

**MASARYKOVA UNIVERZITA V BRNĚ  
EKONOMICKO – SPRÁVNÍ FAKULTA**

# **VÝVOJOVÉ TENDENCE PODNIKŮ I.**

**Závěrečná zpráva výzkumného úkolu**

**Ladislav Blažek  
Rostislav Čada  
Roman Golec  
Eva Kubátová  
Ladislav Šiška**

**Brno, říjen 2004**

## ÚVODEM – L. BLAŽEK

### ČÁST PRVNÍ

#### *Rozšíření finančně-účetních nástrojů měření výkonnosti podniku o nástroje vztahující se k vlivu stakeholderů*

R. Golec, L. Šiška

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 1.  | Úvod .....  | 7  |
| 2.  | Stakeholderská teorie.....  | 9  |
| 2.1 | Vymezení stakeholdera .....   | 9  |
| 2.2 | Klasifikace stakeholderských přístupů.....                            | 10 |
| 2.3 | Empirické testy platnosti stakeholderské teorie .....                 | 11 |
| 2.4 | Shrnutí stakeholderské teorie .....                                   | 14 |
| 3.  | Stakeholder management.....   | 14 |
| 3.1 | Vymezení stakeholder managementu.....                                 | 15 |
| 3.2 | Stakeholder management v praxi firem (Cummins, Motorola, Shell) ..... | 15 |
| 3.3 | Shrnutí stakeholder managementu .....                                 | 17 |
| 4.  | Měření a řízení výkonnosti podniku .....                              | 18 |
| 4.1 | Koncept EVA a CVA .....   | 19 |
| 4.2 | Performance measurement („PM“) .....                                  | 21 |
| 4.3 | Měření vycházející z TQM .....  | 27 |
| 4.4 | Shrnutí k modelům měření výkonnosti podniku .....                     | 28 |
| 5.  | PM v praxi českých firem.....   | 28 |
| 5.1 | PM v praxi sklářských a keramických firem se sídlem v ČR .....        | 28 |
| 5.2 | Záměr výzkumu „PM v českém stavebnictví“ .....                        | 29 |
| 5.3 | Shrnutí .....   | 31 |
| 6.  | Závěr.....  | 31 |
|     | Použitá literatura.....   | 32 |
|     | PŘÍLOHY.....  | 34 |

### ČÁST DRUHÁ

#### *Etické konsekvence stakeholderského pojetí podniku*

L. Blažek

|    |   |    |
|----|---|----|
| 1. | Manažerská etika a společenská odpovědnost podniků.....   | 37 |
| 2. | Institucionalizace společenské odpovědnosti podniků ..... | 43 |
| 3. | Teoretický exkurz.....                                    | 46 |
| 4. | Etika v manažerské praxi.....                             | 52 |
|    | Použitá literatura.....                                   | 57 |

### ČÁST TŘETÍ

#### *Outsourcing z pohledu stakeholderského pojetí*

E. Kubátová

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 1.  | Úvodní slovo.....   | 58 |
| 2.  | Pojem sítě .....  | 58 |
| 3.  | Základní dimenze zkoumání sítě .....                              | 59 |
| 4.  | Oblasti výzkumu sítě .....  | 61 |
| 5.  | Struktura sítě .....  | 62 |
| 5.1 | ION (Interorganizational Networks) box a mezipodnikové sítě ..... | 62 |
| 5.2 | Centralita v rámci sítě podniků .....                             | 63 |
| 5.3 | Konfigurace vazeb ve firemní sítě .....                           | 65 |
| 5.4 | Profil partnerů .....   | 66 |
| 6.  | Teorie vysvětlující existenci vztahů kooperace resp. sítě.....    | 67 |
| 6.1 | Organizační sítě v kontextu sociálních sítí.....                  | 67 |
| 6.2 | Teorie zdrojové závislosti (Resource dependence theory).....      | 68 |

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 6.3 | Teorie transakčních nákladů.....                                     | 70 |
| 6.4 | Teorie strategického managementu (Strategic management theory) ..... | 73 |
| 6.5 | Teorie sítí.....   | 73 |
| 7.  | Pojem a proces outsourcingu .....                                    | 74 |
| 7.1 | Důvody outsourcingu .....  | 75 |
| 7.2 | Analýza oblastí outsourcingu .....                                   | 76 |
| 7.3 | Hranice podniku .....  | 79 |
| 8.  | Závěrem : Síťová organizační struktura a outsourcing.....            | 81 |
|     | Použitá literatura.....  | 82 |

**ČÁST ČTVRTÁ**  
*Analýza forem a efektivnosti sdružování podniků*  
R. Čada

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 1.  | Akvizice.....   | 85 |
| 1.1 | Hlavní typy akvizic .....                                 | 85 |
| 1.2 | Hospodářský přínos akvizic .....                          | 85 |
| 1.3 | Klíč k úspěšné akvizici.....                              | 86 |
| 1.4 | Vyhlídky na dlouhodobý úspěch aliance .....               | 87 |
| 2.  | Vývoj akvizic v České republice v letech 2000-2003 .....  | 87 |
| 2.1 | Rok 2000 .....  | 87 |
|     | <i>Graf 3</i> .....                                       | 89 |
| 2.2 | Rok 2001 .....  | 90 |
| 2.3 | Rok 2002 .....  | 91 |
| 2.4 | Rok 2003 .....  | 93 |
| 3.  | Dílčí souhrn vývoje akvizic v ČR v období 2000-2003 ..... | 95 |
|     | Použitá literatura.....                                   | 97 |

**ČÁST PÁTÁ**  
*Rešerše*  
L. Šiška

|    |  |     |
|----|--|-----|
| 1. | <b>ATKINSON, A. A., WATERHOUSE, J. H., WELLS, R. B. A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement.</b> Sloan Management Review. Spring 1997, roč. 38, č. 3, str. 25-37. ISSN 0019-848X.....  | 98  |
| 2. | <b>DONALDSON, T., PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications.</b> <i>Academy of Management. The Academy of Management Review.</i> Briarcliff Manor, leden 1995, roč. 20, č. 1, str. 65-91. ISSN 3637425..... | 100 |
| 3. | <b>FREEMAN, R.E., REED, D.L. Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance.</b> <i>California Management Review.</i> 1983, č. 3, str. 88-106.....   | 104 |
| 4. | <b>HARRISSON, J. S., FREEMAN, R.E. Stakeholders, social responsibility, and performance: Empirical evidence and theoretical perspectives.</b> <i>Academy of Management Journal.</i> Mississippi State : říjen 1999, roč. 42, č. 5, str. 479-485. ISSN 14273..... | 106 |
| 5. | <b>KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku.</b> Praha: Management Press 2000. ISBN 80-7261-032-5.....  | 109 |
| 6. | <b>MLČOCH, L. Institucionální ekonomie.</b> Praha : Karolinum 1996. ISBN 80-7184-270-2. ....   | 111 |
| 7. | <b>POST, J. E., PRESTON, L. E., SACHS, S. Managing the Extended Enterprise: THE NEW STAKEHOLDER VIEW.</b> <i>California Management Review.</i> 2002, roč. 45. č. 1, str. 6-28. ISSN 0008-1256.....   | 117 |
| 8. | <b>STRACK, R., VILLIS, U. RAVE™: Integrated Value Management for Customer, Human, Supplier and Invested Capital.</b> <i>European Management Journal.</i> 2002, vol. 20, No. 2, s. 147-158.   |     |

## Úvodem

*Ladislav Blažek*

---

Vývojové trendy směřují k zásadním změnám ve významnosti faktorů ovlivňujících efektivnost a hodnotu podniků. S tím souvisí i změny v nazírání na podnik.

Ještě v polovině dvacátého století platilo, že hodnota podniku je dána především prací zvěcnělou - hmotným, finančním a nehmotným majetkem. Tedy zejména hodnotou strojů, zařízení, budov a dalších technických prostředků, hodnotou peněz, resp. cenných papírů a hodnotou informací v podobě např. software, know how, licencí, patentů, dále též obchodní značky, resp. loga, průmyslových vzorů apod. Všechny tyto hodnoty je možno získat, zpravidla cestou směny a vlastnit. Takové situaci odpovídá tradiční pojetí podniku - pojetí **shareholderské**, které vnímá podnik jako věc vlastníků. Ti ve smyslu právní teorie mají právo užívat předmět svého vlastnictví, čili hospodařit s ním (usus), užívat plodů tohoto vlastnictví (usus fructus) a měnit formu tohoto vlastnictví, čili obchodovat s ním (abusus). Toto vlastnictví je kapitálem v tradičním slova smyslu.

Proporce mezi významem zmíněných reprezentantů zvěcnělé práce - hmotným, finančním a nehmotným majetkem se však mění. Charakteristickým rysem nastupující postindustriální společnosti a její nové ekonomiky je snižování významu kapitálu v podobě finančních a hmotných aktiv. To, co v ekonomice industriální společnosti tradičně tvořilo podstatnou část kapitálu podniku a bylo ve víceméně objektivně oceněné podobě vykazováno v účetní rozvaze, začíná ustupovat do pozadí. Naopak na stále větším významu nabývají nehmotná aktiva – know how, patenty, licence a obchodní značka – obtížně uchopitelné a obtížně ocenitelné, nicméně stále výrazněji se prosazující faktory úspěšnosti podniků.

V současné době má mnohé z toho, co může být využito jako hmotná či nehmotná aktiva podniku charakter běžně dostupného zboží. I finanční prostředky jsou obvykle relativně snadno dostupné, neboť řada investorů hledá, jak uplatnit svůj volný finanční kapitál. Finanční prostředky lze tedy zpravidla snadno směnit cestou koupi za hmotná aktiva - budovy, stroje, zařízení aj. Spolu s nimi je obvykle možno pořídit i potřebná nehmotná aktiva, a to cestou komplexních dodávek na klíč, kdy spolu s technickým zařízením je dodáno i veškeré know how pro jeho efektivní využití, popřípadě je poskytnuta potřebná licence. Dodavatelskou firmou je dále zabezpečeno zaškolení obsluhy, údržba i další technická pomoc při provozu zakoupeného zařízení. V rámci smluvních vztahů může podnik rovněž získat oprávnění označovat své výrobky obchodní značkou s vysokým goodwillem.

Práci zvěcnělou, ať už v podobě hmotných či nehmotných aktiv si podnikatel kupuje a ta se tak stává jeho kapitálem, jeho vlastnictvím. Je však zřejmé, že práce zvěcnělá, byť například v podobě špičkových strojů, resp. špičkového know how, či renomované obchodní značky, nepřináší užitek sama o sobě, ale pouze v případě, že její efektivní využívání je zajišťováno prací živou. A to nikoliv prací rutinní, která se postupně přesouvá z lidí stále více na výrobní a informační systémy, ale vysoce kvalifikovanou prací tvůrčí.

Platí totiž, že stroje a zařízení, které nejsou optimálně využívány, jsou neefektivní a pokud nejsou řádně udržovány a obnovovány, zastarávají. Rovněž tak zastarávají licence či know how, které zachycují poznání minulosti a nikoliv současnosti a jejich vlastnictví tudíž znamená pouze dočasnou výhodu. Obdobně možno nazírat na obchodní značky. Pokud nebude dobré jméno, jehož je obchodní značka reprezentantem, neustále potvrzováno či

rozvíjeno činností podniku a kvalitou jeho výrobků, začne v očích zákazníků i širší veřejnosti značka ztrácet svoji hodnotu a oprávnění ji používat bude podniku daným poskytovatelem s největší pravděpodobností odňato.

Je evidentní, že zásadní význam nabývá vysoce kvalifikovaná tvůrčí práce těch, kteří dokáží hmotný a nehmotný kapitál, tedy zvěčnělou práci oživit, energetizovat, efektivně využívat a obnovovat.

Hodnota podniku je tedy určována v podstatné míře prací živou, zejména její vysoce tvořivou složkou, která předmětem vlastnictví podnikatelů není a být nemůže. Jedním z autorů, který upozorňuje na skutečnost, že hodnotu podniku významně ovlivňuje to, co nepatří ani do hmotných ani nehmotných aktiv, je Handy<sup>1</sup>. Zmiňuje, že dle statistik za období 1981 až 1993 byla u bezmála čtyř set velkých amerických organizací cena zaplacená za nové akvizice v průměru 4,4krát vyšší než jejich účetní hodnota. Tento výrazný rozdíl nelze přičíst na vrub převisu poptávky nad nabídkou či nepřesných odhadů kupujících. Je vysvětlitelný existencí latentní složky hodnoty podniku která, navzdory své neuchopitelnosti tradičními metodami evidence, se stává složkou dominující. Jsou to znalosti lidí a jejich schopnost a ochota je využít ve prospěch podniku. Někteří autoři označují tento faktor jako **lidský kapitál**.

Ukazuje se však, že spolu s uvedeným faktorem nabývá na významu další dominantní faktor ovlivňující efektivnost a hodnotu podniku. Tím jsou mezilidské vztahy uvnitř podniku a zejména vztahy podniku vůči svému okolí - k zákazníkům, dodavatelům, státu apod. Pro označení tohoto faktoru nalzáme u některých autorů výraz **vztahový kapitál**.

Označení zmíněných faktorů pojmem kapitál může zastáncům tradičního nazírání na podnik znít poněkud neobvykle. Jde o zdůraznění skutečnosti, že vedle kapitálu v tradičním slova smyslu existuje další hodnota využitelná pro podnikání, která však není vlastněna podnikatelem. V případě lidského kapitálu je vlastníkem člověk, vstupující do podniku jako zaměstnanec a uplatňující svůj kapitál prostřednictvím své práce. Lidský kapitál se vytváří jak mimo podnik, cestou školního vzdělání, popřípadě praxí, tak i při uplatňování tohoto kapitálu v rámci práce v podniku. Dá se tedy říci, že lidský kapitál v podobě znalostí a schopnosti a ochoty pracovat, vzniká, byť částečně a specifickým způsobem, vně podniku a podobně jako tradiční formy kapitálu ho lze pořídit (nikoliv však samozřejmě koupit) ze zdrojů mimo podnik. Naproti tomu vztahový kapitál vzniká v podniku, jeho vlastníkem je podnik ve smyslu lidského společenství a činitelem, který ho vytváří a rozvíjí, je podnikový management.

Lze tedy konstatovat, že význam jednotlivých faktorů ovlivňujících efektivnost a hodnotu podniků se za poslední půlstoletí podstatně změnil. Na počátku tohoto období, v podmínkách rozkvětu hromadné výroby, byl nejdůležitější finanční a hmotný kapitál. Později, v souvislosti se zvyšujícími se nároky na kvalitu a inovativnost a v souvislosti s narůstajícím převisem nabídky nad poptávkou se začal prosazovat význam nehmotného kapitálu. V závěru dvacátého století i v současnosti, v podmínkách turbulence, individualizace a snahy o vysoké zhodnocení, nabývá na významnosti tvůrčí lidská práce, mezilidské vztahy uvnitř podniku a zejména vztahy podniku vůči svému okolí.

---

<sup>1</sup> Handy, Ch. The Hungry Spirit. Beyond Capitalism - a Quest for Purpose in the Modern World. London: Hutchinson, 1997.

Původní shareholderské pojetí vnímající podnik jako množinu věcí, je v důsledku těchto trendů postupně nahrazováno vnímáním podniku jako množiny vztahů. Tomu odpovídá stakeholderské pojetí podniku.

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

V návaznosti na Donaldsona a Prestona lze shrnout, že za současného stavu teorie a praxe je stakeholderský přístup využíván ve třech rovinách, a to v rovině:

- deskriptivní, kdy stakeholderská teorie slouží k popisu konstelace kooperativních a konkurenčních zájmů stakeholderů,
- instrumentální, při kterém stakeholderská teorie tvoří odborné zázemí pro analyzování vztahu mezi stakeholder-managementem a dosahováním ekonomických výsledků,
- normativní, kdy daná teorie vysvětluje podstatu firmy, včetně identifikace morálních a filosofických vodítek pro její řízení.

Z široké palety dílčích témat vážících se k dané problematice se řešení obsažené v této výzkumné zprávě zaměřilo na následující témata:

- Formulace modelu zobrazujícího jednotlivé stakeholdery a jejich vzájemné vztahy s podnikem (část první).
- Rozšíření tradičních finančně účetních nástrojů měření efektivnosti (resp. výkonnosti) podniku o nástroje vztahující se k vlivu stakeholderů vůči podniku (část první).
- Etické konsekvence stakeholderského pojetí podniku (část druhá).
- Analýza forem a efektivnosti outsourcingu (část třetí).
- Analýza forem a efektivnosti sdružování podniků (část čtvrtá).

Čtyři z uvedených témat naplňují zadání, páté – „Etické konsekvence ...“, jde nad rámec zadaného řešení. Vzhledem ke specifčnosti jednotlivých témat i s ohledem na specifčnost jejich uchopení a formy prezentace jednotlivými autory, jsou daná témata prezentována v relativně autonomních celcích – viz část první až čtvrtá výzkumné zprávy . Příloha výzkumné zprávy (část pátá) se váže k části první.

### **Rozšíření finančně-účetních nástrojů měření výkonnosti podniku o nástroje vztahující se k vlivu stakeholderů.**

#### **1. Úvod**

Dlouho se považovalo za evangelium, že firmy<sup>2</sup> mají povinnosti ke svým vlastníkům, jejichž nároky jsou posvátné a neporušitelné. Každá činnost (ale i nečinnost) firmy proto měla být vztahována k potřebám vlastníků obvykle měřeným ukazateli jako je cena akcií, P/E ratio či jiným finančním měřítkem.

Přesto již na počátku minulého století se objevovaly úvahy, že úzce vymezené pojetí firmy jako výlučného vlastnictví shareholderů, není adekvátní. Příklady toho lze nalézt v dílech Follettové, M. P. (1918), jež zdůrazňovala celkový přínos provázanosti jednotlivých hráčů v podnikovém hospodaření, v díle amerického profesora práv Adolfa Berla a jeho kolegy, ekonoma Gardinera Meanse (1932), nebo u Chesteru Barnarda<sup>3</sup>, jenž vyzdvihoval význam kooperativní organizace na rozumových principech.

Slovo „stakeholder“ bylo údajně poprvé použito v interním sdělení Stanford Research Institute v roce 1963 (Freeman, Reed, 1983). To by odpovídalo též skutečnosti, že Igor Ansoff ve své *Corporate Strategy*<sup>4</sup> již uznává existenci stakeholder theory. Striktně však rozlišuje ekonomické cíle od sociálních, přičemž druhé jmenované jsou pro něj sekundární a pouze modifikují a omezují cíle ekonomické.

V obdobném duchu byl stakeholding přehlížen i na přelomu 60. a 70. let min. století. Zvrat v podobném nazírání učinilo teprve zjištění Ackoffa<sup>5</sup>, když přišel s tvrzením, že mnoho sociálních problémů by mohlo být vyřešeno díky přestrukturování firmy s pomocí a v interakci s jejími stakeholdery. Obdobně Dill<sup>6</sup> v té době odmítl nahlížení stakeholderských zájmů při strategickém plánování jako pouhé externality a zdůraznil nezbytnost posunu od stakeholderského ovlivňování k účasti stakeholderů na tvorbě strategie firmy.

Další impuls k oživení konceptu stakeholdingu s sebou přinesla silná diskuse o společenské odpovědnosti firem (corporate social responsibility)<sup>7</sup>. Ta bývá v závislosti na úhlu pohledu

---

<sup>2</sup> V celém textu se pod termínem „firma“ rozumí především velké kapitálové obchodní společnosti (tj. právní formy s.r.o., a.s. ve smyslu tuzemského obchodního zákoníku, resp. jejich obdoby v zahraničí, kdy společníci ručí pouze do výše vkladu), příp. jejich uskupení. Tato skutečnost vyplývá i z rozebíraných klíčových rysů firem. Ve stejném smyslu jako „firma“ je užíváno i označení „podnik“. Naopak pod pojmem „společnost“ je zpravidla míněna celá široká veřejnost vč. státních institucí, nikoliv společnost ve významu obchodní společnosti, firmy.

<sup>3</sup> BARNARD, CH. *The Function of the Executive*. Cambridge : Harvard University Press, 1938.

<sup>4</sup> Ansoff (1965).

<sup>5</sup> ACKOFF, R. L. *Redesigning the Future*. New York : John Wiley and Sons, 1974. Převzato dle Freeman, Reed (1983).

<sup>6</sup> DILL, W. R. *Public Participation in Corporate Planning : Strategic Management in a Kibitzer's World*. *Long Range Planning*, 1975, str. 57-63. Převzato dle Freeman, Reed (1983).

<sup>7</sup> Reakcí na tyto diskuse byl i ostrý výpad Milтона Friedmana - předního zastávce liberalismu (1962, str. 133): „Málo trendů by podkopalo samé základy naší svobodné společnosti tak, jako přijetí jiné společenské

vnímána někdy jako rozšíření modelu stakeholderského pojetí (především, je-li zvolen normativní úhel pohledu), jindy je pojednávána a chápána jako samostatný obor stojící vedle corporate governance. Rozvoj konceptu společenské odpovědnosti katalyzoval v 70. letech minulého století obrat k otázkám týkajícím se životního prostředí, smyslu rostoucí spotřeby, antiválečného hnutí, občanských práv, diskriminaci žen, ...

V návaznosti na uvedené milníky získala stakeholderská teorie relativně pevné postavení v 80. letech minulého století. Důkazem toho je i obrat ve smýšlení Ansoffa. Ten v této době uvádí<sup>8</sup>, že na jedné straně mají manažeři vyvinout takové strategie, které zajistí konkurenceschopnost jejich firem a návratnost vlastníkům firem, na straně druhé se strategie nesmí dotýkat zájmů stakeholderů, čili primární manažerskou funkcí se z tohoto pohledu stává řízení vzájemně si konkurujících zájmů stakeholderů. Obdobně nahlíží ústřední smysl strategického managementu R. Edward Freeman, jehož statě a učebnice<sup>9</sup> zpopularizovaly v 80. letech termín „stakeholder“.

Jak má ale management firmy dostát předestřeným požadavkům se stávajícími informacemi finančně-účetního charakteru? Jak má řídit vzájemně protichůdné zájmy všech pro podnik významných stakeholderů, když konvenční informační systémy mu nejsou s to zobrazit zájmy stakeholderů?

Uvedené otázky naznačují, že úvahy o řízení podniku na bázi stakeholderského pojetí se nemohou vyhnout otázkám měření a řízení výkonnosti podniku nástroji, které budou vycházet ze stejné báze, tj. stakeholderské teorie. V návaznosti na to si tento text klade za cíl:

1. Zanalyzovat současný stav stakeholderské teorie<sup>10</sup> jakožto základu pro vývoj novodobých systémů řízení.
2. Vymezit možnosti užití stakeholderské teorie při řízení firem, odvodit principy a doporučení pro jejich management a dokumentovat je na praktických zkušenostech podniků.
3. Analyzovat současný stav systémů měření a řízení výkonnosti, které překračují rámec „tradičního“ finančně-účetního modelu, tj. které překonávají pohled na podnik z jediného úhlu, a to z úhlu vlastníků jeho kapitálu.
4. Indikovat stav komplexního stakeholderského měření a řízení výkonnosti v českých podnicích v návaznosti na vedlejší výsledky výzkumu v oblasti uplatňování controllingu ve velkých podnicích z odvětví skla a keramiky.
5. Přiblížit záměr výzkumu v oblasti měření a řízení výkonnosti pomocí nefinančních metrik, jehož metodiku jsme zpracovali a zároveň předběžně projednali se zamýšlenými účastníky výzkumu.

---

*odpovědnosti představitelů podniků než té, že udělají pro vlastníky vše, co je jen možné. To je od základu podvrtná doktrína.“*

<sup>8</sup> ANSOFF, H. I. *Implanting strategic management*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall 1984. Převzato dle Harrison, Freeman (1999).

<sup>9</sup> FREEMAN, R. E. *Strategic Management : A stakeholder approach*. Boston : Pitman 1984. Kromě uvedeného, patrně nejčastěji citované učebnice stakeholder managementu, k dalším patří CARROL, A. B. *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. Cincinnati: South Western 1993; FREDERIC, W. C., POST, J. E., LAWRENCE, A., WEBER, J. *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*. New York : McGraw Hill 1996, či WOOD, D. J. *Business and Society*. New York : HarperCollins 1994.

<sup>10</sup> vč. empirických důkazů její pravdivosti.



## 2. Stakeholderská teorie

Ačkoliv myšlenky stakeholdingu nejsou převratně nové, přesto ucelená, obecně přijatá teorie se dosud nestačila vytvořit. Tuto skutečnost dokumentují i obtíže s obsahem samotného termínu „stakeholder“, kterým se zabývá podkapitola 2.1. V českém jazykovém prostředí k tomu navíc přibývá problém nalezení českého ekvivalentu tohoto termínu. V literatuře se v této souvislosti lze setkat s překlady jako zájmové skupiny, zúčastněné skupiny, zainteresované skupiny, zainteresovaní, konstituenti firmy, koalice, subkoalice účastníků, zúčastnění, ... Přidržíme se proto anglického označení stakeholder. Subkapitola 2.2 se zaměří na možnou klasifikaci stakeholderských teorií dle jejich užití. Závěrečná subkapitola 2.3 shrnuje rešerši výzkumů prováděných v oblasti stakeholderské teorie.

### 2.1 Vymezení stakeholdera

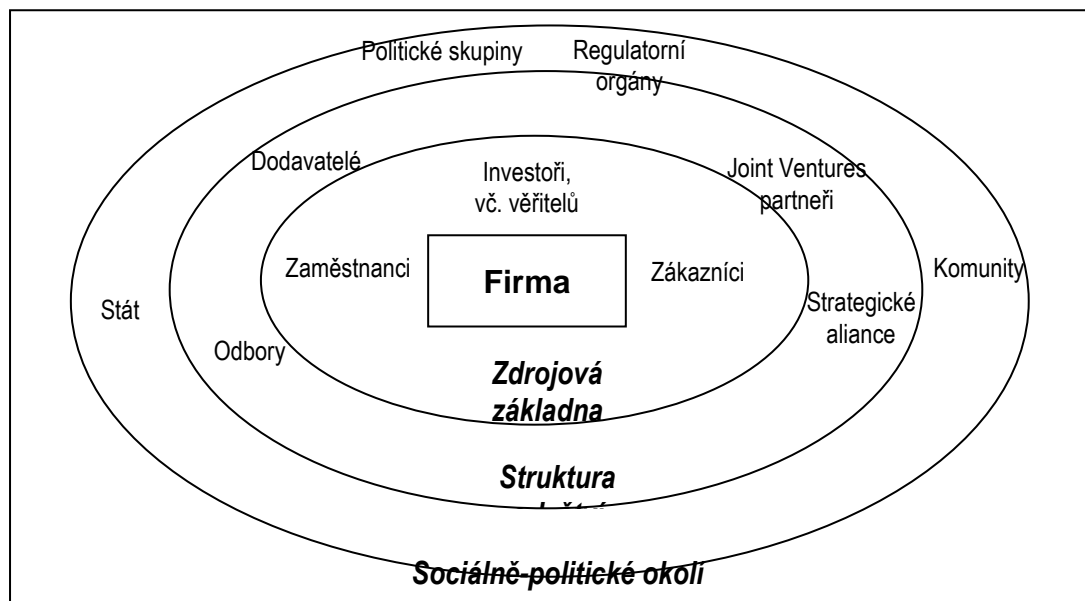
Formulace modelu zobrazujícího jednotlivé stakeholdery a jejich vzájemné vztahy s podnikem byly předmětem jiné části výzkumu. Za účelem vyjasnění našeho vnímání stakeholdera proto pouze shrňme obecné rysy, které jej dle našeho soudu charakterizují.

Stakeholderem je o skupina či jednotlivec, kteří

- disponují něčím, čeho se firmě nedostává;
- dávají toto své vlastnictví jako vklad „do hry“ (stake), protože mají zájem na tom, aby jej firma užívala, ale tím se zároveň dostávají do závislosti na činnosti firmy, a současně
- mají na to být hráčem, který bude brán firmou v potaz (tedy jsou určitým způsobem pro firmu významní, nepostradatelní, příp. firmu ohrožují).

Z uvedeného zároveň vyplývá, že skupiny stakeholderů musí být zákonitě pro každou firmu specifické. Jejich existence je totiž výslednicí působení a struktury nejbližšího okolí dané firmy. Při určité míře abstrakce však lze nalézt četné shodné prvky, kterými lze popsat typické rysy některých stakeholderských skupin, což však není předmětem tohoto textu. Rovněž díky těmto prvkům lze odvodit i určitou obecnější klasifikaci skupin stakeholderů. Příklad takové klasifikace zobrazuje graficky obrázek 2-1, když rozlišuje tři úrovně stakeholderských skupin. Prvou úroveň tvoří stakeholdeři přímo zainteresovaní svou činností či majetkem ve firmě, a proto jsou označeni jako zdrojová základna firmy. Rozšíříme-li svůj pohled na firmu o její nejbližší okolí, přibudou nám v zorném poli též stakeholdeři typičtí pro dané odvětví, jež zároveň sami spolupůsobí při utváření struktury daného odvětví. V dalším textu budeme tyto dvě úrovně označovat za **obchodní stakeholdery**. Třetí úroveň poté představuje **sociálně politické okolí** firmy, ve kterém již v první řadě rozhoduje politická moc a morální soudy, zatímco ekonomické principy bývají častěji odsouvány do pozadí.

OBRÁZEK 2-1 KLASIFIKACE STAKEHOLDERŮ



## 2.2 Klasifikace stakeholderských přístupů

Stakeholderská teorie bývá klasifikována různými způsoby. Tento text se drží klasifikace zavedené profesory Donaldsonem a Prestonem, kteří stakeholderské přístupy rozlišili podle toho, k čemu jsou užívány, příp. jak jsou reprezentovány. Jedná se o jednu z nejcitovanějších klasifikací, ačkoliv má i své zavilé odpůrce (Kaler, 2003 – teorie mají být klasifikovány podle toho, čeho se týkají, a ne dle svého užití).

Donaldson a Preston (1995) vymezili tři podstatná užití stakeholderského přístupu, a sice:

- **Deskriptivní**, kdy stakeholderská teorie se užívá k popisu konstelace kooperativních a konkurujících si zájmů stakeholderů.
- **Instrumentální** v tom smyslu, že stakeholderská teorie se jeví jako nástroj použitelný pro testování vztahu mezi prováděným stakeholder managementem a dosahováním ekonomické výkonnosti (měřené tradičně ziskovostí, růstem obrátu, atd.).
- **Normativní** – stakeholderská teorie prezentovaná v tomto pojetí se zpravidla snaží vysvětlit podstatu firmy, včetně identifikace morálních a filosofických vodítek pro její řízení a chod.

Autoři klasifikace přitom připouští i možnost kombinace tří základních druhů, avšak normativní pojetí považují za ústřední. Na toto jádro se z jejich pohledu nabalují instrumentální aplikace a svrchní vrstvu pomyslné konstrukce tvoří deskriptivní pojetí stakeholdingu.

V zájmu úplnosti je třeba dodat, že za **instrumentální** použití stakeholderské teorie lze považovat i její teoreticko-analytická zdůvodnění. Ta navazují na neoinstitucionální ekonomii a rozpracovávají řadu z jejích teorií. Uvedme pár příkladů takového směru stakeholderské teorie:

- Koncept teorie zastoupení, jež se původně omezovala na vztah manažerů a vlastníků, zevšeobecnili **Hill a Jones (1992)** na „stakeholder agency theory“. Podle té jsou manažeři nahlíženi jako zástupci (agenti) všech ostatních stakeholderů firmy. Přitom pozice stakeholderů je dána jednak jejich účastí ve firmě (stake), jednak jejich vyjednávací silou vůči manažerům. Zároveň teorie předpokládá existenci tření při vyjednávání managementu o zájmech stakeholderů, v důsledku kterého se zpožďuje nastolení rovnováhy v těchto vztazích a které má též vliv na výkonnost firmy.
- Neoinstitucionální smluvní teorie firmy (Williamson, Winter, 1991)<sup>11</sup> objasnila, že účastníci budou ochotni vzájemně spolupracovat v rámci firmy na základě výslovné či implicitní smlouvy, pokud tak sníží své náklady, které by nesli v případě svého působení na trhu (např. náklady na vyhledání smluvních partnerů, koordinaci, zajištění se proti riziku atd.). Z toho vyšla snaha vytvořit koncept firmy jako množiny multilaterálních smluv mezi všemi stakeholdery (**Freeman, Evan, 1990**), kdy všichni mají právo vyjednávat za asistence manažerů o svém kontraktu. Princip corporate governance se tak přenesl ke sjednání „poctivých smluv“ (fair contracts), jež zabezpečí, že při uskutečňování výkonů dané firmy budou vzaty v úvahu zájmy všech jejích stakeholderů.

## 2.3 Empirické testy platnosti stakeholderské teorie

Díky svému důrazu na způsob využití se klasifikace Donaldsona a Prestona výborně hodí též k rozčlenění empirických průzkumů, které byly provedeny za účelem ověření platnosti stakeholderské teorie. V zahraniční literatuře jich lze nalézt celou řadu, přičemž následující kapitoly stručně shrnují a přibližují výsledky některých z nich.

Za zmínku rovněž stojí metodika používaná výzkumníky. Dle organizátorů jedné „soutěže“ v oblasti empirie stakeholdingu se při průzkumech užívají prakticky všechny možné metody – od statistických t-testů, přes strukturální rovnice, až po případové studie a studie vlivu událostí na tržní cenu akcií na kapitálovém trhu (Harisson, Freeman, 1999).

### 2.3.1 Deskriptivní pojetí

Již v 60. letech prováděl **Baumhart** průzkum<sup>12</sup> mezi top manažery a jejich kolegy na vyšších postech. Z oslovených manažerů 80% považovalo za neetické sledovat pouze zájmy vlastníků bez zohlednění zájmů zaměstnanců a zákazníků. Obdobné závěry prokázaly výzkumy **Posnera a Schmidta**<sup>13</sup>.

---

<sup>11</sup> WILLIAMSON, O.E., WINTER, S. G. *The nature of the firm. Origins, evolution and development*. New York: Oxford University Press, 1991. Převzato dle Donaldson, Preston (1995).

<sup>12</sup> BAUMHART, R. *An honest profit: What businessmen say about ethics in business*. New York : Holt, Rinehart and Winston 1968. Převzato dle Donaldson, Preston (1995).

<sup>13</sup> POSNER, B. Z., SCHMIDT, W. H. Values and the American manager. *California Management Review*. 1984, roč. 36, č. 3, str. 202-216. Převzato dle Donaldson, Preston (1995).

Vliv stakeholdingu bývá spatřován i v existujících praktikách a právních názorech společenstevního práva. Např. **Orts**<sup>14</sup> poukazuje na skutečnost, že 29 z amerických států rozšířilo rozsah zákonných členů rady ředitelů o zástupce jiných skupin než vlastníků, vč. zaměstnanců, věřitelů, dodavatelů, zákazníků a místních úřadů. Za obdobný důkaz vlivu stakeholderské teorie lze považovat limity německého obchodního práva, kde polovinu dozorčí rady tvoří zaměstnanci.

Výzkum s cílem zjistit, jaký podíl členů statutárních orgánů firem připadá na stakeholdery, uskutečnili též **Luoma** a **Goodstein**.<sup>15</sup> Jimi zjištěná průměrná hodnota činila 14%. Vyšší zastoupení přitom bylo v největších společnostech a ve společnostech ze silně regulovaných odvětví.

### 2.3.2 Instrumentální pojetí

Stakeholderská teorie se v tomto pojetí užívá k vysvětlení vztahu (či jeho absence) mezi stakeholder managementem<sup>16</sup> a dosažením tradičních cílů firmy jako je např. její ziskovost, či růst. Jinými slovy, hledané závěry jsou pozitivistického charakteru: „(Ne)dělejte A, abyste (ne)dosáhli B.“

Vliv stakeholderských principů na finanční výkonnost firmy přitom bývá často testován s využitím údajů o průzkumech pověsti podniků shromážděných v databázi *Fortune*. Tato databáze je sestavována z odpovědí odborníků, kteří hodnotí pověst 10 největších firem v každém odvětví z 8 různých aspektů. Jedním z nich je i „sociální výkon“. Vzhledem na psychologický zákon, že špatné zprávy se šíří rychleji než dobré, tak není vyloučeno značné zatížení těchto výpovědí subjektivismem. Dalším oblíbeným zdrojem dat je Kinder, Lydenberg, Domini and Company („KLD“) index. Ten sestavují analytici placení sociálně orientovanými investičními fondy. Za jeho nevýhodu však lze považovat, že pokrývá jen 650 největších společností (Harrison, Freeman, 1999).

Upněme však svou pozornost k některým konkrétním výzkumům. **Kotter** a **Heskett**<sup>17</sup> provedli počátkem 90. let minulého století případové studie mezi několika vysoce zhodnocujícími podniky, které naznačily, že manažeři těchto společností měli tendenci zohledňovat při svém rozhodování zájmy všech stakeholderských skupin.

**Berman, Wicks, Kotha, Jones**<sup>18</sup> se zabývali otázkou, zda firmy přistupují ke stakeholder managementu v případě, že z něj pro ně plyne ekonomická výhoda, nebo zda se jedná o výsledek skutečného zvnitřnění stakeholderských principů jako firemní hodnoty. Empiricky potvrdili, že příklon ke stakeholderským přístupům je motivován představou, že lepší

---

<sup>14</sup> ORTS, E.W. Beyond shareholders: Interpreting corporate constituency statutes.. *George Washington Law Review*. 1992, roč. 61, č. 1, str. 14-135. Převzato dle Donaldson, Preston (1995).

<sup>15</sup> LUOMA, P., GOODSTEIN, G. Stakeholders and Corporate Boards : Institutional Influences on Board Composition and Structure. *Academy of Management Journal*. Mississippi State : říjen 1999, roč. 42, č. 5. ISSN 14273. Převzato dle Harrison, Freeman (1999).

<sup>16</sup> Podrobněji se jeho zásadami zabývá kapitola 3.

<sup>17</sup> KOTTER, J., HESKETT, J. *Corporate culture and performance*. New York : Freepress 1992. Převzato dle Donaldson, Preston (1995).

<sup>18</sup> BERMAN, S., WICKS, A., KOTHA, S., JONES, T. Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance. *Academy of Management Journal*. Mississippi State : říjen 1999, roč. 42, č. 5. ISSN 14273. Převzato dle Harrison, Freeman (1999).

výsledky firmy, zatímco model, jenž předpokládal morální závazek managementů firem usilovat o naplnění zájmů stakeholderů nebyl empiricky potvrzen.

**Agle, Mitchell, Sonnenfeld**<sup>19</sup> v roce 1999 empiricky ověřili svůj dřívější teoretický model (Mitchell, Agle, Wood, 1997). Ten postuloval závěr, že management se zabývá pouze těmi požadavky stakeholderů, které splňují tři charakteristiky, a sice patřičnou sílu, legitimitu (ať zákonnou, plynoucí z vlastnického práva, či morální) a naléhavost. Podle počtu splněných charakteristik rozlišovali malou roli stakeholdera (při splnění jedné charakteristiky), střední až vysokou roli stakeholdera pro management firmy.

**Ogden, Watson**<sup>20</sup> zacílili svou pozornost na privatizované vodárenské společnosti ve Velké Británii a ptali se, zda manažeři vodárenských společností budou s to vyvážit požadavky zákazníků s požadavky nových vlastníků (shareholderů). Využili přitom informace o službách poskytovaných občanům, které vláda Velké Británie uložila novým vlastníkům privatizovaných vodárenských společností zveřejňovat. Z těchto informací poté autoři usuzovali na kvalitu služeb zákazníkům. Společně s daty o kvalitě služeb zákazníkům testovali i účetní výsledky privatizovaných firem a sledovali, jaký vliv mělo zvýšení úrovně služeb zákazníkům na finanční výkonnost společností. Závěry byly překvapující. V krátkém období vedlo zvýšení úrovně služeb zákazníkům k poklesu ziskovosti. Přesto tento trend neprovázela pokles cen akcií, z čehož autoři vyvodili závěr, že se jedná o zřejmý důkaz skutečnosti, že investoři očekávají v dlouhém období zvýšení ziskovosti díky kvalitnějším službám poskytovaným zákazníkům.

Předmětem empirického testování byl i vliv institucionálních investorů a forem ovládnutí firem na jejich sociální výkon. **Johnson a Greening**<sup>21</sup> při něm zjistili významnou korelaci v případě vlastníků z řad penzijních fondů a dále v případě, kdy ve statutárních orgánech firem působili ve větší míře lidé z vnějšího okolí podniku. Další velice podstatnou vysledovanou tendencí byl závěr, že firmy více zaměřené na „lidskou“ dimenzi (vztahy se zaměstnanci, práva žen a národnostních menšin) vykazovaly zároveň vyšší finanční výkon.

### 2.3.3 Normativní pojetí

Popisované deskriptivní průzkumy názorů manažerů, zákonná ustanovení obchodního práva, ani instrumentální příklady úspěšné aplikace stakeholderských přístupů neodůvodňují, proč takový stav existuje, tj. epistemologickou stránku stakeholderské teorie. Té si všimá teprve normativní pojetí. Přitom se opírá o dva nezpochybnitelné axiomy, a to jednak o existenci stakeholderů (definice viz níže) a jednak o to, že každý stakeholder sleduje specifický, objektivně existující zájem.

---

<sup>19</sup> AGLE, B. R., MITCHELL, R. K., SONNENFELD, J. Who Matters to CEOs? An Investigation of Stakeholder Attributes and Salience, Corporate Performance, and CEO Values. *Academy of Management Journal*. Mississippi State : říjen 1999, roč. 42, č. 5. ISSN 14273. Převzato dle Harrison, Freeman (1999).

<sup>20</sup> OGDEN, S., WATSON, R. Corporate Performance and Stakeholder Management: Balancing Shareholder and Customer Interest in the U.K. Privatized Water Industry. *Academy of Management Journal*. Mississippi State : říjen 1999, roč. 42, č. 5. ISSN 14273. Převzato od Harrison, Freeman (1999).

<sup>21</sup> JOHNSON, R., GREENING, D. The Effects of Corporate Governance and Institutional Ownership Types on Corporate Social Performance. *Academy of Management Journal*. Mississippi State : říjen 1999, roč. 42, č. 5. ISSN 14273. Převzato dle Harrison, Freeman (1999).

Normativní pojetí provází stakeholderskou teorii od jejího počátku, vč. roviny společenské odpovědnosti firmy. Parafrázovat by jej bylo možno výpovědí typu: „(Ne)dělat to, či ono je (ne)správné,“ jež je často nezdůvodnitelná.

Normativně zaměřené průzkumy se snaží zdokladovat, že společnost opouští své nazírání firmy jako výlučného vlastnictví shareholderů a přiklání se k jejímu širšímu chápání. Důkaz je sledován např. ve zprávě Amerického právního institutu, dle kterého management má sledovat firemní zisk a přírůstky bohatství akcionářů, ale také může vzít v úvahu etická hlediska či věnovat přiměřenou část zdrojů na humanitární, vzdělávací, etické účely a zvýšení společenského bohatství<sup>22</sup>. Obdobně anglické právo vyžaduje od rady ředitelů, aby podporovala zájmy vlastníků firem (corporate governance in the ECE Region, 2003).

Za empiricky ověřené normativní závěry lze považovat i výsledky výzkumu autorů **Weaver, Trevino, Cochran**<sup>23</sup>. Ti se zaměřili na zkoumání, jak vnější tlaky na velké firmy ovlivňují zavádění etických programů a jaký je rozdíl v případě morálního souhlasu managementu. Dle jejich zjištění, důsledkem vnějších tlaků jsou většinou různé oběžníky managementu, které vyzývají ke změně etických postojů, aniž by je doprovázely jakékoli organizační změny. K eticky orientovanému nazírání výsledků firmy vede teprve pochopení a přijetí morálních závazků managementem.

## 2.4 Shrnutí stakeholderské teorie

Stakeholderská teorie nahlíží firmu jako organizační jednotku, skrze kterou různé stakeholderské skupiny uskutečňují své zájmy. Bývá užívána k různým účelům a právě její účel se může stát i vhodným klasifikačním znakem.

V současné době dosáhl stakeholding již takového stupně rozvoje, že jde jednoznačně za pouhé popisné konstatování (deskripci) ve smyslu „firma má své stakeholdery“. Také široká víra (a jak prokazují empirické pokusy ne zcela nezdůvodněná), že aplikace stakeholderské teorie ve firmě vede k lepším ekonomickým výsledkům, se zdá jako nedostatečná pro opodstatnění existence stakeholderské teorie. Hlavním účelem existence stakeholderské teorie se tak jeví její normativní pojetí, jehož holá pravda spočívá v tom, že jiné přístupy vč. shareholderské teorie se zdají být, jak již bylo naznačeno, morálně neobhajitelné. Právě přesah stakeholdingu do oblasti podnikatelské etiky představuje zřejmě největší současnou výzvu všem teoretikům stakeholdingu.

## 3. Stakeholder management

Poté, co byla rozebrána stakeholderská teorie, přistupme k její aplikaci. Tato kapitola přibližuje využití stakeholderské teorie pro účely managementu firem a dokumentuje ho na příkladech tří konkrétních firem. Využití stakeholderské teorie jakožto teoretického ukotvení pro systémy měření a řízení výkonnosti podniku analyzuje kapitola 4.

---

<sup>22</sup> AMERICAN LAW INSTITUTE. *Principles of corporate governance*. St. Paul, 1994. Převzato dle corporate governance in the ECE Region (2003).

<sup>23</sup> WEAVER, G. TREVINO, L., COCHRAN, P. Integrated and Decoupled Corporate Social Performance : Management Commitments, External Pressures, and Corporate Ethics Practices. *Academy of Management Journal*. Mississippi State : říjen 1999, roč. 42, č. 5. ISSN 14273. Převzato dle Harrison, Freeman (1999).

### 3.1 Vymezení stakeholder managementu

Pro prvotní přiblížení obsahu pojmu „stakeholder management“ použijme jako předlohu některá jeho vymezení, která obsahuje dostupná literatura:

- **Donaldson, Preston (1995)**  
*„Neustálá pozornost managementu zaměřená na legitimní zájmy všech příslušných stakeholderů, a to při každodenním rozhodování.“*
- **Post, Preston, Sachs (2002)**  
*„Vývoj a implementace takových politik a praktik, které berou do úvahy cíle a zájmy relevantních stakeholderů.“*

Z citovaných vymezení plyne, že v duchu stakeholderské teorie spočívá hlavní úkol managementu ve vyvažování a přibližně rovnoměrném splnění cílů všech důležitých stakeholderů. Přitom všechny cílové oblasti jsou stejně kritické a nedostatečné splnění cílů v jedné z nich nelze kompenzovat překročením plnění v oblasti jiné<sup>24</sup>. Nemá-li se management firmy ztratit v této změti cílů a pouze rotovat pod tíhou přání jednotlivých stakeholderů (a to tím hektičtěji, čím nevypočitatelněji tyto svá přání vyslovují), vyplývají pro něj z uvedeného následující úkoly:

1. Identifikovat relevantní stakeholdery a jejich potenciální vliv na úspěch či krach firmy.
2. Specifikovat cíle, které mají být dosaženy ve vztazích se stakeholdery (loajalita, efektivnost, kooperace), faktory přispívající k dosažení těchto cílů a s tím spojená rizika.
3. Vyvinout příležitosti pro vzájemné zisky stakeholderů a zároveň pro zisk firmy.
4. Monitorovat vztahy mezi stakeholdery a snažit se je harmonizovat a vyvažovat.

Stakeholder management tedy neznamená nic jiného, než neustálou pozornost a permanentní vyhodnocování úrovně legitimacy zájmů stakeholderů dané firmy. Přitom musíme dodat, že se nejedná o úkol výlučně vrcholového vedení. Naopak, uvedené zásady by měly být uskutečňovány celou firmou, ačkoliv se nemusí nezbytně jednat o činnost, rozdělenou stejným dílem ve všech procesech a rozhodováních.

### 3.2 Stakeholder management v praxi firem (Cummins, Motorola, Shell)

Post, Preston, Sachs (2002) zkoumali principy stakeholder managementu na analýze tří významných firem - Cummins, Motorola a Royal Dutch/Shell. Následující body shrnují jejich zjištění, která plasticky přibližují, jak může vypadat praktický stakeholder management. Konkrétně si všímají následujících otázek:

- Jak sledované společnosti v poslední čtvrtině století analyzovaly a řídily všeobecně uznávané skupiny stakeholderů z roviny zdrojové základny a struktury odvětví (tzv. obchodní stakeholdery)?
- Jak komplexní analýza všech stakeholderů vč. sociálně politických zlepšila chápání strategických kroků?

---

<sup>24</sup> Tuto skutečnost dokumentuje i tzv. Doylův model zón tolerance, dle kterého má firma vyvážit všechny zájmy stakeholderů tak, aby naplnění zájmu každého stakeholdera přibližně oscillovalo kolem jeho očekávání (Soukup, 2001).

- Jak uvedené firmy rozvíjely a institucionalizovaly komplexní stakeholderský pohled na své okolí?

### 3.2.1 Vztah k obchodním stakeholderům

Obchodní stakeholdeři typicky vstupují do vztahu s podnikem dobrovolně a k řešení vztahů s nimi existují často formalizované až rutinní postupy a disciplíny podnikové ekonomiky (personalistika, marketing, logistika, ...). Přes uvedené se často jedná pouze o hru s nulovým součtem, aniž by namísto budování pouze duálního vztahu podnik – stakeholder docházelo k propojení zájmů jednotlivých stakeholderů navzájem. To může přinést další hodnotu do celé sítě, ve které je podnik prostřednictvím stakeholderů zapojen a jejíž konzistence a rovnováha na nich závisí.

Všechny sledované podniky se vyznačovaly vysokou úrovní vztahů se svými obchodními stakeholdery, což dokumentují následující poznámky.

#### Cummins

- Dlouhodobý vztah se zaměstnanci odráží kolektivní smlouva uzavřená na v českých poměrech nepředstavitelných 11 let.
- Všechny své zámořské aktivity firma provádí formou joint ventures, v rámci kterých spolupracuje s tamějšími partnery.
- Jako světový výrobce vznětových motorů přišel Cummins s originálním obchodním modelem, v rámci kterého propojil dvě skupiny svých stakeholderů, když sjednal výhodný dlouhodobý leasing pro své zákazníky u svých věřitelů.

#### Motorola

- Ve všech pobočkách má umístěny obrazovky s aktuální tržní cenou akcií firmy na burze.
- Jako jedna z prvních zaváděla již v 80. letech standardy kvality six sigma.

#### Shell

- Tradičně se zaměřoval na technologické vedení.
- Zhodnocení zdrojů společně s roznesením rizika dosahoval obdobně jako Cummins formou strategických aliancí. Díky tomuto provázání s konkurenty zároveň získal pro své zájmy i partnery, kteří by jinak usilovali spíše o zánik Shell Group.

### 3.2.2 Vztah k sociálně-politickým stakeholderům

Širší sociálně-politické okolí bývá často vnímáno jako neměnné a exogenně dané. Příklad sledovaných firem však svědčí o tom, že firma může aktivně vystupovat při jeho konstituování a ovlivňování.

#### Cummins

- Zavedení přísnějších limitů emisí ještě před vládní regulací.
- Společně se státními institucemi zřídilo středisko výzkumu dopadů emisí dieslových motorů.

#### Motorola

- V 80. letech min. století Motorola i přes značné úsilí o zefektivnění své výroby nedokázala přesvědčivě čelit japonské výzvě během „chipových válek“. Začala proto viditelně propagovat nastolení normálních obchodních vztahů USA s Čínou, kde si následně vytvořila svůj jakýsi „druhý“ domov.



## Shell

- Skandály s potopením ropné plošiny v Severním moři, proti kterému se postavila Greenpeace a některé vlády vč. SRN, a vazby na diktátorský režim v Nigérii kritizované Economistem a organizacemi pro lidská práva jsou nejdramatičtější důkazy střetů se sociálně-politickými stakeholdery. Reakcí bylo rozhodnutí nahradit původní uzavřenou firemní kulturu (někdy zvanou jako „Planeta Shell“) za kulturu „naslouchání a odpovědi“.

### 3.2.3 Institucionalizace

Popisované změny přístupů a postojů doprovázely i četné změny v organizaci firem a jejich procesů, jež se ukázaly jako nutné podmínky úspěšné aplikace komplexního stakeholdingu.<sup>25</sup>

## Cummins

- Zřízeno oddělení *Corporate Action Division*, jež představuje interního poradce pro posouzení sociálně-politických dopadů firemních operací. Rovněž spolupracuje s managementem na všech úrovních s cílem promítnout do rozhodování hlediska sociální odpovědnosti.

## Motorola

- Poslání firmy je zakotveno v interním písemném dokumentu, který je pravidelně aktualizován. Případné změny jsou současně promítány do *Kodexu podnikání* firmy, jež rovněž obsahuje explicitní výčet stakeholderů společnosti.
- K posílení vědomí ohledně etických hodnot společnosti byl zaveden *Motorola Ethics Renewal Process* usilující o vytvoření vnitrofiremní diskuse týkající se etických aspektů činnosti firmy.

## Shell

- Přistoupil k zvláštnímu způsobu vykazování trojice rozhodujících faktorů („triple bottom line“), a to v rovině finanční, environmentální a sociální. Děje se tak každoročně prostřednictvím „*Shell Report*“, jež je auditována renomovanými auditorskými společnostmi.
- Speciálně vytvořené oddělení pro veřejné záležitosti organizuje řady setkání a kulatých stolů s nejvyššími manažery.
- Vnitrofiremní časopis pro volnou diskusi v rámci firmy.
- V roce 1997 bylo vyhlášeno i nové poslání firmy: „*Pomáhat lidem vystavět lepší svět.*“ Aktualizovány byly též *Obecné principy podnikání*, aby kladly větší důraz na uvědomění si environmentálních souvislostí činnosti firmy a na sociální problémy, vč. lidských práv.

### 3.3 Shrnutí stakeholder managementu

Stakeholderská teorie však může velice dobře posloužit i jako manažerská teorie, která utváří celou filosofii managementu tím, že stanoví doporučené postoje, struktury a činnosti pro výkon funkce managementu. Význam **stakeholder managementu** dokládají i zkušenosti firem Cummins, Motorola a Shell, jež jsou analyzovány v této práci. Stakeholderské pojetí firmy se však zdá být velice aktuálním konceptem nejen ve světě, ale též v praxi českých podniků. Příkladem může být zkušenost České spořitelny, a .s. („ČS“). Ta se v roce 2003

---

<sup>25</sup> Tuto skutečnost potvrzují i některé normativně zaměřené výzkumy – viz. podkapitola 2.3.3 výše.

rozhodla změnit své obchodní podmínky a v rámci této změny zrušit i výplaty prémie ve výši 10 tis. Kč, které v minulosti přislíbila ve své reklamní kampani vyplatit vysokoškolákům, pokud si u ní zřídili běžný účet a ukončili studium s červeným diplomem. Při tomto kroku ČS očividně podcenila, jak významným stakeholderem může být skupina čerstvých (resp. potenciálních) absolventů a jak ostré reakce, vč. podání soudních žalob její krok vyvolá. Již po 3 měsících od vyhlášení své nekompromisní změny všeobecných podmínek ČS přistoupila na smírné řešení a zavázala se vyplatit v minulosti slíbené prémie. Navíc zřídila pro studenty osobní bankéře, kteří mají dbát na zachování vztahů s tímto stakeholderem, a do své organizační struktury začlenila útvar interního ombudsmana.

Pokusíme-li se zobecnit uvedené zkušenosti, vyplývá z nich, že hodnota firmy je dána více vztahy než akumulací konvenčních aktiv, přičemž nejde jen o vztahy k nejbližšímu okolí, ale o přijetí hodnot a cílů širšího společenského okolí, ve kterém firma působí. Znalost stakeholderů se tak stává kritickým zdrojem konkurenční výhody. Známe-li síť zaměstnaneckých vztahů stejně jako smluvně najímaných pracovníků, není problém zvýšit efektivitu, vyvinout jedinečný produkt, či překonat bariéry vstupu. Znalost zákazníků vede k hledání vzájemně výhodných produktových zlepšení. Znalost netržních subjektů poté umožní snazší orientaci v prostředí, předvídat a očekávat jeho změny, flexibilně se přizpůsobovat měnícím se okolnostem. Podaří-li se navíc ve vztazích stakeholderů nalézt vzájemné zisky, bude postavení dané firmy v síti jejich vztahů o to pevnější a respektovanější.

#### 4. Měření a řízení výkonnosti podniku

Předchozí kapitola přiblížila význam vztahů se stakeholdery. Pro jejich zobrazení však přestávají postačovat dosavadní finanční měřítka, a proto stále častěji je oslovován problém absence strategického měření výkonnosti firmy. Velice slibné možnosti nabízí modely inspirované právě stakeholderským pojetím podniku, jež přiblíží i následující kapitoly.

Jaké nedostatky stávajícího finančně-účetního modelu se snaží tyto nové techniky měření a řízení výkonnosti firem odstranit?<sup>26</sup>

1. Převažující zahledění do minulosti a nedostatek schopnosti předvídat a vysvětlit budoucí vývoj výkonnosti;
2. neodpovídající vyzdvihování krátkodobých opatření na úkor pro podnik existenčně nezbytných dlouhodobých, strategických opatření;
3. nedostatek informací o příčinách problémů;
4. poskytnutí informací o špatných výsledcích teprve v okamžiku, kdy je již příliš pozdě na jejich korekci;
5. přílišná agregovanost a sumarizace údajů, které se tak stávají bezcennými pro řízení;
6. zdůrazňování funkční stránky organizace na úkor procesů jdoucích napříč funkčními místy;
7. neschopnost zachytit taková nehmotná aktiva, jakými je např. intelektuální kapitál.

Reakci na uvedenou kritiku představují ve své podstatě dva směry. Prvým je pokus o úpravu stávajícího tradičního účetního modelu. K jeho výsledkům patří vytvoření konceptů jako EVA, Cash Flow Return on Investment (CFROI) apod, které přibližuje podkapitola 4.1. Druhý směr spočívá ve snaze o vytvoření nových konceptů měření výkonnosti. Tato snaha se datuje přibližně do 80. let minulého století a pro tyto koncepty se vžilo označení „*Performance Measurement*“ (dále jej

---

<sup>26</sup> Převzato dle Gleich (2002, s. 3)

označujeme jako „**PM**“), kterému se budeme věnovat v podkapitole 4.2. PM se úzce váže a někdy je též ztotožňováno s měřením pro účely řízení jakosti, které naznačuje podkapitola 4.3. Závěrečná kapitola poté shrnuje všechny načrtnuté koncepty měření výkonnosti.

## 4.1 Koncept EVA a CVA

**Ekonomická přidaná hodnota EVA**<sup>TM27</sup> bývá definována:

$$EVA = \frac{\text{profit} - WACC * IC}{}$$

kde

*VA* značí přidanou hodnotu.

*Profit* představuje zisk.

*WACC* jsou průměrná úroková sazba za poskytnutí kapitálu

*IC* je hodnota investovaného kapitálu.

*ROI* odpovídá rentabilitě investovaného kapitálu.

V konceptu EVA se užívá čistý provozní zisk po zdanění (NOPAT = net operating profit after taxes), od kterého se odečítá investovaný kapitál v účetním ocenění násobený příslušnou průměrnou úrokovou mírou, která se odvodí z finančního trhu.

Jiným zápisem lze vzorec pro EVA přepsat rovněž :

$$EVA = \frac{(ROI - WACC) * IC}{}$$

**Koncept CVA**<sup>TM</sup> (Cash Value Added)<sup>28</sup> je principiálně obdobný výpočtu EVA, snaží se však odstranit závislost EVA na volbě metody odpisování a stáří aktiv. Rentabilitu investovaného kapitálu proto nahrazuje rentabilitou peněžních toků z investice, tj. CFROI (cash flow return on investment).

### 4.1.1 Model RAVE (Real Asset Value Enhancer)<sup>29</sup>

Model RAVE představuje rozpracování konceptu přidané hodnoty. Konkrétně usiluje o přesunutí ohniska managementu od řízení nákladů a přírůstků investovaného kapitálu k rozvoji zaměstnanců, vztahů se zákazníky, dodavateli.

Na tuto výzvu „stakeholderského“ charakteru reaguje systém RAVE rozšířením stávajícího tzv. „kapitálového pohledu“, jenž sleduje výkonnost investovaného kapitálu přes přidanou hodnotu v podobě EVA, či CVA, o jakýsi zrcadlový obraz týchž veličin, avšak z pohledu zaměstnaneckého (Workonomics), zákaznického (Customomics) a dodavatelského (Supplynomics). Všechny tyto pohledy přitom hledí na stále stejný podnik, a proto v konečném výsledku ústí opět do výsledné přidané hodnoty v podobě EVA či CVA za celý podnik.

<sup>27</sup> registrovaná obchodní známka společnosti Stern and Stewart

<sup>28</sup> registrovaná obchodní známka společnosti Boston Consulting Group

<sup>29</sup> RAVE<sup>TM</sup>, stejně jako níže uvedené termíny Workonomics<sup>TM</sup>, Customomics<sup>TM</sup> jsou obchodní známky registrované společností Boston Consulting Group.

Uvedme si příklad rozkladu výsledné přidané hodnoty podniku a určíme, jak se o ni zasloužili zaměstnanci podniku, tj. podívejme se na ni z pohledu nazývaného Workonomics. I v něm zůstává zachován princip výpočtu přidané hodnoty uvedený výše. Přidaná hodnota však není definována jako součin částky investovaného kapitálu a míry zhodnocení přesahující průměrné náklady kapitálu, nýbrž jako součin přepočteného celkového stavu zaměstnanců a rozdílu přidané hodnoty vytvořené jedním zaměstnancem a průměrné mzdy připadající na jednoho zaměstnance.

$$\text{Přidaná hodnota} = (VAP - ACP) * P$$

kde

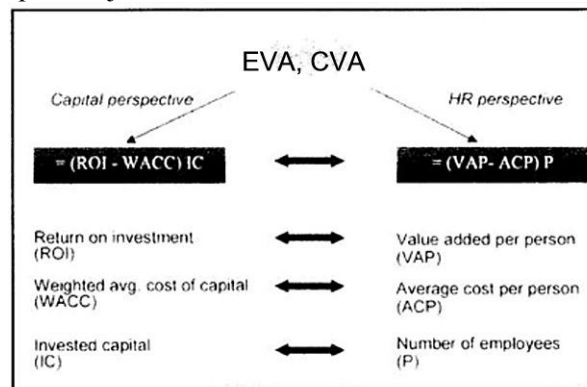
$P$  je počet zaměstnanců

$ACP$  představuje průměrné osobní náklady na jednoho zaměstnance přepočteného na plný úvazek.

$VAP$  představuje přidanou hodnotu na zaměstnance a může být interpretována jako produktivita zaměstnance. Spočte se dle vzorce

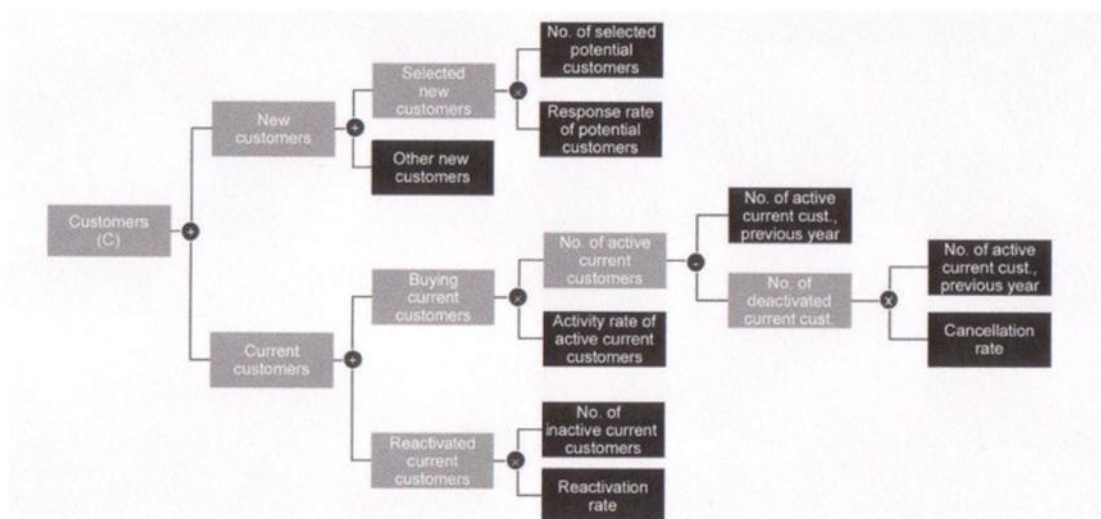
$$VAP = \frac{\text{Výnosy} - \text{materiálové náklady} - \text{odpisy} - WACC * IC}{P}$$

Z výpočtu  $VAP$  je patrné, že se spočte jako přidaná hodnota celého podniku bez vyloučení mzdových nákladů, která se vztáhne na jednoho pracovníka. Vztah ke „klasickému“ vyjádření EVA z pohledu kapitálu přibližuje obrázek.



Obdobná je konstrukce všech dalších pohledů modelu RAVE (zákaznického, dodavatelského, ale např. i výzkumu a vývoje apod.). Vždy se z výpočtu celkové přidané hodnoty vyjme část nákladů připadajících na sledovanou oblast a takto určená „modifikovaná“ přidaná hodnota se porovnává s náklady sledované oblasti.

Řízení dle měřítek RAVE poté probíhá právě srovnáváním přidané hodnoty dané oblasti s jejími náklady. Protože pro řízení nejsou vhodné ukazatele agregované za celý podnik, doporučuje společnost BCG rozdělit tyto na tzv. value-drivery. Příklad takového rozkladu vrcholového ukazatele počtu zákazníků podává obrázek.



Pod čarou lze poté dedukovat, že informační systém musí zabezpečit sledování nákladů a výnosů dle jednotlivých „value-driverů“. Z takto zjištěné informace se poté sestavují reporty, které jednotlivým vedoucím pracovníkům přibližují výsledky jimi řízených oblastí.

Model RAVE tak nepředstavuje žádný zvláštní průlom do problematiky měření výkonnosti podniku. Ve své podstatě je jakousi analýzou dosažené přidané hodnoty vyjádřené na bázi EVA či CVA – tedy „klasického“ finančního ukazatele – a to z vybraného pohledu např. přínosu zaměstnanců, odběratelů, dodavatelů. Tomu je přizpůsobena i navrhovaná podoba speciálních reportů, které mají vedoucí pracovníky informovat o stavu jimi spravovaných value-driverů, které vedou k celkové přidané hodnotě.

## 4.2 Performance measurement („PM“)

Performance Measurement lze vymezit jako systémové měření pomocí měřítek z více dimenzí (náklady, čas, kvalita, schopnost inovací, spokojenost zákazníků, rozvoj lidských zdrojů) s cílem vyjádřit výkonnost různých objektů v podniku (organizačních jednotek, zaměstnanců, procesů)<sup>30</sup>.

Správně nastavený systém PM musí naplnit následující požadavky:

1. Převést vizi a strategické cíle ve všech podstatných oblastech do operativní roviny tak, aby všem zúčastněným byla zřejmá souvislost jejich výkonů s celkovou výkonností podniku.
2. Shromažďovat informace o nárocích všech významných stakeholderů a kvantifikovat jejich naplnění.
3. Přispívat k vývoji a efektivní výrobě takových produktů, které jsou žádány zákazníky a přináší podniku zisk.
4. Poskytovat informace o procesech vývoje a výroby produktů. Současně s tím dávat informace pro řízení zdrojů, jež podnik využívá ke své činnosti.
5. Vhodným uspořádáním plánování a dále zjišťováním finančních a nefinančních údajů podporovat rozhodování managementu.
6. Napomáhat při identifikaci významných změn v okolí, které by mohly mít vliv na vývoj a úspěšnost podniku.
7. Podporovat permanentní učení se a inovace v podniku.
8. Nastavit systémy pobídek a odměňování manažerů dle jejich výkonu a dosažených výsledků.

<sup>30</sup> Horváth, P., Reichmann, T. (2003, s. 438)

Rozsáhlý přehled požadavků naznačuje, že zřejmě nelze vytvořit jediný, univerzální model PM. S vědomím těchto požadavků je třeba rovněž dát za pravdu varování před bezvýhradným přebíráním módních konceptů (jakým je např. BSC – viz níže), aniž by před jejich použitím byly zváženy všechny požadavky a očekávané přínosy jejich zavedení.

#### 4.2.1 Výzkum v oblasti PM

Co se týče problematiky PM, současný výzkum se zaměřuje zejména na následující témata<sup>31</sup>

##### 1. Ověřování hypotézy, že **nefinanční metriky jsou „hybnými silami“ výkonnosti podniků, které poskytují informace o budoucí výkonnosti podniků.**

Ačkoli se v literatuře zabývající se PM hovoří, že schopnost předvídat je jedním z primárních přínosů nefinančních metrik, studie ukazují, že firmy mají značné potíže s propojením těchto měřítek s budoucí finanční výkonností. Většina takto zaměřených výzkumů se zabývala vazbou mezi měřítky vyjadřujícími spokojenost zákazníka a finanční výkonností. Banker a kol. (1989)<sup>32</sup> např. prokázal pozitivní vazbu mezi měřítky spokojenosti zákazníka a budoucí finanční výkonností v 18 hotelech. Anderson a kol. (1994)<sup>33</sup> zjistil u 77 švédských podniků pozitivní vazbu mezi spokojeností zákazníka a návratností investic. Zároveň se projevila slabá nebo negativní vazba u podniků poskytujících služby. Uvedená hypotéza tedy nebyla jednoznačně potvrzena. Výsledky spíše naznačují závislost na odvětví, v němž podnik působí.

##### 2. Hledání souvislosti mezi **uplatňováním nefinančních měřítek a koncepty založenými na principech TQM.**

Převážná většina výzkumů prokázala pozitivní vztah mezi praktikami založenými na principech TQM, JIT a ustanovením nefinančních metrik (např. Perera a kol. 1997<sup>34</sup>). Pozitivní korelace se ukázala rovněž mezi TQM a využíváním nefinančních měřítek v systému odměňování (Ittner a Larcker 1995<sup>35</sup>, Daniel a kol. 1995). Nicméně Ittner a Larcker (1995) v citovaném výzkumu zjistili, že informační systémy a systémy odměňování, které vycházely z informací nefinanční povahy, vykazovaly vyšší ROA u podniků značně se odchylojících od koncepce TQM, než u podniků s propracovanými TQM programy.

Tvorbou modelu PM na bázi systémového přístupu a jeho ověřením v praxi velkých německých firem se zabýval také výzkum Horvátha.<sup>36</sup> Na základě shlukové analýzy byly vytipovány podniky, kde je systém PM vysoce rozvinut. Pro tyto podniky bylo mimo jiné

<sup>31</sup> viz Ittner, Larcker (1998)

<sup>32</sup> Banker, R., Datar S. Sensitivity, precision and linear aggregation of signals for performance evaluation. *Journal of Accounting Research*. No. 27, p. 21-39. Převzato dle Ittner, Larcker (1998).

<sup>33</sup> Anderson, E.W., Fornell, C., Lehmann, D. R. Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing Research*. No. 58, p. 53-66. Převzato dle Ittner, Larcker (1998).

<sup>34</sup> Perera, S., Harrison, G., Poole, M. Customer focused manufacturing strategy and the use of operations-based non-financial performance measures: A research note. *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 22, No. 6, p. 557-572. Převzato dle Ittner, Larcker (1998).

<sup>35</sup> Itner, C.D., Larcker, D.F. Total quality management and choice of information and reward systems. *Journal of Accounting Research*. 1995, No. 33, s. 1-34. Převzato dle Ittner, Larcker (1998).

<sup>36</sup> HORVÁTH, P. et al. Neue Instrumente in der deutschen Unternehmenspraxis: Bericht über die Stuttgarter Studie. In *Egger, a., Grün, O., Moser, R.*, 1999, s. 289-328. Převzato dle Gleich (2002).

společné, že v nadpoloviční většině se minimálně jednou ročně účastní soutěží o kvalitu a jejich systémy řízení kvality jsou pravidelně auditovány.

### 3. Používání nefinančních měřítek k odměňování manažerů.

Podle Ittner, Larcker a Rajan (1997)<sup>37</sup> 36 % firem, které kladly důraz na výkonnostní měřítka v plánech odměn generálních ředitelů, použily nefinančních měřítek. Mezi významné determinanty používání nefinančních metrik patří např. rozsah, v jakém firmy sledují inovační nebo „zlatokopskou“ strategii, či délka životního cyklu produktu (Bushman a kol., 1996, Ittner, Larcker a Rajan, 1997). Govindarajan a Gupta (1985)<sup>38</sup> zjistili, že přínosy z nefinančních kritérií pro odměňování závisí na strategii SBU, s větším spoléháním na dlouhodobá nefinanční kritéria (růst prodeje, tržní podíl, vývoj trhu a produktu, výzkum a vývoj, rozvoj lidských zdrojů), která mají silnější pozitivní účinek ve strategii „růstu“ než ve strategii „žní“.

Jako výzvy pro další výzkum jsou v dostupné literatuře doporučovány následující problémy:

1. Nákladnost zavedení PM systémů.
2. Čistý přínos ze zavedení nefinančních měřítek do PM.
3. Okolnosti, za kterých systémy PM zlepšují výkonnost podniků – působení v určitém odvětví, sledování určité strategie, organizační uspořádání, či životní cyklus produktu.
4. Otázky precizování vyváženosti a mechanismu, kterým tato vyváženost podporuje výkonnost.
5. Informační přehlcení – rozčlenění jednotlivých měřítek do kategorií, aby nedocházelo k záplavě nesystematicky rozčleněnými informacemi atd.

#### 4.2.2 Koncepty PM

V současnosti existuje široká paleta různorodých konceptů PM. Jedná se o výsledek vývoje měřítek výkonnosti, jenž se odehrával jednak na akademické půdě, jednak v praxi poradenských firem, příp. jednotlivých podniků. Rovněž úroveň propracovanosti jednotlivých konceptů PM je rozdílná.

Inspirativní je v této souvislosti srovnání, které provedl Gleich (2002). Jeho výslednou srovnávací maticí uvádí Příloha 1 tohoto dokumentu. Na tomto místě pouze uvedme přehled konceptů, které analyzoval (příp. jejich stručnou charakteristiku).

1. **Data Envelopment Analysis**<sup>39</sup>
2. **Performance Measurement in Service Business (Fitzgerald et al., 1991 a 1996)**<sup>40</sup>

---

<sup>37</sup> Ittner, C.D., Larcker, D.F., Rajan, M.V. The choice of performance measures in annual bonus contracts. *The Accounting Review*. 1997, s. 231-255. Převzato dle Ittner, Larcker (1998).

<sup>38</sup> Govindarajan, V., Gupta, A. Linking control systems to business unit strategy: Impact on performance. *Accounting, Organizations and Society*. 1985, No.10, s. 51-66. Převzato dle Ittner, Larcker (1998).

<sup>39</sup> Model amerických akademiků Charnese, Coopera a Rhode z konce 70 let min. století. Používá měření relativní efektivity organizačních jednotek na bázi lineárního programování. Uplatní se tam, kde je velké množství vstupních a výstupních veličin. Konstruuje empirickou produkční funkci a s její pomocí vybírá rozhodující měřítka.

3. **Balanced Scorecard (Kaplan, Norton, 1992 a 1997)<sup>41</sup>**
4. **Tableau de Bord (Lebas, 1994)<sup>42</sup>**
5. **Productivity Measurement and Enhancement System = ProMES (Kleingeld, 1994)<sup>43</sup>**
6. **Performance Measurement Model (Rose, 1995)<sup>44</sup>**
7. **Performance Pyramid (Lynch, Cross, 1993)<sup>45</sup>**
8. **Quantum Performance Measurement (Hronec, 1996)<sup>46</sup>**
9. **Koncept společnosti Ernst & Young (Taylor, Convey, 1993)<sup>47</sup>**
10. **Business Management Window (Bull, 1993)<sup>48</sup>**
11. **Koncepty vyvinuté v podnicích (J.I. Case, Caterpillar, Honeywell Micro Switch, Hewlett-Packard )**

#### 4.2.3 Balanced Scorecard

Patrně nejdynamičtěji se rozvíjejícím soudobým modelem strategického měření výkonnosti podniku je Balanced Scorecard, se kterým přišli v roce 1996 američtí autoři Kaplan a Norton. Jejich model sice nezavrhne finanční kritéria, ovšem jde nad jejich rámec a zkoumá firemní aktivity ze čtyř zorných úhlů. Autoři v této souvislosti hovoří o tzv. „perspektivách“ a doporučují propojení následujících čtyř základních oblastí (přičemž připouští, že jejich výčet může být rozšířen dle situace konkrétního podniku):

- **Finanční perspektiva**

Do této perspektivy by měly rezultovat všechny řetězce příčinných souvislostí s ostatními měřítky, přičemž hlavní důraz je kladen na naplnění cíle přinášet vysoké zhodnocení zapojeného kapitálu.

- **Zákaznická perspektiva**

---

<sup>40</sup> FITZGERALD, L., JOHNSTON, R., BRIGNALL, ST. et al. *Performance Measurement in Service Business*. Cambridge, 1991. FITZGERALD, L., MOON, P. *Performance Measurement in Service Industries : Making it Work*. London, 1996. Převzato dle Gleich (2002).

<sup>41</sup> Jedná se o patrně nejrozšířenější koncept. Jeho stručnému přiblížení se věnuje samostatný bod níže.

<sup>42</sup> LEBAS, M. Managerial Accounting in France: Overview of past tradition and current practice. *The European Accounting Review*, 1994, vol. 3, no. 3, s. 34-43. Převzato dle Gleich (2002).

<sup>43</sup> KLEINGELD, P. A. M. *Performance Management in a Field Service Department: Design and Transportation of a Productivity Measurement and Enhancement System (ProMES)*. Valkenswaard, 1994. Převzato dle Gleich (2002).

<sup>44</sup> ROSE, K. H. A Performance Measurement Model. *Quality Progress*. 1995, February, s. 63-66. Převzato dle Gleich (2002).

<sup>45</sup> Přístup praktiků, kdy se postupem shora dolů stanoví informace podle úrovní řízení výkonu. Pyramida přitom v základním konceptu rozlišuje tři úrovně, a to – business units, business operating systems, department and work centers. Užívají se jak finanční, tak nefinanční měřítko, která jsou následně komunikována interním zákazníkům. LYNCH, R. L., CROSS, K.F. *Performance Measurement Systems*. Brinker, B. J., s. E3-1-E3-20. Převzato dle Gleich (2002).

<sup>46</sup> HRONEC, S. *Vital Signs: Indikatoren für die Optimierung der Leistungsfähigkeit Ihres Unternehmens*. Stuttgart, 1996. Převzato dle Gleich (2002).

<sup>47</sup> TAYLOR, L., CONVEY, S. Making Performance Measurements Meaningful to the Performers. *Canadian Manager*, 1993, Fall, s. 22-24. Převzato dle Gleich (2002).

<sup>48</sup> BULL, R. A Window on Performance Management. *Management Accounting*, 1993, vol. 74, no. 10, s. 28-30. Převzato dle Gleich (2002).



Firmy, které se pokouší být pro každého zákazníka vším, obvykle končí tím, že jsou pro všechny ničím. Cílem podniku tedy musí být výroba takových produktů, které zákazník skutečně potřebuje, tj. ani výrobků přehnaně technologicky propracovaných, ani standardních výrobků sice efektivně vyrobených avšak s konkurencí snadno zaměnitelných. Aby bylo možné produkovat výrobky dle přání zákazníka, musí firma své zákazníky znát. Toho dosáhne jedině díky zaměření se na určitý segment trhu a jeho důsledné zmapování.

#### ▪ **Perspektiva interních procesů**

Hlavní úkol této perspektivy představuje identifikace kritických interních procesů a stanovení požadavků na jejich výkonnost, které jsou odvozeny od přání zákazníků. Předmětem zájmu by přitom měl být celý hodnotový řetězec, tj. nejen výrobní proces, ale rovněž inovační část hodnotového řetězce a rovněž poprodejní servis, jenž dovolí odhalit nedostatky, které se objevují po dodání výrobku či služby zákazníkovi.

#### ▪ **Perspektiva učení se a růstu**

Popisuje podnikovou „infrastrukturu“, se kterou firma dosahuje svých výsledků. Z dlouhodobého hlediska se jedná o klíčovou oblast. Ve středu jejího zájmu jsou zaměstnanci (jejich spokojenost, tvořivost, udržení, produktivita). Dalším ohniskem jsou informační systémy a skutečnost, jak zabezpečují včasné a kvalitní informace pro strategicky významná místa ve firmě. O nevalné úrovni stávajících informačních systémů svědčí i praktické zkušenosti společnosti Horváth & Partners<sup>49</sup>, dle které se podnikové informační systémy a databáze mnoha podniků vyznačují několika podstatnými slabými stránkami:

- Vytvořené zprávy a soubory informací vykazují příliš velký rozsah a stupeň podrobnosti a přitom neobsahují informace potřebné ke skutečnému řízení daných podnikových oblastí.
- Výkazy se většinou soustřeďují na kumulované finanční ukazatele a neobsahují měřítka, která se týkají operativního řízení a krátkodobé zpětné vazby mezi jednotlivými úrovněmi managementu a která by měla rozpoznatelný vztah k podnikovým cílům.
- Výkazy jsou předkládány izolovaně bez vztahu k podnikovým skutečnostem, probíhajícím projektům, resp. vzhledem ke strategiím a cílům.
- V operativním řízení se málokdy odrážejí cíle definované ve strategii.
- Místo skutečné analýzy dat převládá popis číselných údajů, čímž se snižuje možnost tyto výkazy použít pro řízení.

Při tvorbě strategie s pomocí Balanced Scorecard se zpravidla začíná od cílů finanční perspektivy. Poté se pokračuje přes zákaznickou a přes interní podnikové procesy až k perspektivě učení se a růstu, která se zase zpátky propojuje až k financím. Současně (jak naznačuje i název metody) jde o vyváženost, a to o vyváženost finančních a nefinančních ukazatelů, minulosti a budoucnosti, důsledků a příčin. Dobře sestavený scorecard by měl slovy svých autorů vypovídat celý „příběh“ o strategii dané firmy, v němž jsou vzájemně vyvážena měřítka výstupů (tedy měřítka výkonnosti) s měřítka hybných sil výkonnosti (tj. postupů, jimiž má být dosaženo požadovaného výstupu).

---

<sup>49</sup> Viz HORVÁTH & PARTNER (2001, s. 288 – 289).

Jinými slovy, v Balanced Scorecard se jedná o současné sledování vhodného mixu měřítek výstupů (zpožděné indikátory) a hybných sil (předstižné indikátory), jež vedou ke zlepšení výkonnosti. Uvedme si to na příkladu zákaznické perspektivy. Zpožděné indikátory zde zpravidla představuje podíl na trhu a obratu, spokojenost zákazníků a jejich ziskovost. K udržení a získání nových zákazníků z požadovaného segmentu a tak k naplnění cílů stanovených popsáními měřítky však zaměstnanci nezbytně potřebují jiný druh informací, a sice o tom, co zákazníci v cílových segmentech oceňují. Firma tak může od zákazníků průběžně získávat předstižná měřítka jako:

1. vlastnosti výrobku a služby – funkčnost, kvalita, cena;
2. vztahy se zákazníkem – zkušenosti s nákupem, osobní vztah;
3. image a pověst firmy, ...

Z letného popisu metodiky Balanced Scorecard se může na první pohled zdát, že stakeholderský model v ní není obsažen celý. K tomuto problému však nechme promluvit samotné autory: „*Někteří lidé např. tvrdí, že i když Balanced Scorecard „odráží“ zájmy akcionářů a zákazníků, chybí v něm explicitní vyjádření zájmů ostatních zainteresovaných subjektů [tj. stakeholderů], jakými jsou zaměstnanci, dodavatelé a další komunity. Zaměstnanecká perspektiva je ovšem „skrytě“ obsažena ve všech typech Balanced Scorecard v perspektivě učení se a růstu. Podobně, je-li součástí strategie způsobující obrat v zákaznické a/nebo finanční výkonnosti úzký vztah s dodavateli, v perspektivě interních procesů by měly být obsaženy výstupy a hybné síly výkonnosti měřítek vztahů mezi dodavateli.*“ (Kaplan, Norton, 2000, str. 40)

#### 4.2.4 Strategický systém měření výkonnosti firmy dle Atkinsona a Waterhouse

Závěr předchozí podkapitoly naznačil směr kritiky, jaká je často vznášena na Balanced Scorecard. Kriticky se k ní vyjádřili i profesori účetnictví Atkinson a Waterhouse (1997). Se svým kolegou metodě Balanced Scorecard vytýkají, že mimo jiné selhává při:

- identifikaci role společenského okolí při definování prostředí, ve kterém firma působí;
- identifikaci měření výkonnosti jako dvoucestného procesu, tj. současného měření příspěvku firmy k uspokojení zájmů stakeholderů a naopak měření příspěvku stakeholderů firmě ke splnění jejího cíle (zisku pro akcionáře).

Atkinson a jeho kolegové hledají řešení v důsledné aplikaci zásad stakeholder managementu, když navrhují celý systém měření postavit na jediném, a to na volbě top-managementu ohledně povahy a rozsahu vztahů, jaké vyjedná se stakeholdery. V intencích jejich modelu je firma nahlížena jako výtvar vlastníků, jenž slouží jejich cíli, tj. maximalizaci jejich bohatství. Tento cíl vlastníků je primárním cílem firmy. Podstata a ohnisko vztahů k dalším stakeholderům je poté dáno tím, jak přispívají (příp. brání) k dosažení primárního cíle firmy a co očekávají od firmy za svou spoluúčast při jejich snahách o dosažení primárního cíle. Právě ve vztazích firmy ke stakeholderům se odráží její tzv. sekundární cíle, které nejsou důležité samy o sobě, ale jako nástroje napomáhající firmě v dosažení jejího primárního cíle.

Z naznačeného rezultuje postup při tvorbě systému. Základem musí být strategické plánování, v rámci kterého bude určena žádoucí podoba vztahů ke stakeholderům. Ta se poté odrazí v návrhu měření výkonnosti a v návrhu kontrolních systémů. Cílem každodenního měření přitom nebude primární cíl finanční výkonnosti (jak je tomu v klasickém finančně-účetním systému), ale měření míry dosažení sekundárních cílů jakožto převodových pák k dosažení primárního cíle.

K měření splnění sekundárních cílů se nabízí různá měřítka (obdobně jako v Balanced Scorecard) v řadě případů nefinanční. Např. pro měření spokojenosti zákazníků mohou sloužit data získaná v anketě přímo od zákazníků, nebo nepřímá kritéria jako:

- specifické požadavky na kvalitu produktů;
- zákaznické požadavky na rozsah záruk;
- počty reklamací apod.

### 4.3 Měření vycházející z TQM

V souvislosti s rozvojem PM byla zmiňována jeho úzká souvislost – a v některých případech až totožnost – s koncepcí řízení jakosti TQM (Total Quality Management). V ideálním případě TQM představuje zapojení všech pracovníků firmy do dosahování jakosti, a to jak finálních produktů, tak jakosti ve veškerém chodu firmy (orientace na procesy a činnosti, ze kterých sestávají). Již z tohoto nástínu je zřetelné, že ani toto pojetí managementu se neobejde bez informací, a proto má blízko k měření výkonnosti jakožto nezbytného podkladu pro své uplatnění.

Koncepce TQM se realizuje pomocí různých modelů. V Evropě hraje v tomto směru dominantní roli model, který už v roce 1991 vyvinula Evropská nadace pro management jakosti (EFQM) a který byl až do roku 1999 používán pod názvem Evropský model TQM. Tento model byl zásadně inovován a oficiálně představen na jaře 1999 pod změněným názvem **EFQM Model Excellence**. Tento model údajně představuje nejnáročnější, ale současně i nejdokonalejší metodický materiál k rozvoji systémů managementu (ne už pouze managementu jakosti) ve světě.

Logika EFQM Modelu Excellence je poměrně jednoduchá. Vychází z předpokladu, že vynikajících výsledků organizace může být dosaženo pouze za podmínky maximální spokojenosti externích zákazníků, spokojenosti vlastních zaměstnanců a při respektování okolí. Právě v těchto dílčích kritériích modelu lze vysledovat zřetelný vliv stakeholderského přístupu. Zvládnutí těchto stakeholderských oblastí poté model podmiňuje precizním zvládnutím a řízením procesů, což vyžaduje nejenom vhodně definovanou a rozvíjenou politiku a strategii, ale i propracovaný systém řízení všech druhů zdrojů (lidské zdroje nevyjímaje) a budování vztahů partnerství. To má model umožnit adekvátní kulturou a přístupy vedení, tedy všech úrovní managementu.

Verzi EFQM Modelu Excellence z roku 1999 společně s vahami jednotlivých oblastí pro výpočet výsledného skóre shrnuje následující tabulka:

|                       |                                   |                        |   |  |
|-----------------------|-----------------------------------|------------------------|---|--|
| Vedení 100 bodů (10%) | Lidé 90 bodů (9%)                 | Procesy 140 bodů (14%) | Výsledky vzhledem k zaměstnancům 90 bodů (9%) | Klíčové výsledky výkonnosti 150 bodů (15%) |
|                       | Politika a strategie 80 bodů (8%) |                        | Výsledky vzhledem k zákazníkům 200 bodů (20%) |  |
|                       | Partnerství a zdroje 90 bodů (9%) |                        | Výsledky vzhledem ke společnosti 60 bodů (6%) |  |

*Zdroj: Nenadál (2001)*

Podrobnosti k obsahu jednotlivých kategorií dílčích oblastí lze nalézt např. v Nenadál (2001).

#### **4.4 Shrnutí k modelům měření výkonnosti podniku**

Finančně-účetní model zůstává i v současnosti dominantním modelem zobrazení podnikového dění. Důvod plyne zejména z jeho konzistence a propracovaného způsobu kontrol. Stále častěji však zaznívají návrhy na jeho doplnění, či dokonce nahrazení modelem, jenž by lépe odrážel mnohotvárnost reality a do měření výkonnosti zahrnul i řadu nefinančních veličin, které stávající účetní systémy neevidují. Není divu, že tak nečiní. Vždyť celý model finančního účetnictví byl vytvořen za účelem informovanosti finančních trhů o výkonnosti kapitálu investovaného do firmy. Jeho charakteristiky tak nejsou ničím jiným, než logickým odrazem skutečnosti, že základy účetního zobrazení spadají do doby, kdy převládalo shareholderské pojetí podniku.

Novější stakeholderské pojetí podniku rozevívá celou paletu vztahů mezi podnikem a jeho stakeholdery, kterou – mají-li být řízeny – je třeba zobrazit v systému měření výkonnosti firmy. K takovému zobrazení však nepostačuje rozpracování stávajících finančních hledisek, jak to činí např. koncepty EVA, či CVA. Nedostatečným se jeví i jejich doplnění ve formě modelu RAVE poradenské skupiny BCG. Rozklad vrcholových ukazatelů přidaných hodnot za jednotlivé oblasti tohoto modelu na value-drivery totiž jednoznačně dokumentuje potřebu rozšířit stávající finanční pohled o nefinanční měřítka, která pomohou jako alokační klíče vztáhnout neadresné výnosy a náklady value-driverů do sledovaných oblastí.

Jako vhodný model pro popis mnohotvárné reality stakeholderské podstaty podniku se z analyzovaných modelů z oblasti performance measurementu zdá Balanced Scorecard. Jistá nevýhoda tohoto modelu, která plyne i z jeho srovnání s ostatními koncepty (viz Příloha 1), spočívá v částečném opomíjení operativní činnosti firmy. Jistým řešením v tomto směru se zdá kombinace BSC s EFQM Modelem Excellence, jenž byl vyvinut v rámci problematiky řízení jakosti.

Další nevýhodu BSC lze spatřovat ve zdůraznění shareholderského přístupu, kdy všechny příčinné řetězce končí ve finanční perspektivě, aniž by se měřily přínosy (resp. výkony) firmy pro další stakeholdery v jejím okolí. Odstranění tohoto nedostatku naznačuje výše uvedený systém měření výkonnosti firmy dle Atkinsona a Waterhouse, který v návaznosti na rozhodnutí managementu firmy důsledně zobrazuje všechny její stakeholdery a snaží se postihnout vztahy firmy k nim a naopak stakeholderů k firmě. K takovému popisu však v řadě případů nelze použít finanční měřítka. Další výzkum by se proto měl dle našeho mínění zaměřit na zkoumání nefinančních metrik, které by byly použitelné k popisu vzájemných vztahů s jednotlivými druhy stakeholderů. Záměr takového dalšího výzkumu naznačujeme v kapitole 5.2.

### **5. PM v praxi českých firem**

Předchozí kapitola zdůraznila potřebu obohacení stávajících informačníchází podniků o nefinanční ukazatele a v ideálním případě jejich provázání s klasickými finančními ukazateli do integrovaného systému pro podporu řízení.

Jak vypadá praxe českých podniků v této oblasti?

#### **5.1 PM v praxi sklářských a keramických firem se sídlem v ČR**

Odpověď na uvedenou otázku by se měla stát obsahem dalšího výzkumu, jehož záměr a první kroky popisuje následující kapitola 5.2. Tato kapitola poskytuje pouhé indicie na předestřenou

otázku, jak vyplynuly z paralelně prováděného výzkumu ohledně pojetí a rozšíření controllingu v české průmyslu skla a keramiky.

### 5.1.1 Charakteristika výzkumu

Výzkum pojetí controllingu se zaměřil na největší producenty v oblasti skla a keramiky, kteří mají sídlo v České republice.

Celkově se výzkumu zúčastnilo 9 firem (Avirunion, a.s., Glaverbel Czech, a.s., Karlovarský porcelán, a.s., LAUFEN CZ, s.r.o., Moser, a.s., ORNELA, a.s., PRECIOSA, a.s., Saint - Gobain Vertex, a.s., Vetropack Moravia Glass, a.s.), jejichž souhrnný obrat představuje přibližně 50% veškerých tržeb sklářského a keramického průmyslu v roce 2003.

Ve jmenovaných firmách byly v průběhu září provedeny řízené pohovory s vedoucími controllingu, resp. finanční řediteli podle předem připravených osnov.

### 5.1.2 Indicie k úrovni systematického měření nefinančních veličin

Kromě otázek směřujících k organizaci controllingu, systému plánování, kontroly a reportingu, byla součástí těchto osnov i otázka, zda jsou v podniku *zjišťovány nefinanční veličiny (např. spokojenost zákazníků, jakost, doba zavedení inovací, doba průchodu výrobním procesem)*.

Na tuto otázku pouze jediná společnost odpověděla jednoznačně „ano“. V ostatních spadá příslušná oblast pod útvar řízení kvality (ten je zpravidla podřízen výrobnímu řediteli). Z dalších informací poté vyplynulo, že kladná odpověď souvisí s aplikací modelu BSC, který je v dané jediné firmě užíván. V ostatních případech se řízení opírá o různě podrobně rozpracované, nicméně „klasické“ finanční plánování a následnou kontrolu splnění vytýčených cílů.

## 5.2 Záměr výzkumu „PM v českém stavebnictví“

Výše shrnutá analýza teoretických přístupů v literatuře nás přivedla na myšlenku prozkoumat, jaké informace sledují české firmy pro své rozhodování. Následující kapitola shrnuje záměr budoucího výzkumu, který bychom chtěli uskutečnit v příštím roce. Zaměřit se chceme na největší společnosti působící na českém trhu v odvětví stavebnictví.

### 5.2.1 Cíl výzkumu

V úvodu citované téma našeho výzkumu jsme pro naše účely konkretizovali do následujících cílů:

1. Používají podniky pro hodnocení své výkonnosti nefinančních měřítek a jakých?  
Tento cíl hodláme ověřit standardizovaným dotazováním přímo v podnicích.
2. Existuje souvislost mezi sledováním nefinančních měřítek a finanční výkonností podniků?  
Výsledky zjištěné při plnění prvního cíle bychom chtěli porovnat s finančními výsledky společnosti a provést korelační analýzu. Zdrojem informací o finančních výsledcích přitom bude nově zprovozněná firemní databáze Albertina.

## 5.2.2 Etapy výzkumu

- Další rozpracování rešerše odborných pramenů, jejíž výsledky shrnuje výše uvedený text (leden – březen 2005).
- Příprava, realizace a vyhodnocení empirického průzkumu na vybraném vzorku podniků. Tuto etapu bychom pro naše účely chtěli rozdělit do následujících kroků:
  - Dopracování prvotního přehledu nefinančních měřítek, která vyjadřují vztah k nejvýznamnějším stakeholderům stavebních firem. (březen 2005)
  - Ověření vhodnosti výběru nefinančních měřítek s Ing. Fránou ze společnosti SSŽ, a.s. a jejich korekce. (duben 2005)
  - Standardizovaná interview v podnicích. (květen - září 2005).
- Shrnutí dosažených výsledků a zpracování výzkumné zprávy (Provedení finanční analýzy kontaktovaných firem a vyhledání korelace s výsledky šetření ohledně nefinančních metrik).

## 5.2.3 Učiněné přípravné kroky k realizaci

Na Stavebním veletrhu jsme v dubnu tohoto roku kontaktovali zástupce společností, u nichž chceme výzkum provádět. Z rozhovoru s nimi vyplynul problém, že všichni jsou navyklí omezeně vnímat své firmy funkčně, zatímco pátrání po nefinančních měřítkách jde napříč funkčními útvary. V návaznosti na to jsme se rozhodli upustit od dotazníkového šetření, protože jeden funkční specialista by nedokázal bez součinnosti s ostatními kolegy dotazník vyplnit (toto omezení je třeba brát v úvahu i v případě výsledků výše citovaného šetření v oblasti controllingu). Proto jsme se rozhodli navštívit společnosti osobně a v různých útvarech se pokusit zjistit námi hledané údaje.

Sestavili jsme přehled možných oblastí měření, které jsme se pokusili precizovat až do úrovně jednotlivých měřítek. Tento přehled tvoří Přílohu 2 tohoto dokumentu.

Dalším krokem bude uskutečnění řízeného interview, kdy chceme ověřovat následující otázky:

- Je měřítko sledováno systematicky a s jakou periodicitou? – k vyhodnocení hodláme užít následující škálu:
  - 1 – vůbec se nesleduje
  - 2 – roční sledování
  - 3 – kvartální periodicitu sledování
  - 4 – měsíční periodicitu sledování
  - 5 – týdenní periodicitu sledování
  - 6 – sleduje se každodenně a častěji
- Kdo zjišťuje, resp. zadává prvotní data daného měřítka? – název útvaru
- Pro koho je informace (měřítko) určena? – název útvaru
- Jaká následná opatření jsou činěna na základě daného měřítka?
- Považujete danou informaci za
  - 1 – bezvýznamnou
  - 2 – orientační
  - 3 – podpůrnou
  - 4 – nezbytnou
  - 5 – naprosto nezbytnou

Společně s odpověďmi na výše uvedené otázky bychom rádi v podnicích získali též jejich organizační schémata, vzorové sestavy, příručky a manuály k informačním systémům, příklady reportingových

sestav apod. Dalšími zdroji pro výzkum by mohly být ad hoc odpovědi na nestandardizované otázky, jaké informace pro své rozhodování postrádají, případně jaká další měřítka užívají.

### 5.3 Shrnutí

Rešerše literatury jednoznačně prokázala potřebu rozšířit stávající systémy sledování výkonů podniku o nefinanční měřítka. Indicie z jiného výzkumu naznačují, že i v ČR je problém systematického sledování vztahů se stakeholdery aktuální. V druhé části kapitoly byly poté nastíněny cíle pro vlastní výzkum v této oblasti, jakož i jeho etapy, doposud realizované kroky a další postup realizace výzkumu. Dodejme, že pro předestřená interview hodláme oslovit zejména brněnské stavební firmy, ze kterých bychom rádi kontaktovali: Imos group, ŽS Brno. Z mimobrněnských společností bychom se poté rádi obrátili Hochtief, Metrostav, Skanska, SSŽ, Subterra, TCHAS.

## 6. Závěr

Současné trendy jako snaha o vtažení lidí do tvorby bohatství, implementace inovativních postupů, JIT, TQM, ale též outsourcing a možnosti dodavatelských řetězců poskytují firmám možnost (a často dokonce nutnost) zaměřit se pouze na jádro jejich podnikání. Popisované trendy zároveň doprovází enormní nárůst významu vztahů firmy k jejímu okolí, a rovněž i ke skupinám uvnitř ní. Dosavadní tržní transakce mezi nezávislými stranami (arm's length transactions), z nichž vychází stále ještě převládající pojetí ekonomiky, se postupně mění na dlouhodobé partnerství firem se skupinami a jednotlivci v jejich okolí, které již není založeno na nezávislosti a anonymitě, ale naopak na důvěře a silné vzájemné potřebnosti všech partnerů.

Právě vztahy a vymezení pro firmu klíčových jednotlivců a skupin představují předmět zkoumání stakeholderové teorie, které byla věnována první kapitola této práce. Znalost stakeholderů se zároveň stává kritickým zdrojem konkurenční výhody. Známe-li síť zaměstnaneckých vztahů stejně jako smluvně najímaných pracovníků, není problém zvýšit efektivitu, vyvinout jedinečný produkt, či překonat bariéry vstupu. Znalost zákazníků vede k hledání vzájemně výhodných produktových zlepšení. Znalost netržních subjektů poté umožní snazší orientaci v prostředí, předvídaní a očekávání jeho změn, flexibilní přizpůsobování se měnícím se okolnostem. Podaří-li se navíc ve vztazích stakeholderů nalézt vzájemné zisky, bude postavení dané firmy v síti jejích vztahů o to pevnější a respektovanější.

Předpokladem k efektivní implementaci úspěšného stakeholder managementu je podpora tomu odpovídajících **systémů měření**, které musí vyváženě a kauzálně logicky vypovídat nejen o aktuálním stavu příslušného vztahu firmy k relevantnímu stakeholderu, ale také o perspektivách a dostupných směrech pro jeho zlepšení. Z diskuse v samostatné kapitole této práce jednoznačně vyplývá, že stávající finančně-účetní model není schopen takovým požadavkům dostát, a proto se již objevují četné návrhy jeho změny a rozšíření. Lze předpokládat, že bezpochyby i nové modely nadále zachovají finanční měřítka jako důležitý nástroj pro ocenění schopnosti firmy zhodnotit zdroje jejích investorů, přibudou však nová měřítka, která budou odrážet zájmy ostatních stakeholderů a indikovat možné cesty zlepšení vztahů s nimi. Právě taková měřítka by se měla stát předmětem výzkumu, jehož záměr a první realizované kroky naznačuje výše uvedený text.

## Použitá literatura

### Stakeholderská teorie

ANSOFF, H. I. *Corporate Strategy*. New York : McGraw Hill, 1965.

BERLE, A., MEANS, G. *The Modern Corporation and Private Property*. New York : Macmillan, 1932.

DONALDSON, T., PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, January 1995, vol. 20, no. 1, s. 65-91.

FREEMAN, R.E., REED, D.L. Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on corporate governance. *California Management Review*. 1983, č. 3, str. 88-106.

FREEMAN, R. E., EVAN, W. M. Corporate governance: A stakeholder interpretation. *The Journal of Behavioral Economics*. 1990, roč. 19, č. 4, str. 337-359.

FRIEDMAN, M. *Capitalism and Freedom*. Chicago : The University of Chicago Press, 1962. Český překlad FRIEDMAN, M. *Kapitalismus a svoboda*. Praha : H & H, 1993. ISBN 80-85787-33-4.

HARRISSON, J. S., FREEMAN, R.E. Stakeholders, social responsibility, and performance: Empirical evidence and theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, October 1999, vol. 42, no. 5, s. 479-485.

HILL, C. W., JONES, T. M. Stakeholder-agency theory. *Journal of Management Studies*. 1992 roč. 29, str. 131-154.

KALER, J. Differentiating stakeholder theories. *Journal of Business Ethics*. Dordrecht: Zář 2003, roč. 46, č.1, str. 71. ISSN 1674544.

MITCHELL, R. K., AGLE, B. R., Wood, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, October 1997, vol. 22, no. 4, s. 853-886.

OGDEN, S., WATSON, R. Corporate Performance and Stakeholder Management: Balancing Shareholder and Customer Interest in the U.K. Privatized Water Industry. *Academy of Management Journal*. Mississippi State : říjen 1999, roč. 42, č. 5. ISSN 14273.

POST, J. E., PRESTON, L. E., SACHS, S. Managing the Extended Enterprise: THE NEW STAKEHOLDER VIEW. *California Management Review*, 2002, vol. 45, no. 1, s. 6-28.

SOUKUP, J. *Mikroekonomická analýza : (vybrané kapitoly)*. Slaný : 2001.

VEBER, J. et al. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press, 2000.

### Systémy měření výkonnosti



ATKINSON, A. A., WATERHOUSE, J. H., WELLS, R. B. A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement. *Sloan Management Review*, Spring 1997, vol. 38, no. 3, s. 25-37.

ECCLES, R. G., PYBURN, P. J. Creating a Comprehensive System to Measure Performance. *Management Accounting*, 1992, vol. 73, October, s. 41-44.

GLEICH, R. *Performance Measurement als Controllingaufgabe* [online]. München : Verlag Vahlen, 2002. [cit. 2004-06-08]. Dostupný na WWW <<http://www.point-consulting.cz/>>.

HORVÁTH, P., REICHMANN, T. *Vahlens Großes Controllinglexikon*. 2., neubearb. und erw. Aufl. München : Vahlen, 2003. 843 s. ISBN 3-8006-2758-2.

HORVÁTH & PARTNER. *Balanced Scorecard v praxi*. 2. vyd. Praha : Profess Consulting s. r. o., 2001. ISBN 80-7259-018-9.

ITTNER, C. D., LARCKER, D. F. Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implication. *Journal of Management Accounting Research*, 1998, vol. 10, s. 205-238.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-032-5.

NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 1. vydání. Praha : Management Press, 2001. ISBN: 80-7261-054-6.

STRACK, R., VILLIS, U. RAVE<sup>TM</sup>: Integrated Value Management for Customer, Human, Supplier and Invested Capital. *European Management Journal*. 2002, vol. 20, No. 2, s. 147-158.

# PŘÍLOHY

## PŘÍLOHA 1

### Porovnání konceptů měření výkonnosti

Záhlaví sloupců tabulky obsahují kritéria, která charakterizují hlavní prvky systémů performance measurement („PM“). Pole poté vystihují, zda dané kritérium je obsaženo ve veřejně dostupných materiálech k danému konceptu a v jaké míře (viz legenda níže).

| Koncept / Kritérium             | Propojení PM s vizí a strategií | Zahrnutí cílů rozdílných stakeholderů | Zohlednění více úrovní PM (podnik, SBU, středisko, proces, pracovník) | Pravidla pro řízení s měřítky (implementace, operativa) | Způsoby měření (periodicita, místa apod.) | Návod na posouzení výkonu a analýzu odchylek | Zahrnutí odměňování a pobídek |
|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------|---|---|---|--|-------------------------------|
| Data Envelopment Analysis       |                                 |                                       |   |   |   |  |                               |
| PM in Service Business          |                                 |                                       |   |   |   |  |                               |
| Balanced Scorecard              |                                 |                                       |   |   |   |  |                               |
| Tableau de Bord                 |                                 |                                       |   |   |   |  |                               |
| ProMES                          |                                 |                                       |   |   |   |  |                               |
| PM Model                        |                                 |                                       |   |   |   |  |                               |
| Performance Pyramid             |                                 |                                       |   |   |   |  |                               |
| Quantum Performance Measurement |                                 |                                       |   |   |   |  |                               |
| Koncept Ernst & Young           |                                 |                                       |   |   |   |  |                               |
| Business Management Window      |                                 |                                       |   |   |   |  |                               |
| J.I. Case                       |                                 |                                       |   |   |   |  |                               |
| Caterpillar                     |                                 |                                       |   |   |   |  |                               |
| Honeywell                       |                                 |                                       |   |   |   |  |                               |
| Hewlett-Packard                 |                                 |                                       |   |   |   |  |                               |

Zdroj: GLEICH, Rolf. *Performance Measurement als Controllingaufgabe* [online]. München : Verlag Vahlen, 2002. [cit. 2004-06-08]. Dostupný na WWW <<http://www.point-consulting.cz/>>.

Legenda:

|  |  |
|--|--|
|  | V koncepci plně obsaženo               |
|  | V konceptu zohledněno                  |
|  | V konceptu pouze omezeně zohledněno    |
|  | V konceptu nezohledněno                |
|  | Posouzení není možné (chybí informace) |

## Přehled měřítek výkonnosti

| Stakeholder   | Cílová oblast měření  | Měřená veličina  | Měřitko   |
|---|---|--|---|
| <b>1. Zákazníci</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Odběratelé</li> </ul>  | Segmentace<br><br>Spokojenost a loajalita<br>Průzkum příležitostí                   | Významnost zákazníka<br><br>Noví zákazníci<br>Požadavky na stavby<br><br>Územní plány<br>Záměry investorů a developerů | Podíl na ročním obratu firmy<br>Podíl na celkovém počtu zákazníků<br>Podíl na zisku, krycím příspěvku apod.<br>Podíl nových zákazníků na obratu atd.<br>Parametry výběrového řízení (funkčnost, kvalita, cena)  |
| <b>2. Dodavatelé</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ materiálu a surovin</li> <li>▪ služeb</li> <li>▪ Subdodavatelé (externí zajišťovatelé procesů)</li> </ul>   | Významnost<br><br>Spolehlivost  | Obecné charakteristiky<br><br>Síla   | Obrat, zaměstnanci, komplexnost nabízených služeb<br>Podíl na vyčleněných činnostech<br>Možné substituty<br>Počet v odvětví apod.<br>Reference<br>Vlastní zkušenost (hodnocení jakost / cena / čas)   |
| <b>3. Manažeři</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Top management</li> <li>▪ Nižší úrovně managementu</li> </ul>   | Schopnosti  |  | Hodnocení splnění stanovených cílů  |
| <b>4. Zaměstnanci</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Technicko-hospodářští a administrativní pracovníci</li> <li>▪ Výkonní (výrobní) zaměstnanci</li> <li>▪ Odbory</li> </ul>   | Produktivita<br><br>Spokojenost a loajalita (udržení)                               | Výkonnost podnikových procesů<br>Mzda a benefity<br>Kvalifikace<br><br>Pracovní prostředí<br>Kolektiv a týmová práce   | Kvalita, náklady, čas<br>Přidaná hodnota na zaměstnance<br>stupeň využití benefitů<br>Sledování kvalifikovaných sil<br>Zvyšování kvalifikace (četnost, počet dnů na zaměstnance apod.)<br>Styl vedení<br>Hodnotí zaměstnanci podmínky v podniku?<br>Fluktuace zaměstnanců |
| <b>5. Vlastníci</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ s rozhodujícím vlivem (nad 50%)</li> <li>▪ Investiční a podílové fondy</li> <li>▪ Drobní, minoritní akcionáři</li> </ul>   | Finanční výkon<br><br>Tržní cena akcií<br>Riziko<br>Potenciály dlouhodobé existence | Zisk<br>CF<br><br>Intelektuální kapitál  | Rentability<br>Dividendový poměr<br>P/E ratio apod.<br>Provozní a finanční riziko   |
| <b>6. Věřitelé</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Leasingové společnosti</li> <li>▪ Banky</li> <li>▪ Vlastníci dluhopisů</li> <li>▪ Veřejná podpora (strukturální fondy apod.)</li> <li>▪ Rizikový kapitál (Venture funds)</li> </ul>                   | Finanční výkon<br><br>Zadluženost<br>Riziko   |  | Ukazatele rentability<br>Ukazatele likvidity  |
| <b>7. Státní a regulační orgány</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Auditoři účetnictví, kvality</li> <li>▪ Finanční úřady a správa daní</li> <li>▪ Orgány ochrany ŽP</li> <li>▪ Orgány bezpečnosti práce</li> <li>▪ Ostatní státní instituce</li> </ul> | Výsledky auditů a jiných kontrol<br>Výše placených daní                             |  | Včasnost podání<br>Shoda / neshoda s požadavky  |

| Stakeholder  | Cílová oblast měření                            | Měřená veličina                               | Měřítko   |
|--|---|---|---|
| (stavební, živnostenské)<br>▪ Orgány SZP   |   |   |   |
| <b>8. Komunita a politické skupiny</b><br>▪ Protestní skupiny<br>▪ Ekologické organizace<br>▪ Politické strany | Enviroment<br><br>Image organizace<br><br>Lobby | Zprávy, veřejné události<br>Neziskové podniky | Neobnovitelné zdroje, stavby šetrné k ŽP (úspory energie)<br>ISO 14001<br><br>aktivní / pasivní |
| <b>9. Konkurenti</b><br>▪ Výrobci vzdálených substitutů<br>▪ Výrobci blízkých substitutů                       | Benchmarking                                    |   |   |
| <b>10. Ostatní skupiny</b><br>▪ Strategické aliance<br>▪ Společné podniky                                      | Příležitosti<br>Rozsah spolupráce               | Potenciální partneři oblasti                  |   |

### *Etické konsekvence stakeholderského pojetí podniku*

#### **1. Manažerská etika a společenská odpovědnost podniků**

Závěrečné tři dekády dvacátého století i začátek století jedenadvacátého jsou ve znamení rozmachu manažerské etiky a společenské odpovědnosti podnikání. Zdá se, jako by od čistě instrumentálního pojetí ekonomické teorie a praxe, kdy prostředek – zisk – je povyšován na cíl, docházelo k návratu ke „kořenům“ klasického evropského myšlení. Žádný z morálních filozofů, píše Bell<sup>50</sup>, od Aristotela a Tomáše Akvinského až po Johna Locka a Adama Smitha nevnímal ekonomii odděleně od konkrétního souboru mravních cílů, které se na ni vztahují a žádný z nich nepovažoval výrobu statků za samoučelnou. Vnímali ji naopak jako prostředek k ctnostné praxi či k dosažení civilizovaného života.

Zřetelná artikulace etiky podnikání, připomíná Küng, a s tím související širší odpovědnost při řízení podniku, zazněla již v roce 1971 na prvním výročním zasedání ekonomických činitelů v Davosu a návazně pak na zasedáních následujících „... na třetím davoském fóru roku 1973 byl předložen Kodex správného etického chování podnikového vedení, který jeho úlohu spatřuje v tom, že bude sloužit zákazníkům, zaměstnancům, finančníkům a společnosti a bude vyrovnávat jejich protikladné zájmy. Kodex vrcholí závěrečným ustanovením, že podnikatelský zisk je sice nutným prostředkem, nikoliv však konečným cílem každého podnikového vedení“.<sup>51</sup>

Dané pojetí přerůstá do podoby konceptu společenské odpovědnosti podnikání. Ta má řadu příznivců, má však i svoje odpůrce. Luknič<sup>52</sup> upozorňuje, že tento koncept je v rozporu s názory liberálních ekonomů a připomíná v této souvislosti stanoviska M. Friedmana a J.K. Galbraitha. Ti vychází z premisy, že podnikatelé se řídí pouze ekonomickými zájmy, přičemž usměrňování jejich chování je dáno „neviditelnou rukou trhu“ (neseriózní a nezodpovědný podnikatel nemůže být na trhu dlouhodobě úspěšný) a „viditelnou rukou státu“, která je schopna neetické a neodpovědné chování podnikatelů omezit rámcem právních předpisů. Očekávat od podnikatelů vlastní iniciativu ve smyslu realizace společenské odpovědnosti na úkor vlastního zisku a jdoucí nad rámec dvou základních regulátorů, tj. trhu a státu, je ve většině případů iluzí, a pokud by se tak v některých případech skutečně stalo, působilo by to v tržním hospodářství destabilizačně a ve svých důsledcích kontraproduktivně.

Všimněme si teď blíže často citovaných názorů Friedmana. Ten ve svém významném článku, publikovaném již v roce 1970<sup>53</sup>, považuje diskuse o společenské odpovědnosti podnikání za analyticky vágní, terminologicky mlhavé a aplikace těchto myšlenek za principiálně škodlivé. Připomíná, že podnikání nelze personifikovat a proto „podnikání“ nemůže nést zodpovědnost. Stejně tak podnik. Odpovědnost mohou mít pouze lidé, v daném

<sup>50</sup> Bell, D. Kulturní rozpory kapitalismu. Praha : Sociologické nakladatelství, 1999. s.10

<sup>51</sup> Küng, H. Weltethos für Welfpolitik und Weltwirtschaft. München : Piper Verlag, 1997.

<sup>52</sup> Luknič, A. Štvrtý rozmer podnikania - etika. Bratislava: Slovak Academic Press, 1994.

<sup>53</sup> Friedman, M. The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. New York Times Magazine, září 1970 převzato dle Seknička, P. a kol. Úvod do hospodářské etiky. Praha: ASPI Publishing, 2001.

případě buď vlastníci podniků, nebo manažeři. Vzhledem k tomu, že většina diskusí se implicity vztahuje k top managementu korporací, věnuje pozornost právě této oblasti. Manažer stojící v čele podniku je zaměstnancem vlastníků. Má vůči nim přímou zodpovědnost za vedení podniku podle jejich přání. To většinou znamená vydělat tolik peněz, kolik je jen možné, při respektování základních pravidel, jak jsou vyjádřena v právním systému a etických zvyklostech.

Manažer, soudí Friedman, není však samozřejmě pouze zaměstnancem sloužícím vlastníkům. Je rovněž individualitou s řadou dalších závazků, a to například vůči rodině, komunitám, jejichž je členem i vůči vlastnímu svědomí. Díky tomu může cítit povinnost věnovat část svých aktivit, resp. část svých prostředků na účely, které považuje za toho hodné. Může tak však činit pouze mimo rámec smlouvy, kterou uzavřel s vlastníky, tedy mimo rámec pracovní doby a s vlastními finančními prostředky. Může také pochopitelně smluvní vztah s vlastníky podniku vypovědět, pokud s jejich cíli a způsoby jejich dosahování nebude souhlasit, či bude mít za to, že další setrvávání v podniku mu brání v realizaci něčeho, co považuje za důležitější.

To vše je plně legitimní. Co však Friedman považuje za principiálně nesprávné, je situace, kdy manažer realizuje svoji společenskou odpovědnost na „cizí účet“, tedy s využíváním prostředků podniku, bez vědomí vlastníků, či proti jejich vůli. Tím, že utrácí prostředky na naplňování nějakých širších společenských cílů, byť veden nezištnými a ušlechtilými pohnutkami, dopouští se nemorálního chování, neboť o tyto prostředky krátí ty, kterým náleží: akcionáře, zaměstnance, zákazníky. Ti by mohli tyto své peníze na dané cíle věnovat, kdyby si to přáli. Manažer to však činí za ně a bez jejich souhlasu. Dostává se tak do role samozvaného přerozdělovacího orgánu. Ukládá „dodatečné daně“ a zároveň rozhoduje, na co by se měl jejich výnos utratit.

Připusťme však nyní, že tak činí s vědomím či dokonce na základě přání vlastníků. Pak je z hlediska manažera i vlastníků všechno v pořádku. Vlastníci po splnění všech závazků vůči smluvním stranám věnují část svého zisku například na dobročinné účely či nadstandardní péči o životní prostředí a manažer koná to, co je jeho povinností, tedy tyto záměry vlastníků realizuje. Friedman si však klade otázku, co vlastníky motivuje k takovým záměrům a zda může být realizace společenské odpovědnosti na podnikové úrovni efektivní.

Stran motivace má za to, že v praxi je často doktrína společenské odpovědnosti jen zástěrkou pro konání, jež má jiné, než nezištné důvody. Stran efektivnosti vynaložených prostředků má Friedman silné pochybnosti o tom, že to, co normálně náleží státu, může stejně dobře, ne-li lépe vykonávat soukromý podnik. Stát je pro tyto účely vybaven celou soustavou demokratických mechanismů. Má vládu a další ústřední orgány disponující řadou speciálně připravených odborníků pro realizaci přerozdělovacích funkcí. Má vytvořen systém propracovaných ústavních, parlamentních a soudních opatření pro kontrolu těchto funkcí. Naproti tomu podnikatel, nikým nezvolený, má najednou zastoupit funkci zákonodárnou, exekutivní a soudní. Má rozhodnout, „koho zdánit“ a jak s výtěžkem naložit. Je málo pravděpodobné, že takové počínání bude efektivní, nehledě na to, že lze pochybovat o jeho legitimitě v obecném slova smyslu.

Z výše uvedené interpretace Friedmanovy stati vyplývají tři důležité skutečnosti:

a) Friedman není zastáncem dosahování zisku za jakýchkoliv podmínek, nýbrž pouze při respektování právních předpisů a (což je třeba zdůraznit) „etických zvyklostí“. Zdá se, že

právě názor na to, co konkrétně se za etické zvyklosti považuje, je podstatou rozdílu mezi názory liberálních ekonomů a zastánci doktríny společenské odpovědnosti podniku.

b) Realizaci společenské odpovědnosti manažerů a především vlastníků principiálně neodmítá, ovšem jasně říká, že není tak možno činit způsobem, kdy jsou zcizována práva jiných, byť ve jménu ušlechtilých cílů.

c) Nahrazování funkcí státu realizací společenské odpovědnosti podniků považuje za neefektivní.

Zmíněná kritika tedy nepředstavuje totální negaci doktríny společenské odpovědnosti podniků. Je naopak dobře využitelná pro její analýzu a teoretické upřesnění. Od zmíněných aktivit však dle Friedmana nelze očekávat, že by měly začít v širší míře nahrazovat funkce státu, zejména co se týče přerozdělovacích procesů. Není to reálné a pokud by přece k tomu začalo docházet, svědčilo by to o vážném selhání na straně státu.

Dlužno připomenout, že od doby publikace výše zmíněného článku došlo, v kontextu s nástupem třetí civilizací vlny, k řadě zásadních změn. Vývojové tendence závěrečných dekád dvacátého století jasně směřují, jak jsme se již v předcházejících kapitolách zmínili, ke zvětšování podnikatelských subjektů, nabývajících podobu nadnárodních společností s rozsáhlou strukturou, často provázanou do složitých sítí, napojujících na sebe velké množství dalších menších podnikatelských subjektů, operujících nezřídka v globálních rozměrech. Tyto subjekty disponují obrovským ekonomickým potenciálem a obrovskou mocí.

Působení výše zmíněných dvou regulátorů - trhu a státu se vůči jejich moci stává problematickým. Trh, na kterém tyto subjekty působí, je na hony vzdálen trhu volné soutěže v modelech liberálních ekonomů, charakteristickému velkým počtem aktérů na straně nabídky i na straně poptávky, z nichž žádný jednotlivě nemůže situaci trhu jako celku zvrátit. Zmíněné gigantické podnikatelské subjekty zaujímají v nejednom případě takové dominantní postavení, že objektivní působení trhu může být značně oslabeno. Podobně je to i se státem. Jak známo, státy, zvláště s méně rozvinutou ekonomikou a s nižším potenciálem svého hospodářství, se dostávají do závislosti na nadnárodním kapitálu a mocným nadnárodním společností činí rozsáhlé ústupky. Kapitál operuje v globálním měřítku a volí si místo pro své podnikatelské aktivity podle kritérií vlastní výhodnosti, zatímco moc státu a z něho odvozené možnosti vlivu jsou omezeny pouze na jeho území.

Rostoucí moc nadnárodních společností může vést k převaze jejich moci nad trhem a státem a z toho vyplývající nerovnováze. Vznikají obavy, že tyto subjekty využijí své mocenské převahy k ničím neomezené maximalizaci vlastního užitku, což povede k devastaci ekonomického, sociálního, politického i přírodního prostředí.

S přesvědčením o selhání státu a nutnosti sebeobrany občanů proti negativnímu vlivu mocných podnikatelských subjektů přichází Hertzová. Ve své polemické knize *Plíživý převrat*<sup>54</sup>, která vyšla přibližně 30 let po výše citovaném článku Friedmana, zastává názor, že díky masivní liberalizaci a odstátnění ekonomiky, které probíhalo v posledních dvou dekádách dvacátého století, získaly soukromé podnikatelské subjekty, především velké nadnárodní společnosti, takovou moc, že se fakticky z kontroly státu vymykají. Neschopnost či neochota vlád konat svoji povinnost a hájit zájmy svých občanů vůči negativnímu působení nadnárodních společností se projevuje nejen v ekonomicky a politicky nerozvinutých zemích, ale i v zemích vyspělých. Hertzová má za to, že stát v dostatečné míře neprosazuje taková

---

<sup>54</sup> Hertzová, N. *Plíživý převrat*. Praha: Dokořán, 2003.

pravidla pro podnikání, aby ve svém výsledku přinášelo prospěch občanům, ale naopak ustupuje mocným podnikatelským lobby, které zasahují do politiky, ve prospěch maximalizace uspokojování svých vlastních zájmů. Stát vyklízí pozice, ať už z důvodu své skutečné slabosti, či z důvodu programového naplňování své liberální politiky, nebo prostě z důvodů zkorumpovanosti a faktické neochoty politiků a úředníků plnit vůči občanům své povinnosti.

Občané stále méně věří, že stát je schopen a ochoten reprezentovat a hájit jejich zájmy. To se jednoznačně projevuje trvalým trendem snižující se účasti ve volbách i celkovým nezájmem o politiku. Ochabující vliv státu, co by regulátoru aktivit podnikatelských subjektů, začíná být nahrazován specificky se modifikujícím trhem. Občané svůj vliv již neuplatňují cestou hlasování, ale prostřednictvím nakupování. V prostředí politické apatie a neangažovanosti vstupuje na místo občanské uvědomělosti uvědomělý konzumerismus. Jde o takové chování, kdy občané realizují svoje přesvědčení a uplatňují svůj tlak vůči velkým podnikatelským subjektům tím, co a od koho nakupují. Jde o preferování zboží takových firem, které nezneužívají svoje postavení a chovají se slušně a odpovědně vůči svým zaměstnancům, zákazníkům, přírodnímu prostředí apod. Nejedná se však pouze o preferenci. Může se naopak jednat o organizovaný bojkot, který je schopen firmám, chovajícím se neodpovědně, či v rozporu s mravními principy, způsobit nemalé ztráty.

Lze připomenout známou kauzu nadnárodní společnosti Shell, která se v roce 1995 rozhodla potopit vyřazenou ropnou plošinu do hlubin Atlantiku. Poté, kdy z iniciativy organizace Greenpeace, která toto považovala za hrubý prohřešek vůči životnímu prostředí, odezněla proti danému záměru silná kampaň v médiích, začali spotřebitelé bojkotovat čerpací stanice této firmy, což znamenalo rapidní pokles jejího obratu. Obdobnou soustředěnou kampaň, která vedla až téměř ke krachu, zažila společnost Monsanto v roce 1999, při svém pokusu uplatnit na evropském trhu geneticky upravené potraviny.

Jak známo, společnost Shell od záměru potopit ropnou plošinu nejen ustoupila, ale následně zcela přebudovala svoji strategii komunikace se svými obchodními partnery, státní sférou a veřejností. Pocítila sílu veřejného mínění a pochopila, co se od ní očekává. Původní uzavřená firemní kultura byla nahrazena kulturou „naslouchání a odpovědi“. Ve svých výročních zprávách<sup>55</sup> společnost obsáhle informuje o své činnosti i záměrech v rovině finanční, environmentální a sociální. Přitom se explicitně obrací nikoliv, jak bývá u akciových společností zvykem, pouze na akcionáře, ale na všechny stakeholdery i širokou veřejnost. Podobná opatření přijala i firma Monsanto.

Spotřebitelský bojkot společností Wal-Mart, Nike a dalších přinutil tyto firmy, aby přestaly u svých subdodavatelů z rozvojových zemí tolerovat otročskou práci dětí a naopak přijaly opatření, která by vedla ke zlepšení situace. Veřejnost, a to zejména ve vyspělých západních zemích pochopila, že uvědomělý konzumerismus představuje mocnou sílu.

Průzkum nezávislé informační organizace Mintel provedený v roce 1999 v Británii prokázal, že tři čtvrtiny dotázaných braly při nakupování ohled na etické nebo ekologické stránky realizace výrobku. Ze studie provedené v roce 1998 v USA vyplývá, že zhruba 25% obyvatelstva preferuje, za předpokladu, že cena a kvalita výrobků jsou přibližně stejné, výrobek firmy s vyšším etickým kreditem<sup>56</sup>.

---

<sup>55</sup> viz Internetová adresa [www.shell.com](http://www.shell.com)

<sup>56</sup> Hertzová, N. Plíživý převrat. Praha: Dokořán, 2003. s.138



Hertzová je přesvědčena o tom, že motivace podnikatelských subjektů ke společenské odpovědnosti nespočívá v jejich vlastních mravních pohnutkách, ale že tak jednájí pouze, když jsou k tomu donuceny. Síla, která je k tomu nutí, resp. může nutit, však nepramení, tak jak by bylo principiálně správné, především z moci státu, ale z angažovaného tržního chování občanů v roli spotřebitelů.

Bylo by však patrně příliš jednostranné a zjednodušující tvrdit, že jedinou silou, která vede k prosazování podnikatelské etiky a společenské odpovědnosti podnikání, je iniciativa stávajících či potenciálních zákazníků a domnívat se, že chování podniků je jednoznačně reaktivní, tedy že firmy se chovají eticky a odpovědně pouze pod uvedeným tlakem.

Je třeba připomenout, že se jedná o trh a tržní vztahy, kdy iniciativa k inovaci, tedy zájem o něco nového, může být jak na straně poptávky, tak samozřejmě i na straně nabídky. Touto inovací, tímto novým „zbožím“ se stává pozitivní image firmy, její morální kredit, její společenská odpovědnost. Bylo by ze strany firem pošetilé a odporovalo by to základním principům tržní strategie, kdyby se chovaly pouze reaktivně a toto nové „zboží“ by poskytovaly pouze pod hrozbou protestních akcí či spotřebitelského bojkotu. Proaktivně jednáající firma je schopna se chopit iniciativy, zmobilizovat zdroje, přetvořit hrozby na příležitosti a sama a v předstihu přijít s nabídkou svého vysokého morálního kreditu.

Bylo by rovněž jednostranné zatracovat roli státu a považovat stát za neschopný zhostit se v předmětné oblasti svých mocenských a iniciačních funkcí. Je sice pravdou, že v řadě případů je pozice státu oslabena a jeho zájem konat ve prospěch občanů je z různých důvodů paralyzován, nicméně jeho reálné regulační funkce, alespoň ve vyspělých zemích, jsou v průměru naplňovány. A to jak cestou legislativních opatření a realizací přerozdělovacích procesů, tak do jisté míry vytvářením podmínek pro informovanost občanů, rozvoj občanských iniciativ apod.

Narůstání váhy manažerské etiky a společenské odpovědnosti podnikání nemá jeden zdroj. Vedle angažovaného chování občanů v roli zákazníků, iniciovaných názory sociálních myslitelů a podporovaných koncentrovaným úsilím řady občanských hnutí svou roli, přes mnohé výhrady, sehrává stát a konečně i samotné podnikatelské subjekty

Celý proces je třeba chápat v širším kontextu, kdy k růstu významu etiky, i ke změně jejího charakteru, dochází ve všech oblastech společnosti. Lipovetsky vyslovuje názor, že „již po několik desítek let získává etika stále větší moc, zaplavuje média, podněcuje filozofické, právní a deontologické úvahy, vede ke vzniku dosud neznámých veřejných institucí, k novým záměrům a činnostem“<sup>57</sup>.

Západní civilizace byla po jistou dobu nadšena myšlenkou osvobodit se od morálky jako nástroje útlaku cestou rozvíjení kultu individualismu. To se však už přežilo. Pro současnost je charakteristický **návrat k etickým hodnotám**. Tento návrat představuje reakci na individualistickou nezodpovědnost, na dekadentní vývojové trendy projevující se růstem násilí, brutality, kriminality, korupce v politickém a hospodářském životě, polarizací společnosti, kde na jedné straně dochází ke koncentraci nesmírného bohatství, jehož získání není často plně legitimní a na druhé straně roste chudoba spjatá s všeobecným úpadkem.

---

<sup>57</sup> Lipovetsky, G. Soumrak povinnosti Praha: Prostor 1999. s.11

Lipovetsky<sup>58</sup> však soudí, že nejde o návrat v pravém slova smyslu, o pouhou renesanci dřívější morálky. Ve snaze o přijetí odvěkových lidských hodnot se na prahu společnosti třetí civilizační vlny vytváří **etika nového typu**, odlišující se jak od tradiční náboženské etiky, tak od laické moderní (sekularizované) etiky. Náboženská etika je založena na autoritě Boha, na dogmatech a zjeveních a na strachu z odplaty na onom světě. Laická etika, jejíž nástup lze spojovat s rozvojem druhé civilizační vlny, přenesla závazky vůči Bohu do lidské sféry, do závazků vůči lidem – vůči rodině, vlasti, dějinám. Nicméně jedno podstatné zůstává v obou těchto etikách zachováno, a to je pocit morálního dluhu člověka vůči autoritě a pocit absolutní povinnosti.

V nastupující etice nového typu se původně dominantní imperativ lidských povinností utlumuje a naproti tomu roste dominance lidských práv. Vytrácí se hodnota oběti; odmítá se ideál odříkání. Nejsou vytyčovány přehnané požadavky, jsou povzbuzována okamžitá přání, růst blahobytu, štěstí. „Nejedná se o návrat heroické povinnosti, nýbrž o smíření srdce a radovánek, ctnosti a prospěchu, požadavků budoucnosti a kvality současného života.“<sup>59</sup>

Dlužno však konstatovat, že vedle této etiky existují a rozvíjí se i proudy, které mají fundamentalistický charakter. Jsou reprezentované spíše okrajovými hnutími, resp. přísluší k jiné, než západní civilizaci. Napadají odklon od povinnosti. Proklamují přísnost a represí. Zatímco majoritní proud etiky nového typu netrvá na absolutních měřítcích, nýbrž staví na pluralitě hledisek a bere v úvahu konkrétní situaci, proudy fundamentálního charakteru se odvrací od společenské a individuální reality ve jménu nového etického dogmatismu. Pro etiku nového typu jsou konfrontační výzvou, nezdá se však, že by ji mohly v podstatné míře ovlivnit, či dokonce zvrátit.

Rozvoj manažerské etiky, jako jedné z oblastí etiky nového typu, patří k typickým znakům nástupu třetí civilizační vlny. Zatímco podnik industriální éry byl anonymní a disciplinární, technokratický a mechanický, postindustriální podnik je pokládán za nositele smyslu a hodnot. Dle Lipovetskeho<sup>60</sup> je zřetelným projevem tohoto trendu rozmach kodexů a chart podnikatelské etiky. Vůdčí roli zde již v osmdesátých letech minulého století sehrávaly americké firmy. V roce 1987 vlastnilo interní kodex chování 75 % ze tří set největších amerických podniků. V současné době mají takový kodex všechny americké firmy ze seznamu Fortune 500. Firmy v ostatních vyspělých zemích však nezůstávají příliš pozadu. Jestliže v roce 1993 mělo ekologický audit pouhých 15% největších evropských společností a sociální audit byl doménou etických značek jako Ben and Jerry's a Body Shop, v roce 2000 provedla ekologický audit více než polovina těchto firem a řada významných společností, jako již zmíněná společnost Shell a dále BP, GrandMet a BT provádí i audit sociální.<sup>61</sup> Zároveň s tím, jak se vyostřuje konkurenční boj, předvádějí velké firmy svou péči o hodnoty se stále větší okázalostí.

Je pozornost, která je věnována etice oprávněná? Jsou výše vyslovené názory o trendech rozmachu manažerské etiky a společenské odpovědnosti podnikání opravdu něčím, co je již hluboce zakotveno v současné realitě, nebo jde o pouhé chiméry, „zbožná přání“ teoretiků, či předstírání něčeho, co se rádo slyší, co by se slušelo aby bylo, ovšem ve skutečnosti tomu tak není? Jsou oficiální prohlášení ctihodných představitelů podniků a ustanovení obsažená v podnikových kodexech potvrzením těchto trendů, nebo se naopak

---

<sup>58</sup> tamtéž

<sup>59</sup> tamtéž s.15

<sup>60</sup> tamtéž s. 274

<sup>61</sup> Hertzová, N. Plíživý převrat. Praha: Dokořán, 2003. s.146

jedná o falešné vylepšování image a umné zakrývání bezohledných konkurenčních praktik? Není celý ten, literaturou reflektovaný zájem o etiku, pouhou fikcí teoretiků, módním směrem, resp. manévrem zkušených praktiků, odpoutávajícím pozornost od skutečného stavu věcí?

Zdá se, že nikoliv. Na vlně kodexů a etických prohlášení není totiž nic, co by odporovalo podnikatelským zájmům. Dané jednání, tvrdí Lipovetsky<sup>62</sup>, nelze považovat ani za projev naivního idealismu, ani altruismu. Jeho nejhlubší oporou je víra, že **etika se vyplatí**, neboť v soudobém světě začíná být klíčová pro obchodní a finanční úspěch.

Jak již bylo výše naznačeno, situace na trhu je často taková, že podniky již dosáhly vzájemné srovnatelnosti v technických a technologických parametrech a mohou si tedy konkurovat jen v oblasti hodnot sdílených uvnitř i vně podniku. Jejich úspěšnost, resp. úspěšnost jejich výrobků na trhu závisí na tom, jak se jim podaří oslovit zákazníka, jehož rozhodování při srovnatelnosti technických parametrů a ceny výrobků, závisí pak již víceméně jen na jeho hodnotové orientaci. Morálka a podnikání přestávají být oddělenými světy. Zejména velké podniky se snaží si zajistit důstojné poslání, vznešený cíl, který přesahuje pouhý zisk. To však činí vesměs s vizí zajištění dlouhodobé prosperity.

Stále větší důraz je proto kladen na komunikaci se zákazníky i se širší veřejností. Firma už nevyrábí, nepropaguje a neprodává jen výrobky. „Vyrábí“, „propaguje“ a „prodává“ ideje. Image se stává velmi důležitým, ne-li klíčovým faktorem konkurenceschopnosti. Ve věku značkového zboží, uvádí Hertzová<sup>63</sup> je pověst nade vše. Zejména velké firmy si začínají uvědomovat, že se od nich očekávají nové věci. A protože je jejich jednání stále více věci veřejnou, očekává se od nich, že budou za své chování skládat účty a v dosud nezvyklé míře reagovat na obavy svých akcionářů a spotřebitelů. Zachází firma slušně se svými zaměstnanci? Poškozuje firma životní prostředí? Podporuje firma diktátorský režim? Lze firmě důvěřovat? To jsou otázky, které si akcionáři, zákazníci i široká veřejnost stále častěji kladou a s nimiž management musí nutně kalkulovat.

Charakteristickým rysem naší epochy, míní Lipovetsky<sup>64</sup>, není posvěcení etiky, ale její utilitaristická instrumentalizace ve světě podnikání. Nicméně skutečnost, že etické chování a společenská odpovědnost se stávají významnými faktory konkurenceschopnosti firem, ukazuje, že ve společnosti dochází k na nesporně pozitivnímu trendu. Zdá se, že spotřeba hmotných statků začíná být ve vyspělých zemích satureována do té míry, že se aktualizují potřeby vyšších úrovní. Lidé chtějí spolu s konzumací zboží **„konzumovat“ i mravní hodnoty**. V duchu této nové ideologie člověk nejen, že dá přednost zboží s optimální relací kvality a ceny, ale za jinak stejných podmínek bude upřednostňovat to zboží, které je vyráběno v důvěryhodné firmě, která se chová šetrně k životnímu prostředí, vytváří slušné podmínky pro svoje zaměstnance, podporuje zdravotní či sociální programy apod.

## 2. Institucionalizace společenské odpovědnosti podniků

---

<sup>62</sup> tamtéž s. 275

<sup>63</sup> tamtéž s. 145

<sup>64</sup> Lipovetsky, G. Soumrak povinnosti. Praha: Prostor 1999. s. 275

Koncept společenské odpovědnosti podniků (Corporate Social Responsibility – CSR) se vyvíjí, jak již bylo zmíněno, zhruba od 70. let dvacátého století. Zejména v posledních letech se stává předmětem pozornosti nejen podniků samotných, ale ve stále větší míře se dostává do oblasti zájmu vlád jednotlivých států, nadnárodních organizací a specializovaných nevládních organizací. To je spjato s procesem její institucionalizace

Společenská odpovědnost podniků je chápána jako iniciativa, která je založená na dobrovolnosti a nemá žádné přesně vymežující hranice. Tomu odpovídají i její definice. Podle Zelené knihy Evropské unie „společenská odpovědnost podniků je dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholders“. Tato, stejně jako další definice, jsou záměrně formulovány dosti obecně, a to z toho důvodu, aby vytvářely co nejširší prostor pro aplikaci zmíněného konceptu v praxi.

Zaměření na společenskou odpovědnost představuje posun pohledu na vlastní roli podniku z úrovně „profit only“ (pouze zisk) k širšímu pohledu v kontextu dnes často zmiňovaných tří P – „people, planet, profit“ (lidé, planeta, zisk).

Koncept společenské odpovědnosti podniků je stále výrazněji podporována ze strany nadnárodních a mezinárodních organizací. Jak uvádí Trnková<sup>65</sup>, na půdě Evropské unie a OSN vzniklo několik konkrétních iniciativ, které si kladou za cíl podpořit rozšíření společenské odpovědnosti firem jako podnikatelského standardu na národní i globální úrovni.

V rámci sjednocené Evropy byla roce 1996 z iniciativy Evropské komise zřízena organizace s názvem CSR Europe, která je evropskou expertní centrálou na problematiku společenské odpovědnosti podniků. Jejím posláním je zajišťovat propagaci, vzdělání a poradenství v dané oblasti, dále fungovat v rámci Evropy jako referenční bod, shromažďovat poznatky a příklady a formulovat konkrétní výstupy dokládající přínosy společenské odpovědnosti podniků. CSR Europe má 65 členů z řad největších světových firem a 18 partnerských organizací po celé Evropě. V České republice je jejím partnerem Business Leaders Forum.

Významným mezníkem byl Lisabonský summit v březnu 2000, kde se vrcholní představitelé Evropské unie shodli na nutnosti strategické podpory rozvoje společenské odpovědnosti podniků v celé Evropě. Na tuto akci navázalo několik dalších iniciativ s celoevropskou působností: V roce 2001 vydala Evropská komise již zmíněnou tzv. Zelenou knihu s podtitulem „Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility“. V témže roce byl za podpory Evropské komise v Aténách zahájen CSR Business Marathon, představující několikaletou sérii konferencí, jejímž cílem je oslovit a seznámit s konceptem společenské odpovědnosti podniků více než půl milionu představitelů podnikové sféry v členských zemích Evropské unie. V roce 2002 zahájilo práci tzv. Multistakeholder Forum, sdružující za předsednictví Evropské komise zástupce velkých evropských zaměstnavatelských a podnikatelských svazů, odborů a nevládních organizací. Cílem této instituce, která pracuje na bázi periodických kulatých stolů, je propagovat transparentnost a rozvoj společenské odpovědnosti podniků a postupné sblížení existujících iniciativ v dané oblasti.

Institucí, působící v předmětné oblasti na celosvětové úrovni, je Global Compact. Byla vyhlášena Organizací spojených národů v roce 2000. Jde o mezinárodní síť sdružující

---

<sup>65</sup> Trnková, J. Společenská odpovědnost firem. Business Leaders Forum, 2004. s. 10 a 11

agentury OSN, nevládní organizace, zástupce více než tisíce firem a zástupce dalších mezinárodních organizací (International Labor Organization, World Business Council on Sustainable Development). Cílem této globální iniciativy je prosazování společenské odpovědnosti podnikání v oblasti lidských práv, pracovních standardů a životního prostředí.

Idea společenské odpovědnosti podniků se šíří a spolu s ní i počet firem, které se v této oblasti angažují. Úměrně tomu roste i množství a pestrost aktivit, které jsou v tomto směru realizovány. Za dané situace zcela přirozeně vyvstává problém organizovanosti podniků a problém objektivizace a srovnatelnosti při prezentaci výsledků, jež v oblasti společenské odpovědnosti podniky dosáhly. Je diskutována otázka dobrovolnosti, kritérií hodnocení, resp. certifikace. Mezi zastánce dobrovolnosti patří převážně mezinárodní organizace a organizace zastupující podniky. Ty argumentují tím, že povinná forma společenské odpovědnosti by znamenala konec radosti, inovace a kreativity a redukovala by celou věc na odškrtnutí položek v dalších formulářích. Považují navíc za nemožné nalézt jednotná kritéria, která by bylo možno univerzálně aplikovat na všechny firmy bez ohledu na jejich velikost, oblast působení a lokální kontext. Naproti tomu příznivci pevného rámce uplatňování společenské odpovědnosti podniků, ke kterým se řadí zejména vlivné nevládní organizace, se obávají redukce celého hnutí na pouhou propagaci podniků, kdy se hovoří pouze o dobrých věcech, zatímco špatné jsou zamlčovány.<sup>66</sup>

Lze očekávat, že postupně bude docházet ke sjednocování kritérií pro posuzování společenské odpovědnosti podniků. Tento trend podporují nejen zmíněné nevládní organizace, ale i mnohé podniky, a to právě ty, které se v dané oblasti významně a úspěšně angažují. Činí tak s cílem, aby objektivní a široce srovnatelné výsledky auditu přispěly k růstu jejich pozitivního image a konkurenceschopnosti. Je docela pravděpodobné, že se začne rozvíjet systém certifikace společenské odpovědnosti podniků, obdobný svým pojetím i důsledky tomu, který dnes panuje v oblasti kvality.

Pozitivní roli při vytváření podmínek pro šíření a hlubší zakořenění společenské odpovědnosti podniků může, resp. by měl sehrávat stát. Nejde pouze o legislativní opatření. Dalšími cestami může být zohledňování dané angažovanosti podniků při zadávání státních zakázek, či propagace podniků cestou veřejných ocenění, označování jejich výrobků, informačních webových stránek apod. Příkladem takové podpory ze strany vlády je dánská kampaň „Our common concern“ (Náš společný zájem) z roku 1994, jejímž cílem bylo řešit problematiku rostoucí nezaměstnanosti a polarizace dánské společnosti.<sup>67</sup> Jiným příkladem může být webová stránka spravovaná německou vládou ve spolupráci se spotřebitelskou iniciativou Verbraucher Initiative prezentující ekologicky a společensky odpovědné podniky.<sup>68</sup>

**O situaci v České republice** si lze učinit jistý obraz na základě výsledků průzkumu publikovaného ve výše citované studii Trnkové.<sup>69</sup> Z průzkumu, kterého se zúčastnilo více než sto firem, v relativně vyrovnaném zastoupení co do jejich velikosti a původu, jednoznačně vyplynulo, že respondenti považují angažování se podniku ve prospěch společnosti za důležité. Analýza odpovědí na další otázky tento názor částečně potvrzuje, ale i relativizuje.

---

<sup>66</sup> tamtéž s. 11 a 12

<sup>67</sup> tamtéž s.13

<sup>68</sup> viz [www.oeko-fair.de](http://www.oeko-fair.de)

<sup>69</sup> Trnková, J. Společenská odpovědnost firem. Business Leaders Forum, 2004. s.19 a n.

Za jisté specifikum českého prostředí, svědčícím o zatím pouze částečném rozvinutí konceptu společenské odpovědnosti podniků, je možno považovat skutečnost, že podniky realizují svoje aktivity více směrem dovnitř, než vně podniku. Preferují zejména péči o zaměstnance, včetně péče o jejich vzdělávání. Motivem je přilákání a udržení kvalitních pracovníků. Směrem vně jsou aktivity menší. Podniky si v tomto směru uvědomují zejména význam vlastní transparentnosti vůči okolí. Rozvíjejí rovněž spolupráci se školami, která je motivována již výše zmíněnou snahou o získání kvalitních pracovníků, v některých případech se jedná o společné řešení vědecko-výzkumných úkolů. Do jisté míry je jako důležitá vnímána angažovanost ve prospěch ochrany životního prostředí. Angažovanost v oblasti dárcovství sehrává v průměru druhořadou roli.

Další významné specifikum spočívá v tom, že podniky nepocitují v dané oblasti nějaký významnější tlak ze strany spotřebitelů či médií. Zdá se, že českého spotřebitele zatím zajímá především dostupnost zboží, jeho parametry a cena. Velmi málo se stará o to, kým je toto zboží vyráběno, za jakých podmínek, jak se výrobce chová k sociálnímu a přírodnímu prostředí. Toto svědčí, v kontrastu s vyspělými zeměmi, o nedostatečném rozvinutí spotřebitelské kultury a společenské angažovanosti zákazníků. Důvodem je vedle prostého nezájmu i nízká informovanost. Z průzkumu, který provedla mezi českou veřejností agentura STEM vyplývá, že se lidé jen těžko dozvídají, zda je nějaká firma společensky odpovědná. Objektivní informace ze strany státu o pozitivním chování firem ve směru společenské odpovědnosti jsou nedostatečné. Pro media je dané téma podezřelé (vidí v něm skrytou reklamu) a především neatraktivní, protože, dle názorů novinářů, většinu čtenářů, resp. diváků či posluchačů daná problematika nezajímá. O pozitivním působení firem v oblasti společenské odpovědnosti proto prakticky neinformují. Naproti tomu kauzy týkající se závažných provinění firem vůči vlastním zaměstnancům, životnímu prostředí apod. jsou tématem pro media velmi atraktivním a proto poměrně frekventovaným, nicméně nějaký zřetelnější vliv na chování občanů, například cestou spotřebitelského bojkotu, není patrný.

Oblast dárcovství není v portfoliu daných aktivit nějak výrazněji uplatňována, a pokud se tak děje, je zpravidla záležitostí jen těch největších podnikatelských subjektů. Prezentace angažovanosti firem při sponzorování různých sportovních, kulturních či jiných akcí vyznívá často škrobeně a nepřesvědčivě. Přímí účastníci takových akcí či televizní diváci vnímají tak sponzorství ne jako projev nějaké hlubší a konkrétnější odpovědnosti za specifickou podporu daných aktivit, ale za přímočarou snahu sponzora „být při tom“ a za peníze si koupit vylepšení svého image.

Je třeba přiznat, že názory na podstatu, smysl, význam, motivaci i způsob praktické realizace manažerské etiky a společenské odpovědnosti podnikání, nejsou jednoznačné. Objevuje se mnoho různých povrchních názorů a módních hesel. Aby bylo možno hlouběji pochopit, o co vlastně jde, je dobré se podívat, co se vlastně pod pojmy etika a mravnost skrývá a o jaké teoretické základy se praxe může v dané oblasti opřít.

### **3. Teoretický exkurz**

Postoje převážné části ekonomů vůči etické stránce podnikání jsou výrazně ovlivněny dílem Adama Smitha, ve kterém zdůrazňují fenomén vlastního zájmu člověka. Toto jednostranné zdůrazňování vlastního zájmu však Smithovy myšlenky zplošťuje. Je sice

pravdou, jak komentuje Rich<sup>70</sup>, že Smith skutečně vidí ve vlastním zájmu atribut trhu a základní motiv efektivního hospodaření a tedy i tvorby blahobytu. Uvádí, že člověk, který při svých obchodech sleduje vlastní zájem, veden přitom neviditelnou rukou, prospívá společnosti trvaleji než ten, kdo se o to snaží s výslovným záměrem. Méně však je vnímána mravní stránka Smithova učení, která tvoří protiváhu teorie vlastního zájmu a „automaticky“ fungující neviditelné ruky trhu. Vychází z přesvědčení, že žádné tržní hospodářství nemůže být efektivní, aniž by účastníci trhu dodržovali takové morální principy, jako je důvěra, respektování smlouvy, platební disciplína, úcta k partnerům apod. Opomíjí se, že Smith byl nejen ekonom, ale rovněž morální filozof. V komunitě liberálních ekonomů se nedoceňuje skutečnost, že Smith není jen autorem díla *The Wealth of Nations* (Bohatství národů), které mělo nesporně epochální význam pro klasickou teorii trhu, ale též autorem *Theory of Moral Sentiments* (Teorie etických citů), kterou Smith sám považoval za významnější.

Zkreslená interpretace Smithových myšlenek vede v teorii a zejména v praxi k ospravedlnění kořistnického chování a ve svých důsledcích až k obrazu člověka jako tvora veskrze egoistického, pro něhož úcta k jiným lidem a dobrovolné respektování jejich zájmů je věcí zcela cizí. Tento obraz je však naštěstí falešný. Egoismus je totiž sice člověku vlastní, ale představuje pouze jeden z pólů variety jeho potencionálního chování. Na protipólu se nalézá altruismus. Běžné lidské chování, podmíněné mnoha konkrétními vlivy, se pak zpravidla nalézá v prostoru mezi těmito krajními stavy.

Rich se v této věci odvolává na Recktenwalda a uvádí, že „Smithova klasická koncepce trhu není slučitelná s extrémním řešením otázky hospodářského uspořádání, ať už spočívá na bezuzdném vlastním zájmu, na absolutní svobodě, nebo na nereálném altruismu a kolektivním nátlaku“.<sup>71</sup>

Na Smithovo učení navazuje neoklasické paradigma, které převládá v soudobé ekonomické teorii i praxi. Své základní předpoklady formuluje velmi zřetelně. Předpokládá, že člověk

- aa) se snaží maximalizovat svůj užitek
- ab) svá rozhodnutí činí racionálně, prostředky volí tak, aby cíle byly dosaženy co nejefektivněji
- ac) se rozhoduje individuálně

V daném kontextu si pozornost zasluhují názory Etzioniho<sup>72</sup>. Ten analyzuje zmíněné paradigma a snaží se ho vhodným způsobem modifikovat. Uvedené základní předpoklady včleňuje do širšího rámce. Je toho názoru, že člověk

- ba) se snaží sledovat nejméně dvě neredukovatelné „užitečnosti“ – požitek a morálku
- bb) svá rozhodnutí nečiní zcela racionálně, prostředky pro dosažení cílů volí na základě svých hodnot a emocí
- bc) se rozhoduje sice individuálně, ovšem pod nezanedbatelným vlivem společenství, jehož je členem

Jak patrně, Etzioniho pojetí vychází z toho, že respektování morálních pravidel na cestě k dosažení určitého cíle má pro člověka samostatnou hodnotu, víceméně nezávislou na hodnotě sledovaného cíle a stupni jeho dosažení. Nesouhlasí s heslem „úcel světí prostředky“. Předpokládá, že člověk není chladně kalkulujícím individuem, nýbrž subjektem v jehož

<sup>70</sup> Rich, A. *Wirtschaftsethik*. Gütersloh, 1990. s. 212

<sup>71</sup> Rich, A. *Wirtschaftsethik*. Gütersloh, 1990. s. 215

<sup>72</sup> Etzioni, A. *Morální dimenze ekonomiky*. Praha: Victoria Publishing, 1995, s.13

chování má rovnoprávné postavení jak složka racionální tak emocionální. Člověka vnímá jako člena společenství, propojeného s ostatními lidmi mnohočetnými vztahy charakteru sympatií i antipatií, které významnou měrou ovlivňují jeho chování.

Je evidentní, že širší pojetí daného tématu není pouze nějakým specifickým a lokálním jevem současnosti, ale má obecný, přímo bazický charakter. Při hledání samotných kořenů morálních aspektů lidského chování nám proto může být užitečná evoluční teorie, zabývající se principy vývoje života na Zemi a v rámci něj vývoje lidstva (lidského rodu) i člověka jako jedince. Ve smyslu této teorie je každý člověk prostřednictvím instinktů „naprogramován“ tak, aby

- uchovával a rozvíjel svůj život, tedy konal ve svůj vlastní prospěch
- uchovával a rozvíjel svůj rod, tedy konal ve prospěch jiných lidí.

Tato, přírodou daná orientace člověka, se v tisíciletém procesu kulturního vývoje lidstva stala primárním zdrojem postupného rozvíjení hodnotících soudů, vedoucích k zaujímání stanovisek o tom, co je dobré, tedy co se má, resp. musí dělat a co je špatné, co se tedy dělat nemá, resp. nesmí.

Zmíněná orientace se promítá do lidských potřeb, které jsou motivem veškerého lidského konání. Lze říci, že člověk na základě svých potřeb (a s cílem jejich uspokojení) koná ve svůj vlastní prospěch i ve prospěch jiných lidí.

Teze, že člověk uspokojuje své vlastní potřeby cestou konání ve svůj vlastní prospěch, není zpravidla zpochybňována. I když ani vztah člověka k sobě samému nemusí být prost konání, vedoucím ke snižování vlastního prospěchu či přímo k sebepoškozování. A to buď z neznalosti, či vědomě, nejčastěji pak z nedostatku vůle při vnitřních konfliktech různých vlastních zájmů. Příkladem může být nezdravý způsob života, drogová závislost apod.

Podstatně problematičtější je však teze o tom, že člověk uspokojuje své vlastní potřeby cestou konání ve prospěch jiných lidí. Chování člověka k druhým lidem je totiž výrazně diferencováno. Na jedné straně láska a přátelství, na straně druhé nepřátelství a nenávisť, mezi tím indiference, nezájem. Evoluční psychologie má za to, že primárním faktorem diferenciací vztahů člověka k jiným lidem je genetická příbuznost. Čím více společných genů má člověk s druhým člověkem, tím více pociťuje potřebu konat v jeho prospěch. Jednoznačným dokladem takto instinktem bezprostředně stimulovaného chování, je chování matky, resp. obou rodičů, ke svému dítěti.

Je obecně známo, že prvotní organizace lidské společnosti byla realizována dle genetické („pokrevní“) příbuznosti. Základem byla rodina, či širší rodinná seskupení, jako rod a kmen. Chování jednotlivých členů těchto skupin bylo patrně primárně stimulováno příbuzenstvím, pocitem sounáležitosti, instinktivní potřebou konat ve prospěch ostatních členů. Postupně se však spolu s tím rozvíjela motivace konání ve prospěch druhých z důvodů očekávání recipocitivity (což vedlo k rozvoji kooperace, specializace a efektivnosti), z důvodů posilování statusu daného jedince v dané skupině a v neposlední řadě z důvodu posilování soudržnosti této skupiny tak, aby byla úspěšná v konkurenci s přírodním prostředím a s jinými skupinami.

S postupujícím rozvojem společnosti, doprovázeným migrací a vytvářením umělých sociálních celků – organizací, začíná být faktor genetické příbuznosti zasouván poněkud do pozadí a z části překrýván faktorem příbuzností kulturní, profesní apod. Na skutečnosti, že



člověk je veden vlastními potřebami k tomu, aby konal ve prospěch jedněch a naopak v neprospěch druhých, to však principiálně nic nemění. Být „s někým proti někomu“ je zcela přirozený a obecně platný rys strategie lidského chování a obráží se pochopitelně v plné míře i v chování lidí uvnitř podniku i ve vztazích vůči podnikovému okolí.

Slovo **etika** pochází z řeckého slova *ethos*, které vyjadřuje povahový charakter nebo zvyk. Terminologicky přísně vzato je třeba rozlišovat mezi etikou a morálkou. Zatímco **morálka** se vztahuje na lidské chování a hodnoty, etika je věda, zabývající se studiem morálky. Je třeba však přiznat, že nejen v praxi, ale i v odborných publikacích se běžně setkáváme s poměrnou terminologickou volností, v rámci které je výraz etika chápán nejen ve smyslu vědy o morálce, nýbrž i ve smyslu morálky samotné. Tato terminologická volnost je připuštěna i v této publikaci.

Etika slouží k řešení **konfliktů**, spojených s mravní volbou. Pokud jde o poměrně jednoduché situace, ve kterých figuruje pouze několik málo účastníků a lze celkem jasně rozpoznat co je dobré a co je špatné, pak hovoříme o **etickém problému**. Najít morálně správné řešení není tedy obtížné, nicméně obtížným může být v některých případech jeho naplnění, a to tenkrát, kdy je spojeno s obětí na straně toho, kdo se takto rozhoduje. Člověk zvažuje, zda má přinést oběť, aby vyhověl svému svědomí<sup>73</sup>. Typickým příkladem může být rozhodování zda se mám přiznat či nepřiznat ke škodě, kterou jsem způsobil určité osobě, a to za situace, kdy jsem zcela mimo podezření a je jisté, že můj čin nebude nikdy odhalen. Etický problém v tomto případě představuje vztah mezi obětí vyplývající ze sankce za zmíněnou škodu, která bude uplatněna pokud se přiznám a zatížením mého svědomí neetickým skutkem.

Složitější případ nastává, kdy účastníků je větší počet a situace se stává nepřehlednou. Zde vedle možných obtíží s realizací daného řešení vzniká problém již o krok dříve, tj. při hledání samotného řešení spjatého s mravní volbou, neboť rozpoznání toho, co je v dané situaci dobré a co špatné, je velmi komplikované. Zpravidla dochází ke konfliktu samotných mravních norem: respektování jedné z nich brání respektování druhé. Takový případ označujeme jako **etické dilema**. Dlužno v daném kontextu poznamenat, že charakteru etických dilemat nabývají často právě ty problémy a s nimi spojená rozhodnutí, které mají v činnosti manažera význam zásadní. Za příklad etického dilematu může posloužit následující situace: Majitel malé firmy může vyhrát soutěž o výhodnou zakázku, ovšem pouze tehdy, kdy poskytne subjektu, který o přidělení zakázky rozhoduje, úplatek. Pokud firma zakázku nezíská, bude muset propustit zaměstnance. Je evidentní, že obě naznačené varianty jsou z etického hlediska špatné. Řešení spočívá v rozpoznání méně špatné z disponibilních variant a nebo v nalezení další varianty, která bude z etického hlediska pozitivní.

V návaznosti na Toffera lze pro rozlišení etického problému a etického dilematu využít následující charakteristiky<sup>74</sup>. Pokud má etický konflikt charakter etického problému, pak zpravidla

- jej lze snadno pojmenovat
- stojí mimo specifickou situaci (má obecný charakter)
- existuje názorová shoda, že konflikt je etický

<sup>73</sup> „Svědomí“, uvádí Spearman, „je náš vlastní požadavek na nás samé. ... je to přítomnost absolutního hlediska v konečné bytosti, zakotvení tohoto hlediska v její emocionální struktuře“. Viz. Seknička, P. a kol. Úvod do hospodářské etiky. Praha: ASPI Publishing, 2001. s.30

<sup>74</sup> Toffer, B. L. Trough Choices: Managers Talks Ethics. New York: John and Wiley, 1986, s. 21 až 22. Citováno dle Rolný, I. Etika v podnikové strategii. Boskovice: Albert, 1998, s. 20

- vyjadřuje nárok jednotlivého účastníka
- týká se jedné správné a jedné nesprávné hodnoty
- předpokládá, že jednotlivci mohou konat správně, když chtějí

Jestliže však má etický konflikt charakter etického dilematu, pak naproti tomu obvykle

- je obtížné jej pojmenovat
- je zasazen do specifické situace
- není názorová shoda, že daný konflikt je jednoznačně etického charakteru
- vyjadřuje nároky vícero, často si konkurujících účastníků
- týká se vícero, často si konkurujících hodnot
- předpokládá, že jednotlivci chtějí konat správně, ale nevědí jak

Etika ve smyslu vědy představuje rozsáhlý soubor pluralitních názorů, myšlenkových proudů a teorií, pro laika ne vždy snadno srozumitelných. Není předmětem našeho zájmu se systematictěji zabývat filozoficko-teoretickými rovinami etiky. V tom je třeba odkázat na specializované publikace. Nicméně pro hlubší pochopení principů, které mohou být oporou pro morální stránku manažerského rozhodování, je vhodné představit, byť pouze v elementární podobě, některé ze základních teoretických poznatků etiky. V návaznosti na Lukniče<sup>75</sup> uvádíme pět vybraných etických teorií.

**První** považuje za základ morálního hodnocení důsledky lidského chování. Tato teorie má svůj základ v utilitarismu. Chování je, ve smyslu této teorie, morálně správné, pokud jeho souhrnné důsledky budou pozitivní, povedou tedy k maximalizaci dobra a minimalizaci zla.

**Druhá** z teorií považuje za základ morálního hodnocení povinnost. Podle této teorie je morálně správné takové chování, které respektuje dané povinnosti v podobě zpravidla obecně formulovaných příkazů či zákazů.

**Třetí** teorie bere za základ morálního hodnocení lidská práva. Pro tuto teorii je typické, že do centra etického rozhodování staví člověka. Vychází z předpokladu, že lidské bytosti mají přirozenou hodnotu a na ni se váží práva. Za morálně správné se považuje takové chování, které tato práva respektuje a chrání.

Podle **čtvrté** teorie je základem morálního hodnocení spravedlnost. Za morálně správné se v rámci této teorie považuje takové chování, které je spravedlivé tzn., že každý člověk dostane to, co mu náleží. Za spravedlivou se považuje garance rovnosti šancí nikoliv však garance rovnosti ve výsledcích

Pro **pátou** z uvedených teorií je východiskem morálního hodnocení relativismus. Tato teorie tvrdí, že neexistuje jednotný názor na to, co je dobré a co je špatné, protože každý jedinec (individuální relativismus) i každá společnost (kulturní, resp. sociální relativismus) vychází z vlastních vjemů, zkušeností a tradic.

Každá z uvedených teorií má svoje hluboké opodstatnění, nicméně i svá úskalí a své limity použitelnosti. Jejich vzájemným propojením lze však posílit jejich silné stránky a eliminovat stránky slabé a vytvořit tak nástroj pro podporu řešení etických dilemat. Podívejme se z tohoto hlediska na etické teorie proto teď poněkud podrobněji.

---

<sup>75</sup> Luknič, A. Štvrtý rozmer podnikania - etika. Bratislava: Slovak Academic Press, 1994. s 39 a n.

Ve smyslu první z nich, založené na utilitarismu, je morálně správné takové chování, které ve svém souhrnu přinese co nejvíce dobra. Jednou ze slabin aplikace této teorie ovšem je, že není jisté, zda zamýšlené chování k tomuto dobru opravdu povede. Rozhodovatel je zpravidla schopen s nepoměrně větší pravděpodobností odhadnout ty důsledky zamýšleného chování, které jsou časově i teritoriálně bližší a které se zřetelněji projevují, například v podobě peněz, hmotných statků apod., než důsledky časově a teritoriálně vzdálené, obrazy se navíc nezřetelně v abstraktních rovinách takových pojmů jako je důvěra, spokojenost atd. A právě tyto důsledky, z důvodů jejich zatížení velkou dávkou nepřesnosti a nejasnosti, do svých úvah proto často ani nezahrnuje, nicméně jejich váha bývá při bilanci celkového dobra rozhodující. Může se tedy stát, že rozhodovatel, byť veden dobrými úmysly, zvolí takové chování, které výsledný užitek nepřinese.

Pro řešení tohoto problému může být nápomocná druhá z uvedených teorií. Formuluje určité povinnosti v podobě obecných příkazů „co se dělat musí“ a zákazů „co se dělat nesmí“. Tato pravidla představují v náboženském pojetí etiky vůli Boží (v křesťanství jsou obsažena zejména v Desateru Božích přikázání), v sekularistickém pojetí pak zobecněnou zkušenost mnoha generací, resp. výsledek vědeckého poznání, která mohou být v hospodářské praxi obsažena v podnikových, či profesních etických kodexech. Respektování těchto pravidel vymezuje hranice toho, co je považováno z hlediska etického za správné a co za nesprávné. Ve smyslu této teorie je třeba mít též na paměti Kantovo „Jednej tak, aby se tvé jednání mohlo stát pravidlem pro všechny“.<sup>76</sup> Chování, respektující zmíněná pravidla, možná rozhodovateli nepřinese maximalizaci okamžitého užítka, nicméně s vysokou mírou pravděpodobnosti povede k maximalizaci užítka dlouhodobého.

S hledáním odpovědi na otázku jaký užitek hledat a jakými cestami ho dosáhnout je neoddělitelně spjata hledání odpovědi na otázku, jak výsledný užitek mezi zúčastněné subjekty rozdělit. V dané souvislosti je třeba připomenout, že výsledný užitek nemusí být pouze kladný. Mnohdy se v praxi totiž setkáváme se situací, kdy se nepodaří nalézt takovou variantu řešení určitého problému, která by přinesla celkový kladný užitek. Volně řečeno, problém je tak složitý (viz výše zmíněné etické dilema), že všechny varianty řešení jsou špatné a je třeba zvolit tu nejméně špatnou. V daném případě pak jde o to, jak se podělit nikoliv o zisk, ale o ztrátu.

Zde je třeba vzít v úvahu třetí z výše uvedených teorií, která bere za základ morálního hodnocení lidská práva, popřípadě čtvrtou teorii, beroucí za základ morálního hodnocení spravedlnost. Jejich aplikací vzniká požadavek, že dopadem zvoleného chování na zúčastněné osoby nesmí být dotčena jejich práva, a to jak práva přirozená, tak práva získaná. Dané řešení musí být rovněž objektivně spravedlivé a pokud možno musí být jako spravedlivé též vnímáno i zúčastněnými osobami.

Zajímavou inspirací pro řešení morálních dilemat může být pátá z výše uvedených teorií, která postuluje morální relativismus. I když na nejjobecnější úrovni jsou morální normy a hodnoty patrně všeobecně platné, tj. jsou sdíleny všemi lidmi, morální relativismus předpokládá, že na konkrétnějších úrovních mohou být značně diferencované, individuálně, kulturně i historicky podmíněné. Pokud se tato diferenciací projevuje mezi osobami, jež jsou zúčastněné morálního dilematu, pak může platit, že to, co je morálně přijatelné, či užitečné pro jednoho, nemusí být přijatelné, resp. užitečné pro druhého a naopak. Tedy míra akceptovatelnosti a výše užítka není objektivně dána, nýbrž individuálně vázána k té které

---

<sup>76</sup> Sokol, J. Malá filosofie člověka. Slovník filosofických pojmů. Praha: Vyšehrad 1998, s.291

zúčastněné osobě. Této skutečnosti lze využít a cestou směny alokovat dopady zvoleného řešení na jednotlivé zúčastněné subjekty tak, aby při respektování výše uvedených omezení – povinností, práv a spravedlnosti, docházelo k maximalizaci souhrnu individuálního užítku.

*Poznámka:* Za specifickou formu využívání morálního relativismu lze považovat diferencované chování nadnárodních společností dle teritoria svého působení. V zemích s vyspělou morální kulturou se snaží chovat morálně příkladně, zatímco v zemích, jejichž kultura morální prohřešky toleruje se rády tomuto prostředí přizpůsobují a profitují z něho.

#### 4. Etika v manažerské praxi

Z úvodních pasáží této kapitoly plyne, že etika se stává součástí podnikání a vyplývají z nich i některé důvody, proč tomu tak je. Pokud bychom daná zdůvodnění měli doplnit a shrnout v rovině podnikové praxe, pak v návaznosti na Rolného<sup>77</sup> můžeme uvést šest zásadních důvodů. Podnik by se měl chovat eticky, protože

- a) *je to v jeho zájmu:* Pozitivní morální klima vytváří podmínky pro dobré pracovní vztahy v podniku, stimuluje výkonnost pracovníků a umožňuje i jistou úsporu nákladů spojených s kontrolou a s řešením etických konfliktů. V rámci podnikatelského prostředí zvyšuje etické chování podniku jeho kredibilitu, což zpětně kladně ovlivňuje chování ostatních zúčastněných subjektů vůči podniku (zákazníků, investorů, bank aj.)
- b) *mravnost je obecným zájmem celé společnosti:* Obecný požadavek mravnosti ve společnosti má i ekonomicky pozitivní a stimulační charakter. Snižují se náklady sociálních neúspěchů, morální společnost je méně nákladná, snižuje náklady na kontrolní a donucovací aparát.
- c) *každý podnikatelský subjekt očekává, resp. vítá etické chování ostatních účastníků ekonomických aktivit:* Takové očekávání je základním principem legální podnikatelské činnosti a dává jí tímto vlastně smysl. Bez těchto očekávání a jejich naplňování nelze legálně realizovat žádný podnikatelský záměr.
- d) *je obecně považováno za amorální jednostranně odstoupit od vzájemných dohod a přitom očekávat, že ostatní je budou dodržovat:* Vstup do podnikatelského prostředí je spojen s morálním závazkem ambivalence. To znamená, že podnik sám musí garantovat takové chování, které vyžaduje od ostatních.
- e) *je společensky mravně neúnosné se proklamativně přihlásit k dodržování etických pravidel a skrytě je porušovat:* Jde o soulad slov a činů, který společnost vnímá velmi citlivě. Přetvářka jako výchozí princip podnikání limituje jeho trvání pouze do doby jeho odhalení a zveřejnění.
- f) *porušování morálních pravidel podnikatelskými subjekty destruuje prostředí nezbytné pro podnikání:* Porušovat morální pravidla a tím získávat výhody na úkor jiných, může být pro takto se chovající podnikatelské subjekty krátkodobě výhodné, ovšem pouze za situace, kdy jejich počet bude nízký. S rostoucí výší podílu takové skupiny podniků z celkového počtu se efekt připadající na jeden subjekt snižuje. Navíc při překročení určité kritické hranice dochází již k takové zátěži, kdy se celý ekonomický systém začíná rozpadat, šíří se chaos a dostavuje se celkový záporný efekt.

---

<sup>77</sup> Rolný, I. Etika v podnikové strategii. Boskovice: Albert, 1998. s.44 a 45

Značná část podniků, zvláště velkých společností ve vyspělých zemích, má, jak jsme se již zmínili, formulován svůj etický postoj v podobě oficiálního dokumentu. Ten může mít podobu **etického kodexu, firemního kréda, či deklarace hodnot**. Zatímco firemní krédo a deklarace hodnot představují spíše stručná a obecná etická prohlášení, etický kodex je zpravidla podrobnější, často i dosti rozsáhlý dokument, obsahující vedle obecných prohlášení i soubor poměrně podrobných zásad a pravidel chování, garance jejich dodržování i sankce za jejich případné nedodržování.

Etický kodex, jako určitá soustava pravidel, je specifickou aplikací morální teorie povinnosti. Měl by měl obsahovat to, co je třeba dělat nad rámec právních předpisů tak, aby byly respektovány etické zvyklosti či naplňována očekávání, charakteristická pro dané podnikatelské prostředí. Zároveň by však měl v jasné a esenciální podobě obsahovat vše důležité, co v oblasti mravní z právních předpisů vyplývá. Kodex má být totiž komplexním a přitom srozumitelným a přehledným vodítkem pro chování všech zaměstnanců. Koncentrovat elementární zásady vyplývající z práva do kodexu je nutné, mimo jiné též proto, že ve spleti právních předpisů se většina zaměstnanců nevyzná. Kodex by však z titulu své povahy a svého poslání neměl nahrazovat organizační předpisy, které rovněž intimují obecně závazné předpisy do specifických podmínek organizace, ovšem jiným způsobem a za jiným účelem.

Kodex by měl zahrnovat vztahy ke všem základním, na podniku zainteresovaným skupinám – stakeholderům, za které jsou, jak již bylo výše uvedeno, považováni vlastníci, zaměstnanci, dodavatelé, odběratelé (zákazníci), věřitelé a obec, region a stát. Vedle stakeholderů je třeba se zabývat i vztahy ke konkurentům, poněvadž etické zásady konkurenčního boje patří k důležitým problémům, které by se měl etický kodex postihnout.

Těžištěm etických kodexů bývá zpravidla úprava vztahů mezi podnikem (zaměstnavatelem) a **zaměstnanci**. Podnik prostřednictvím kodexu formuluje vůči svým zaměstnancům na jedné straně povinnosti, na druhé straně pak závazky.

Na straně **povinností** jde, mimo běžné povinnosti zaměstnanců souvisejících s dodržováním pracovní kázně, především o povinnost důsledně naplňovat všechny závazky podniku vůči všem stakeholderům, a to tak, jak jsou v etickém kodexu (viz níže) deklarovány. Zvláště zdůrazňovanou oblastí je pak zejména střet zájmů a korupce.

V oblasti **střetu zájmů** jde hlavně o paralelní podnikatelskou činnost, resp. další pracovní úvazek u jiné organizace. Pokud zaměstnanec při těchto aktivitách využívá hmotné prostředky podniku, nebo informace, které jsou vlastnictvím podniku, popřípadě dané aktivity vykonává v rámci pracovní doby, je takové počínání považováno za nelояální a neetické, a to i v těch případech, když by nebylo právně prokazatelné a právně postižitelné. V kodexu by měl vůči zaměstnancům být formulován požadavek zachování firemního tajemství i dalších důvěrných informací, včetně očekávání zachování loajality zaměstnanců v tom smyslu, že i po té, když z podniku odejdou k jinému zaměstnavateli, nevyužijí v podniku získané informace v jeho neprospěch.

Za situace převisu nabídky nad poptávkou je hlavním potencionálním ohniskem vzniku **korupce** vztah k dodavatelům, přesněji řečeno, rozhodování o tom, která z nabídek dodavatelů bude přijata. Přijímání úplatků zaměstnanců podniku od dodavatelů poškozují podnik dvojnásobně. Za prvé bezprostředně ekonomicky, protože daný úplatek, aby měl smysl, musí znamenat pro korumpujícího a korumpovaného ekonomický přínos, takže třetí

z aktérů – podnik, pak nutně zaznamenává ztrátu<sup>78</sup>. Za druhé poškozením dobrého jména podniku, což se může negativně projevit v dlouhodobých ekonomických výsledcích. Aby se zamezilo korupčnímu jednání, popřípadě aby se vyjasnilo, co lze za korupci považovat a co naopak představuje pouze projev přátelských dodavatelsko-odběratelských vztahů, může být v kodexu například stanoveno, že zaměstnanci jednající s dodavateli

- nesmějí vyžadovat peníze nebo protislužby
- nikdy nesmějí přijímat peněžní dary
- malé dary nepeněžního charakteru či pohoštění mohou přijímat za předpokladu, že nezavazují přijímajícího, nemohou být špatně vykládány a mohou být na stejné úrovni oplaceny
- každý nabídnutý dar nebo úsluhu neobvyklého rozsahu, nebo s pochybným cílem musí ohlásit nadřízenému.

Co se týká **závazků**, podnik zpravidla deklaruje, že vztahy k zaměstnancům jsou založeny na úctě a důstojnosti každého člověka. Přijímání a povyšování pracovníků se děje výhradně na základě jejich způsobilosti k dané práci, bez jakékoliv rasové, náboženské či národnostní diskriminace, bez ohledu na příslušnost k politické straně, na věk, stav, nebo nezpůsobilost, která se nevztahuje k pracovním úkonům. Podnik se rovněž zpravidla zavazuje netolerovat žádné sexuální či jiné fyzické a psychické obtěžování zaměstnanců. Důležitá je garance spravedlivé odměny za vykonanou práci. Do závazků podniku je vhodné uvést i různé služby a požitky poskytované zaměstnancům, zejména ty, které jdou nad rámec právem stanovených povinností zaměstnavatele – tzv. zaměstnanecké výhody. Jedná se o opatření v oblasti bezpečnosti práce, kulturního pracovního prostředí, dále o služby spojené s využíváním volného času, pomoc zaměstnancům při řešení tíživých životních situací apod. K tomu se úzce váže závazek podniku umožňovat svým zaměstnancům vzdělávání a kvalifikační rozvoj. Významný je též závazek informovanosti. Podnik by měl své zaměstnance pravidelně seznamovat s cíli svých aktivit, vysvětlovat jim význam jednotlivých akcí a prací, podporovat efektivní komunikaci mezi vedoucími pracovníky a jejich podřízenými a zainteresovávat zaměstnance na zlepšování jejich práce a výkonu firmy jako celku. Jako protiváhu vůči požadavku na loajalitu zaměstnanců by měl podnik garantovat přiměřenou úroveň stability zaměstnání a ohleduplného jednání se zaměstnanci v případě nutnosti organizačních změn, resp. propouštění. Vhodný je též závazek konstruktivního jednání s odborovou organizací, pokud je v podniku ustavena.

Velmi důležitou oblastí jsou rovněž vztahy vůči **zákazníkům**. Podnik by měl deklarovat, že čestné a vstřícné chování vůči zákazníkům je předpokladem trvalého a úspěšného obchodního partnerství. Důležitá je garance kvality s odvolávkou na zavedené normy. (Normy ISO, popř. další normy.) Je třeba, aby se podnik zavázal, že nebude vědomě prodávat výrobky, či poskytovat služby, které by mohly zákazníkům způsobit škodu. Dále pak, že nebude záměrně podávat nedostatečný nebo matoucí popis výrobků nebo služeb, který by zákazník mohl uvést v omyl. V rámci reklamy nebude o svých výrobcích a službách uvádět přehnaně pozitivní, realitě neodpovídající informace. Ve snaze zvýšit prodej, nebo získat konkurenční výhodu nepoužije jiné prostředky, než jsou legitimně uznané. Důležitý je rovněž závazek, že informace získané od zákazníků jsou považovány za důvěrné a nebudou zneužity. V případech komodit a oblastí, kde je to zřetelné, by se měl podnik zavázat, že svoje výrobky nebude prodávat nedůvěryhodným partnerům, jejichž přičiněním by tyto

---

<sup>78</sup> Je možné, že zástupce podniku (korumpovaný) je schopen a ochoten vyjednat s dodavatelem (korumpujícím) tak, aby došlo k takovému řešení, u kterého se celková hodnota zvýší (viz hra s nenulovým/kladným součtem). Pak i podnik může dostat svůj díl z dané transakce. Nicméně o této výši rozhoduje zástupce podniku bez vědomí podniku, což je nelegální a neetické.

výrobky mohly být využívány neetickým způsobem, v rozporu s právem, mezinárodními dohodami či politickými záměry státu.

Ve vztazích vůči **dodavatelům** je třeba formulovat svůj postoj především za situace převisu nabídky nad poptávkou. Je vhodné, aby se podnik zavázal, že vůči dodavateli nezneužije svého případného dominantního postavení k dosahování nepřiměřeného zisku, či poškození dodavatele. Podobně jako vůči zákazníkům je i vůči dodavatelům důležitý závazek nezneužití získaných informací. Stále aktuální, zejména v domácích podmínkách, je oblast platební kázně. Podnik by měl deklarovat slib uhrazovat své závazky vůči dodavatelům včas, podle sjednaných platebních podmínek. Pokud by došlo ke zcela mimořádné situaci, která by podniku znemožnila uhrazovat závazky předepsaným či sjednaným způsobem, měl by tuto skutečnost obchodním partnerům oznámit včas a řešit vzniklý problém vstřícně, v dostatečném předstihu a spolupráci. Podnik by se měl ve svém prohlášení zříci spolupráce s takovými dodavateli, kteří jsou nedůvěryhodní stran dodržování práva, chovají se neeticky, vykořisťují své zaměstnance, poškozují životní prostředí apod.

Vůči bankám, co by **věřitelům**, by měl podnik, podobně jako vůči dodavatelům, jasně deklarovat platební kázeň při splácení úvěrů a rovněž by se měl zavázat poskytovat pravdivé a úplné informace při žádosti o poskytnutí úvěru.

Formulace závazků vůči **vlastníkům** bude v kodexu diferencována podle toho, o jaký způsob vlastnického ovládnutí podniku půjde. V případě, že se bude jednat o akciovou společnost s větším počtem akcionářů, kteří z důvodu svého malého vlastnického podílu, nedostatečné kvalifikace, popř. z jiných důvodů se na bezprostředním řízení podniku nepodílí, je třeba zejména garantovat, že se s jejich kapitálem hospodaří v jejich prospěch. Podnik by měl deklarovat respektování práv všech akcionářů na pravdivé informace o hospodaření podniku, a to bez ohledu na jejich vlastnický podíl a rovněž by se měl zavázat k úsilí o pravidelnou výplatu přiměřených dividend. Podnik by měl poctivě a otevřeně informovat o své podnikatelské politice, dosažených výsledcích (úspěšných i neúspěšných) a vyhlídkách dalšího vývoje.

Ve vztazích k poslední ze jmenovaných skupin stakeholderů – **obci, regionu a státu**, by měl podnik deklarovat snahu být dobrým „občanem“. Být vstřícný nejen při plnění svých povinností vyplývajících ze zákona, ať už se jedná o odvádění daní či realizaci jiných zákonných odvodů, respektování povinností týkajících se ochrany životního prostředí aj., ale ve smyslu společenské odpovědnosti jít nad rámec právních předpisů. Podnik by se měl explicitně zavázat, že nebude zaměstnávat pracovníky „na černo“ a cizince bez pracovního povolení, že nebude řešit dočasné nevytížení kapacit tím, že povede pracovníky k fingované nemocnosti a neoprávněnému čerpání nemocenských dávek apod. Měla by být jasně deklarována podpora obce, resp. regionu, ve kterém podnik působí, cestou sponzorování a charitativní činnosti. Toto lze realizovat i prostřednictvím založení vlastní nadace. Zaměstnanci by měli být vedeni k tomu, aby do této nadace dobrovolně přispívali. Podnik může vyhlásit záměr povzbuzovat zaměstnance i k dalším aktivitám týkajícím se veřejných záležitostí a poskytovat jim v tom morální i jinou přiměřenou podporu. Přitom se očekává, že zaměstnanci budou v rámci zmíněných aktivit reprezentovat svůj podnik a na veřejnosti prezentovat jeho výsledky i způsoby práce.

S ohledem na aktuálnost a závažnost ochrany životního prostředí by se podnik, zejména s takovou výrobou, která může představovat vyšší potencionální nebezpečí v oblasti ekologie, měl explicitně zavázat, že bude

- důsledně respektovat zákonné normy, popřípadě i náročnější limity při produkci odpadů, znečišťování odpadních vod, emisí škodlivin,
- při výběru nových technologií vždy už ve stádiu rozhodování o investici nebo už ve stádiu výzkumu a vývoje analyzovat vliv na životní prostředí a dávat přednost bezodpadovým a neškodlivým technologiím
- pravidelně revidovat ekologické aspekty výrobních postupů a informovat okolní komunitu o výsledcích svého environmentálního programu.

Ve vztazích ke **konkurenci** by měl podnik deklarovat, že v konkurenčním boji si bude vždy počínat čestně. Cílem konkurenčního boje není zničení konkurenta, nýbrž motivace k neustálému pokroku. Podnik by se měl zavázat, že se zdrží veškerého jednání, které by mohlo poškodit konkurentovo dobré jméno, že nebude používat dumpingu, neúčastní se ilegálních kartelových dohod, v soutěži o získání zakázky nebude používat úplatky, reklamní kampaň povede korektně. Podnik by se měl dále zavázat, že nebude nečestným způsobem, např. průmyslovou špionáží, podplácením konkurentova personálu, vyžadováním důvěrných informací od zákazníků, ani žádnými jinými podloudnými praktikami, získávat firemní tajemství konkurentů a další informace o jejich podnikání.

Pokud má být etický kodex účinný a nemá zůstat pouze prohlášením, podle kterého se v realitě nikdo neřídí, měly by být splněny následující podmínky:

Etický kodex by měl vždy obsahovat určení sankcí, pokud zaměstnanec nebo i podnik? ustanovení kodexu nedodrží. Zároveň by měl dávat garanci, že podnik bude zaměstnance chránit proti negativním důsledkům při porušení kodexu jinou osobou (nadřízeným, spolupracovníkem).

Další podmínkou je, aby s kodexem byli seznámeni všichni zainteresovaní. Tato podmínka může být poměrně snadno (a také bývá) splněna vůči zaměstnancům, kdy seznámení s kodexem může být i doprovázeno školením z oblasti podnikové etiky. Často však vážne, nebo je podceňována, komunikace vůči ostatním zainteresovaným skupinám. Etický kodex podniku by měl být považován za veřejný dokument a takto by se s ním také mělo zacházet. Velmi vhodnou formou publikace je umístění na webových stránkách podniku. Kromě stakeholderů a konkurentů se s ním tímto způsobem může seznámit i nejširší okolí.

V neposlední řadě je třeba zabezpečit, aby etický kodex zohledňoval vývoj situace a v rámci obecně platných etických zásad citlivě, včas a specifickým způsobem reagoval na změnu právních, ekonomických a sociálních podmínek.



## Použitá literatura

- Bell, D. Kulturní rozpory kapitalismu. Praha : Sociologické nakladatelství, 1999. s.10
- Etzioni, A. Morální dimenze ekonomiky. Praha: Victoria Publishing, 1995.
- Hertzová, N. Plíživý převrat. Praha: Dokořán, 2003.
- Küng, H. Weltethos für Welfpolitik und Weltwirtschaft. München : Piper Verlag, 1997.
- Lipovetsky, G. Soumrak povinnosti Praha: Prostor 1999.
- Luknič, A. Štvrtý rozmer podnikania - etika. Bratislava: Slovak Academic Press, 1994.
- Rich, A. Wirtschaftsethik. Gütersloh, 1990.
- Rolný, I. Etika v podnikové strategii. Boskovice: Albert, 1998.
- Seknička, P. a kol. Úvod do hospodářské etiky. Praha: ASPI Publishing, 2001.
- Sokol, J. Malá filosofie člověka. Slovník filosofických pojmů. Praha: Vyšehrad 1998.
- Trnková, J. Společenská odpovědnost firem. Business Leaders Forum, 2004.

Internetová adresy:

[www.shell.com](http://www.shell.com)

[www.oeko-fair.de](http://www.oeko-fair.de)

## ***Outsourcing ze stakeholderského pojetí***

### **1. Úvodní slovo**

Outsourcing je jedním z procesů, který má dopad na strukturu sítě vztahů dané společnosti. V tomto spočívá spojitost outsourcingu a síťových struktur. Outsourcing má dopad na specializaci práce a to konkrétně na její prohlubování a následně má zásadní dopad na vytváření síťové organizační struktury tedy na prohlubování vztahů mezi podniky resp. vztahů kooperace. Outsourcing je procesem zásadním, který se projevuje jak ve vztazích formálních, tzn. v organizační struktuře podniku, tak ve vztazích neformálních, spojených s lidským faktorem. Organizační struktura je velmi často spojena s organizací uvnitř podniku. V knize Management od Donellyho, Gibsona a Ivanceviche jsem se dočetla, že „smyslem organizování je vytvořit podmínky pro koordinování úsilí pomocí vytváření struktury procesů a struktury **vztahů mezi pravomocemi**“. Právě ve druhé polovině této definice vidím oporu pro pojmenování síťových struktur jako formy organizačních struktur. Struktura vztahů mezi pravomocemi může být i strukturou vztahů mezi jednotlivými spolupracujícími podniky. Další vysvětlení bych ponechala stranou, s tím, že není cílem tohoto příspěvku. Omezím se na označení síťových struktur jako na formu organizační struktury přesněji externí organizační struktury. V následujících kapitolách bych se proto chtěla nejprve zaměřit na pojem sítí, jejich chápání a vše co s nimi souvisí a následně pak uvážít spojitost mezi teorií sítí a outsourcingem samotným. Závěrečná kapitola bude proto pojednávat o outsourcingu ve spojitosti s výše zmíněnou teorií.

V duchu tohoto pojetí organizačních struktur (jako nejen interní ale i externí) vzniká velmi často problém určení hranic podniku, resp. kde končí jeden podnik a kde začíná podnik druhý a to například z důvodu nesení odpovědnosti, rizika atd.

Toto mnou uvedené a rozšířené pojetí organizačních struktur je základem pro vymezení problematiky outsourcingu z pohledu stakeholderského. Na podnik lze nahlížet jako na množinu zahrnující aktéry jak na počátku tak na konci vzájemných vazeb. Nejedná se o nic jiného než nahlížení na podnik z pohledu stakeholderů – tedy jednotlivých aktérů. Pokud tvrdíme, že outsourcing má dopad na strukturu sítě vztahů dané společnosti, tedy na organizační strukturu v širším smyslu, která je množinou všech zúčastněných aktérů, můžeme tvrdit, že outsourcing je úzce spojen se stakeholderským pojetím podniku. Podrobnější výklad bude následovat.

### **2. Pojem sítí**

Ač existuje mnoho definic sítí, je možné je zařadit do dvou základních konceptů, které lze v literatuře najít (V. Schneider a P. Kennis)<sup>79</sup>:

---

<sup>79</sup> KENNIS, P., SCHNEIDER, V. Policy Networks and Policy Analysis. In : *Marin/Mayntz(eds)*, 1991, s. 25-29.

1. koncept se zabývá sítěmi jako body a jejich spojeními. Jedná se o velmi abstraktní koncept s nespécifickou konfigurací. Určitý počet vztahů, které spojuje určité entity. Entitami mohou být individualisté, skupiny, organizace, ale i slova, idey, koncepty, produkční jednotky nebo zdroje. Vztahy nebo-li spojeními jsou komunikace, výměna zdrojů resp. jejich sdílení a kontrola, participace, členství, komplementarita atd.
2. koncept považuje sítěmi to, co je, speciálně konfigurované (speciální třídy a speciální vztahy). Jedná se o třídu konfigurace komunikace a transakčních vztahů mezi entitami sociálních transakcí, které nejsou ani čistými trhy ani čistými hierarchiemi (pojednání o hierarchiích a trzích níže).

Definice sítí, se kterými je možné se v literatuře setkat jsou například:

- Síť je množinou aktérů spojených s množinou vazeb. Aktéry mohou být osoby, týmy, organizace a pod. Vazby mohou být přímé a nepřímé, dichotomní a hodnotové.<sup>80</sup>
- Organizační formy charakteristické opakovanými směňami mezi poloautonomními organizacemi spoléhající se na důvěru a zakotvené sociální vztahy jako ochranu transakcí a snížení nákladů<sup>81</sup>
- Síť z behavioristického hlediska dle Sailera: *Sociální vztahy napříč osobami, pozicemi, skupinami nebo organizacemi. Síť pak lze analyzovat z pohledu jakékoliv této úrovně.*<sup>82</sup>

Sítě ze strategického hlediska: *Dlouhodobé účelné dohody mezi vzdálenými ale ziskovými organizacemi, které firmě umožňují získat nebo udržet konkurenční výhodu.*<sup>83</sup>

Sítě z hlediska flexibility a adaptability: *„...přizpůsobené nestabilním podmínkám, pokud se objeví problémy a požadavek akce, který nemůže být rozdroben a distribuován specialistům v rámci hierarchie... Místa (jobs) ztrácí své formální definice.....Interakce probíhá napříč i vertikálně(najít v dalším textu a dokreslit obrázek). Komunikace mezi různými pozicemi probíhá spíše jako laterální komunikace nežli vertikální příkazy a všeznalost nesmí být kladena pouze na hlavu podniku.“<sup>84</sup>*

### 3. Základní dimenze zkoumání sítí

Základní dimenze zkoumání sítí jsou spojeny s otázkou kauzality. Výzkumy sítí mohou být zaměřeny na<sup>85</sup>:

- **příčiny vzniku sítí**, tedy kauzalita

<sup>80</sup> BORGATTI, S. P. The Network Paradigm in Organizational Research : A Review and Typology. In : Journal of management, 2003.

<sup>81</sup> BORGATTI, S. P. The Network Paradigm in Organizational Research : A Review and Typology.

<sup>82</sup> SAILER, L.D., *Structural Equivalence: Meaning and Definition, Computation and Application.* Social Networks, 1978. 1(1): p. 73-90

<sup>83</sup> DOZ, Y.L., PRAHALAD, C.K., *Managing DMNCs: A Search for a New Paradigm.* Strategic Management Journal, 1991. 12: p. 145-164

<sup>84</sup> LAWRENCE, P.R., LORSCH, J.W., *Organization and Environment.* 1967, Boston: Harvard University Press.

<sup>85</sup> KENNIS, P., SCHNEIDER, V. Policy Networks and Policy Analysis. In: Marin/Mayntz(eds), 1991. p. 25-29

**podmínky** → **sít'**

Tyto výzkumy pracují s teoriemi, které vysvětlují charakteristiky sítí – síťové teorie (NETWORK THEORIES). Byla provedena spousta studií spojených se zjišťováním předchůdců sítí. Mnoho bádání je spojeno se snahou vysvětlit jak a proč organizace vytvářejí vztahy mimo podnik a vybírají si partnery.<sup>86</sup>

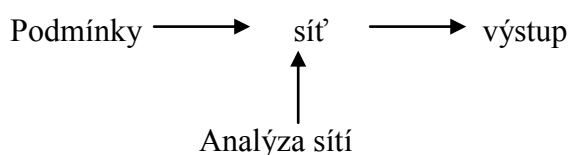
- Druhou dimenzí jsou **vlivy (dopady) síťové struktury**, to znamená kauzalita

**sít'** → **výstup.**

Mluvíme o teorii sítí jako o teorii, ve které je nějaká proměnná vysvětlována pomocí síťových charakteristik. Jedná se o konkrétní aplikovanou síťovou teorii a to na organizaci (organizační síťová struktura), politické rozhodování, inovace a pod.(NETWORK THEORY OF...)<sup>87</sup>

Vysvětlení existence této druhé koncepce je ve snaze najít opodstatněnost teorie sítí a to lze s pomocí nalezení vlivu síťových proměnných na důležité proměnné spojené s výstupem. V počátcích vzniku síťových teorií sehrávalo hlavní roli v chápání sítí tvrzení, že pozice aktéra sítě má dopad na aktéra (jeho výstup). Toto strukturalistické pojetí obecně znamená, že sítě definují prostředí, ve kterém se aktér pohybuje provádí své činnosti a určují příležitosti a omezení v chování. jedná se tedy o určení vlivů. Ve světle tohoto zjištění můžeme tvrdit, že strukturalistické pojetí koresponduje se studiem dopadů sítí. Dědictví strukturalního pojetí je tak dalším důvodem pro upřednostňování studia následků.<sup>88</sup> Studium vlivů převažuje i v současné době.

- Otázkou zůstává, jak přistupovat k analýze sítí, která je zaměřena na vnitřek uvedené kauzality, tedy na strukturu sítě a zda by měla být analýza odlišná v závislosti na zvoleném přístupu resp. dimenzi zkoumání k sítím



<sup>86</sup> KENNIS, P., SCHNEIDER, V. Policy Networks and Policy Analysis. In: Marin/Mayntz(eds), 1991. p. 25-29

<sup>87</sup> V Angličtině je zachycena podstata a rozdíl jednotlivých konceptů vlastním pojmenováním a to v prvním případě, kdy se jedná o Network Theories a v druhém případě Network theory of. ...

<sup>88</sup> BORGATTI, S. P. The Network Paradigm in Organizational Research : A Review and Typology. In : Journal of management, 2003.

#### 4. Oblasti výzkumu sítí<sup>89</sup>

- Výzkumy zaměřené na **sociální kapitál** pojednávající o hodnotě spojení resp. vazeb.
- Výzkumy zaměřené na **zakotvenost** (embeddedness). Zakotvenost znamená, že všechno ekonomické chování je nutně zasazeno do širšího sociálního kontextu, což znamená, že ekonomie je větví sociologie. Tato oblast studia sítí může být přínosná i pro studium outsourcingu.
- Výzkumy spojené se **síťovými organizacemi a organizačními sítěmi** spojené s ontologií sítí. Otázkou zde je, zda sítě jsou formou organizace mezi hierarchiemi a trhy nebo se jedná o úplně novou formu organizace s naprosto jedinečnou logikou směny
- Výzkumy spojené s **provázaností vedení** a to například odůvodnění tohoto jevu jako snahy vyrovnat se se zdrojovou závislostí organizace. Jedná se tedy o výzkumy zaměřené na hledání příčin dané provázanosti. Další oblastí jsou pak výzkumy považující tento jev jako možnost předpokládat podobné chování provázaných firem. Jiní myslitelé vidí v propletenosti možnost snížit nejistotu a sdílet informace. Propojení představenstev používají někteří autoři k vysvětlení formování JV, převzetí organizačních struktur.
- Výzkumy zaměřené na **JV a mezipodnikové aliance**, při kterých panuje shoda, že mezipodnikové aliance a JV mají dopad na úroveň firemního výstupu a výkon nových firem tzv. start-up firem, organizační učení, inovace. dále se jedná o zvážení, co se může člen JV či mezipodnikové aliance dozvědět od aliančního partnera, vysvětlení, proč organizace vytvářejí JV a aliance a jak si vybírají své partnery.
- Výzkumy zaměřené na **knowledge management**
- Výzkumy zaměřené na **sociální poznání**
- Výzkumy zaměřené na **skupinové procesy**.

Je možné dopátrat se mnoha výzkumů. Pro názornost jsem uvedla pouze některé, které považuji za velmi důležité

Efekt egocentrických sítí na chování firem, na tvorbu strategických aliancí a na výběr partnera

- Gulati, R. Does familiarity breed trust? The implication of repeated ties for contractual choice in the alliances. *Academy of management journal*, 38, 1995. p. 85-112.
- Gulati, R. Social structure and alliance formation pattern: A longitudinal analysis. *Administrative science quarterly*, 40, p. 619-652, 1995
- Gulati, R. Alliances and networks. *Strategic management journal*, 19, 293-317, 1998.

Jak se vytváří sociální sítě

Jak zavedení síťové perspektivy může vést k hlubšímu porozumění rozdílů v podnikových výkonech

- Gulati, R, Nohria, N., and Zaheer A. Strategic networks. *Strategic management journal*, 21, 203-215. 2000

Efekty firemních síťových charakteristik na firemní chování jakož to i na formaci aliancí a výběr partnera

- Gulatti, R. Social structure and alliance formation pattern: A longitudinal analysis. *Administrative Science Quarterly*, 40.p. 619 – 652. 1995

---

<sup>89</sup> BORGATTI, S. P. The Network Paradigm in Organizational Research : A Review and Typology. In : *Journal of management*, 2003.

Efekty specifických charakteristik typů vazeb jako jsou kohezivní a pěstitelské vazby na informační výhody

- Anand a Khanna. On the market valuation of the inter-firm agreements: The computer and telecommunications industries. 1990-1993. Working paper of NBER Summer Industrial ORGANIZATION Workshop, CAMBRIDGE, 1995.
- Stuart, T. E. Interorganizational alliances and the performance of firms : A study of growth and innovation rates in a high technology industry. *Strategic management journal*, 15, 387-394. 2000.

*Zda a jak strukturální charakteristiky sítí mají dopad na rozdíly ve výkonech firem v síti a výkon těchto vazeb samotných*

- Gulati, R. a Lawrence, P. Organizing vertical networks: a design perspective. Working paper. Kellogg Graduate School of Management. 2000
- Gulati a Wang 2000. The characteristics and stock market reaction to the announcement of joint ventures. Working paper. Kellogg Graduate school of management, Northwestern University.

## 5. Struktura sítí

Egocentrická síť se skládá z „EGA“ (společnost v ohnisku sítě), „ALTERS“ resp. okolí(množina ostatních, které mají vztahy s egem), vazeb mezi těmito skupinami a vazeb mezi „alters“. Skrz kanály v síti „ego“ získává zdroje a informace z prostředí, které jsou na dobré úrovni co do kvality jak v obsahu tak v důvěryhodnosti.<sup>90</sup>

### 5.1 ION (Interorganizational Networks) box a mezipodnikové sítě<sup>91</sup>

ION box je třídídimenzionální matice organizací a aktivit. Zachycuje tři populace a těmi jsou – producent, dodavatel a odběratel. Jedná se tak o tři dimenze mezipodnikových sítí a to mezi producenty, dodavateli a odběrateli. Tyto vztahy jsou v boxu znázorněny s ohledem na určitý druh vztahů, kdy mezi elementy figurují následující vztahy (k-prostor):

Tržní směna

Strategické aliance

Společná participace v syndikátu

Direktorské vztahy

Politické akce

Rodinná pouta

Nelegální aktivity, jako cenové konspirace – fixované ceny apod.

Ion box může být upraven dle úrovně analýzy ( vztahy resp. k-prostor mohou být na různé úrovni. Například tržní směna může být propracována do jednotlivých trhů).

V ION boxu pak můžeme pozorovat vztahy dvojčlenné nebo trojčlenné (dyadic, triadic), organizační sety a organizační pole jako i samotnou organizační síť.

---

<sup>90</sup> GULATI, R., DIALDIN, D.A., WANG, L. Organizational Networks. In : The Blackwell Companion to Organizations, 2002.

<sup>91</sup> BAKER, W.E., FAULKNER, R.R. Interorganizational networks. In: The Blackwell Companion to organizations, 2002

- Dvojčlenné vztahy představují interakce mezi dvěma organizacemi, jedná se o základní jednotku mezipodnikového výzkumu. Těchto dvojic je v boxu mnoho a vytváří se tu tzv. dyadické sety (všechna k pro pár). Analýza těchto dyadických vztahů může vést k odpovědím na otázky, co proudí přes vzájemná spojení, kdo rozhoduje o těchto tocích, ve prospěch či zájmu, a jaká kolektivní akce plyne z těchto organizací spojených vazbami. Opakování vzájemných akcí vede k vzájemné závislosti. Sociální partnerství je primárním mechanismem při transakcích business-to business. Sociální vztahy jsou vtaženy do vztahů tržních.
- Trojčlenné vztahy: Baker a Obsfeld<sup>92</sup> na základě triád dospěli k rozdělení aliancí do šesti skupin v automobilovém průmyslu. Výběr těchto vztahů vychází z unionistické či neunionistické taktiky .

Wayne a Baker rozlišují 6 typů aliancí (stojí za to srovnat později s oblastmi, které jsou outsourcovány):

1. JV
2. výrobní, montážní aliance
3. sdílení technologií
4. vztahy dodavatelské
5. vztahy distribuční
6. majetkové investice (equity investment)

## 5.2 Centralita v rámci sítě podniků

Pomocí teorie grafů v sociálních sítích je možné určit důležitého aktéra.

Centralita odpovídá míře, do jaké má firma strategicky důležitou roli v síti. To, že je firma v centru sítě - ohnisková firma<sup>93</sup> - umožňuje získat informační výhodu, kontrolu (sílu) a učení. Tři faktory k měření centrality – betweenness, closeness, degree.<sup>94</sup>

### ▪ Degree centralita

Míra, do jaké je firma zapojena do podnikatelské sítě a měří se počtem přímých (directed) vazeb. Vysoká míra degree centrality dělá firmu více viditelnou ostatním firmám v síti a zvyšuje šanci dosažitelnosti ostatními firmami tzn. dosažení nových příležitostí. Vysoký stupeň tak vede k dosažení vyšší hodnoty ze zapojení do sítě. Dále degree centralita reflektuje hodnotu absolutních zkušeností získaných kooperací s firmami. Vědci dále přišli na to, že předešlé zkušenosti se odrážejí ve snadnějším vytváření hodnoty prostřednictvím učení. Nejedná se pouze o schopnost v řízení spojenou s mezifiremními aliancemi ale jedná se o získání manažerských schopností vytvářet nové aliance. Čím je vyšší degree centralita, tím více firma získává kooperativní zkušenosti a zvyšuje se její schopnost získat hodnotu z aliance.

<sup>92</sup> BAKER, W.E., OBSFELD, D. Social capital by design: structures, strategies and institutional context. In: Corporate social capital and liability, 1999, p. 88-105.

<sup>93</sup> Termín „ohnisková firma“ je používán ve stejném významu jako „fokální firma“ a „ego“.

<sup>94</sup> BRANDES, U., WAGNER, D. Analysis and visualization of Social networks. Dostupné na <http://i11www.ilkd.uni-karlsruhe.de/algo/people/dwagner/papers/bw-vavsn-03.pdf>

Ve skutečnosti se nejedná o kompletní indikátor. Zachycuje pouze počet vazeb a předpokládá tak jejich homogenitu při získávání informací a učení se. Neříká to nic o významu těchto vazeb v rámci celé sítě a jejich pozici v síti. Vztah mezi degree centralitou a výkonem firmy je velice omezený a zamíchaný (počet vazeb mezi start-up firmami a již zavedenými firmami je pozitivně spojen s inovativním výstupem v biotechnologickém průmyslu<sup>95</sup>, počet aliancí založených fokální firmou má vliv na schopnost formovat nové aliance v budoucnosti<sup>96</sup>, počet aliancí nemá vliv na výkon firmy měřený prostřednictvím mírou inovací a mírou růstu prodeje<sup>97</sup>).

- **Closeness centralita**

Měří jak blízko je firma spojena s ostatními v síti a to přímými i nepřímými vazbami. Vyčíslené je to jako nejkratší vzdálenost cesty každého aktéra od ostatních<sup>98</sup>.

Centrální firma může reagovat s ostatními firmami velice rychle a její přístup k informacím je mnohem rychlejší. Vysoký stupeň této centrality vypovídá o tom, že fokální firma je snadno přístupná přes ostatní firmy v síti a je o ní referováno ostatními firmami pokud se objeví nějaká výhodná příležitost.

„Closeness“ centralitou je vybaven ten aktér, který má nejbližší ke všem, tzn. počet spojení na ostatní články je minimální s ohledem na ostatní možná spojení. Čím je číslo větší, tím je nižší centralita.

- **Betweenness centralita**

Rozsah v jakém firma leží mezi ostatními firmami v síti. Vyčíslená je jako frekvence, s jakou případně aktér mezi dva ostatní aktéry na nejkratší cestě je spojující<sup>99</sup>. Aktér, který leží mezi dvěma nesousedícími aktéry okupuje důležitou strategickou pozici tím, že má větší kontrolu nad interakcemi mezi těmito dvěma a to v informačním a zdrojovém toku. Tato pozice může být i výhodná při vyjednávání a může tyto nespojené firmy přimět, aby hrály proti sobě. Ohnisková firma tak těží a vytahuje hodnotu ze své silné pozice v síti.

„Betweenness“ centralitou je ten uzel, který se vyskytuje mezi mnoha páry ostatních uzlů. To znamená, pokud vypadne tento uzel, vypadne i mnoho dalších aktérů

- „Eigenvector“ centralita: uzel je v centru, pokud má mnoho centrálních sousedů (důležitých)
- „Status“: status vrcholu udává vážené číslo cest dosahující daný vrchol, kdy počet cest klesá exponenciálně s jejich délkou.

---

<sup>95</sup> SHAN, W., WALKER, G., KOGUT, B. Interfirm cooperation and startup innovation in biotechnology industry. In: Strategic management journal, 1994, 15, p. 387-394.

<sup>96</sup> GULATI, R. Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. In: Strategic management journal, 20, 1999, p. 397-420

<sup>97</sup> STUART, T.E. Interorganizational alliances and the performance of the firms: A study of growth and innovation rates in high-technology industry. In: Strategic management journal, 21, 2000, p. 791-811

<sup>98</sup> FREEMAN, L.C. Centrality in social networks: Conceptual clarification. In social networks, 1, 1979, p. 215-239.

<sup>99</sup> FREEMAN, L.C. Centrality in social networks: Conceptual clarification. In social networks, 1, 1979, p. 215-239.



### 5.3 Konfigurace vazeb ve firemní síti<sup>100</sup>

Jedná se o kompozici a umístění rozdílných typů vazeb. Kategorizace vzájemných vazeb je možná jako slabé-silné vazby (zkoumání pouze dyadických vazeb), kohezivní – přemostující (širší hledisko), horizontální- vertikální vazby, institucionální – neinstitucionální vazby.

#### ▪ Kohezivní (soudržné) vazby

Vazby, které spojují fokální firmu s ostatními firmami, které jsou ale také spojené alespoň s jedním dalším partnerem fokální firmy. Tyto vazby snižují transakční a koordinační náklady prostřednictvím sociálních norem a sankcí, které usnadňují důvěru a kooperativní výměnu<sup>101</sup>. Na druhou stranu mohou zapříčinit, že se firma nedostane k informacím, které nejsou nadbytečné.

#### ▪ Překlenovací (bridging - přemostující) vazby

Vazba, která spojuje ohniskovou firmu s ostatními firmami a tyto nemají vazbu s jakýmkoliv partnerem ohniskové firmy. Přináší informacní a kontrolní výhodu pro fokální firmu díky přístupu, načasování a doporučení na informační a učební příležitosti. Na druhou stranu firma s těmito vazbami předpokládá riziko z partnerství s firmami, s kterými má omezené předcházející zkušenosti. (Gulati)

Otázkou zůstává, které vazby jsou pro firmy lepší, poněvadž síť se obvykle skládá z obou druhů vazeb. Podstatnější otázkou zůstává, jak firma uspořádá tyto druhy vazeb, aby maximalizovala výhody z bezpečnosti a příležitostí a minimalizovala risk spojený se vztahy kooperace.

#### ▪ Silné vazby

Vazba fokální firmy s firmami okolními, s kterými má intenzivní interakce. Podporují vzájemnou důvěru a reciprocitu. Usnadňují transfer kritických zdrojů a privátních informací na dyadické úrovni. Pokud má firma mnoho silných vazeb a málo slabých, je tu nebezpečí, že se sama zablokuje od kontaktu s trhem. Následkem toho pak neobdrží informace o příležitostech na trhu. Navíc silné vazby mohou vyvolat zdrojovou závislost na partnerech, s kterými firma má silné vazby a to i v oblastech, kde by si firma vystačila zdrojově sama.

#### ▪ Slabé vazby

Vazby mezi fokálními a ostatními firmami, které nejsou tak intenzivní a mají spolu málo interakcí. Slabé vazby zajistí firmě informace a příležitosti z trhu. Mohou navíc snížit závislost na partnerech se silnými vazbami (resource dependence).

**Silné vazby tendují k tomu být kohezivní a slabé vazby překlenovací.<sup>102</sup>**

Kohezivní o silné vazby vytvářejí důvěru mezi partnery. Kohezivní vazby zdůrazňují, že důvěra vyplývá ze zakotvení (embeddedness) v sociální síti přesahující dyadické vztahy, kdežto silné vazby argumentují, že důvěra vychází z intenzivní interakce v rámci dyád.

<sup>100</sup> GULATI, R., DIALDIN, D.A., WANG, L. Organizational Network. In : The Blackwell Companion to Organizations, 2002.

<sup>101</sup> COLEMAN, J.S. Social capital in the creation of human capital. In: American journal of sociology, 94, 1988, supplement S95-120.

<sup>102</sup> BURT, R.S. Structural holes: the social structure of competition. Cambridge: Harvard Univerzity.

Slabé a překlenující vazby jsou důležité pro získávání informací a příležitostí pro ohniskovou firmu. Slabé vazby ale přinášejí informace ze zdrojů, s kterými ohnisková firma nemá velice často vazby a překlenující vztahy spojují dvě nesourodé sítě.

Konfigurace vazeb pak závisí i na kontextu v jakém jsou firmy situovány. Pokud je hustá síť, firma bude těžit z vazeb překlenovacích a slabých, poněvadž přínosy vazeb silných a kohezivních jsou již dány sociálním kontextem<sup>103</sup>. Silné vazby se budou uplatňovat převážně v oblastech s explozivním (vykořisťovatelským) prostředím jako je ocelářský průmysl, kdežto slabé vazby se budou vyskytovat v oblastech, kde se vyskytuje nejisté nebo explorační prostředí jako je průmysl polovodičů.

Dále může záležet na potřebě fokální firmy v oblasti zdrojů a informací. Taková firma, která potřebuje přežít a vyžaduje přístup ke spolehlivým zdrojům informací, potom firma bude rozvíjet více kohezivní vztahy. Pokud firma potřebuje nové informace a dlouhotrvající učení se, potom bude firma rozvíjet mostící vztahy.

#### 5.4 Profil partnerů<sup>104</sup>

Jde o to, jak profil partnerů fokální firmy ovlivňuje výkon fokální firmy a to ze tří aspektů – status partnera, technologická vzdálenost od fokální firmy a jeho síťové charakteristiky.

##### ▪ Status partnera

Stuart přišel s tím, že status partnera fokální firmy má pozitivní vliv na výstup fokální firmy. Jedná se o transfer statusu<sup>105</sup>. Vysoký status partnera zvýší status fokální firmy. Platí hlavně u malých a mladých firem, pokud ještě nefunguje jistota o jejich kvalitě. (příklad farmaceutické firmy a jejich investiční banky, čím větší počet vazeb top managementu firem s farmaceutickými, biotechnologickými nebo zdravotnickými organizacemi, tím větší byla prestiž investičních bank těchto společností<sup>106</sup>).

##### ▪ Rozestup - vzdálenost technologií

Rozestup pozitivně ovlivňuje inovativní výstup firmy, schopnost přizpůsobit se jeho technologické pozici, schopnost překonat organizační setrvačnost. Dvě firmy mají k sobě v technologické síti blíže, pokud jsou jejich inovativní aktivity podobné. Pokud fokální firma formuje alianci s jinou firmou, která je technologicky vzdálenější, technologické inovace jsou pak s větší pravděpodobností originální což vyplývá z kombinace doplňujících se ale vzdálených sad inovativních schopností dvou firem. Takováto aliance navíc umožňuje firmě získat nové znalosti a rozšířit tak svoji znalostní základnu do oblastí nesouvisejících s její klíčovou obchodní činností (core activity). Aliance s technologicky vzdálenými partnery mohou předcházet organizační setrvačnosti a mohou být cestou jak se adaptovat na nové technologické oblasti, které mohou být kritické pro ohniskovou firmu.

---

<sup>103</sup> MC EVILY, B., ZAHEER, A. Bridging ties: A source of firm heterogeneity in competitive capabilities. Strategic management journal, 20, 1999, 1133-56.

<sup>104</sup> GULATI, R., DIALDIN, D.A., WANG, L. Organizational Networks. In : The Blackwell Companion to Organizations, 2002.

<sup>105</sup> STUART, T.E. Interorganizational alliances and the performance of firms: A study of growth and innovation rates in a high-technology industry. In: Strategic management journal, 21, 2000, p. 791-811.

<sup>106</sup> HIGGINS, GULATI. Getting off to a good start: The effects of upper echelon affiliations on interorganizational endorsements. Working paper, Harvard Business School, 2000.

## 6. Teorie vysvětlující existenci vztahů kooperace resp. sítí

### 6.1 Organizační síť v kontextu sociálních sítí

V této kapitole bych chtěla uvést spojitosti sociálních sítí a organizačních sítí, poněvadž velmi často sítě bývají doplněny přívlastkem sociální. Podstatou síťové perspektivy je, že ekonomické aktivity se nekonají v pustém sociálním prostředí, ale jsou strukturovány do prostředí plného sociální sítě vztahů.

Sociální sítě jsou zvláštním sociálním jevem. Ač panuje obecná shoda o nové organizační formě, ontologický status zůstává zatím skrytý (zda jsou sítě formou organizace mezi hierarchiemi a trhy nebo se jedná o úplně novou formu organizace s naprosto jedinečnou logikou směny). Sociální síť může být definována jako množina uzlů, kterými mohou být osoby či organizace, spojené množinou sociálních vztahů, kterými jsou přátelství, přesun peněz, přesahující členství, specifického typu.<sup>107</sup>

Na tržní ekonomiku lze pohlížet z pohledu sítí resp. teorie sítí jako na síť propletených trhů (ekonomická sociologie) nebo síť vzájemně propletených organizací (teorie organizace). Výsledkem socioekonomického chování firem je pozice na trhu. Toto je obecně uznáváno na rozdíl od faktu, že tyto pozice jsou behaviorálním spojením napříč trhy samotnými (firma vytváří určitou finanční strategii a její averze k riziku vede ke strategii rozšíření portfolia. Firma vystupuje na více trzích. Tyto pozice jsou konkrétními vazbami napříč trhy). Tím jak dochází k provázání behaviorálních vazeb mezi organizacemi, jednotlivými populacemi (odběratelé, dodavatelé, producenti) a jednotlivými aktéry vzniká „intermarket structure“ (mezitržní struktura).<sup>108</sup>

Původní zaměření výzkumů sítí bylo zaměřeno na jedince a to, jak je jejich chování ovlivněno účastí v síti sociálních vztahů. Tato vazba je dále zkoumána i v organizacích. Sociální síť může být tvořena ekonomickými a sociálními vztahy a to jsou dodavatelsko-odběratelské vztahy, zdrojové toky, obchodní spojení, propletená představenstva, vztahy mezi individuálními zaměstnanci a prioritně strategické aliance.

**Sociální síť je to, co tvoří základ a předpoklad pro vytvoření například organizační sítě.**

Původ organizačních sítí lze shledávat například jako teorie „resource dependence theory“ (teorie zdrojové závislosti) v exogenních faktorech jako je distribuce zdrojů a sociální struktura zdrojové závislosti<sup>109</sup>. Firmy vytváří vazby s těmi, s kterými je spojuje vysoká vzájemná závislost. Tato teorie má i nedostatek, kterým je předpoklad atomistického prostředí, kde jsou volně přístupné a dosažitelné informace o ostatních organizacích.

---

<sup>107</sup> GULATI, R., DIALDIN, D.A., WANG, L. Organizational Networks. In: The Blackwell Companion to Organizations, 2002.

<sup>108</sup> GULATI, R., DIALDIN, D.A., WANG, L. Organizational Networks. In : The Blackwell Companion to Organizations, 2002.

<sup>109</sup> PFEFFER, J., SALANCIK, G.R. The external control of organizations. New York: Harper and Row. 1978.

Dále se pak vědci pokoušeli o rozšíření „resource dependence theory“ a to o sociální souvislosti. Pokud firmy tvoří organizační sítě, již zde existují dřívější vazby, které vytvářejí sociální síť. Sociální síť pak vytváří tok informací o příležitostech, o schopnostech, zodpovědnosti a důvěryhodnosti potenciálních partnerů v této síti.<sup>110</sup>

Formace sítě je tvořena dynamickým procesem daným exogenními závislostmi ( nutí firmy vyhledávat kooperace) a endogenním mechanismem, kterým je zapojení (embeddedness) do sítě, které pomáhá určit s kým vytvořit partnerský vztah. Síť se pak vytváří jako výsledek opakujícího se procesu, kdy nové partnerství modifikuje předcházející sociální síť, která pak tvaruje budoucí vztahy kooperace<sup>111</sup>.

Informační výhoda z členství v sociální síti plyne z přístupu k informacím o stávajících či přístupných partnerech a jejich důvěryhodnosti, přístup navíc v okamžik, kdy je těchto informací potřeba a včas, a pak i doporučení, které může pomoci při navazování vztahů s partnerem již našeho partnera jakožto i triádu.<sup>112</sup>

Vliv faktorů jako je vzájemná závislost a síťových faktorů na formování sítě není vždy stejný. Záleží na tom jak je sociální systém strukturálně diferencován, to znamená rozsah v jakém firma zaujímá identifikovatelný set síťových pozic a zastoupení k informacím v nových vynořujících se síťových trzích.

Čím více je síť diferencovaná strukturálně, tím menší je efekt vzájemné závislosti a větší je efekt endogenních faktorů na pravděpodobnost vytváření vazeb. To vychází z myšlenky, že existující vazby umožňují organizaci rozhodnout, s kým vytvářet nová partnerství. Nové vazby zvyšují přístup k množství informací a zdůrazňují tak potenciál tvarovat budoucí vztahy.

## 6.2 Teorie zdrojové závislosti (Resource dependence theory)

Dívá se na kooperaci jako na odpověď podmínek, nejistoty a závislosti resp. zdrojové závislosti. Tato teorie má svůj základ v social exchange theory a je založená i na předpokladech sociologie, kterými jsou dosažení cíle **maximalizace síly**, druhým je **přežití organizace a získání zdrojů z okolí** a třetím je, že **prostředí**, v kterém se organizace nacházejí **je nejisté**. Za těchto předpokladů pak podniky řeší problém, že vlastní nedostatek zdrojů vede k závislosti na fokální firmě vlastníci daný zdroj. Dalším problémem je fakt, že tato závislost vyvolává nejistotu v podnikovém rozhodování do té míry, do jaké tok zdrojů není pod kontrolou firmy samotné.

Při stanovení závislosti podniku na podniku jiném je třeba zvážit tři základní faktory. Jedním z nich je rozsah zdrojů, která firma vyžaduje k tomu, aby mohla přežít a fungovat. Dále záleží na tom, do jaké míry jsou zájmové skupiny ohleduplné k alokaci a používání zdrojů. A třetím

---

<sup>110</sup> GULATI, R., GARGIULO, M. Where do interorganizational networks come from? In: American journal of sociology, 104, 1999, p. 1439-93.

<sup>111</sup> GULATI, R., GARGIULO, M. Where do interorganizational networks come from? In: American journal of sociology, 104, 1999, p. 1439-93.

<sup>112</sup> BURT, R. Structural holes: The social structure of competition. Cambridge, MA: Harvard University Press. 1992.

faktorem určujícím závislost na jiném podniku je míra, do jaké existují alternativy k onomu zdroji nebo rozsah kontroly zájmové skupiny nad zdroji.

Na tomto místě pak můžeme definovat závislost jako produkt důležitosti vkládaného vstupu a výstupu a jako míra do jaké jsou zdroje kontrolovány relativně málo firmami.

Zdroje, které nejsou důležité nemohou vytvořit situaci závislosti bez ohledu na to, jak je vysoká koncentrace kontoly nad zdroji.

Díky závislosti na zdrojích se vytváří vazby a to v podobě vertikální integrace nebo obchodních aliancí. Argumentem této teorie je, že proporce vyhledávání spojenců je úměrná intenzitě omezení ve specifickém sektoru jejich prostředí. Základním předpokladem resource based theory je, že „firmy budou hledat způsob jak snížit nejistotu a závislost účelovým strukturováním jejich výměnných vztahů pomocí vytvoření formálních a poloformálních spojení s ostatními firmami“. Závislost a nejistota vystupují jako hlavní proměnné zapříčiňující vznik mezipodnikových vztahů.

Závěrem, důvodem proč existují vztahy je, maximalizovat sílu k získání zdrojů a zvládnutí nejistoty. Jednotkou ke zkoumání jsou mezipodnikové vazby a vzájemná závislost. Přínosem této teorie je poznání, že zdroje jsou důležité při determinaci firemního chování a ukazují důležitost závislosti a její následky. Kritikou je výše zmíněné opomíjení nepřímých vazeb a opomíjení vyjednávací síly.

Být členem sítě zvyhodňuje firmu přístupem k různým druhům zdrojů jako jsou finanční zdroje, institucionální, znalostní a informační a mnoho dalších. Sdílení zdrojů může vést ke zlepšení finančních výkonů, zvýšit šanci přežití a pozvednout inovativní/učící se schopnost. Na druhou stranu účast v síti může omezit přístup k objevení příležitosti mimo síť a to samé s informacemi a může limitovat lokální adaptabilitu firem. (Ingarm and Baum 1997).

#### ▪ **Finanční zdroje<sup>113</sup>**

Sítě umožňují firmám přístup k finančním zdrojům a kapitálu nutnému k udržení určitých firemních operací a možnost investovat do růstu. Síť také substituují formální finanční systém. Firmy využívají výhodu sdílet zdroje uvnitř sítě a nespolehat se tak pouze na banky. Z pohledu transakčních nákladů síť snižují tyto náklady s ohledem na přístup k informacím o jednotlivých firmách. Na vynořujících se trzích navíc není tak jednoduché získat zdroje, pokud infrastruktura není dobře vypracována. Potom platí, že síť umožňují rozprostřít či sdílet zdroje.

#### ▪ **Institucionální zdroje<sup>114</sup>**

Jedná se o legitimnost a status organizační sítě jako celku. Tyto zdroje mohou pozvednout míru přežití a i finanční výkon podniku. Jedná se například o řetězec hotelů „Best Western“. Pokud se nějaký hotel připojí, zákazníci důvěřují kvalitě ověřeného. Jedná se o hotel resp. o obchodní značku, za kterou stojí vysoký status a pokud se jiný hotel připojí k vysokému statusu, je považován za ten samý hotel z pohledu kvality<sup>115</sup>

<sup>113</sup> INGRAM, P., INMAN, C. Institutions, inter-group competition, and the evolution of hotel populations around Niagara Falls. In: Administrative science quarterly, 42, 1996, 629-658

<sup>114</sup> BAUM, J.A.C., OLIVER, C. Institutional linkages and organizational mortality. In: Administrative science quarterly, 36, 1991, p. 187-218.

<sup>115</sup> INGRAM, P., BAUM, J.A.C. Chain affiliation and the failure of Manhattan hotels, 1898-1980. In: Administrative science quarterly, 42, 1997, p. 68-102. Studie o hotelech 1997).

### ▪ Znalostní a informační zdroje<sup>116</sup>

Síťová spojení nebo-li vazby v síti jsou kanály, kterými se šíří znalosti uvnitř sítě. Tok znalostí a informací je výhodný například i mezi dodavateli a odběrateli. Sdílení těchto zdrojů sebou přináší i nevýhody a to, uzavření se před ostatními sítěmi, které by mohly být také přínosné ne-li relevantnější. Další nevýhodou je nevědomé předávání znalostí konkurentům, kteří sdílejí síť, firma se může držet norem a zkušeností, které odpovídají nejnižším společným potřebám firem.

## 6.3 Teorie transakčních nákladů

Tato teorie vysvětluje existenci firmy s pomocí transakčních nákladů. Jednotkou analýzy je transakce

**Coase**<sup>117</sup> upozornil na existenci nákladů, které jsou spojeny s každou transakcí mimo hierarchii podniku (transakční náklady) a které jsou vázány na vyjednávání, přípravu kontraktu, jeho ochranu, ale i nákladů ze špatně uzavřeného kontraktu a jeho přerušení. Náklady na management (interní zajištění) viděl v klesajících výnosech z managementu. Celkové náklady jsou z institucionálního pohledu sumou výrobních a transakčních nákladů. Existence transakčních nákladů je i hlavním důvodem pro zakládání firmy. S touto změnou souvisí náhrada cenového mechanismu autoritou. Na trzích funguje princip neurčitosti, který figuruje při vzniku firmy.

Naproti tomu **Alchian, Demsetz**<sup>118</sup> mezi firmou a trhem nevidí podstatný rozdíl. Firmu považují za druh trhu, který je v soukromém vlastnictví a trh by vystupoval v pozici soupeře s firmou. Toto pojetí trhu a firmy nepřipouští, že interní zajištění by neslo nižší náklady (náklady vyjednávání). Takovému chápání trhu a firmy odpovídá i způsob organizačního uspořádání v podobě améb, které ač elementární částí firmy, konkurují si tyto jednotky navzájem jak v podniku tak s externími firmami. Firma je pouze další trh, který se zapojuje do konkurenčního boje, a to nejen uvnitř podniku. Transakční náklady trhu vidí v nevyužití týmové práce a náklady na management vidí v monitorování vstupů.

**Williamson**<sup>119</sup> navazuje na Coase a rozvíjí dále teorii transakčních nákladů. Do svých úvah zahrnuje právo a organizaci jako jeden z pilířů ekonomického života. Věnuje se vertikální integraci firem, limitům velikosti firmy, organizaci práce, korporacím, monopolům a dalším tématům. S Coasem ho spojuje myšlenka, že moderní firma vzniká ze snahy o úsporu nákladů, které by vznikaly při uzavírání kontraktu na volném trhu.<sup>120</sup>

Williamson navíc zavádí pojem specifčnosti aktiv jako druhu transakčních nákladů. Spolu Arrowem pak pojednává o transakčních nákladech jako o nákladech ex-ante a ex-post.

V návaznosti na Coase se lze na hierarchie a trhy dívat jako na krajní formy organizace a na síť pak jako na formu stojící uprostřed. Síť neboli kooperace se vytvářejí se na rozhraní mezi trhem a hierarchií. Blíže k trhu jsou vzájemné kontrakty jednodušší a směrem k internalizaci jsou dohody složitější.

<sup>116</sup> INGRAM, P., INMAN, C. Institutions, inter-group competition, and the evolution of hotel populations around Niagara Falls. In: *Administrative science quarterly*, 42, 1996, 629-658.

<sup>117</sup> COASE, R.H. *The firm, the market and the law*. Chicago : *The University of Chicago Press*, 1990

<sup>118</sup> ALCHIAN, A., DEMSETZ, H. Production, information costs, and economic organization. Harold, 1972. Alchian, A.A. and Demsetz, H. (1972) Production, information cost and economic organization. *American Economic Review*, 62, 777-795

<sup>119</sup> WILLIAMSON, O.E. *Markets and hierarchies : analysis and antitrust implications*. New York : The free press.

<sup>120</sup> WILLIAMSON, O.E. *The economic institutions of capitalism : firms, markets, relational contracting*. New York : The free press, 1985

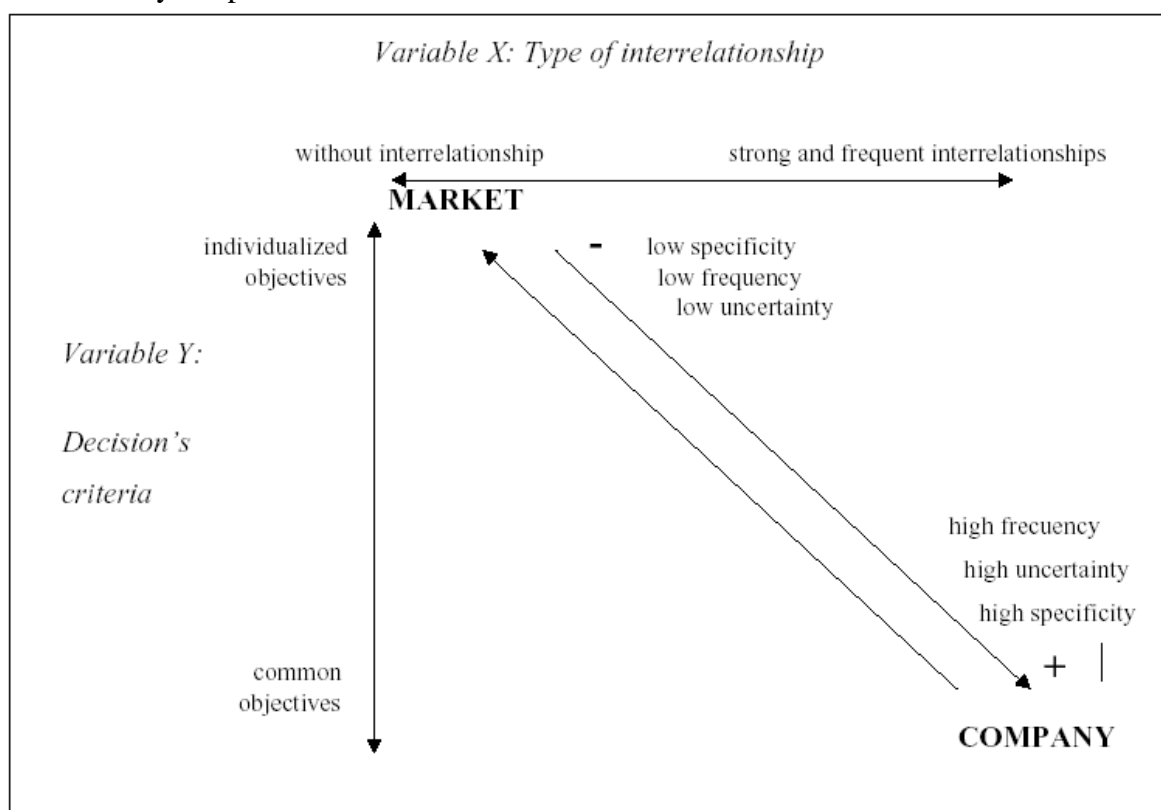
Trh je systéem, kde dochází ke krátkodobým spojením mezi aktéry a kde jsou pouze slabé komunikační vztahy mezi těmito aktéry. Naopak hierarchie jsou extrémem, kde nejsou uskutečňovány transakce a jsou zde silné komunikační vazby. Síť leží mezi těmito extrémy. Outsourcing lze zkoumat z obou dimenzí. Proces outsourcingu vzniká následkem změn prostředí a hledání konkurenční výhody. Výsledkem je pak možnost dosáhnout stejného výstupu při vyšší kvalitě, kratší době dodávky konečnému odběrateli či při nižších nákladech. Jedná se o velice zjednodušující popis. Jedná se mi zde pouze o to, vymezit oblasti možného výzkumu outsourcingu.

Z hlediska vertikální integrace a produktové diferenciaci jsou sítě uprostřed mezi trhem a hierarchií. V otázce loajality, důvěry a přijetí jsou si hierarchie a trhy blíže než-li trhy a sítě. Hierarchické uspořádání se vyhýbá problémům z opoždění dodávky a rizika oportunitismu integrací aktiv, které podnik vyžaduje. To znamená, že důvěr zde nemusí figurovat na prvním místě. To samé platí na trzích, kde jsou transakce málo opakované, pověst zde není tak důležitá a se zkrácením se zde počítá. Naopak v síťovém uspořádání je důvěra, loajalita a reputace firmy na prvním místě.

Hlavní příčinou vertikální integrace je specifická zdrojů nebo aktiv. Pokud jsou vysoce specifická aktiva zajišťována mimo firmu, může dojít k tomu, že jeden vlastník bude zdržovat druhého kvůli zisku ze specifického aktiva a bude upírat přístup k aktivu. Je snaha vysoké náklady na nákup a vlastnictví specifického aktiva snižovat zaváděním masové produkce, při které bude využito specifických aktiv, kdy rozsah snižuje fixní náklady. koncentrované vlastnictví tak může vést k minimální produktové diferenciaci a homogennímu zboží. V sítích jsou užívány flexibilní zdroje jako znalosti, umožňující hledat niku a vyhovět zákazníkům dle jejich požadavků (kustomizace).

I přes potenciální problém zpoždění dodávky mohou přimět zisky z hospodárnosti strany k navázání vztahů. Řešení jak se vyhnout zpožděným dodávkám a zkrácování je budovat důvěru přes sdílené hodnoty a sociální normy nebo obchodovat a provádět transakce tak často, že bude možné sestavit pravidla pro kontrolu a sankce. Pokud existují problémy a nespokojenost uvnitř sítě, je možné je řešit na základě struktury ovládnutí. V sítích, kde musí být přítomna důvěra je to relační kontrakt, který specifikuje cestu vyjednávání než náhradu škody. Hierarchie užívají administrativní příkazy a trhy se uchýlí k soudní arbitráži.

**Obr. 1:** Formy kooperace



zdroj: Fernández-Arroyabe, J.C. and Arranz, N. (1999 a) *La cooperación empresarial. Análisis y Diseño*. Madrid, ESIC Editorial.

Při vysoké frekvenci, vysoké specifičnosti aktiv a nejistotě se internalizace činností ukazuje jako nejlepší možnost zajištění. Tím, jak některý z těchto faktorů slábne a vykazuje nižší hodnoty, přibližují se struktury externalizaci. S internalizací jsou spojeny náklady na administrativu, řízení podniku a samozřejmě náklady na získávání aktiv, s externalizací jsou spojeny transakční náklady.

Institucionální ekonomie zachází s následujícími pojmy: **transakce**, **oportunismus** a jeho přítomnost ve vztazích, **specifičnost aktiv** a dopad míry specifičnosti aktiv na způsob zajištění (hierarchie nebo trh), **frekvence** výskytu, **náklady** byrokratické atd.

Klíčovou otázkou je jakým způsobem charakteristiky jako je specifičnost aktiv, frekvence a nejistota ovlivňují transakční náklady spojené s účastí v různých formách mezipodnikových činností. Důvodem existence vazeb je redukce transakčních nákladů.

Přínosem teorie je vysvětlení, proč existují firmy. Užitečnost teorie je i při výběru struktury ovládnutí pro specifické transakce a hybridní vztahu ukazuje jako strukturu ovládnutí pro transakce specifického typu. Kritika je věnována zaměření pouze na minimalizaci nákladů, zanedbává vliv sociálních vztahů v ekonomických transakcích, individualisté se nemusejí vždy chovat oportunisticky dokonce když prostředí umožňuje takovéto chování, učení a zkušenost s určitým partnerem může vést ke snížení potřeby mechanismu ovládnutí v následujících transakci.



## 6.4 Teorie strategického managementu (Strategic management theory)

Základní otázkou, kterou si klade tento přístup je „jaké jsou konkurenční výhody z vytvoření aliance“? Důvod vedoucí k vytváření vzájemných vazeb je maximalizovat zisk firmy a upevnit konkurenční postavení, získat přístup ke kompetencím a nebo schopnostem, získání znalostí a učení se. Toto jsou výhody, které firma vyhledává ve vzájemné spolupráci.

Základními předpoklady dané teorie je, že systematické a stabilní rozdíly mezi firmami vznikají do té míry, do které firmy kontrolují zdroje a ovlivňují strategické chování, rozdíl ve zdrojových dispozicích vedou k rozdílům ve výkonech a firmy se pokoušejí maximalizovat jejich ekonomický výkon.

Jednotkou analýzy je dyadický vztah. Základním příspěvkem teorie je její promítnutí strategie do ekonomiky a uvědomění si vysoké promyšlenosti (souvislosti) ve strategickém poli. Dále ukazuje, jakým způsobem kooperace vede ke konkurenční výhodě.

Kritiky se týkají toho, že velice často existuje daleko větší heterogenita ve výkonu v rámci jednoho odvětví než mezi firmami napříč odvětvími. Sociálně organizované vztahy nejsou považovány za důležité a jsou často považovány za tajnou dohodu, která vede ke snížení úrovně kompetence.

V praxi pomůže pochopit interní a externí faktory, které vedly ke tvarování kooperativní strategie a zvýšení konkurenční výhody.

## 6.5 Teorie sítí<sup>121</sup>

Hlavní otázkou je, jak se firmy v síti vzájemně ovlivňují a jak se adaptují na změny, jaké jsou vztahy mezi aktivitou, zdrojem a aktérem. Důvodem existence vazeb je získání zdrojů a znalostí motivované sociálními vztahy, efektivností a výkonností.

Základními předpoklady je, že transakce jsou zasazeny do rámce sítě sociálních vztahů. Jedna ze stran je závislá na zdrojích kontrolovaných jinou stranou. Jednotkou analýzy je síť.

Přínosem teorie širší jednotka analýzy (už ne dyadický vztah), je užitečná při analýze a modelování sítí a je to nástroj k řízení vztahů. Kritika se týká toho, že byly opomíjeny normativní teorie sítí, nejednoznačnost používaného konceptu, těžkost při stanovení hranice sítí.

### ***Otázkou zůstává jak měřit dopad síťových efektů na výkon firmy***

Jak se projevuje ohlášení vytvoření aliance na burze (měřit kolik hodnoty na veřejném trhu bylo firmě přidáno za účast v určité síti) (McConnell a Nantell 1985, Mohanram a Nanda 1997)

---

<sup>121</sup> TSEGAY, G. T. Export networking challenges and opportunities for manufacturing firms from developing countries: The case of Eritrea. Rijksuniversiteit Gronigen, 2003.  
<http://www.ub.rug.nl/eldoc/dis/management/g.t.tsegay/thesis.pdf>

Další metodou je odhad, do jaké míry je firma zaháčkovaná do sítě (embedded) a pravděpodobnost jejího přežití (míra přežití zastupuje míru výkonu) (Baum a Oliver 1991). Mnoho studií, které se zabývali výkonem v sítích se zaměřovali jen na určité trhy. Výsledky výzkumu týkající se výkonosti pak mohou mít závěry specifické pouze pro určitý průmysl. (nejvíce byly studované oblasti biotechnologií, semi-conductorů, počítačů a tudíž vysoce technologických odvětví). Vystává potřeba analýzy napříč různými průmysly, která by umožnila rozvoj celistvého modelu síťových efektů.

Centrální otázky, které zůstávají nezodpovězeny:

Jsou efekty organizačních sítí nevariantní?

Jaké jsou poměrné efekty četných sítí na výkon firmy?

Jakým způsobem obsah organizační sítě a to ne jenom její strukturální charakteristiky ovlivňuje výkon firmy?

## 7. Pojem a proces outsourcingu

*„Je to činnost, která je spojena se získáváním materiálu nebo práce od jiné společnosti, která plní funkci dodavatele“.* Druhá definice, která popisuje proces samotného outsourcingu je, že *„outsourcing představuje zabezpečování určitého druhu dodávek zboží a služeb, dříve obstarávaných interně z vnějších zdrojů. Vnitřní kapacity podniku jsou nahrazeny kapacitami dodavatele.“*<sup>122</sup>

Pokud zvážíme definice sítí uvedené v kapitole 1 a zobecníme definici outsourcingu, dostaneme velmi podobné definice. Outsourcing je vztahem mezi dvěma subjekty, mezi kterými existují vztahy finanční, informační a institucionální.

Jak je uvedeno v první definici, jedná se o zajištění něčeho, co bylo dříve v kompetencích firmy samotné. Než se firma rozhodne k takto zásadnímu kroku, je třeba **analyzovat funkční oblasti** v rámci globální podnikové strategie. Kategorizace činností na činnosti primární a činnosti podpůrné<sup>123</sup> je primárním podkladem pro určení oblasti vhodné k outsourcingu. Jedná se o kritickou fázi v outsourcingu činností.

Na základě strategické analýzy jsou **určeny oblasti, které budou vyčleněny**. Současně firma analyzuje jaké výhody a jaké náklady (problémem mohou být skryté náklady<sup>124</sup>) lze vytěsněním čekat a samozřejmě je důležité zvážit i otázku rizika. Firma se dále rozhoduje jestli vytěsní celou funkční oblast nebo jenom její část, bude-li poskytovatelem jeden subjekt či více. To znamená, provedení analýzy trhu poskytovatelů.

Outsourcing má podobu partnerství resp. aliance a to ve formě krátkodobé spolupráce na definovaném úkolu, dlouhodobé spolupráce na 3-10 let určitou část funkční oblasti a joint ventures, kdy dvě strany sdílejí náklady a rizika určitých funkčních oblastí (IBM - Kodak). Další fází je **definovat rozhraní mezi podnikatelem a jeho poskytovatelem** a definice požadavků vůči poskytovateli. Jedná se o přesné určení způsobu komunikace a informací, které budou sdíleny. Podnik by měl také upřesnit, které problémy chce v outsourcingované

<sup>122</sup> LEPIČOVÁ, M. Outsourcing – dobrý sluha, ale zlý pán. In: Daňová a hospodářská kartotéka, č. 4, 2002, s. 31-34.

<sup>123</sup> Podrobnější studium je spojeno s hodnototvorným porterovým řetězcem

<sup>124</sup> Skryté náklady, neboli „hidden costs“ jsou náklady spojené se zanedbáním určitých aspektů interní organizace činností – vazby absentující formální struktury, které vznikají porušením informačních vazeb s dopadem na oblast hlavních výkonů.

oblasti vyřešit a určit i náklady, které firmu řešení těchto problémů stojí, aby bylo snadné určit náklady, které jsou přeneseny na poskytovatele a tak i cena, kterou bude firma za danou službu ochotna zaplatit. Podnik také stanoví požadavky, jaké má na poskytovatele (velikost poskytovatele, kvalifikační požadavky, důkaz o vlastnictví zdrojů, akceptace závazku převzít za úplatu kapacity podniku).

Stanovení požadavků na poskytovatele spolu s analýzou trhu poskytovatelů jsou podklady k **výběru poskytovatele**. Výběr probíhá výběrovým řízením, které je pro minimalizaci nákladů možno provést prostřednictvím elektronického tržiště (v případě středně či nízko specifických produktů).

Ve finální fázi je třeba **transformovat outsourcované oblasti**. Pokud podnik danou oblast vykonával sám, vlastní i aktiva spojená s činností, kterými nejsou jenom stroje, licence a budovy, ale i lidé. Možnost jak transformovat tento stav, je převést tento majetek za úplatu na poskytovatele. Zaměstnanci přechází k firmě, která je specializovaná na činnost, ve které i oni jsou specialisté. Odkrývá se tu prostor pro profesní a platový růst zaměstnanců.

## 7.1 Důvody outsourcingu

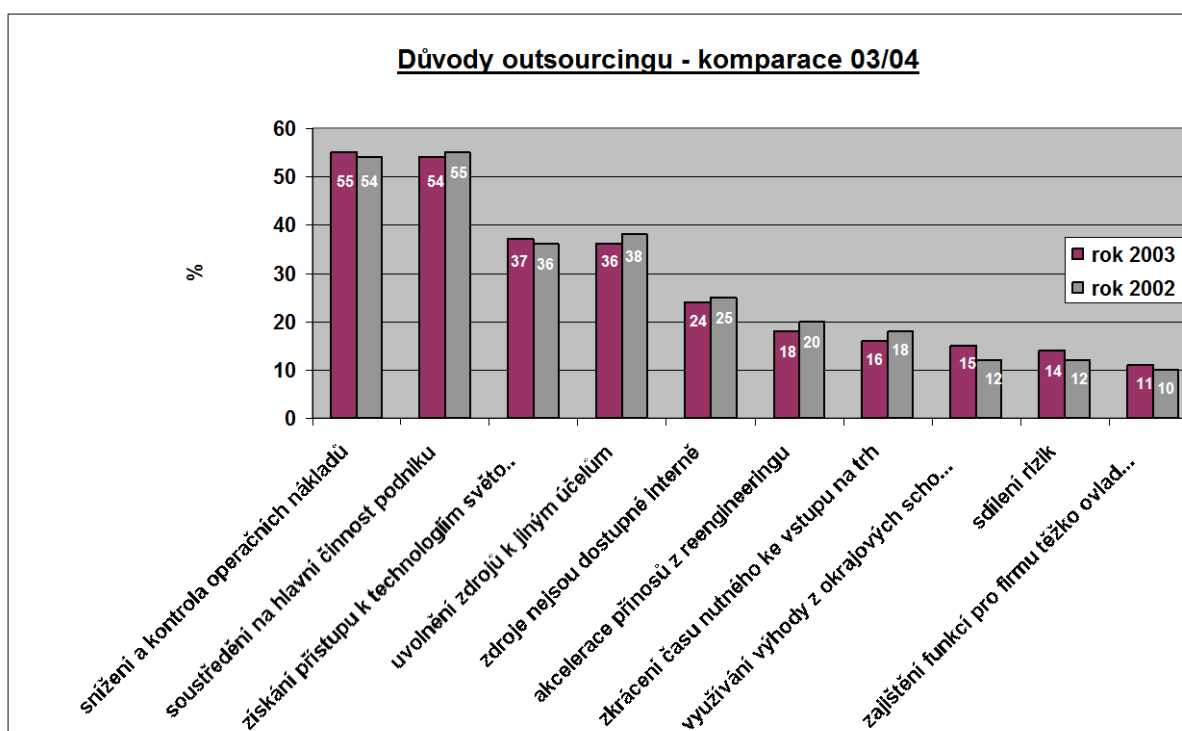
dle Institutu pro outsourcing (outsourcing Institute)<sup>125</sup>:

- snížení a kontrola operačních nákladů
- soustředění na hlavní činnost podniku
- získání přístupu k technologiím světové úrovně
- uvolnění zdrojů k jiným účelům
- zdroje nejsou dostupné interně
- akcelerace přínosů z reengineeringu
- využívání výhody z okrajových schopností
- sdílení rizik
- zajištění funkcí, které jsou pro firmu těžko ovladatelné či mimo kontrolu
- zkrácení času nutného ke vstupu na trh

---

<sup>125</sup> [www.outsourcing.com](http://www.outsourcing.com)

**Obr. 2:** Důvody outsourcingu



Vedle těchto důvodů uvedených institutem outsourcingu do top ten v rámci 6th annual report je velkým pozitivem outsourcingu i uvolnění kapitálových prostředků a přísun peněz. Kapitálové fondy, které díky outsourcingu není nutné vynakládat na okrajové činnosti podniku jsou použitelné pro hlavní činnost podniku. Navíc jsou aktiva podniku prodávána poskytovateli za účetní cenu, která je obvykle větší než cena tržní, to znamená určitou půjčku podniku poskytovateli. Zadavatel půjčku samozřejmě splácí v platbách za vykonávanou službu, ale v daný okamžik je tato cash infusion (přísun peněz) půjčkou zadavateli.

## 7.2 Analýza oblastí outsourcingu

Na základě analýzy Porterova hodnototvorného řetězce<sup>126</sup> lze získat přehled o činnostech v podniku probíhajících a tím i primární podklad pro rozhodování o způsobu jejich zajištění (interní nebo externí).

Primárními činnostmi jsou:

- řízení vstupních operací
- výroba a provoz
- řízení výstupních operací
- marketing a odbyt
- servisní služby

Podpurnými činnostmi jsou:

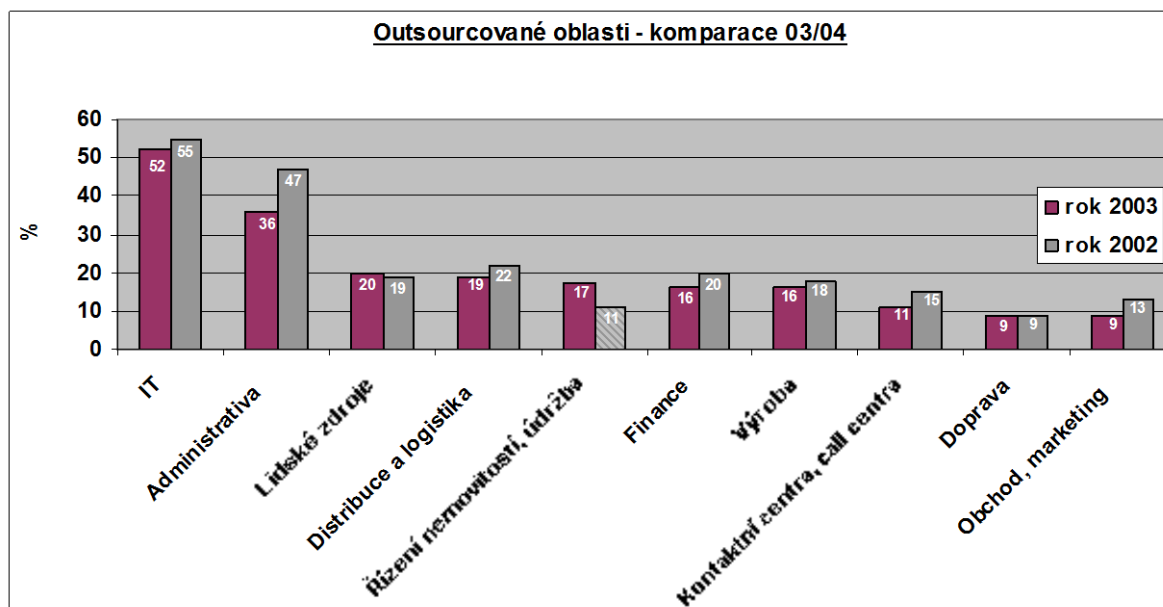
<sup>126</sup> PORTER

- infrastruktura podniku – generální ředitelství, plánování, finance, účetnictví, právní oddělení, správní záležitosti a řízení jakosti
- řízení pracovních sil – nábor, najímání, výcvik, další rozvoj a platy zaměstnanců
- technologický rozvoj – návrh výrobku, výzkum reklamních prostředků, návrh výrobního zařízení, způsob práce v servisních službách atd.
- obstaravatelská činnost – nákup vstupů

Každou z těchto činností generického hodnotového řetězce lze rozdělit do dalších činností. Míra identifikace záleží na odvětví a na druhu srovnávání (účel pro který chceme hodnototvorný řetězec analyzovat). Porterův hodnototvorný řetězec ctí koncepci procesního řízení podniku.

Graf vytvořený na základě podkladů „Outsourcing institutu“ rozděluje oblasti outsourcingu a to jak na základě funkční specializace tak na základě procesů. Může tu pak docházet k nesrovnalostem a nejasnostem ohledně používané terminologie. Bylo by vhodné sledovat oblasti outsourcingu pouze na základě jednoho principu. Přiklání bych se k procesnímu, poněvadž například i oblast financí, která může být funkční oblastí, je tvořena určitými procesy. Některé z nich pak externí dodavatel může zajišťovat a některé ne. Nelze tedy mluvit vždy o outsourcingu v oblasti financí atd. Bylo by vhodné implikovat tento poznatek do výzkumů, jejichž výsledkem bude rozdělení oblastí například na základě Porterova řetězce. Vyhnuli bychom se i tak nesrovnalostem s pojmem BPO (business proces outsourcing), který se dle názvu týká procesů. Je tomu tak i v praxi. Pouze bych upozornila na rozpor s některými literárními zdroji, které například BPO označují outsourcing logistiky, outsourcing financí, outsourcing IT apod. Nejedná se však o procesy nýbrž o funkce, které není možno vytěsnit jsou-li vymezeny takto. Přesto v následujících příkladech zachovám členění oblastí na základě grafu vytvořeného z podkladu Institutu outsourcingu a tam, kde je to nutné uvedu konkrétní procesy spojené s danou funkční oblastí.

**Obr. 3:** Outsourcované oblasti



*Popis některých z činností:*

#### **Administrativa**

Příkladem outsourcingu v oblasti administrativy je smlouva mezi společností Matsushita Panasonic a firmou Xerox na kompletní zpracování dokumentů. Konkrétně šlo o produkci uživatelských manuálů pro každý specifický model televizního přijímače v českém jazyce. Manuály byly původně transportovány z výrobního závodu Matsushita Panasonic ze zahraničí. Tato složitá procedura samozřejmě přinášela značné náklady na dopravu a často i zpoždění. Společnost Xerox poskytla firmě Panasonic své digitální řešení v podobě produkce dokumentů přímo u zákazníka. Díky tomuto řešení je možno dosáhnout minimálních prodlev - dodací lhůty se tak snížily z původních 12 týdnů na několik dnů. Tímto způsobem si Panasonic zajistil vysokou profesionální kvalitu dokumentů, minimální dodací lhůty a v neposlední řadě minimalizaci odpadu.

## **IT**

Příkladem outsourcingu v oblasti výpočetní techniky je Karosa a.s., která je zákazníkem společnosti Siemens již od roku 1989. Společnost Siemens Business Services je od počátku zodpovědná za vybudování a provoz informačního systému pro řízení výroby autobusů ve Vysokém Mýtě.

První smlouva byla uzavřena v roce 1989. Cílem projektu byla implementace integrovaného informačního systému EBO. Od té doby zajišťovala společnost Siemens Business Services instalaci a provoz několika HW platforem a postupné rozšiřování funkcionality informačního systému. V roce 1998 se společnost Siemens Business Services podílela na migraci stávajícího informačního systému do prostředí produktu R/3. V rámci uzavřené servisní smlouvy zajišťuje společnost Siemens Business Services trvale služby Call Desk, Help Desk a organizaci a řešení problémů uživatelů na všech úrovních.

Příkladů v této oblasti je spousta.

Může jít o komplexní outsourcing nebo pouze outsourcing částí IS/IT. (outsourcing LAN, WEB hosting outsourcing atd.)

## **Finance**

V oblasti financí se outsourcují oblasti jako komplexní řízení rizik, finanční a daňové poradenství, vnitřní audit, vedení účetnictví, zastupování před správními úřady a soudy, přípravu, řízení a vyhodnocení obchodních soutěží, financování, správa a inkaso pohledávek, ocenění a ochrana majetku, včetně duševního vlastnictví.

## **Lidské zdroje**

Outsourcing lidských zdrojů se stává běžnou záležitostí. Jedná se hlavně o oblasti zpracování mezd mimo firmu, outsourcing nábory a výběru zaměstnanců, outsourcing vzdělávání apod.

Příkladem může být společnost Procter&Gamble a společnost IBM (divize IBM Business Consulting Services program HR BTO – human resources business transformation outsourcing). Společnosti se dohodly na outsourcingu personálních služeb po dobu deseti let. Společnost IBM se bude starat o 98 000 zaměstnanců ve skoro 80 zemích a zajistí služby jako zpracování mezd, správa zaměstnaneckých výhod, plánování kompenzací, odchod a přesun zaměstnanců, řízení cestovních a vedlejších nákladů či správa personálních dat. Zhruba 800 zaměstnanců společnosti P &G bude umístěno do společnosti IBM HR BTO a IBM Business Consulting Services. Outsourcing procesu zkvalitní služby a sníží náklady na správu lidských zdrojů, protože sjednocuje postupy, integruje je s technologiemi a zavádí nejlepší možné varianty. To umožní i další zkvalitnění řízení, poněvadž vedoucí pracovníci budou mít vždy aktuální informace o zaměstnancích v konzistentní, přesné a standardizované podobě. Rovněž zaměstnanci budou mít k dispozici flexibilnější a rychlejší služby.

### **Řízení nemovitostí, údržba**

Řízení nemovitostí resp. facility management je jednou z podpůrných činností, které v podniku probíhají. Jeho outsourcing není v ČR tak běžnou záležitostí.

### **Kontaktní centra, call centra**

Jedná se například o projekt v oblasti podpory uživatelů koncových zařízení IT. Společnost HP zajišťuje servisní služby pro všechny osobní počítače a přenosné počítače i periferie v síti společnosti Český telecom a.s. Cílem bylo zkrácení doby vyřízení servisní dodávky, zprůhlednit a plánovat náklady v oblasti IT.

Dalším příkladem je zákaznické centrum pro společnost Air France v Praze. Provozovatelem jsou francouzské společnosti Europ Assistance a Frequence Plus Services. Společná firma se jmenuje Team Trackers a nabízí celosvětovou asistenci při dohledávání zavazadel letecké společnosti. Postupně hodlá nabídnout služby i dalším leteckým společnostem.

### **Oblast distribuce**

Strategické partnerství amerického koncernu DuPont a společnosti Technicoat s.r.o. v oblasti nanášení teflonových povlaků. Firma technicoat obdržela licenci od firmy DuPont LIA a tím i oprávnění užívat ve svých produktech obchodní značku teflon. Du Pont vyrábí teflon, ale není schopna dostát požadavkům koncovým zákazníkům. Toto pak obstarávají partneři firmy Du Pont po celém světě, kteří vlastní licenci LIA. Jedná se o outsourcing distribuce zboží na územích, které nejsou v silách firmy Du Pont zajistit. V současné době firma Technicoat založila pobočku i v Polsku a na Slovensku. Důležitá pro obě firmy je komunikace mezi partnery a ochota sdílet know-how.

## **7.3 Hranice podniku**

Pokud předpokládáme, že daná firma je součástí externí sítě, je důležité uvažovat o hranicích podniku a neefektivnostmi nákladovými, které se zde objevují. Jedná se o jednu dimenzi, kde je třeba optimalizovat náklady.

Podniky prošly mnoha změnami ve způsobu řízení, aby dosáhly nárůstu výkonnosti. Došlo k zavádění TQM, který odpovídá požadavkům zákazníků na kvalitu, reengineeringu a zbavily se činností, které znamenají zbytečné režijní náklady a nepřinášejí zákaznickou hodnotu. Neefektivnosti, které těmito metodami podnik odstraňuje, se nachází uvnitř podniku. Podnik je oddělen od okolí hranicemi, které při konstruování organizační struktury a zůstávají bez povšimnutí a to spolu s neefektivními procesy probíhajícími v rámci těchto hranic.

Výkonnost podniku může být snižována neefektivnostmi právě na jeho okrajích. To znamená na místech, kde je firma v kontaktu se zákazníky a svými dodavateli. Pojem „bourání hranic“ se tradičně spojuje se strukturou uvnitř organizace. Pro současné trendy managementu je však typický *pád hranic na výstupu*. Tyto hranice způsobují stejné neefektivnosti, jako hranice uvnitř – náklady, zpoždění, složité procesy, vysoké zásoby atd. Úkolem podniků je odstranit tyto mezifiremní zdi, zjednodušit a přestavět mezipodnikové procesy, jako tomu bylo i u vnitropodnikových procesů. Pokud nákup a dodávky budou prováděny jako dva odlišné procesy, hromadí se náklady. Seskupení těchto procesů je možné díky *internetu*, který je rozhodujícím nástrojem integrování mezipodnikových procesů (propojuje navíc podpůrné informační systémy). Propojování procesů sebou přináší změnu v místech odpovědných za

činnost a dochází tak i ke změnám v hodnotících kritériích (dle čeho hodnotit zaměstnance na těchto okrajích). Provázanost podniků způsobuje, že zaměstnanci vědí lépe, jak jejich práce přispívá k výkonnosti celého procesu a ke konečnému produktu samotnému. Navíc dochází ke změně v postojích a podnikové kultuře (náladu spolupráce). Je třeba zjednodušit propojení mezi jednotlivými částmi procesu probíhajícího v jednotlivých podnicích, koordinovat data (sdílení údajů dvěma podniky) a získávat tak přesnější informace, které jsou nutné k úspěchu. Představa harmonického fungování dodavatelského řetězce se tak stává možnou.

Součástí dodavatelského řetězce jsou podniky, které přispívají k vytváření finálního produktu nakupovaného konečným zákazníkem (Helvet-Packard). Integrace mezipodnikových procesů postoupila nejvíce právě v této oblasti. Firmy spolupracují na tom, aby vytvořily produkt pro konečného zákazníka (prvním místem odstraňování bariér uvnitř podniku byla oblast vyřizování objednávek, což koresponduje i s první oblastí v odstraňování mezipodnikových hranic uvnitř dodavatelského řetězce).

Dalšími oblastmi, kde dochází k odstraňování hranic je společný vývoj výrobků (sdílení informací podniku, dodavatelů a zákazníků o výrobku, který je ve fázi vývoje).

Pád hranic mezi podniky koresponduje s vytvářením sítí a vztahů kooperace, jak dokládá i citace pánů Hakansona a Snehota, kteří kombinují přístup strategického managementu a průmyslového marketingu a analyzují podnikové sítě na základě 3 východisek strategického managementu: **otázka hranic podniku, determinant organizační efektivnosti (náklady, hierarchie versus sítě versus trh), proces zvládnutí podnikové strategie**. Kladou důraz na změnu v zaměření od způsobu jak alokovat a strukturovat interní zdroje ke vztažení vlastních aktivit a zdrojů k okolí.<sup>127</sup>

Problematika hranic v síťových strukturách se týká hranice mezi sítí a jejím trhem a nejen to, jedná se i o hranice jednotlivých funkcí uvnitř organizace. Jednou z hlavních charakteristik sítí, která se týká strukturální stránky je vysoký stupeň integrace napříč formálními hranicemi. komunikace z místa na místo mezi skupinami je podporována informačními technologiemi a spojuje hranice mezi nimi. Přesekávání hranic je také důsledkem změny v obsahu úkolů, jejichž obsah přešel z racionálně funkčních k tržně řízeným projektům. Činnosti v rámci projektu byly vykonávány jedna z druhou z jedné funkce k druhé, tzn. od marketingu k designu, od designu k výrobě, od výroby k distribuci. V sítích to tak není. Veškeré funkce se zaměřují na projekt simultánně. To, že se firmy orientují projektově a ne funkčně znamená, že je těžké předem definovat stimuly, Rutinní chování, které je přítomno ve funkčně orientované organizaci, není možné použít k plánování nepředvídatelných potřeb každého nového projektu. Cíle zaměstnance musí souhlasit s cíli organizace, proto se řízení v sítích snaží umístit místo rozhodování nejbliže k místu vykonání. To znamená i lokální působení agentů – mají lepší informace pro danou oblast Důvody, které vedou firmy k outsourcingu činností resp. procesů, plynou z požadavků jednotlivých stakeholderů.

---

<sup>127</sup> HÅKANSSON, H., SNEHOTA (1989). "No Business is an Island: The Network Concept of Business Strategy." *Scandinavian Management Journal* 5(3): 187-200.



## **8. Závěrem : Síťová organizační struktura a outsourcing**

Na outsourcingu resp. na vztah vytvořený na základě procesu outsourcingu lze přistupovat z pohledu konceptu sítě jako speciálně konfigurovaného vztahu. Jedná se o určité transakční vztahy, které nejsou hierarchiemi (činnost je zajišťována mimo podnik), ani čistě tržním vztahem (dlouhodobost vztahu není charakteristická pro trhy). Jedná se o užší specifický koncept sítě, který je blíže uveden v kapitole 1. Přesto, že outsourcing by se dal zjednodušeně vyjádřit jako dodavatelsko-odběratelský vztah a jako takový existuje v ekonomikách „od jak živa“, je specifickým vztahem, kde vystupují prvky dlouhodobosti a hlavně důvěry resp. význam sociální sítě.

Pokud bychom chtěli zjistit efektivnost outsourcingu, výzkum by byl zaměřen na kauzalitu sítě a následně výstup. Naopak při zjišťování podmínek vstupu do sítě, toho co outsourcovat, proč a s kým bychom následovali kauzalitu podmínky a následně sítě. Postavení jednotlivých aktérů outsourcingu by bylo zajištěno pomocí samotné analýzy kooperace.

Při pojednání o struktuře sítí konkrétně o centralitách, mě zaujala degree centralita, kterou je vybavena dle mého závěru Škoda Mladá Boleslav s modulární výrobou. Dodavatele tvoří velkou skupinu, se kterými je spojeno mnoho vazeb (na 900 dodavatelů).

S outsourcingem bude spojováno budování silných vazeb, které podporují vzájemnou důvěru a reciprocitu.

Všechny důvody mluvící ve prospěch outsourcingu jsou kompatibilní s jednotlivými teoriemi, které vysvětlují existenci síťových struktur, v kapitole 5. Jedná se jak o snahu získat zdroje, které jsou pro firmu nedosažitelné vlastními silami, tak snahu zaujmout strategickou pozici na trhu či snížit transakční náklady (mnoho firem si ale existenci transakčních nákladů neuvědomuje). V kapitole 4.2 je uveden výčet druhů strategických aliancí. Všechny tyto aliance mohou vzniknout v důsledku procesu outsourcingu.

Outsourcing je proces, který nedílně patří k vytváření síťových struktur musíme k němu tak přistupovat. Pozornost v rámci výzkumu je třeba věnovat nejen matematickým ukazatelům, které napovídají o počtech firem využívajících outsourcing apod., ale i hlubším souvislostem spojených se síťovou perspektivou.

## Použitá literatura

1. ALCHIAN, A., DEMSETZ, H. Production, information costs, and economic organization. Harold, 1972. Alchian, A.A. and Demsetz, H. (1972) Production, information cost and economic organization. *American Economic Review*, 62, 777-795
2. BAKER, W.E., FAULKNER, R.R. Interorganizational networks. In: *The Blackwell Companion to organizations*, 2002
3. BAKER, W.E., OBSFELD, D. Social capital by design: structures, strategies and institutional context. In: *Corporate social capital and liability*, 1999, p. 88-105.
4. BAUM, J.A.C., OLIVER, C. Institutional linkages and organizational mortality. In: *Administrative science quarterly*, 36, 1991, p. 187-218.
5. BORGATTI, S. P. The Network Paradigm in Organizational Research : A Review and Typology. In : *Journal of management*, 2003.
6. BRANDES, U., WAGNER, D. Analysis and visualization of Social networks. Dostupné na <http://il1www.ilkd.uni-karlsruhe.de/algo/people/dwagner/papers/bw-vavsn-03.pdf>
7. BURT, R. Structural holes: The social structure of competition. Cambridge, MA: Harvard University Press. 1992.
8. COASE, R.H. The firm, the market and the law. Chicago : The University of Chicago Press, 1990
9. COLEMAN, J.S. Social capital in the creation of human capital. In: *American journal of sociology*, 94, 1988, supplement S95-120.
10. DOZ, Y.L., PRAHALAD, C.K., Managing DMNCs: A Search for a New Paradigm. *Strategic Management Journal*, 1991. 12: p. 145-164
11. FREEMAN, L.C. Centrality in social networks: Conceptual clarification. In *social networks*, 1, 1979, p. 215-239.
12. GULATI, R. Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. In: *Strategic management journal*, 20, 1999, p. 397-420
13. GULATI, R., DIALDIN, D.A., WANG, L. Organizational Networks. In : *The Blackwell Companion to Organizations*, 2002.
14. GULATI, R., GARGIULO, M. Where do interorganizational networks come from? In: *American journal of sociology*, 104, 1999, p. 1439-93.
15. HÅKANSSON, H., SNEHOTA (1989). "No Business is an Island: The Network Concept of Business Strategy." *Scandinavian Management Journal* 5(3): 187-200.
16. HIGGINS, GULATI. Getting off to a good start: The effects of upper echelon affiliations on interorganizational endorsements. Working paper, Harvard Business School, 2000.
17. INGRAM, P., BAUM, J.A.C. Chain affiliation and the failure of Manhattan hotels, 1898-1980. In: *Administrative science quarterly*, 42, 1997, p. 68-102. *Studie o hotelech* 1997).
18. INGRAM, P., INMAN, C. Institutions, inter-group competition, and the evolution of hotel populations around Niagara Falls. In: *Administrative science quarterly*, 42, 1996, 629-658
19. KENNIS, P., SCHNEIDER, V. Policy Networks and Policy Analysis. In : *Marin/Mayntz(eds)*, 1991, s. 25-29.
20. LAWRENCE, P.R. ,LORSCH, J.W, *Organization and Environment*. 1967, Boston: Harvard University Press.
21. LEPIČOVÁ, M. Outsourcing – dobrý sluha, ale zlý pán. In: *Daňová a hospodářská kartotéka*, č. 4, 2002, s. 31-34.
22. MC EVILY, B., ZAHEER, A. Bridging ties: A source of firm heterogeneity in competitive capabilities. *Strategic management journal*, 20, 1999, 1133-56.

23. PFEFFER, J., SALANCIK, G.R. The external control of organizations. New York: Harper and Row. 1978.
24. PORTER
25. SAILER, L.D., Structural Equivalence: Meaning and Definition, Computation and Application. Social Networks, 1978. 1(1): p. 73-90
26. SHAN, W., WALKER, G., KOGUT, B. Interfirm cooperation and startup innovation in biotechnology industry. In: Strategic management journal, 1994, 15, p. 387-394.
27. Skryté náklady, neboli „hidden costs“ jsou náklady spojené se zanedbáním určitých aspektů interní organizace činností – vazby absentující formální struktury, které vznikají porušením informačních vazeb s dopadem na oblast hlavních výkonů.
28. STUART, T.E. Interorganizational alliances and the performance of the firms: A study of growth and innovation rates in high-technology industry. In: Strategic management journal, 21, 2000, p. 791-811
29. TSEGAY, G. T. Export networking challenges and opportunities for manufacturing firms from developing countries: The case of Eritrea. Rijksuniversiteit Gronigen, 2003.  
<http://www.ub.rug.nl/eldoc/dis/management/g.t.tsegay/thesis.pdf>
30. WILLIAMSON, O.E. Markets and hierarchies : analysis and antitrust implications. New York : The free press.
31. WILLIAMSON, O.E. The economic institutions of capitalism : firms, markets, relational contracting. New York : The free press, 1985
32. [www.outsourcing.com](http://www.outsourcing.com)

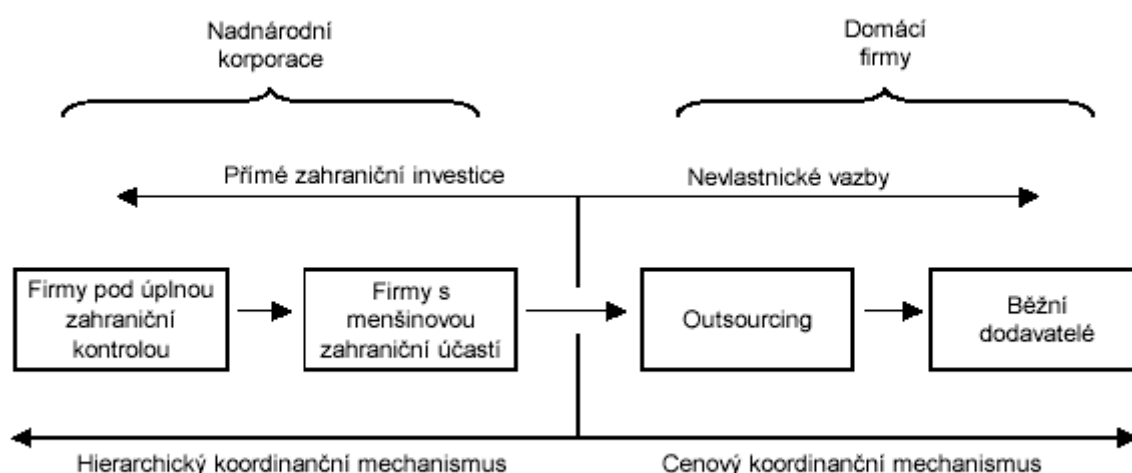
### *Analýza forem a efektivnosti sdružování podniků*

Jedním z charakteristických rysů postupující globalizace ve světové ekonomice je rostoucí význam nadnárodních podniků. Právě ty se na sklonku 90. let 20. století staly průvodním znakem dokončení transformace v postkomunistických zemích střední a východní Evropy, neboť jako nositelé potřebného know-how a kapitálu ovlivňovaly hospodářský vývoj těchto raně kapitalistických ekonomik. Nutno podotknout, že jejich vliv byl převážně pozitivní, neboť jen ve zpracovatelském průmyslu vykazovaly podniky se zahraniční účastí dvojnásobnou produktivitu práce oproti podnikům domácím. Vyšší produktivita se tak stala jedním z klíčových, nikoliv však jediných, faktorů sdružování podniků.

Globální konkurence však současně tlačí podniky i ke specializaci na jádrové aktivitu, pro které vykazují nejvyšší konkurenční výhody, a k dodavatelskému zajištění, resp. outsourcingu, všeho ostatního. Velké nadnárodní společnosti se tak kromě expanze a ovládnutí jiných podniků obklopují i dodavatelskou sítí podniků procesně úzce specializovaných. To platí zejména v sektoru podnikových služeb či ve výrobě komponentů pro jejich finální produkty.

Jakkoliv tedy roste význam nadnárodních společností jako koordinátora v globálních produkčních systémech, významný je i outsourcing, umožňující průnik menších domácích firem do globálního produkčního systému. Vazby mezi nadnárodními společnostmi a subjekty v hostitelské ekonomice tak lze rozlišovat ve škále znázorněné na obrázku 1.

Obrázek 1: Vlastnické a nevlastnické vazby v produkčním systému



Pramen: NEWTON Holding.

Předmětem této kapitoly je analýza forem a efektivnosti takových spojení (sdružení) podniků, která vznikla akvizicí, resp. odkupem kontrolního balíku akcií. Takto vzniklá sdružení (spojení) podniků lze charakterizovat jako formu spojení podniků trvalého charakteru, při němž zaniká hospodářská, popř. i právní samostatnost ovládaného podnikatelského subjektu, jež byl předmětem transakce. Ve výjimečných případech mohou

ztratit právní samostatnost, neboť sloučením dvou nebo více dříve samostatných podniků je vytvořena nová podnikatelská jednotka.

Naopak předmětem této kapitoly není analýza efektivnosti nezákonných tichých společenství. Jedná se především o kartely, čili sdružení podniků trvalého, či přechodného charakteru, při němž zaniká hospodářská samostatnost a zároveň je zachována právní samostatnost spojených subjektů.

## 1. Akvizice

Akvizice je moderním pojmem současného podnikatelského světa a významným faktorem, který působí v rámci celosvětové globalizace podnikání. Podstatou tohoto jevu je, že akviziční firma přebírá veškerá aktiva a pasiva přebírané cílové firmy a ta tímto převzetím přestává existovat.

Zejména podnikovou sféru druhé poloviny 90. let zasáhla mánie megafúzí. Od bank, leteckých společností až po počítačové firmy a nemocnice, podniky všeho druhu se spojují, aby vytvořily větší jednotky.

### 1.1 Hlavní typy akvizic

- **Horizontální akvizice**-týká se firem, které podnikají ve stejném oboru podnikání a navzájem si mohou konkurovat. Principem takového spojení je dosažení úspor z rozsahu ve výrobě i distribuci produktů a možnost zvýšení tržní síly
- **Vertikální akvizice**-týká se spojení firem v průmyslu se silnými dodavatelsko-odběratelskými vztahy. Akviziční firma je často dodavatel nebo zákazník cílové firmy. Vertikální akvizice je obvyklým způsobem převzetí firmy v případech, kdy je trh pro středně pokročilé výrobky nedokonalý, protože má nedostatek zdrojů vůči kritickým nákupním dodávkám nebo pokud ztrácí kontrolu nad výrobou specifických výrobků.
- **Koncentrické akvizice**-je takové spojení akviziční a cílové firmy, které jsou příbuzné základní technologií, výrobními procesy nebo trhy. Akviziční firma získáním cílové firmy dosáhne rozšíření podnikatelských aktivit, tržních účastí nebo technologií.
- **Konglomerátní akvizice**-se týká spojení firem, které nemají k sobě žádný bezprostřední vztah(zdrojový, technologický nebo tržní)
- Pro nepřímé formy akvizice(např. převzetí firmy vlastním managementem) se používá výraz převzetí firmy(takeover). Může však docházet i k nepřátelským převzetím podniku(hostile takeover).

### 1.2 Hospodářský přínos akvizic

Kromě již dříve avizované vyšší produktivity existuje řada dalších důvodů pro akvizici jednotlivých podniků:

- Zajištění investic pro rekonstrukce a modernizace výroby pro nové technologie

- Umožnění zvýšení exportu včetně zajištění vstupu na zahraniční trhy
- Zvýšení kvality výrobků promítající se do zvýšení konkurenceschopnosti na domácím trhu
- Udržení zaměstnanosti po její racionalizaci na evropský standard a vytváření nových pracovních příležitostí
- Zajištění know-how v technologii a poskytnutí licence, patentu
- Poskytnutí know-how při řízení společností (zavedení marketingu, zavedení totálního systému kontroly jakosti)
- Rozšíření sortimentu výrobků
- Získání přímých finančních zdrojů jako vklad na investice
- Zavádění ekologicky nezávadných výrobků, zajištění dodržování ekologických norem
- Zajištění lepšího využití stávajících výrobních kapacit a zabezpečení odbytu

Samotný proces akvizice je však velice komplexní a sofistikovaný a celý průběh transakce provází řada nevyjasněných problémů:

- Je fúze dobrou či špatnou zprávou?
- Kdo při ní získává a kdo ztrácí?
- Co se nyní stane?
- Bude se propouštět?
- Kdo zůstane a kdo půjde?
- Jak by měli manažeři a zaměstnanci reagovat?

### 1.3 Klíč k úspěšné akvizici

Zkušení manažeři proto radí svým kolegům vyvarovat se činností, které mohou fúzi ohrozit, či sabotovat. Mezi ně patří především:

- Nehovořit o fúzi špatně, neboť jakákoliv předčasná kritika je projevem nezralosti, nikoliv vedení. Je proto nutné dát akvizici příležitost, aby se osvědčila.
- Nenaříkat, neboť naříkání bývá nakažlivé.
- Snažit se, aby nová fúze fungovala a přenechat naříkání těm, kdo jsou zvyklí prohrávat.
- Nepřestávat pracovat
- Nevyvolávejte paniku, neříkat nebo nečinit nic, co by mohlo způsobit odchod pracovníků.

Naopak nedílnou součástí úspěchu je profesionální reakce na fúzi, formulovaná v následujícím desateru:

1. Mezi 3 základní předpoklady pro úspěšnou fúzi jsou patří zůstat klidný, odmítnout paniku, uklidňovat ostatní.
2. Vyhnout se ukvapeným závěrům a posuzovat věci střízlivě.
3. Jednat na základě faktů a ne toho, co se říká.
4. Pokračovat ve své práci.
5. Zvýšit své pracovní úsilí, abychom se učinili v nové organizaci nepostradatelnými.
6. Zjistit si co nejvíce o svém novém partnerovi, najít jeho silné a slabé stránky.
7. Sdílet své informace, neboť plně informovat své podřízené je nejlepší způsob jak udržet jejich důvěru a loajalitu v období nejistoty, která doprovází každé větší spojení podniků.

8. Zvážit své možnosti, a to jak uvnitř organizace, tak i mimo ni.
9. Zvážit i možnost obchodu z organizace.
10. Profesně se neustále zdokonalovat.

Každá akvizice představuje konec jedné etapy, ale nikoliv konec světa. Zároveň představuje také začátek nového dobrodružství. Pro vedoucí pracovníky to představuje šanci být při tom, když se tvoří nová jednotka. Co lepšího si může opravdový vůdce přát?

#### 1.4 Vyhledky na dlouhodobý úspěch aliance

Dokonce ani po úspěšně provedeném spojení podniků není vyhráno. Je všeobecně známo, že horečka fúzí a akvizic podniků, podobně jako třeba malárie, se vrací na scénu pravidelně v desetiročních cyklech. A po každé takové epidemii následuje bilancování počtu obětí. Statistika dnes říká, že zhruba 70% všech fúzí a akvizic krátkodobě nebo střednědobě končí neúspěchem. To je závěr bostonské poradenské firmy The Hay Group. Většinu těchto neúspěchů však lze podle názoru poradců předejít

Dle odborníků existují čtyři základní pravidla, jejichž dodržení zlepšuje vyhlídky na úspěch fúzí, akvizic a aliancí všeho druhu:

1. Implementace-nejen integrace(vše přebudovat)
2. Jděte dost hluboko(změny zasahovat i do nejnižších úrovní)
3. Vytvořte vysoce výkonné týmy
4. Jednejte rychle(maximálně 14 měsíců)

Naopak jsou všeobecně známá úskalí, kterým je třeba se na cestě k úspěšné alianci vyhnout:

1. Aliance navazuje kdekdo  
Aliance musí mít smysl a ne být pouze mediální show.
2. Pozor na nevyváženost partnerů, kdy slabší partner sleduje čistě jen vlastní cíle a ne prospěšnost aliance pro oba z partnerů.
3. Aliance až do smrti  
Aliance by měly být dočasné a po naplnění svého cíle by měly být ukončeny.
4. Jednorázové transakce nejsou partnerstvím
5. Partner chce aliancí vyřešit svůj problém a hledá na trhu svého „dárce orgánů“ k transplantaci.
6. Slepá loajalita, která může být hlavní z příčin hospodářské stagnace obou partnerů.

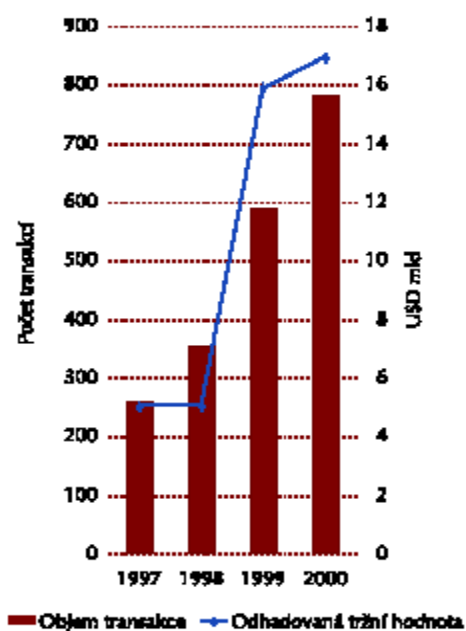
## 2. Vývoj akvizic v České republice v letech 2000-2003

### 2.1 Rok 2000

*Společnost PricewaterhouseCoopers na základě veřejně dostupných dat odhaduje, že tržní hodnota fúzí a akvizic dosáhla v rámci regionu střední Evropy(ČR, Maďarsko, Polsko) v roce 2000 výše přibližně 17mld. USD, což představuje nárůst o 7 % oproti předchozímu roku.*

Počet fúzí a akvizic v České republice, Maďarsku a Polsku vzrostl v roce 2000 o 33 %, což představuje tržní hodnotu přibližně 17 miliard USD. Hodnota fúzí a akvizic v regionu střední Evropy činila v roce 2000 přibližně 17 miliard USD. Tempo růstu se oproti svému vrcholu v roce 1999 (nárůst o 65 %) zpomalilo. Přesto však v tomto směru předčila střední Evropa (ČR, Maďarsko, Polsko) celou Evropu, kde došlo v roce 2000 k poklesu o 20 %. Česká republika s celkovým počtem 224 transakcí vyrovnala v loňském roce krok s Maďarskem.

**Graf 1**



Rozložení transakcí mezi zeměmi bylo poměrně vyrovnané. Průměrná velikost transakce byla 35 milionů USD. Vyloučíme-li transakce nad 100 milionů USD, byla průměrná velikost transakce 10 milionů USD, což představuje pokles oproti 14 milionům USD v roce 1999.

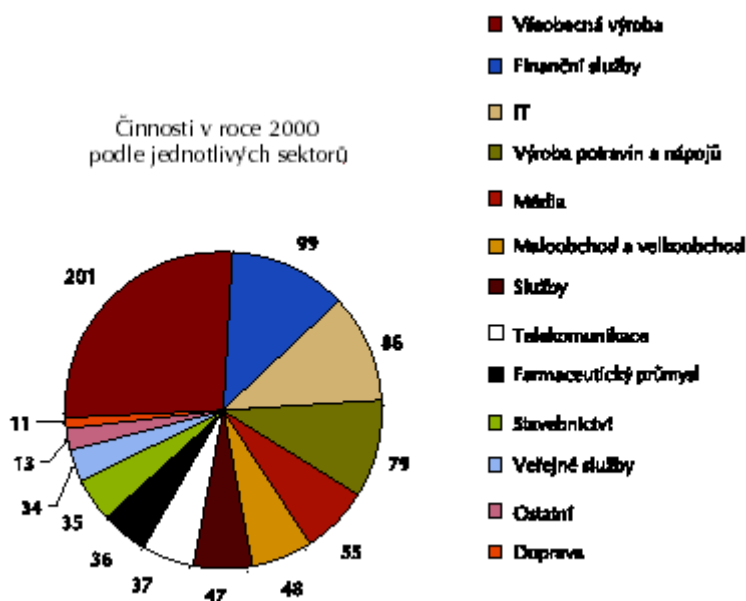
Na všech třech trzích se zvýšila průhlednost transakcí. Nabízená cena byla zveřejněna u téměř každé druhé transakce. Největší zlepšení zaznamenala Česká republika, kde se míra zveřejnění zvýšila z 28 % na 35 %.

### **Odvětvová charakteristika akvizic**

Transakce uzavřené v sektoru informačních technologií (IT) velmi napomohly vzestupu fúzí a akvizic v roce 2000. Tento sektor se s 86 transakcemi vyšvihl na třetí pozici za tradičně silné sektory zpracovatelského průmyslu a finančních služeb. Tento posun v aktivitě jednotlivých sektorů měl zároveň mírně negativní dopad na celkovou hodnotu transakcí, protože fúze a akvizice v IT sektoru byly v porovnání s transakcemi klasických odvětví poměrně malé. IT sektor je tak příčinou celkového snížení průměrné hodnoty transakcí. Technologická infrastruktura pro IT se v regionu stále zlepšuje a tato oblast navíc disponuje mnoha vysoce kvalifikovanými odborníky na informační technologie.



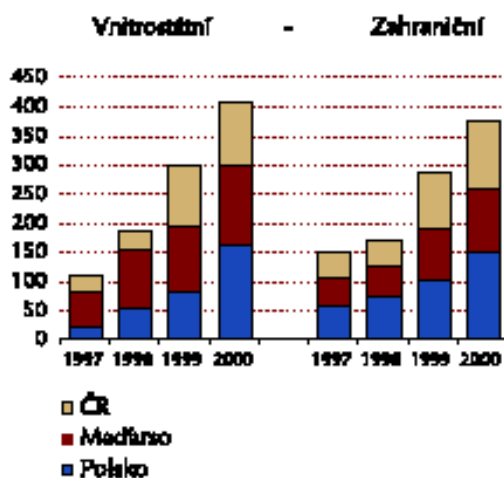
Graf 2



### Zahraníčí

V roce 2000 se nadále zmenšovala propast mezi transakcemi realizovanými v rámci jedné země a transakcemi realizovanými se zahraničím. Menší průměrná velikost transakce v roce 2000 je do určité míry důsledkem růstu významu transakcí na domácích trzích. Vnitrostátní transakce představovaly 42 % všech transakcí v roce 1997, kdy firma PricewaterhouseCoopers začala tento trh sledovat. V roce 2000 představovaly vnitrostátní transakce 52 % veškerých aktivit, což mírně předčilo objem transakcí se zahraničním subjektem.

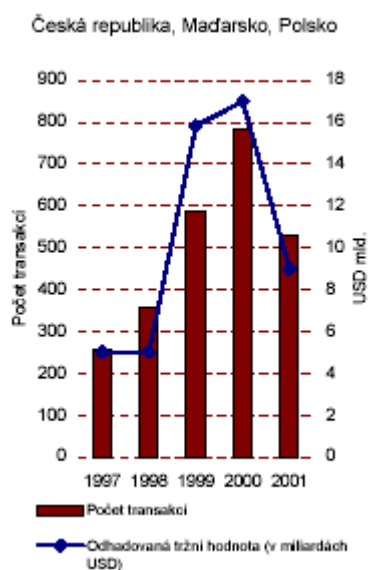
Graf 3



## 2.2 Rok 2001

Ze studie společnosti PricewaterhouseCoopers, největší celosvětové organizace poskytující profesionální služby, vyplývá, že počet fúzí a akvizic ve střední Evropě (ČR, Maďarsko a Polsko) v roce 2001 poklesl o 32 %, což odpovídá celkovému poklesu transakcí v Evropě i ve světě. Tržní hodnota fúzí a akvizic na vyspělejších trzích České republiky, Maďarska a Polska je pro rok 2001 odhadována na dohromady 8,6 mld USD. Celkově vzato se však střední a východní Evropa vyrovnala s globálním poklesem fúzí a akvizic lépe, než se předpokládalo."

**Graf 4**



Střední a východní Evropa však stále vykazuje větší potenciál k výraznějšímu růstu trhu fúzí a akvizic než západní Evropa, neboť celkový trh fúzí a akvizic střední a východní Evropy představuje podle ukazatele parity kupní síly pouze 1 % HDP, zatímco západoevropský trh odpovídá přibližně 7 %. Průměrná velikost transakce v regionu střední a východní Evropy dosáhla 12 mil. USD. Tento údaj však nezahrnuje 21 transakcí v hodnotě nad 100 mil. USD, které by průměrnou velikost jedné transakce zvýšily na 25 mil. USD.

### Odvětvová charakteristika akvizic

Aktivitám v oblasti fúzí a akvizic ve střední a východní Evropě i nadále dominují zpracovatelský průmysl, finanční služby, informační technologie a výroba potravin a nápojů. Na první místo se v roce 2001 dostal zpracovatelský průmysl s výrazným podílem 24 % transakcí. Sektor finančních služeb zaujal druhé místo a bylo v něm realizováno mnoho největších transakcí ve zkoumaném regionu. Odvětví informačních technologií si přes globální pokles vedlo poměrně dobře - s 9 % transakcí se stalo třetím nejaktivnějším sektorem. Výroba potravin a nápojů skončila v loňském roce na čtvrtém místě, avšak ve srovnání s předchozími sektory zaznamenala nejvýraznější pokles transakční činnosti.

## Graf 5



## Zahraničí

České republice se navíc podařilo získat velké množství zahraničních investic 'na zelené louce' a tento typ transakcí nebyl do studie zahrnut." Tempo přílivu investic do střední a východní Evropy se v roce 2001 zpomalilo, přičemž vnitrostátní transakce představovaly 59 % veškerých fúzí a akvizic. Německo, USA, Francie, Holandsko a Rakousko zaujímají přední místa mezi zeměmi, které v roce 2001 investovaly prostřednictvím fúzí a akvizic do zemí střední a východní Evropy. Němečtí investoři realizovali 17 % veškerých zahraničních akvizic v regionu a nejvíce se přitom zaměřili na Českou republiku, Maďarsko a Polsko.

## 2.3 Rok 2002

Na rozdíl od výrazného celosvětového poklesu trhu fúzí a akvizic o 28 %, zůstala míra aktivit i hodnota transakcí v České republice v roce 2002 ve srovnání s rokem 2001 stabilní. V roce 2002 bylo v ČR uzavřeno celkem 144 transakcí, což představuje mírný pokles oproti roku 2001 (151), a jejich celková tržní hodnota zůstala v roce 2002 na zhruba stejné úrovni jako o rok dříve (1,8 miliard USD). Ředitel pro oblast fúzí a akvizic v České republice a na Slovensku, PricewaterhouseCoopers Geoff Upton to komentuje: "Je zřejmé, že transakční boom, jenž jsme zažili v roce 2000, se pravděpodobně v blízké době nebude opakovat. Vzhledem k celosvětovému poklesu o téměř jednu třetinu je však stabilita, již český trh vykázal, velmi pozitivní zprávou. A to i přesto, že výsledek na českém trhu byl významně ovlivněn několika velkými transakcemi, zvláště v odvětví finančních služeb". Vyloučíme-li transakce v hodnotě nad 100 milionů USD, došlo mezi lety 2001 a 2002 k poklesu průměrné

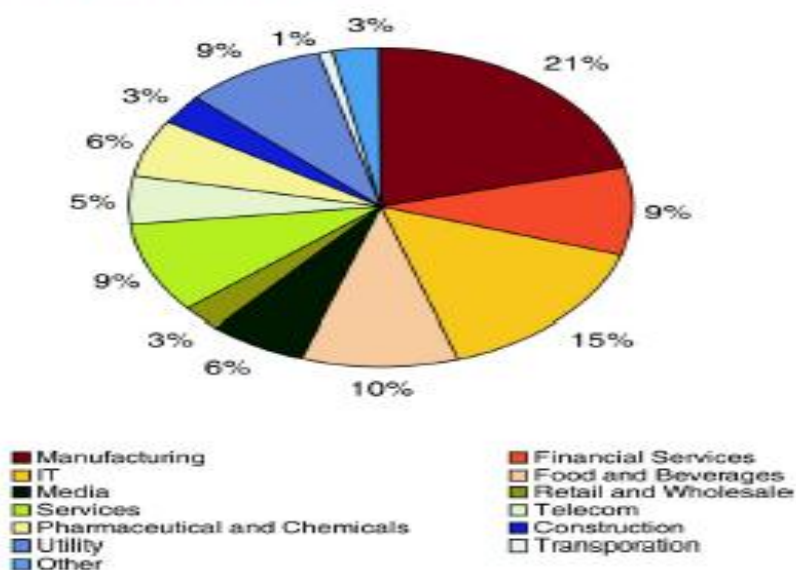
velikosti transakce z 10 na 6 milionů USD. Při zahrnutí transakcí v hodnotě nad 100 milionů USD byla v roce 2002 průměrná hodnota transakce v České republice 27 milionů USD. Vyloučíme-li transakce v hodnotě nad 100 milionů USD, došlo mezi lety 2001 a 2002 k poklesu průměrné velikosti transakce z 10 na 6 milionů USD. Při zahrnutí transakcí v hodnotě nad 100 milionů USD byla v roce 2002 průměrná hodnota transakce v České republice 27 milionů USD (obdobný trend lze vysledovat i v ostatních zemích střední a východní Evropy).

### Odvětvová charakteristika akvizic

Trhu fúzí a akvizic v regionu nadále dominuje zpracovatelský průmysl (21 % transakcí)-viz Graf 1. Druhé místo zaujaly finanční služby s 15% podílem, následovány výrobci potravin a nápojů (14 %). Také v ČR bylo nejvíce transakcí uzavřeno ve zpracovatelském průmyslu (31). Druhým neaktivnějším odvětvím byly informační technologie (21 transakcí), nicméně většinou šlo o menší transakce vyvolané konsolidací trhu či nucenými prodeji. Míra zveřejnění ceny transakcí je v Česku stále velmi nízká: byla zveřejněna u pouhých 30 % transakcí, průměr v regionu byl 46 %.

### Graf 6

Chart: Share of individual sectors on the M&A market by volume of deals, Czech Republic, 2002.



### Zahraničí

Dalším důležitým trendem je rostoucí podíl vnitrostátních transakcí, který ve sledovaném regionu vzrostl z 58 % v roce 2001 na 63 % v roce 2002. V České republice bylo v roce 2002 uzavřeno 49 transakcí ze zahraničí, což představuje 39% pokles oproti roku 2001 (81). Tento pokles potvrzuje rostoucí význam vnitrostátních transakcí, které v roce 2001 představovaly 44 % všech transakcí v ČR, zatímco v loňském roce tvořily již 60 %.

Neaktivnějšími investory v regionu byly - podobně jako v předchozích sedmi letech - společnosti z Německa, které se podílely na 49 transakcích. Zájem německých investorů o Českou republiku však v roce 2002 poklesl. Jestliže se v roce 2001 německé společnosti podílely na jedenácti transakcích, v roce 2002 to už byly jen tři. Druhou neaktivnější zemí ve střední a východní Evropě bylo Rakousko (36 transakcí), následováno Spojenými státy (35). Také zájem amerických investorů o ČR se snížil z deseti transakcí v roce 2001 na čtyři v roce

2002. Významnými investory v regionu byly také Francie (28 transakcí) a Švédsko (17). Nejvíce zahraničních investic směřujících do České republiky pocházelo z Francie (6), následovalo Rakousko a Nizozemí (po pěti transakcích). Česká republika pak byla druhým největším zahraničním investorem ze zemí střední a východní Evropy (po Rusku) - české společnosti uskutečnily osm transakcí směřujících do zahraničí. Není překvapivé, že většina (4 transakce) směřovala na Slovensko.

Studie dospěla mj. k závěru, že země s vyspělejší ekonomikou - např. Česká republika či Maďarsko - měly větší tendenci přizpůsobovat se celosvětovým trendům, pokud jde o počet transakcí. Z hlediska objemu trhu však může být srovnání zkresleno v důsledku několika velkých transakcí.

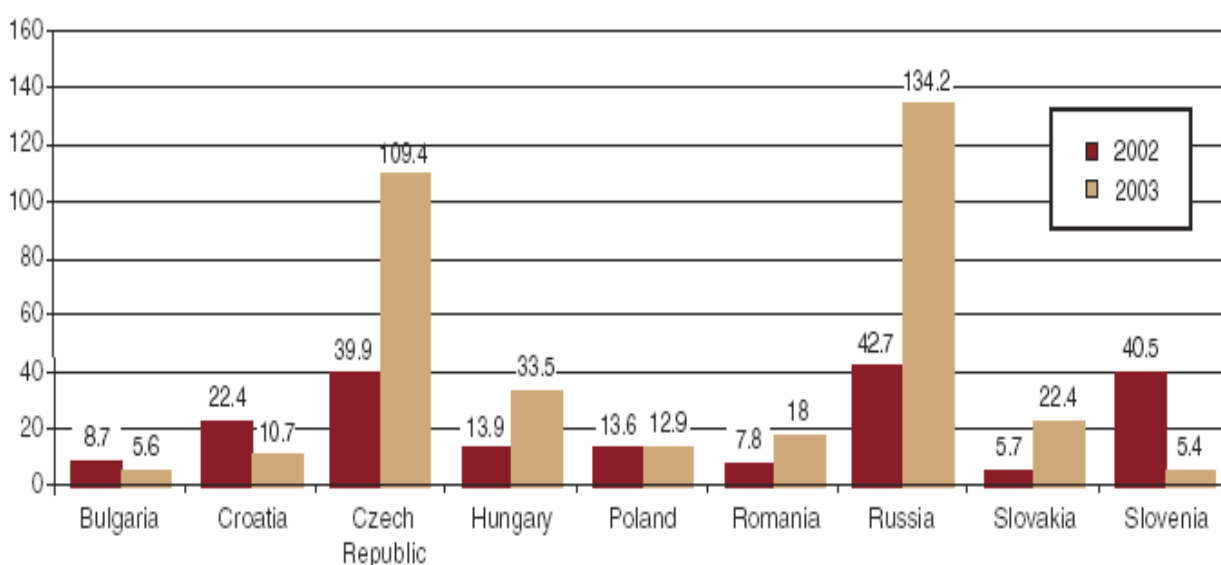
## 2.4 Rok 2003

Hned na úvod nutno podotknout, že český trh fúzí a akvizic zažil v roce 2003 silný růst a to o 13% oproti předchozímu roku. I když tento trend zaznamenala celá oblast střední a východní Evropy, nárůst českého trhu je skutečně ojedinělý. Vzhledem k pokračujícímu poklesu globálního trhu fúzí a akvizic jsou tyto výsledky velmi dobrou zprávou jak pro Česko, tak pro celou oblast střední a východní Evropy (Bulharsko, Česko, Chorvatsko, Maďarsko, Polsko, Rumunsko, Rusko, Slovensko a Slovinsko).

Celkový odhadovaný objem fúzí a akvizic na českém trhu se v roce 2003 zečtyřnásobil na 7,4 miliard USD (oproti 1,8 miliardy USD v roce 2002)-viz graf 1. Také průměrná hodnota transakce v soukromém sektoru výrazně vzrostla a dosáhla v loňském roce výše 25 milionů USD oproti 6 milionům USD v roce 2002 (při vyloučení transakcí v hodnotě nad 100 milionů USD). To je také podstatně více než průměr všech zemí střední a východní Evropy – 8 milionů USD.

### Graf 7

Average transaction value in 2002 and 2003 (USD million)



„V Česku bylo v daném období uskutečněno v soukromém sektoru 163 transakcí, z nichž devět bylo v hodnotě nad 100 milionů USD v celkové hodnotě 3,5 miliardy USD,“ řekl Geoff

Upton, ředitel pro oblast fúzí a akvizic v Česku a na Slovensku, PricewaterhouseCoopers. Dále pak podotýká: „Je zřejmé, že trh fúzí a akvizic se začal zotavovat. Nelze však očekávat, že by i v budoucnu rostl tak dynamicky jako loni. Loňský vývoj je do značné míry důsledkem několika obrovských transakcí, což ovšem souvisí s celkovým upevněním důvěry a větším optimismem ohledně vývoje globální ekonomiky v minulém roce.“

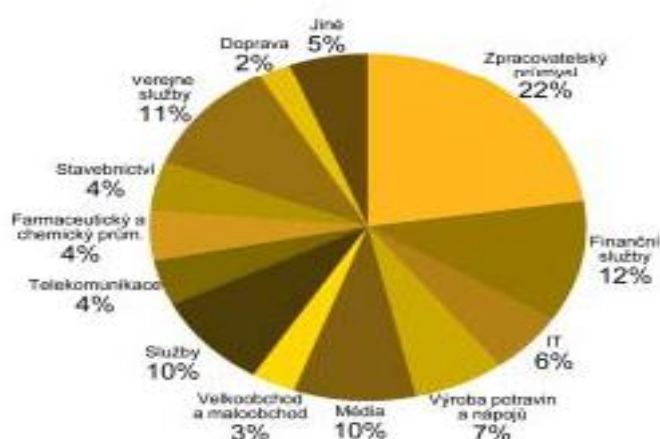
Míra zveřejnění ceny transakcí v soukromém sektoru v Česku klesla v loňském roce na 20 %, což je nejnižší hodnota ze všech sledovaných zemí. Průměr pro region jako celek byl loni 43 %.

### Odvětvová charakteristika akvizic

I nadále platí, že v Česku je z hlediska fúzí a akvizic nejaktivnějším sektorem zpracovatelský průmysl, kde bylo uzavřeno 37 transakcí (31 v roce 2002). Velký pokles naopak zaznamenal sektor informačních technologií: z 22 transakcí v roce 2002 na devět v roce 2003.-viz Graf 2.

### Graf 8

Graf podílu jednotlivých průmyslových sektorů na fúzích a akvizicích podle objemu transakcí, Česká republika 2003.



### Zahraničí

Podíl zahraničních investic na celkovém počtu transakcí vzrostl loni na 53 % (86 transakcí) z 34 % (49 transakcí) v roce 2002. Na českém trhu byly nejaktivnější rakouské subjekty, které uzavřely 13 transakcí. Aktivita investorů z Německa a USA po loňském útlumu opět vzrostla na úroveň srovnatelnou s rokem 2001, neboť v roce 2003 uzavřely německé společnosti 11 transakcí (3 v roce 2002), američtí investoři devět (4 v roce 2002).

České společnosti neprovedly v roce 2003 žádnou významnou investici směrem do zahraničí. Hodnota pěti transakcí, které směřovaly za hranice ČR, tak dosáhla pouze 1,9 milionu USD. (pozn.: Nižší celkový objem investic do zahraničí zaznamenaly už jen Slovinsko a Rumunsko).

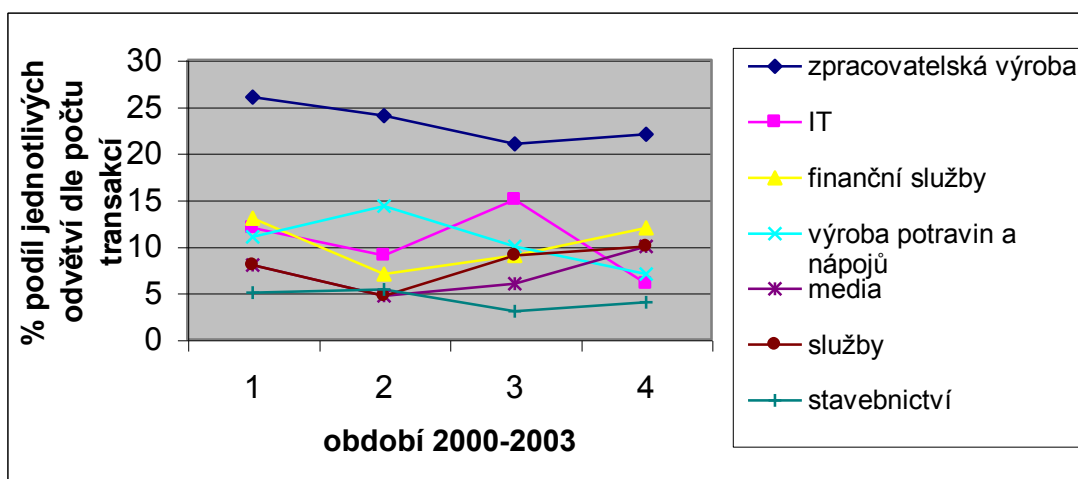
### 3. Dílčí souhrn vývoje akvizic v ČR v období 2000-2003

Dle veřejně dostupných údajů zaznamenala studie společnosti PricewaterhouseCoopers: „Fúze a akvizice ve střední a východní Evropě 2000-2003“ dramatický nárůst tržní hodnoty fúzí a akvizic v oblasti střední Evropy a tedy i České republiky. Jen mezi lety 2002-2003 se tato hodnota zečtyřnásobila a dosáhla tak 7,8 mld USD. Tento pozitivní trend, který byl nastartován již v 2. polovině 90. let, byl výrazněji narušen pouze v roce 2002, což lze vysvětlit mj. i zpomalením růstu amerického hospodářství po událostech 11.9.2001. To se negativně projevilo i v Evropě, která procházela ochlazením již před útoky na Spojené státy. Navzdory těmto negativním trendům tržní hodnota fúzí a akvizic v ČR neklesla (na rozdíl od jiných zemí střední a východní Evropy) pod úroveň roku 2001-1,8 mld. USD.

V letech 2000-2003 pětinašobně vzrostla i průměrná velikost transakce, a to na hodnotu 109 mil. USD v roce 2003. Zatímco počátkem sledovaného období byly uskutečňovány fúze řádově v desítkách mil. USD, v roce 2003 bylo realizováno 9 transakcí v hodnotě nad 100 mil. Kč. Průměrná velikost transakce bez započítání zmíněných 9 fúzí nad 100 mil. USD v roce 2003, je ekvivalentní průměrné velikosti transakce všech fúzí v roce 2000. (cca 25 mil. USD). Nutno podotknout, že počet transakcí se ve sledovaném období příliš nezměnil (cca 150-170/rok). Výjimkou byl pouze rok 2000, kdy bylo uskutečněno velké množství fúzí nižší tržní hodnoty v sektoru IT.

Dle odvětví byla ve sledovaném období 2000-2003 pravidelně  $\frac{1}{4}$  transakcí uzavírána ve zpracovatelském průmyslu. Zatímco v letech 2000-2001 byla v sektorech zpracovatelský průmysl, IT, a finanční služby uzavřena téměř polovina všech transakcí, v následujícím období 2002-2003 roste počet transakcí v sektorech media, potravinářství a nápoje a služby, zatímco počet transakcí v IT a finanční služby klesá.

Graf 9: Vývoj % podílu jednotlivých odvětví na celkovém počtu všech transakcí



Z celkového počtu transakcí tvoří ve sledovaném období cca 40-45% transakce vnitrostátní. Výjimkou byl pouze rok 2002, kdy vnitrostátní transakce tvořily téměř 60% všech uskutečněných transakcí.

## **Predikce do budoucna**

Dle Geoffa Uptona ze společnosti PricewaterhouseCoopers lze v blízké budoucnosti očekávat, že trh fúzí a akvizic bude v Česku ovlivňován nutností zdejších společností zvyšovat výkonnost a konkurenceschopnost, což povede ke konsolidaci trhu, vnitřním restrukturalizacím podniků a odprodejům vedlejších činností. Tento vývoj bude posílen i vstupem ČR do Evropské unie. Podniky se také budou snažit upevnit svou pozici v rozšířené Evropě investicemi do zahraničí, které byly loni téměř zanedbatelné. Zaznamenáno bylo jen pět transakcí směřujících z Česka do zahraničí, a to v celkové hodnotě 1,9 milionu USD.

V roce 2004 tedy lze i nadále očekávat růst počtu akvizic, přičemž kromě rostoucích zahraničních investic do českých podniků lze očekávat i trend opačný, tzn. investice z České republiky do zahraničí v rámci Jednotného evropského trhu.



## Použitá literatura

- [www.pwc.com](http://www.pwc.com) , Studie společnosti PricewaterhouseCoopers: „Fúze a akvizice ve střední a východní Evropě 2000-2003“
- Management akvizice podniků, Moderní řízení 2/2000
- Klíč k úspěšné fúzi, Moderní řízení 2/2000
- Pojd'me a spojme se, Ekonom 45/1995
- Problémy a nesnáze aliancí, Moderní řízení 2/2000
- Vyhlídky na úspěch aliance, Moderní řízení 2/2000

### Rešerše

1. ATKINSON, A. A., WATERHOUSE, J. H., WELLS, R. B. A  
**Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement. Sloan Management Review. Spring 1997, roč. 38, č.. 3, str. 25-37. ISSN 0019-848X.**

### Kritika současných systémů měření výkonnosti firmy

- Současné trendy jako snaha o vtažení lidí do tvorby bohatství, implementace inovativních postupů vč. kontinuálního zlepšování, reengineeringu, JIT, TQM, ale též outsourcing a možnosti dodavatelských řetězců vedou k možnosti, zaměřit se pouze na jádro podnikání.
- V důsledku současných trendů se mění vztahy firmy k okolí i skupinám uvnitř ní, a to z dosavadních tržních transakcí (arm's length transactions) mezi nezávislými stranami na dlouhodobé partnerství.
- Finanční měřítka nestačí pro strategické rozhodování. Není divu, když celý model finančního účetnictví byl vytvořen za účelem informovanosti finančních trhů o výkonnosti do firmy investovaného kapitálu, nikoliv za účelem řízení. Nezobrazuje tak spokojenost zákazníků, efektivitu procesů, ...
- Přes výtky finanční měření výkonnosti firmy přetrvává, a to z následujících důvodů:
  - je obecně přijímáno jako spolehlivý, konsistentní systém s propracovaným způsobem kontrol, a proto dostatečně vypovídající pro odměňování;
  - vypovídá o primárním cíli firmy, tj. o zisku (příp. tržní hodnotě) jejích vlastníků.
- Závěr z uvedeného = **chybí integrovaný model strategického měření výkonnosti firmy**.
- Výjimkou je pouze BSC. Ani ta však není dostačujícím přístupem, protože selhává při:
  - adekvátním vyjádření příspěvků zaměstnanců a dodavatelů (např. perspektiva „učení a růstu“ je v BSC pojímána sekvenčně, místo současného pojetí všech vztahů se stakeholdery souběžně);
  - identifikaci role společenského okolí při definování prostředí, ve kterém firma působí;
  - identifikaci měření výkonnosti jako dvoucestného procesu, tj. současné měření příspěvku firmy k uspokojení zájmů stakeholderů a naopak příspěvek stakeholderů firmě ke splnění jejího cíle (zisku pro akcionáře).

**Řešení: Strategic Performance Measurement (dále jen „SPM“)**

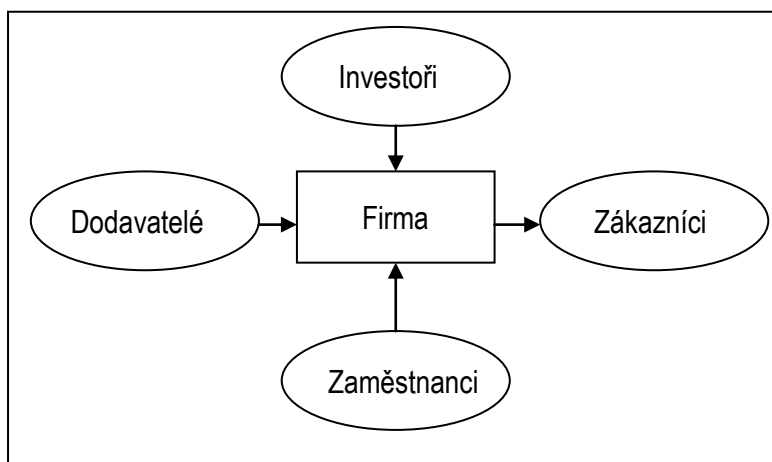
- Navrhují celý systém měření postavit na jediném, a to volbě top-managementu ohledně povahy a rozsahu vztahů, jaké vyjedná se svými stakeholdery.
- Uvedenému odpovídá, že firmu nahlíží jako pavučinu vtažů se stakeholdery. **Definice stakeholdera:** „jedinec nebo skupina, kteří mají hmotný zájem („stake“) na výkonnosti firmy, nebo jsou schopni ovlivnit její výkonnost.“
- Rozlišují 5 základních druhů stakeholderů (s tím, že pro každou firmu mohou být rozdílní), a to:
  - zákazníci;
  - společenská komunita;
  - vlastníci;
  - zaměstnanci;
  - dodavatelé zboží, služeb, kapitálu.
- Uvedených 5 základních druhů stakeholderů rozdělují na dvě skupiny. Za prvé, stakeholdery prostředí (zákazníci, komunita, vlastníci), kteří utváří základní prvky firmy a definují její konkurenční strategii. Za druhé, procesní stakeholdery (dodavatelé, zaměstnanci), jež působí v prostředí definovaném předchozí skupinou a v něm plánují, navrhují, implementují a provádí procesy, které vedou k dodání výkonů firmy jejím zákazníkům.
- **Podstata SPM:** Firma je výtvar vlastníků sloužící jejich cíli, kterým je maximalizace jejich bohatství. Tento cíl vlastníků je primárním cílem firmy. Podstata a ohnisko vztahů k dalším stakeholderům je poté dáno tím, jak přispívají (příp. brání) k dosažení primárního cíle firmy a co očekávají od firmy za svou spoluúčast při jejích snahách o dosažení primárního cíle. Právě ve vztazích firmy k jejím stakeholderům se odráží její tzv. sekundární cíle, které nejsou důležité samy o sobě, ale jako nástroje napomáhající firmě v dosažení jejího primárního cíle.
- Z naznačeného rezultuje postup při tvorbě SPM. Základem musí být strategické plánování, v rámci kterého bude určena žádoucí podoba vztahů k stakeholderům. Ta se poté odrazí v návrhu měření výkonnosti a kontrolních systémech. Přirozeně cílem měření SPM není primární cíl finanční výkonnosti, ale měření míry dosažení sekundárních cílů.
- Sekundární cíle jsou nahlíženy jako implicitní či explicitní smluvní vztahy. Jinými slovy, přestává být rozhodující stávající krátkodobý transakční pohled (např. dodržení kvantity, kvality, včasnosti dodávek dodavatelů), ale zdůrazňován je dlouhodobý horizont založený na budování implicitního vztahu s dodavatelem na bázi důvěryhodnosti. Právě zájem na dlouhodobé spolupráci nabízí prostor pro iniciativu dodavatele, rozvoj vysoké kvality jeho dodávek, snížení nákladů produktů a v případě dobrých podmínek i odbourání řady transakčních nákladů (např. na neustálé hledání nových dodavatelů, sepisování smluv, kontrolu shody, ...).
- K měření splnění sekundárních cílů se nabízí různá měřítka, v řadě případů nefinanční. Např. pro měření spokojenosti zákazníků mohou sloužit data získaná přímo od zákazníků v anketě, nebo nepřímá kritéria jako:
  - specifické požadavky na kvalitu produktů;
  - zákaznické požadavky na rozsah záruk;
  - počty reklamací apod.;

Uveden je příklad SPM zaměřeného na stakeholdery v případě Bank of Montreal.

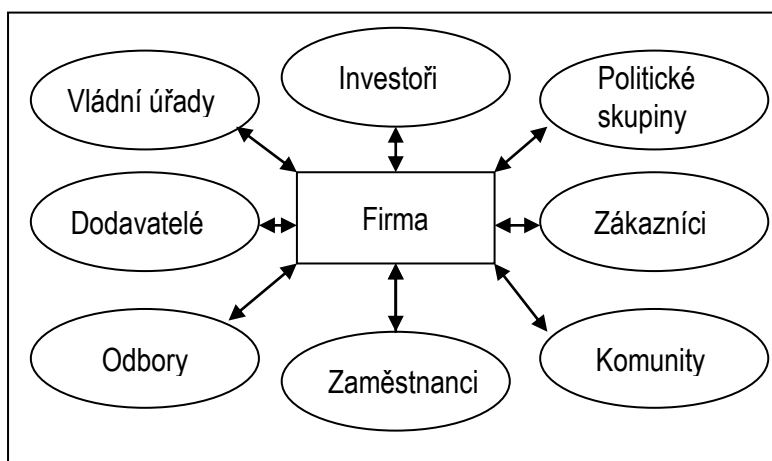
**2. DONALDSON, T., PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management. The Academy of Management Review*. Briarcliff Manor, leden 1995, roč. 20, č. 1, str. 65-91. ISSN 3637425.**

Autoři se zabývají **teoretickým odůvodněním stakeholderové teorie** a její aplikovatelností (tzv. stakeholder managementem). Právo stakeholderové teorie na existenci se snaží nalézt ve třech úrovních, a to deskriptivní, instrumentální a normativní. Právě pro poslední pojetí nachází nejvíce důvodů.

- **Rozebírané hypotézy:**
  - Stakeholderská teorie je **deskriptivní** – popisuje konstalace kooperativních a konkurujících si zájmů stakeholderů
  - Stakeholderská teorie je **instrumentální** v tom smyslu, že se jeví použitelná jako nástroj pro testování vztahu mezi prováděným stakeholder managementem a dosahováním ekonomické výkonnosti (tradičně ziskovost, stabilita, růst, atd.)
  - Základ stakeholderové teorie je **normativní**. Tvrzení se opírá o dva axiomy, a to jednak o existenci stakeholderů (definice viz níže) a jednak o to, že každý stakeholder má existující specifický záměr.
  - Stakeholderská teorie je **manažerská** v širším slova smyslu, tj. má význam nejen pro popis, ale dává konkrétní doporučení managementu.
  
- **Definice stakeholdera** = osoby nebo skupiny mající **legitimní** zájmy na procedurálních aspektech činnosti firmy či na aspektech týkajících se podstaty firmy. Zájmy stakeholderů jsou přitom pravé (tj. vlastní dané skupině), a proto si každá stakeholderová skupina zaslouží pozornost kvůli sobě samé a ne pouze kvůli schopnosti sledovat zájmy jiných skupin (např. vlastníků). =>
  - **Jinými slovy, stakeholderi mají zájem na firmě a ona na nich**, protože jsou si vzájemně prospěšní (příp. si vzájemně škodí).
  - Klasický model firmy zachycuje níže uvedené vyobrazení. Firma v něm představuje jakousi „černou skříňku, která transformuje vstupy na výstupy. Vstupní výrobní faktory přitom dodávají zaměstnanci, investoři a dodavatelé, a to za odměnu, která za dokonalé konkurenčních podmínek odpovídá alternativnímu výnosu alternativnímu výnosu z vlastněného faktoru. V případě jedinečného faktoru (ať již daného vzácnou polohou, nebo jedinečnou schopností) poté jeho vlastník čerpá výhody v podobě nadstandardní odměny – renty. V případě marxistické teorie vede šipka namísto od investorů k nim.



- Ve stakeholderském pojetí zobrazeném následujícím obrázkem je zřetelné, že v tomto modelu není a-priori upřednostněn cíl jedné zájmové skupiny před druhou.



- **Definice Stakeholder managementu** = neustálá pozornost managementu zaměřená na legitimní zájmy všech příslušných stakeholderů, a to při každodenním rozhodování.
  - Stakeholder management však **neprovádí pouze vrcholové vedení**. Rovněž se nemusí nezbytně jednat o činnost, rozdělenou stejným dílem ve všech procesech a rozhodováních.
  - Neustálá pozornost znamená **těž permanentní ohodnocování a vyhodnocování úrovně legitimacy zájmů** stakeholderů dané firmy.
  - Otázkou je, zda též **konkurenti nejsou stakeholdery firmy**. Na to autoři odpovídají, že za normální okolností nikoliv, protože na činnosti firmy nejsou zainteresováni (mají stake ve firmě).
  - Obdobná otázka bývá skloňována v souvislosti s **rolí médií**. Ani ta nebývají považována za normálních okolností za stakeholdera, ale za ovlivňovatele výsledků firmy, bez toho, že by se nějakým způsobem účastnila na firmě.
- **Teoretické odůvodnění stakeholder theory**
  - Nejprve je důležité si uvědomit, že každá teorie má svůj účel, kterému odpovídají jiná kritéria ověřování a též rozdílné implikace. Např.: **neoklasická teorie firmy** se snaží postihnout ekonomické principy výroby, investic a cenové rozhodování

firmy operující na dokonale konkurenčním trhu. **Behaviorální teorie** se pokouší vysvětlit chování a procesy rozhodování ve firmě v termínech cílů, očekávání a procedurách volby. Aiokiho **kooperativní teorie hry** se pokouší vysvětlit zejména rovnováhu mezi zájmy vlastníka a zaměstnance. **Teorie transakčních nákladů** usilují o vysvětlení důvodu existence firmy.

- Konečně **stakeholder theory** má za cíl jednak vysvětlit a jednak též vyvodit takovou strukturu a operace firmy, které povedou k její trvalé existenci (going concern slovy slavné fráze Johna R. Commonse). Viděno jiným úhlem pohledu, stakeholderská teorie nahlíží firmu jako organizační jednotku, skrze kterou různé stakeholderské skupiny uskutečňují své zájmy.
  - Stakeholderská teorie bývá prezentována a užívána různými způsoby, přičemž autoři vymezují tři pro ně podstatná pojetí, a sice již uvedené deskriptivní, instrumentální a normativní, příp. jejich kombinace. Z jejich pohledu právě normativní pojetí je ústřední, na toto jádro se nabalují instrumentální aplikace a svrchní vrstvu pomyslné konstrukce tvoří deskriptivní pojetí stakeholdingu.
- **Deskriptivní pojetí**
    - Již v 60. letech prováděl **Baumhart (1968) průzkum** mezi top manažery a jejich kolegy na vyšších postech. Z oslovených manažerů 80% považovalo za neetické sledovat pouze zájmy vlastníků bez zohlednění zájmů zaměstnanců a zákazníků. Obdobné závěry **Posner a Schmidt (1984)**.
    - Vliv stakeholdingu spatřován i v existujících praktikách a právních názorech společenského práva. Např. **Orts (1992)** poukazuje na skutečnost, že 29 z amerických států rozšířilo rozsah zákonných členů rady ředitelů o zástupce jiných skupin než vlastníků, vč. zaměstnanců, věřitelů, dodavatelů, zákazníků a místních úřadů. Obdobného charakteru jsou limity německého obchodního práva, kde polovinu dozorčí rady tvoří zaměstnanci, či povinnost britských ředitelů sledovat při svém rozhodování i zájmy zaměstnanců.
    - Popisované názory manažerů, ani zákonná ustanovení obchodního práva neodůvodňují, proč takový stav existuje, tj. epistemologickou stránku stakeholderské teorie.
  - **Instrumentální pojetí**
    - Stakeholderská teorie je v tomto pojetí užívána k vysvětlení vztahu (či jeho absence) mezi stakeholder managementem a dosažením tradičních cílů jako jsou např. ziskovost, růst. Hledané závěry jsou proto pozitivistického charakteru: „(Ne)dělejte A, abyste (ne)dosáhli B.“
    - Na stakeholding pojatý tímto způsobem jako nástroj odkazují (ať přímo, či implicitně) četné studie zabývající se **společenskou odpovědností firmy (CSR = corporate social responsibility)**. Např. **Cochran, Wood (1984), Preston, Sapienza, Miller (1991)**.
    - Vliv stakeholderských principů na finanční výkonnost firmy bývá testován s využitím údajů z průzkumů pověsti podniků *Fortune*, (pozn. viz. též Harisson, Freeman, 1999 v sam. rešerši).
    - Rovněž případové studie, které provedli **Kotter a Heskett (1992)** mezi několika vysoce zhodnocujícími podniky, naznačily, že manažeři těchto společností měli tendenci zdůrazňovat ve svém rozhodování zájmy všech stakeholderských skupin.

- Za instrumentální použití stakeholderské teorie lze považovat i její teoreticko-**analytická zdůvodnění**. Ta vychází z **teorie transakčních nákladů** (=institucionální ekonomie – viz Mlčoch v samostatné rešerši). Prvý příklad z oblasti ekonomie transakčních nákladů představuje **teorie zastoupení (Jensen, Mechling, 1976)**, dle které se struktura a činnosti korporace utváří tak, aby byly minimalizovány náklady vlastníků (principals) na vyloučení oportunistu manažerů (agents). Tento koncept omezující se na vztah manažerů a vlastníků zevšeobecnili **Hill a Jones (1992)** na „stakeholder agency theory“. Podle té jsou manažeři nahlíženi jako zástupci (agenti) všech ostatních stakeholderů firmy. Přitom pozice stakeholderů je dána jednak jejich účastí ve firmě (stake), jednak jejich vyjednávací silou vůči manažerům. Zároveň teorie předpokládá existenci tření při vyjednávání managementu o zájmech stakeholderů, v důsledku kterého se zpožďuje nastolení rovnováhy v těchto vztazích a též vliv na výkonnost firmy. Druhým přístupem z oblasti ekonomie transakčních nákladů je **smluvní teorie firmy (Williamson, Winter, 1991)**. Tato teorie postuluje, že účastníci budou ochotni vzájemně spolupracovat v rámci firmy na základě výslovné či implicitní smlouvy, pokud tak sníží své náklady, které by nesli v případě svého působení na trhu (např. náklady na vyhledání smluvních partnerů, koordinaci, zajištění proti riziku atd.). Z toho vychází snaha vytvořit koncept firmy jako množiny multilaterálních smluv mezi všemi stakeholdery (**Freeman, Evan, 1990**), kdy všichni mají právo vyjednávat za asistence manažerů o svém kontraktu. Principem řízení a správy firmy (corporate governance) se tak stává sjednání „pocitivých smluv“ (fair contracts), jež zabezpečují, že při uskutečňování výkonů dané firmy budou vzaty v úvahu zájmy všech jejích stakeholderů.

- **Normativní pojetí**

- Stakeholderská teorie prezentovaná v tomto pojetí se zpravidla snaží vysvětlit podstatu firmy, včetně identifikace morálních a filosofických vodítek pro řízení a chod firmy.
- Normativní pojetí provází stakeholderskou teorii od jejího počátku, vč. roviny **společenské odpovědnosti firmy (CSR)**. Parafrázovat by jej bylo možno jako výpověď typu: „(Ne)dělat to, či ono je (ne)správné,“ jež je často nezdůvodnitelná.
- Vychází z trendů ve společnosti, ze kterých je zřejmé, že dosavadní právní model vyzdvihující výlučně práva vlastníků je v USA opouštěn. Důkaz podává i zpráva Amerického právního institutu, která popisuje povinnost manažerů *vzít v úvahu etické souvislosti*, které v komentáři vztahuje ke skupinám jako zaměstnanci, dodavatelé, zákazníci a členové místní komunity (American Law Institute, 1992, str. 80-82).

- **Závěry:**

- Stakeholderská teorie je manažerská teorie, která utváří celou filosofii managementu tím, že stanoví doporučené postoje, struktury a činnosti pro výkon funkce managementu. Zejména požaduje, aby manažeři respektovali nároky stakeholderů a snažili se vytvářet podpůrný rámec pro uspokojení těchto nároků, čímž manažeři zároveň potvrzují morální legitimitu svých funkcí.
- Dalším závěrem je skutečnost, že stakeholderská teorie jde za pouhé popisné konstatování (deskripce), že „firma má své stakeholdery“. Také široká víra (a to ne zcela nezdůvodněná), že stakeholder management vede k lepším ekonomickým výsledkům se jeví jako nedostatečná pro opodstatnění existence stakeholderské

teorie. Za jediný takový důvod lze dle autorů považovat jediné normativní pojetí, jehož holá pravda spočívá v tom, že jiné teorie (např. shareholderská) jsou morálně neobhajitelné.

- Stakeholder theory podporuje i pluralistická forma teorie vlastnických práv.

### **Literatura:**

- American Law Institute. *Principles of corporate governance: Analysis and recommendation*. Philadelphia : 1992.
  - BAUMHART, R. *An honest profit: What businessmen say about ethics in business*. New York : Holt, Rinehart and Winston 1968.
  - COCHRAN, P. L., WOOD, R. A. Corporate social responsibility and financial performance.. *Academy of Management Journal*. 1984, roč. 27, č. 1, str. 42-56.
  - FREEMAN, R. E., EVAN, W. M.. Corporate governance: A stakeholder interpretation. *The Journal of Behavioral Economics*. 1990, roč. 19, č. 4, str. 337-359.
  - HILL, C. W., JONES, T. M. Stakeholder-agency theory. *Journal of Management Studies*. 1992 roč. 29, str. 131-154.
  - JENSEN, M. C., MECHLING, W. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, a nd capital structure. *Journal of Financial Economics*. 1976, roč. 3, říjen, str. 305-360.
  - KOTTER, J., HESKETT, J. *Corporate culture and performance*. New York : Freepress 1992.
  - ORTS, E.W. Beyond shareholders: Interpreting corporate constituency statutes.. *George Washington Law Review*. 1992, roč. 61, č. 1, str. 14-135.
  - POSNER, B. Z., SCHMIDT, W. H. Values and the American manager. *California Management Review*. 1984, roč. 36, č. 3, str. 202-216.
  - PRESTON, L. E., SAPIENZA, H. J., MILLER, R. D. Stakeholders, shareholders, managers: Who gains what from corporate performance? In Etzioni, A., Lawrence, P. R., *Socio-economics: Toward a new synthesis*. Armonk : M.E.Sharpe 1991, str. 49-65.
  - WILLIAMSON, O.E., WINTER, S. G. *The nature of the firm. Origins, evolution and development*. New York : Oxford University Press, 1991.
- 3. FREEMAN, R.E., REED, D.L. Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*. 1983, č. 3, str. 88-106.**

- **Historie**



- Dlouho bylo evangeliem, že firmy mají povinnosti ke svým vlastníkům, jejichž nároky jsou posvátné a neporušitelné. Každá činnost i nečinnost firmy proto měla být vztahována k potřebám vlastníků obvykle měřeným cenou akcií, E/P ratio či jiným finančním měřítkem.
- Berle, Means
- Barnard (1938)
- Slovo „stakeholder“ poprvé použito v interním sdělení **Stanford Research Institute** v roce 1963 a označovalo „skupiny, bez jejichž podpory by organizace spěla k zániku.“ Původní přehled užívaný výzkumníky a konzultanty z SRI obsahoval následující výčet stakeholderů: vlastníci, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, věřitelé a společnost. Sloužil pro účely plánování.
- **Ansoff** ve své *Corporate Strategy* uznává existenci stakeholder teorie, ale striktně rozlišuje ekonomické a sociální cíle, přičemž druhé jmenované jsou sekundární a pouze modifikují a omezují ekonomické.
- V obdobném duchu byl stakeholding přehlížen i na přelomu 60. a 70. let min. století. Zvratem bylo zjištění **Ackoffa (1974)**, který tvrdil, že mnoho sociálních problémů by mohlo být vyřešeno díky přestrukturování firmy s pomocí a v interakci s jejími stakeholdery. Obdobně **Dill (1975)** odmítá přetrvávající nahlížení stakeholderských zájmů v strategickém plánování jako pouhé externality a volá po posunu od stakeholderského ovlivňování k účasti.
- Oživení konceptu stakeholdingu s sebou přinesla silná diskuse o sociální odpovědnosti firem (corporate social responsibility = CSR), jejíž rozvoj v 70. letech katalyzoval obrat k otázkám týkajícím se životního prostředí, smyslu rostoucí spotřeby, antiválečné hnutí, občanská práva a práva žen, ... Reakcí na diskusi o CSR byl i **ostrý výpad Milтона Friedmana**.

#### ▪ **Definice stakeholdera**

Vymezují dvě možná chápání stakeholderů:

- V širším slova smyslu všichni, kdo mohou ovlivnit dosažení cílů podniku, nebo jsou činností podniku dotčeni.  
= *veřejné zájmové skupiny, protestní skupiny, vládní agentury, obchodní komory a sdružení, konkurenti, odbory, stejně jako zaměstnanci, dodavatelé, segmenty zákazníků, vlastníci a další stakeholderi v tomto smyslu.*
- V užším slova smyslu poté ti, na nichž závisí trvalá existence podniku.  
= *zaměstnanci, segmenty zákazníků, někteří dodavatelé, klíčové vládní agentury, vlastníci, některé finanční instituce, příp. další stakeholderi v tomto úzkém smyslu.*

Rozlišují účel, ke kterému je stakeholder vymezován, přičemž zejména pro posouzení otázek spojených se strategií je zbytné vycházet z širokého vymezení stakeholderů.

#### ▪ **Shrnutí**

Stakeholderská teorie podtrhuje potřebu vyvážit zájmy všech stakeholderů, kteří k jejich prosazení užívají hlasovací, ekonomickou, ale též politickou moc. Ohledně jakýchkoliv doporučení postupů pro manažery v konfliktních situacích jsou autoři zdráhaví.

#### ▪ **Literatura**

ACKOFF, R. L. *Redesigning the Future*. New York : John Wiley and Sons, 1974.

ANSOFF, H. I. *Corporate Strategy*. New York : McGraw Hill, 1965.

DILL, W. R. Public Participation in Corporate Planning : Strategic Management in a Kibitzer's World. *Long Range Planning*, 1975, str. 57-63.

**4. HARRISSON, J. S., FREEMAN, R.E. Stakeholders, social responsibility, and performance: Empirical evidence and theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*. Mississippi State : říjen 1999, roč. 42, č. 5, str. 479-485. ISSN 14273.**

Vyšší etická citlivost, zesílená konkurence a hyperaktivní média (škody na ŽP, zacházení s dělníky, potíže spotřebitelů) vytvořila velice obtížnou situaci současného managementu. Na jedné straně mají manažeři vyvinout takové strategie, které zajistí konkurenceschopnost jejich firem a návratnost vlastníkům firem. Na druhé straně strategie se nesmí dotýkat zájmů stakeholderů. Z tohoto pohledu je primární manažerskou funkcí řízení vzájemně si konkurujících zájmů stakeholderů (Ansoff, 1984) .

Stručně komentuje **6 empirických výzkumů v oblasti stakeholdingu**, které byly vybrány ke zveřejnění v *Academy of Management Journal* ze 49 zaslaných článků na téma.

- **BERMAN, S., WICKS, A., KOTHA, S., JONES, T. Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance.**
  - Zabývali se otázkou, zda firmy přistupují ke stakeholder managementu v případě, že z něj pro ně plyne ekonomická výhoda, nebo zda se jedná o výsledek skutečně zvnitřnění stakeholdingu mezi firemní hodnoty.
  - Prvá **strumentální podoba** stakeholdingu byla empiricky potvrzena, tj. Stakeholders management je motivován představou, želepší výsledky firmy.
  - Model, který předpokládal **morální závazek** managementů firem usilovat o naplnění zájmů stakeholderů **nebyl empiricky potvrzen**.
  
- **AGLE, B., MITCHELL, R., SONNENFELD, J. Who Matters to CEOs? An Investigation of Stakeholder Attributes and Salience, Corporate Performance, and CEO Values.**
  - Pokoušeli se empiricky ověřit teoretický model, který rozvinuli Mitchell, Agle, Wood (1997) ve svém dřívějším článku. Ten postuloval závěr, že management se zabývá pouze těmi požadavky stakeholderů, které splňují tři charakteristiky, a sice patřičnou sílu, legitimitu (ať zákonnou, plynoucí z vlastnického práva, či morální) a naléhavost. Podle počtu splněných charakteristik rozlišovali malou roli stakeholdera (při splnění jedné charakteristiky), střední až vysokou roli stakeholdera pro management firmy. Navíc se v článku zabývali i dynamikou v respektování určité stakeholderské skupiny.
  - Hypotéza byla **empiricky potvrzena**.

- **OGDEN, S., WATSON, R. Corporate Performance and Stakeholder Management: Balancing Shareholder and Customer Interest in the U.K. Privatized Water Industry.**
  - Na příkladu privatizovaných vodárenských společností ve Velké Británii se snažili dokázat, zda manažeři vodárenských společností jsou s to vyvážit požadavky zákazníků s požadavky vlastníků (shareholderů).
  - Vláda Velké Británie uložila privatizovaným vodárenským společnostem povinnost, aby informovaly úřady o jimi poskytovaných službách občanům. Z těchto informací poté autoři usuzovali na kvalitu služeb zákazníkům. Společně s tou testovali účetní data privatizovaných firem a sledovali, jaký vliv mělo zvýšení služeb zákazníkům na finanční výkonnost společností.
  - V krátkém období vedlo zvýšení úrovně služeb zákazníkům k poklesu ziskovosti. Přesto tento trend neprovázel pokles cen akcií, z čehož byl vyvozen závěr, že se jedná o důkaz skutečnosti, že investoři očekávají v dlouhém období zvýšení ziskovosti díky kvalitnějším službám poskytovaným zákazníkům.
  
- **WEAVER, G. TREVINO, L., COCHRAN, P. Integrated and Decoupled Corporate Social Performance : Management Commitments, External Pressures, and Corporate Ethics Practices.**
  - Zaměřili se na zkoumání, jak vnější tlaky na velké firmy ovlivňují zavádění etických programů a jaký je rozdíl v případě morálního souhlasu managementu.
  - Výsledkem vnějších tlaků jsou zpravidla různé oběžníky managementu vyzývající ke změně etických programů, aniž by byly doprovázeny organizačními změnami.
  - Pochopení a přijetí morálních závazků managementem teprve vede k eticky orientovanému nazírání výsledků firmy.
  
- **LUOMA, P., GOODSTEIN, G. Stakeholders and Corporate Boards : Institutional Influences on Board Composition and Structure.**
  - Cílem výzkumu bylo zjistit, jaký podíl členů statutárních orgánů firem připadá na stakeholdery.
  - Průměrná zjištěná hodnota byla 14%. Vyšší zastoupení bylo v největších společnostech a ve společnostech z hodně regulovaných odvětví.
  
- **JOHNSON, R. GREENING, D. The Effects of Corporate Governance and Institutional Ownership Types on Corporate Social Performance.**
  - Testovali vliv institucionálních investorů a forem ovládnutí firem na jejich sociální výkon.
  - Významná korelace byla zjištěna v případě vlastníků z řad penzijních fondů a dále v případě, kdy ve statutárních orgánech firem působili ve větší míře lidé z vnějšího okolí podniku.
  - Další velice významnou vysledovanou tendencí byl závěr, že firmy více zaměřené na „lidskou“ dimenzi (vztahy se zaměstnanci, práva žen a národnostních menšin) vykazovaly vyšší finanční výkon!

## Metodologické závěry

- Ohledně metodiky uvádí, že v zaslaných 49 člancích byly prakticky všechny možné metody, od t-testů, přes strukturální rovnice až po případové studie a studie vlivu událostí na tržní cenu akcií na kapitálovém trhu.

- Jako zdroj dat je často používána databáze *Fortune*, která je sestavována z odpovědí odborníků, kteří hodnotí za každé odvětví pověst 10 největších firem v 8 různých aspektech. Jedním z nich je i „sociální výkon“. Vzhledem na psychologický zákon, že špatné zprávy se šíří rychleji než dobré, není vyloučeno značné zatížení těchto výpovědí subjektivismem!
- Dalším oblíbeným zdrojem dat je Kinder, Lydenberg, Domini and Company („KLD“) index. Ten sestavují analytici placení sociálně orientovanými investičními fondy. Pokrývá však jen 650 největších společností.
- Autoři vyzývají k provádění vlastních výzkumů, či použití výjimečných dat, jako tomu bylo např. ve VB při zprivatizování

### **Literatura:**

AGLE, B. R., MITCHELL, R. K., SONNENFELD, J. Who Matters to CEOs? An Investigation of Stakeholder Attributes and Salience, Corporate Performance, and CEO Values. *Academy of Management Journal*. Mississippi State : říjen 1999, roč. 42, č. 5. ISSN 14273.

ANSOFF, H. I. *Implanting strategic management*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall 1984.

BERMAN, S., WICKS, A., KOTHA, S., JONES, T. Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance. *Academy of Management Journal*. Mississippi State : říjen 1999, roč. 42, č. 5. ISSN 14273.

JOHNSON, R. GREENING, D. The Effects of Corporate Governance and Institutional Ownership Types on Corporate Social Performance. In *Academy of Management Journal*. Mississippi State : říjen 1999, roč. 42, č. 5. ISSN 14273.

LUOMA, P., GOODSTEIN, G. Stakeholders and Corporate Boards : Institutional Influences on Board Composition and Structure. *Academy of Management Journal*. Mississippi State : říjen 1999, roč. 42, č. 5. ISSN 14273.

MITCHELL, R. K., AGLE, B. R., Wood, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*. Říjen 1997, roč. 22, č. 4, str. 853-886. ISSN 0363-7425.

OGDEN, S., WATSON, R. Corporate Performance and Stakeholder Management: Balancing Shareholder and Customer Interest in the U.K. Privatized Water Industry. *Academy of Management Journal*. Mississippi State : říjen 1999, roč. 42, č. 5. ISSN 14273.

WEAVER, G. TREVINO, L., COCHRAN, P. Integrated and Decoupled Corporate Social Performance : Management Commitments, External Pressures, and Corporate Ethics Practices. *Academy of Management Journal*. Mississippi State : říjen 1999, roč. 42, č. 5. ISSN 14273.

**5. KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku. Praha: Management Press 2000. ISBN 80-7261-032-5.**

Z podtitulu je zřetelné určující zaměření knihy, která shrnuje zkušenosti autorů s aplikací jimi navržené BSC v řadě společností – citují zejména zkušenosti nabyté ve společnosti Rockwater (stavební firma specializovaná na podmořské konstrukce), dále ve společnosti prodejce oděvů, bance a pojišťovně.

**5.1 Kritika dosavadních přístupů**

- Mnoho podniků formuluje strategie týkající se jejich vztahů se zákazníky, klíčových kompetencí i vnitřních schopností, avšak zaměstnanci jsou motivováni pouze finančními měřítky a jejich výkonnost je rovněž tímto způsobem hodnocena.
- Příkladem nežádoucího působení je krátkodobá maximalizace zisku zvýšením cen, která z dlouhodobého přinese ztrátu loajality a spokojenosti zákazníků (př. Xerox).
- BSC by není pouze nástrojem pro následné měření a kontrolu, ale aspiruje na komunikační, informační a výukový systém.

**5.2 Balanced scorecard**

Dobře sestavený scorecard by měl být jakýmsi „příběhem“ o strategii firmy, v němž jsou vzájemně vyvážená měřítka výstupů (tedy měřítka výkonnosti) s měřítka hybných sil výkonnosti (tj. postupů, jimiž má být dosaženo požadovaného výstupu). Jinými slovy se jedná o současné sledování vhodného mixu měřítek výstupů (zpožděné indikátory) a hybných sil (předstížené indikátory), jež vedou ke zlepšení výkonnosti.

Autoři doporučují propojení 4 základních oblastí, které označují jako „perspektivy“, přičemž připouští, že jejich výčet může být rozšířen dle situace konkrétního podniku:

- **Finanční perspektiva**
  - Do této perspektivy by měly rezultovat všechny řetězce příčinných souvislostí s ostatními měřítky, přičemž hlavní důraz je kladen na naplnění cíle přinášet vysoké zhodnocení zapojeného kapitálu.
  - Navrhují odlišit finanční měřítka dle „životní fáze“ dané SBU. – str. 52

|           |     | Oblasti finančních cílů          |   |  |   |
|-----------|-----|----------------------------------|---|--|---|
|           |     | Růst obrátu a mix výrobků/služeb | Snížení nákladů / zvýšení produktivity  | Nároky na zdroje / Investiční strategie                                  |   |
| Strategie | SBU | Růst                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Míra růstu prodeje podle segmentů</li> <li>▪ Procento obrátu z nových výrobků, služeb a zákazníků</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Obrat na zaměstnance</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Investice (procento prodeje)</li> <li>▪ Výzkum a vývoj (procento prodeje)</li> </ul> |

|  |                 |   |   |  |
|--|-----------------|---|---|--|
|  | <b>Udržení</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Podíl na cílových zákaznících</li> <li>▪ Křížový prodej</li> <li>▪ Procento obratu z nových aplikací výrobků</li> <li>▪ Ziskovost zákazníků a výrobní linky</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Míra růstu prodeje podle segmentů</li> <li>▪ Procento obratu z nových výrobků, služeb a zákazníků</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zapojení pracovního kapitálu (cyklus cash-to-cash)</li> <li>▪ ROCE dle klíčových kategorií aktiv</li> <li>▪ Ukazatele využití zdrojů</li> </ul> |
|  | <b>Skližení</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ziskovost zákazníků a výrobní linky</li> <li>▪ Procento neziskových zákazníků</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Míra růstu prodeje podle segmentů</li> <li>▪ Procento obratu z nových výrobků, služeb a zákazníků</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Doba návratnosti</li> <li>▪ Výkonnost (propustnost)</li> </ul>  |

### ▪ **Zákaznická perspektiva**

- Zdůrazňován význam segmentace: „Podniky, které se pokoušejí být pro každého zákazníka vším, obvykle končí tím, že jsou pro všechny ničím.“
- Cílem podniku musí být výroba takových výrobků, které zákazník potřebuje, tj. ani výrobků přehnaně technologicky propracovaných, ani sice efektivně vyrobených avšak naprosto shodných standardních výrobků.
- Základní měřítka – podíl na trhu a obratu, udržení a získání nových zákazníků, spokojenost zákazníků a jejich ziskovost – jsou zpožděná a zaměstnanci se informace o spokojenosti, či možnostech, jak je udržet, dozvídají v okamžiku, kdy již nemohou situaci zvrátit.
- Pro doplnění je tudíž nezbytné průběžně získávat informace o tom, co zákazníci v cílových segmentech oceňují a podle toho volit ze skupin měřítek jako:
  1. vlastnosti výrobku a služby – funkčnost, kvalita, cena;
  2. vztahy se zákazníkem – zkušenosti s nákupem, osobní vztah;
  3. image a pověst.

### ▪ **Perspektiva interních procesů**

- Identifikovat kritické interní procesy a požadavky na jejich výkonnost, které kladou zákazníci (jsou známy ze zákaznické perspektivy). Nepodceňovat při tom ani inovační část hodnotového řetězce (pouze v této části je dopředu určena značná část nákladů – target costing). Přes provozní proces dotáhnout excelenci až k poprodejnímu servisu, jenž dovolí odhalit nedostatky, které se objevují po dodání výrobku či služby zákazníkovi.
- Tradiční měřicí systémy se soustřeďují spíše na lokální zlepšení, aniž by tyto požadavky byly přesně propojeny se zájmy externích subjektů. K tomu by měla přispět BSC.
- Ať už podniky užívají spojitého zlepšování (jako TQM) nebo nespojitého zlepšování (reengineering interních procesů, či jejich změna), nadále zůstává aktuální měření následujících charakteristik podnikových procesů:
  1. nákladů – zejména s využitím metody ABC;
  2. jakosti – míra závad, úspěšnost průchodu výrobním cyklem napoprvé, odpad, odřezky, přepracování, vrácené výrobky, procento procesů pod statistickou kontrolou atd.;
  3. časové dimenze různě definovaných cyklů – např. doba průchodu = doba zpracování + doba kontroly + doba přesunu + doba skladování (čekání).

### ▪ **Perspektiva učení se a růstu**

- Popisuje podnikovou „infrastrukturu“, tj. zejména

1. schopnosti strategické dovednosti **zaměstnanců** – jejich spokojenost (dotazníky ohledně ztotožnění se s rozhodnutími, přesvědčení o výkonu smysluplné práce, přístup k informacím, podpora tvořivosti, spokojenost s podnikem); udržení zaměstnanců (procento obratu klíčových zaměstnanců), produktivita zaměstnanců (obrat na zaměstnance, přidaná hodnota na zaměstnance);
2. schopnosti **informačního systému** – dostupnost strategických informací
3. **angažovanost** – počet podnětů na zaměstnance, stupeň ztotožnění a přijetí BSC.

## Stačí 4 perspektivy?

str. 40: *Někteří lidé např. tvrdí, že i když BSC „odráží“ zájmy akcionářů a zákazníků, chybí v něm explicitní vyjádření zájmů ostatních zainteresovaných subjektů, jakými jsou zaměstnanci, dodavatelé a další komunity. Zaměstnanecká perspektiva je ovšem „skrytá“ obsažena ve všech typech BSC v perspektivě učení se a růstu. Podobně, jeli součástí strategie způsobující obrat v zákaznické a/nebo finanční výkonnosti úzký vztah s dodavateli, v perspektivě interních procesů by měly být obsaženy výstupy a hybné síly výkonnosti měřítek vztahů mezi dodavateli. Nedomníváme se však, že všichni „zúčastnění“ jsou automaticky „kandidáty“ na pozici v BSC. Výstupy BSC a hybné síly výkonnosti by měly měřit jen ty faktory, které vytvářejí konkurenční výhodu a příležitost k „průlomu“ ve výkonnosti. ...Do BSC mohou být zapracovány zájmy všech „zúčastněných“, pokud jsou pro podnik životně důležité. Jejich cíle by však v BSC neměly být samostatnými měřítky, které manažeři musejí držet „pod kontrolou“. Tuto izolovanou skupinu měřítek mohou jiné měřicí a manažerské systémy postihnout mnohem efektivněji než BSC. Měřítka v BSC by měla být plně integrována do řetězce příčinných souvislostí, který definuje strategii dané podnikatelské jednotky.*

## 6. MLČOCH, L. *Institucionální ekonomie*. Praha : Karolinum 1996. ISBN 80-7184-270-2.

Učebnice spíše neoinstitucionální (především O. E. Williamson, ale zmiňován též R. Coase, K. Arrow, A. Posner, Ch. Barnard, G. Becker, D. C. North), než klasické institucionální ekonomie (Thorsten Veblen, John Mitchell, John Rogers Commons, John Maurice Clark). Na rozdíl od hlavního proudu ekonomie, který je jistou metodologickou analogií mechaniky, přináší tato škola do ekonomie jakousi analogii s biologií (adaptace, evolucionismus). Rovněž klade důraz na interdisciplinární přístup, zejména propojení s právní vědou (legální rámec hospodaření) a ostatními sociálními vědami (interpretativní sociologie).

## Základní pojmy neoinstitucionální ekonomie

- „Smluvní“ člověk (contractual man)
  - Na rozdíl od homo oeconomicus prosazovaného hlavním proudem, jenž je „vševědoucí“, zeslabují tento předpoklad **omezenou racionalitu** = bounded rationality (autorem tohoto konceptu je Herbert Simon). Dle tohoto předpokladu je

člověk intencionálně racionální, ale jen v omezeném smyslu, protože jeho poznávací kompetence je omezená.

- Naopak institucionální ekonomie zesiluje předpoklad o sledování vlastního zájmu (self-interest) člověkem, když předjímá, že je pro něj příznačný **oportunismus**, sledování vlastního zájmu i za cenu lsti, klamu, úskoku a podvodu. V žádném případě se však nejedná o absolutní skepsi k morální dimenzi člověka v hospodářství. Oportunismus znamená pouze předpoklad, že kdokoli se míní zúčastnit hospodářského života, musí počítat s eventualitou výskytu oportunismu v jednání svých partnerů.
- **Instituce** je chápána širěji, než je význam organizace typický v běžném jazyce, a sice jako jakékoliv omezení, které utváří ekonomické chování lidí.
- **Transakce a transakční náklady**
  - Je základní jednotkou analýzy v neoinstitucionální ekonomii. Jedná se o akt směny, či transferu mezi účastníky smluvního vztahu.
  - S transakcí jsou nezbytně spojeny **transakční náklady**, a proto bývá někdy nazývána též ekonomii transakčních nákladů.
  - Transakční náklady ex-ante : náklady na přípravu, vyjednávání a zajišťování kontraktu (krajním řešením může být až fúze s dodavatelem)
  - Transakční náklady ex-post: náklady vyvolané špatnou adaptací (maladaptation costs), náklady dohadování a smlouvání ohledně provedení a kvality (haggling costs), náklady na provoz struktur ovládání (governance costs) vč. nákladů řešení obchodních sporů; náklady spojené se zajišťováním plnění závazků (bonding costs).
- **5 základních charakteristik**, kterými se výrazně liší neoinstitucionalismus od main streamu:
  1. **omezený typ racionality** (viz výše);
  2. zesílený typ sebezájmu, tj. **oportunismus** (rovněž viz výše);
  3. **implicitní faktory rizika** a nejistoty, tj. jsou zabudovány přímo v modelu;
  4. převažující **specifičnost směňovaných aktiv** (assets specificity), tedy jedinečnost či neopakovatelnost pro dané smluvní strany.
  5. převažující **opakovanost transakcí** – [pozn. LS: v kombinaci se specifičností směňovaných aktiv se tak transakce stávají předmětem opakující se spolupráce smluvních stran, mezi kterými se díky tomu vytváří dlouhodobější vztahy (relations)].

## Klasifikace přístupů

- **Chování vůči spotřebiteli (odběrateli)** – prvá oblast teorií zabývajících se tržní strukturou.
  - kvalitativní i kvantitativní diskriminace – jedná se o tzv. systém páky (leverage) v **teorii smlouvy**, kdy monopolní síla se ještě zesiluje pomocí nestandardních smluvních praktik.
  - cenová diskriminace – obdobně opět přes nestandardní smlouvy („ties in sales“, „block booking“) jsou zneužívána diferencovaná ocenění k inkasu spotřebitelského přebytku.



- **Chování vůči rivalovi** – druhý směr pozornosti teorií věnovaných tržní struktuře.
  - bariéry vstupu – jsou budovány proti potenciálním rivalům za pomoci nestandardních smluvní politiky s cílem vytvořit hráze, jejichž překonání by stálo rivaly dodatečné vícenáklady. viz Bain, Joe: *Barriers to New Competition*. 1956.
  - strategické chování v odvětví – zneužití investiční a informační asymetrie, kterou disponuje firma již v odvětví usazená oproti potenciálním rivalům, obdobně jako reputace, nabytého goodwillu apod.
  
- **Pobídkové (motivační) mechanismy** – těžiště těchto přístupů se soustředí na problematiku efektivnosti.
  - struktura vlastnických práv – tzv. **teorie vlastnických práv** (Coase, Alchian, Demsetz) řeší problematiku definování a operacionalizace (tj. problém zajištění faktického výkonu) vlastnických práv.
  - problém zastoupení = agency theory – obsahuje dvě základní teorie, a sice střet **principal-agent**, jenž spočívá v oddělení vlastnictví a řízení. Snaží se dosáhnout takovou podobu manažerské smlouvy a vnitřních „pravidel hry“, aby se posílily pohnutky agenta ve sledování zájmů vlastníka. Do agency theory spadá též modelový přístup k řešení problému principal-agent ex ante, tj. návrhem vztahů a optimálních mechanismů vyjednávání mezi principal a agent – tzv. **teorie her**.
  
- **Vliv transakčních nákladů** – další část neoinstitucionalismu, které se soustředí na efektivnost.
  - problém ovládnutí – hledání tzv. **governance structure** (struktury vlastnického ovládnutí) komplexně pojímá jednak vlastnické struktury a operacionalizaci vlastnických práv, jednak někdy též problematiku principal-agent. Citován je zpravidla James Buchanan, který uvádí, že ekonomie se stává spíše vědou o smlouvách než vědou o racionálním výběru. Místo racionalizátora se tak rozhodovatel stává spíše arbitrem řešícím sjednocování konfliktních cílů a požadavků.
  - problém měření transakčních nákladů – často nemožné přímo měřit kvůli víceznačnosti řešení, proto se provádí zpravidla jen porovnávání alternativních institucionálních návrhů („horší-lepší“).

## Teorie vlastnických práv

- Vlastnická práva předmětem ochrany i ve starých říších vč. římského imperia, kde právní systém zakotvoval výlučnost práva vlastníka předmět vlastnictví užívat čili hospodařit s ním („usus“), užívat jeho plodů vč. nesení negativních důsledků špatného hospodaření („usus fructus“) a měnit formu vlastnictví, tj. obchodovat s majetkem („abusus“).
  
- Na římském právu staví i soudobá ekonomie vlastnických práv. Přitom vlastnická práva nahlíží šířeji jako jakoukoliv užitnou hodnotu pro jedince, tj. vlastnická práva představují i:
  - práva na majetek (tj. vlastnické právo v užším slova smyslu);
  - práva na ochranu osobnosti;
  - práva na „zdraví“, sociální a důchodové zabezpečení, bezpečnost při práci;
  - politická práva, ...

- Do směny však nevstupují statky samy o sobě, ale spíše svazky práv spojených s nimi a popisujících možnost užívat jejich užitnou hodnotu. Přitom aby bylo možno vlastnická práva operacionalizovat, musí být
  - dělitelná (divisibility) – umožňuje investování i do projektů, které vysoce překračují možnosti i kapitálově silných subjektů, anebo rozkládá riziko;
  - převoditelná (transferability) – každá omezení převoditelnosti s sebou nesou transakční náklady!;
  - vynutitelná – vymahatelnost (enforcement) vlastnických práv souvisí s fungováním smluvního práva v dané zemi.
  
- Rozebírá se vývoj vlastnických práv v čase. Dále se soustředí na internalizaci nákladů a výnosů externalit, která by vedla k jejich odstranění. Coaseho teorém tvrdí, že přesné rozdělení vlastnických práv povede k odstranění externalit, přičemž ve světě nulových transakčních nákladů není podstatné prvotní rozdělení vlastnických práv mezi skupiny. Bohužel skutečný svět transakční náklady s sebou nese (ať se jedná o důsledky informační asymetrie, free rider problem atd.), čili při privatizaci apod. rozdělování práv dochází k rent and wealth rent seekingu, který vysvětluje **teorie zájmových skupin**.
  - Rozdělování majetku je hrou s nulovým součtem, proto když jedni získávají hodně, druzí musítratit. Těmi, kdo trátí, jsou často příslušníci „velkých skupin“ (např. spotřebitelé, drobní akcionáři atd.), jelikož dopad na každého z ni je relativně malý, kdežto transakční náklady na to, aby se celá „velká skupina“ zorganizovala jsou naopak velmi vysoké.
  - Kompaktní zájmové skupiny mohou maximalizovat své bohatství buď tím, že se soustředí na získání co nejvyšší renty z již existujícího institucionálního rámce, nebo se pokusí dosáhnout přímo změny „pravidel hry“ a hledání renty se přenáší na „politické“ trhy.

### **Teorie smluvních vztahů**

- Do smluvních kontraktů je třeba promítnout základní předpoklady neoinstitucionální ekonomie – především omezenou racionalitu, specifickou aktiv a potenciální oportunistus.
- Výsledkem je logická snaha požadovat vyšší cenu v případě specifitějších, jedinečných aktiv. Naopak k jejímu snížení může dojít v důsledku nabídnutých záruk, které minimalizují riziko oportunistu (např. odškodné, či penále při předčasném ukončení smlouvy, vytvoření speciální struktury ovládnání, k níž se obě strany odvolají v případě sporu, existence obchodních pravidel a zvyklostí).
- Uvedenému odpovídají i výsledné charakteristiky smluvního vztahu, kdy je třeba předpokládat, že
  - dohody jsou vždy nekompletní (omezená racionalita),
  - vzniká časová mezera (gap) mezi plánováním kontraktu a jeho vznikem, či plněním,
  - doplňují se výše uvedené záruky.

- Zároveň smluvní vztahy předpokládají v řadě případů obnovování a s ním spojený vznik vztahu mezi smluvními partnery.

### Moderní korporace jako forma organizace

- Neoinstitucionalismus na **korporaci** nahlíží jako na **výsledek dlouhodobé organizační evoluce**. Ta přirozeným výběrem řešila otázku, jak zajistit investování rostoucích objemů kapitálu do projektů, které přinášela technická a průmyslová revoluce, a přitom neodradit vlastníky kapitálu výší transakčních nákladů.
- Klíčové rysy **moderní korporace**:
  - oddělenost vlastnictví od řízení;
  - převoditelnost vlastnických práv ke korporaci;
  - omezené ručení vlastníků korporace (ať s.r.o. či a.s.) [Pozn. LS: Vcelku logicky k němu muselo dojít, protože kdyby vlastníci ručili celým majetkem, nikdy by se vlivu na řízení společnosti asi nevzdali].

### Korporace jako struktura ovládnání (problém corporate governance)

- Alternativou k uvedenému pohledu na firmu jako na formu organizace, je nahlížet ji jako **množinu smluvních vztahů mezi jejími konstituenty**. [Pozn. LS - Ve své podstatě jsou konsituenty firmy myšleni její stakeholdeři, ale Mlčoch toto označení vůbec neuzivá].
- Jako konstituenti firmy vymezení:
  - **Vlastníci**
    - Z pohledu teorie mají výjimečné postavení, protože jejich vlastnický podíl má ideální povahu, tedy jejich investice do obchodního podílu na firmě není spojena s jednotlivými aktivy firmy. Zároveň v případě bankrotu firmy jsou jejich nároky na posledním místě mezi všemi nároky ostatních konstituentů.
    - V souvislosti s uvedeným mají vlastníci legitimitu svých zájmů výslovně zajištěnu právním řádem, a sice jako právo podílet se na řízení a vedení obchodní společnosti poměrně výši svého obchodního podílu.
    - Z hlediska teorie kontraktu nepodstatná možnost účasti na řízení implikuje relativně volnější vztah **drobných akcionářů vůči firmě**, kteří sice mohou firmu snáze opustit, ale z podstaty věci nemají jinou podstatnou možnost, jak zabránit pro ně nežádoucímu dění ve firmě. Ochrana zájmů drobných akcionářů proto právní řády zpravidla věnují značnou pozornost. [pozn. LS – ve své podstatě samostatná stakeholderská skupina, možnost zneužití formou šikanování, institut převzetí obchodního jmění apod.].
    - Aby firma snížila náklady na získání kapitálu od vlastníků, resp. jinými slovy snížila riziko, že bude oportunisticky zacházet se zdroji tohoto svého smluvního partnera, musí nabídnout nějaké „záruky“ smluvního vztahu. Těmi je zavedení speciálních struktur ovládnání různé forma organizačního

- uspořádání uvnitř firmy, kde se konstituuje orgán chránící zájmy vlastníků (dozorčí rada, rada ředitelů apod. dle uplatněného modelu corporate governance). Aby takový orgán splnil do písmene svou funkci, musel by být plně angažovaný v řízení firmy, což by znamenalo ohromné transakční náklady na de facto duplicitní management. Praxe proto nahrazuje uvedený ideální stav pouze částečně instituty, jako jsou stanovy, interní audit, statutární vnější audit, kontrolní instituce oprávněné šetřit uvnitř korporace.
- **Věřitelé** - za poskytnutí kapitálu žádají záruky zpravidla ve formě zástavního práva na stálá aktiva. Nejsou-li aktiva snadno převoditelná, vyžadují obvykle spoluúčast při financování projektů („equity collateral“), čímž se de facto dostávají do postavení vlastníků. V případě kapitalizace své pohledávky poté i de iure.
  - **Dodavatelé** – čím specifitější jsou aktiva, o to větší mají dodavatelé snahu provázat se vlastnický s firmou a získat tak i formálně právní páky pro hájení svých zájmů.
  - **Zákazníci** – vztahy řeší trh v případě málo specifických aktiv. U specifických se nabízí záruka formou „značkových výrobků“. Morální pohnutky mohou vést i k vynucení garancí státem – např. zdravotní hazard [pozn. LS – jistě lze zahrnout i zákon o ochraně spotřebitele, ObčZ stanovící záruční lhůty, postupy při reklamaci apod.].
  - **Komunita**
    - Klasickým příkladem jsou negativní externality, které si vynutily vznik samostatných právních disciplin (např. právo na ochranu ŽP) a smluvních vztahů, které dříve vůbec neexistovaly.
    - Infrastruktura vytvořená komunitou. Je-li firma s to kapitalizovat takovou pozitivní externalitu, poté je schopna vydělávat na příležitostech díky ní vytvořených, ale také vstoupit na pole lobbyismu [pozn. LS viz rent seeking výše]
  - **Manažeři**
    - Vztahem k vlastníků se podrobně zabývá teorie zastoupení.
    - Vzhledem k tomu, že manažeři kromě obecných řídicích schopností investují do firmy úsilí k získání specifických znalostí o jejím chodu, je třeba počítat s jejich požadavkem na ochranu proti předčasnému ukončení jejich kontraktu. Pro případ náhlé změny vlastnictví při nepřátelském převzetí se proto sjednává odstupné nebo odškodné (severance payment).
- Diskutována je i specifická role „prvého hybatele“, kterým může být téměř jakýkoliv konstituent (manažer – management buy-in; ale i zaměstnanci – ESOP).
  - **Německý vs. anglosaský model corporate governance.**
    - Financování: úspory shromažďují univerzální banky s úzkými vazbami na průmyslové korporace, minimální úloha penzijních fondů a dalších institucionálních investorů **X** rozvinutý finanční trh, kde široké obyvatelstvo investuje a díky tomu velice likvidní.
    - Informace: malý počet cenných papírů, min. informací **X** veřejně dostupné informace, zakázaný insider-trading.
    - Řízení a kontrola: křížové vlastnictví korporací navzájem, přístup vnějších investorů je nesnadný a téměř neexistují nepřátelská převzetí. Velké balíky akcií drží banky, které jsou propleteny s podniky. Corporate governance provádí do značné míry právě banky, přičemž systém je dvouúrovňový, kdy představenstvo složené z manažerů je odpovědné dozorčí radě (supervisory board). **X** Vlastnictví

korporací mezi drobnými akcionáři a nebankovními fin. institucemi – právě tito institucionální investoři proto rozhodují, přičemž volí systém „exit“ než „voting“ v boardu příslušné korporace. Boards of directors jsou ovládána manažery a non-executive officers (které jmenují též manažeri) a jsou sice přímo, ale poměrně slabě odpovědná akcionářům. Corporate governance vykonává spíše finanční trh a nad manažery visí Damoklův meč možného nepřátelského převzetí jimi řízené firmy.

**7. POST, J. E., PRESTON, L. E., SACHS, S. Managing the Extended Enterprise: THE NEW STAKEHOLDER VIEW. *California Management Review*. 2002, roč. 45. č. 1, str. 6-28. ISSN 0008-1256.**

Autoři se snaží vyzdvihnout význam **vztahů** se stakeholdery při tvorbě bohatství firem. Zvláště významné to považují s ohledem na zesilující zapojení podniků do dodavatelských řetězců a sítí. Reagují na závěry (Leana, Rousseau, 2000), že rozhodující pro tvorbu bohatství nejsou transakce, které mají zpravidla jednorázový charakter, ale schopnost vytvářet a uchovat dlouhodobé vztahy. Klíčem k řešení ústředního strategického problému představuje porozumění celé množině vztahů se stakeholdery.

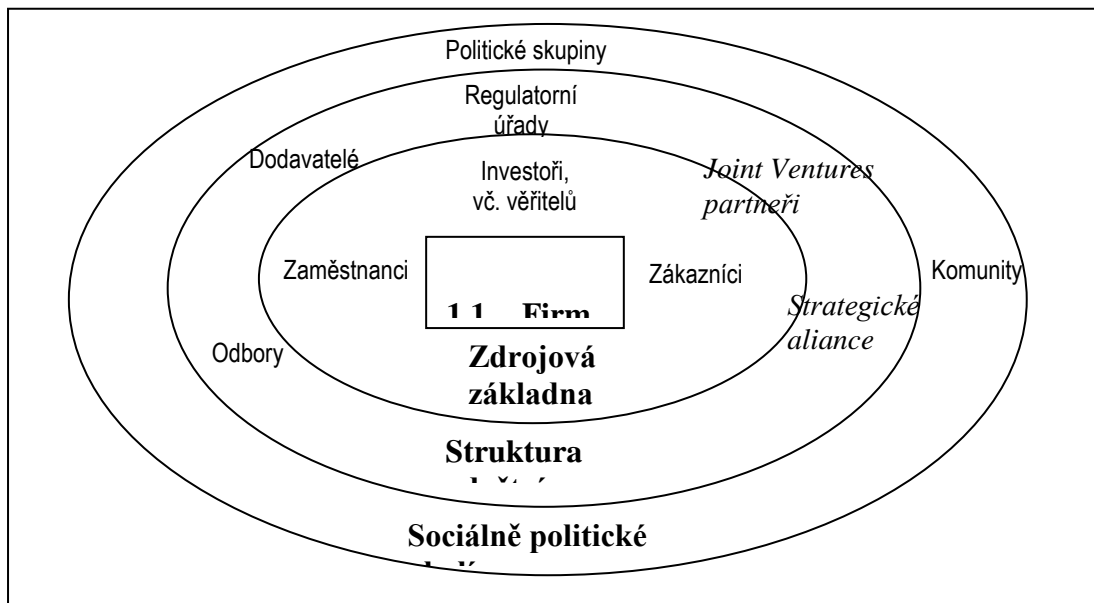
▪ **Stručná historie**

- Mary Parker Follettová (1918) – již zpočátku min. století diskutovala celkový přínos provázanosti jednotlivých hráčů v podnikovém businessu.
- Chester Barnard (1938) – vyzdvihoval kooperativní organizaci na rozumových principech.
- Freeman – ústřední výzvou strategického managementu je vytvářet uspokojivou rovnováhu mezi konstituenty, kteří přispívají do podnikání firmy nebo do této hry něco vkládají. Jeho statě rovněž zpopularizovaly termín „stakeholder“.

▪ **Definice stakeholdera**

*Všichni, kdo přispívají (dobrovolně i nedobrovolně) k tvorbě bohatství v podniku a kdo jsou potenciálními příjemci takto vytvořeného bohatství, ale rovněž nositeli rizik s tím spojených.*

S tvrzením, že ačkoliv skupiny stakeholderů jsou pro každou firmu specifické, lze nalézt určitou zobecňující klasifikaci (graficky viz obrázek).



## ▪ Stakeholder management

*Vývoj a implementace takových politik a praktik, které berou do úvahy cíle a zájmy relevantních stakeholderů.*

*Principy zkoumali na analýze tří významných společností - Cummins, Motorola a Royal Dutch/Shell - při které se zaměřili na následující otázky:*

- Jak společnosti v poslední čtvrtině století analyzovaly a řídily všeobecně uznávané skupiny stakeholderů z roviny zdrojové základny a struktury odvětví (tzv. business stakeholders)?
- Jak komplexní analýza všech stakeholderů vč. sociálně politických zlepšila chápání strategických kroků?
- Jak uvedené firmy rozvívěly a institucionalizovaly komplexní stakeholderský pohled na své okolí?

## ▪ Vztah k business stakeholders

*Jedná o často uváděné skupiny, které typicky vstupují do vztahu s podnikem dobrovolně. K řešení vztahů s nimi formalizované až rutinní postupy a disciplíny podnikové ekonomiky (personalistika, marketing, logistika, ...) Z uvedeného plyne, že řešení vztahu s těmito stakeholdery musí být obsaženo v každé strategii úspěšného podniku.*

*Přes uvedené se často jedná pouze o hru s nulovým součtem, aniž by namísto budování pouze duálního vztahu podnik – stakeholder byly propojeny i zájmy jednotlivých stakeholderů navzájem. To by mohlo přinášet další hodnotu do celé sítě, ve které je podnik prostřednictvím stakeholderům zapojen a jejíž konzistence a rovnováha na nich závisí.*

### **Cummins**

- Světový výrobce vznětových motorů přišel s originálním obchodním modelem, v rámci kterého propojil dvě skupiny svých stakeholderů, když sjednal výhodný dlouhodobý leasing pro své zákazníky u svých věřitelů.

- Zároveň všechny své zámořské aktivity provádí formou joint ventures, v rámci kterých spolupracuje s tamními partnery.
- Kolektivní smlouva na 11 let!

#### **Motorola**

- Ve všech pobočkách jsou displaye s aktuální tržní cenou akcií firmy na burze.
- Jako jedna z prvních zaváděla již v 80. letech standardy kvality six sigma.

#### **Shell**

- Tradičně se zaměřoval na technologické vedení.
- Zhodnocení zdrojů společně s roznesením rizika dosahoval formou strategických aliancí. Díky tomuto provázání se stakeholdery, kteří by jinak měli jiné zájmy, než růst Shell Group.

### ▪ **Vztah k sociálně-politickým stakeholderům**

*Širší sociálně-politické okolí bývá v jednáních o stakeholdingu často přehlíženo, nebo vnímáno jako neměnné a exogenně dané. Tvoří jej nejrůznější druhy stakeholderů, jako např. stát (daně, investiční pobídky, stabilita politického režimu, ...), komunity v zemi, kde působí pobočky podniku (viz problém specifik národní kultury – arabské země vs. Evropa, či Japonsko), neziskové organizace a hnutí – mohou mít zásadní vliv na vytváření celkového vnímání a postoje veřejnosti k podniku. ekonomiky (personalistika, marketing, logistika, ...)*

#### **Cummins**

- Zavedení přísnějších limitů emisí před vládou.
- Středisko výzkumu dopadu emisí dieslových motorů společně se státními institucemi.

#### **Motorola**

- Během „chipových válek“ v 80. letech zefektivnila svou výrobu, aby dokázala čelit japonské výzvě. Zároveň začala viditelně propagovat nastolení normálních obchodních vztahů USA s Čínou, kde vytvořila svůj jakýsi „druhý“ domov.

#### **Shell**

- Skandály s potopením ropné plošiny v Severním moři, proti kterému se postavila Greenpeace a některé vlády vč. SRN, a vazby na diktátorský režim v Nigérii kritizované Economistem a organizacemi pro lidská práva jsou nejdramatičtější důkazy střetů se sociálně-politickými stakeholdery. Reakcí bylo rozhodnutí nahradit uzavřenou firemní kulturu (někdy zvanou jako „Planeta Shell“) za kulturu „naslouchání a odpovědi“.

### ▪ **Institucionalizace**

#### **Cummins**

- Zřídilo oddělení „Corporate Action Division“, jenž představuje interního poradce pro posouzení sociálně-politických dopadů firemních operací. Rovněž spolupracuje s managementem na všech úrovních s cílem promítnout do rozhodování hlediska sociální odpovědnosti.

#### **Motorola**

- Poslání firmy je zakotveno v interním písemném dokumentu, který je pravidelně aktualizován. Případné změny jsou současně promítány do Kodexu podnikání firmy, jenž rovněž obsahuje explicitní výčet stakeholderů společnosti.
- K posílení vědomí ohledně etických hodnot společnosti byl zaveden Motorola Ethics Renewal Process usilující o vytvoření vnitrofiremní diskuse týkající se etických aspektů činnosti firmy.

### **Shell**

- Přistoupil k zvláštnímu způsobu vykazování trojice rozhodujících faktorů („triple bottom line“), a to v rovině finanční, environmentální a sociální. Přes vlastní pojetí Shell de facto aplikoval způsob vykazování navržený Johnem Elkingtonem (1998). Děje se tak každoročně prostřednictvím „Shell Report“, která je auditována auditorskými společnostmi z velké pětky.
- Speciálně vytvořené oddělení pro veřejné záležitosti organizuje řady setkání a kulatých stolů s nejvyššími manažery.
- Vnitrofiremní časopis pro volnou diskusi v rámci firmy.
- V roce 1997 bylo vyhlášeno i nové poslání firmy: „Pomáhat lidem vystavět lepší svět.“ Aktualizovány byly též Obecné principy podnikání, aby kladly větší důraz na uvědomění si environmentálních souvislostí činnosti firmy a na sociální problémy, vč. lidských práv.

### ▪ **Závěry**

- Hodnota firmy dána vztahy než akumulací konvenčních aktiv, přičemž nejde jen o vztahy k nejbližšímu okolí, ale o přijetí hodnot a cílů širšího společenského okolí, ve kterém firma působí. Znalost stakeholderů se tak stává kritickým zdrojem konkurenční výhody. Známe-li síť zaměstnaneckých vztahů stejně jako smluvně najímaných pracovníků, není problém zvýšit efektivitu, vyvinout jedinečný produkt, či překonat bariéry vstupu. Znalost zákazníků vede k hledání vzájemně výhodných produktových zlepšení. Znalost netržních subjektů poté umožní snazší orientaci v prostředí, předvídat a očekávat změny, flexibilně se přizpůsobovat měnícím se okolnostem.
- Vztahy k dobrovolným stakeholderům je třeba založit na vzájemných ziscích, k nedobrovolným poté na omezení či vyvarování se externalit.
- Předpokladem k efektivní implementaci úspěšného stakeholder managementu je nejen promítnutí jeho zásad do příslušných oblastí (vztahy se zákazníky, human resources, vztahy s veřejností, ...), ale též do firemní kultury, v níž pozornost všech – od managementu až po nejnižší články organizace – je upřena ke stakeholderům a jejich vzájemným vztahům.
- Rozdělit pravomoc a odpovědnost dle jednotlivých stakeholderů s cílem posilovat každý vztah a zvyšovat jeho hodnotu pro podnik. K tomu jsou vyžadovány schopnosti jako: naslouchání a odpovídání, vyjednávání, neustálé sledování, předpovídání problémů, měření a sdělování problémů a vlivů, a to vše v atmosféře otevřenosti a transparency.
- Stručné shrnutí úkolů managementu:
  1. Identifikovat relevantní stakeholdery a jejich potenciální vliv na úspěch či krach firmy.
  2. Specifikovat cíle, které mají být dosaženy ve vztazích se stakeholdery (loajalita, efektivnost, kooperace), faktory přispívající k dosažení těchto cílů a spojená rizika.
  3. Vyvinout příležitosti pro vzájemné zisky.



4. Monitorovat vztahy mezi stakeholdery a snažit se je harmonizovat a vyvažovat.

#### ▪ **Literatura**

BARNARD, CH. *The Function of the Executive*. Cambridge : Harvard University Press, 1938.

ELKINGTON, J. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21<sup>st</sup> Century Business*. Londýn : New Society Publishers, 1998.

FOLLETOVÁ, M. P. *The New State: Group Organization, the Solution of Popular Government*. New York : Longmans Green, 1918.

LEANNA, C.R., ROUSSEAU, D. M. et al. *Relational Wealth*. New York : Oxford, 2000.

8. **STRACK, R., VILLIS, U. RAVE<sup>TM</sup>: Integrated Value Management for Customer, Human, Supplier and Invested Capital. *European Management Journal*. 2002, vol. 20, No. 2, s. 147-158.**

#### **Klasické systémy Value Managementu**

- Vedle **metody diskontovaných CF (DCF)** jsou nejznámějšími koncepty **přidaných hodnot**
  - koncept **EVA (Economic Value Added)** – společnosti Stern and Stewart
  - koncept **CVA (Cash Value Added)** – společnosti Boston Consulting Group
- Princip přidaných hodnot EVA i CVA je stejný, a sice:  
$$\text{Přidaná hodnota} = \text{profit} - \text{WACC} * \text{IC}$$
což lze přepsat  
$$\text{Přidaná hodnota} = (\text{ROI} - \text{WACC}) * \text{IC}$$
kde  
*Profit* představuje zisk.  
*WACC* jsou průměrná úroková sazba za poskytnutí kapitálu  
*IC* je hodnota investovaného kapitálu.  
*ROI* odpovídá rentabilitě investovaného kapitálu.
- **V konceptu EVA** se užívá čistý provozní zisk po zdanění (NOPAT = net operating profit after taxes), od kterého se odečítá investovaný kapitál v účetním ocenění násobený příslušnou průměrnou úrokovou mírou, která se odvodí z finančního trhu.
- **Koncept CVA** se snaží odstranit závislost EVA na volbě metody odpisování a stáří aktiv, tj. účetním zobrazení. Rentabilitu investovaného kapitálu proto nahrazuje rentabilitou

peněžních toků z investice, tj. CFROI (cash flow return on investment) a investovaný kapitál užívá původní výši.

### **RAVE (Real Asset Value Enhancer)<sup>128</sup>**

- Princip spočívá v zaměření ohniska řízení na dominantní aktiva, tj. na jiný postup než je optimalizace alokace kapitálu. V té souvislosti autoři uvádí typickou strukturu nákladů současných průmyslových a obchodních společností a společností poskytujících služby (viz tabulka).

| <b>Druh nákladů</b>                | <b>9. Průmyslové podniky</b> | <b>Obchodní podniky</b> | <b>Podniky poskytující služby</b> |
|------------------------------------|------------------------------|-------------------------|-----------------------------------|
| Osobní náklady                     | 20,1%                        | 11,0%                   | 51,2%                             |
| Materiálové náklady                | 59,0%                        | 75,1%                   | 47,3%                             |
| Kapitálové náklady (úroky, odpisy) | 7,2%                         | 3,7%                    | 1,3%                              |
| Ostatní náklady                    | 13,8%                        | 10,2%                   | 0,2%                              |

- Z tabulky je patrné, že význam nákladů spojených přímo s kapitálem (úroky, odpisy dlouhodobého majetku) je relativně malý ve srovnání např. s náklady na materiál, či mzdovými náklady. Např. pro obchodní společnosti jsou rozhodující náklady na prodané zboží a v případě společností poskytujících služby hrají hlavní roly mzdové náklady. Navíc ve všech případech jsou náklady porovnávány s výnosy, a tedy rovněž řízení zákazníků a vztahů s nimi představuje další z oblastí, na kterou by měla být soustředěna pozornost managementu, nikoliv primárně na investovaný kapitál a jeho úbytky vyjádřené náklady. Jinými slovy je třeba přesunout ohnisko managementu od řízení nákladů k rozvoji zaměstnanců, vztahů se zákazníky, dodavateli.
- Na tuto výzvu „stakeholderského“ charakteru reaguje systém RAVE rozšířením stávajícího tzv. „kapitálového pohledu“, jenž sleduje výkonnost investovaného kapitálu přes přidanou hodnotu v podobě EVA, či CVA, o jakýsi zrcadlový obraz týchž veličin, avšak z pohledu zaměstnaneckého (Workonomics), zákaznického (Customomics) a dodavatelského (Supplynomics). Všechny tyto pohledy přitom hledí na stále stejný podnik, a proto v konečném výsledku ústí do opět do výsledné přidané hodnoty v podobě EVA či CVA.
- Uveďme si příklad rozkladu výsledné přidané hodnoty podniku pohledem, jak se o ni zasloužili zaměstnanci podniku, tj. pohled nazývaný Workonomics. I v něm zůstává zachován princip výpočtu přidané hodnoty uvedený výše. Přidaná hodnota však není definována jako součin částky investovaného kapitálu a míry zhodnocení přesahující průměrné náklady kapitálu, nýbrž jako součin přepočteného celkového stavu zaměstnanců a rozdílu přidané hodnoty vytvořené jedním zaměstnancem a průměrné mzdy připadající na jednoho zaměstnance.

<sup>128</sup> RAVE<sup>TM</sup>, stejně jako níže uvedené termíny Workonomics<sup>TM</sup>, Customomics<sup>TM</sup> jsou obchodní značky registrované společností Boston Consulting Group.

$$\text{Přidaná hodnota} = (VAP - ACP) * P$$

kde

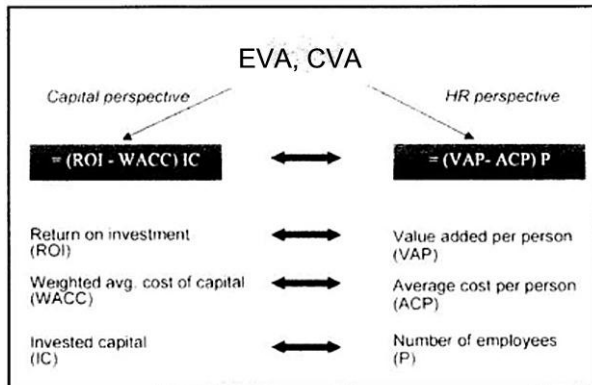
$P$  je počet zaměstnanců

$ACP$  představují průměrné osobní náklady na jednoho zaměstnance přepočteného na plný úvazek.

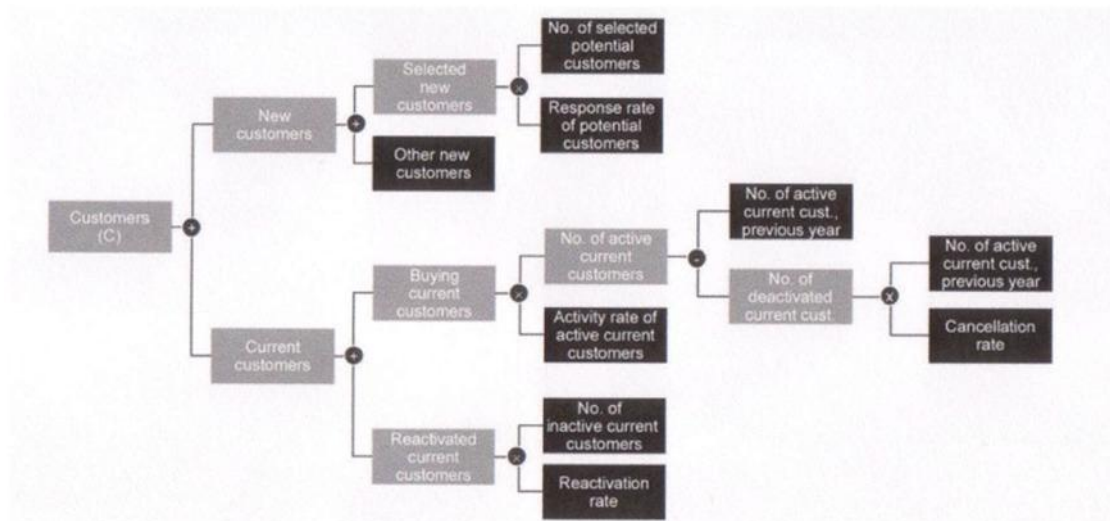
$VAP$  představuje přidanou hodnotu na zaměstnance a může být interpretována jako produktivita zaměstnance. Spočte se dle vzorce

$$VAP = \frac{\text{Výnosy} - \text{materiálové náklady} - \text{odpisy} - WACC * IC}{P}$$

Z výpočtu  $VAP$  je patrné, že se spočte jako přidaná hodnota celého podniku bez vyloučení mzdových nákladů, která se vztáhne na jednoho pracovníka. Vztah ke „klasickému“ vyjádření EVA z pohledu kapitálu přibližuje obrázek.



- Obdobná je konstrukce všech dalších pohledů. Vždy se z výpočtu celkové přidané hodnoty vyjme část nákladů připadajících na sledovanou oblast a takto určená „modifikovaná“ přidaná hodnota se porovnává s náklady sledované oblasti.
- Řízení poté probíhá právě srovnáváním přidané hodnoty dané oblasti s jejími náklady. Protože pro řízení nejsou vhodné veličiny agregované za celý podnik, doporučuje společnost GCG rozdělit je na tzv. value-drivery. Příklad takového rozkladu vrcholového ukazatele počtu zákazníků podává obrázek. Pod čarou lze poté dedukovat, že informační systém musí zabezpečit sledování nákladů a výnosů dle jednotlivých „value-driverů“. Z takto zjištěné informace se poté sestavují reporty, které jednotlivým vedoucím pracovníkům přibližují výsledky jejich oblasti.



## Údajné výhody proti BSC

- RAVE obsahuje systematické kvantitativní propojení různých perspektiv pohledu na výkonnost firmy, a to dokonce paralelně.
- Rozklad vrcholových perspektiv má zabezpečit systematický výběr příslušných měřítek na rozdíl od BSC, kde jsou měřítka vybírána nesystematicky a bez vzájemných vazeb na vrcholové ukazatele.
- Na rozdíl od BSC údajně RAVE kvantifikuje lidský a zákaznický kapitál.

## Závěr

- RAVE nepředstavuje žádný zvláštní průlom do problematiky měření výkonnosti podniku. Ve své podstatě je jakousi analýzou dosažené přidané hodnoty vyjádřené na bázi EVA či CVA, a to z vybraného pohledu např. přínosu zaměstnanců, odběratelů, dodavatelů. Tomu je přizpůsobena i navrhovaná podoba speciálních reportů, které mají vedoucí pracovníky informovat o stavu jimi spravovaných value-driverů, které vedou k celkové přidané hodnotě.
- Rozklad na value-drivery zároveň dokumentuje potřebu rozšířit stávající finanční pohled o nefinanční měřítka, která pomohou jako alokační klíče vztáhnout neadresné výnosy a náklady do sledovaných oblastí.