



Pojem stakeholder jako jeden z mála v managementu nemá ustálený český překlad. Asi nejpřesnějším vyjádřením významu tohoto pojmu jsou „zainteresované strany.“ Proč má vůbec smysl se jimi ale zabývat? A jak zařídit, aby byli spokojení?

Kdo je to stakeholder

Pojem stakeholder se v managementu poprvé objevil v roce 1963 na Stanford Research Institute a definoval stakeholders jako „skupiny lidí, bez jejichž podpory by organizace přestala existovat.“

V 80. letech pak kolem tohoto pojmu R. Edward Freeman vybudoval celou teorii, která se prakticky v nezměněné podobě používá dodnes. Původně se přitom pojem stakeholder využíval pro dočasného držitele peněz nebo majetku v oblasti práva a hazardu. Kdo je to vlastně ale onen stakeholder? Ve skutečnosti je nejpřesnějším popisem asi to, že je to kdokoliv, kdo jakýmkoliv způsobem přichází do kontaktu s vaší firmou. Kdokoliv, jehož život nebo chod vaše firma ovlivňuje, a to třeba i nepřímo. Někteří autoři přitom pojem stakeholder vztahují už i k jednotlivcům, nicméně mi se přidržíme použití tohoto pojmu ve vztahu k firmám. U firem se tito stakeholderi dělí na vnitřní a vnější. Těmi vnitřními jsou zaměstnanci, manažeři (z právního hlediska nemusí být vždy zaměstnanci) a vlastníci, což u akciových společností obchodovaných na burze může být poměrně široká skupina stakeholderů. Těmi vnějšími jsou pak zákazníci, dodavatelé, obchodní partneři, věřitelé, místní samospráva, vláda a v neposlední řadě i lidé žijící v okolí vaší firmy. Nežádka se přidávají i rodiny vašich zaměstnanců, protože i jejich chod je bezprostředně ovlivňován tím, jak se firma ke svému zaměstnanci chová.

Proč se zájmy stakeholderů zabývat

Důvodů, proč se zabývat zájmy a pocity stakeholderů je nepřeborná řada. Je jich mnohem víc, než se na první pohled může zdát. Některé jsou významnější, jiné jsou spíš podružné. Obecně platí, že větší význam má problematika stakeholderů pro velké firmy ve smyslu obratu a zisku

Napsal uživatel Martin Zikmund
Čtvrtek, 09. prosinec 2010 13:39 -

a/nebo firmy s velkým množstvím zaměstnanců a/nebo firmy prodávající své produkty a služby koncovým zákazníkům. Problém s přístupem ke stakeholderům je často ten, že negativní nebo pozitivní přístup se promítne do konkrétních důsledků pro firmu až s určitým zpožděním, které někdy může trvat i řadu let (i v závislosti na délce životního cyklu výrobků, které firma nabízí).

Co od nás stakeholderi čekají

Požadavky stakeholderů se v zásadě odlišují podle toho, o jakou skupinu stakeholderů se jedná. Jedno však platí pro všechny skupiny – stakeholderi od naší firmy čekají férové jednání a dodržování zákonů, což jsou bohužel oblasti, ve kterých má řada firem významné rezervy. Pojďme se ale podívat na to, jaké jsou tedy zájmy jednotlivých stakeholderů (vyjma onoho férového jednání a dodržování zákonů, kde je obzvláště dobré zdůraznit, že u zaměstnanců se tím myslí zejména zákoník práce).

Zaměstnanci – spravedlivá odměna, respekt, pochopení pro nestandardní situace (úmrť v rodině, nemoc dítěte, osobní krize), dobrý pracovní kolektiv (což není úplně tak jen ve vaší moci)

Rodiny zaměstnanců – očekávají, že vaši zaměstnanci budou z práce chodit spokojení a neunavení, že dostanou dovolenou, kdy si o ni zažádají a že o víkendech a státních svátcích budou doma a nebudou tam pracovat.

Manažeři – spravedlivá odměna, dostatek důvěry, málo byrokracie a hlavně dostatek kompetencí pro výkon své funkce.

Vlastníci – zisk odpovídající riziku, které nesou, ještě větší zisk, dobrá pověst firmy, zisk, který bude trvalý a pokud možno nebude klesat (o teoriích pro stanovení výše vyplácených dividend si povíme někdy příště v samostatném článku)

Zákazníci – férovou cenu, kvalitní výrobky a služby, vstřícné vyřizování reklamací, žádné podrazy typu dvacetistránková smlouva psaná Ariallem dvojkou

Napsal uživatel Martin Zikmund
Čtvrtek, 09 Prosinec 2010 13:39 -

Dodavatelé – placení včas, konzistence v jednání (když se změní zodpovědná osoba na vaší straně), oznamování změn v dostatečném předstihu, dlouhodobý obchodní vztah, žádné podrazy

Obchodní partneři - placení včas, konzistence v jednání (když se změní zodpovědná osoba na vaší straně), oznamování změn v dostatečném předstihu, dlouhodobý obchodní vztah, žádné podrazy

Věřitelé - placení včas, konzistence v jednání (když se změní zodpovědná osoba na vaší straně), žádné podrazy

Místní samospráva – peníze na daních, hlavně žádné problémy, v ideálním případě nějaký ten příspěvek na rozvoj města (myšleno města, ne starostovy vily) typu vánoční výzdoba apod.

Vláda – peníze na daních, pracovní místa

Lidé žijící v okolí firmy – ideálně nevědět o existenci firmy (žádný rámus, smrad, toxický odpad ve studnách, žádná zvýšená doprava, žádné ohyzdné budovy) anebo o ní vědět jen v dobrém, což se dubluje s příspěvky na rozvoj obce, kde firma působí, přičemž tento rozvoj může financovat i stát (jako třeba dálnici k nové automobilce).

Co se stane, když jim to dáme

Reakce na plnění výše vytyčených požadavků je bohužel značně individuální a nepřímo souvisí s předchozími osobními zkušenostmi představitele každé ze zájmových skupin s jinými subjekty na trhu. Zaměstnanci tak situaci u vás budou porovnávat se situací na předchozích pracovištích, zákazníci vaše výrobky a jejich reklamace budou porovnávat s konkurencí, atd. Každopádně tím, že naplníme očekávání našich stakeholderů budujeme dobrý základ proto, abychom nezískali negativní [Word of Mouth](#).

Co se stane, když jim to nedáme

Pokud výše uvedené požadavky nesplníme, budeme mít v dlouhodobém horizontu problém

Napsal uživatel Martin Zikmund
Čtvrtek, 09 Prosinec 2010 13:39 -

s negativním [Word of Mouth](#) a odlivem zákazníků, věřitelů, dodavatelů a obchodních partnerů. Navíc si na nás může chtít posvítit prostřednictvím svých dozorových orgánů (finanční úřad, živnostenský úřad, ČOI, Státní potravinářská inspekce, atd.) stát nebo místní samospráva. U každé skupiny stakeholderů nicméně existuje „trik,“ jak si získat pozitivní náklonost, i když některé jiné prvky tak pozitivní nejsou. Pojďme si tedy uvést aspoň některé „triky,“ které dokáží vyvážit i některé jiné, ne zcela povedené kroky.

Zaměstnanci – týden dovolené navíc, party, přání a dárky k narozeninám

Rodiny zaměstnanců – vánoční dárky, společný víkend pro zaměstnance i jejich rodiny na horách, Mikuláš pro děti zaměstnanců

Manažeři – tady je to těžké, často základním požadavkem bývá neustále aktuální model manažerského auta, které je momentálně „in.“ Posledních několik let to v ČR bývá BMW 5. Obecně je pro manažery těžké udělat něco navíc, co by jinde neměli. Kromě toho řada z nich má dost odlišné požadavky. Někdo ocení nadstandardní zdravotní péči, jiný zase bezplatné studium MBA.

Vlastníci – nadstandardní finanční výsledky

Zákazníci – nadstandardní záruční doba (Kia se 7 letou zárukou udělala doslova díru do světa), servis v ceně výrobku (s tím boduje třeba BMW), možnost bezplatně vrátit výrobek x dní od koupi (zde boduje Ikea), přání k narozeninám (využívají hlavně pojišťovny), dárky k Vánocům/narozeninám (hlavně v B2B), akční slevy k narozeninám (kosmetika, šperky), věrnostní programy (čerpací stanice, banky).

Dodavatelé – pozvání na neformální akce, dárky

Obchodní partneři – pozvání na neformální akce, dárky, věrnostní programy

Věřitelé – pozvání na neformální akce, dárky

Místní samospráva – sponzoring místních akcí pro občany, tlak na vládu/kraj na zlepšení infrastruktury

Vláda – tvorba pracovních míst

Lidé žijící v okolí firmy – sponzoring místních akcí pro občany, tlak na vládu/kraj na zlepšení infrastruktury, rozdávání výrobků zdarma (používá často Coca Cola, Nescafé a obecně potravinářské firmy).

Analýza Stakeholderů

Je zřejmé, že „mazání medu kolem pusy“ není zrovna levné a není možné jej dělat paušálně pro všechny skupiny stakeholderů, natož pak pro každého jednoho stakeholdera. Proto se také dělají analýzy stakeholderů, které nám napoví, s kým a jak máme zacházet. Vhodné je k tomu využít například matici vlivu a zájmů, kterou najdete v [4] na obrázku 1. Na stakeholdery, kteří mají velký vliv, a my o ně máme velký zájem, je třeba důsledně dohlížet a řídit vztahy s nimi. Tam dojde i na ony triky zmíněné výše. Stakeholderi, o které máme velký zájem, ale mají malý vliv je vhodné neustále informovat o dění ve firmě například ve formě

[novinek/tiskových zpráv](#)

, o kterých jsme již hovořili v

[samostatném článku](#)

. Skupiny stakeholderů s velkým vlivem, o které ale nemáme příliš zájem, je dobré udržet ve stavu spokojenosti (ideálně naplňovat výše vytyčené požadavky, bez zbytečných pozlátek). A konečně skupiny stakeholderů s malým vlivem, o které máme malý zájem se vyplatí pouze monitorovat, protože se jejich vliv může v čase měnit, což by mělo mít za následek změnu našeho přístupu k nim.

Použitá literatura a další zdroje

[1] DĚDINA, Jiří, MALÝ, Milan. Moderní organizační architektura. Praha : Alfa Publishing, 2005. 176 s. ISBN 80-86851-11-7.

[2] Stakeholder (corporate). In Wikipedia : the free encyclopedia [online]. St. Petersburg

Napsal uživatel Martin Zikmund
Čtvrtek, 09 Prosince 2010 13:39 -

(Florida) : Wikipedia Foundation, [cit. 2010-12-09]. Dostupné z WWW:
<[http://en.wikipedia.org/wiki/Stakeholder_\(corporate\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Stakeholder_(corporate))>.

[3] Stakeholder. In Wikipedia : the free encyclopedia [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, [cit. 2010-12-09]. Dostupné z WWW:
<<http://cs.wikipedia.org/wiki/Stakeholder>>.

[4] MindTools. MindTools : Essential skills for an excellent career [online]. 2010 [cit. 2010-12-09]. Stakeholder Analysis. Dostupné z WWW:
<http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_07.htm>.

[5] FREEMAN, R. Edward. California State University Sacramento [online]. 15. 6. 2001 [cit. 2010-12-09]. Stakeholder Theory of the Modern Corporation. Dostupné z WWW:
<http://www.csus.edu/indiv/e/estenson/117/Lect117_chp7.ppt>.

[Joomla SEO powered by JoomSEF](#)