

Masarykova univerzita
Ekonomicko-správní fakulta



ALTERNATIVNÍ PŘÍSTUP KE STRATEGICKÉ ANALÝZE A TVORBĚ STRATEGIE PODNIKU

Podkladový materiál pro zpracování metodiky vysokoškolské výuky
strategického managementu

Ladislav Blažek, Jaromír Mazel

Zpracováno v rámci projektu
Inovace studia ekonomických disciplín v souladu s požadavky znalostní
ekonomiky

Brno 2015



Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a Státním rozpočtem České republiky.

Obsah

1	Úvod.....	3
2	Tradiční přístup ke strategické analýze a tvorbě strategie	4
3	Stakeholderský přístup.....	17
4	Očekávání a moc stakeholderů.....	20
5	Konkurenční chování.....	23
6	Analýza vztahů mezi podnikem a jeho stakeholdery	28
7	Charakteristika jednotlivých skupin stakeholderů.....	38
8	Příklad „Belimo A.G.“	52
9	Závěr	68
	Seznam literatury.....	69
	Internetové stránky	70
	Příloha A	71
	Příloha B	72

1 Úvod

Předložený materiál slouží jako podklad pro tvorbu metodiky výuky strategického managementu, s cílem rozvíjet v myšlení studentů především systematickost a schopnost vnímat podnik a jeho prostředí v širokých souvislostech.

Studie stručně shrnuje základní rysy tradičního přístupu ke strategické analýze podniku a tvorbě jeho strategie. Dále zmiňuje vznik a vývoj stakeholderské teorie a ukazuje možnosti využití stakeholderského přístupu ve strategickém managementu. S využitím vlastního modelu šesti skupin stakeholderů podniku naznačuje metodiku, která představuje alternativu k tradičnímu přístupu. Možnosti aplikace charakteristiky jednotlivých skupin stakeholderů jsou demonstrovány na příkladu švýcarské nadnárodní společnosti Belimo.

2 Tradiční přístup ke strategické analýze a tvorbě strategie

Strategická analýza a tvorba strategie tvoří jádro strategického managementu. Ten se začíná jako vědecká disciplína rozvíjet od konce šedesátých let minulého století¹.

Kenneth Andrew (1971) ve své publikaci „The Concept of Corporate Strategy“ vychází z porozumění podnikové strategii definované Chandlerem². Strategie je pro něho „...*pattern of objectives, purposis or goals and major policies plans for achieving these goals, stated in such a way as to define what business the company is or is to be in and the kind of company it is or is to be.*“³ Důležité impulsy přichází i od poradenských společností jako Boston Consulting Group nebo McKinsey, které „exportují“ poznatky z praxe do vědy. V následujících letech je realizován na jedné straně výzkum procesů, jak strategie v podnicích skutečně vznikají, a na druhé straně výzkum obsahu strategií objasňuje souvislosti mezi výkonností a alternativními strategiemi⁴.

Z mnoha dalších přístupů je třeba vyzvednout práce Portera (1980), ve kterých zastupuje tzv. „Activity-based View of Strategy“ a představují ho jako protihráče Penrose (1959), představitele industriální ekonomiky a přístupu dle „Market-based View of Strategy“. Rozdílnost těchto přístupů se časem vytrýbila; dnes jsou posuzovány jako komplementární metodické přístupy. Soudobý výzkum se zaměřuje především na vývoj dynamických teorií strategického managementu, které mají objasnit trvalou realizaci soutěžní výhody a v jejím následku dlouhodobé uplatnění na trhu.

Výzkumné otázky vědecké disciplíny strategického managementu se tedy v průběhu času měnily od formulace strategie (co určuje přidanou hodnotu, kterou podnik může generovat na trhu?), přes analýzu procesů a obsahu (jak se podniky navzájem odlišují?) až k jejímu převedení do praxe (co určuje úspěch nebo ztroskotání v mezinárodní soutěži?) a do podnikové kultury (strategie jako součást corporate governance).

¹ Za východisko se považuje publikace Alfreda Chandlera (první publikace v r. 1962) „Strategy and Structure“, ve které shrnuje svoje poznatky do známého tvrzení „*Structure follows Strategy*“. Na Harvard Business School, se jeho výuka nejprve odvíjela při řešení aktuálních příkladů z praxe, a teprve v roce 1980 založení časopisů „Journal of Business Strategy“ a „Strategic Management Journal“ označuje vznik tohoto oboru jako samostatnou vědeckou disciplínu.

² Chandler 1991, s. 11.

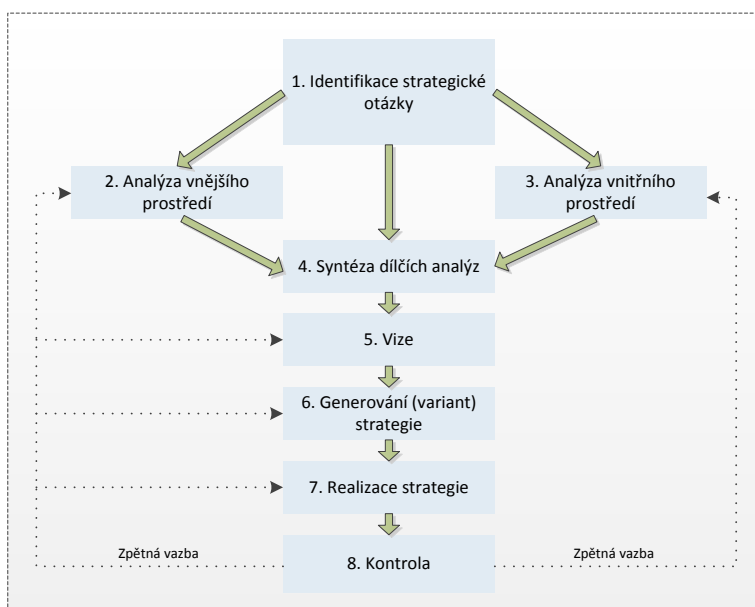
³ Andrews 1971, s. 28.

⁴ Obsahový výzkum používá známé teoretické přístupy jako např. Teorii transakčních nákladů, Teorii her nebo Kontingentní teorii (porovnání pravděpodobnosti úspěchu různých strategií v závislosti jejich chování v soutěžních a kooperativních vztazích).

Strategii je tedy možno definovat jako plán, jako popis cesty k určitému cíli. V rámci této cesty jde průběžný, kolektivní proces učení se.

Proces strategického managementu sestává z osmi kroků, které se dají seskupit do tří fází:

- První fáze: Analýza informací
1. Identifikace strategické otázky, 2. Analýza vnějšího prostředí, 3. Analýza vnitřního prostředí, 4. Syntéza dílčích analýz.
- Druhá fáze: Tvorba strategie
5. Vize, 6. Generování strategie
- Třetí fáze: Převedení do praxe
7. Realizace, 8. Kontrola



Obrázek 1: Model strategického managementu

Zdroj: Lombriser 2010, s. 50, upraveno autory

V následujícím textu se zaměříme především na metodiku používanou ve výše uvedených krocích.

1. Identifikace strategické otázky

Na počátku musíme získat přehled o našem dosavadním vývoji a obsahu vlastní činnosti. K tomu patří udělat si jasno o strategických segmentech a z požadavku o zachování konkurenceschopnosti identifikovat potřebu nové orientace a zavedení nutných opatření.

Strategické cíle jsou „žádoucí budoucí stavy, kterých má být dosaženo“⁵. Jako pomůcka k jejich vymezení se doporučuje postupovat dle metody SMART⁶.

Strategie popisuje představy, „jakou cestou budou firemní cíle dosaženy“⁷. Pro posouzení, které cíle, jestli a jak byly v minulosti dosaženy, je třeba určit jejich hierarchii, priority a kategorie. Tak např. finanční ukazatele, které mohou - dle dané situace - zajímat⁸, jsou rentabilita, cash-flow a čistý zisk, obrat, dividendy, atd. Strategické ukazatele se týkají vývoje tržního podílu, struktury, spokojenosti a loajality zákazníků, geografické poloze na trhu, kvality výrobků a služeb, počtu inovací, kvalifikace zaměstnanců, image, atd.

Protože tyto poznatky jsou obvykle pro různé části podniku rozdílné, je pro jejich posouzení smysluplné rozdělení dle příslušnosti k náležité obchodní jednotce⁹. Na tomto základě můžeme potom zodpovědět konkrétně, jak atraktivní je která SBU, jak se toto postavení mění v průběhu času, jakou pozici pro ni chceme v budoucnu dosáhnout, a jakou strategii pro to zvolíme.

Před vlastním koncipováním (generováním) strategie je nezbytné provést analýzu vnějšího a vnitřního prostředí, syntézu dílčích analýz a formulaci vize, tj. obecné představy budoucího směřování podniku.

2. Analýza vnějšího prostředí podniku

Tento krok se koncentruje na odhalení, stávajících a potenciálních vývojových trendů, možností a nebezpečí v současnosti a těch, které budou mít vliv na vývoj podniku v budoucnosti. Za vnější prostředí podniku je při tom považován hospodářský, politický, společenský a technologický rámec podnikání (obecné prostředí), jakož i rozvoj odvětví podnikání a struktura soutěže (oborové nebo odvětvové prostředí).

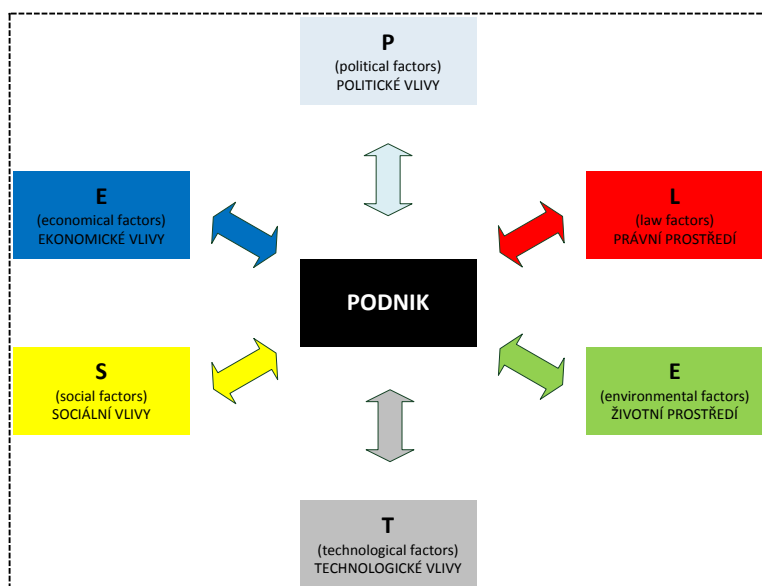
⁵ Keřkovský / Vykypěl 2002, s. 7.

⁶ Cíle by měly být: „specifické, měřitelné, akceptované, realizovatelné a termínované“ (Blažek 2014, s. 97).

⁷ Keřkovský / Vykypěl 2002, tamtéž.

⁸ Zvláště jejich vývoj v posledních pěti až deseti letech.

⁹ Pod pojmem “strategická obchodní jednotka”, anglicky “strategic business unit (SBU)” rozumíme (pod)skupinu jako výřez z celkového, i externího, pole působnosti podniku.



Obrázek 2: PESTEL analýza

Zdroj: autoři

Při analýze **obecného** vnějšího prostředí podniku je zapotřebí zohlednit následující faktory¹⁰:

Socioekonomický sektor

Tento sektor zahrnuje vliv sociálních, ekonomických, klimatických a ekologických faktorů, ovlivňující současný i budoucí stav podniku. Konkrétně je třeba zohlednit tyto faktory:¹¹

- Stadium hospodářského cyklu naší a světové ekonomiky,
- Politickou situaci a její vliv na ekonomiku,
- Hospodářskou politiku vlády (zásahy do tržního mechanismu)
- Monetární politiku vlády (nabídka peněz, vývoj kurzů, úroky)
- Fiskální politiku (daňové zatížení)
- Míru zadlužení státu
- Míru inflace
- Situaci na kapitálovém trhu.

Je zřejmé, že vliv a působení těchto faktorů může být pro každý podnik různé, může usnadňovat nebo komplikovat sledování jejich strategie. Zde jde o to, vyhledat relevantní faktory a předpovědět jejich vývoj v budoucnosti.

¹⁰ Keřkovský / Vykypl 2002, s. 37 a následující. Pro analýzu obecného vnějšího prostředí podniku používají autoři techniku SLEPT (zkratku nikde nedefinují). Jedná se o analýzu faktorů Sociálních, Legislativních, Ekonomických, Politických a Technologických, jejichž vlivům je podnik vystaven. Jiní autoři hovoří o metodice PEST(EL), při které je možné za zásadní prvky okolí podniku označit faktory „politické, ekonomické, sociální a technologické“ (Sedláčková 2006, s. 16.), případně dodatečně ještě faktory ekologické a legislativní. Oba přístupy se dají označit za ekvivalentní.

¹¹ Keřkovský / Vykypl 2002, tamtéž.

Technologický sektor

Vynálezy a inovace jsou jedním ze základních faktorů úspěchu podnikání ohledně získání či udržení konkurenční výhody. Zejména pro podniky, které sledují strategii diferenciaci, jsou investice do technického rozvoje zásadním strategickým cílem.

Vládní sektor

Tento faktor zahrnuje v analýze SLEPT jak politické, tak legislativní faktory. Právě v poslední době je zřejmé, jak stát začíná stále více ovlivňovat chod ekonomiky. Po překonání finanční krize, jejíž jednou z příčin byla politika nevměšování se do tržního mechanismu, si dnes státy, které obrovskými dotacemi zabránily kolapsu finančních trhů, velmi přesně tyto trhy kontrolují a včasnými intervencemi se snaží udržet potřebnou rovnováhu a rámcové podmínky příznivé pro podnikání. Ale i zde je zapotřebí si uvědomit, že takové zásahy mohou znamenat na jedné straně vytváření nových příležitostí, na druhé ale ohrožení.

Analýza **oborového** (někdy nazývaná **odvětvového**) vnějšího prostředí podniku se zabývá vlivem, který vychází od zájmových skupin odběratelů a dodavatelů a potom od konkurentů. Prvně jmenované dvě skupiny stakeholderů a analýza jejich oboustranných vztahů na podnikání budou diskutovány později v kapitole 4. „Očekávání a moc stakeholderů“. Sektor konkurentů se zabývá hledáním odpovědí na otázky:¹²

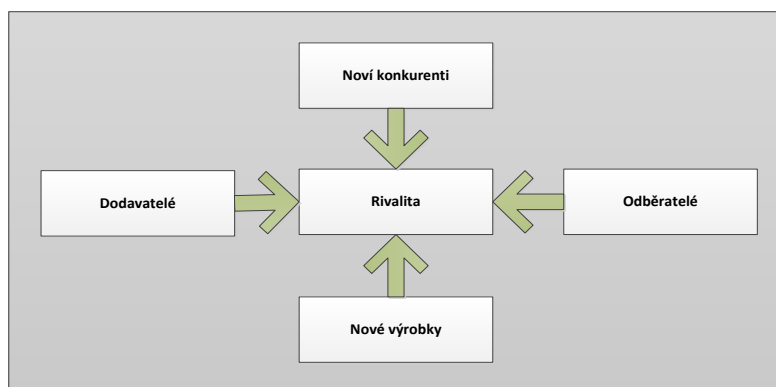
- Jaká je současná pozice naší firmy vůči konkurentům?
- Jak se konkurence mění, kterým směrem se vyvíjí?
- V jaké fázi svých životních cyklů se nacházejí určující výrobky našeho odvětví?
- Jak se dá posoudit rentabilita našeho odvětví v porovnání s jiným srovnatelným prostředím?
- Je trh otevřen nebo můžeme sledovat koncentraci (klesající počet aktérů)?

Soutěžní strategie každého podniku je o to úspěšnější, jak dobře se podnik staví vůči konkurenčním silám, které jsou určující pro rentabilitu daného odvětví dle Porterova pětifaktorového modelu konkurenčního prostředí. Porterův model konkurenčních sil je jeden z nástrojů pro určení podnikatelské strategie s ohledem na analýzu oborového prostředí firmy¹³. Napomáhá manažerům analyzovat konkurenční síly v okolí firmy a odhalit příležitosti a ohrožení podniku. Tento model¹⁴ rozlišuje mezi konkurenčními tlaky a rivalitou na trhu. Rivalita na trhu závisí na působení a interakci základních sil odvětví (konkurenti, dodavatelé, zákazníci a substituty), jak je patrné z Obrázku č. 3.

¹² Keřkovský / Vykypěl 2002, s. 45.

¹³ Střelec 2014.

¹⁴ Porter 2008, s. 80.



Obrázek 3: Porterův model pěti konkurenčních sil
Zdroj: Porter 2008

Porterův model pěti konkurenčních sil má jako instrument pomoci analyzovat atraktivitu okolí podnikání. Zakládá se na základním předpokladu, že výkonnost podniku závisí na pěti silách a jejich vzájemné souhře: Moc dodavatelů a odběratelů, ohrožení novými spolu soutěžícími a substitučními produkty, jakož od rivality mezi již zavedenými konkurenty. Při aplikaci Porterova modelu jde o vyvození vhodné podnikové strategie na základě lepšího porozumění vlivných sil. Zde se nabízí dvě možnosti, které byly již výše zmíněny v odstavci „Identifikace strategické otázky“: jednak produkce standardizovaných produktů ve velkém množství pod náklady konkurentů (vůdcovství na základě nízkých nákladů)¹⁵ nebo výroba inovativních produktů, za které je odběratel ochoten zaplatit vyšší prémii (diferenciace na základě nárůstu ve vývoji a výzkumu, loajality, image, reklamy atd.). Dle Portera se podnik musí jednoznačně pro jednu variantu rozhodnout, aby se vyhnul ztrátě rentability¹⁶. Jiné studie však poukazují na to, že právě volba kombinované strategie vede k úspěchu¹⁷.

Velmi rozšířeným nástrojem analýzy oborového prostředí jsou tzv. portfoliové metody. Na rozdíl předešlých postupů jsou zde zahrnovány nejen externí faktory, ale i interní rozhodnutí podniku. Nejstarší z nich je tzv. BCG matice¹⁸. Při jejím sestavení se nejprve určí relativní podíl na daném trhu a potom růst trhu. Tato dvě kritéria, po jejich přiřazení dle velikosti na malé a velké, po vynesení na patřičné osy vyhrazují čtyři pole takto definované matice, jak je názorně zřejmé z Obrázku 4:

¹⁵ Zde se jedná v první řadě o využití tzv. škálových efektů (economies of scale): Pozitivní cenové efekty v následku zákona klesajících mezních nákladů jako odvození funkce vyrobeného množství za časovou jednotku. „Cost Leadership však může být dosažen i zaměřením na zcela nový výrobní řetězec, jak ukázal Renault v jeho rumunském projektu „Dacia Logan“. Na místo vyrábět jednoduchá auta v Hightech-továrnách, zjednodušení variant, výrobních procesů, zřeknutí se automatizace a volba standardních, místo vysoce kvalitních materiálů v továrně, kde převažuje manuální práce; výrobky se vyznačují více robustností než designem.

¹⁶ Porter 2014, s. 39. „Stuck in the middle“.

¹⁷ Murray 1998, s. 395 a násl.

¹⁸ Tato metoda byla vyvinuta Bostonskou poradenskou skupinou Boston Consulting Group na konci šedesátých let minulého století a zakládá se na stanovisku, které pokládá relativní tržní podíl za hlavní faktor úspěchu podnikání. Zdroj: Lombriser 2010, s. 222 a násl.

- hvězdy (výrobky, které přináší nejvyšší zhodnocení naložených finančních prostředků, obvykle však vyžadují vynakládání vysokých investic),
- dojné krávy (výrobky se vyznačují vysokou rentabilitou, při orientaci na „sklizení zisků“ za nasazení malých prostředků),
- problémové děti (ztrátové pole; zlepšení ofenzivní strategií za vysokého nasazení prostředků nebo defenzivní opuštění trhu),
- chudí psi (výrobky na málo rostoucím trhu nedosahují žádnou rentabilitu; investice nedávají smysl, uvažovat o volbě defenzivní strategie).

Růst trhu	vysoký	Problémové děti Vysoký negativní cash-flow	Hvězdy Skromný pozitivní nebo negativní cash-flow
	nízký	Chudí psi Skromný pozitivní nebo negativní cash-flow	Dojné krávy Vysoký pozitivní cash-flow
		nízký	vysoký
Relativní podíl na trhu			

Obrázek 4: Matice BCG

Zdroj: Lombriser 2010

Matice BSG poskytuje jednoduchý a přehledný pohled na trhy a portfolio výrobků. Je v ní možné graficky zobrazit jak dnešní situaci, tak vyjádření vývoje v budoucnosti.

Další uplatňovaná metoda při provádění strategické analýzy, zejména při zkoumání politických a legislativních faktorů, je metod MAP¹⁹. Zavádí do procesu SLEPT systematickosti shrnutím postupu do tří kroků:²⁰

1. Identifikace vlivných faktorů.
2. Retrospektivní analýza jejich vlivu.
3. Perspektivní analýza jejich vývoje v budoucnosti.

Tento postup zaručuje zohlednění predikce budoucího vývoje. Získání informací může být dosaženo formou provedení ankety, řízených interview s experty nebo formou brainstormingu. Pokud se podaří shromáždit dostatečné množství dat, může predikce probíhat za pomoci statistické extrapolace trendů.

¹⁹ Odvozeno z počátečních písmen z Angličtiny: Monitor, Analyse, Predict, Česky: pozoruj, analyzuj, předpověď. (Keřkovský / Vykypěl 2002, s. 60.)

²⁰ Keřkovský / Vykypěl 2002, tamtéž.

3. Analýza vnitřního prostředí podniku

Analýza vnitřního prostředí podniku má ukázat silné a slabé stránky podniku a sestává z kvalitativního a z kvantitativního posouzení podniku jako celku nebo jeho jednotlivých částí. Cílem je, identifikace soutěžních výhod (či nevýhod). Pro odhalení příčin a jejich účinků na firmu se doporučuje rozlišovat čtyři roviny²¹:

- Finanční rovinu.
- Užitek. Soutěžní výhody v oblasti výroby, nákladů a řízení.
- Rovinu vědecko-technického rozvoje.
- Rovinu zdrojů a schopností.

Finanční analýza

Finanční analýza se zabývá zobrazením celkových finančních zdrojů a výsledků činnosti podniku. Cílem je začlenění získaných poznatků do procesu strategického řízení podniku. Nejčastěji jsou při tom využívány následující ukazatele.

Ukazatele likvidity

Tyto indikátory dokládají, v jaké míře je podnik schopen uspokojit svoje existenciálně nutné krátkodobé závazky. Staré, ale dodnes platné přísloví říká, že splnění závazků vyplývajících z krátkodobých dluhů stojí peníze, ale neschopnost tyto závazky plnit stojí existenci podniku.

Ukazatele likvidity se používají ve třech stupních:

Stupeň 1 (cash ratio): oběžné aktiva / krátkodobé závazky. 20% je považováno za dostatečné.

Stupeň 2 (quick ratio): (oběžná aktiva + krátkodobé pohledávky) / krátkodobé závazky.

Doporučená hodnota 1:1.

Stupeň 3 (current ratio): oběžné prostředky / celkové závazky. Doporučená hodnota (banker's rule) 2:1.

Ukazatele vlastní síly (stupeň zadluženosti)

Tyto indikátory vyjadřují, kolik dluhů připadá na jednotku aktiv. Hodnota indikátoru vyšší než 0,5 tendenčně poukazuje na předluženost podniku, pakliže se nejedná o investičně intenzivní podnik, ale o provozně intenzivní podnik.

Síla: celkové závazky / celková aktiva

²¹ Lombriser 2010, s. 154 a násl. Obdobně Keřkovský / Vykypěl 2002, s. 74 a násl.

Ukazatele využití zdrojů

Pro posouzení efektivity využití zdrojů se používají indikátory obratu:

obrat aktiv: tržby / celková aktiva

obrat zásob: tržby / zásoby. Doporučená norma obratu nemá obnášet více než 40 dnů.

obrat krátkodobých pohledávek: tržby / pohledávky

Ukazatele ziskovosti

Tyto ukazatele charakterizují, jak efektivně podnik pracuje. Často se používá:

Ziskovost: čistý zisk / tržby

ROI: zisk před zdaněním a zaplacením úroků / celková aktiva

Ukazatele přidané hodnoty

Economic Value Added měří výkonnost podniku pomocí ekonomického zisku. Propojuje provozní, finanční a strategické roviny jako koeficient mezi rozdílem rentity a nasazených nákladů k celkovému nasazenému kapitálu:

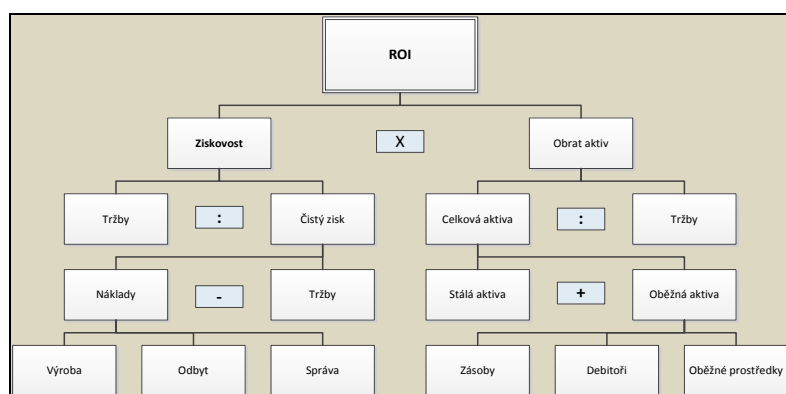
$EVA_{t2-t1} = (ROI - \text{Weighted Average Cost of Capital}) / \text{celkový kapitál}$

Market Value Added měří finanční výkonnost podniku jako přírůstek jeho tržní hodnoty, který je vyjádřen rozdílem mezi tržní a účetní cenou nasazeného vlastního kapitálu. (Nebo jako součet všech budoucích diskontovaných EVA.)

$MVA_t = \text{tržní hodnota} - \text{celková aktiva}$

Du Pont analýza

Obtížnost nalezení správných a nejlépe vypovídajících ukazatelů vyplývá z rozdílných zorných úhlů a z rozporu mezi nároky různých zájmových skupin, např. mezi cíli reálného poslání podniku, jak ho vidí podnikatelé, a očekáváním investorů. Daný problém pomáhá řešit Du Pont analýza. Vychází ze základních ukazatelů, které uspořádává do pyramidy, směřující k výpočtu rentability. Tato metoda slouží alokaci kapitálu, jakož i posouzení celkového finančního vývoje podniku.



Obrázek 5: Schéma finanční analýzy Du Pont

Zdroj: Keřkovský / Vykypěl 2002, s. 84, doplněno autory.

Metoda „7S“

Systémový přístup k analýze rozhodujících faktorů, které jsou určující pro úspěch podniku při realizaci určené strategie, přivedl poradenskou firmu McKinsey k vypracování „7S modelu“. Model 7S určuje sedm faktorů²², rozděluje je na měkké a tvrdé, jejichž harmonická souhra je rozhodující pro úspěch realizace strategie.

Tvrdé	1.	Strategy	Strategie
	2.	Structure	Struktura
	3.	Systems	Systémy řízení
Měkké	4.	Style	Styl manažerského vedení
	5.	Staff	Spolupracující
	6.	Skills	Schopnosti
	7.	Shared Values	Kultura a sdílené hodnoty

Tabulka 1: Schéma 7S

Zdroj: Lombriser 2010, upraveno autory.

Změna jednoho faktoru ovlivňuje působení celého systému. Zavedení strategie může tedy selhat, pokud jednomu z klíčových faktorů nebude věnována patřičná pozornost.

4. Syntéza dílčích analýz

Na základě detailní analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku je třeba shromážděná fakta ve smyslu jejich syntézy zjednodušit na zásadní výpovědi. Z disponibilních metod uvádíme metodu ETOP, metodu SAP a zejména metodu SWOT

Metoda ETOP (Environmental Threat and Opportunity Profile)²³

Shrnuje faktory identifikované při analýze vnějšího prostředí podniku. S pomocí ETOP se vyhodnocují vlivy příležitostí a hrozeb jednotlivých sektorů okolí, získaných analýzou SLEPT. Pakliže tento přehled sumarizuje více hrozeb, než příležitostí, je třeba se přiklonit k názoru plánovanou strategii nerealizovat.

Metoda SAP (Strategic Advantages Profile)²⁴

²² Lombriser 2010, s. 368

²³ Keřkovský / Vykypěl 2002, s. 59.

Analogicky k metodě ETOP, shrnuje faktory identifikované při analýze vnitřního prostředí podniku. Pro každý interní faktor dle analýzy SLEPT, který je považován za klíčový, se ohodnotí jeho konkurenční síla či slabost. Tak např. dostatečná finanční síla může být uplatněna na strategický rozvoj jiného sektoru, který je označen jako problémový.

Metoda SWOT (Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats)²⁵

Propojuje poznatky získané analýzou jak vnějšího tak i vnitřního prostředí podniku. Umožňuje v přehledné formě formulovat „náležité“ odpovědi na „správně“ kladené otázky ohledně konkurenční výhody, shrnutých do čtyř skupin, sestavených do maticové formy:

- Které jsou silné stránky podniku (Strenghts)?,
- Které jsou slabé stránky podniku (Weaknesses)?,
- Kde se ve vnějším prostředí podniku naskytují příležitosti (Opportunities)?
- Kde ve vnějším prostředí podniku číhají potenciální ohrožení (Threats)?

S Strenghts (silné stránky)	W Weaknesses (slabé stránky)
O Opportunities (příležitosti)	T Threats (ohrožení)

Tabulka 2: Jednoduchá SWOT-Matice.
Zdroj: Lombriser 2010, s. 218.

5. Vize

Vize je určující pro pozdější formulaci strategie. Jde o odpověď na tři základní otázky:

- Kdo jsme?
- Co děláme?
- Kam míříme?

Vize vypovídá o vývoji podniku, o užitku, který má být pro zájmové skupiny dosažen a jaké hodnoty jsou při tom pro firmu zavazující. Prohloubená formulace vize, obsahující pole působnosti, a jejich konkrétní cíle se nazývá poslání. Jeho funkce spočívá v konkretizaci vize a zřízení kolektivně sdílené představy o orientaci koordinovaného standardu chování.

²⁴ Kečkovský / Vykypěl 2002, s. 100.

²⁵ Lombriser 2010, s. 218.

6. Generování strategie

Při formulaci strategie jde především o syntézu předchozích poznatků, které se koncentrují ve vizi, jak vytčené cíle dosáhnout.

Objektem strategie může být podnik jako celek, nebo jeho část (zpravidla SBU), popřípadě může jít o tzv. funkční strategii zaměřenou na některou z oblastí činnosti podniku.

Pro stanovení základních prostředků a forem konkurenčního boje se zpravidla využívá koncept tzv. generických strategií formulovaných Porterem. Tento koncept je patrný z Tabulky č. 3.

		zaměření na nízké ceny a nízké náklady	zaměření na specifický charakter výrobků s možností požadovat vyšší ceny
široké zaměření	široký rozsah výroby, široký okruh zákazníků	COST LEADERSHIP	DIFFERENTIATION
úzké zaměření	úzký rozsah výroby, úzký okruh zákazníků	COST FOCUS	DIFFERENTIATION FOCUS

Tabulka 3: Generické strategie dle Portera.
Zdroj: Porter 2014, s. 75, upraveno autory

Z hlediska strategické výhody jde

- buď o nákladovou strategii se zaměřením na nízké ceny a nízké náklady,
- nebo o strategii odlišnosti s orientací na specifický charakter výrobků s možností požadovat vyšší ceny.

Z hlediska cílového zaměření strategie jde

- buď o široké zaměření, tj. široký rozsah výroby, široký okruh zákazníků,
- nebo o úzké zaměření, tedy úzký rozsah výroby, úzký okruh zákazníků.

Z jiného úhlu nazírání podnik může sledovat strategii

- stability, jestliže pokračuje ve svých službách zákazníkům se stejnými výrobky, pro tytéž trhy a se stejnými funkcemi, které již uplatňoval ve své oblasti podnikání; hlavní strategická rozhodnutí má zaměřena na zlepšení postupů v jednotlivých oblastech činnosti podniku,

- expanze, jestliže slouží zákazníkům s novými výrobky na nových trzích a s novými funkcemi a/nebo strategická rozhodnutí zaměřuje na rozšiřování stávajících oblastí podnikání,
- omezení, jestliže je redukován rozsah výrobků, trhy a/nebo funkce a/nebo jsou strategická rozhodnutí zaměřována na zužování stávajících oblastí podnikání,
- kombinace, jestliže podnik vědomě využívá různých druhů strategií.²⁶

Podnik může uplatňovat ofenzivní nebo defenzivní strategii. Ofenzivní strategie je taková, kdy podnik aktivně prosazuje svoje záměry a je natolik silný, že je schopen v potřebné míře ovlivnit vnější prostředí. Naproti tomu při defenzivní strategii podnik reaguje na vnější prostředí, pokud je k tomu donucen okolnostmi.

7. Realizace strategie

Převedení strategie do praxe představuje nejnáročnější krok strategického procesu. Dobře realizovaná průměrná strategie je lepší, než perfektní strategie, která není do praxe nikdy převedena. Hlavní výzva spočívá ve skutečnosti, že převedení strategického záměru do operativních opatření musí být uskutečněno, aniž by byla přerušena každodenní činnost. Rezistence stávajících struktur oproti změnám stojí v rozporu k uskutečnění fundamentálních změn²⁷.

8. Kontrola

Jako instrument pro kontrolu převedení strategie do praxe se v posledních letech prosadila metoda Balanced scorecard. Při zavádění projektů, které vyžadují rozsáhlé organizační interní změny, je jako vždy zapotřebí řízeného managementu změn. Kontrola musí být chápána jako stálá zpětná vazba na všech rovinách řídicích procesů.

²⁶ Keřkovský / Vykypěl 2002, s. 110.

²⁷ Joseph A. Schumpeter formuloval, že ekonomické změny musí být chápány jako "process of Creative Destruction ... the essential fact about capitalism. It is what capitalism consists in and what every capitalist concern has got to live in." (Schumpeter 1947), s. 83., tedy proces kdy neúspěšné zaniká a tak uvolňuje místo inovacím.

3 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 akceleroje proces dělby práce a kooperace mezi podniky, a to zpravidla v globálním měřítku, což se odráží 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.

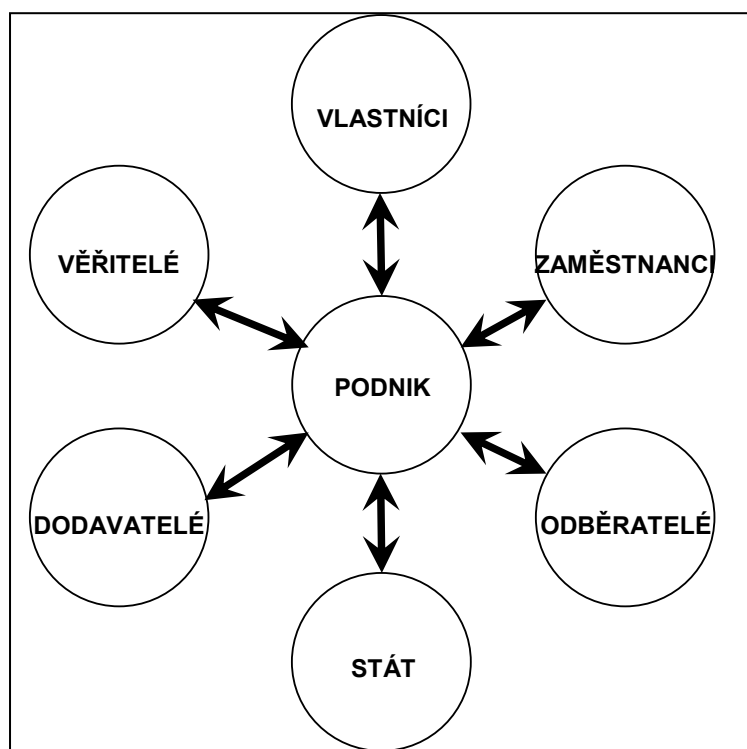
Stakeholderské pojetí nahlíží na podnik jako střet zájmů různých zúčastněných subjektů - tzv. stakeholderů, kteří do vztahu vůči podniku dávají určitý vklad a za to očekávají získání určité hodnoty.

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 periodických sledovaných citační službou Web of Science.²⁸

Není předmětem předložené práce 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, věřitelé, dodavatelé, odběratelé a stát.



Obrázek 6: Stakeholderi podniku

Zdroj: autoři

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. Stakeholderi jsou buď fyzickými, nebo právnickými osobami.²⁹

²⁸ Částek 2010, s. 7

²⁹ Všichni uvedení stakeholderi mohou figurovat v podobě jak fyzických, tak právnických osob, s výjimkou státních, regionálních a municipálních orgánů (pouze právnické osoby) a zaměstnanců a specifické skupiny

Dlužno upozornit, že v tomto modelu mezi stakeholdery nepatří konkurenti. Ti definici stakeholdera nesplňují: S daným podnikem soutěží na trhu a žádný vklad do daného podniku nepřinášejí. Rovněž tak 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 podniku³⁰.

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.

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 „mocí“, která z takových vztahů na obě strany může vycházet. Müller-Stewens³¹ rozlišuje mezi čtyřmi relevantními skupinami: A. rozhodující hráči (oboustranně velký vliv, až závislost), B. trumfy (vliv, ale obtížně ovlivňovatelné), C. dané (závislí od podniku) a D. okrajové (žádná výrazná závislost). Příslušnost k těmto skupinám odpovídá pozornosti, se kterou musí být jednotlivé zájmové skupiny zohledňovány.

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.

³⁰Statutární orgán je osoba nebo kolegium osob, jejichž právní jednání se považuje přímo za jednání právnické osoby.

³¹Müller Stevens 2011, s. 179 a násl.

4 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

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.

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 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.

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.

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. Přechod 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 specifčtější, 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.

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.

5 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 (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 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 směňuje od partnera A k partnerovi B je kvalitativně odlišné od formy reciprocity, tedy od toho, co směňuje 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 7. 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:

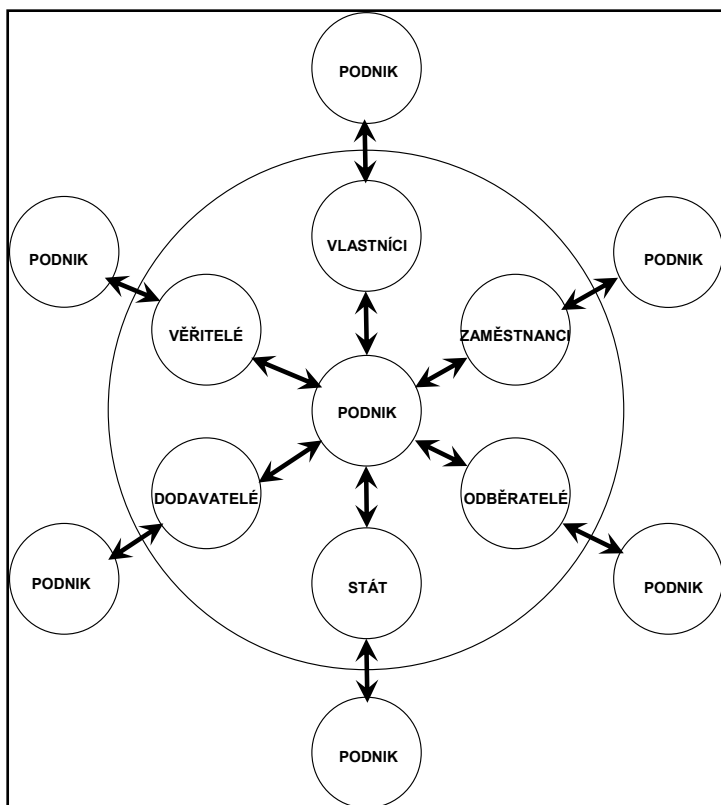
a) vztah k odběratelům

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

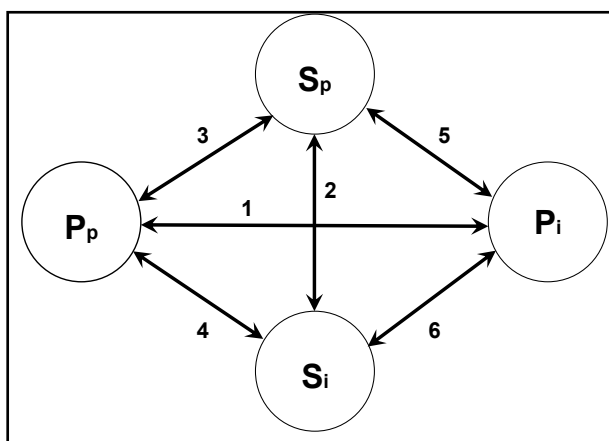
V důsledku obecně se prohlubující dělby práce a tím pádem i kooperace se význam dodavatelů neustále zvyšuje. Podnik má pochopitelně zájem získat či si udržet důležitého dodavatele. O téhož dodavatele se může ucházet i jiný podnik, s nímž se předmětný podnik tímto dostává do konkurenčního střetu.

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.



Obrázek 7: Stakeholderi a konkurenti podniku
Zdroj: Autoři

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 obrázku 8. 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 předmětném trhu
 S_i stakeholder jiného podniku

Obrázek 8: Zobrazení trhu „i“
Zdroj: Autoři

Jak vyplývá z výše uvedeného, mezi předmětným podnikem $[P_p]$ a ostatními podniky $[P_i]$ působícími na daném trhu existuje konkurenční vztah. (Na obrázku 8 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 8 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 potenciálního 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 8 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 8 hrana 3, resp. hrana 5) bude záviset na chování konkurenčního stakeholdera (konkurenčních stakeholderů), (viz hrana 4, resp. hrana 6).

6 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.³² 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.

Je stakeholder se vztahem k podniku spokojen?	Hledá, resp. bude hledat stakeholder alternativu?	Jak velká je motivační síla stakeholdera ke hledání alter.?	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 9: Analýza vztahu stakeholdera k podniku
Zdroj: Autoři

³² blíže o daném modelu Mitchell, R. aj., citováno dle Částek 2010, s. 27

Věnujme se nejprve vztahu stakeholdera k podniku. Na obrázku 9 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 $p_{15} \gg p_{14}$.

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 rozhodne 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, konzervatismus, 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 10: Analýza vztahu podniku ke stakeholderovi
Zdroj: Autoři

Věnujme se nyní vztahu podniku ke stakeholderovi (obrázek 10). Jedná se sice o opačný vztah, nicméně situace je svým způsobem analogická jako v předchozím případě. Rozdíl je však ve větší dostupnosti a přesnosti 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 $p_{25} \gg p_{24}$.

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 transformací 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.

Pokusme se ilustrovat výše uvedený postup na jednoduchém příkladu. Předpokládejme, že prostřednictvím analýzy vztahů mezi podnikem a jeho stakeholdery byly dva důležité parametry - spokojenost a loajalita - vyhodnoceny na pětibodové škále, kde 1 bod označuje dolní mez a 5 bodů horní mez hodnoceného vztahu. Hodnocení je provedeno na rozlišovací úrovni základních skupin stakeholderů, tak jak byly výše vymezeny.

Příklad: Stavební podnik

Vztah stakeholderů vůči podniku.

Vlastníci vůči podniku: Jedná se o tři vlastníky, původní zakladatele podniku. K podniku mají silný pozitivní emocionální vztah. Jako jednatele se významně podílejí na vrcholovém řízení podniku. O prodeji podniku neuvažují. Není známo, že by existoval zájemce o koupi podniku.

Hodnocení vztahu vlastníků vůči podniku

- spokojenost: 4 (spíše spokojeni)
- loajalita: 5 (zcela loajální)

Zaměstnanci vůči podniku: Mzdy zaměstnanců jsou nižší než ve srovnatelných podnicích. Příjmy jsou značně závislé na vytížení kapacit zakázkami. To je značně nerovnoměrné. Panuje nejistota perspektivy zaměstnání v podniku. U vedoucích pracovníků je poměrně malý prostor pro kariérní růst. Vzhledem k nepříznivé situaci na trhu práce však většina zaměstnanců váží toho, že jsou v podniku zaměstnání, nicméně jde spíše o „z nouze ctnost“.

Hodnocení vztahu zaměstnanců vůči podniku

- spokojenost: 2 (spíše nespokojeni)
- loajalita: 4 (spíše loajální)

Odběratelé vůči podniku: Vzhledem k tomu, že v odvětví stavebnictví panuje velký převis nabídky nad poptávkou, je vyjednávací síla na straně odběratelů. Ti se snaží využívat konkurence ke stlačování cen stavebních prací a zvyšování nároků na kvalitu. O většinu zakázek se soutěží. I za této situace však podnik je víceméně schopen požadavky odběratelů uspokojovat.

Hodnocení vztahu odběratelů vůči podniku

- spokojenost: 4 (spíše spokojeni)
- loajalita: 2 (spíše neloajální)

Obec, region a stát vůči podniku: Podnik řádně platí daně a sociální a zdravotní pojištění. Rovněž tak plní ostatní povinnosti, které jsou stanovené obecně závaznými předpisy. Orgány veřejné správy neuplatňují z tohoto důvodu vůči podniku žádné sankce. S ohledem na to, že podnik není tím subjektem, který by ve významnější míře ovlivňoval zaměstnanost v dané lokalitě, neposkytují mu ani žádné mimořádné výhody. Obecně lze tedy tento vztah považovat za neutrální. Mírně nadstandardní vztah lze očekávat od obce, protože podnik dlouhodobě podporuje sportovní a volnočasové aktivity v místě svého sídla. Nejde však, v porovnání s ostatními podniky v dané lokalitě, o nic mimořádného.

Hodnocení vztahu obce, regionu a státu vůči podniku

- spokojenost: 3 (ani spokojeni, ani nespokojeni)
- loajalita: 3 (ani loajální, ani neloajální)

Dodavatelé vůči podniku: Vzhledem k tomu, že na trhu výrobků a služeb existuje v průměru značný převis nabídky nad poptávkou, je vyjednávací síla na straně podniku. Podnik toho samozřejmě v přiměřené míře využívá při tlaku na dodavatelské ceny a kvalitu dodávek.

Dodavatelé s tímto stavem příliš spokojeni nejsou, ovšem šance, že by objem stávajících dodávek mohli převést na jiného odběratele, který by jim vytvořil lepší podmínky, je mizivá.

Hodnocení vztahu dodavatelů vůči podniku

- spokojenost: 2 (spíše nespokojeni)
- loajalita: 4 (spíše loajální)

Věřitelé vůči podniku: Podnik je v poměrně dobré finanční kondici, je schopen plnit svoje závazky. Pro banky je z hlediska poskytování úvěrů celkem vyhovujícím, víceméně průměrným klientem.

Hodnocení vztahu věřitelů vůči podniku

- spokojenost: 3 (ani spokojeni, ani nespokojeni)
- loajalita: 3 (ani spokojeni, ani nespokojeni)

Vztah podniku vůči stakeholderům.

Podnik vůči vlastníkům: Vzhledem k tomu, že existuje personální identita mezi vlastníky a top managementem podniku, je vztah „podnik versus vlastníci“ a „vlastníci versus podnik“ velmi podobný až identický.

Hodnocení vztahu podniku vůči vlastníkům

- spokojenost: 5 (zcela spokojen)
- loajalita: 5 (zcela loajální)

Podnik vůči zaměstnancům: Zaměstnanci jsou průměrně pracovití, jejich kvalifikace v průměru odpovídá požadavkům. Někdy však mají problémy s kvalitou. Často chybí iniciativa a chuť k překonávání kritických situací, které například nastávají při zpožděné realizaci zakázek. Vzhledem k situaci panující na trhu práce je možné v případě nedostatku zakázek některé zaměstnance propustit s tím, že v budoucnu by neměl být problém s případným navýšením stavu zaměstnanců. Lze rovněž nahradit některé méně výkonné a méně loajální zaměstnance cestou přijetí nových zaměstnanců, a to zejména v dělnických profesích. Hrozbou této možnosti lze vyvíjet tlak na zvyšování výkonnosti zaměstnanců a zvyšování kvality jejich práce.

Hodnocení vztahu podniku vůči zaměstnancům

- spokojenost: 3 (ani spokojen, ani nespokojen)

- loajalita: 2 (spíše neloajální)

Podnik vůči odběratelům: Podnik má menší vyjednávací sílu než odběratelé. Velmi si váží stávajících a minulých odběratelů a snaží se o navázání dlouhodobých pozitivních vztahů. Vzhledem k tomu, že o většinu zakázek se soutěží a hlavní kritériem je cena, dochází v nejednom případě ke kritickým situacím: V důsledku podbízení se cenou se podnik dostává do situace, kdy náklady na danou zakázku převyšují výnosy. Někteří odběratelé, jsou vůči takové situaci vstřícní a hledají spolu s podnikem racionální řešení, mnozí však neberou vzniklé potíže na vědomí a trvají na striktním dodržení smluvních podmínek, popřípadě se ještě snaží je dále měnit ve svůj prospěch.

Hodnocení vztahu podniku vůči odběratelům

- spokojenost: 3 (ani spokojen, ani nespokojen)
- loajalita: 5 (zcela loajální)

Podnik vůči obci, regionu a státu: Jak již bylo výše uvedeno, podnik plní řádně všechny povinnosti, které mu ukládají obecně závazné předpisy. Z tohoto důvodu neuplatňují orgány veřejné správy vůči podniku žádné sankce. Na druhé straně podnik od nich nezískává žádné dotace či jiné výhody. Vztah je tedy možno považovat za neutrální. Jistý, spíše neformální nadstandard existuje ve vztahu k orgánům místní správy. Spočívá v tom, že podnik za podporu sportovních a volnočasových aktivit v místě svého sídla může očekávat jisté preference při výběrovém řízení na zakázky realizované obcí. Podnik je plně vázán na místo svého sídla. O tom, že by z důvodů lepších právních podmínek přesídlil do jiného regionu či státu, neuvažuje.

Hodnocení vztahu podniku vůči obci, regionu a státu

- spokojenost: 4 (spíše spokojen)
- loajalita: 5 (zcela loajální)

Podnik vůči dodavatelům: Podnik je s dodavateli víceméně spokojen, ať už se jedná o služby v podobě dílčích stavebních prací, nebo o dodávky stavebního materiálu. Pod silným konkurenčním tlakem se dodavatelé snaží požadavkům podniku co nejvíce vyhovět. Vzhledem k tomu, že se nejedná vysoce specializované dodávky, může je podnik poptávat u více dodavatelů a vybírat si nejvhodnějšího dodavatele podle aktuálních podmínek.

Hodnocení vztahu podniku vůči dodavatelům

- spokojenost: 4 (spíše spokojen)
- loajalita: 2 (spíše neloajální)

Podnik vůči věřitelům: Podnik je s podmínkami poskytovaných úvěrů víceméně spokojen. Vzhledem k podmínkám panujícím na finančním trhu nelze předpokládat, že by získal lepšího věřitele. Oceňuje navíc vstřícný přístup banky při dřívějších problémech se splácením svého úvěru a cítí se být tímto do jisté míry zavázán.

Hodnocení vztahu podniku vůči věřitelům

- spokojenost: 4 (spíše spokojen)

- loajalita: 4 (spíše loajální)

Výše uvedené hodnocení je shrnuto do následujících tabulek a obrázků

	VLASTNÍCI	ZAMĚSTNANCI	ODBĚRATELÉ	OBEC, REGION, STÁT	DODAVATELÉ	VĚŘITELÉ	celkem
spokojenost stakeholderů	4	2	4	3	2	3	18
loajalita stakeholderů	5	4	2	3	4	3	21

Tabulka 4: Vztah stakeholderů vůči podniku

Zdroj: Autoři

Tabulka 4 shrnuje vztah stakeholderů vůči podniku. Vyplývá z ní, že v celkovém součtu je spokojenost stakeholderů nižší, než jejich loajalita (18 : 21). Z toho lze usuzovat, že někteří stakeholdeři, v daném případě zaměstnanci a dodavatelé, jsou sice málo spokojeni, ale přesto ve vztahu zůstávají, protože změna není možná. Vzniká však tenze a lze očekávat, že pokud se naskytne příležitost, nespokojení stakeholdeři odejdou. Je třeba analyzovat rozsah tohoto nebezpečí a zvažovat možná budoucí opatření.

	VLASTNÍCI	ZAMĚSTNANCI	ODBĚRATELÉ	OBEC, REGION, STÁT	DODAVATELÉ	VĚŘITELÉ	celkem
spokojenost podniku	5	3	3	4	4	4	23
loajalita podniku	5	2	5	5	2	4	23

Tabulka 5: Vztah podniku vůči stakeholderům

Zdroj: Autoři

Z tabulky 5, zachycující opačný vztah, tedy vztah podniku vůči stakeholderům, je patrné, že spokojenost podniku se svými stakeholdery a jeho loajalita vůči nim jsou v celkovém součtu vyrovnané (23 : 23). U jednotlivých stakeholderů to však platí pouze v případě vlastníků a věřitelů. V případě vztahu podniku k odběratelům i orgánům veřejné správy panuje nerovnováha: Spokojenost podniku se stakeholdery je nižší, než loajalita vůči nim. Jde o „vynucenou“ loajalitu podniku, která v případě odběratelů je dána tržní situací, v případě orgánů veřejné správy vyplývá z jejich mocenského postavení.

	VLASTNÍCI	ZAMĚŠT- NANCI	ODBĚRA- TELÉ	OBEC, REGION, STÁT	DODAVA- TELÉ	VĚŘITELÉ	celkem
spokojenost stakeholderů	4	2	4	3	2	3	18
spokojenost podniku	5	3	3	4	4	4	23

Tabulka 6: Porovnání spokojenosti stakeholderů a podniku
Zdroj: Autoři

V tabulce 6 jde o porovnání spokojenosti stakeholderů a podniku. Je vidět, že v celkovém součtu jsou stakeholdéři podstatně méně spokojeni s podnikem, než podnik se stakeholdery (18 : 23). To platí ve všech případech, s výjimkou odběratelů. Největší rozdíl je u dodavatelů.

	VLASTNÍCI	ZAMĚŠT- NANCI	ODBĚRA- TELÉ	OBEC, REGION, STÁT	DODAVA- TELÉ	VĚŘITELÉ	celkem
loajalita stakeholderů	5	4	2	3	4	3	21
loajalita podniku	5	2	5	5	2	4	23

Tabulka 7: Porovnání loajality stakeholderů a podniku
Zdroj: Autoři

Tabulka 7 porovnává loajalitu stakeholderů vůči podniku a podniku vůči stakeholderům. Jak je patrné ze součtového sloupce, loajalita stakeholderů vůči podniku je nižší, než loajalita podniku vůči stakeholderům (21 : 23). Nižší loajalita stakeholdera vůči podniku než podniku vůči tomuto stakeholderovi je u odběratelů, dále u orgánů veřejné správy a v menší míře též u věřitelů. V návaznosti na komentář k tabulce 2 jde v případě odběratelů a věřitelů o výslednici tržní situace, v případě orgánů veřejné správy o projev jejich mocenského postavení.

7 Charakteristika jednotlivých skupin stakeholderů

Pro uplatnění stakeholderského přístupu při strategické analýze a tvorbě strategie podniku je velmi důležitá správná charakteristika stakeholderů, jejich vztahu k podniku a jejich vzájemných vztahů. V této kapitole uvádíme dle jednotlivých skupin stakeholderů seznamy otázek, inspirujících analytika k tomu, aby charakteristika stakeholderů podniku a jejich následná analýza byla pro daný účel komplexní.

VLASTNÍCI

Současnost (analýza stávající situace).

O jakou právní formu podnikání se jedná?

Jaká je vlastnická struktura podniku?

Je vlastníkem fyzická osoba / fyzické osoby, nebo právnická osoba / právnické osoby, popřípadě kombinace fyzických a právnických osob?

Jedná se o domácího vlastníka (vlastníky) či zahraničního vlastníka (vlastníky)?

Jaká je míra koncentrace vlastnictví? Vlastnictví může být

- zcela koncentrované - jediný vlastník
- velmi koncentrované - jeden majoritní vlastník, velký počet malých vlastníků,
- koncentrované - jeden majoritní vlastník, několik minoritních vlastníků
- nekoncentrované - několik vlastníků, z nichž vlastnický podíl žádného nedosahuje 50 %
- rozptýlené - velký počet malých vlastníků

Jaká je míra stability vztahu vlastníků vůči podniku?

- nízká - vlastníci se často mění
- vysoká - vlastníci se nemění, resp. se mění jen v malé míře či zcela výjimečně

Do jaké míry vlastníci zasahují do řízení podniku?

- pouze v nezbytné míře a v zásadních věcech, v souladu s pravomocí vymezenou statutem společnosti,
- nad rámec toho se zabývají strategickým řízením podniku,
- navíc se zabývají též taktickým i operativním řízením podniku.

Existuje na trhu kapitálu, jehož součástí je váš podnik, převis nabídky kapitálu, nebo poptávky po kapitálu?

Na čí straně je větší vyjednávací síla? Na straně podniku, nebo vlastníků?

V čem spočívá vyjednávací síla vlastníků?

Konkretizujte očekávání vašich vlastníků. Do jaké míry jsou tato očekávání podnikem naplňována? V čem ano a v čem ne? Konkretizujte dle skupin vlastníků.

Do jaké míry ovlivňuje očekávání vašich vlastníků nabídka vašich konkurentů na trhu kapitálu?

Jsou vlastníci s vaším podnikem spokojeni?

Budoucnost (vytváření strategie).

(1) Lze očekávat, že váš podnik bude poptávat kapitál?

Z jakých důvodů by k tomu mělo dojít?

- zvýšení produkce podniku, rozšíření kapacity, budování nové kapacity
- obnova, rekonstrukce, modernizace apod.

O jaký objem kapitálu by se mělo jednat?

Jakým způsobem lze, resp. je vhodné potřebné prostředky získat?

- vstupem dalších vlastníků,
- navýšením vkladu stávajících vlastníků,
- úvěrem?

Jaké ekonomické efekty mohou výše uvedená opatření přinést?

S jakými riziky je třeba počítat?

(2) Lze očekávat, že vlastník, resp. některý z vlastníků bude chtít odprodat svůj vlastnický podíl, resp. jeho část?

Z jakých důvodů by k tomu mělo dojít?

- nalezení lepší investiční příležitosti stávajícího vlastníka,
- úhrada nesplacených pohledávek,
- řešení jiných finančních problémů.

O jaký objem kapitálu by se mohlo jednat?

Jaké ekonomické efekty mohou výše uvedená opatření přinést?

S jakými riziky je třeba počítat?

ZAMĚSTNANCI

Současnost (analýza stávající situace).

Jaký je celkový počet zaměstnanců?

Jaký je podíl technicko-hospodářských pracovníků? Z toho

- vrcholový management (podíl žen, podíl cizinců/expatriantů)
- nižší management (střední management, management první linie)
- ostatní technicko-hospodářští pracovníci (podíl technických pracovníků, pracovníků nákupu a prodeje, administrativních pracovníků)

Jaký je podíl dělníků? (Z toho podíl cizinců, agenturních pracovníků aj.)

Odpovídá uvedená struktura potřebám podniku?

Které profese jsou nedostatkové?

Kteří pracovníci jsou nadbyteční?

Čím jsou zaměstnanci motivováni k výkonu a loajalitě vůči podniku?

Jakou roli sehrává mzda? Jaká je relace mezi základní a nadstavbovou složkou mzdy? Na základě čeho se nadstavbová složka mzdy vyplácí?

- Jakou roli sehrávají podmínky práce? Vybavení pracovišť, zaměstnanecké výhody, kariéerní růst, mezilidské vztahy aj.
- Jakou roli sehrává samotná práce? Do jaké míry jde o práci tvůrčí, smysluplnou, potřebnou, přinášející zaměstnancům uspokojení?

Existuje na trhu práce, jehož součástí je podnik, převis nabídky práce, nebo poptávky po práci?

Na čí straně je větší vyjednávací síla? Na straně podniku, nebo zaměstnanců?

V čem spočívá vyjednávací síla zaměstnanců?

Jaká jsou očekávání zaměstnanců? Do jaké míry jsou tato očekávání podnikem naplňována? V čem ano a v čem ne? Konkretizujte dle skupin zaměstnanců.

Do jaké míry ovlivňuje očekávání zaměstnanců nabídka konkurentů podniku na trhu práce?

Jsou zaměstnanci v podniku spokojeni?

Budoucnost (vytváření strategie).

(1) Lze očekávat, že podnik bude poptávat nové zaměstnance (resp. některé skupiny zaměstnanců)?

Z jakých důvodů by k tomu mělo dojít?

- zvýšení produkce podniku
- odchody stávajících zaměstnanců z podniku

O jaké počty nových zaměstnanců by se mělo jednat?

Z jakých zdrojů bude možno tuto poptávku uspokojit? Z řad

- absolventů škol,
- momentálně nezaměstnaných lidí, hledajících práci,
- lidí pracujících u jiných zaměstnavatelů,
- vlastních zaměstnanců (přeřazení, přeškolení na jinou pozici).

Jaké ekonomické efekty mohou výše uvedená opatření přinést?

S jakými riziky je třeba počítat?

(2) Lze očekávat, že dojde ke snížení potřeby pracovních míst v podniku?

Z jakých důvodů by k tomu mělo dojít?

- snížení produkce podniku
- zvýšením produktivity lidské práce (cestou vyššího vybavení technikou, prostřednictvím organizačních opatření apod.)

O kolik zrušených pracovních míst by se mělo jednat?

Do jaké míry může být snížení počtu pracovních míst a s ním spojeným propouštěním komplikováno právními a vnitřními předpisy podniku? Jaké cesty jsou možné k tomu, aby propouštění proběhlo nejen v plném souladu s platnými předpisy, ale též v souladu s dobrými mravy?

Jaké ekonomické efekty mohou výše uvedená opatření přinést?

S jakými riziky je třeba počítat?

(3) Lze očekávat, že dojde ke změně kvalifikačních požadavků na některá pracovní místa?

Z jakých důvodů by k tomu mělo dojít?

- kvalitativní změna produkce podniku
- kvalitativní změny v realizaci procesů, které v podniku probíhají (nákup, prodej, řízení aj.).

O kolik pracovních míst by se mělo jednat?

Z jakých zdrojů bude možno poptávku po nové kvalifikaci zaměstnanců uspokojit? Z řad

- vlastních zaměstnanců cestou přeškolení,
- lidí mimo podnik (absolventi škol, nezaměstnaní, pracující u jiných zaměstnavatelů aj.), což bude ovšem spojeno s recipročním propouštěním vlastních zaměstnanců.

Jaké ekonomické efekty mohou výše uvedená opatření přinést?

S jakými riziky je třeba počítat?

ODBĚRATELÉ

Současnost (analýza stávající situace).

Jak široké je portfolio produktů, které tvoří nabídku odběratelům podniku?

O jaké (jaká) odvětví se jedná?

Jedná se o výrobky, nebo služby?

Jde o vztah B2B, nebo B2C?

Jedná se o výrobky charakteru výrobních prostředků, nebo spotřebních předmětů?

Na jakém trhu podnik působí? Vymezte tento trh pomocí produktů (výrobků, služeb), zákazníků, teritoria.

Jak velký tržní podíl podnik zaujímá?

Kolik konkurentů na tomto trhu působí?

Kteří konkurenti patří mezi nejvýznamnější?

Kdo jsou bezprostřední odběratelé produktů podniku? Jaký je jejich podíl na tržbách?

- velkoobchod

- maloobchod

- zákazníci mimo koncern

z toho: dodávky pro další zpracování

dodávky dlouhodobého hmotného majetku

dodávky pro konečnou spotřebu

- zákazníci v rámci koncernu (pokud je podnik součástí koncernu)

Jaký je podíl tržeb ze zakázek financovaných z veřejných zdrojů?

Jaká je míra stability vztahu podniku k odběratelům?

- velkoobchod

- maloobchod

- zákazníci mimo koncern (pokud je podnik součástí koncernu)

- zákazníci v rámci koncernu (pokud je podnik součástí koncernu)

Jaký je podíl exportu? Do jakých zemí podnik vyváží?

Jaká je specifická produktů podniku?

- velmi specifické produkty

- spíše specifické produkty

- standardizované produkty

- velmi standardizované produkty

Jakou podnikatelskou strategii podnik uplatňuje?

		zaměření na nízké ceny a nízké náklady	zaměření na specifický charakter výrobků s možností požadovat vyšší ceny
široké zaměření	široký rozsah výroby, široký okruh zákazníků	COST LEADERSHIP	DIFFERENTIATION
úzké zaměření	úzký rozsah výroby, úzký okruh zákazníků	COST FOCUS	DIFFERENTIATION FOCUS

Tabulka 8: Podnikatelská strategie

Zdroj: Porter 2014, s. 75

Existuje převis nabídky, nebo poptávky?



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



UNIVERSITAS
MASARYKIANA BRUNENSIS

Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a Státním rozpočtem České republiky.

Na čí straně je větší vyjednávací síla? Na straně vašeho podniku, nebo odběratelů?

V čem spočívá vyjednávací síla odběratelů?

Jaká jsou očekávání odběratelů? Do jaké míry jsou tato očekávání produkty podniku naplňována?

Do jaké míry ovlivňuje očekávání odběratelů nabídka konkurentů?

Jsou odběratelé s podnikem (jeho výrobky a službami) spokojeni?

Budoucnost (vytváření strategie).

(1) Lze očekávat, že na trhu, kde působí podnik, dojde ke zvýšení poptávky?

Z jakých příčin by k tomu mělo dojít?

- Růst investic?
- Růst spotřeby?

O kolik se poptávka zvýší? Jak se zachovají konkurenti? Lze očekávat vstup dalších konkurentů na daný trh? Jak se toto promítne do zvýšení poptávky po produktech podniku?

Jak tuto příležitost efektivně využít?

Pokud dojde ke zvýšení poptávky po produktech podniku, jak je třeba reagovat?

- Zvýšením ceny?
- Rozšířením výroby, resp. služeb?
- Jinak, například změnou platebních podmínek (požadování záloh od odběratelů aj.)?

Jestliže by mělo dojít k rozšíření výroby, jak lze toto provést?

- Vytížením stávajících nevytížených kapacit (extenzivní cesta)?
- Zintenzivněním vytížení stávajících kapacit (zvýšení produktivity práce)?
- Vybudováním nových kapacit?

Jaký by byl dopad těchto opatření na vztahy k ostatním stakeholderům?

- Dodavatelé: Rozšíření dodávek surovin, materiálů, komponent atd.? Jaká je situace na dodavatelském trhu?
- Zaměstnanci: Růst počtu pracovníků? Jaká je situace na trhu práce?
- Věřitelé (banky): Získání úvěru? Jaká je situace na finančním trhu?

- Vlastníci: Financování z vlastních zdrojů, navýšení kapitálu? Jaká je situace na kapitálovém trhu?

Jaké ekonomické efekty mohou výše uvedená opatření přinést?

S jakými riziky je třeba počítat?

(2) Lze očekávat, že na trhu, kde působí podnik, dojde ke snížení poptávky?

Z jakých příčin by k tomu mělo dojít?

- Snížení investic?
- Snížení spotřeby?

O kolik se poptávka sníží? Jak se zachovají konkurenti? Lze očekávat odchod některých konkurentů z trhu?

Jak se toto promítne do snížení poptávky po produktech podniku?

Může se stát tato hrozba příležitostí?

Pokud dojde ke snížení poptávky po produktech podniku, jak je třeba reagovat?

- Snížením ceny? Jak snížení ceny ovlivní hospodářský výsledek podniku? Lze snížit náklady? Které a jak?
- Útlumem výroby, resp. služeb? Jak naložit s nevyužitými kapacitami?
- Jinak, například zlepšením platebních podmínek pro odběratele (prodloužení lhůty splatnosti, poskytnutím úvěru aj.)?

Jaký by byl dopad těchto opatření na vztahy k ostatním stakeholderům?

- Dodavatelé: Snížení dodávek surovin, materiálů, komponent atd.?
- Zaměstnanci: Snížení počtu pracovníků?
- Věřitelé (banky): Získání úvěru na pokrytí ztráty? Jaká je situace na finančním trhu?
- Vlastníci: Odprodej části podniku?

Jaké ekonomické efekty mohou výše uvedená opatření přinést?

S jakými riziky je třeba počítat?

(3) Lze očekávat, že na trhu, kde působí podnik, dojde ke kvalitativní změně v charakteru poptávky?

Z jakých příčin by k tomu mělo dojít?

- Technický pokrok?
- Jiné příčiny?

Lze očekávat poptávku po dílčích změnách produktů (inovacích nízkého řádu), nebo změnách zásadního charakteru (inovacích vysokého řádu)?

Lze předpokládat vznik substitutů, tj. produktů uspokojujících nové potřeby stávajících odběratelů? Produktů zcela jiného charakteru, realizovaných v jiných odvětvích?

Jde o hrozbu, nebo příležitost?

Je podnik připraven inovovat? Co je třeba pro to udělat?

Příprava inovace

- Vlastní výzkum a vývoj?
- Zakoupení licence?
- Jiné opatření?

Zavedení inovace

- Úprava stávajících kapacit?
- Vybudování nových kapacit?

Jaký by byl dopad těchto opatření na vztahy k ostatním stakeholderům?

- Dodavatelé: Změna dodávek, změna dodavatelů?
- Zaměstnanci: Změna kvalifikace pracovníků?
- Věřitelé (banky): Získání úvěru? Jaká je situace na finančním trhu?
- Vlastníci: Financování z vlastních zdrojů, navýšení kapitálu?

Jaké ekonomické efekty mohou výše uvedená opatření přinést?

S jakými riziky je třeba počítat?

OBEC, REGION A STÁT

Současnost (analýza stávající situace).

Má podnik sídlo v České republice nebo v zahraničí?

Má podnik pobočku (pobočky) v zahraničí?

Je podnik pobočkou společnosti, jejíž sídlo je v zahraničí?

V kterém regionu České republiky podnik působí?

Využívá podnik investiční pobídky resp. jinou podporu ze strany vlády či jiného orgánu veřejné správy?

Chová se podnik společensky odpovědně?

Podporuje podnik zvyšování zaměstnanosti?

Podporuje podnik některé aktivity formou sponzorování, firemního dobrovolnictví apod.?

Ve kterých oblastech? V oblasti

- sportu,
- kultury,
- zdravotnictví,
- jiné.

Na jaké úrovni? Na úrovni

- místní,
- regionální,
- celostátní.

Do jaké míry naplňuje společenská odpovědnost podniku očekávání orgánů veřejné správy?

Jak se chovají ve věci společenské odpovědnosti konkurenti?

Budoucnost (vytváření strategie).

(1) Lze očekávat, že podnik se bude ucházet o investiční pobídky?

O jaké? Může jít o

- slevu na dani z příjmu právnických osob,
- převod technicky vybaveného území za zvýhodněnou cenu,
- hmotnou podporu vytváření nových pracovních míst,
- hmotnou podporu rekvalifikace nebo školení zaměstnanců,
- jinou pobídku.

Z jakých důvodů by k tomu mělo dojít? Z důvodu

- rozšíření kapacity ve stávající lokalitě,
- výstavby nové kapacity v regionu, kde je vyšší podpora z důvodu vysoké nezaměstnanosti apod.

Jaké ekonomické efekty (výnosy resp. náklady), mohou výše uvedená opatření přinést?

S jakými riziky je třeba počítat?

Lze očekávat, že stát (vláda), resp. jiný orgán veřejné správy změní v dohledné budoucnosti podmínky investičních pobídek? Co z toho pro daný podnik vyplývá?

(2) Lze očekávat, že podnik změní svou politiku společenské odpovědnosti?

Proč by ji měl měnit? Může jít o

- snížení výdajů na sponzorování z důvodu nedostatku finančních prostředků,
- zvýšení výdajů na sponzorování z důvodu zlepšení image podniku, a to nejen u orgánů veřejné správy, ale též u ostatních stakeholderů i široké veřejnosti,
- zefektivnění celého systému realizace společenské odpovědnosti podniku.

Jaké ekonomické efekty mohou výše uvedená opatření přinést?

S jakými riziky je třeba počítat?

DODAVATELÉ

Současnost (analýza stávající situace).

Jak široké je portfolio dodávek?

O jaké (jaká) odvětví se jedná?

Jedná se o výrobky, nebo služby?

Kdo jsou vaši bezprostřední dodavatelé? Jaký je jejich podíl?

(z celkových nákladů na nákup)

- velkoobchod,
- maloobchod,
- dodavatelé mimo koncern,
- dodavatelé v rámci koncernu.

Kteří dodavatelé patří k nejdůležitějším? Proč? Jaký je jejich podíl na nákupu

- z hlediska počtu položek,
- z celkových nákladů na nákup?

Jaký je podíl importu? Z jakých zemí podnik dováží?

Jaká je míra stability vztahu vašeho podniku k nejdůležitějším dodavatelům?

Ohodnoťte na stupnici 1 nízká stabilita (odběratelé se často mění) až 5 vysoká stabilita (vztahy jsou dlouhodobé)

Jaká je specifická dodávek? Jaký je jejich podíl?

- velmi specifické produkty
- spíše specifické produkty
- standardizované produkty
- velmi standardizované produkty

Existuje úzké propojení vašeho podniku s některými dodavateli? (Např. společný výzkum a vývoj, participace dodavatele na výrobě či provozuschopnosti technických nebo informačních systémů aj.)

Existují alternativní dodavatelé?

Dodávají vaši dodavatelé stejné či podobné produkty též vašim konkurentům? Za jakých podmínek?

Existuje převis nabídky, nebo poptávky?

Na čí straně je větší vyjednávací síla? Na straně vašeho podniku, nebo dodavatelů?

V čem spočívá vyjednávací síla dodavatelů?

Konkretizujte očekávání dodavatelů? Do jaké míry jsou tato očekávání naplňována?

Do jaké míry ovlivňuje očekávání vašich dodavatelů poptávka vašich konkurentů?

Jsou dodavatelé s vaším podnikem spokojeni?

Budoucnost (vytváření strategie).

(1) Lze očekávat, že dojde k navýšení poptávky vašeho podniku po některých dodávkách?

Z jakých důvodů by k tomu mělo dojít?

- zvýšení produkce vašeho podniku
- outsourcing některých činností vašeho podniku

O kolik by se tato poptávka měla zvýšit?

Je možno očekávat, že tuto zvýšenou poptávku bude možno uspokojit prostřednictvím stávajících dodavatelů?

Je možno využít alternativní dodavatele?

Jaké ekonomické efekty mohou výše uvedená opatření přinést?

S jakými riziky je třeba počítat?

(2) Lze očekávat, že dojde ke snížení poptávky vašeho podniku po některých dodávkách?

Z jakých důvodů by k tomu mělo dojít?

- snížení produkce vašeho podniku
- zajištění některých dodávek vlastními kapacitami

O kolik by se tato poptávka měla snížit?

Do jaké míry mohou snížení dodávek komplikovat dlouhodobé smlouvy s dodavateli?

Jaké ekonomické efekty mohou výše uvedená opatření přinést?

S jakými riziky je třeba počítat?

(3) Lze očekávat, že dojde ke kvalitativní změně poptávky vašeho podniku po některých dodávkách?

Z jakých důvodů by k tomu mělo dojít?

- kvalitativní změna produkce vašeho podniku
- kvalitativní změna nabídky na straně stávajících či potencionálních dodavatelů

Je možno očekávat, že tuto kvalitativní změnu poptávky bude možno uspokojit prostřednictvím stávajících dodavatelů?

Je možno využít alternativní dodavatele?

Jaké ekonomické efekty mohou výše uvedená opatření přinést?

S jakými riziky je třeba počítat?

VĚŘITELÉ

Současnost (analýza stávající situace).

Kdo jsou věřitelé podniku? Jsou věřiteli banky, nebo jiné subjekty?

Využívá podnik vnitrokoncernovou banku?

Jaké jsou podmínky pro poskytování úvěru jednotlivými věřiteli?

Jaká je míra stability vztahu vašeho podniku k věřitelům?

Existuje úzké propojení podniku s věřiteli? (Např. v důsledku realizace některých dalších důležitých služeb)

Existují alternativní věřitelé?

Poskytují věřitelé stejné či podobné služby též konkurentům podniku? Za jakých podmínek?

Existuje na finančním trhu převis nabídky, nebo poptávky?

Na čí straně je větší vyjednávací síla? Na straně podniku, nebo věřitelů?

V čem spočívá vyjednávací síla věřitelů?

Jaká jsou očekávání věřitelů? Do jaké míry jsou tato očekávání naplňována?

Do jaké míry ovlivňuje očekávání věřitelů poptávka konkurentů podniku?

Jsou věřitelé s podnikem spokojeni?

Budoucnost (vytváření strategie).

Lze očekávat, že na finančním trhu, kde působí podnik, dojde ke změnám?

Zvýší se, nebo se sníží dostupnost úvěrů?

Jak se změní „cena peněz“?

Budou úvěry dražší, nebo levnější?

Lze očekávat, že celková velikost úvěrů podniku se bude zvyšovat, nebo snižovat?

Jaké budou příčiny těchto změn?

8 Příklad „Belimo A.G.“

Historický přehled³³

Společnost BELIMO³⁴ byla založena v roce 1975. Předmětem činnosti společnosti byl od počátku vývoj a prodej novodobé technologie pro regulaci větrání a klimatizace budov. Tyto výrobky, tzv. náhony, se zakládají technicky jednak na jednotce zvané „aktuátor“ (převod elektrických řídicích signálů na mechanický pohyb) a jednak na způsobu přenosu tohoto pohonu na regulátory pro dosažení proměnného řízení průtoku vzduchu, tedy na pohyb klapek klimatizace. Právě způsob a umístění náhonu nasazením na hlavní osu ovládání klapek představoval převratnou



Obrázek 11: Řídicí element a náhon klapek klimatizace
Zdroj: Výroční zpráva Belimo 2013

inovaci. Tento vynález jako USP³⁵ odlišoval od začátku produkty společnosti BELIMO od všech ostatních; univerzální použití jak pro novostavby, tak i pro renovaci stávajících zařízení a zjednodušená montáž, byly dalšími pádnými marketingovými argumenty. Výhoda oproti konkurenčním produktům vyjádřená v čase představovala předstih o nejméně jeden rok vývoje.

Zakladatelé se od prvopočátku řídili zásadami strategického řízení na podkladu zásad TOC³⁶, ze kterého se odvozuje konsekventní podřízení zájmům zákazníků. Pro produkty to znamená:

³³ Prameny informací: publikace Burkhalter 2010, Výroční uzávěrka firmy Belimo z roku 2013, Internetové stránky, interview s panem B. Trutmannem, CFO Belimo (podrobnosti viz Kapitola Seznam literatury).

³⁴ **B**eratung – poradenství, **L**ieferung – dodávání, **M**ontage – montáž.

³⁵ **USP** je zkratka z anglického „Unique Selling Proposition“, česky: jedinečný prodejní argument.

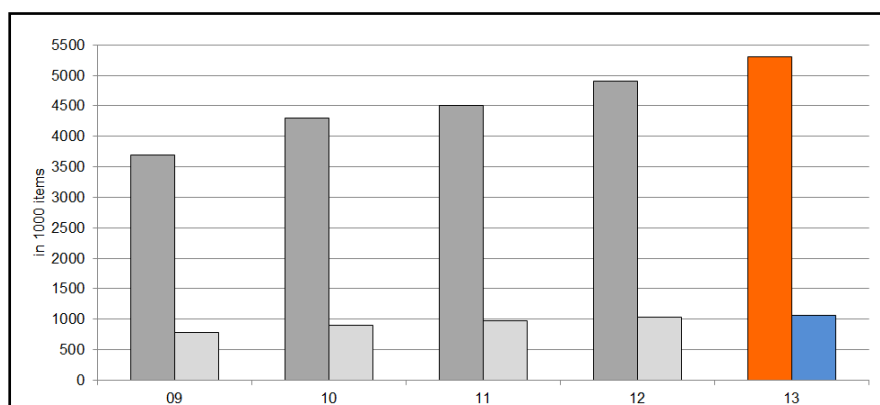
³⁶ TOC (Theory of Constraints– Teorie omezení, Teorie úzkých míst). Autorem Teorie omezení je E.M. Goldratt. Teorie omezení popisuje "svět průtoku". Můžeme si tak podnikání představit jako jakýsi proud, směřující k našemu podnikatelskému výsledku. Každý takový proud má svá místa, která průtok omezují a způsobují, že proud se zpomaluje a tříští. Omezení si můžeme představit jako úzké místo v potrubí. Budeme-li rouru rozšiřovat někde jinde, nepomůže to, protože průtok bude limitován nejužším průchodem. Naším cílem je tedy vždy najít ten nejužší profil. Podle této teorie má každý podnikatelský systém svá omezení. Kdyby je neměl, dosahoval by nekonečných výsledků, v podnikatelském případě tedy nekonečného zisku. To samozřejmě není možné, ale v každém případě se odstraňováním "úzkých míst" dostáváme ke zlepšení fungování organizace

- Instalace zařízení musí být jednoduchá (viz nasazení na hlavní osu).
- Tržní cena musí ležet 30% pod cenou konkurence.

Z toho vyplývá, že produkce musí vykazovat oproti konkurenci nižší celkové náklady.

Při vstupu na trh byly všechny tyto požadavky splněny díky inovativnímu přístupu zakladatelů firmy, jejich vysokým osobním vkladem a aplikací ploché organizační struktury. Hned první řada výrobků na regulaci vzduchu se po zavedení na trh jak ve Švýcarsku, tak následovně v Německu, ukázala být hitem. Produkce musela být velmi rychle rozšířena, aby se dala uspokojit poptávka. V souladu s přesvědčením odvozeného z principů TOC, že „když někdo jiný umí řešit nějakou úlohu stejně dobře nebo lépe, než ty sám, nechej ho to dělat“, je téměř 90 procent standardních částí nakupováno. Jenom montáž těchto modulů, představující těch zbývajících 10% (odpovídá hloubce výroby), je provozována ve vlastní společnosti. Odbyt se odvíjí přes odborné agenty a přes velkoobchod.

Za deset let provozu podniku mohl být oslaven prodej prvního milionu produktů, razantní růst pokračoval bez jakýchkoliv výkyvů dále: v roce 2011 byl vyexpedován náhon s pořadovým číslem 50 milionů.



Obrázek 12: Počet vyexpedovaných náhonů (vyšší hodnoty) a ventilů (nižší hodnoty)
Zdroj: Výroční zpráva Belimo 2014

Záhy následovala expanze do USA založením dceřiné společnosti. Průzkumu tamního trhu odhalil nasazení osvědčených, ale technologicky zastaralých produktů, distribuovaných jednou velkoobchodní organizací. Tato skutečnost sice zpomalila vstup na trh, ale rozhodnutí se ve zpětném pohledu ukázalo jako správné. Na přelomu tisíciletí byla provedena reorganizace organizační struktury podniku, odpovídající obhospodařovaným trhům. Odběratelé, spokojení s produkty v oblasti vzduchotechniky, začali poptávat výrobky na regulaci průtoku vody, které by se vyznačovaly stejnou kvalitou jako výrobky na regulaci

a zvyšování zisku. Metodiku této teorie vyvinul W. Mewes, rozšířil S. Covey a posléze převzal F. Malik. Přehled hlavních zásad viz Příloha A.

vzduchu. Strategická otázka vstupu na nový tržní segment vedla k rozpolčení názorů ve správní radě a bezmála k odštěpení části společnosti. Teprve koncem 90tých let bylo, spolu s odchodem několika zakládajících členů vedení společnosti, definitivně rozhodnuto, že sortiment bude rozšířen. Podíl produktů pro regulaci vody obnáší dnes cca 40% obrátu. Z důvodu zachování samostatnosti společnosti akcionáři rozhodli v roce 1995 o kotaci akcií na burze a tím převedení právní normy z privátní na veřejnoprávní společnost.

Z Výroční zprávy společnosti z roku 2013 je zřejmé, že Belimo si dodnes zachovalo vedoucí postavení na světovém trhu a vykázané finanční ukazatele (viz Příloha B) svědčí o seriózním vedení podniku³⁷. Tak např. podíl financování z vlastních zdrojů činí 80% a rentabilita investovaného kapitálu 30 %. Inovační síla pokračuje zároveň s rozvojem technologie: nová řada výrobků, umožňujících monitorování průtoku energie, byla v roce 2013 v celosvětovém měřítku vyznamenána jako nejnovativnější produkt v kategorii automatizace budov. Zdůraznění povědomí ekologického jednání a sociální zodpovědnosti se zobrazilo v převzetí mezinárodních norem³⁸.

Charakteristika stakeholderů

Jednotlivé skupiny stakeholderů společnosti Belimo lze rámcově charakterizovat takto:

1. Odběratelé

Odběratelé jsou nejdůležitější zájmovou skupinou. Mají zásadní vliv na vývoj odbytu. V tom se zrcadlí, jestli byly výsledky dosaženy díky technickým přednostem produktů ve srovnání s konkurenty, kvalitě produktů, poskytovanému servisu nebo díky jejich cenové dostupnosti.

2. Dodavatelé

V závislosti od hloubky výroby, je zabezpečení dodávky vstupních zdrojů a udržování dlouhodobých vztahů k subdodavatelům zásadním faktorem úspěchu.

3. Zaměstnanci

Podniková kultura je příznivá krátkým inovačním cyklům, bez újmy kvality výstupu. Podmínkou jsou flexibilní zaměstnanci, kteří se identifikují se strategií podniku. Protože BELIMO platí jako velmi prestižní zaměstnavatel, není nábor nových pracovních sil

³⁷ Belimo obdrželo dvakrát po sobě prestižní Evropské vyznamenání Corporate Excellence Award. Tímto vyznamenáním je každoročně vyznamenána jedna Evropská firma, která se nejenom vyznačuje silnou výsledkovou, solidní rozvahou a vynikajícími finančními ukazateli, ale i ohodnocením chování managementu v globální soutěži.

³⁸ Global Compact je strategická iniciativa Spojených národů. Participující podniky se zavazují podřídit svou činnost deseti univerzálním principům dlouhodobě udržitelného růstu, dodržování lidských práv, pracovních norem, ochrany prostředí a boje proti korupci.

spojen s žádnými problémy. Této komparativní výhodě je třeba věnovat zvýšenou pozornost i v budoucnosti.

4. Vlastníci

Majetek společnosti se nachází ve vlastnictví zakladatelů podniku. Teprve v roce 1995 se ve snaze o vyřešení nástupnictví zakladatelů firmy, blížících se hranici odchodu do důchodu, společnost vstoupila na burzu a začala nabízet své akcie široké veřejnosti. Všechny investice mohly být uskutečněny z vlastních prostředků či za pomoci nových vkladů vlastníků.

5. Věřitelé

Z výše uvedených důvodů společnost Belimo nevyužívá pro financování investic úvěry.

6. Stát

Stát jako stakeholder si dnes, po mnohaleté politice nevměšování do tržního mechanismu, trhy kontroluje a včasnými intervencemi se snaží udržet potřebnou rovnováhu a rámcové podmínky příznivé pro podnikání. Tím stále více ovlivňuje chod ekonomiky. Je zapotřebí si uvědomit, že takové zásahy mohou znamenat na jedné straně vytváření nových příležitostí, na druhé ale ohrožení. Často stát vystupuje jako zákazník, stojí tedy v konkurenčním vztahu na trhu ostatních odběratelů výrobků a služeb.

Jak je znázorněno na Obrázku č. 7, prostřednictvím vztahů k těmto stakeholderům a chováním na trzích, na kterých se podnik též střetává s konkurencí, se řízení musí zabývat různými normativními úvahami. Tyto reflektují uplatňování moci, která ze vztahu oboustranně působí.

Níže popisujeme charakteristiku vybraných stakeholderů společnosti Belimo, a to s využitím otázek, uvedených v kapitole 7³⁹. Jedná se o odběratele, dodavatele a zaměstnance.

³⁹ Odpovědi byly vypracovány po osobním rozhovoru autorů s panem B. Trutmannem, CFO Belimo (viz Kapitola Seznam literatury).

ODBĚRATELÉ

Současnost (analýza stávající situace).

Jak široké je portfolio produktů, které tvoří nabídku odběratelům?

Nabídka společnosti Belimo zrcadlí poptávku. Společnost globálně nabízí vedoucí technologii pohonů a ventilů pro topení, větrání a klimatizaci, a to za prvotřídní poměr ceny a výkonu. Nabídka zahrnuje dle použití následující skupiny produktů: pro vzduch, pro vodu, požární a kouřovou ochranu a regulace a systémová řešení. Portfolio produktů každé skupiny produktů obsahuje široký sortiment pro nasazení ve velmi úzkém segmentu urbanizace.

O jaké (jaká) odvětví se jedná?

Výrobky podniku jsou dodávány zejména do odvětví stavebnictví pro použití v budovách komerčního rázu a v zařízeních hromadné přepravy. A všude tam, kde aspekty efektivního využití energie hrají stále větší roli.

Jedná se o výrobky, nebo služby?

Jedná se o výrobky. Nicméně v ceně výrobků jsou odběratelům poskytovány též služby prodejního a poprodejního charakteru. Svým zásadním nasměrováním na potřeby trhu a zlomovými inovacemi klade společnost Belimo od roku 1975 standardy v oblasti technologie pohonů a ventilů. Přání zákazníků jsou plněna rychle a flexibilně, osobní poradenství je zajištěno celosvětově. Každý pohon je před dodáním komplexně odzkoušen. Specializované know-how a příslovečná «SWISS QUALITY» umožňují poskytnout na celý sortiment záruku pět let. Služby a systémová integrace produktů jsou pro podnik důležité tím, že přinášejí vyšší přidanou hodnotu než výrobky. Představují rovněž konkurenční výhodu oproti těm konkurentům, kteří takové služby neposkytují.

Kterí odběratelé patří k nejdůležitějším? Proč? Jaký je jejich podíl?

Nejdůležitější odběratelé jsou podniky, které nabízí regulační techniku. Jejich podíl činí více než 50% celkového odbytu. Důvodem jsou nezbytné odborné znalosti, které vlastníci objektů, ve kterých jsou produkty zabudovány, nemají.

Jaký je podíl exportu? Z jakých zemí odběratelé pocházejí?

Odběratelé pocházejí z celého světa. Podíl obrátu Evropy obnáší 55%, Ameriky 35% a Pacifiku 10%.

Jaká je míra stability vztahu vašeho podniku k nejdůležitějším odběratelům?

Vztahy s odběrateli jsou převážně dlouhodobého rázu.

Jaká je specifická produktů podniku?

Skupiny produktů pro regulaci průtoku vzduchu a vody jsou standardizované produkty, pro použití v úzkém odvětví. Produkty pro požární a kouřovou ochranu pro regulaci a systémová řešení představují velmi specifické produkty.

Existuje úzké propojení vašeho podniku s některými odběrateli?

Někteří odběratele integrují modulární jednotky společnosti Belimo do svých vlastních produktů, které následovně nabízí na trhu. Společný výzkum a vývoj je zaveden s mnohými konkurenty na poli systémové integrace produktů a kompatibility informačních systémů.

Existují alternativní odběratelé?

Ano, v souvislosti s vyjmenováním různých odbytových kanálů.

Jak se chová odběratel na trhu vůči vašim konkurentům? Víte o podmínkách jejich případného vztahu?

Odběratelé vyžadují inovativní technologii, kvalitu, servis, krátké dodací lhůty a cenově výhodné produkty. Proto stále monitorují nabídku trhu. Pokud si společnost Belimo zachovává konkurenční výhodu, není obav, že by zohlednili konkurenční produkty. Na druhé straně by nedostatečná kvalita produktů v důsledku chyb v konstrukci, produkčním procesu nebo v oblasti poradenství velmi rychle vedla ke ztrátě důvěry a multiplikačním efektem ke ztrátě vedoucí pozice na trhu, ztrátě image s katastrofální finančním dopadem.

Jakou podnikatelskou strategii podnik uplatňuje?

Protože produkty společnosti Belimo mají specifický charakter pro nasazení v úzkém okruhu zákazníků, dá se podnikatelská strategie společnosti označit jako „differentiation fokus“.

Existuje převis nabídky, nebo poptávky?

Nabídka je vyšší. Elasticita poptávky je v důsledku rozdílně vyspělých technologických řešení, vztahu mezi výkonem a cenou a propojením výrobků a služeb, velmi vysoká.

Na čí straně je větší vyjednávací síla? Na straně vašeho podniku, nebo odběratele?

Vyjednávací síla je na obou stranách transparentní a vyrovnaná.

V čem spočívá vyjednávací síla odběratele?

V pravidelných objednávkách velkých sérií. Odběratel vyžaduje nejenom inovativní a kvalitní produkty za příznivé ceny, krátké dodací lhůty, ale především celková řešení.

Konkretizujte očekávání odběratele. Do jaké míry jsou tato očekávání naplňována?

Naplnit očekávání odběratelů je výzva, která je základem každodenního nasazení všech zaměstnanců společnosti Belimo. Pojem firemního ručení má za úkol udržet si kontrolu na nákladech za garantování kvality výrobků tak, jak je to postulováno v kodexu chování firmy

dle principu „Swiss Code of Best Practice“ ustanoveného společností zaměstnavatelů Economiesuisse a Švýcarské burzy. Z toho odvozená kultura podniku je utvářena každým zaměstnancem, jak na venek, tak ve vztazích vnitřní spolupráce.

Do jaké míry ovlivňuje očekávání vašich odběratelů postoj vašich konkurentů?

Faktorem úspěchu v tomto segmentu je neustálá inovace. To vyžaduje dlouhodobé vyčlenění části zisku na vývoj a výzkum (u společnosti Belimo průměrně 7 %). Postoj společnosti Belimo ke konkurentům, kteří kopírují jejich výrobky, se změnil: Od původního stíhání nákladnou a časově náročnou právní cestou bylo upuštěno. Tyto náklady jsou lépe využity ve výzkumu, aby se podařilo udržet konkurenční náskok. Odběratelé se tak dlouhodobě postarají o přeměnu konkurenčního boje na férovou soutěž.

Jsou odběratelé s vaším podnikem spokojeni?

Výrobce je ve stálém kontaktu s odběrateli. Požadavky odběratelů představují žádané podněty. Jsou významnými faktory pro zaměření inovačního procesu.

Budoucnost (vytváření strategie).

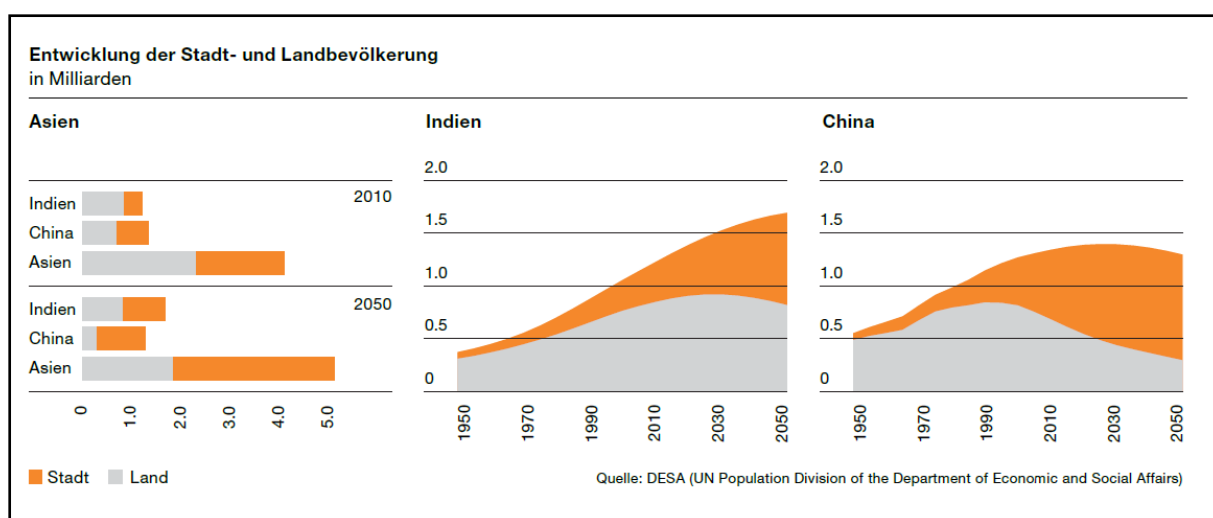
1. *Lze očekávat, že na trhu, kde působí podnik, dojde k navýšení poptávky?*

Z jakých příčin by k tomu mělo dojít?

Navýšení poptávky lze očekávat zejména na asijských trzích. Vzhledem k vůdčímu postavení společnosti Belimo na světovém trhu lze očekávat, že předpokládané zvýšení poptávky se bude orientovat právě vůči ní.

O kolik by se tato poptávka měla zvýšit? Jaké ekonomické efekty mohou výše uvedená opatření přinést? S jakými riziky je třeba počítat?

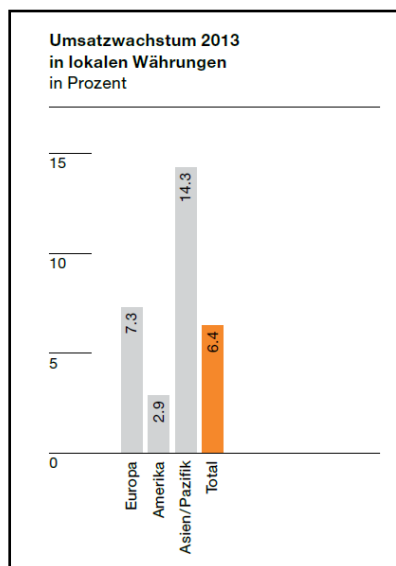
Společnost Belimo sleduje vývoj na nových trzích. Mezi důležité faktory patří demografický a hospodářský růst, jak je zřejmé z níže uvedených oficiálních předpovědí.



Obrázek 13: Vývoj růstu městského (tmavá barva) a vesnického (světlá barva) obyvatelstva v rozvojových oblastech

Zdroj: Výroční zpráva společnosti Belimo 2013.

Vzrůst obrátu společnosti Belimo dle regionů v roce 2013 zrcadlí souvislost s demografickým vývojem (obrázek 14).



Obrázek 14: Růstu obrátu společnosti Belimo dle regionů v roce 2013

Zdroj: Výroční zpráva společnosti Belimo 2013.

Společnost Belimo se musí v budoucnu zaměřit na důsledky globální urbanizace, na posílení přítomnosti v rychle rostoucích regionech. Cílem této strategie je dosažení nepřetržitého růstu při stabilním zachování inovační síly a dosažení uspokojivé marže EBIT. Management rizika se zaměřuje na zabezpečení kvality produktů, na zamezení výskytu úzkých míst u dodavatelů klíčových komponent a na podchycení měnového rizika.

2. *Lze očekávat, že na trhu, kde působí podnik, dojde ke snížení poptávky? Z jakých důvodů by k tomu mělo dojít?*

Pravděpodobnost takového scénáře je nízká. Ke ztrátě odběratelů společnosti Belimo by mohlo dojít následkem nedostatečné kvality výrobků nebo v důsledku nekorektního chování v obchodních vztazích (nedodržování dodacích či platebních lhůt, výpadek slíbených služeb). Příčinou by mohly být problémy v nově vznikajících pobočkách společnosti, působících v zemích, které jsou značně geograficky, hospodářsky, právně a kulturně „vzdálené“ od mateřské společnosti.

Jakými opatřeními se společnost snaží této situaci zabránit?

Proaktivní management rizika se snaží zabránit snížení poptávky. Rizikové scénáře (snížení kvality produktů, výpadek dodavatelů, problémy s obstaráváním materiálu, měnové riziko, výpadek produkce, oslabení konjunktury, recese, nevhodný sortiment, špatné obhospodařování trhů, nové technologie, změny na trhu, nebezpečí převzetí firmy, chybící know-how), jejich posouzení a vypracování opatření na útlum a zmírnění jejich účinků, je průběžnou úlohou jak operativního tak top managementu. V případě výše zmíněných poboček jde o zajištění jejich efektivní kontroly.

3. *Lze očekávat, že na trhu, kde podnik působí, dojde ke kvalitativní změně poptávky? Z jakých důvodů by k tomu mělo dojít?*

Jak již bylo výše zmíněno, společnost Belimo zaujímá na světovém trhu vůdčí postavení. Je lídrem v daném odvětví a je nositelem technického pokroku. Lze předpokládat, že s ohledem na tyto skutečnosti je společnost tím subjektem, který bude aktivně určovat podmínky na daném trhu i v budoucnosti. Je však nezbytné neustále inovovat a bedlivě sledovat činnost konkurentů a vznik případných substitutů.

DODAVATELÉ

Současnost (analýza stávající situace).

Jak široké je portfolio produktů, které tvoří nabídku dodavatelů?

Nabídka dodavatelů zabezpečuje všechny skupiny výrobků společnosti Belimo. Jde o výrobky pro regulaci vzduchu, vody, požární a kouřovou ochranu a systémová řešení. Portfolio produktů každé skupiny obsahuje kompletní sortiment.

O jaké (jaká) odvětví se jedná?

Klíčovní dodavatelé patří do odvětví strojírenství.

Jedná se o výrobky, nebo služby?

Jde v převážné míře o výrobky.

Kdo jsou vašimi bezprostředními dodavateli? Jaký je jejich podíl?

Dodavatele lze rozdělit do tří skupin: Přibližně 17 % tvoří partneři (hospodářsky závislí dodavatelé klíčových modulů), cca 30 % jsou specialisté (propojení se společností Belimo společným vývojem nových technologií), zbývající podíl, cca 53% tvoří dodavatelé komodit (regionální dodavatelé spotřebního zboží). První dvě skupiny zahrnují dlouhodobé aliance a částečně integrované a exkluzivní kooperace. Třetí skupina představuje dodavatele zboží

s nízkou specifičností, kteří se nachází kvůli širšímu rozložení případné fluktuace v každém regionu.

Jaký je podíl importu? Z jakých zemí dodavatelé pochází?

Dodavatelé pochází přibližně z 35 % ze Švýcarska, ze 40 % z EU (hlavně z Německa a Itálie) a zbylých zhruba 25%, převážně dodavatelé komodit, z Asie.

Jaká je míra stability vztahu vašeho podniku k nejdůležitějším dodavatelům?

V prvních dvou skupinách dodavatelů se jedná bezvýhradně o stabilní a dlouhodobé vztahy.

Jaká je specifičnost produktu dodavatele?

První dvě skupiny dodavatelů zahrnují velmi specifické produkty. Třetí skupina dodává standardizované produkty.

Existuje úzké propojení vašeho podniku s některými dodavateli?

První skupina dodavatelů participuje na integraci výroby a provozuschopnosti dodaných technických systémů, druhá skupina spolupracuje se společností Belimo na společném výzkumu a vývoji. Dlouhodobé dodavatelsko – objednavatelské vztahy se mění na formu partnerství.

Existují alternativní dodavatelé?

Na tomto velmi specializovaném trhu sice existují alternativní dodavatelé, ale kvůli vysoké specifičnosti produktů by změna dodavatele byla spojena s vysokými náklady a časovým skluzem.

Jak se chovají dodavatelé na trhu vůči vašim konkurentům? Víte o podmínkách jejich případného vztahu?

Dodávky jsou podloženy smlouvami, které nedovolují úzce propojeným dodavatelům navazovat ve stejném odvětví jiné dodavatelské vztahy.

Existuje převis nabídky, nebo poptávky?

Na tak specifickém trhu není možno tuto otázku jednoznačně odpovědět.

Na čí straně je větší vyjednávací síla? Na straně vašeho podniku, nebo dodavatelů?

Vyjednávací síla je na obou stranách transparentní a vyrovnaná.

V čem spočívá vyjednávací síla dodavatelů?

Dodavatel se stává nepostradatelným tehdy, když je jeho výrobní technika jedinečná, když kvalita jeho produktů odpovídá očekávání (během jednoho roku provozu je podíl vadných výrobků nižší než 0,5 procent) a všechny díly dodává just-in-time.

Konkretizujte očekávání dodavatelů? Do jaké míry jsou tato očekávání naplňována?

Naplnit očekávání dodavatelů není jednostrannou úlohou společnosti Belima, ale je to společná výzva partnerů, pro které spolupráce představuje závislost a tím i riziko. Dlouhodobé kooperace se musí vyznačovat i důvěrou, že se neočekávané překážky (úzká místa dodávky či prodeje) a problémy (ručení při odstraňování závad při sériové výrobě), třebaže nejsou podchyceny právními smlouvami, vyřeší konsensem ke spokojenosti obou partnerů.

Do jaké míry ovlivňuje očekávání vašich dodavatelů postoj vašich konkurentů?

Spolehlivý odběr produktů dodavatele má za následek jeho spokojenost. Spokojený dodavatel nemá důvod hledat nové kanály na odbyt vlastních produktů u konkurenčních podniků.

Jsou dodavatelé s vaším podnikem spokojeni?

Pokud je společnost Belimo spolehlivým odběratelem jejich produktů, plní smlouvy a dodržuje platební lhůty, jsou dodavatelé spokojeni.

Budoucnost (vytváření strategie).

1. *Lze očekávat, že dojde k navýšení poptávky vašeho podniku po některých dodávkách? Z jakých důvodů by k tomu mělo dojít?*

Je možno předpokládat, že i v budoucnu produkce společnosti Belimo poroste. Vzhledem k tomu, že podnik zajišťuje cca 90 % součástí a komponent pro své finální výrobky od dodavatelů, lze předpokládat, že poptávka po dodávkách by se významně zvýšila.

O kolik by se tato poptávka měla zvýšit? Je možno očekávat, že tuto zvýšenou poptávku bude možno uspokojit prostřednictvím stávajících dodavatelů? Je možno využít alternativní dodavatele? Jaké ekonomické efekty mohou výše uvedená opatření přinést? S jakými riziky je třeba počítat?

Nedostatečná schopnost stávajících dodavatelů zajistit zvýšené dodávky by mohla představovat vážný limitující faktor. Další dodavatelé nejsou totiž momentálně k dispozici a jejich případné hledání představuje dlouhodobý proces. Pravděpodobnost rizika úpadku kvality a výpadku výroby vzrůstají v tomto případě více než proporcionálně.

2. *Lze očekávat, že dojde ke snížení poptávky vašeho podniku po některých dodávkách? Z jakých důvodů by k tomu mělo dojít?*

Toto je jeden z krizových scénářů, ke kterému by mohlo dojít v důsledku snížení produkce společnosti Belimo, a to z důvodů, které jsme již výše uvedli. To by se samozřejmě promítlo do snížení poptávky společnosti Belimo po produktech jejích dodavatelů.

Do jaké míry mohou snížení dodávek komplikovat dlouhodobé smlouvy s dodavateli? Jaké ekonomické efekty mohou výše uvedená opatření přinést? S jakými riziky je třeba počítat?

Vzhledem k tomu, že vztahy s podstatnou částí dodavatelů mají charakter úzké a dlouhodobé spolupráce, představovalo by snížení odebíraného množství velmi komplikovaný problém s negativními důsledky pro budoucnost.

3. Lze očekávat, že dojde ke kvalitativní změně poptávky vašeho podniku po některých dodávkách? Z jakých důvodů by k tomu mělo dojít?

Zásadnější kvalitativní změny v poptávce společnosti vůči dodavatelům se neočekávají. Pokud by však k nim mělo dojít, pak lze předpokládat, že jejich iniciátorem bude společnost Belimo a jejich příprava bude probíhat plánovitě.

Je možno očekávat, že tuto kvalitativní změnu poptávky bude možno uspokojit prostřednictvím stávajících dodavatelů? Je možno využít alternativní dodavatele?

Bude snahou využít stávající dodavatele. Evaluace nových dodavatelů a konvergence obou smluvních partnerů (zejména ručení za kvalitu) je totiž časově náročný proces s nejistým koncem.

ZAMĚSTNANCI

Současnost (analýza stávající situace).

Jaký je celkový počet zaměstnanců?

V roce 2013 bylo zaměstnáváno 1250 zaměstnanců, z toho cca 47% žen.

Jaký je podíl zaměstnanců dle funkcí?

- Odbyt, nákup a marketing 32%,
- Montáž a logistika 46%.
- Vývoj a výzkum 11%,
- Administrace a správa 11%.

Společnost Belimo si cení kulturní rozmanitosti a podporuje zaměstnance z ciziny v jejich integraci, např. bezplatnou nabídkou jazykových kurzů.

Jaký je podíl dělníků?

Počet zaměstnanců v kategorii „blue collar“ obnáší cca 40%.

Odpovídá uvedená struktura potřebám podniku?

Struktura zaměstnanců odpovídá potřebám podniku.

Které profese jsou nedostatkové?

Nedostatkové jsou odborné profese na rozhraní mikromechaniky a elektrotechniky.

Kteří pracovníci jsou nadbyteční?

Nadbyteční pracovníci se nevyskytují. Případné nadkapacity v jednom oddělení jsou řešeny interním přesunutím na pracoviště, která představují úzká místa.

Čím jsou zaměstnanci motivováni k výkonu a loajalitě vůči podniku?

Loajalita a identifikace zaměstnanců s podnikem se zobrazuje v dlouhodobém pracovním vztahu (průměrně osm roků). Podniková kultura vůči zaměstnancům je zprostředkována pravidelnými workshopy a její dodržování je kontrolováno každoročním osobním rozhovorem s každým zaměstnancem a opakovanými anonymními anketami. Společnost Belimo zaměstnává v centrále více než 40 zdravotně postižených osob. Zavedený «Day of Caring» dává zaměstnancům příležitost, aby v jednom pracovní dnu realizovali dobrovolnou společensky prospěšnou práci. Během Národního dne budoucnosti umožňuje společnost Belimo zaměstnancům pozvat do práce vlastní děti. Možnost zaměstnání na částečný úvazek je přínosem, který využívá 30 procent zaměstnanců. Zaměstnanci s osobními sociálními nebo zdravotními problémy jsou podporováni poskytováním bezplatných poradenských služeb.

Jakou roli sehrává mzda? Jaká je relace mezi základní a nadstavbovou složkou mzdy? Na základě čeho se nadstavbová složka mzdy vyplácí?

Nadstavbová složka systému odměňování činí cca 10%.

Jakou roli sehrávají podmínky práce?

Spolupráce a pracovní klima ve společných kancelářích se stále vylepšuje zaváděním opatření proti hluku. Podnikové programy k podpoře zdraví zahrnují např. vlastní fitnessové centrum, školení v oblasti ergonomie na pracovišti atd.

Jakou roli sehrává samotná práce? Do jaké míry jde o práci tvůrčí, smysluplnou, potřebnou, přinášející zaměstnancům uspokojení?

Odměna za práci se odvíjí na všech úrovních podle posuzování výkonu a chování. K tomu patří pravidelné stanovení situace ohledně dosahování individuálních cílů, pohovory se zaměstnanci a sjednání potřebných opatření. Pro zaměstnance ve vyšších funkcích se každé dva roky provádí analýza kompetencí, která podporuje individuální plánování jejich vývoje.

Existuje na trhu práce, jehož součástí je podnik, převis nabídky práce, nebo poptávky po práci?

Na relevantním trhu práce je převis nabídky pro méně kvalifikované práce a převis poptávky pro kvalifikované kandidáty, kteří musí být rekrutováni v celé EU.

Na čí straně je větší vyjednávací síla? Na straně podniku, nebo zaměstnanců?

Vyjednávací síla odpovídá nabídce a poptávce.

V čem spočívá vyjednávací síla zaměstnanců?

Vyjednávací síla zaměstnanců se u společnosti Belimo, které patří za velmi vyhledávaného zaměstnavatele, se nedá zaznamenat: již při náboru převažuje partnerské smýšlení.

Jaká jsou očekávání zaměstnanců? Do jaké míry jsou tato očekávání podnikem naplňována?

Společnost Belimo podporuje obsáhlými programy nové zaměstnance, aby se seznámili s kulturou podniku a zapracovali do jejich pracovního oboru. Společnost podporuje rozvoj odborných znalostí možnostmi účasti na vzdělávacích programech. Nasazení v zahraničí je jednou z možností odborného a osobního vývoje, ale i přínosem pro podnik. Při tom je rozlišováno mezi odbornou a řídicí kariérou. Oběma perspektivám je přikládána stejná váha.

Do jaké míry ovlivňuje očekávání zaměstnanců nabídku konkurentů podniku na trhu práce?

Na trhu práce stojí společnost Belimo vůči ostatním zaměstnavatelům v daném oboru v konkurenčním vztahu. O tom, že společnost Belimo patří k vyhledávaným zaměstnavatelům, svědčí i skutečnost, že podnik pro nábor nových zaměstnanců nižší kvalifikace nezveřejňuje žádné inzeráty.

Jsou zaměstnanci v podniku spokojeni?

Spokojenosti zaměstnanců nasvědčuje nízká fluktuace. Zaměstnanci v podniku setrvávají průměrně osm roků.

Budoucnost (vytváření strategie).

(1) Lze očekávat, že podnik bude poptávat nové zaměstnance (resp. některé skupiny zaměstnanců)?

Ano, důvodem je:

- zvýšení produkce podniku,
- náhrada stávajících zaměstnanců odcházejících z podniku přirozenou fluktuací.

O jaké počty nových zaměstnanců by se mělo jednat?

Lze očekávat, že počet zaměstnanců poroste průměrně o 4 až 5% za rok.

Z jakých zdrojů bude možno tuto poptávku uspokojit?

Vzrůstající poptávka bude uspokojena z řad

- absolventů škol,
- momentálně nezaměstnaných lidí, hledajících práci,

- lidí pracujících u jiných zaměstnavatelů,
- vlastních zaměstnanců (přeřazení, přeškolení na jinou pozici)
- ze skupiny tělesně postižených.

Jaké ekonomické efekty mohou výše uvedená opatření přinést?

Zaškolení nových zaměstnanců tak, aby byla zajištěna dlouhodobá realizace výroby a kvalita výrobků, je jedním z hlavních úkolů personálního oddělení.

S jakými riziky je třeba počítat?

Uspokojování stále vzrůstající poptávky se v následku nedostatečného navýšení personálu může negativně projevit na výpadech na všech stupních výrobního procesu.

(2) Lze očekávat, že dojde ke snížení potřeby pracovních míst v podniku?

Ano, i tento scénář je zohledněn v rámci managementu rizika. Mohlo by k tomu dojít z důvodu snížení produkce podniku. Zvýšení produktivity lidské práce (cestou vyššího vybavení technikou, prostřednictvím organizačních opatření apod.) nehrozí se stejnou pravděpodobností (hloubka výroby obnáší pouze cca 10%).

Do jaké míry může být snížení počtu pracovních míst a s ním spojeným propouštěním komplikováno právními a vnitřními předpisy podniku? Jaké cesty jsou možné k tomu, aby propouštění proběhlo nejen v plném souladu s platnými předpisy, ale též v souladu s dobrými mravy?

Jedním z principů iniciativy Global Compact Spojených národů, které jsou závazně zakotvené v Corporate Governance společnosti Belimo, je důsledné dodržování pracovně-právních norem týkajících se přijímání a propouštění zaměstnanců. V takovém případě by vstoupily v platnost připravené sociální plány, finančně podložené vedením povinných rezervních fondů.

(3) Lze očekávat, že dojde ke změně kvalifikačních požadavků na některá pracovní místa?

V blízké budoucnosti nejsou plánovány ani kvalitativní změny produkce podniku, ani závažné kvalitativní změny v realizaci procesů, které v podniku probíhají. Významnější změny kvalifikace se tudíž nepředpokládají.

Z jakých zdrojů by bylo možno případnou poptávku po nové kvalifikaci zaměstnanců uspokojit?

Z řad

- vlastních zaměstnanců cestou přeškolení,

- lidí mimo podnik (absolventi škol, nezaměstnaní, pracující u jiných zaměstnavatelů, skupina postižených osob, aj.).

Tyto změny nebyly doposud nikdy spojeny s recipročním propouštěním stávajících zaměstnanců. S ohledem na výše zmíněnou personální politiku se s propouštěním pracovníků nepočítá ani v budoucnu.

9 Závěr

Studie založená na aplikaci stakeholderského přístupu ke strategickému řízení představuje alternativu tradičního pojetí této disciplíny. Nejde však o plné nahrazení tradičního pojetí pojetím zcela novým. Nejedná se o negaci, ale o vytvoření podmínek pro adaptaci, podrobnější rozpracování, tvůrčí interpretaci a především integraci osvědčených dílčích metod, mezi které nesporně patří metoda PESTEL, Porterův model pěti konkurenčních sil, analýza SWOT a řada dalších, s cílem důsledně realizovat propojenost všech oblastí a stránek strategické analýzy a tvorby podnikové strategie, a to na bázi modelu vzájemných vztahů šesti skupin stakeholderů podniku.

Předložená práce zachycuje základní myšlenky tohoto originálního přístupu a formou příkladu jedné z oblastí předmětné problematiky ukazuje možnosti způsobu aplikace v praxi. Jde o podkladový materiál, na jehož základě bude zpracována metodika, která bude následně ověřována ve výuce, a to zejména prostřednictvím zpracování seminárních i diplomových prací studentů Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity.

Seznam literatury

- Andrews 1971: Andrews, Kenneth R.: *The concept of corporate strategy*. Homewood, IL. Dow Jones-Irwin, 245 s. ISBN 0-256-02371-9.
- Blažek 2014: Blažek, L.: *Management*. Praha: Grada Publishing, 2014, 211 s. ISBN 978-80-247-4429-2.
- Blažek a kol. 2008: Blažek, L. a kol.: *Konkurenční schopnost podniků*. Brno: Masarykova univerzita, 2008. 210 s. ISBN 978-80-210-4734-1.
- Blažek – Doležalová – Klapalová – Šiška 2005: Blažek, L., Doležalová, K., Klapalová, A., Šiška, L.: Metodická východiska zkoumání řízení inovační výkonnosti. *Working paper 11/2005*. Brno: MU ESF CVKS.
- Burkhalter 2010: Burkhalter, W.: *Das Geheimnis des Belimo Erfolges*. Orell Füssli Verlag 2010, Zürich, 258 s. ISBN 978-3-280-05395-9.
- Chandler 1991: Chandler, Alfred D.: *Strategy and structure : chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge, Mass., 463 s., MIT Press, 1991. ISBN 0-262-53009-0.
- Částek 2010: Částek, O. *Využití stakeholderského přístupu při strategické analýze podniku*. Brno: Masarykova univerzita, 2010.
- Lombriser 2010: Lombriser, R.: *Strategisches Management*. Versus Verlag Zürich 2010, 621 s. ISBN 978-3-03909-149-2.
- Müller-Stewens 2011: Müller-Stewens, G.: *Strategisches Management*. Stuttgart Schäffer-Poeschel, 692 s. ISBN 978-3-7910-2789-0.
- Murray 1998: Murray, A.: *A contingency view of Porter's „generic strategy“*. V *Academy of Management review*, 1998, Vol. 13, Nr. 3, s. 390-400. ISSN 0363-7425.
- Keřkovský - Vykypěl 2002: Keřkovský, M., Vykypěl, O.: *Strategické řízení*. Praha: C.H.Beck, 2002. ISBN 80-7179-453-8.
- Porter 2008: Porter, M.E.: *The five competitive forces*. V *Harvard business review*, Harvard Graduate School of Business Administration, Cambridge, Boston, Mass. Januar 2008/1, s. 79. ISSN 0017-8012.
- Porter 2014: Porter, M.E.: *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York, Frankfurt. Campus, 2014. ISBN 978-3-593-50048-5
- Schumpeter 1947: Schumpeter, J. A., *Capitalism, Socialism and Democracy*. Harper & Brothers Publishers, New York and London 1947.
- Sedláčková 2006: Sedláčková, H., Buchta, K.: *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

Interview

- 30.06.2014 B. Trutmann, CFO Belimo, v Hinwilu
 20.03.2015 B. Trutmann, CFO Belimo, v Hinwilu

Internetové stránky

www.unisg.ch

Homepage University St. Gallen

www.belimo.ch

Homepage Belimo Holding AG

http://www.belimo.com/pdf/ar/2013/belimo_gb13_de_q8y3m1.pdf

Belimo Výroční uzávěrka 2013

Příloha A

Zásady strategického řízení dle TOC

1. Čím větší koncentrace, tím větší síla působí na účinný bod.
2. Nestačí něco znát. Musí se to i dělat.
3. Koncentruj se na vlastní sílu.
4. Hledej cestu do niky a ne tam, kde se nachází všichni.
5. Hledej problémové místo, a hledej pro ně prioritně řešení.
6. Čím více se jedním problémem zabýváš, tím více pronikneš do hloubky jeho souvislostí.
7. Když někdo jiný umí řešit nějakou úlohu stejně dobře nebo lépe, než ty sám, nechej ho to dělat. Tak získáš čas pro svoji hlavní úlohu.
8. Nabízej zákazníkům vždy větší užitek, než tvoji konkurenti.
9. Při řízení se důsledně zaměřuj na svou cílovou skupinu.
10. Zisk není cíl, zisk je výsledek.
11. Při určení ceny produktu se orientuj dle opakovaných kalkulací.
12. Zaměř se nejprve na úzkou cílovou skupinu zákazníků.
13. Když někdo proti tobě postupuje celou jeho mocí, nech ho. Nic nezřídíš.
14. Investuj do imateriálních hodnot. Tyto nepodléhají daním.
15. Když chceš mít úspěch s novým produktem, musí pro zákazníka vždy představovat přidanou hodnotu.
16. Nemusíš být vždy perfektní, jen lepší, než tvoji spolusoutěžitelé.
17. Vystříhej se konfrontace, hledej kooperaci.
18. Když potenciální zákazník tvůj produkt nekupuje, rozšiř námahu prodeje na celý řetězec odbytu, až ke konečnému spotřebiteli (pull-efekt).
19. Rozlišuj mezi cíli a očekáváním.
20. Pro příjemce neplatí, co říkáš, ale co on slyší.
21. Zaměř se na úspěch, ne na zisk.
22. Investuj do materiálních hodnot jen tehdy, pakliže je to pro obchod nevyhnutelné.
23. Diverzifikuj do hloubky, ne do šířky.

Příloha B

Vybrané finanční ukazatele 2013 a milníky

Růst obrátu	6.40%
Operativní zisk (EBIT) v milionech CHF	81.3 (17.2 % obrátu)
Čistý zisk v milionech CHF	62.2 (13.2% obrátu)
Stupeň samofinancování	77.70%
Rentabilita investovaného kapitálu	29.70%
Počet vyexpedovaných náhonů v milionech kusů	5.3
Inovační síla: náklady na vývoj a výzkum v % z obrátu	6.5
Mezinárodní vyznamenání: 2014 AHR Expo Innovation Award v kategorii automatizace budov	
Sociální zodpovědnost: přístup na principy United Nations Global Compact	

Zdroj: Výroční zpráva Belimo 2013

- 1975
Založení BELIMO a.s. Vynález nasazení řízení klapek nasazením na hlavní osu ovládání.
- 1981
Úspěch na venek, ve vnitřním pohledu problémy v následku enormního růstu.
- 1986
Prodej miliontého náhonu. Zavedení písemných organizačních pokynů.
- 1988
Založení dceřiné společnosti v USA.
- 1994
Akcionáři rozhodli o kotaci akcií na burze z důvodu zachování samostatnosti firmy.
- 1997
Dodávka 10 miliontého náhonu. Rozhodnutí ohledně produkce ventilů pro řízení průtoku vody.
- 2001
Reorganizace podnikové struktury. Odbyt je rozdělen do dvou divizí: Evropa a Asie.
- 2011
Dodávka 50 miliontého produktu (náhony a ventily kumulovaně).
- 2013
Celosvětové vyznamenání za nejnovativnější produkt v kategorii automatizace budov za Belimo Energy Valve, která monitorují průtok energie.