T2 Podnik jako střet zájmů stakeholderů

1. Stakeholderský přístup

Stakeholderský přístup nalézá v manažerské teorii i praxi stále širší uplatnění. Příčinou je skutečnost, že úspěšnost resp. konkurenceschopnost podniku závisí ve stále větší míře ne pouze na jeho kapitálu, ale na kvalitě vztahů s velkým počtem různých subjektů.

V daném kontextu dlužno připomenout, že ještě v polovině minulého století, v podmínkách rozkvětu hromadné výroby, patřil k nejdůležitějším faktorům hmotný a finanční kapitál. Později, v souvislosti se zvyšujícími se nároky na kvalitu a inovativnost, začal růst význam nehmotného kapitálu, tj. patentů, licencí či know how. Rozhodující postavení zde zaujímali majitelé tohoto kapitálu - vlastníci. Avšak v souvislosti s rychle narůstajícím převisem nabídky nad poptávkou začaly být velmi důležité vztahy se zákazníky. Od posledních dekád dvacátého století až do současnosti jsme pak svědky pokračujícího trendu neustálé inovativnosti produkce a individualizace výrobků a služeb, v důsledku čehož roste význam tvůrčí práce zaměstnanců podniku a kvality vztahů mezi nimi. Významně akceleruje proces dělby práce a kooperace mezi podniky, a to zpravidla v globálním měřítku, což se obráží v rostoucím významu dodavatelsko - odběratelských vztahů. Na důležitosti též nabývají vztahy k bankám a dalším zdrojům úvěrování. Navzdory poměrně značné svobodě podnikání mají nezpochybnitelnou důležitost též vztahy podniku k orgánům veřejné správy.

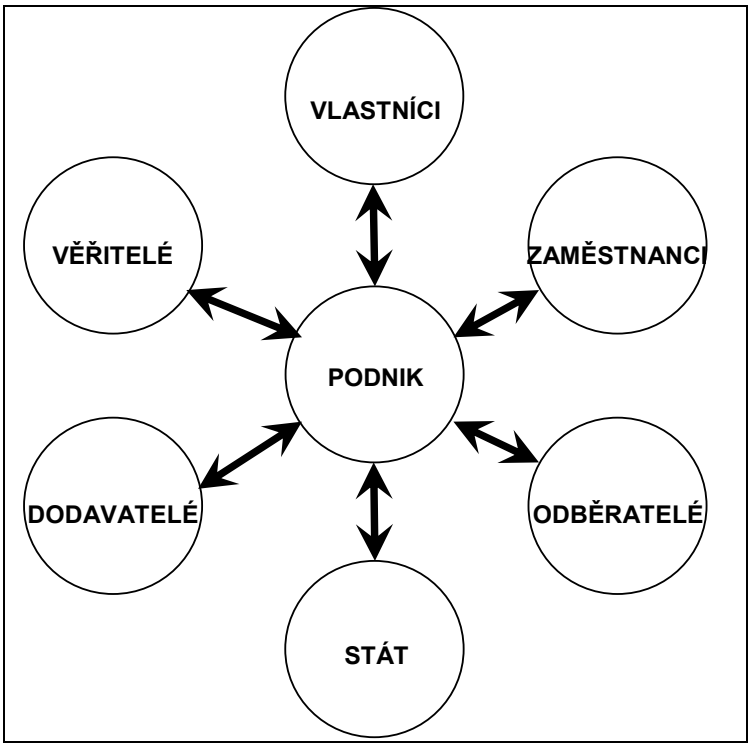
V důsledku těchto skutečností je tradiční „vlastnické“, tj. **shareholderské** pojetí, vnímající podnik jako množinu věcí, které je možno vlastnit, nahrazováno vnímáním podniku coby množiny vztahů mezi výše naznačenými subjekty. Tomu odpovídá stakeholderské pojetí podniku.

Stakeholderské pojetí nahlíží na podnik jako střet zájmů různých zúčastněných subjektů - tzv. stakeholderů, kteří do vztahu vůči podniku dávají určitý vklad a za to očekávají získání určité hodnoty.

Stakeholderská teorie se poměrně rychle rozvíjí od cca sedmé dekády dvacátého století a zahrnuje celou řadu myšlenkových proudů, zabývajících se danou problematikou zejména v rovině deskriptivní, instrumentální a normativní. Vysoké a konstantně rostoucí pozornosti se mu dostává od poloviny devadesátých let. Jen pro ilustraci: V roce 1999 bylo této problematice věnováno celé číslo Academy of Management Journal (v roce 2008 impakt faktor 6,079), dokladem je také v roce 2008 téměř 900 článků obsahujících výraz stakeholder, evidovaných v periodicích sledovaných citační službou Web of Science.

Není cílem předloženého textu podrobněji popisovat či hodnotit tyto různé myšlenkové proudy. Pro naše účely stakeholderská teorie slouží jako zdroj inspirace a obecné vodítko pro tvorbu vlastního modelu stakeholderů, využitelného pro systematickou tvorbu strategie podniku.

Zatímco v literatuře je množina stakeholderů formulována různorodě, často vágně, zpravidla pak neúplným výčtem, daný model tak činí taxativně. Identifikuje, jak je uvedeno na obrázku 1 celkem 6 skupin stakeholderů, kterými jsou: vlastníci, zaměstnanci, odběratelé, dodavatelé, věřitelé a stát.



Obrázek 1: Stakeholdeří podniku

Model předpokládá, že každý stakeholder je subjektem práva a jeho vztah vůči podniku je dán buď smlouvou (pracovní smlouvou, dodavatelskou smlouvou, úvěrovou smlouvou apod.), nebo je vymezen v rámci právního předpisu (např. zákoník práce, zákon o korporacích aj.). Stakeholdeři jsou buď fyzickými, nebo právnickými osobami.[1]

Dlužno upozornit, že v tomto modelu mezi stakeholdery nepatří konkurenti. Ti definici stakeholdera nesplňují: Do daného podniku nepřinášejí žádný vklad a s podnikem neuzavírají žádné smlouvy (kartel je zakázán).

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.

V užším smyslu jde o symbolické vyjádření subjektu odpovědného za podnik jako celek, tedy odpovědného též za vytváření strategie podniku a její realizaci. Tímto subjektem je statutární orgán podniku[2].

V širším smyslu jde o symbolické vyjádření podniku jako celku, tedy lidských, věcných a finančních zdrojů a struktury vztahů v rámci těchto zdrojů i mezi těmito zdroji navzájem, tedy jako vnitřní prostředí podniku.

[1]Všichni uvedení stakeholdeři mohou figurovat v podobě jak fyzických, tak právnických osob, s výjimkou státních, regionálních a municipálních orgánů (pouze právnické osoby) a zaměstnanců a specifické skupiny odběratelů – konečných spotřebitelů, kteří mohou být pouze fyzickými osobami, nicméně jsou schopni za účelem prosazování svých zájmů vytvářet koalice. Ty mohou být právnickými osobami. V případě zaměstnanců se jedná o odbory, v případě konečných spotřebitelů o různá občanská sdružení.

[2]Statutární orgán je osoba nebo kolegium osob, jejichž právní jednání se považuje přímo za jednání právnické osoby.

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 vlastnících hmotný, nehmotný a finanční kapitál podniku.

Tyto dvě skupiny stakeholderů – zaměstnanci a vlastníci jsou, ve smyslu naznačeného pojetí, zároveň součástí podniku i jeho vnějšího prostředí. Ostatní stakeholdeři jsou, principiálně vzato, součástí pouze vnějšího prostředí.

Ne všechny skupiny stakeholderů mají pro podnik stejný význam. Ohodnocení dle jejich vlivu na podnik a možnost jejich ovlivňování ze strany podniku pomůže určit priority pro jejich „obhospodařování“ a reflektuje rozdělení moci, která z takových vztahů na obě strany může vycházet.

2. Vklad, 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.

Vlastníci

Vklad: Hmotný, nehmotný a finanční kapitál.

Očekávání: Maximalizace zúročení vloženého kapitálu.

Moc: Moc vlastníků vyplývá z jejich vlastnického podílu na kapitálu. Tuto moc uplatňují buď v tzv. systému „voting“, nebo „exit“. Systém „voting“ je typický pro tzv. německý model vlastnického ovládání 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 řídící 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.

Zaměstnanci

Vklad: Práce - kvalifikace, čas a fyzické a duševní úsilí.

Očekávání: Maximalizace platu a dalších hmotných a nehmotných požitků, včetně sociálního prostředí.

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 těsnější a stabilnější než vztah vlastnický. To nemusí platit vždy, nicméně v korporacích se 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.

Odběratelé

Vklad: Finanční prostředky co by úhrada za poskytnuté výrobky a služby.

Očekávání: Odběratelé očekávají, že podnik bude vstřícným a spolehlivým partnerem, který za přiměřenou cenu poskytuje kvalitní výrobky či služby.

Moc: Ve vztahu podnik – odběratelé je převaha moci obvykle na straně odběratelů. To souvisí s obecně převládajícím převisem nabídky nad poptávkou.

Dodavatelé

Vklad: Poskytnuté výrobky a služby.

Očekávání: Dodavatelé očekávají, že podnik bude stabilním a solventním zákazníkem, se kterým je možno se dohodnout na dobré ceně a který spolehlivě hradí svoje závazky,

Moc: Ve vztahu podnik – dodavatelé je převaha moci obvykle na straně podniku. To souvisí, stejně jako v předchozím případě, s obecně převládajícím převisem nabídky nad poptávkou.

Věřitelé

Vklad: Zapůjčené finanční prostředky.

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 vítanými objekty. Vůči takovým podnikům existuje převis nabídky a banky 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.

Stát

Vklad: Veřejné statky, právo, infrastruktura, různé formy podpory.

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 orgány 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 prázdniny, 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) 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 řídících orgánech podniku. U orgánů veřejné správy se tak děje formou řídících 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, popřípadě časově 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.

Tyto vztahy jsou naznačeny na obrázku 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.

Trh výrobků a služeb:

a) vztah k odběratelům

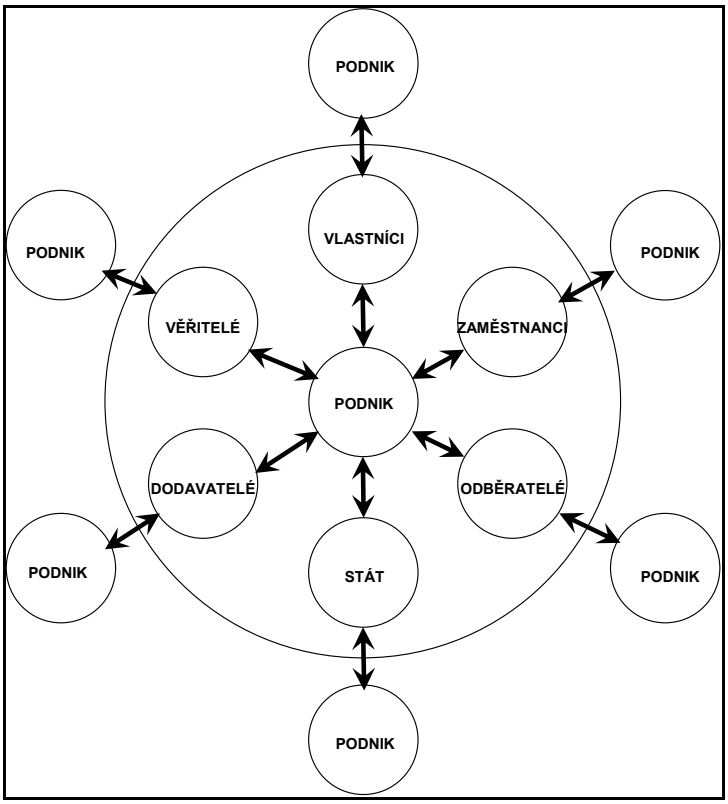
Bezprostředním faktorem naplňování dlouhodobého cíle podniku je schopnost úspěšně prodávat svoje výrobky a služby. Tedy schopnost podniku získat si zákazníky, přesvědčit je, aby jeho zboží za danou cenu koupili a vzniklou pohledávku včas uhradili. Při tomto počínání se podnik střetává s jinými podniky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

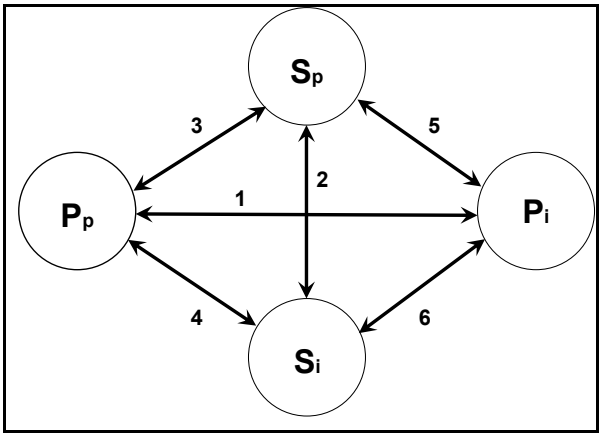
Finanční trh: Podnik má často zájem zlepšit svoji finanční situaci prostřednictvím získání úvěru – například na podnikatelský záměr. Snaží se přesvědčit potenciálního věřitele, že je důvěryhodnějším partnerem (dlužníkem) než jiní zájemci (konkurenti) o úvěr.

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 prázdniny, státní garanci za úvěr, poskytnutí pozemků včetně vybudované technické infrastruktury pro investiční výstavbu atd. Může se rovněž jednat o specifickou, pro daný podnik výhodnou, právní úpravu.



Obrázek 2: Stakeholdeři a konkurenti podniku

Vztahy mezi předmětným podnikem a jeho vnějším prostředím jsou však ještě složitější, než bylo doposud ukázáno. Je proto třeba zobrazit další důležité vztahy. Ty jsou uvedeny na obrázku 3. Z důvodů přehlednosti je zde v obecné rovině znázorněn pouze jeden trh „i", reprezentující obecně platné vztahy na trzích jednotlivých stakeholderů.



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

Obrázek 3: Zobrazení trhu „i“

Jak vyplývá z výše uvedeného, mezi předmětným podnikem [P_p] a ostatními podniky [P_i] působícími na daném trhu existuje konkurenční vztah. (Na obrázku 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 obrázek 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 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 obrázku 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 obrázek 3 hrana 3, resp. hrana 5) bude záviset na chování konkurenčního stakeholdera (konkurenčních stakeholderů), (viz hrana 4, resp. hrana 6).

4. Analýza vztahů mezi podnikem a jeho stakeholdery

Jde o postup nazíraný z pozice analytika (či analytického týmu) připravujícího strategii daného podniku.

Dříve než se přistoupí k analýze vztahů mezi podnikem a jeho stakeholdery, je třeba zvážit, které subjekty a na jaké rozlišovací úrovni budou analyzovány. V manažerské praxi, a to zejména u větších podniků, není zvládnutelné se podrobně zabývat všemi stakeholdery. Je proto nezbytné se s větší mírou podrobnosti zaměřit především ty stakeholdery, kteří jsou pro podnik důležití. Ostatní předmětem analýzy buď nebudou vůbec, nebo jen na obecné úrovni.

Lze ponechat na úvaze analytika, jak důležitost stakeholdera v konkrétních podmínkách pojme a jak ji vyhodnotí. Pro obecnou orientaci lze doporučit tři atributy, a to moc, legitimitu a naléhavost.[3] V daném smyslu je pro podnik důležitý ten stakeholder, který disponuje ve významnější míře všemi třemi uvedenými atributy. Tedy disponující mocí, transformující se do schopnosti daný podnik ovlivnit. Dále disponující zájmy, které jsou legitimní, tedy v souladu s právními i dalšími společenskými normami a jsou naléhavé, což znamená, že čas zde sehrává důležitou roli.

Schéma na obrázku 9 vyjadřuje vztah stakeholdera k podniku, schéma na obrázku 10 vyjadřuje naproti tomu vztah podniku ke stakeholderovi. Analýza vztahu stakeholdera k podniku, tedy jak podnik naplňuje zájmy stakeholdera, bude zpravidla významnější při přípravě reaktivní strategie podniku. Naopak analýza vztahu podniku ke stakeholderovi, tedy jak stakeholder naplňuje zájmy podniku, bude zpravidla více určující za situace, kdy podnik připravuje proaktivní strategii.

[3] blíže o daném modelu Mitchell, R. aj., citováno dle Částek 2010, s. 27

Je stakeholder se vztahem k podniku spokojen?	Hledá, resp. bude hledat stakeholder alternativu?	Jak velká je motivační síla stakeholdera ke hledání alternativy?	Existuje, resp. byla nalezena alternativa?	Jak velká je motivační síla stakeholdera ke změně vztahu?	Jak velká je loajalita stakeholdera vůči podniku?
krok 1	krok 2	krok 3	krok 4	krok 5	krok 6
ano	ne (p_{11})	0			l_{11}
	ano (p_{12})	h_{12}	ano	z_{12}	l_{12}
			ne	0	l_{13}
ne	ne (p_{14})	0			l_{14}
	ano (p_{15})	h_{15}	ano	z_{15}	l_{15}
			ne	0	l_{16}

Obrázek 4: Analýza vztahu stakeholdera k podniku

Věnujme se nejprve vztahu stakeholdera k podniku. Na obrázku 4 je znázorněn proces, v rámci kterého se analytik snaží rozpoznat, jak daný vztah vnímá stakeholder a daným prizmatem vysvětlit jeho stávající chování vůči podniku a zejména predikovat jeho budoucí chování.

V **prvním kroku** se zjišťuje, do jaké míry je stakeholder se vztahem k podniku spokojen, včetně zjišťování důvodů. Mohou být aplikovány různé metody, od přímého dotazování až po nejrůznější nepřímé metody.

V uvedeném schématu pracujeme s binárním hodnocením „ano“, „ne“. Je možno pracovat i s podrobnějšími hodnotícími škálami, popřípadě využívat i zcela jiné techniky hodnocení. Vše závisí na konkrétních podmínkách.

Ve **druhém kroku** analytik zkoumá, zda stakeholder již hledá, nebo lze předpokládat, že bude hledat alternativu stávajícího stavu. Buď se bude snažit dosavadní vztah k podniku změnit (zpravidla zlepšit ve svůj vlastní prospěch), nebo hodlá tento vztah ukončit a navázat vztah vůči jinému (konkurenčnímu) podniku.

U spokojeného stakeholdera je pravděpodobnější, že bude zachovávat stávající vztah, než že bude hledat, jak si polepšit. Tedy $p_{11} > p_{12}$. U nespokojeného stakeholdera 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 $p_{15} >> p_{14}$.

V rámci **třetího kroku** se analytik snaží posoudit motivační sílu stakeholdera ke hledání alternativy. Lze předpokládat, že v případě nespokojeného stakeholdera bude vyšší než v případě spokojeného, tedy $h_{15} > h_{12}$. Nejde však jen o motivaci v užším slova smyslu, ale rovněž o disponování prostředky, které jsou pro hledání alternativy potřebné. Mezi tyto prostředky mohou patřit informace, finance, čas apod.

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

Ve **čtvrtém kroku** analytik zkoumá, zda pro stakeholdera existuje či neexistuje ke stávajícímu vztahu alternativa (resp. více alternativ). Rovněž je třeba zkoumat, jak podrobné, úplné a důvěryhodné informace stakeholder o existující alternativě může mít.

V rámci **pátého kroku** se analytik snaží rozpoznat motivační sílu stakeholdera ke změně. V úvahu je třeba brát zejména náklady spojené s takovou změnou (transakční náklady) a riziko, které je spojeno se změnou vztahu, resp. rozvázání vztahu k jednomu podniku a navázání vztahu k podniku jinému. Jde o snahu predikovat, zda se stakeholder odhodlá změnu uskutečnit a zda bude úspěšný.

Za předpokladu, že alternativa vztahu existuje, pak je pravděpodobné, že v případě nespokojeného stakeholdera bude jeho motivační síla ke změně vyšší, než v případě stakeholdera spokojeného. Platí tedy, že $z_{15} > z_{12}$.

V **šestém kroku** provádí analytik transformaci „motivační síly stakeholdera ke změně" na „loajalitu stakeholdera vůči podniku". Zjednodušeně platí, že se jedná o nepřímou úměru: Touha stakeholdera po změně snižuje jeho loajalitu vůči podniku, na druhé straně loajální stakeholder po změně netouží. Při dané transformaci je však třeba mít na paměti, že do hry vstupují i další faktory. Ty mohou jednoduché tržní chování, motivované aktuálním ekonomickým prospěchem stakeholdera, v určitých případech i významně modifikovat. Jedná se o „měkké" faktory, které bychom mohli zahrnout pod poněkud vágní pojem „kultura" vztahu stakeholdera vůči podniku. Tam patří například sympatie či antipatie mezi konkrétními osobami na straně stakeholdera a podniku co by nositeli daného vztahu, dodržování resp. porušování morálních závazků včetně reakce na toto chování, konzervatizmus, nostalgie a víra v budoucí zlepšení versus touha po neustálé změně apod.

S ohledem na výše uvedené lze se značnou pravděpodobností předpokládat, že hodnoty loajality

- l_{11}, l_{13}, l_{14} a l_{16} budou dosahovat maxima, nebo se budou maximu významně blížit
- $l_{12} > l_{15}$.

Je podnik se vztahem ke stakeholderovi spokojen?	Hledá, resp. bude hledat podnik alternativu?	Jak velká je motivační síla podniku ke hledání alter.?	Existuje, resp. byla nalezena alternativa?	Jak velká je motivační síla podniku ke změně vztahu?	Jak velká je loajalita podniku vůči stakeholderovi?
krok 1	krok 2	krok 3	krok 4	krok 5	krok 6
ano →	ne (p_{21}) →	0			l_{21}
↘	ano (p_{22}) →	h_{22} →	ano →	z_{22} →	l_{22}
		↘	ne →	0	l_{23}
ne →	ne (p_{24}) →	0			l_{24}
↘	ano (p_{25}) →	h_{25} →	ano →	z_{25} →	l_{25}
		↘	ne →	0	l_{26}

Obrázek 5: Analýza vztahu podniku ke stakeholderovi

Věnujme se nyní vztahu podniku ke stakeholderovi (obrázek 5). Jedná se sice o opačný vztah, nicméně situace je svým způsobem analogická jako v předchozím případě. Rozdíl je však ve větší disponibilitě a přesností informací, neboť v daném případě analytik posuzuje postoje a chování vlastního podniku.

V **prvním kroku** analytik hodnotí, zda podnik je se stakeholderem spokojen, resp. v čem daná spokojenost či případná nespokojenost spočívá.

V rámci **druhého kroku** analytik zvažuje, zda hledat alternativu stávajícího stavu. Buď vztah ke stávajícímu stakeholderovi změnit, nebo tento vztah ukončit a navázat vztah s jiným stakeholderem.

Pokud je podnik se stakeholderem spokojen, pak je pravděpodobnější, že se bude snažit stávající vztah zachovat, než jej změnit. Platí tedy, že $p_{21} > p_{22}$. Jestliže však podnik je se stakeholderem nespokojen, je pravděpodobnost, že daný vztah zachová, velmi nízká. Naopak je velmi pravděpodobné, že bude v rámci daného vztahu, či v novém možném vztahu hledat jak situaci zlepšit. Platí tedy $p_{25} >> p_{24}$.

Ve **třetím kroku** analytik posuzuje, jakou má podnik motivační sílu k tomu, aby hledal alternativu. Je možno předpokládat, že v případě, kdy bude podnik se stakeholderem nespokojen bude tato motivační síla vyšší než v případě, kdy podnik bude se stakeholderem spokojen. Tedy $h_{25} > h_{22}$. Analytik musí rovněž zvážit, zda má podnik k dispozici prostředky, které jsou pro hledání alternativy potřebné.

Pokud podnik hledá alternativu až v případě nespokojenosti s daným stakeholderem, jedná se o projev reaktivní strategie. Naproti tomu, když podnik hledá lepší alternativy i v případě, kdy je se stakeholderem spokojen, je to známka jeho proaktivní strategie.

Ve **čtvrtém kroku** analytik zjišťuje, zda alternativa existuje a do jaké míry je dosažitelná. Tedy zda existuje reálná možnost stávajícího stakeholdera nahradit jiným subjektem, resp. vztah podniku ke stávajícímu stakeholderovi žádoucím způsobem změnit.

V rámci **pátého kroku** analytik posuzuje, jakou má podnik motivační sílu k tomu, aby vztah ke stávajícímu stakeholderovi změnil. Zvažuje transakční náklady i riziko, které by daná změna přinesla.

Pokud alternativa vztahu existuje, pak bude motivační síla podniku ukončit či změnit vztah vůči stakeholderovi, se kterým je nespokojen vyšší, než vůči stakeholderovi, se kterým je spokojen. Platí tedy, že $z_{25} > z_{22}$.

V **šestém kroku** jde o transformaci „motivační síly podniku ke změně“ na „loajalitu podniku vůči stakeholderovi“. Podobně jako v případě výše popsaného opačného vztahu stakeholder - podnik, lze předpokládat, že ve zjednodušeném tržním pojetí se jedná o nepřímou úměru. Danou transformaci je však třeba, stejně jako v předchozím případě, modifikovat cestou zahrnutí tzv. „měkkých“ faktorů, které souvisí s kulturou vztahů podniku vůči jeho stakeholderům.

Analogicky s výše uvedenou transformací v rámci vztahu stakeholder - podnik lze i zde, tj. ve vztahu podnik - stakeholder se značnou pravděpodobností předpokládat, že hodnoty loajality

- l_{21}, l_{23}, l_{24} a l_{26} budou dosahovat maxima, nebo se budou maximu významně blížit,
- $l_{22} > l_{25}$.

K oběma vztahům, tj. stakeholdera vůči podniku a podniku vůči stakeholderovi je třeba poznamenat, že 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.

Zdroj:
Zpracováno s využitím textu BLAŽEK, Ladislav, MAZEL, Jaromír. *Podkladový materiál pro zpracování metodiky vysokoškolské výuky strategického managementu*. Brno 2015. Tento text byl vytvořen v rámci projektu „Inovace studia ekonomických disciplín v souladu s požadavky znalostní ekonomiky“. Projekt byl spolufinancován Evropským sociálním fondem a Státním rozpočtem České republiky.