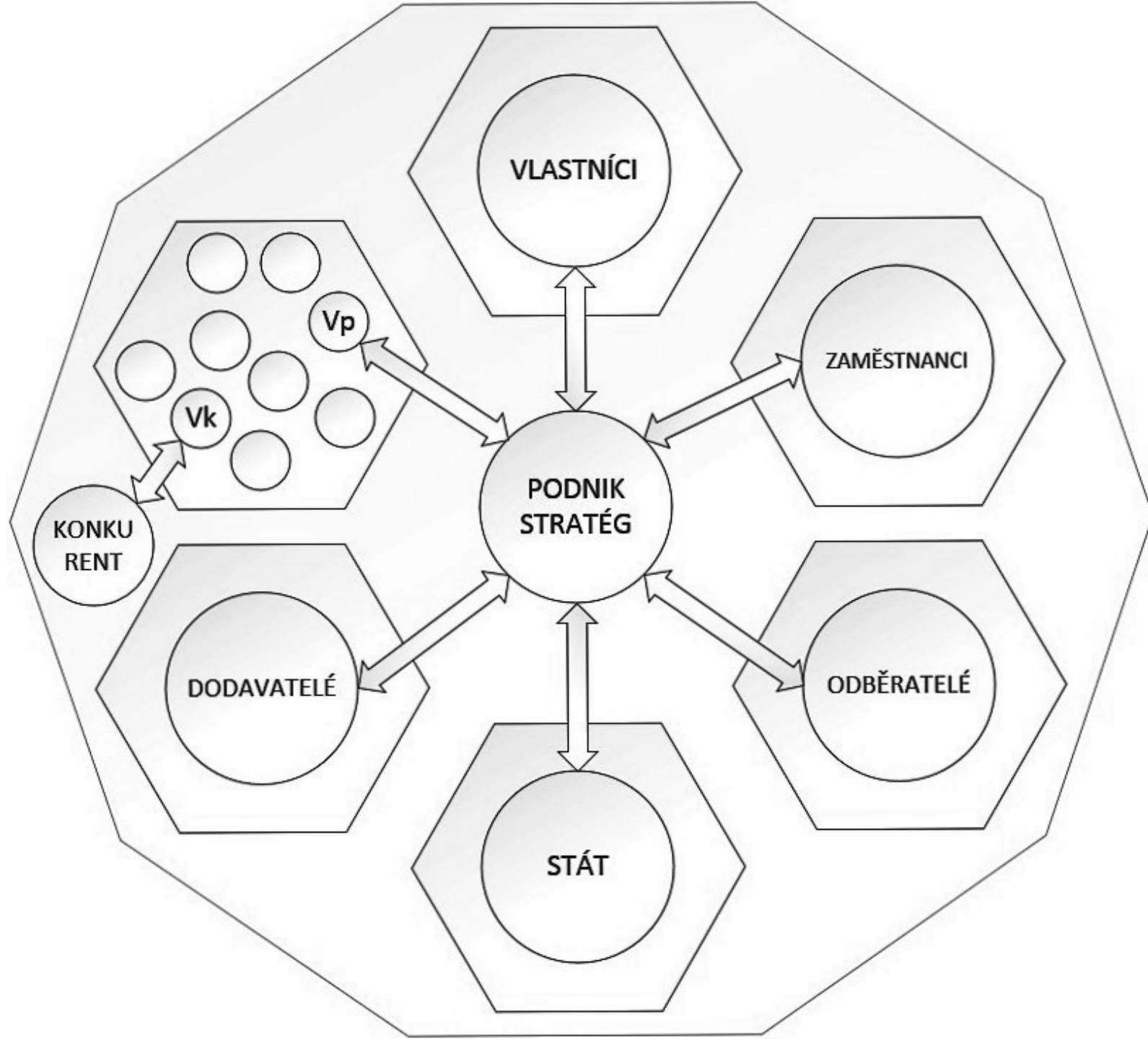
SPK = stakeholder

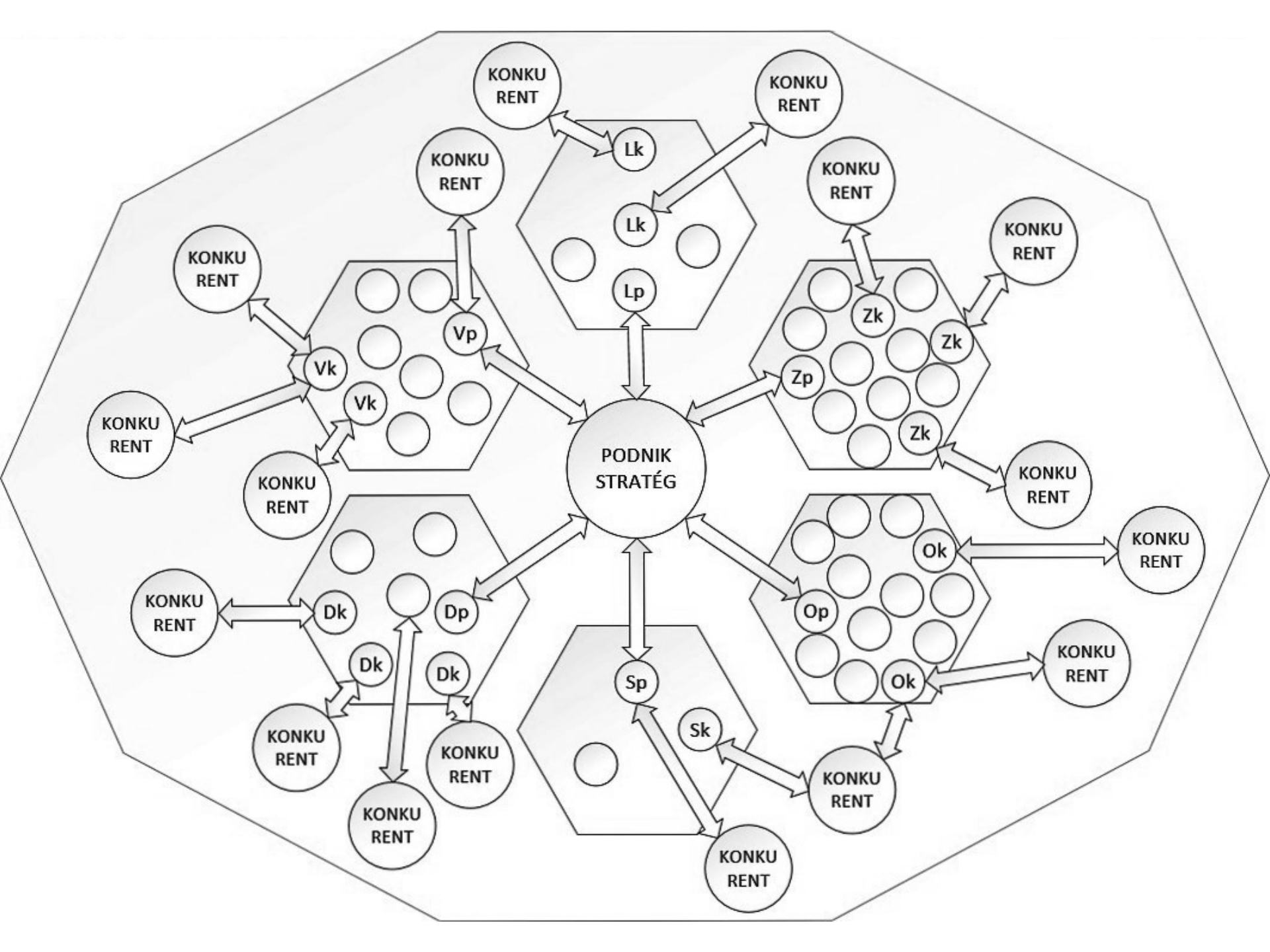
konkurenčního podniku





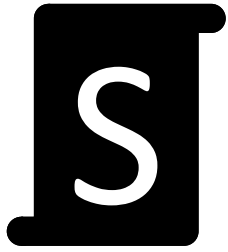






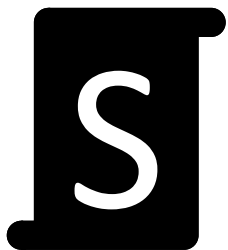
S T A G E

- **Systemová analýza podniku**
- **Tržní analýza**
- **Analýza vztahů**
- **Generování strategií**
- **Evaluace strategie**



Systemová analýza podniku

- Určení **vstupů** podniku a jejich poskytovatelů (stakeholderů).
- Určení **výstupů** podniku a jejich příjemců (stakeholderů).
- Vymezení **důležitosti** stakeholderů na základě důležitosti čerpaných vstupů a poskytovaných výstupů (těch, bez nichž nemůže podnik v dosavadní podobě existovat).



Směna hodnot

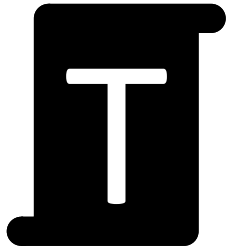
	Vstup	Výstup	Trh
Vlastník	vlastní kapitál	podíl na zisku	finanční
Věřitel	cizí zdroje (jejich část)	nákladové úroky a splátky	kapitálový
Zaměstnanec	práce	mzdy	práce
Odběratel	tržby	produkty a služby	odbytový
Dodavatel	dlouhodobý majetek, materiál, zboží,...	platby za vstupy (náklady)	výrobních faktorů
Stát	infrastruktura,...	daně a poplatky	státu

$\Sigma HC = VL_{HC}$ [Základní kapitál (A. I.) + Kapitálové fondy (A. II.) + Fondy ze zisku (A. III.) + Výsledek hospodaření minulých let (A. IV.) + Výsledek hospodaření běžného účetního období (A. V. 1.) + Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku (A. V. 2.) = Vlastní kapitál (A.) + Závazky ke společníkům (B. II. 4.) + Závazky ke společníkům (B. III. 4.)] + VE_{HC} [Vydané dluhopisy (B. II. 5.) + Dlouhodobé směnky k úhradě (B. II. 6.) + Vydané dluhopisy (B. III. 9.) + Bankovní úvěry a výpomoci (B. IV.)] + $ZAM_{HC(nepřím)} [Produktivita práce_{peněžně} = tržby z prodeje výrobků a služeb / mzdové náklady] + ODB_{HC}$ [Tržby za prodej zboží (I.) + Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb (II. 1.) + Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (III. 1. + III. 2.) + Tržby z prodeje cenných papírů a podílů (VI.) + Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (VII) + Výnosy z krátkodobého finančního majetku (VIII.) + Výnosy příštích období (C. I. 2.)] + DOD_{HC} [Dodané vstupy (dlouhodobý majetek, zboží, materiál,...)] + $ST_{HC(nepřím)}$ [Infrastruktura]

$\Sigma HC = VL_{HC} + VE_{HC} + ZAM_{HC} + ODB_{HC} + DOD_{HC} + ST_{HC}$ (HC = hodnota čerpaná od stakeholderů - VSTUPY)

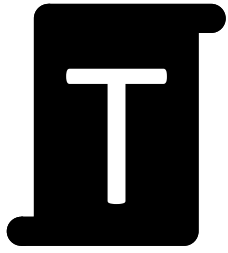
$\Sigma HP = VL_{HP}$ [Zisk po zdanění (***) + Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (T.)] + VE_{HP} [Nákladové úroky (N.) + Splátky dluhu] + ZAM_{HP} [Mzdové náklady (C. 1) + Sociální náklady (C. 4) + Závazky k zaměstnancům (B. III. 5.)] + ODB_{HP} [Náklady vynaložené na prodané zboží (A.) + Změna stavu zásob vlastní činnosti (II. 2.) + Aktivace (II. 3) + Výkonová spotřeba (B.) + Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku (E)] + DOD_{HP} [Rezervy (B. I.) + Závazky z obchodních vztahů (B. II. 1.) + Dohadné účty pasivní (B. II. 8) + Závazky z obchodních vztahů (B. III. 1.) + Dohadné účty pasivní (B. III. 10) + Výdaje příštích období (C. I. 2.)] + ST_{HP} [Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění (C. 3) + Daně a poplatky (D.) + Daň z příjmů za běžnou činnost (Q.) + Daň z příjmu z mimořádné činnosti (S.) + Odložený daňový závazek (B. II. 10.) + Závazky za sociální zabezpečení a zdravotní pojištění (B. III. 6.) + Stát – daňové závazky a dotace (B. III. 7.)]

$\Sigma HP = VL_{HP} + VE_{HP} + ZAM_{HP} + ODB_{HP} + DOD_{HP} + ST_{HP}$ (HP = hodnota poskytovaná stakeholderům - VÝSTUPY)



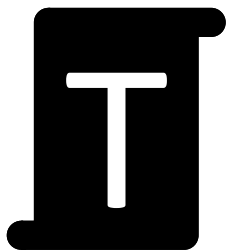
Tržní analýza

- Určení **trhů**, na kterých působí pro podnik důležité stakeholderi (identifikovaní v předchozím kroku).
- Určení **směrodatných faktorů**, které na těchto trzích aktuálně působí a odhad dalšího vývoje.
- Určení dalších subjektů, kteří na daném trhu působí a jsou pro vývoj podniku relevantní z hlediska vztahů **kooperativních, indiferentních a kompetitivních**.
- Vymezení **nahraditelnosti** stakeholderů v kontextu příslušných trhů a jejich podmínek.



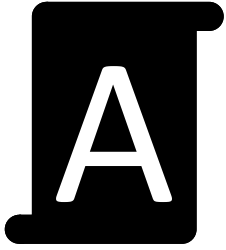
Podnik působí na trzích

- Vlastníci: finanční trh.
- Věřitelé: kapitálový trh.
- Zaměstnanci: trh práce.
- Odběratelé: odbytový trh.
- Dodavatelé: trh výrobních faktorů (trh výrobních faktorů i odbytový trh).
- Stát: veřejný sektor.



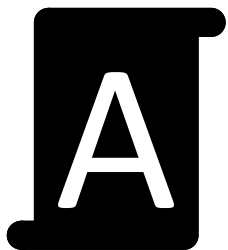
Tržní analýza

Kooperativní vztah	Indiferentní vztah	Kompetitivní vztah
Dodavatel ABC	Dodavatel Z (potenciální stakeholder)	Podnik Q
Dodavatel BCA	Dodavatel ZZ (potenciální stakeholder)	Podnik Y
Dodavatel CBA	Podnik W (potenciální konkurent)	Podnik X
Směrodatné faktory:		
Tlak na ↑ cen vstupů	Státní omezování (environmentální)	Možné technologické změny
Důraz na platební morálku	Zájem o dlouhodobé odběry	Pokles nabídky slevových akcí



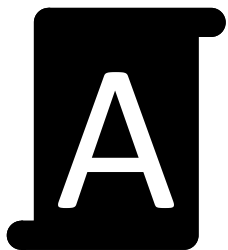
Analýza vztahů

- Kvantifikace současné úrovně **užitku, spokojenosti, loajality**, důležitosti a nahraditelnosti ve vztahu mezi podnikem a stakeholdery (**statické pojetí**).
- Určení vlivu zvažovaných opatření podniku (hledisko podniku) pro navýšení úrovně jednotlivých faktorů a změny podmínek (hledisko trhu) na kvantifikovanou úroveň užitku, spokojenosti, loajality, důležitosti a nahraditelnosti (**dynamické pojetí**).
- Výběr nejprůzračnější varianty vlivu pro další zpracování v rámci tvorby strategií (kooperativní pojetí).



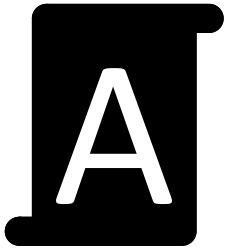
Kvantifikace vztahu

	Užitek / spokojenost		Důležitost		Nahraditelnost		Loajalita	
	Podnik	Stakeholder	Podnik	Stakeholder	Podnik	Stakeholder	Podnik	Stakeholder
Vlastník	5	4	5	3	2	5	5	3
Zaměstnanec	3	3	2	4	5	3	2	4
Odběratel D	4	5	5	4	1	3	3	5
Dodavatel Z	5	3	4	4	3	4	5	4
Věřitel Q	4	3	3	3	5	5	3	4
Stát	2	4	2	2	1	5	3	3
Σ	28	22	21	20	17	25	21	23

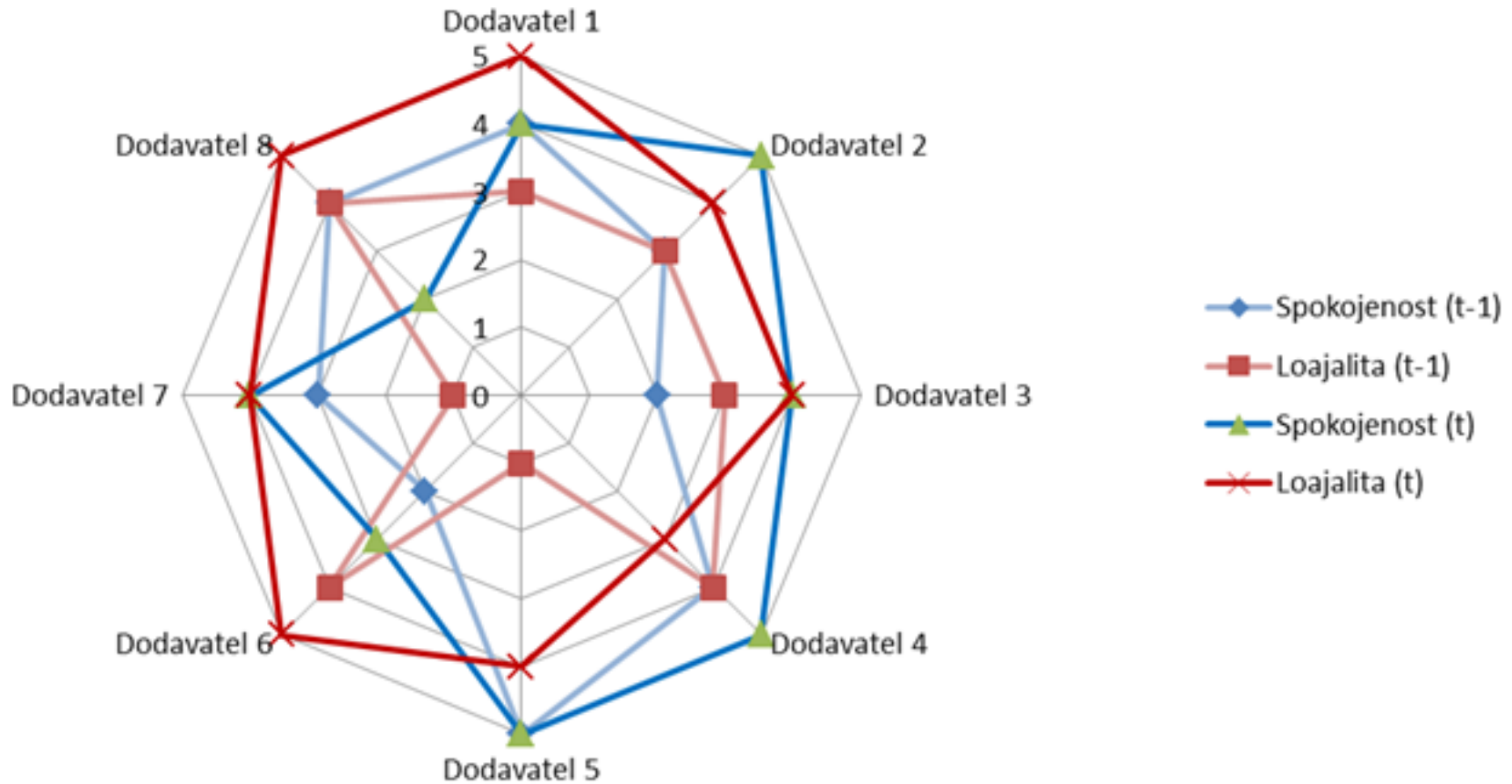


Ovlivnění vztahu

Akt podniku	Užitek / spokojenost		Loajalita		Důležitost	
	Podnik	Stakeholder	Podnik	Stakeholder	Podnik	Stakeholder
Zvýšení mezd	↓	↑ Z ↓ V	≈	↑ Z	≈	≈
Koncentrace věřitelů (z)	↑	↑ V(z)	↑	↑ V(z)	↑	↑ V(z)
Koncentrace věřitelů (o)	↑	↓ [0] V (o)	↓ [0]	↓ [0] V (o)	↓ [0]	i
Investiční spoluúčast	↓ ↑	↑ D	↑	↑ D	↑	↑ D
Změna podmínek	Užitek / spokojenost		Loajalita		Nahraditelnost	
	Podnik	Stakeholder	Podnik	Stakeholder	Podnik	Stakeholder
Růst cen surovin	↓	↑ ≈ D	↑	↓ D	↑	↓ D
Strukturní změny trhu práce	↓	↓ Z	≈	↓ Z	↑	↑ Z



Ovlivnění vztahu





Generování strategií

- Implementace kooperativních aktů při kreativní tvorbě variant strategie na základě získaných poznatků z předchozích fází analýzy.
- Vypracování matice konfliktů při různých variantách strategie s posouzením dopadů na zájmy podniku a stakeholderů v podobě efektů komplementárních, indiferentních a konkurenčních.
- Výběr těch variant strategie, které maximalizují hodnotu vztahu mezi podnikem a stakeholdery.



Generování strategií

- Zohlednění interakce s konkurenty na definovaných trzích v kvantifikaci dopadů strategických variant na zranitelnost konkurenta, úroveň provokace k odvetě a účinnosti odvety (kompetitivní pojetí).
- Zpracování rozhodovacího stromu v rámci strategických variant s aplikací teorie her pro řešení rozhodovacích uzlů v navazujících sekvencích.
- Volba strategie s nejvyšší dosaženou výplatní funkcí a její implementace do praxe dle vazby strategických opatření dané větve rozhodovacího stromu.



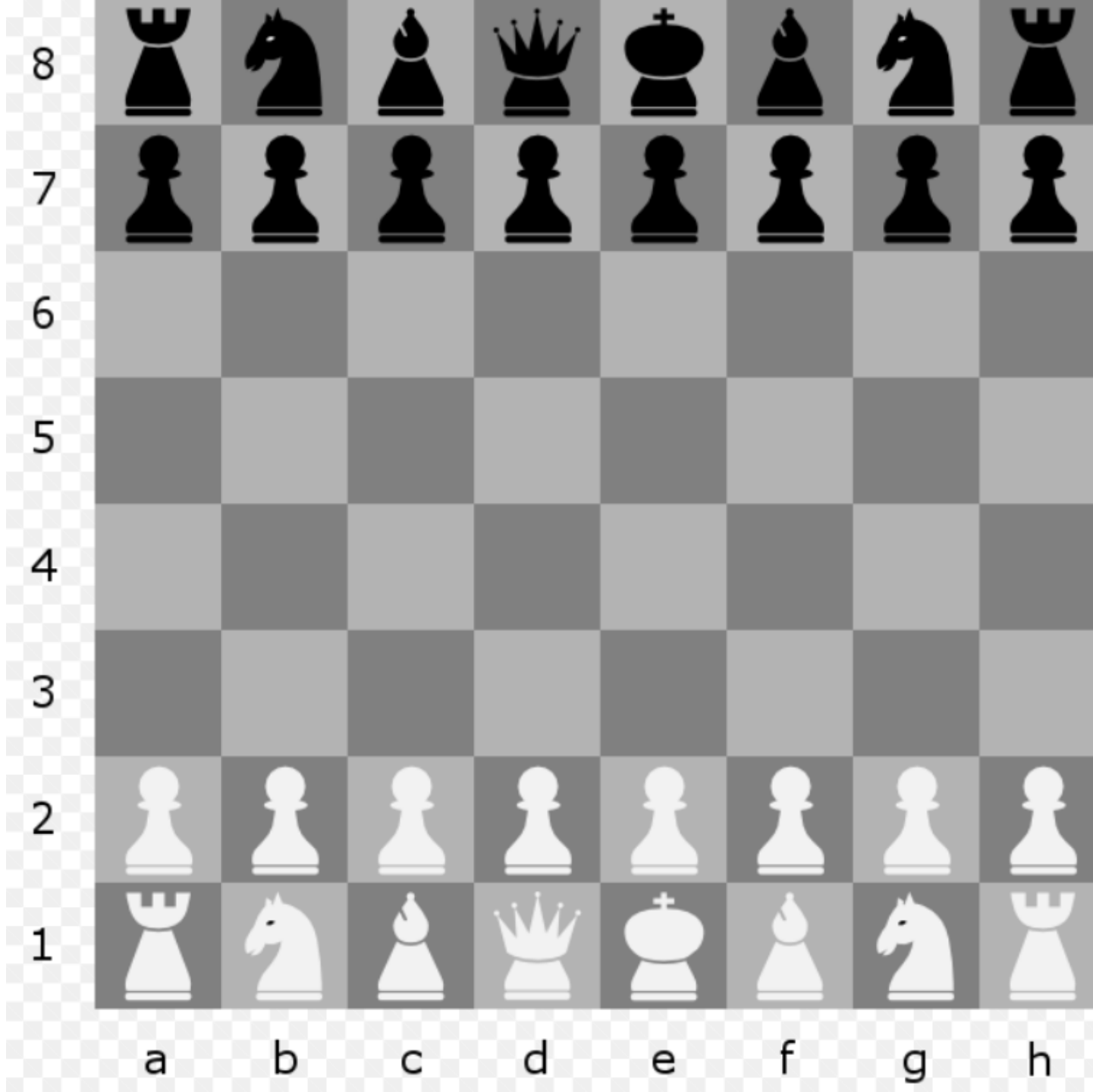
Dopad variant strategií na stakeholdery

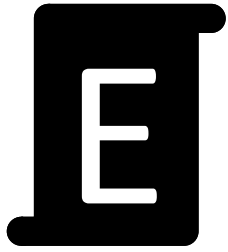
	PODNIK					
	Varianta 1	Varianta 2	Varianta 3	Varianta 4	Varianta 5	Varianta 6
Vlastníci	P [1]	K [- 1]	P [1]	P [1]	K [- 1]	P [1]
Zaměstnanci	K [- 1]	K [- 1]	I [0]	P [1]	K [- 1]	I [0]
Odběratelé	K [- 1]	I [0]	K [- 1]	P [1]	P [1]	K [- 1]
Dodavatelé	K [- 1]	K [- 1]	I [0]	P [1]	K [- 1]	I [0]
Věřitelé	I [0]	K [- 1]	P [1]	P [1]	P [1]	I [0]
Stát	I [0]	I [0]	I [0]	I [0]	P [1]	K [- 1]
Σ	- 2	- 4	1	5	0	- 1



Dopad variant strategií na konkurenty

Akt podniku	Zranitelnost konkurenta	Provokace k odvetě	Účinnost odvety
Dočasné snížení cen	4	5	1
Společná investice s dodavateli	4	5	2
Agresivní propagační kampaň	3	2	3
Nový, vyspělejší produkt	2	4	3





Evaluace strategie

- Kontrola realizace strategie v komparaci stavu reálně dosaženého vůči požadovanému.
- Systematické posouzení kvality a hodnoty strategie pro podnik.
- Zhodnocení výsledků jako výstup a zároveň vstup pro navazující strategickou analýzu.

TVORBA STRATEGIE - příklad

- Sanace a rekonstrukce staveb
 - Úzké zaměření na Jihomoravský kraj
 - Podnik chce prosperovat (maximalizovat zisk)
 - Podnik chce strategii
-
- $V_1: I \rightarrow \dots$
 - $V_2: I \rightarrow \dots$

INFORMACE

(3 – 4 zlatá zrnka, Bartes)

- Inteligentní stavby (technologický trend)
 - Profil ekonomicky smýšlejícího zákazníka
 - Dlouhodobý užitek při nízkých provozních nákladech
 - Vysoká informovanost
- Převís poptávky nad nabídkou u DOD
 - Technická novinka na trhu s omezenou dostupností
- Roste poptávka po stavebnictví
 - Zejména v dílčí oblasti úpravy staveb dosavadních
 - Nejvyšší růst u korporátních investic
- Značné množství konkurence na trhu
 - Malí konkurenti i velcí (Metrostav, Skanska)
 - Potenciál vstupu do nového odvětví inteligentních staveb

V_1 : I → Inteligentní stavby jako varianta strategie expanze

Tvorba strategie - Vlastníci

- Očekávání potřeby kapitálu
 - Zvýšení x snížení produkce, **nové kapacity**, obnova, rekonstrukce, modernizace,
- Zdroje v případě změny na úrovni kapitálu
 - Vstup dalších vlastníků
 - Navýšení vkladu současných vlastníků
 - **Rozšíření podílu cizích zdrojů** (věřitelé)
- Potenciál udržení současného stavu
 - Bude chtít některý vlastník odprodat svůj podíl?
 - O jakém objemu?
 - Z jaké příčiny? (**lepší investice**, finanční potřeby,....)

Tvorba strategie - Věřitelé

- Změny na finančním trhu – **ve prospěch podniku**
- Dostupnost úvěrů - **dobrá**
- Vývoj nabídky a poptávky – **pokles ceny peněz**
 - s působením na změnu ceny peněz
- Budoucí změny struktury financování podniku
 - Vlastní kapitál vs. **cizí zdroje**
 - Příčiny očekávaných změn (finančních optimalizace, snížení x **rozšíření výroby**,)

Tvorba strategie - Zaměstnanci

- Bude podnik poptávat nové zaměstnance?
 - **Zvýšení produkce**
 - **Obměna stávajících vztahů**
- Dojde ke snížení počtu pracovních míst?
 - Snížení produkce
 - Zvýšení produktivity
- Dojde ke změně kvalifikačních požadavků?
 - **Kvalitativní změna produkce (ale pouze u nových vztahů)**
 - Kvalitativní změna procesů
- Jaké jsou dostupné zdroje pracovníků?
 - **Absolventi škol**
 - Nezaměstnaní na úřadech práce
 - **Vlastní zaměstnanci**
 - Zaměstnanci konkurenčních podniků
- Jaké ekonomické efekty a rizika lze u těchto opatření očekávat?

Tvorba strategie - Odběratelé

- Poroste na trhu poptávka?
 - **Růst investic**
 - Růst spotřeby
- Jak reagovat na případný růst poptávky?
 - Zvýšení ceny
 - **Rozšíření výroby**
 - Extenzivně (stávající nevytížené kapacity)
 - Zvýšení produktivity práce
 - **Vybudování nových kapacit**
 - Změna platebních podmínek
- Poklesne na trhu poptávka?
 - Snížení investic
 - Snížení spotřeby
- Jak reagovat na případný pokles poptávky?
 - Snížení cen
 - Útlum výroby
 - Změna platebních podmínek
- Dojde na trhu ke kvalitativní změně poptávky?
 - **Technický pokrok**
 - Jiné příčiny
 - Inovace nízkého x vysokého řádu

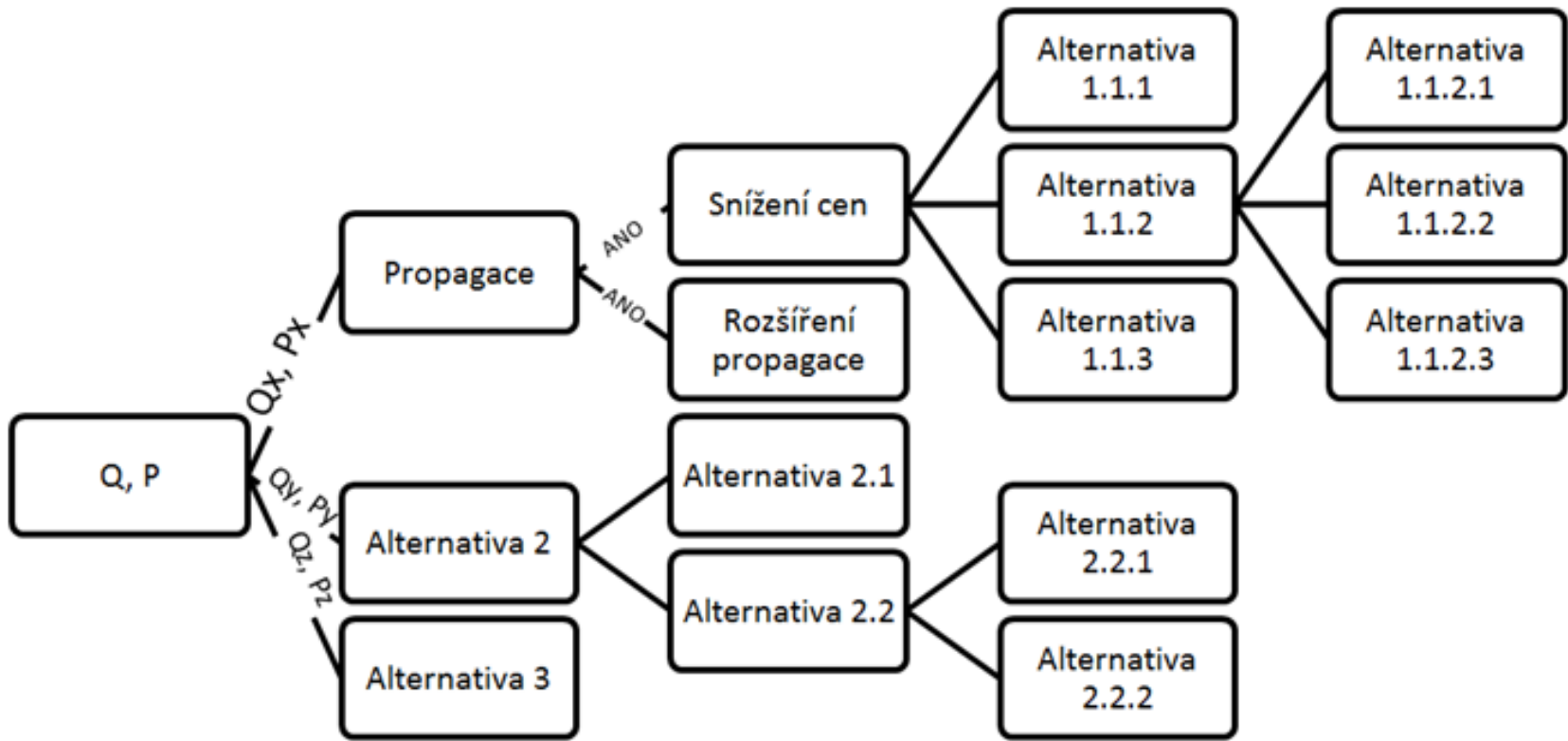
Tvorba strategie - Dodavatelé

- Dojde k navýšení poptávky po dodávkách?
 - **Zvýšení produkce**
 - Outsourcing některých činností podniku
- Dojde ke snížení poptávky po dodávkách?
 - Snížení produkce
 - Zajištění některých dodávek vlastními kapacitami
- Dojde ke kvalitativní změně poptávky?
 - **Kvalitativní změna produkce podniku**
 - Kvalitativní změna nabídky na straně dodavatelů
- Jaké ekonomické efekty a rizika lze u těchto opatření očekávat?

Tvorba strategie - Stát

- Bude se podnik ucházet o investiční pobídky?
 - Sleva na dani z příjmu právnických osob
 - **Zvýhodnění některých výrobních faktorů**
 - **Hmotná podpora tvorby nových pracovních míst**
 - **Hmotná podpora rekvalifikace nebo školení, atd.**
- Změní se politika společenské odpovědnosti?
 - Snížení úrovně sponzoringu a dalších nástrojů
 - Zvýšení úrovně sponzoringu a dalších nástrojů
 - **Zefektivnění systému společenské odpovědnosti**
- Jaké ekonomické efekty a rizika lze u těchto opatření očekávat?

Sekvence



Implikace pro moderní pojetí konkurence

- Implikace v potřebě přijetí nového chápání konkurence v kontextu podnikatelského prostředí:
 - Podnik je souborem vztahů.
 - Podnik je souborem konkurenčních střetů.
 - Podniky si konkurují prostřednictvím stakeholderů.
 - Hodnotou jsou vztahy.
 - Nástrojem podniku pro konkurenční působení jsou vstupy a výstupy v podobě optimalizace transferu hodnot.

Literatura

- FREEMAN, R. E. *Strategic management: A stakeholder approach*. 1. edition. Boston: Harper Collins, 1984. 275 p. ISBN 978-0273019138.
- BLAŽEK, L., ČADA, R., GOLEC, R., KUBÁTOVÁ, E., ŠIŠKA, L. *Vývojové tendence podniků. Část 1. Závěrečná zpráva výzkumného úkolu*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2004. Interní materiál., s. 9.
- RAIS, Sofyan, GOEDEGEBUURE, Robert V. *Stakeholder Orientation and Financial Performance: Evidence From Indonesia*. In: *Problems and Perspectives in Management*, Volume 7, Issue 3, 2009, p. 62 – 75.
- CHOI, Jaepil, WANG, Heli. *Stakeholder relations and the persistence of corporate financial performance*. In: *Strategic Management Journal*. Volume 30, Issue 8, August 2009, p. 895 – 907. DOI: 10.1002/smj.759.
- BLAŽEK, Ladislav, ČÁSTEK, Ondřej. *Stakeholder Approach and the Corporate Financial Performance*. In: *Review of Economic Perspectives*. 2009. Issue 2009/2, p. 91 – 106. DOI:10.2478/v10135-009-0002-7.
- DE BUSSY, Nigel M., SUPRAWAN, Lokweetpun. *Most valuable stakeholders: The impact of employee orientation on corporate financial performance*. In: *Public Relations Review: Strategically Managing International Communication in the 21st Century*. Volume 38, Issue 2, Pages 179-338 (June 2012). doi:10.1016/j.pubrev.2011.11.006.
- PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. [1. vyd.]. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2., s. 3.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8., s. 53 – 56.
- GRASSEOVÁ, Monika a Bohumil BRECHTA. *Efektivní rozhodování: analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení*. 1. vyd. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0179-1., s. 43.
- ČÁSTEK, Ondřej.: *Návrh využití stakeholderského přístupu při strategické analýze podniku*. Brno: Ekonomicko-správní fakulta MU. 2010.
- BLUE HILL RESEARCH. *Data Visualization*. [online]. 2016 [cit. 2016-03-29]. Dostupné z: <<http://bluehillresearch.com/wp-content/uploads/2014/05/Data-Visualization.jpg>>.
- BLAŽEK, Ladislav a Jaromír MAZEL. *Podkladový materiál pro zpracování metodiky vysokoškolské výuky strategického managementu*. Interní materiál. Brno: Masarykova univerzita, 2015.