



# MASARYKOVA UNIVERZITA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA

## Stakeholderský a shareholderský přístup

Ondřej Částek

[castek@econ.muni.cz](mailto:castek@econ.muni.cz)

## Obsah

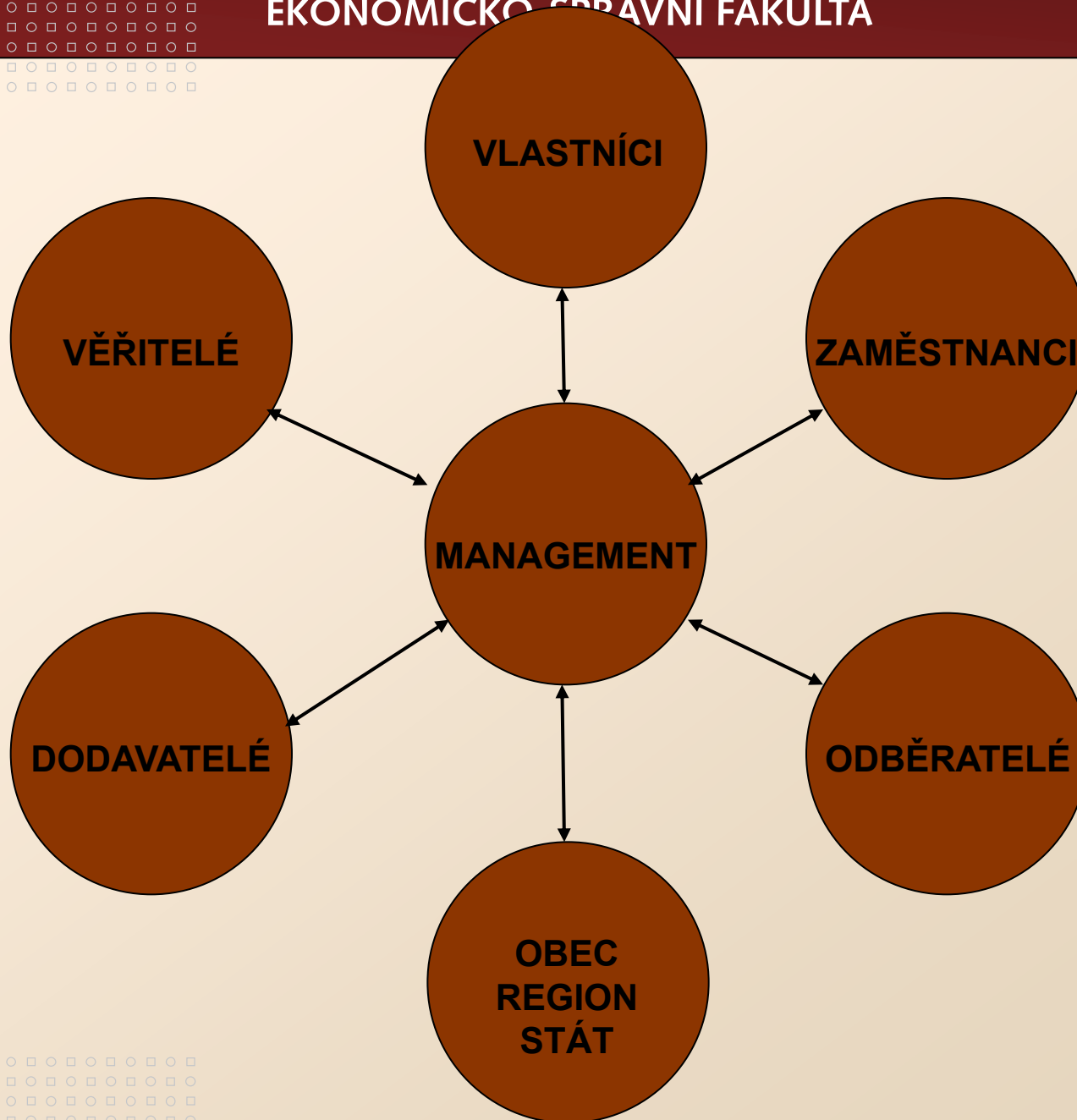
1. Shareholderský a stakeholderský přístup
2. Posun mezi těmito přístupy
3. Kdo je to stakeholder
4. Klasifikace stakeholderů
5. Postup stakeholderské analýzy
6. Atributy stakeholderů
7. Mapování stakeholderů
8. Segmentace stakeholderů
9. Výsledky výzkumů

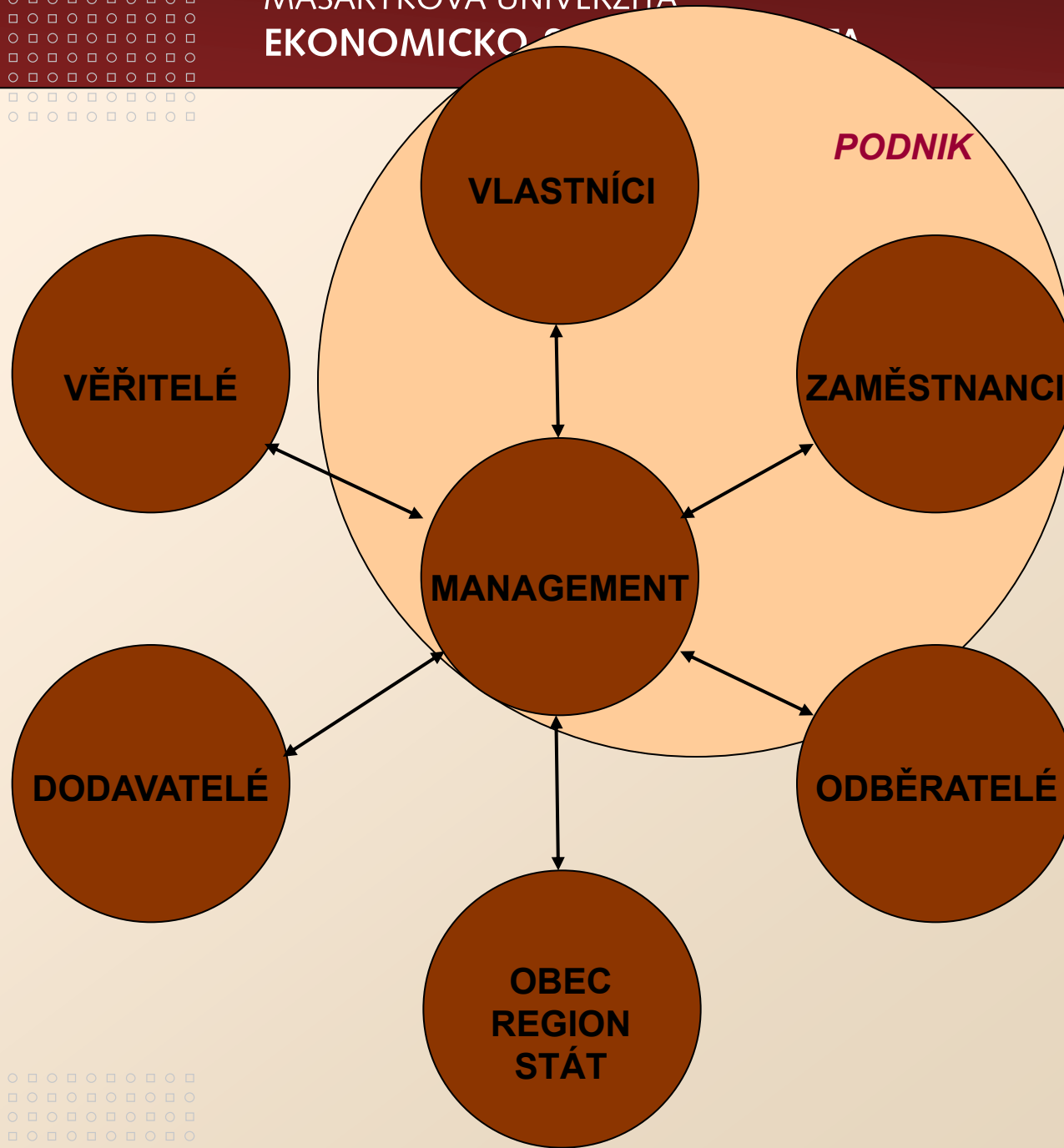
## Shareholderské pojetí

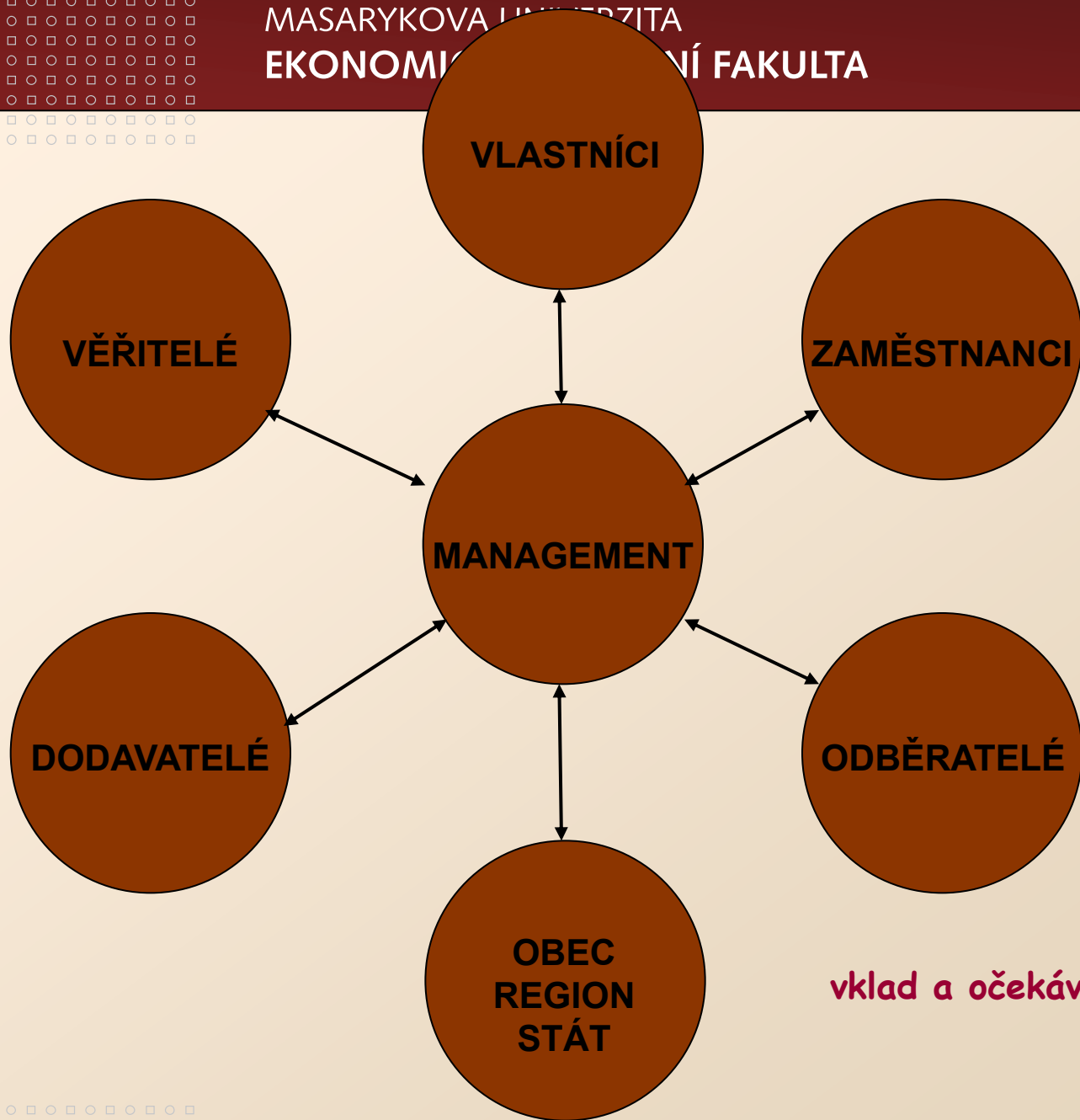
*Podnik je organizace, která má vytvářet hodnotu pro vlastníky.*

## Stakeholderské pojetí

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

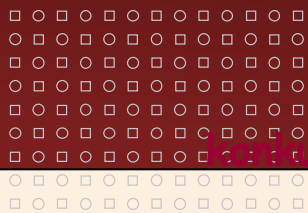




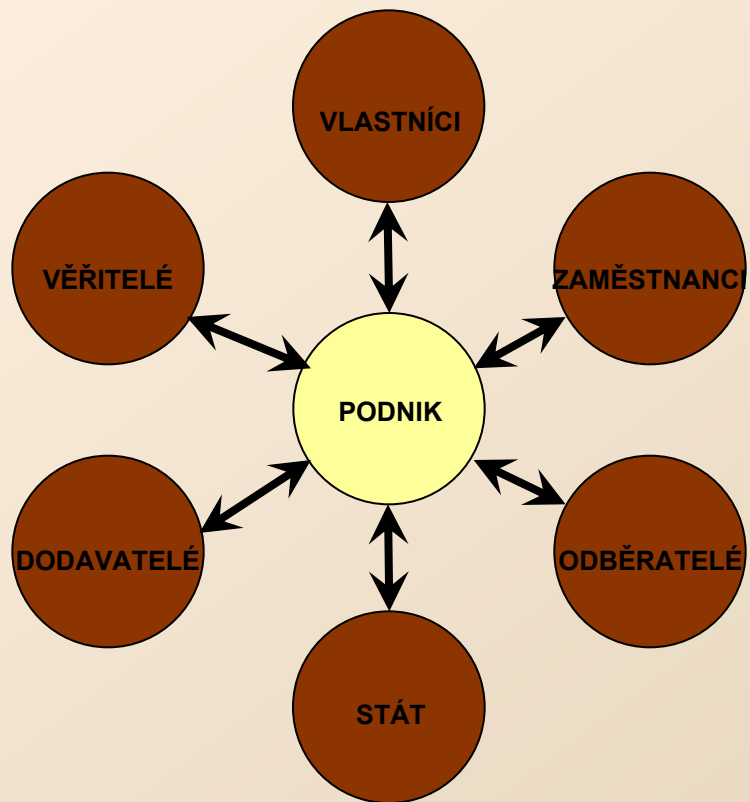


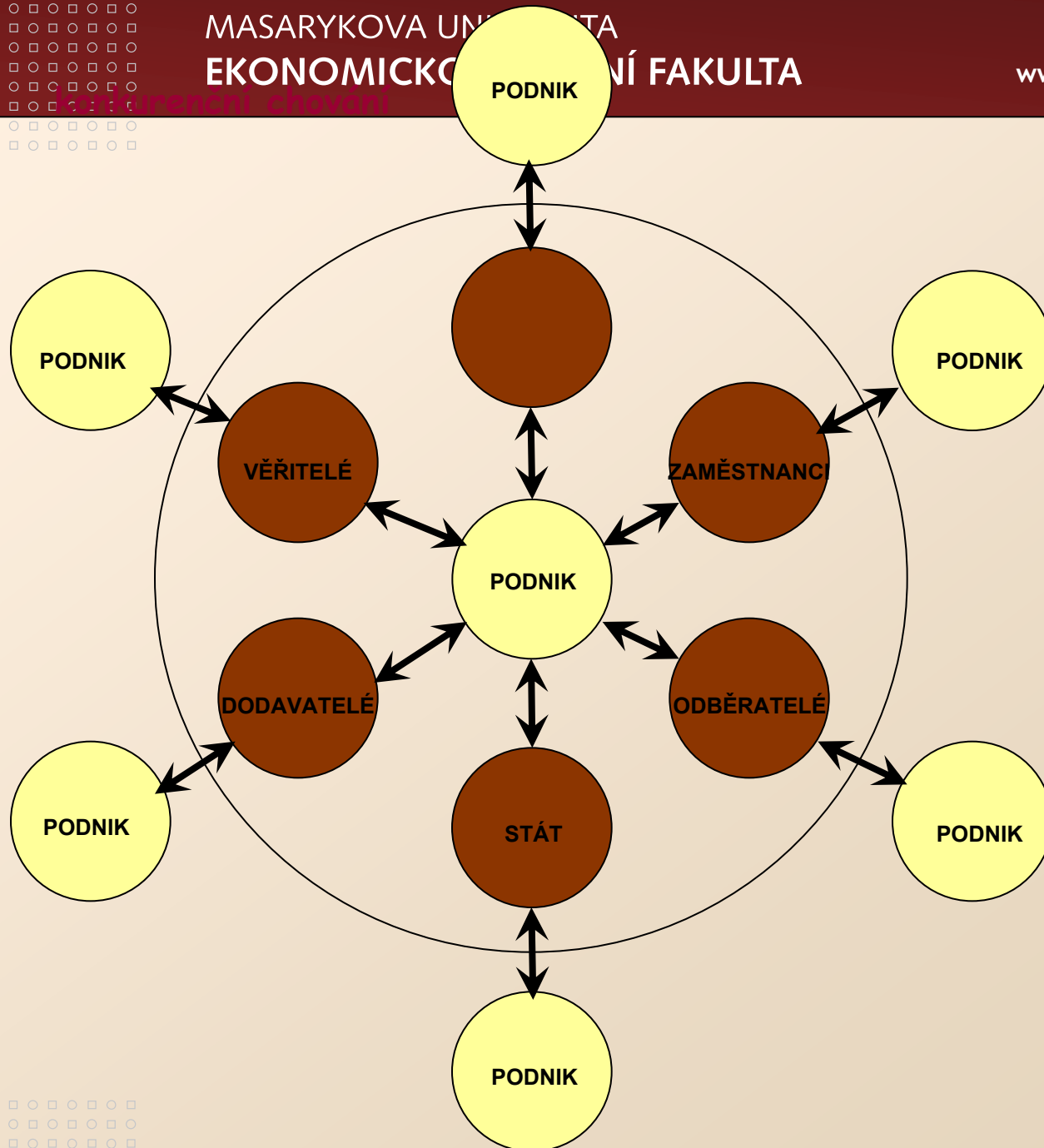
vklad a očekávání stakeholderů

moc stakeholderů

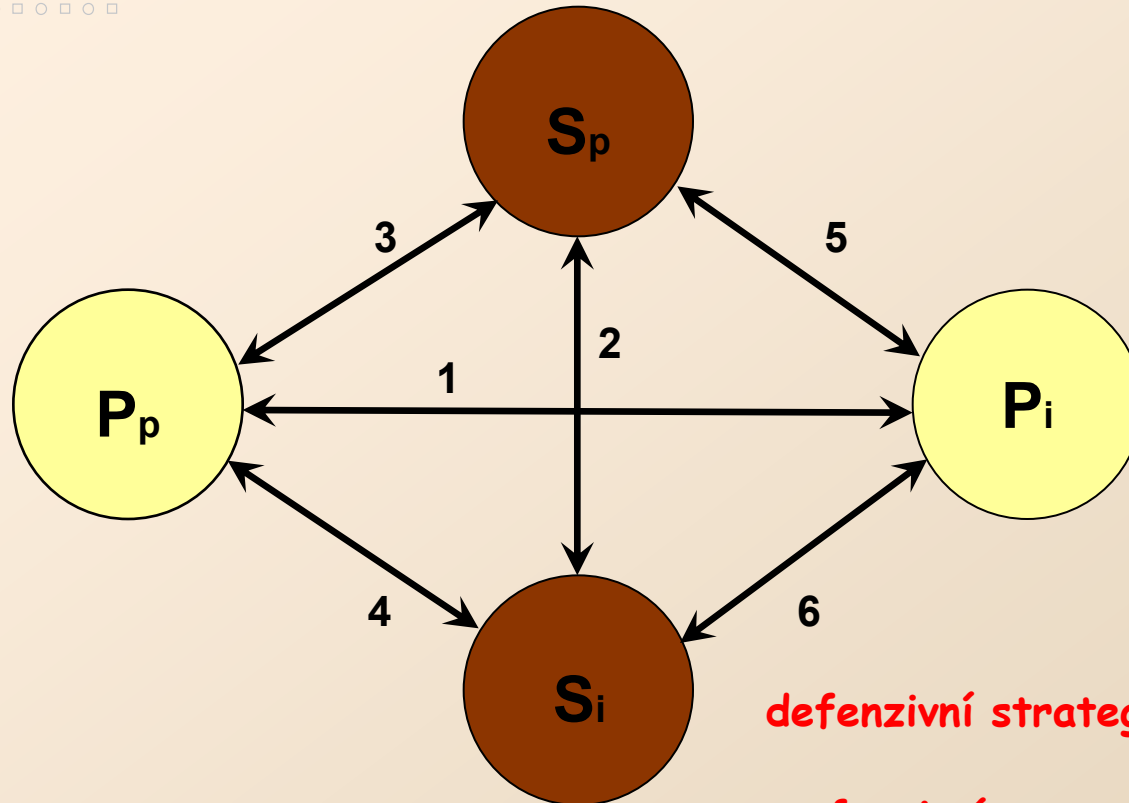


STŘEDNÍ CHOVÁNÍ









**defenzivní strategie = obrana vztahu**

**ofenzivní strategie = změna vztahu**

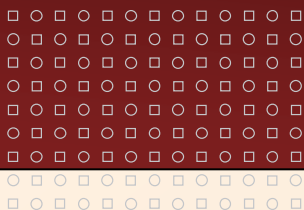
Pp      předmětný podnik  
Sp      stakeholder předmětného podniku  
Pi      jiný podnik (jiné podniky) působící na předmětném trhu  
Si      stakeholder jiného podniku

spokojenost se vztahem	hledání alternativy		motivační síla	alternativa nalezena	motivační síla
		pravděpod .	k hledání alter.		ke změně
1	2	3	4	5	6
<b>spokojenost</b>	ne	$p_1$	0		
	ano	$p_2$	$h_2$	ano	$z_2$
				ne	0
<b>nespokojenost</b>	ne	$p_3$	0		
	ano	$p_4$	$h_4$	ano	$z_4$
				ne	0

## Kdo je to stakeholder

Autor/Autoři, rok	Definice (Stakeholderi jsou...)
Freeman & Reed 1983	Široká: ti, kdo mohou ovlivnit dosažení cílů organizace nebo kdo jsou ovlivněni dosahováním cílů organizace. Úzká: ti, na nichž je závislá dlouhodobá existence organizace
Freeman 1984	ti, kdo mohou ovlivnit nebo jsou ovlivněni dosahováním cílů organizace
Freeman & Gilbert 1987	ti, kdo mohou ovlivnit podnik nebo jsou ovlivněni podnikem.
Cornel & Shapiro 1987	osoby, které mají „smlouvu“, uplatňující nároky.
Evan & Freeman 1988	ti, kdo mají podíl ve firmě nebo požadavek na firmu.
Bowie 1988	ti, bez jejichž podpory by organizace zanikla.
Alkhafaji 1989	skupiny, vůči kterým má korporace zodpovědnost.

Caroll 1989	ti, kdo tvrdí, že mají jeden nebo více těchto druhů podílů – sahajících od zájmu přes právo (zákonné nebo morální) po vlastnictví nebo zákonný nárok na aktiva nebo majetek společnosti.
Freeman & Evan 1990	držitelé smluv.
Thompson et al. 1991	ti, kdo jsou ve vztahu s organizací.
Savage et al. 1991	ti, kdo mají zájem na činech organizace a ... možnost je ovlivnit.
Hill & Jones 1992	konstituenti mající legitimní nárok na firmu ...založený na existenci výměnného vztahu, kteří poskytují firmě kritické zdroje (příspěvky) a výměnnou každý očekávají uspokojení svých zájmů.
Brenner 1993	ti, kdo mají nějaký legitimní, netriviální vztah s organizací (jako například) směnné transakce, dopady činů a morální zodpovědnost.
Caroll 1993	ti, kdo tvrdí, že mají jeden nebo více druhů podílů v podniku – mohou být ovlivněni nebo ovlivnit...
Freeman 1994	ti, kdo jsou účastníci v lidském procesu společného vytváření hodnot.



Wicks et al. 1994	ti, kdo vzájemně působí s organizací a dávají organizaci smysl a definici.
Langtry 1994	ti, za jejichž blaho je firma významně zodpovědná nebo drží (stakeholderi) morální nebo zákonný nárok na firmu.
Starik 1994	ti, kdo mohou dávat své skutečné podíly znát a dávají je znát – jsou nebo mohou být ovlivněni organizací, nebo ovlivňují potenciálně nebo skutečně organizaci.
Clarkson 1994	ti, kdo nesou nějakou podobu rizika jako výsledek investování nějaké podoby kapitálu, lidského nebo finančního, něco hodnotného, do podniku, nebo jsou podrobena tomuto riziku jako výsledek konání tohoto podniku.
Clarkson 1995	ti, kdo mají nárok, vlastnictví, právo nebo zájem na korporaci a jejích aktivitách.
Näsi 1995	ti, kdo vzájemně působí s firmou a tím umožňují její fungování.
Brenner 1995	ti, kdo ovlivňují nebo mohou ovlivnit firmu/organizaci, jsou ovlivněni nebo mohou být ovlivněni firmou/organizací.
Donaldson & Preston 1995	osoby nebo skupiny s legitimními zájmy na procesních a/nebo samostatných aspektech jednání korporace.

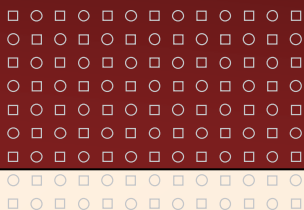


# Kritéria zužování množiny stakeholderů

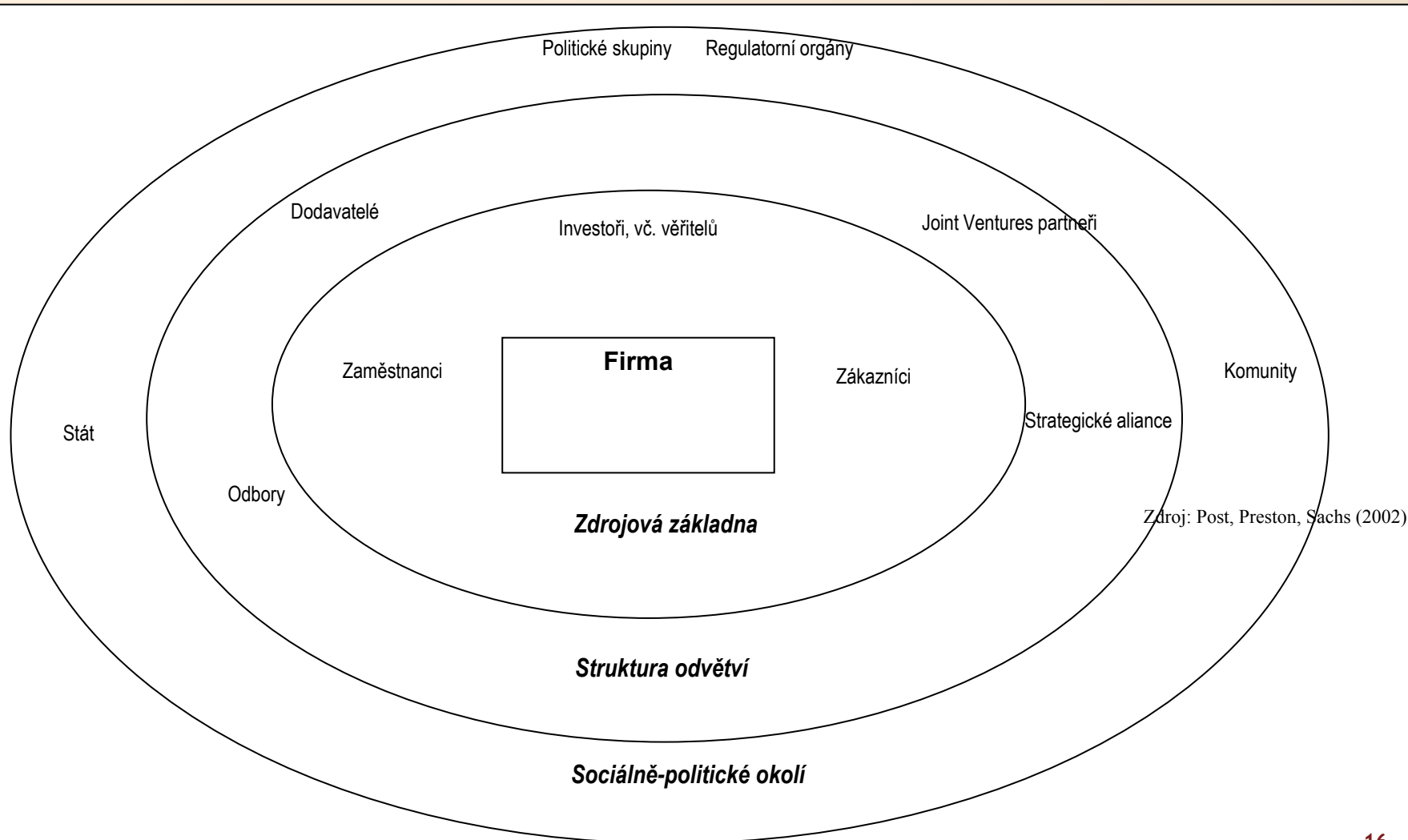
- **Existující vztah**
  - mezi organizací a subjektem existuje vztah [15], [18], [20], [21]
  - subjekt dává na vědomí existenci svého podílu v organizaci [23]
- **Existující moc: subjekt je dominantní**
  - organizace je závislá na subjektu [1], [6], [11], [26]
  - subjekt má moc nad organizací [7], [8], [16], [19], [23], [27]
- **Existující moc: organizace dominantní**
  - subjekt je závislý na organizaci [22]
  - organizace má moc nad stakeholderem [6], [7], [8], [19], [23], [27]
- **Existující vzájemná závislost**
  - subjekt a organizace jsou vzájemně závislí [2], [4]
- **Zákonný základ vztahu**
  - subjekt a organizace mají smluvní vztah [9], [13], [14], [17]
  - subjekt má právní nárok za organizací [10], [12], [13], [17], [22], [25]
  - subjekt něco riskuje [24]
  - subjekt má morální nárok za organizací [10], [13], [22], [25], [28]
- **Zájem subjektu na organizaci bez zákonného základu**
  - subjekt má zájem na činnosti organizace [13], [16], [19], [25]

## Klasifikace stakeholderů

- Dobrovolný vs. nedobrovolný stakeholder
- Skutečný vs. potenciální stakeholder
- Členění podle „blízkosti“ podniku



# Podle blízkosti





## Další používané klasifikace

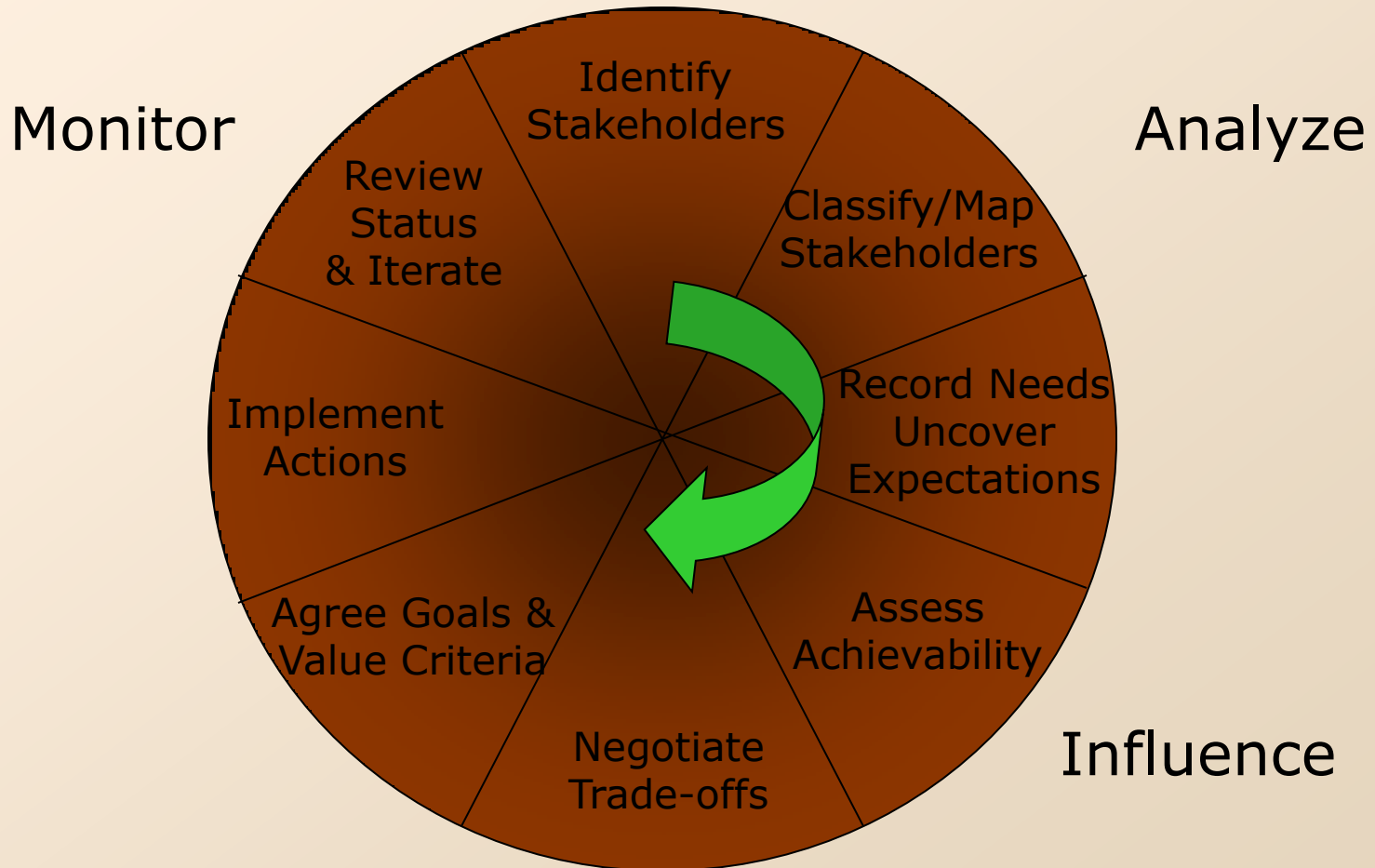
- Členění na primární a sekundární stakeholdery podle Clarksona[1]
- Členění na primární a sekundární stakeholdery podle Näsiho[2]
- Členění na environmentální a procesní stakeholdery podle Atkinsona a kol.[3]

[1] CLARKSON, M. B. E. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 1995, vol. 20, no. 1, s. 92 - 117. s. 106.

[2] NASI, J. What Is Stakeholder Thinking? A Snapshot of the Social Theory of the Firm. In *Understanding Stakeholder Thinking*. Helsinki : 1995. LSR Publications.

[3] ATKINSON, A. A., WATERHOUSE, J. H., WELLS, R. B. A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement. In *Sloan Management Review*. 1997, 3/38. s. 25 - 37.

# Postup stakeholderského řízení



# Postup stakeholderské analýzy

1. stanovit cíl analýzy,
2. identifikovat stakeholdery,
3. analyzovat hodnoty a segmentovat stakeholdery,
4. analyzovat atributy,
5. analyzovat možný vývoj hodnot a atributů,
6. sestrojít mapu stakeholderů,
7. přijmout odpovídající opatření,
8. analyzovat dopady opatření a případně opatření korigovat.

# Stakeholderská analýza

Technika používaná k identifikování klíčových lidí/subjektů, na něž se potom zaměří pozornost podniku.

Výhodou je lepší vyvážení moci a vlivu stakeholderů, včasné identifikování rizik a slouží pro sestavení strategie.

# Atributy stakeholderů

Savage a kol.[1] navrhuje dva atributy:

- Zájem, nárok
- Schopnost ovlivnit podnik

V projektovém řízení se často používají:

- Úroveň ovlivnění stakeholdera
- Předpokládaná reakce stakeholdera (pozitivní, neutrální, negativní)

Nebo také:

- Dopad na stakeholdera (slabý až silný)
- Moc stakeholdera

[1] SAVAGE, G. T., NIX, T. H., WHITEHEAD, C. J., BLAIR, J. D. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. In *Academy of Management Executive*. 5/1991, s. 61 - 75.

# Atributy stakeholderů

**Propracovanější trojrozměrný přístup je:**

- Síla stakeholdera
- Zájem stakeholdera
- Postoj stakeholdera

**V učebnicích strategického managementu se také uvádí:**

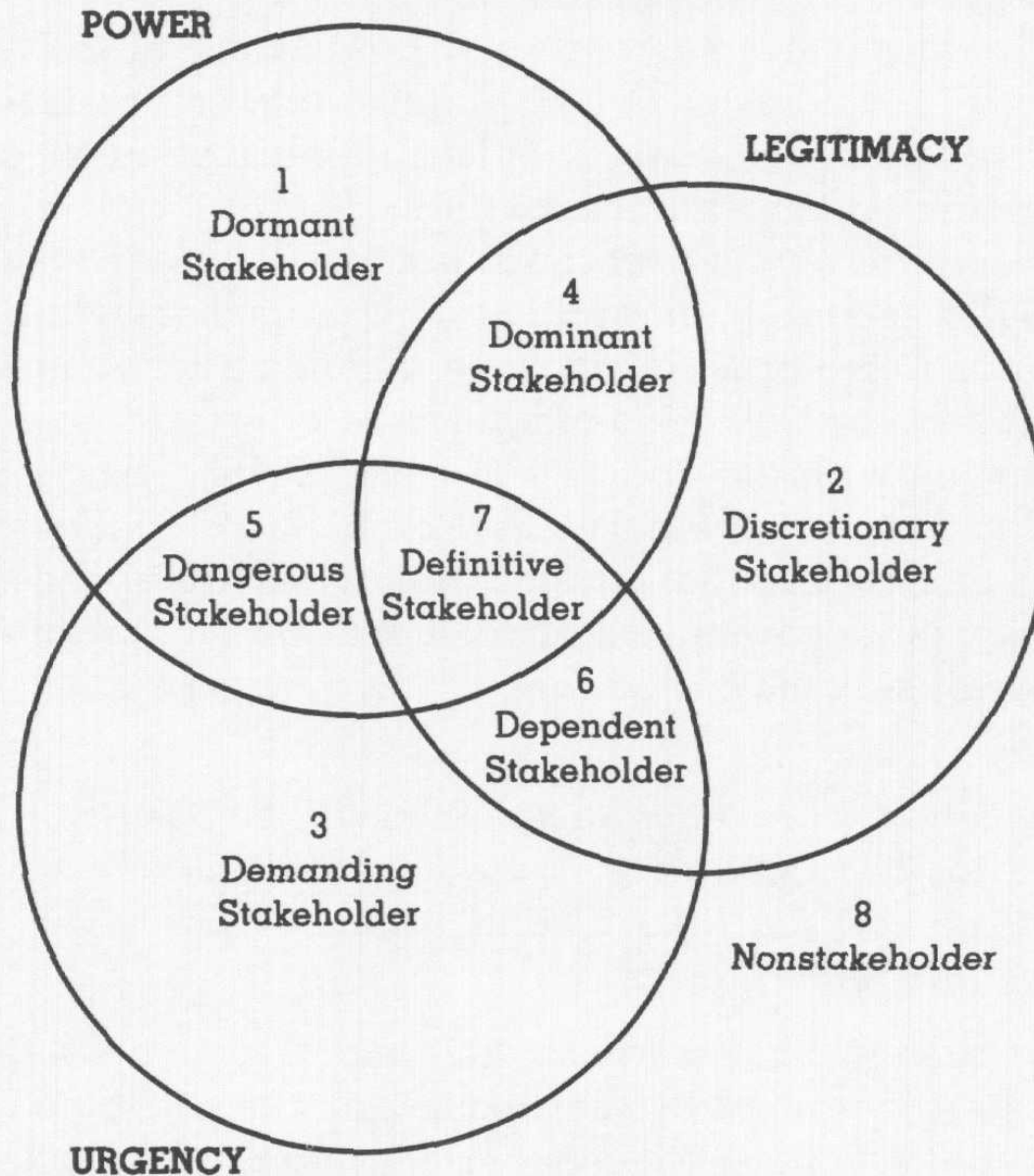
- Moc (síla)
- Postoj (zájem)

**Mitchell a kol.[2] navrhuje tři atributy:**

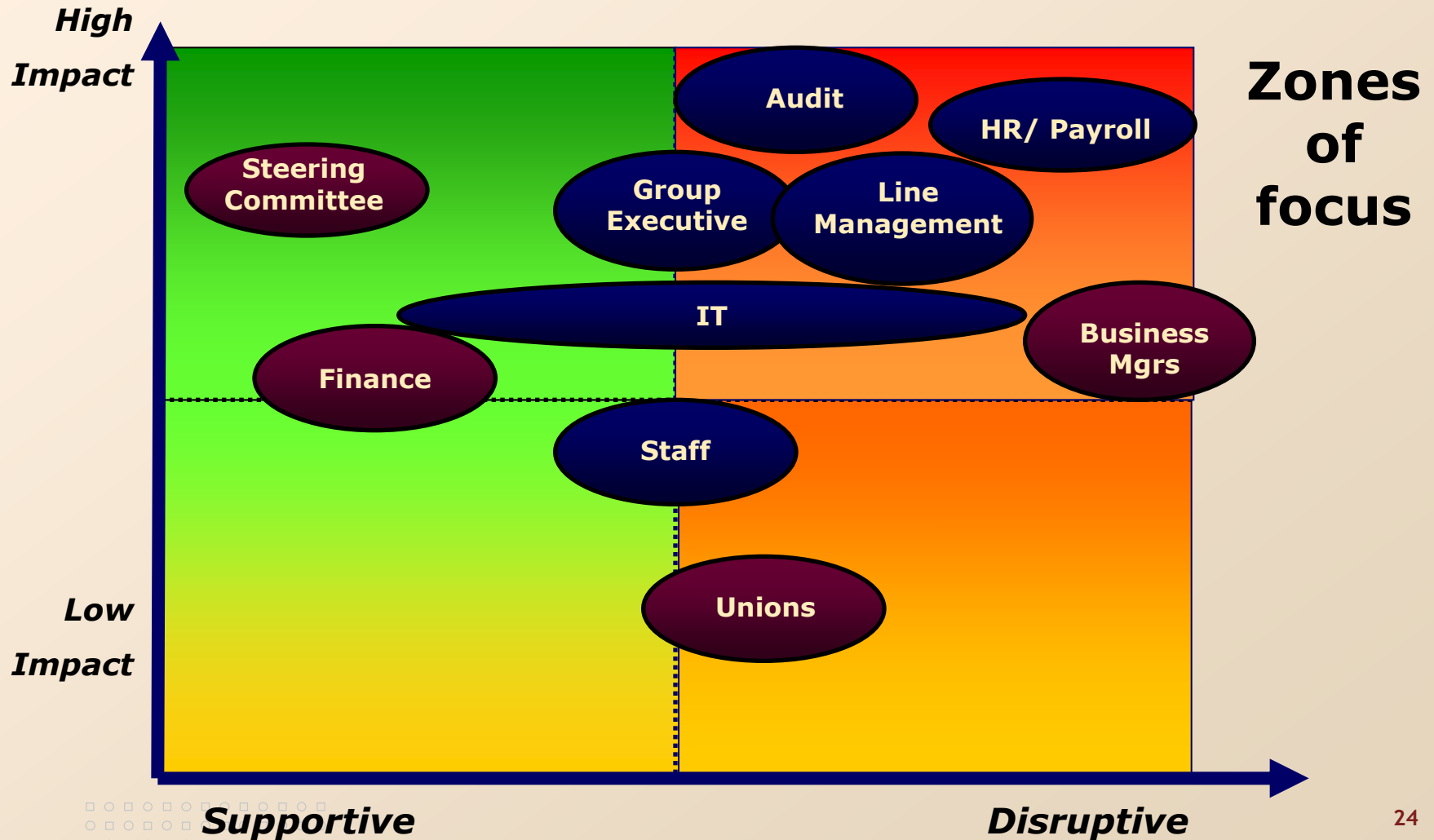
- Síla
- Legitimita
- Urgence

**[2] 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.**

**FIGURE 2**  
**Stakeholder Typology:**  
**One, Two, or Three Attributes Present**

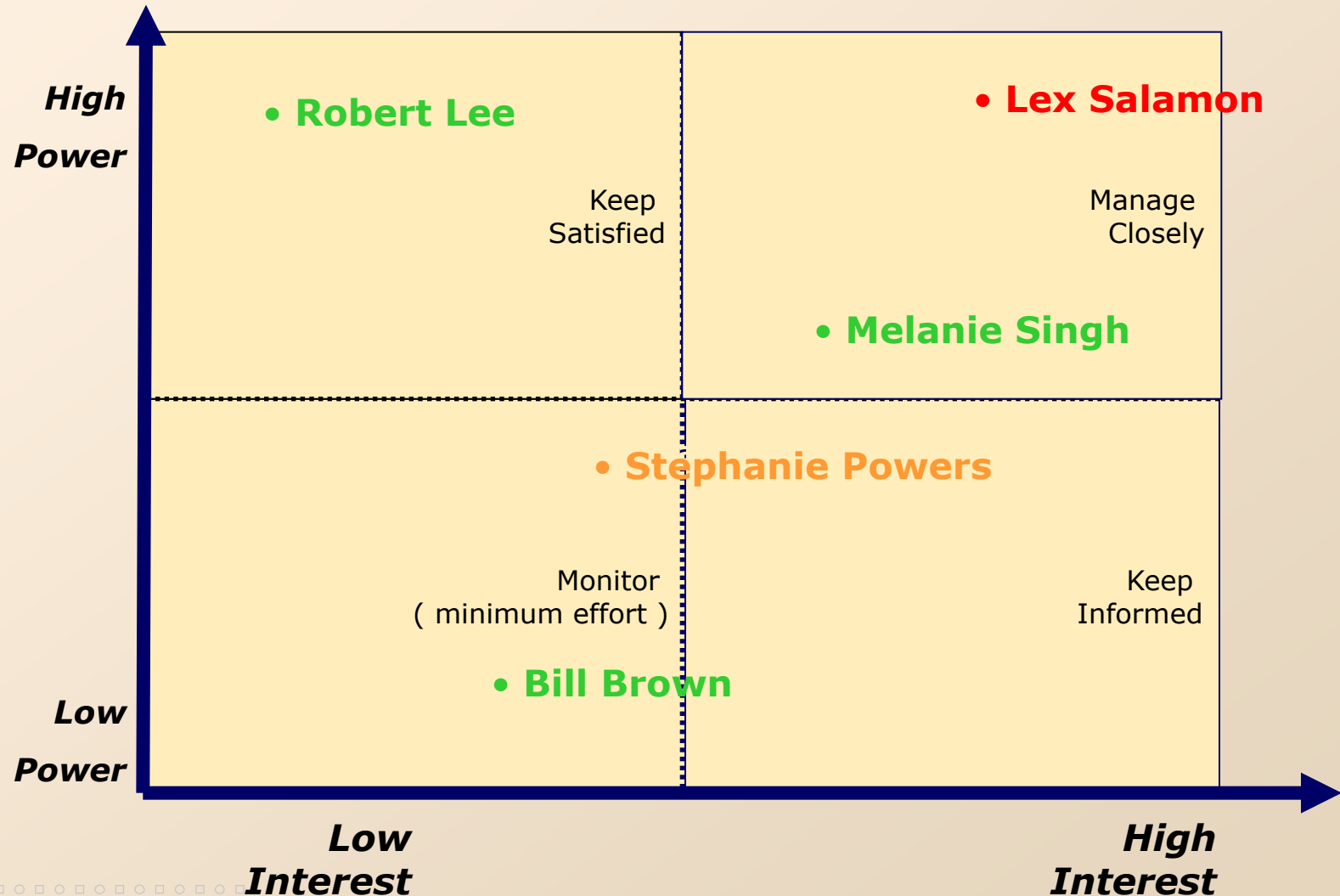


# Mapování stakeholderů: 4 Quadrant Analysis

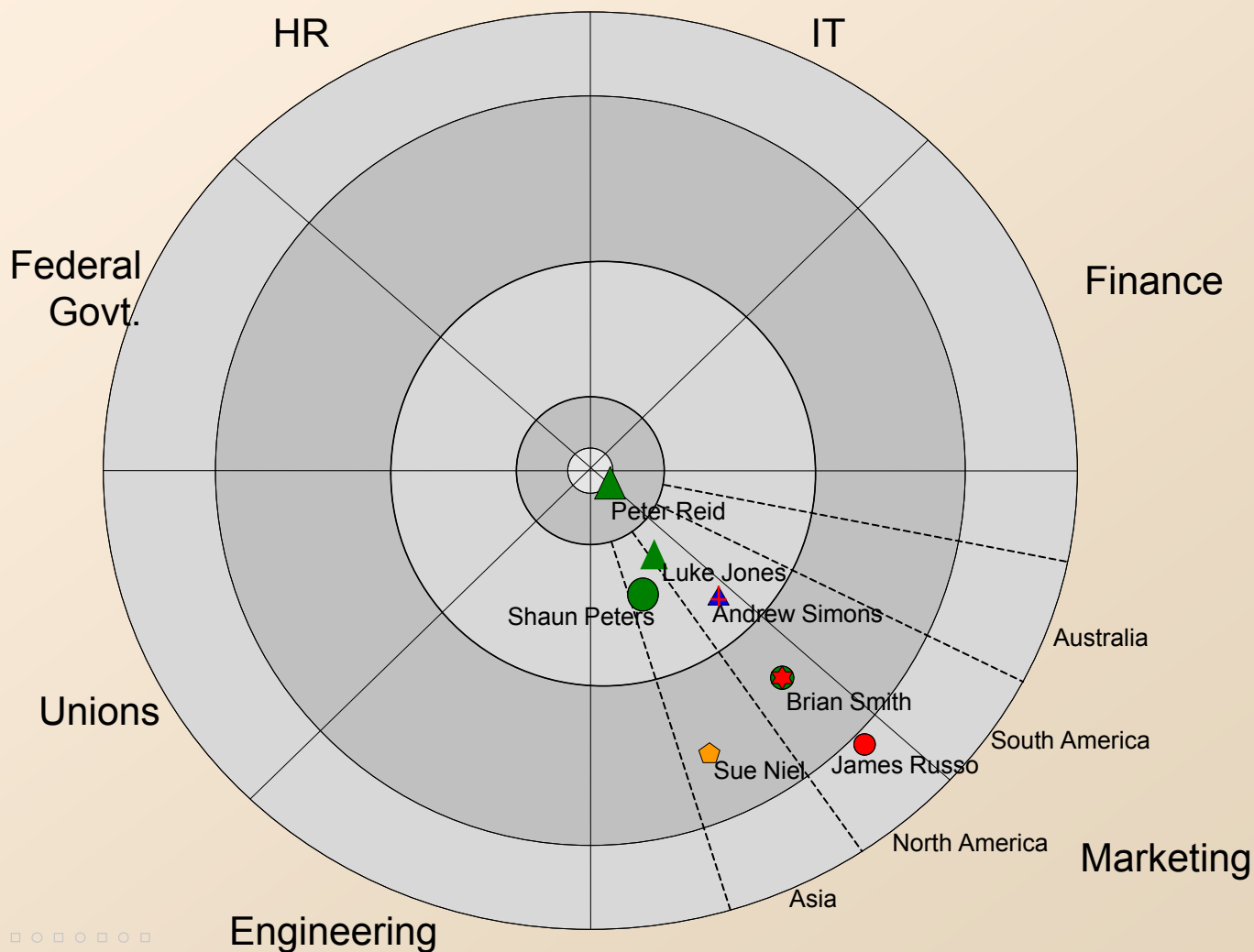




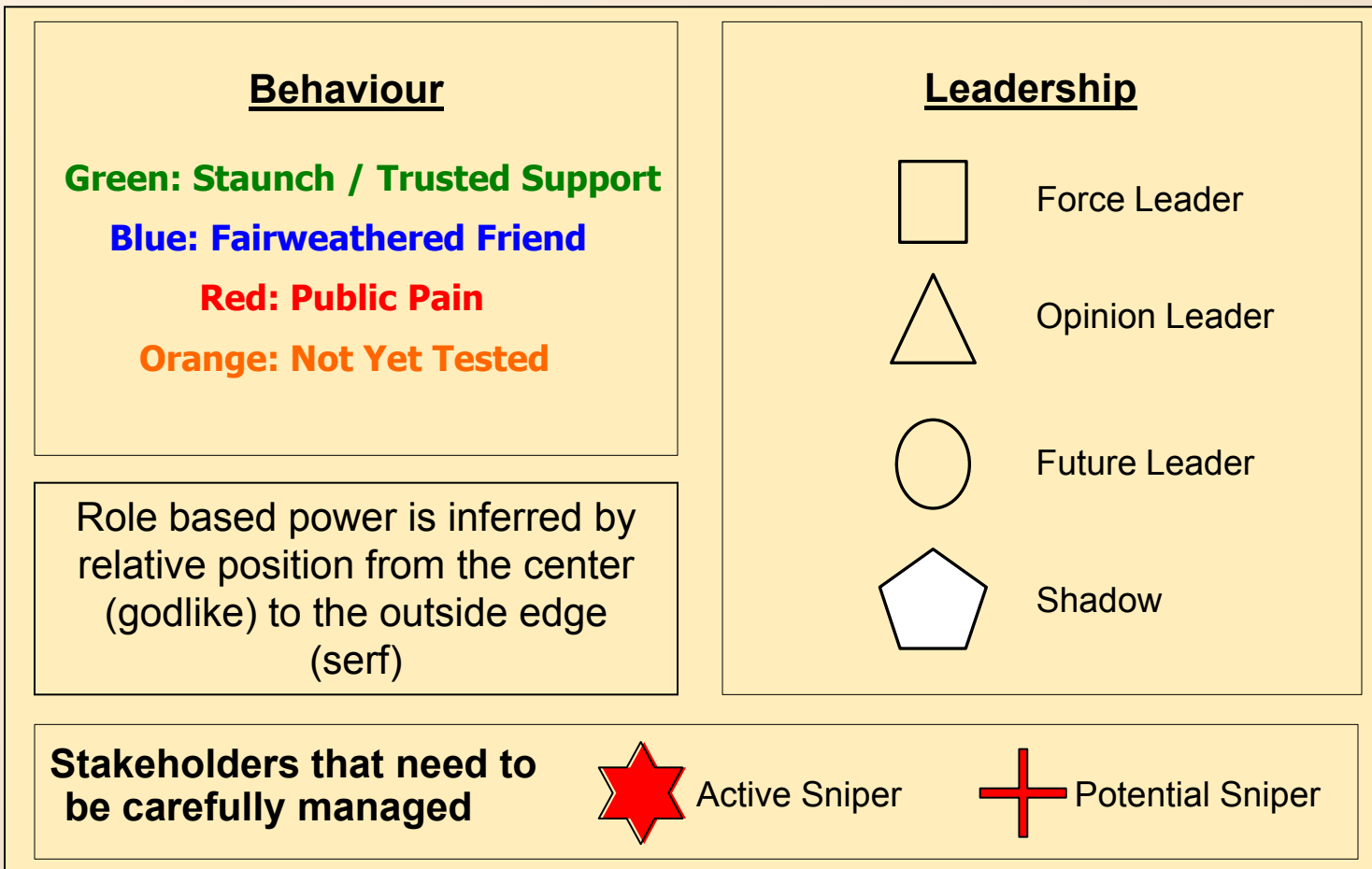
## Power / Interest Grid Example



# Stakeholder Map

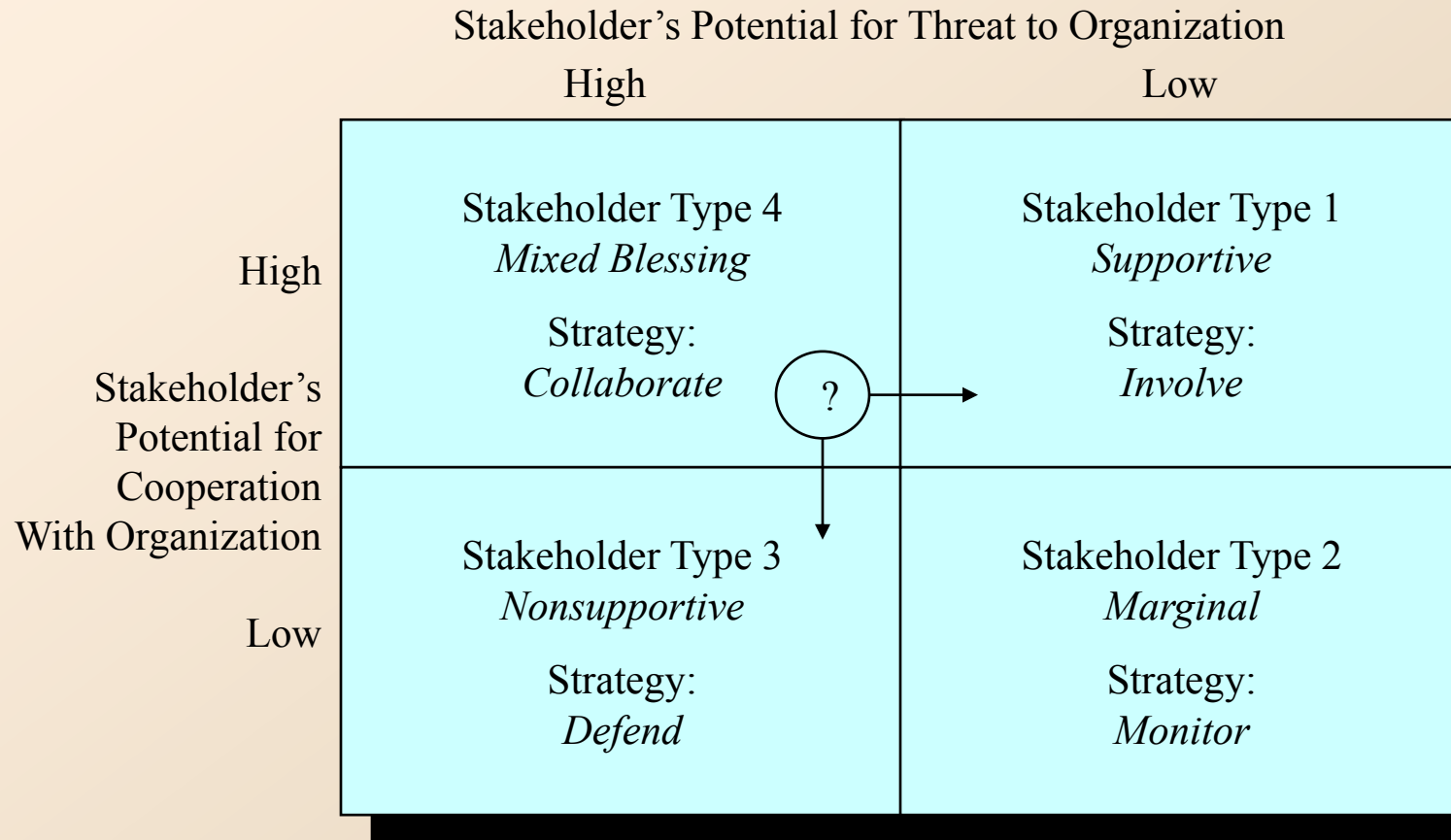


# Stakeholder Map Legend



# Key Questions In Stakeholder Management

## Types of Stakeholders



Stakeholder / Interest Area	Strategic	Financial	Programme Activities	Business as Usual	Impact on Patient Care
Scottish Executive	●	●			
NSS	●		●	●	
Health Boards	●		●	●	
Dental Practices				●	●
BDA/SDPC	●		●		
Dental Action Plan Lead Officers	●		●	●	
NES	●		●	●	
Patients/Consumer Council				●	●
Suppliers				●	

# Segmentace stakeholderů

## 1. JAKÉ/-Á

- - typy užitků zákazník vyhledává?
- - faktory ovlivňují poptávku?
- - funkce výrobek pro zákazníka zabezpečuje?
- - jsou důležitá kritéria při nákupu?
- - je základna pro srovnání s ostatními výrobky?
- - jsou rizika vnímaná zákazníkem?
- - služby zákazník očekává?

## 2. JAK

- - zákazníci nakupují?
- - dlouho trvá nákupní proces?
- - zákazníci výrobek používají?
- - vyhovuje výrobek jejich životnímu stylu?
- - mnoho jsou zákazníci ochotni utratit?
- - mnoho nakupují?

# Segmentace stakeholderů

## 3. KDE

- - dochází k rozhodnutí koupit či nekoupit?
- - vyhledávají zákazníci informace potřebné ke koupi?
- - nakupují zákazníci výrobky?

## 4. KDY

- - dochází k prvnímu rozhodnutí vedoucím ke koupi?
- - dochází k opětovnému nákupu výrobku?

## 5. PROČ

- - zákazníci nakupují?
- - si zákazníci vybírají oblíbenou značku?

## 6. KDO

- - jsou zákazníci v jednotlivých segmentech?
- - nakupuje naše výrobky a proč?
- - nakupuje výrobky našich konkurentů a proč?

# Stakeholder chart

Tab. č. 1: Souhrn informací získaných o stakeholderech

Stakeholder	Skupina	Generická skupina	Moc	- vývoj	Legitimita	- vývoj	Urgence	- vývoj	Velikost stakeholdera	- vývoj	Dopady činnosti org.	- vývoj	Postoj k organizaci	- vývoj	Zájem	- vývoj	Vůdcovství	- vývoj	Hodnoty
	Sk	Z	3	+2	4	+1	2	0	0,3	+	K	0	K	0	K	0	0	0	
Koncoví spotřebitelé	Sk	Z	3	+2	4	+1	2	0	0,3	+	K	0	K	0	K	0	0	0	vypsat hodnoty
...																			

Vysvětlivky: Skupiny: Sk – koncoví spotřebitelé  
 Generické skupiny Z – generická skupina zákazníci  
 Dopady, postoje, zájem K – kladný, Z – záporný, 0 – není, nepředpokládá se





## Stupeň významnosti stakeholderů pro úspěch podniku na trhu

Stakeholdeři	Průměr	Směrodatná odchylka
<b>Zákazníci</b>	<b>9,7</b>	<b>0,9</b>
<b>Dodavatelé</b>	<b>7,9</b>	<b>2,1</b>
<b>Zaměstnanci</b>	<b>9,1</b>	<b>1,2</b>
<b>Vedení</b>	<b>8,8</b>	<b>1,6</b>
<b>Vlastníci</b>	<b>8,3</b>	<b>2,4</b>
<b>Konkurence</b>	<b>5,8</b>	<b>2,3</b>
<b>Finanční instituce</b>	<b>5,9</b>	<b>3,0</b>
<b>Úřady místní správy</b>	<b>5,4</b>	<b>2,8</b>
<b>Hospodářská nebo obchodní komora</b>	<b>4,5</b>	<b>2,4</b>
<b>Inovační centra</b>	<b>3,0</b>	<b>-</b>
<b>Akademická centra</b>	<b>5,8</b>	<b>3,4</b>
<b>Poradenské společnosti</b>	<b>4,8</b>	<b>3,1</b>
<b>Úřady státní správy</b>	<b>5,3</b>	<b>3,0</b>
<b>Občané</b>	<b>4,7</b>	<b>2,3</b>

Pramen: ŠIMBEROVÁ, I. Řízení vztahů se stakeholdry na průmyslových trzích v kontextu současných marketingových koncepcí. In *Vědecké spisy vysokého učení technického v Brně*. Sv. 251. 38 s. ISSN 1213-418X. s. 17.

## Důležitost zájmových skupin

1. Zákazníci (4,65)
2. Vlastníci (4,47)
3. Zaměstnanci (4,03)
4. Dodavatelé (3,78)
5. Věřitelé (2,75)
6. Komunita v okolí podniku (2,61)
7. Stát (2,39)

## Důležitost zájmových skupin

- Nižší míra zodpovězení důležitosti věřitelů
- Nepřímo úměrná závislost důležitosti na velikosti podniku u věřitelů, zaměstnanců, státu
- Přímo úměrná závislost důležitosti na velikosti podniku u zákazníků a komunity v okolí podniku
- V závislosti na oboru činnosti jsou výrazné rozdíly u státu a věřitelů
- V závislosti na právní formě podnikání nápadný rozdíl jen u komunit