

# T02 PODNIK JAKO STŘET ZÁJMŮ STAKEHOLDERŮ

Ladislav Blažek

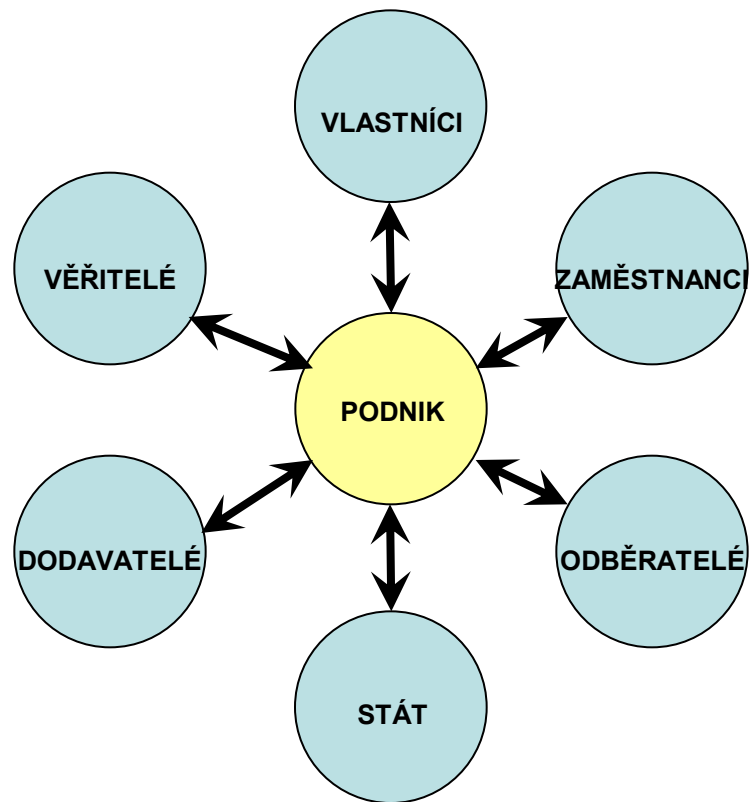
## **Shareholderské pojetí**

*Podnik je organizace, která má vytvářet hodnotu pro vlastníky.*

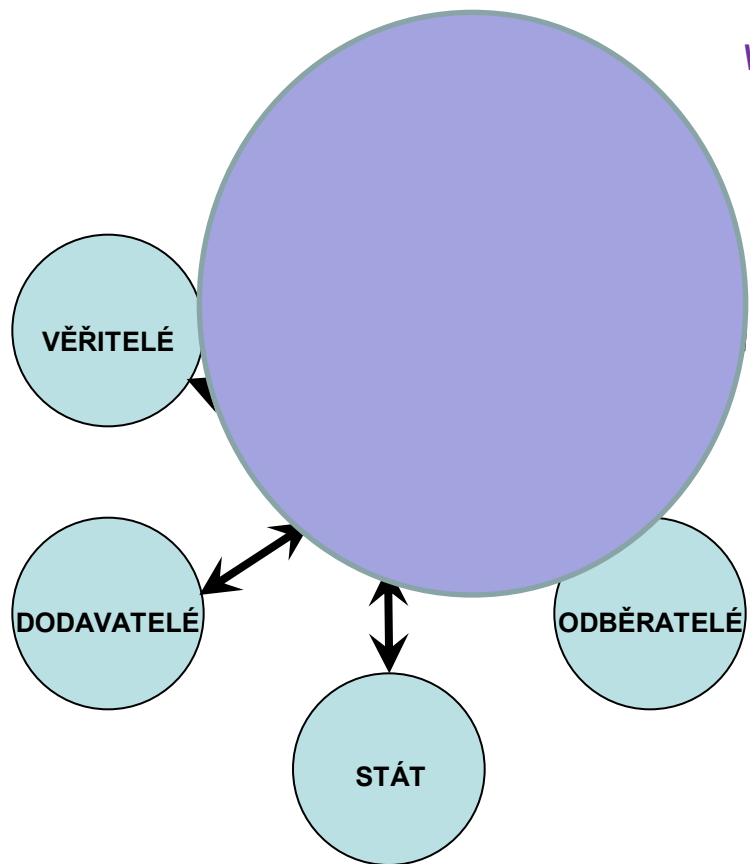
## **Stakeholderské pojetí**

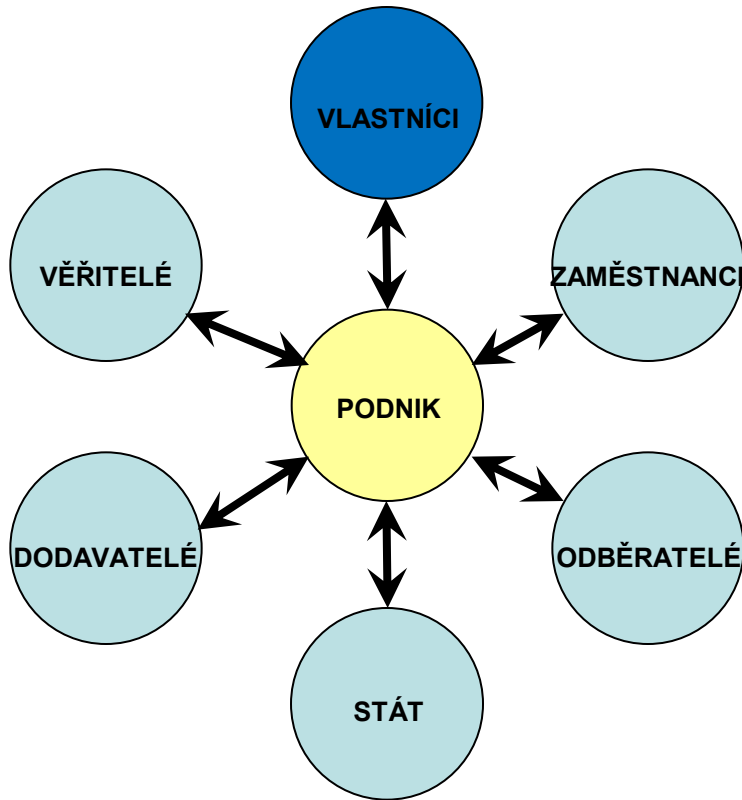
*Podnik je střetem zájmů stakeholderů – účastníků podnikání. Úloha podnikání není pouze ve vytváření hodnoty pro vlastníky, ale spočívá v odpovědnosti za všechny stakeholdery.*

*Podnik je organizace, která má vytvářet hodnotu pro stakeholdery.*



*vnitřní stakeholderi*

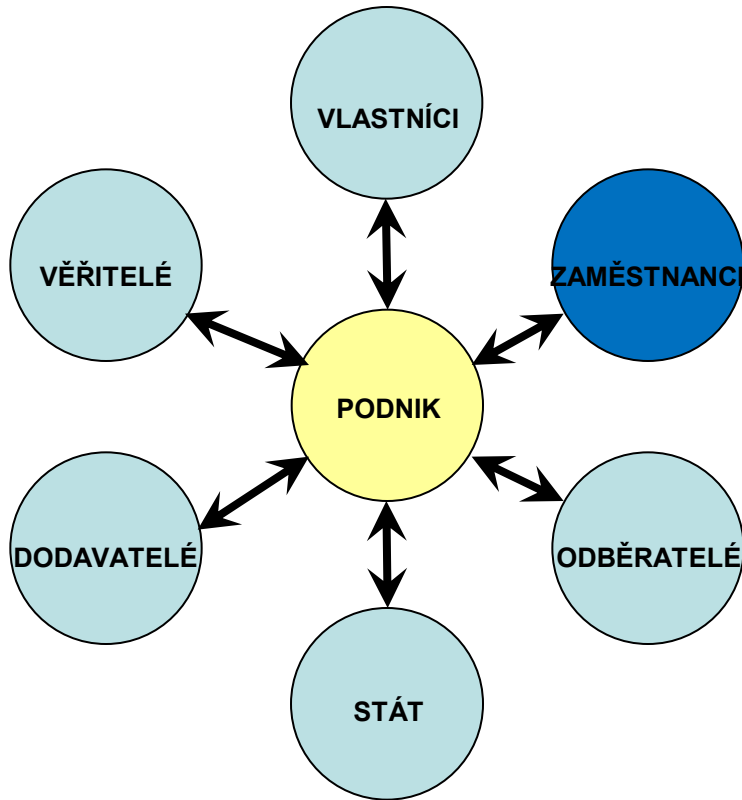




*Vklad:* Hmotný, nehmotný a finanční kapitál.

*Očekávání:* Maximalizace zúročení vloženého kapitálu.

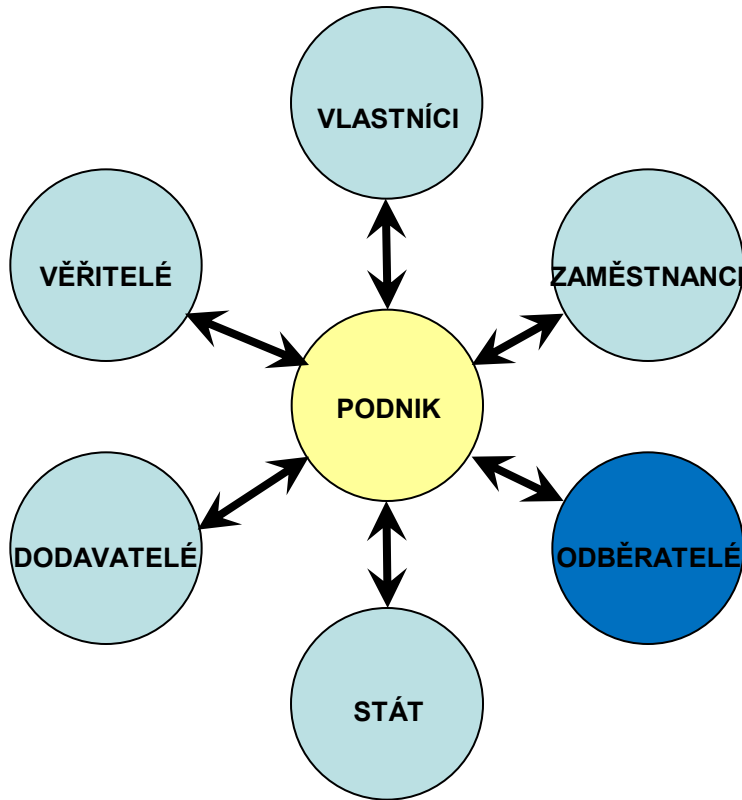
*Moc:* Moc vlastníků vyplývá z jejich vlastnického podílu na kapitálu. Tuto moc uplatňují buď v tzv. systému „voting“, nebo „exit“.



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

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

**Moc:** *Vyplývá ze schopnosti pracovat a tuto práci odmítnout*  
-individuálně,  
-kolektivně

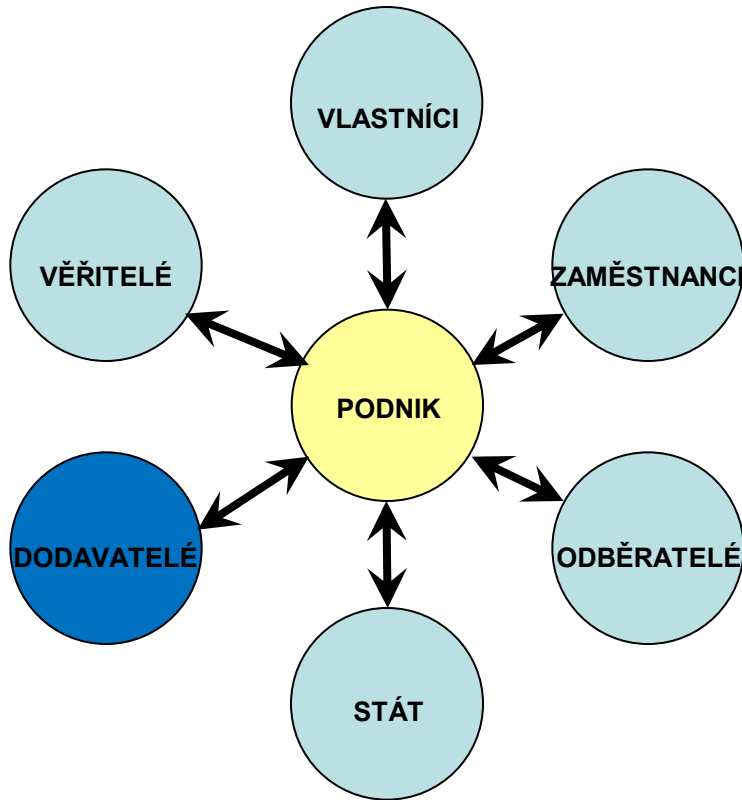


**Vklad:** Finanční prostředky co by úhrada za poskytnuté výrobky a služby.

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

**Moc:** Ve vztahu podnik – odběratelé je převaha moci obvykle na straně odběratelů.

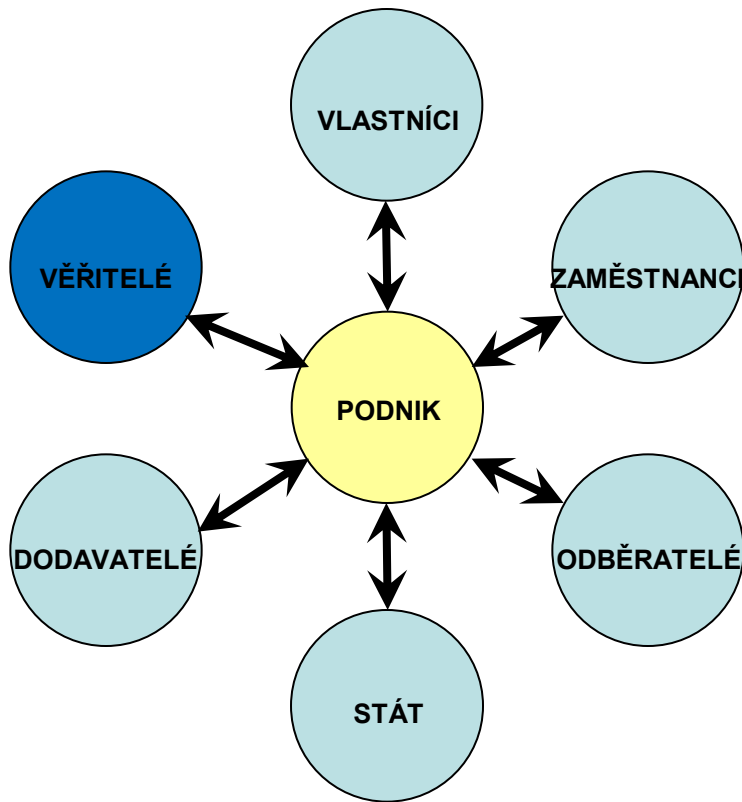
To souvisí s obecně převládajícím převisem nabídky nad poptávkou



**Vklad:** Poskytnuté výrobky a služby.

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

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

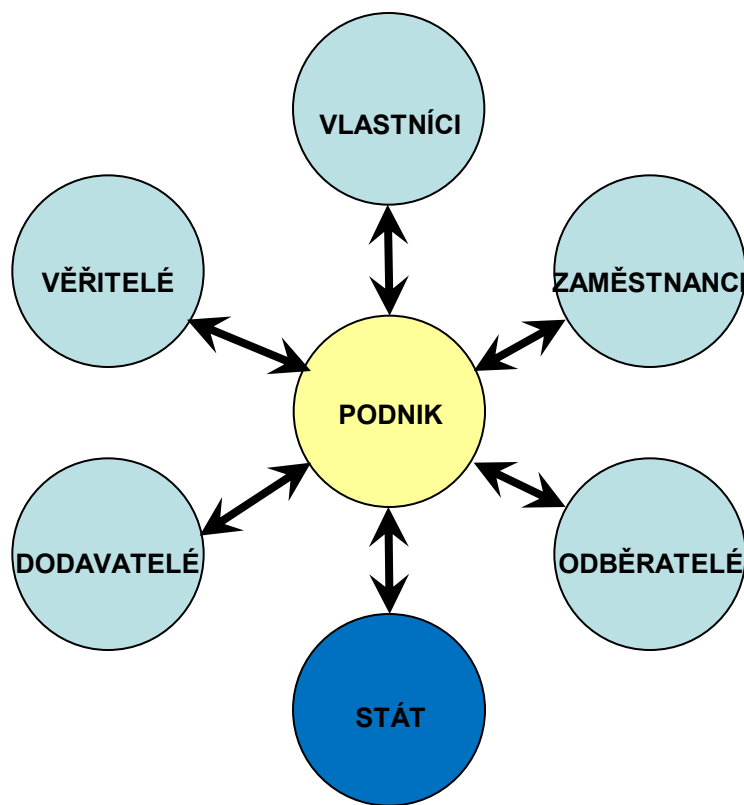


*Vklad:* Zapůjčené finanční prostředky.

*Očekávání:* Maximalizace zúročení úvěrů a jistoty jejich návratnosti.

*Moc:* Možnost odmítnout poskytnutí úvěru



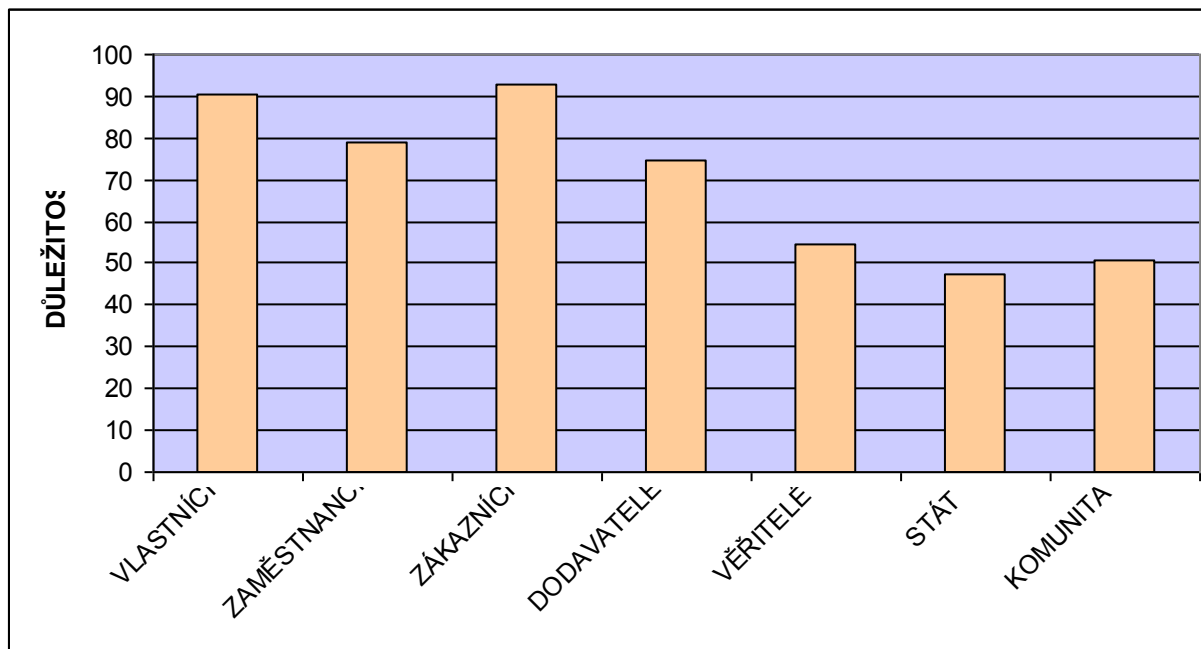


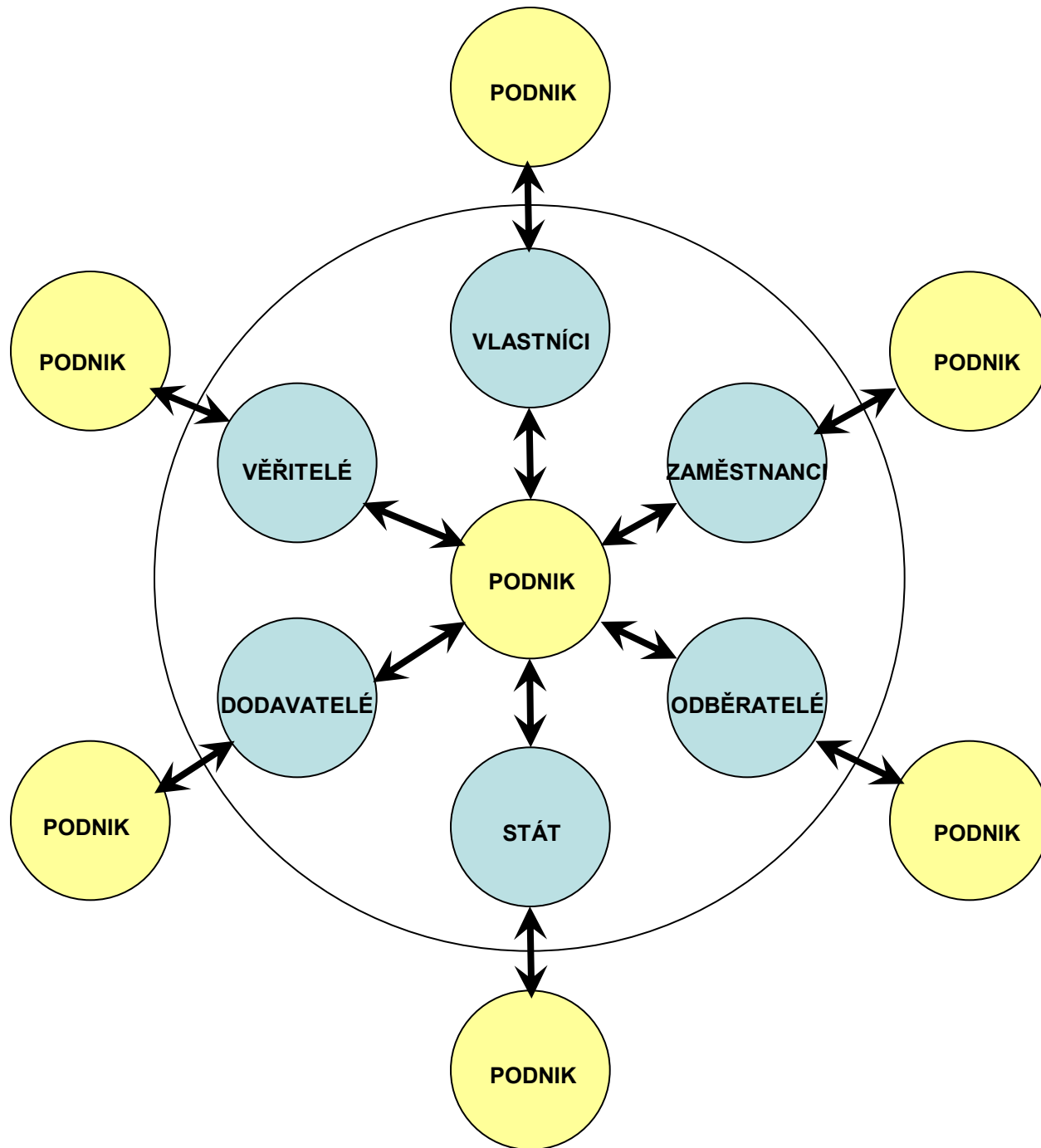
**Vklad:** Veřejné statky, právo, infrastruktura, různé formy podpory.

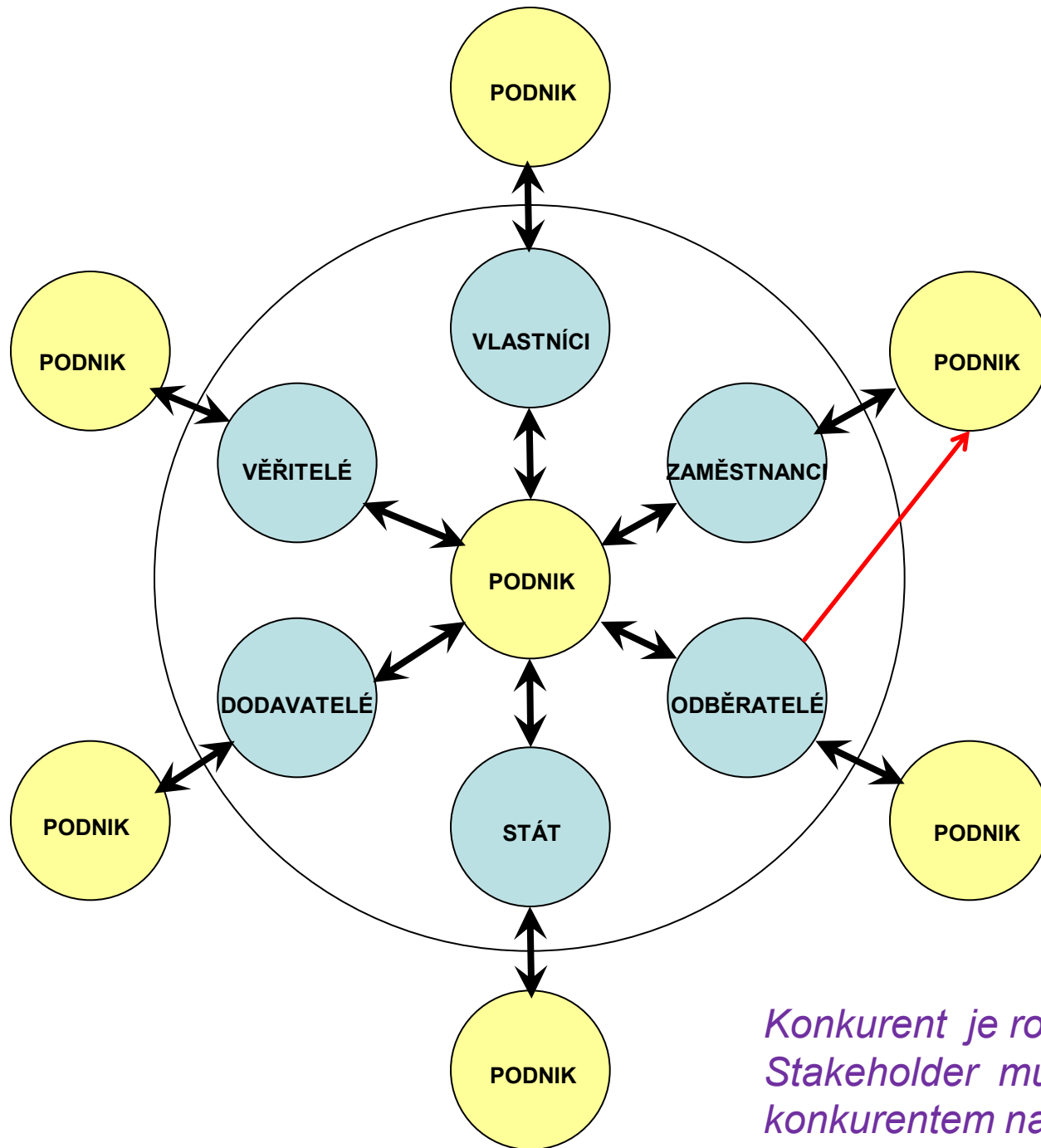
**Očekávání:** Řádné odvádění daní a plnění dalších povinností daných právními předpisy, zajišťování zaměstnanosti, pomoc při rozvoji infrastruktury, sponzorování veřejně prospěšné činnosti a pod.

**Moc:** Moc daných orgánů, ať na úrovni obce, regionu či centra, vyplývá jednoznačně z jejich pravomoci vydávat právní předpisy a ze schopnosti přinutit podnik k jejich respektování.

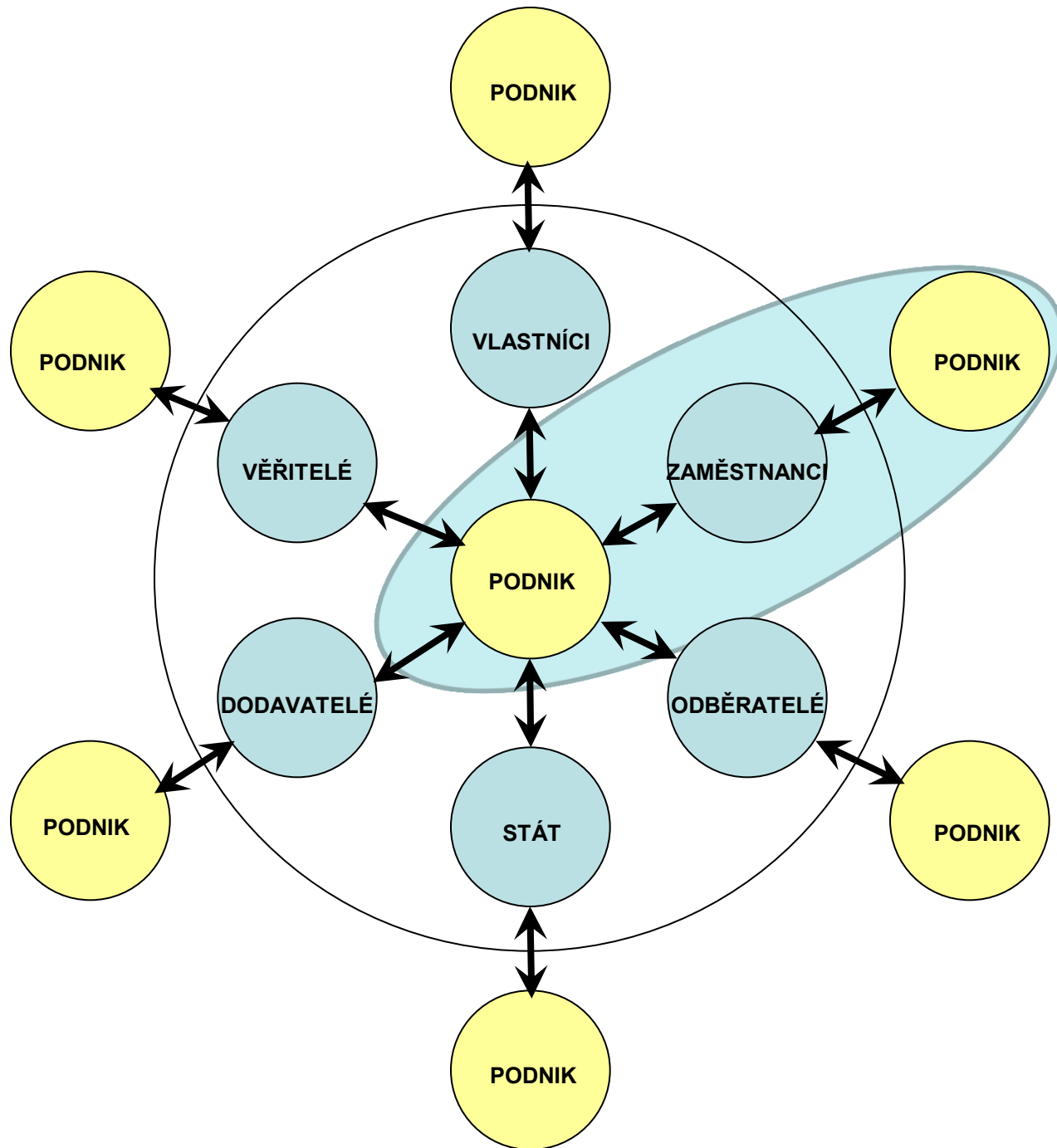
## Důležitost stakeholderů

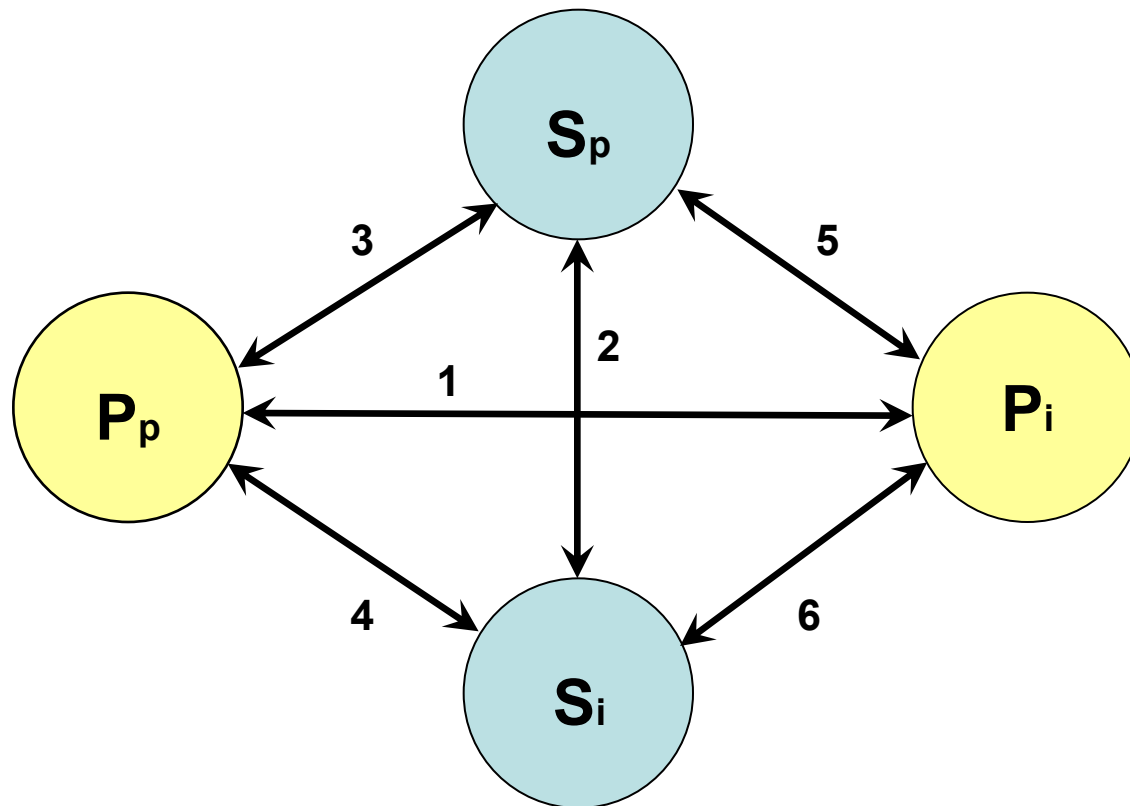






*Konkurent je role.  
Stakeholder může být  
konkurentem na jiném trhu*





$P_p$

předmětný podnik

$S_p$

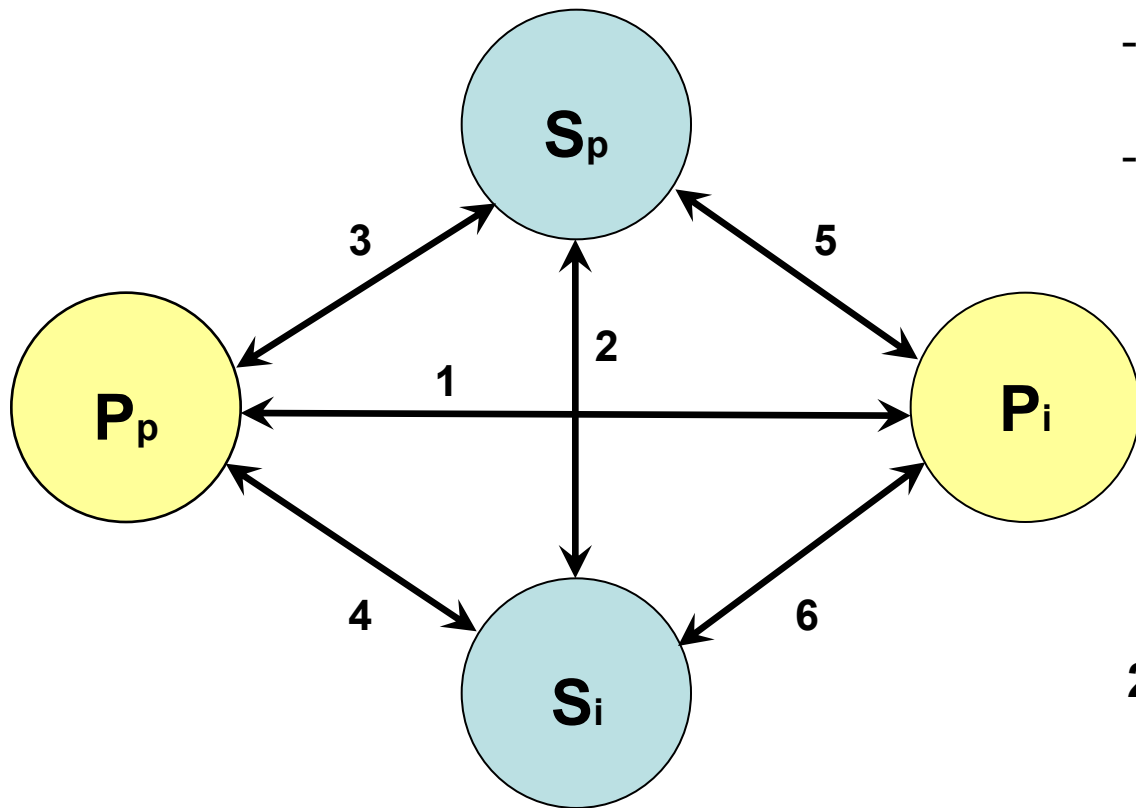
stakeholder předmětného podniku

$P_i$

jiný podnik (jiné podniky) působící na předmětném trhu

$S_i$

stakeholder jiného podniku



**P<sub>p</sub>**      předmětný podnik  
**S<sub>p</sub>**      stakeholder předmětného podniku  
**P<sub>i</sub>**      jiný podnik (jiné podniky) působící na trhu  
**S<sub>i</sub>**      stakeholder jiného podniku

## 1. Konkurenční chování P - P

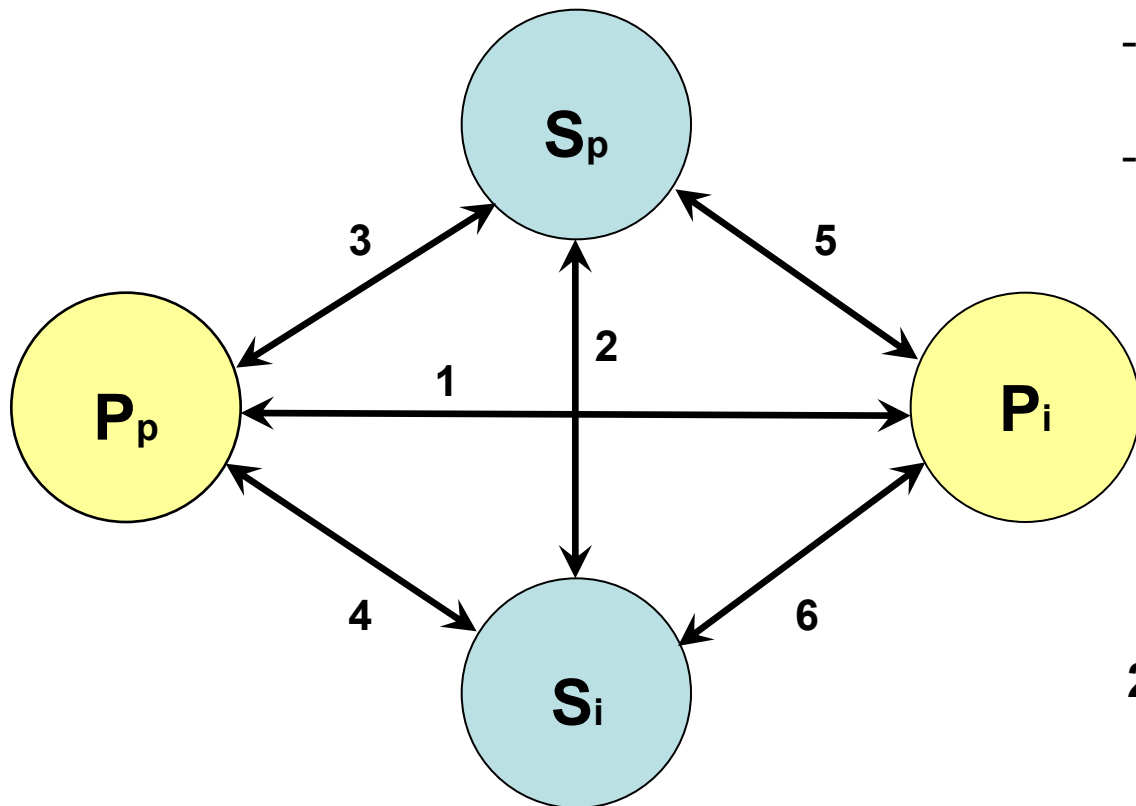
Strategie podniku

- defenzivní  
    obrana vztahů ke svým S
- ofenzivní  
    změna vztahů k S

## 2. Konkurenční chování S – S

Strategie stakeholdera

- defenzivní  
    obrana vztahu ke svému P
- ofenzivní  
    změna vztahů k P



**P<sub>p</sub>**      předmětný podnik  
**S<sub>p</sub>**      stakeholder předmětného podniku  
**P<sub>i</sub>**      jiný podnik (jiné podniky) působící na trhu  
**S<sub>i</sub>**      stakeholder jiného podniku

## 1. Konkurenční chování P - P

Strategie podniku

- defenzivní  
    obrana vztahů ke svým S
- ofenzivní  
    změna vztahů k S

*podniky si konkurují „přes“ stakeholdery*

## 2. Konkurenční chování S – S

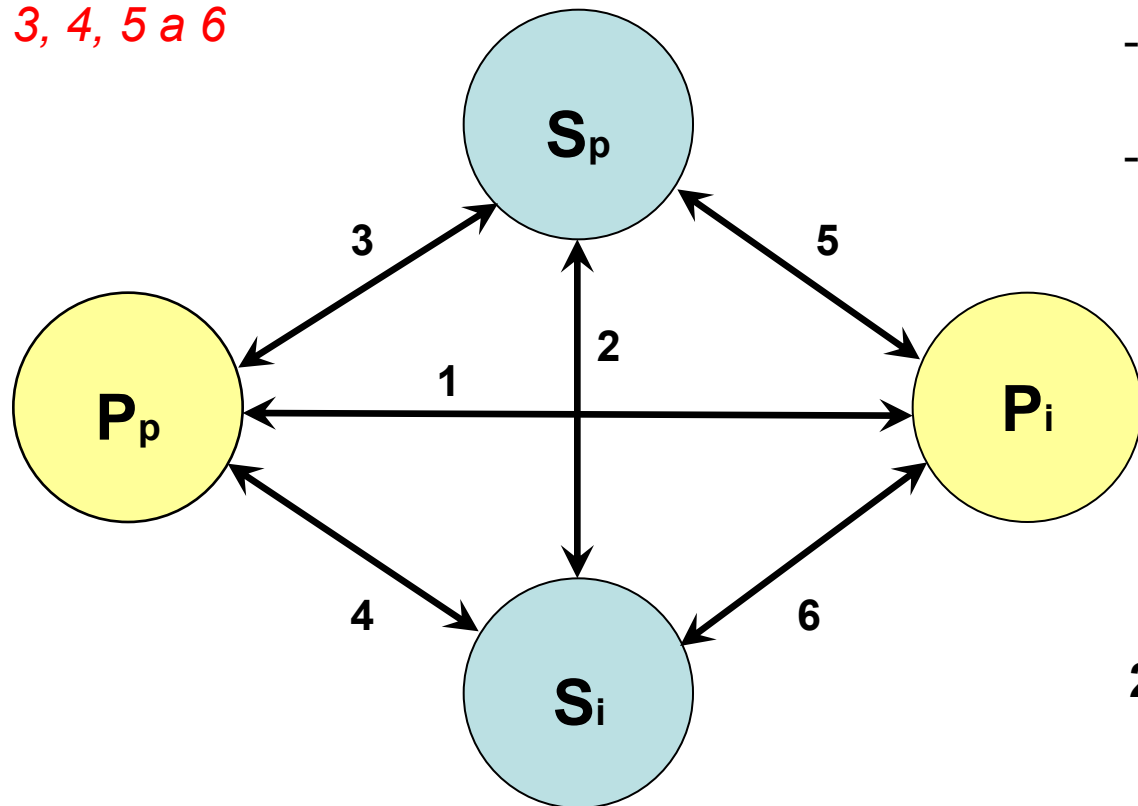
Strategie stakeholdera

- defenzivní  
    obrana vztahu ke svému P
- ofenzivní  
    změna vztahů k P

*stakeholderi si konkurují „přes“ podniky*



**Jde o směnu hodnot.**  
**Ta probíhá ve vztazích**  
**3, 4, 5 a 6**



**P<sub>p</sub>**      předmětný podnik  
**S<sub>p</sub>**      stakeholder předmětného podniku  
**P<sub>i</sub>**      jiný podnik (jiné podniky) působící na trhu  
**S<sub>i</sub>**      stakeholder jiného podniku

## 1. Konkurenční chování P - P

Strategie podniku

- defenzivní  
    obrana vztahů ke svým S
- ofenzivní  
    změna vztahů k S

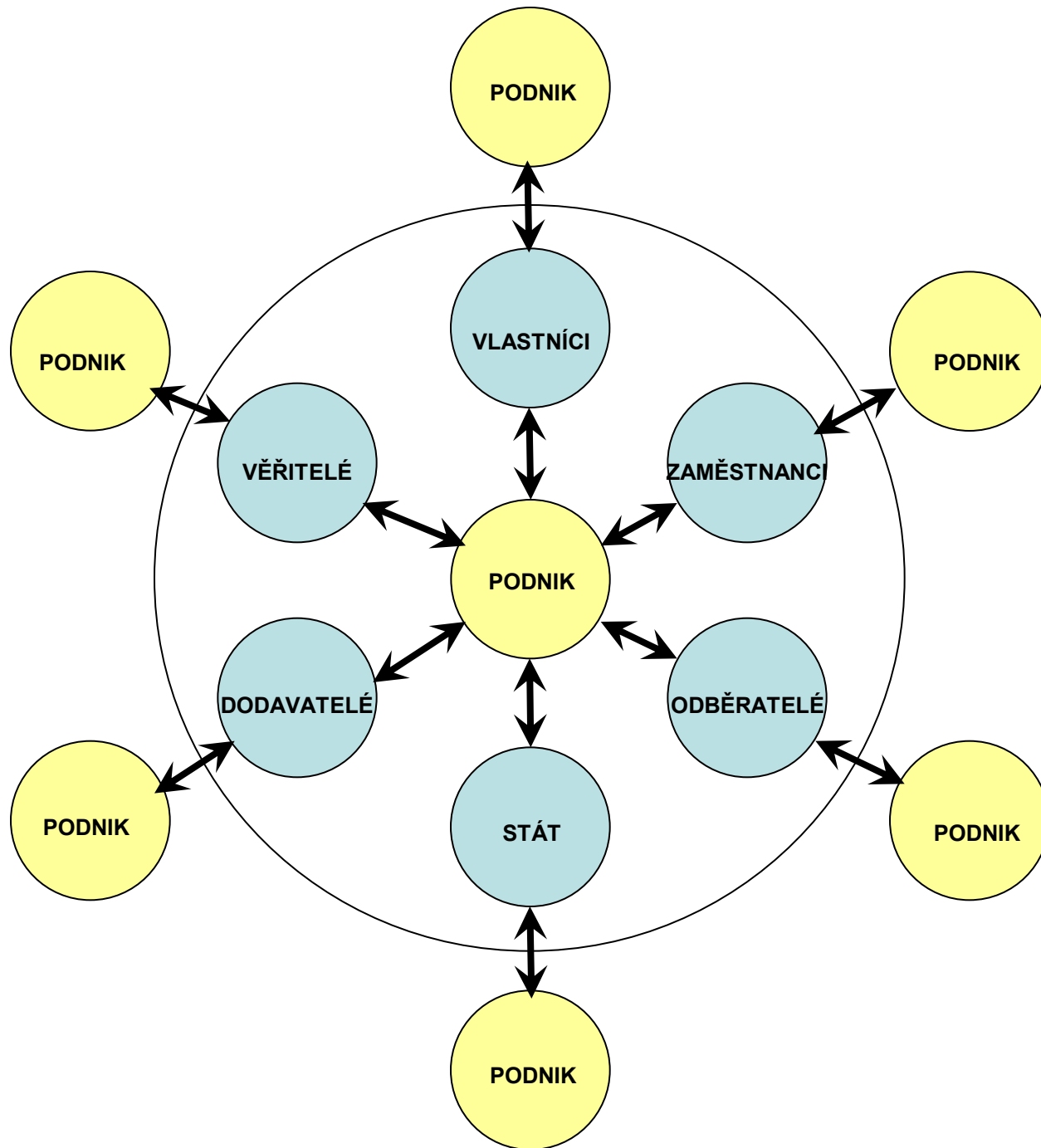
*Podniky si konkurují „přes“  
stakeholdery*

## 2. Konkurenční chování S – S

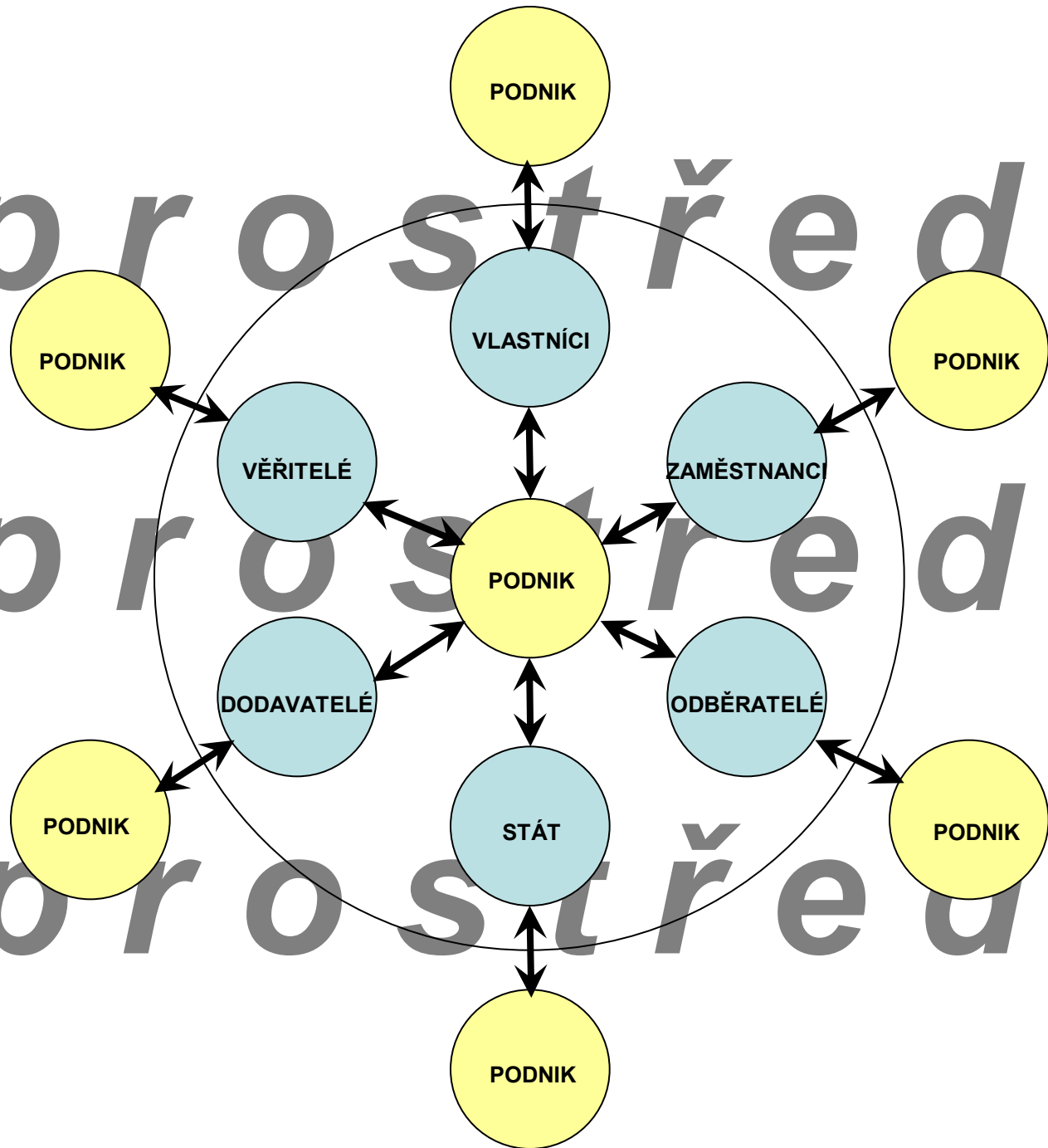
Strategie stakeholdera

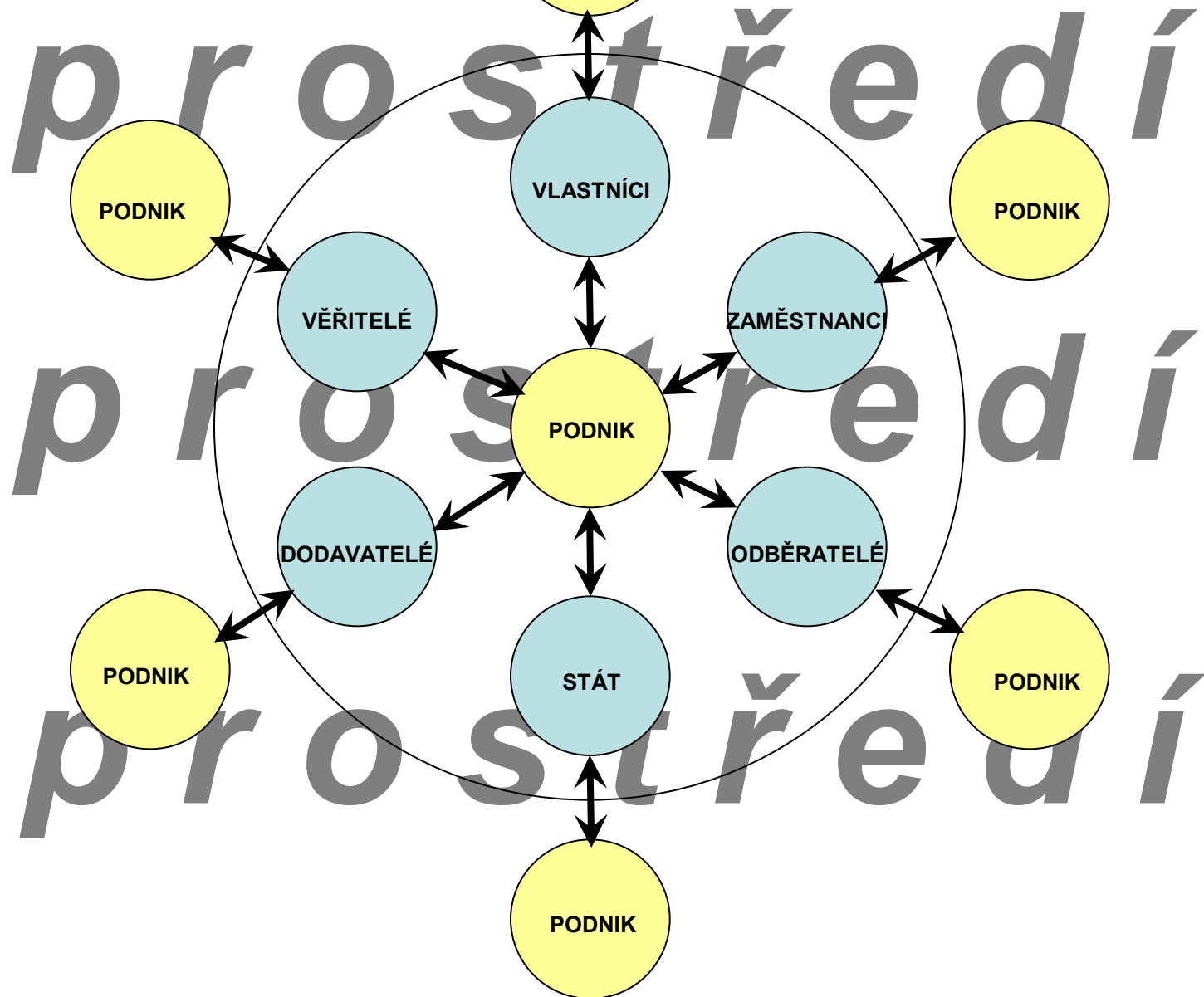
- defenzivní  
    obrana vztahu ke svému P
- ofenzivní  
    změna vztahů k P

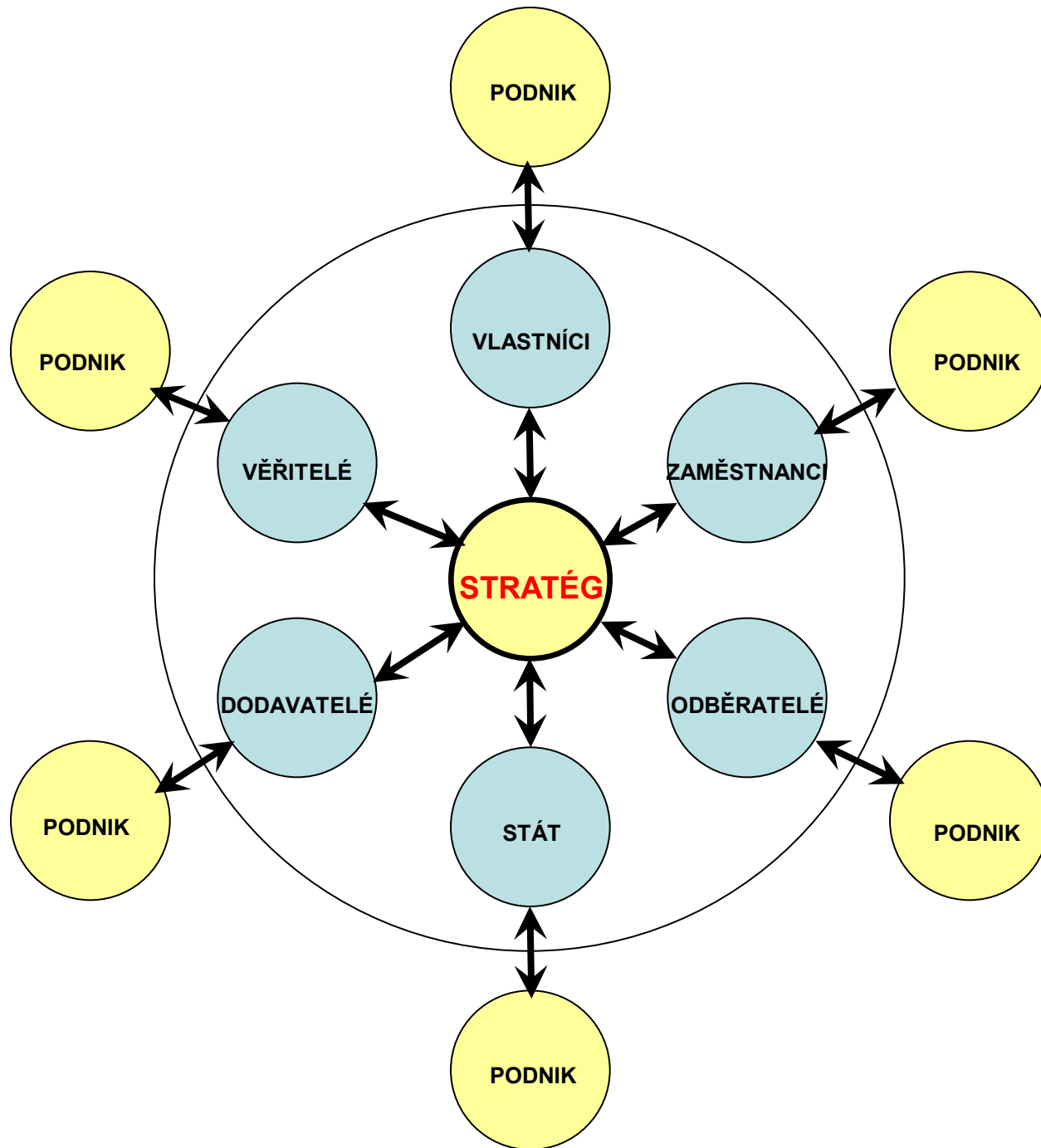
*Stakeholdeři si konkurují  
„přes“ podniky*



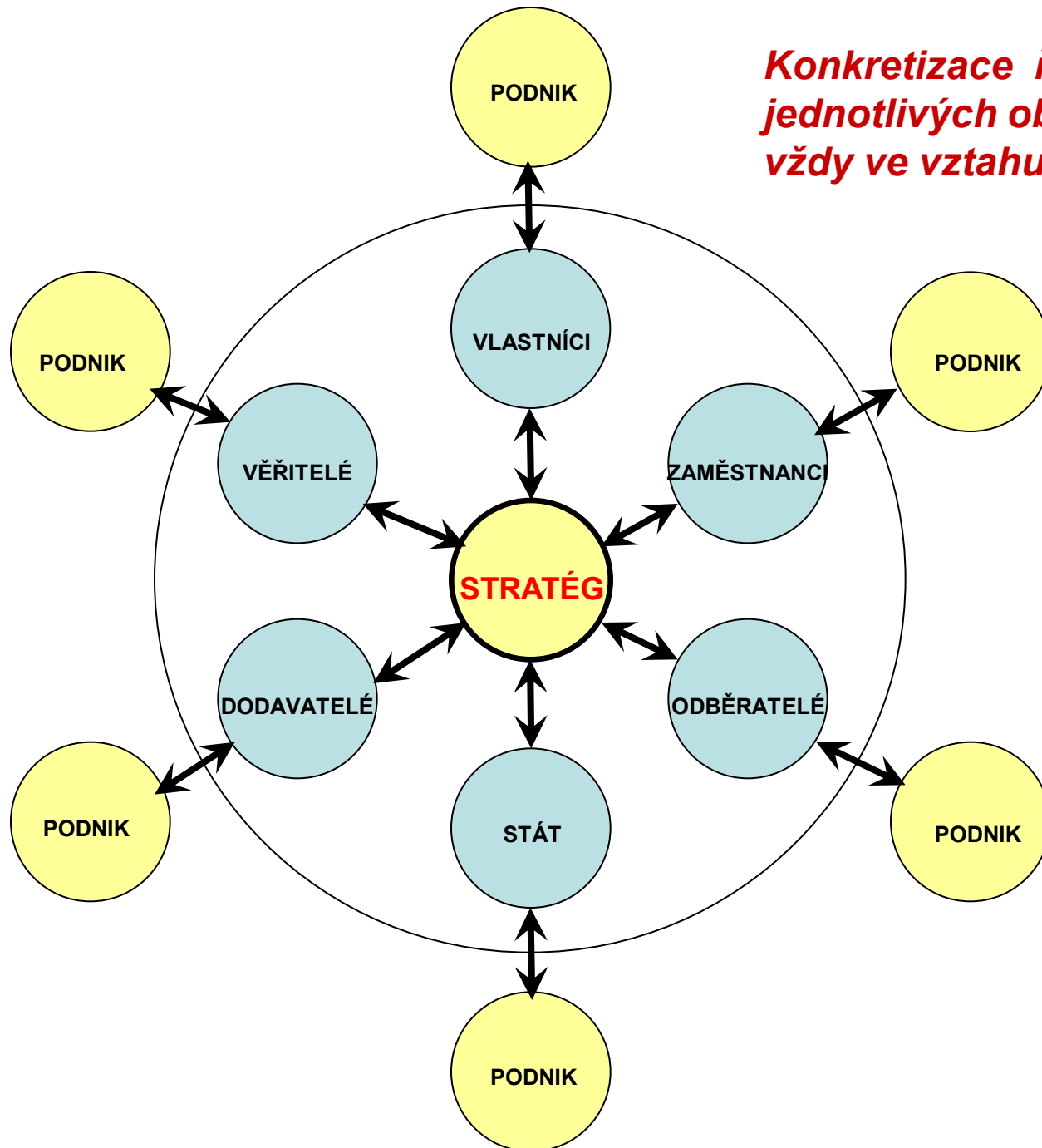
prostředí  
prostředí  
prostředí



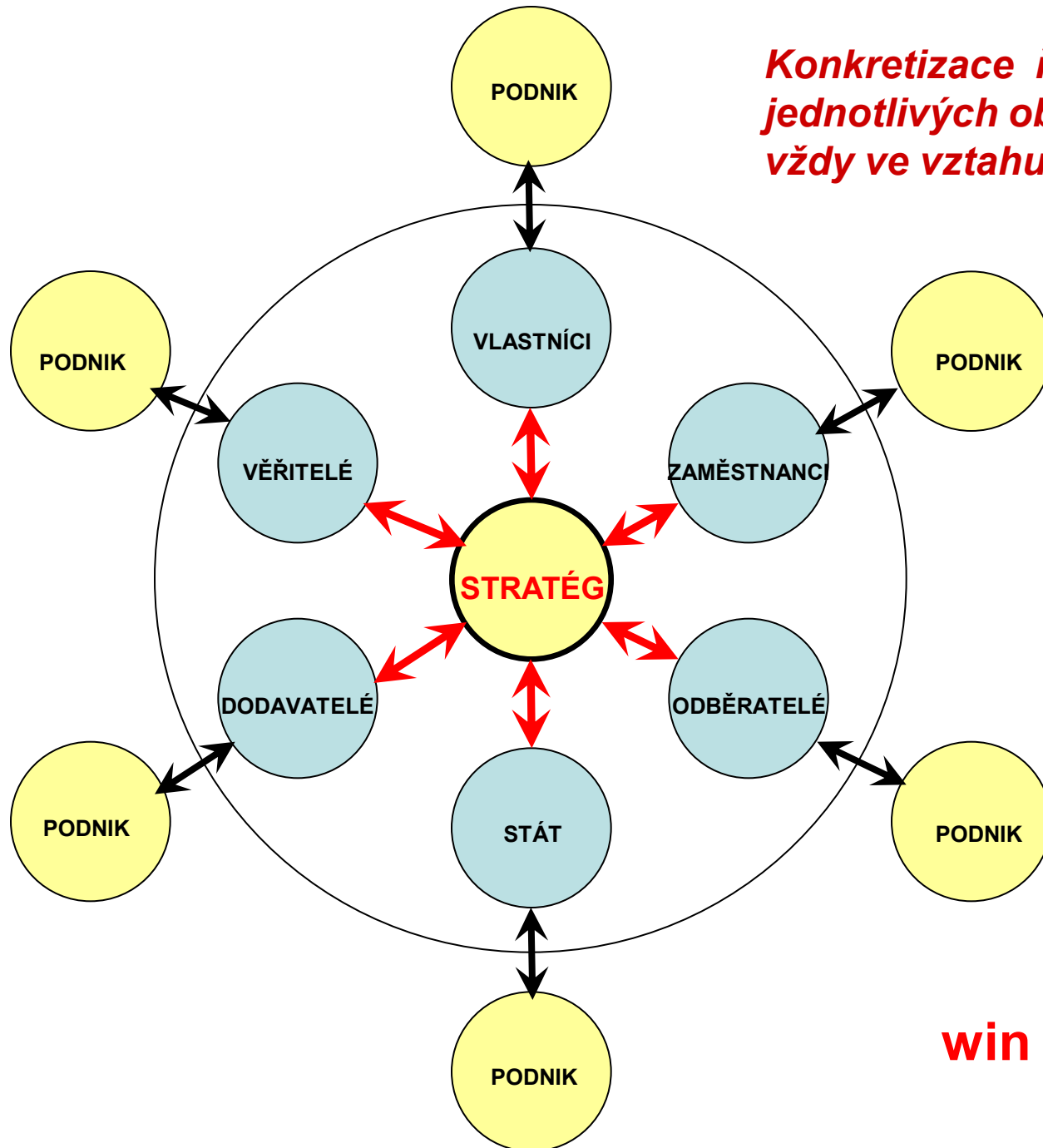




***Konkretizace řešení v jednotlivých oblastech vždy ve vztahu k celku***



**Konkretizace řešení v jednotlivých oblastech vždy ve vztahu k celku**



**win – win**