

Masarykova univerzita

Ekonomicko-správní fakulta

**Využití
stakeholderského přístupu
při strategické analýze
podniku**

ONDŘEJ ČÁSTEK

Brno 2010

MASARYKOVA UNIVERZITA
EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA

Využití stakeholderského přístupu při strategické analýze podniku

Ondřej Částek

Brno 2010

Vědecká redakce MU

prof. RNDr. Jana Musilová, CSc.

Mgr. Iva Zlatušková

prof. RNDr. Zuzana Došlá, DSc.

Mgr. Michaela Hanousková

prof. PhDr. Mgr. Tomáš Knoz, Ph.D.

doc. JUDr. Josef Kotásek, Ph.D.

Mgr. et Mgr. Oldřich Krpec, Ph.D.

prof. PhDr. Petr Macek, CSc.

Mgr. Josef Menšík, Ph.D.

Mgr. Petra Polčáková

doc. RNDr. Lubomír Popelínský, Ph.D.

prof. MUDr. Anna Vašků, CSc.

prof. PhDr. Marie Vítková, CSc.

Mgr. Martin Zvonař, Ph.D.

PhDr. Alena Mizerová

Recenzovali: doc. Ing. František Bartes, CSc.

doc. Ing. Jaroslav Jánský, CSc.

© 2010 Ondřej Částek

© 2010 Masarykova univerzita

ISBN 978-80-210-5411-0 (brožovaná vazba)

ISBN 978-80-210-7743-0 (online : pdf)

OBSAH

ÚVOD	7
1 CÍL PUBLIKACE A POSTUP JEHO DOSAŽENÍ	9
1.1 CÍL.....	9
1.2 POSTUP DOSAŽENÍ CÍLE (ČLENĚNÍ PUBLIKACE).....	9
1.3 SHRNUÍ	10
2 STAKEHOLDERSKÁ TEORIE	11
2.1 VZNIK A VÝVOJ	11
2.2 ARTIKULACE STAKEHOLDERSKÉ TEORIE	17
2.3 STAKEHOLDERSKÝ POHLED	19
2.3.1 <i>Kdo je to stakeholder</i>	19
2.3.2 <i>Atributy stakeholderů</i>	26
2.3.3 <i>Klasifikace stakeholderů</i>	30
2.3.4 <i>Segmentace stakeholderů</i>	33
2.4 OPODSTATNĚNÍ STAKEHOLDERSKÉHO PŘÍSTUPU	34
2.4.1 <i>Stakeholderský a shareholderský přístup</i>	35
2.4.2 <i>Podoby stakeholderského přístupu</i>	35
2.4.3 <i>Kritika stakeholderského přístupu</i>	36
2.4.4 <i>Výzkumy v oblasti stakeholderské teorie ve světě</i>	39
2.4.4.1 <i>Vztah stakeholderského managementu a výkonnosti firmy – Berman a kol., 1999</i>	40
2.4.4.2 <i>Vztah CSP a CFP – Preston a O’Bannon, 1999</i>	41
2.4.4.3 <i>Meta analýza – Allouche, Laroche, 2005</i>	44
2.4.5 <i>Výzkumy v oblasti stakeholderské teorie v ČR</i>	50
2.4.5.1 <i>Důvody odlišnosti stakeholderského přístupu v ČR a zahraničí</i>	50
2.4.5.2 <i>Česko-rakouský výzkum AKTION</i>	51
2.4.5.3 <i>Řízení vztahů se stakeholdery na průmyslových trzích v kontextu současných marketingových koncepcí</i>	52
2.4.5.4 <i>Komunikace se stakeholdery jako faktor konkurenceschopnosti podniku</i>	55
2.4.5.5 <i>Vývojové tendence podniků</i>	59
2.4.5.6 <i>Vztahy malých a středních podniků se stakeholdery v Jihomoravském kraji</i>	61
2.5 STAKEHOLDERSKÝ PŘÍSTUP, CSR A CSP	63
2.6 STAKEHOLDERSKÝ PŘÍSTUP A STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ.....	67
2.7 STAKEHOLDERSKÁ ANALÝZA	72
2.7.1 <i>Zobrazovací postupy</i>	73
2.7.2 <i>Vztahy a hodnoty</i>	80
2.8 SHRNUÍ	82
3 HLEDÁNÍ FAKTORŮ DŮLEŽITOSTI STAKEHOLDERSKÝCH SKUPIN	83
3.1.1 <i>Charakteristika zkoumaného vzorku</i>	85

3.1.2	<i>Charakteristika proměnných - důležitost stakeholderských skupin</i>	85
3.1.3	<i>Charakteristika dalších proměnných</i>	87
3.2	ZKOUMÁNÍ PARCIÁLNÍCH VZTAHŮ	96
3.2.1	<i>Použití statistiky</i>	97
3.2.2	<i>Důležitost vlastníků</i>	102
3.2.3	<i>Důležitost zaměstnanců</i>	106
3.2.4	<i>Důležitost zákazníků</i>	110
3.2.5	<i>Důležitost dodavatelů</i>	114
3.2.6	<i>Důležitost věřitelů</i>	117
3.2.7	<i>Důležitost státu</i>	120
3.2.8	<i>Důležitost komunit v okolí podniku</i>	124
3.3	DŮLEŽITOST STAKEHOLDERSKÝCH SKUPIN A FINANČNÍ VÝKONNOST PODNIKŮ	130
3.3.1	<i>Vlastníci</i>	130
3.3.2	<i>Zaměstnanci</i>	131
3.3.3	<i>Zákazníci</i>	132
3.3.4	<i>Dodavatelé</i>	133
3.3.5	<i>Věřitelé</i>	133
3.3.6	<i>Stát</i>	134
3.3.7	<i>Komunity v okolí podniku</i>	134
3.3.8	<i>Diskuze výsledků</i>	135
3.4	SOUHRN NALEZENÝCH BIVARIACNÍCH VZTAHŮ	137
3.5	VÍCEROZMĚRNÁ ANALÝZA	145
3.5.1	<i>Statistické rozpoznávání obrazů</i>	145
3.5.2	<i>Redukce počtu tříd rekódováním důležitosti stakeholderů</i>	146
3.5.3	<i>Důležitost vlastníků</i>	148
3.5.4	<i>Důležitost zaměstnanců</i>	151
3.5.5	<i>Důležitost zákazníků</i>	153
3.5.6	<i>Důležitost dodavatelů</i>	155
3.5.7	<i>Důležitost věřitelů</i>	158
3.5.8	<i>Důležitost státu</i>	161
3.5.9	<i>Důležitost komunit v okolí podniku</i>	164
3.5.10	<i>Souhrn nalezených vztahů</i>	166
3.6	SHRNUTÍ.....	168
4	NÁVRH POSTUPU STAKEHOLDERSKÉ ANALÝZY	170
4.1	<i>CÍL ANALÝZY</i>	170
4.2	<i>IDENTIFIKACE STAKEHOLDERŮ</i>	170
4.3	<i>ANALÝZA HODNOT A SEGMENTACE STAKEHOLDERŮ</i>	171
4.3.1	<i>Podnik</i>	173
4.3.2	<i>Vlastníci</i>	173
4.3.3	<i>Zaměstnanci</i>	175
4.3.4	<i>Zákazníci</i>	176
4.3.5	<i>Dodavatelé</i>	179
4.3.6	<i>Věřitelé</i>	181
4.3.7	<i>Stát</i>	183

4.3.8 Komunity.....	184
4.4 ANALÝZA ATRIBUTŮ	186
4.5 ANALÝZA VÝVOJE HODNOT A ATRIBUTŮ	188
4.6 MAPA STAKEHOLDERŮ.....	188
4.7 PŘIJETÍ ODPOVÍDAJÍCÍCH OPATŘENÍ, ANALÝZA JEJÍCH DOPADŮ, KOREKCE A IMPLEMENTACE OPATŘENÍ	192
4.8 SHRNUÍ	192
SUMMARY.....	194
SEZNAM LITERATURY	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
SEZNAM ZKRATEK.....	211
SEZNAM TABULEK	212
SEZNAM GRAFŮ.....	214
PŘÍLOHY	218
DŮLEŽITOST VLASTNÍKŮ.....	218
DŮLEŽITOST ZAMĚSTNANCŮ	222
DŮLEŽITOST ZÁKAZNÍKŮ	225
DŮLEŽITOST DODAVATELŮ	229
DŮLEŽITOST VĚŘITELŮ.....	232
DŮLEŽITOST STÁTU	235
DŮLEŽITOST KOMUNIT	239

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této elektronické knihy nesmí být reprodukována nebo šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu vykonavatele majetkových práv k dílu, kterého je možno kontaktovat na adrese – Nakladatelství Masarykovy univerzity, Žerotínovo náměstí 9, 601 77 Brno.

ÚVOD

Stakeholderský přístup si získává stále větší popularitu, a to zvláště v posledních patnácti letech. Přestože začal vznikat už v 60. letech 20. století, největší a konstantně rostoucí pozornosti se mu dostává od poloviny 90. let 20. století. V roce 1999 bylo věnováno celé číslo *Academy of Management Journal* (v roce 2008 impakt faktor 6,079), dokladem je také v roce 2008 téměř 900 článků obsahujících výraz stakeholder, evidovaných v periodických sledovaných citační službou Web of Science. Za důvod vzniku tohoto přístupu můžeme označit širší společensko-ekonomické změny ovlivňující podnikatelské prostředí, akceleraci zájmu o tuto problematiku snad můžeme přičíst na vrub urychlení těchto změn. V každém případě se ale tento přístup ukazuje užitečným v mnoha směrech a intenzivní zájem jemu věnovaný přináší nové možnosti jeho využití. Bylo například testováno a potvrzeno mnoho hypotéz předpokládajících závislost výkonnosti podniku na aplikaci stakeholderského přístupu, probíhá rozsáhlá diskuze o etickém rozměru podnikání a byly navrženy a potvrzeny způsoby identifikace stakeholderů.

V této práci zformulujeme a použijeme stakeholderský model podniku pro aplikaci ve strategické analýze, jejíž postup navrheme. Strategická analýza disponuje mnoha metodami různých zaměření a různé šířky záběru. Navrhovaný postup strategické analýzy budeme konstruovat jako co možná nejkompaktnější, což lze považovat za přednost a opodstatnění existence a využití této metody. Stakeholderský model jako výchozí konstrukt je vhodný z následujících důvodů.

Stakeholderský přístup nahlíží na podnik jako na místo střetu zájmů všech stakeholderů. Pokud se přikloníme k široké definici stakeholdera, tedy stakeholderi jsou ti, kdo „mohou ovlivnit dosažení cílů organizace nebo kdo jsou ovlivněni dosahováním cílů organizace“¹, pak si nelze představit objekt relevantní pro strategické rozhodování, který by nebyl zahrnut. Samozřejmě při praktickém využití není proveditelné z tohoto pojetí vycházet, nicméně můžeme na něm založit postup identifikace relevantních stakeholderů (což je jeden z dílčích cílů a postupových kroků řešení práce). Postihnutí všech podstatných aspektů existence podniku má pak na podnik přímé dopady. Minimalizuje totiž riziko ohrožení bytí podniku z důvodu neznalosti.

Analýza vztahů podniku se stakeholdery je přínosná i sama o sobě, bez výhod uvedených v předchozím bodě. Nejedná se jen o zjišťování, zda uvedené vztahy existují nebo mohou vzniknout, ale také o analýzu těchto vztahů samotných. V nich se jedná o směnu hodnot. Podnik poskytuje hodnotu stakeholderovi, který oplátkou poskytuje hodnotu v jiné formě podniku. Přitom každý subjektivně oceňuje přijímanou hodnotu jako vyšší, než vydanou, jinak by ke

¹ FREEMAN, R. E., REED, D. L., 1983, s. 91.

směně těchto hodnot nedocházelo (mikroekonomickou terminologií se jedná o poměrování užítku a oběti). Pokud tedy bude znát podnik nejen své ocenění obětované (resp. přijaté) hodnoty, ale i ocenění své protistrany, může toho využít ať už ve prospěch svůj nebo obou stran (nabízí se zde analogie s cenovou diskriminací 3. stupně, která je založena na rozpoznávání individuálních poptávkových křivek, tzn. například přepravce nabízí základní cenu a jinou cenu pro studenty, důchodce nebo o víkendech). Nyní jsme se dotkli transakcí, které se od vztahů odlišují tím, že mohou být jednorázové. Vztahy jsou naopak založeny na opakovanosti, což přispívá k těmto pozitivním efektům: a) větší důvěře ve vztazích (a tím nižším transakčním nákladům, b) větší míře kooperace ve vztazích (teorie her dokládá na praktické i teoretické úrovni, že při opakovaných interakcích je nejvýhodnější strategií kooperovat). A dále musíme zmínit tvrzení S. Turnbulla², že čím více vztahů podnik má, tím větším množstvím informačních kanálů disponuje a tedy tím více zpětných vazeb obdrží.

Publikace je určena pro podnikový management, vlastníky podniků i další osoby zapojené do procesu strategického řízení, zvláště pak ve fázi strategické analýzy. Problematika je zde sice intimována na podmínky podnikové sféry, lze ji však s vědomím určitých omezení a odlišností použít v organizacích různého typu. Kromě aplikace v praxi je dále možné publikaci využít pro výuku i další výzkumné účely. Po přečtení by čtenář měl být seznámen nejen se stakeholderskou teorií, jejím vznikem, opodstatněním a důsledky, ale i s možnostmi jejího uplatnění ve strategickém řízení včetně výsledků zjišťování faktorů důležitosti generických stakeholderských skupin, kde zvláštní pozornost je věnována z věcného hlediska finanční výkonnosti a z metodického hlediska vícerozměrným statistickým metodám.

² TURNBULL, S., 1997.

1 CÍL PUBLIKACE A POSTUP JEHO DOSAŽENÍ

1.1 CÍL

Hlavním cílem této práce bude „navrhnout metodiku využití stakeholderské analýzy jako nástroje strategické analýzy“. K dosažení tohoto cíle bude třeba splnit několika dílčích cílů, ať už v teoretické nebo aplikační rovině. K úkolu přistoupíme s vědomím, že stakeholderská analýza má své místo ve strategickém managementu již od 80. let a že různé metodiky provádění strategické analýzy již existují. Stávající nalezené postupy (viz teoretická část práce) však trpí buď přílišnou obecností, jež není pro konkrétní provedení stakeholderské analýzy dostatečně návodná, nabízí řešení jen určitých problémů, nebo jsou zaměřeny mimo oblast strategického řízení, např. nejčastěji na projektové řízení. Naše úsilí tedy zaměříme na formulaci metodiky dostatečně podrobné a komplexní pro provedení stakeholderské analýzy pro potřeby strategické analýzy. Z toho důvodu bude třeba splnit tyto dílčí cíle:

1. analýza stávajících přístupů ke stakeholderské analýze jako celku,
2. analýza dostupných řešení základních problémů stakeholderské analýzy – identifikace stakeholderů a faktorů jejich důležitosti,
3. navržení postupu stakeholderské analýzy.

Podle navržených cílů přichází v úvahu smíšený typ výzkumu, tedy kvalitativní i kvantitativní³. Charakter práce bude převážně exploratorní⁴ neboli mapující⁵.

1.2 POSTUP DOSAŽENÍ CÍLE (ČLENĚNÍ PUBLIKACE)

Pro dosažení dílčích cílů a tím i cíle hlavního budeme postupovat v následujících krocích. Nejprve se budeme věnovat vzniku a vývoji stakeholderské teorie pro zasazení problematiky do širšího rámce. Dále se pokusíme vymezit, kdo to vlastně stakeholder je, jaké vlastnosti stakeholderů nás zajímají, a jak můžeme stakeholdery klasifikovat. V samostatné kapitole shrneme také pro naše téma nejdůležitější výzkumy. Následovat bude část, v níž na empirických datech 432 podniků budeme hledat faktory důležitosti stakeholderů, což by měl být významný příspěvek pro stakeholderskou analýzu, ve které identifikace stakeholderů a právě analýza jejich důležitosti jsou dva stěžejní problémy. Splníme tak první dva dílčí cíle a dosáhneme základu, na kterém můžeme (ve čtvrté kapitole – stakeholderský přístup a strategické řízení) formulovat postup strategické analýzy v podobě, již jsme si předsevzali ve

³ HENDL, J., 2008, str. 43 a n.

⁴ COLLIS, J., HUSSEY, R., 2003, str. 10.

⁵ PAVLICA, K. a kol., 2000, str. 93.

třetím dílčím cíli. Tímto naplníme konečně i cíl hlavní. Práci zakončíme shrnutím výzkumných závěrů a případných přínosů práce.

1.3 SHRNUÍ

Takto navržený metodický postup by měl splnit tyto důležité úkoly: vymezit oblast, ve které se budeme pohybovat, pomoci získat relevantní data, zaručit jejich správné zpracování a také vyhodnocení. Silnou stránkou by měla být zvláště rozsáhlá empirická data a způsob jejich zpracování. Data pochází z Empirického šetření konkurenceschopnosti podniků provedeného v roce 2007 (viz v příslušné kapitole), jehož se zúčastnilo 432 podniků, za které bylo získáno 683 proměnných z dotazníku a dalších 123 proměnných z veřejně dostupných zdrojů.

2 STAKEHOLDERSKÁ TEORIE

2.1 VZNIK A VÝVOJ

Ačkoli Frederick Sturdivant⁶ prohlásil, že „přesný původ stakeholderské teorie není možné zjistit“, je dostupná literatura dokládající existenci principů stakeholderského smýšlení před vlastním artikulováním tohoto přístupu v podobě, v jaké jej známe dnes. Stakeholderská teorie rozvíjí takzvaný stakeholderský pohled na podnik nebo jinou organizaci. Za tímto účelem mimo jiné buduje model zobrazující jednotlivé stakeholdery a jejich vztahy. Značná část přínosu této teorie pro management potom spočívá v tvrzení, že zájem každého ze stakeholderů má určitou hodnotu, ale zájmu žádného z nich by nemělo být umožněno dominovat ostatním⁷. Takový výrok samozřejmě vyžaduje širšího vysvětlení, tomu se budeme ale věnovat později. Nyní jej použijme pro hledání kořenů této teorie.

Za období jejího vzniku jsou často považována 60. léta 20. století. Do roku 1963 se totiž datuje první doložené použití slova „stakeholder“ ve významu, ve kterém jej budeme používat v této práci. Slovo stakeholder odkazovalo v interní poznámce Stanfordského výzkumného institutu na „takové skupiny, bez jejichž podpory by organizace přestala existovat“⁸.

Nicméně zásady vlastní stakeholderskému smýšlení, viz výše, lze vysledovat již dříve. Můžeme tak zmínit například Mary Parker Follett, která ve svém díle z roku 1918⁹ vyjádřila přesvědčení, že síť skupin by měly od vládních institucí převzít zodpovědnost za zkoumání a implementaci řešení sociálních problémů. V následující publikaci z roku 1924¹⁰ zformovala jádro svého přístupu k managementu obhajobou „samosprávného principu umožňujícího růst jednotlivců a skupin, do kterých patří, přímou interakcí mezi nimi za účelem dosažení společných cílů,...“¹¹.

Proč jsou myšlenky Mary Parker Follettové tak zajímavé? Podíváme-li se na souvislosti té doby, bude to nejspíš jasné. V roce 1911 vydal Frederick Winslow Taylor monografii *Principy a metody vědeckého managementu*. Dělník byl pro něj doslova kolečkem ve stroji, kterým byl podnik. Jeho metodou implementace bylo „vynutit standardizaci“ nebo „vynutit přijetí“. V podobném duchu se neslo

⁶ STURDIVANT, F., 1979, s. 54.

⁷ CLARKSON, M. B. E., 1995, DONALDSON, T., PRESTON, L. E., 1995.

⁸ FREEMAN, R. E., REED, D. L., 1983, s. 89.

⁹ FOLLETT, M. P., 1918.

¹⁰ FOLLETT, M. P., 1924.

¹¹ HORNE, J. F. *Mary Parker Follett: Visionary Genius Finds Her Own Time*. [on-line].

doporučení dalšího významného autora na poli manažerské literatury té doby, Henriho Fayola. Ten identifikoval ve své práci z roku 1917, *Administration industrielle et générale*, pět funkcí manažera. Těmito byly: plánování, organizování, řízení, koordinování a kontrola.

Samozřejmě je nutné vnímat komplexněji podmínky, které panovaly. Vývoj podniků směřoval ke stále větším korporacím, práce typického dělníka si vysloužila přídomek dehumanizovaná. Pro porozumění těmto tendencím je potřeba zaměřit se na jejich základ, a to na¹²:

- růst objemu kapitálu potřebného k podnikání,
- růst vybavenosti práce kapitálem,
- změny ve struktuře trhu,
- změny typického charakteru práce.

Celý soubor změn byl v podstatě nastartován oddělením spotřeby od výroby. Ve společnosti, kterou můžeme nazývat preindustriální, bylo charakteristickým atributem samospotřebitelství. Větší část produkce jednotlivce byla jím i spotřebována, čehož důsledkem byl téměř neexistující trh. Typická byla na zručnost náročná malovýroba za pomoci jednoduchých nástrojů jejichž byl řemeslník majitelem. Postupem času však docházelo ke stále většímu oddělování spotřeby od výroby. Je zřejmé, že v pozadí stála zvyšující se kooperace mezi jednotlivci, umožňující vyšší a vyšší dělbu práce. Směna, která dříve stála na okraji zájmu, se stala důležitou složkou ekonomické činnosti. Efektem těchto změn byla mimo jiné i prohlubující se specializace. Ta, spolu s procesními inovacemi dala vzniknout manufakturám, ve kterých došlo k prudkému nárůstu produktivity.

Tehdejší trh vykazoval některé znaky dokonalé konkurence, zvláště co se týče postavení jednotlivých výrobců. Práce samotná již přestávala být komplexní, ale stále byla požadována vysoká zručnost. Kapitálová náročnost rostla a vlastnictví výrobních zdrojů přecházelo do rukou vlastníků manufaktur, kteří začali hrát novou roli jejíž náplní byla administrace a řízení.

Tento vývoj dále akcelerovala technická revoluce včetně zkonstruování parního stroje (1698), jeho operacionalizace pro průmyslové využití (1712) a úprava pro mnoho dalších použití (1765). Složitě a drahé stroje znásobily sice produktivitu, ale také kapitálovou náročnost. Docházelo tak ke koncentraci kapitálu (ale také například koncentraci geografické ke zdrojům surovin), která si vynutila další v řadě změn formy vlastnictví. Jednotlivci již nebyli schopni zabezpečit optimální vybavenost práce kapitálem a museli se začít spojovat do obchodních společností. Struktura trhu se změnila z monopolistické konkurence na

¹² CAMERON, R., 1996.

oligopolní trh. Se zdokonalováním strojů se práce stávala stále méně náročnou na zručnost, přesto si však ještě jistou míru tvořivosti ponechávala a tím snad byla alespoň trochu motivující. To se ale mělo změnit.

Do vývoje podniků zasáhly na přelomu 19. a 20. století dvě důležité události. První z nich byl Shermanův antitrustový zákon z roku 1890, který měl zabránit cenovým dohodám mezi největšími podniky na tehdejších oligopolních trzích. Jeho důsledek byl ale poněkud kontraproduktivní. Když se podniky nemohly domlouvat mezi sebou, začaly se slučovat do ještě větších celků. Typicky pak mělo každé odvětví ve svém čele dva až tři podniky, které svou velikostí násobně překračovaly své nejbližší konkurenty. Opět se zvýraznila potřeba společného vlastnictví, které bylo realizované formou akciových společností (vlastnictví se definitivně oddělilo od řízení). Důležité je, že od počátku tohoto námi popisovaného vývoje rostla potřeba kvalifikovaného řízení, přičemž množství drobných akcionářů ji nebylo schopno podnikům poskytnout. V této situaci pak došlo ke druhé důležité události, kterou byl již zmíněný Taylorův vědecký management. Taylor bezzbytku vytěžil principy dělby práce a specializace, navržené například už Adamem Smithem v Bohatství národů (1776). Doslova tak atomizoval práci do co možná nejjednodušších operací, které měli dělníci vykonávat bez nejmenší invence. Jakákoli rozhodovací práce, ať už plánovací nebo koordinační, byla ponechána specialistům.

Důsledky

Na počátku 20. století tak byla situace následující:

1. Podniky byly větší než kdykoli předtím, což vyžadovalo vysoce profesionální management.
2. Vlastnictví bylo čím dál rozdrobenější a oddělenější od řízení, s malou potřebou podílet se na skutečném řízení i malou silou jednotlivých akcionářů si toto řízení vymocí (Berle a Means¹³ v roce 1932 upozornili na informační asymetrii mezi podnikovým managementem a vlastníky a vyvolali diskuzi o moderní správě korporací).
3. Obojí dalo vzniknout tzv. „manažerské revoluci“.
4. Vše se odehrávalo ve společnosti převisu poptávky nad nabídkou, kde nebylo problémem prodat, ale vyrobit.
5. Trhy byly spíše oligopolní.
6. Práce se stala „odlidštěnou“ a demotivující, vysoká fluktuace, absentérství i nemocnost byly standardem.

Je logické, že v těchto poměrech bylo řízení korporací zaměřeno primárně na produkční stránku podnikohospodářského dění. A ačkoli tvrdíme, že postavení vlastníků bylo velmi slabé, přesto se manažeři snažili maximalizovat hodnotu

¹³ BERLE, A., MEANS, G., 1932, citováno z HUČKA, M. a kol., 2007.

plynoucí z činnosti podniku právě pro ně, a to vzhledem k fungování mechanismu „exit“.

Vztah například k zaměstnancům můžeme ilustrovat stávkami, ke kterým bylo, řečeno terminologií Carrollova¹⁴ (viz dále), přistupováno obranně až reaktivně. Ve Fordových závodech dělal Henry Ford právě a jen tolik, aby snížil fluktuaci, která brzdila produktivitu. V podnicích, kde byly zavedeny Taylorovy principy práce, docházelo k častým stávkám, z nichž ta ve Watertown Arsenal dospěla až před vyšetřovací komisi amerického Kongresu.

Přesto neměly podniky problém s pracovní silou, protože zvláště ve větších městech, kde velké podniky byly, byl převis nabídky práce nad poptávkou po práci. Proto pohled Mary Parker Follettové s jejími představami vyjednávání a participace zaměstnanců poněkud vyčníval. Proto je také tato autorka spolu s následujícími uvedenými autory citována v uvedených souvislostech v pracích na toto téma^{15 16 17}.

Dalšími z citovaných jsou již zmínění Berle a Means (1932), kteří se zabývali mimo jiné i tím, zda má být s korporacemi jednáno jako s významnými společenskými institucemi. Také Chester Barnard¹⁸ v roce 1938 dále argumentoval, že smyslem existence podniku je sloužit společnosti a úkolem manažera je vtisknout tento pocit morálního účelu zaměstnancům. Wendel Wilkie ve 30. letech „pomáhal vzdělávat podnikatele v novém smyslu společenské zodpovědnosti“¹⁹. Carroll²⁰ dále zmiňuje díla, která časově následovala a věcně navazovala: J. M. Clark: *Social Control of Business* (1939), T. Kreps: *Measurement of the Social Performance of Business* (1940).

Vývoj v této době komentuje také Morrell Heald²¹. Poukazuje na to, že společenská zodpovědnost podniků byla od počátku vzniku podniků omezena soudy²², které v ní viděly poškození práv vlastníků (později argument odpůrců společenské zodpovědnosti podniků), a posléze i zavedením daní z příjmu (1909) – dary nebyly odčitatelnou položkou a daň tak tyto dary v jistém smyslu

¹⁴ CARROLL, A. B., 1979.

¹⁵ FREEMAN, R. E., REED, D. L., 1983, s. 89.

¹⁶ POST, J. E., PRESTON, L. E., SACHS, S., 2002a, s. 4.

¹⁷ CARROLL, A. B., 1999, s. 269.

¹⁸ BARNARD, CH., 1938.

¹⁹ CHEIT, E. F., 1964. Cheit cituje historika Williama Leuchtenburga, citováno z CARROLL, A. B., 1979, s. 497.

²⁰ CARROLL, A. B., 1999, s. 269.

²¹ HEALD, M., 1970.

²² Tzv. institutem „trusteeship“, což je v podstatě správa majetku, tedy opatrovnictví nebo správcovství.

nahrazovala. Obojí se samozřejmě netýkalo dárců z řad vlastníků, jako například Carnegieho, Rockefellerera nebo Pullmana. Ke změnám podle Healda přispěla první světová válka, jež přinesla vysoké sazby daně, a to již naopak impulsem k dárcovství bylo. Poměrně vysoké částky pak přetrvaly i do 20. let, kdy se díky tomu rozvinula debata o obecných principech společenské zodpovědnosti a podnikatelské etice. Do té doby se datuje vznik dvou názorových větví na společenskou odpovědnost podniků, z nichž první tvrdila, že „největším přínosem společenskému blahobytu je efektivní podnik se spokojenými zaměstnanci“²³ a druhá, která se snažila stanovit formální etické zásady.

Ve 30. letech do tohoto vývoje zasáhla velká hospodářská krize, kvůli které bylo společností novým zákonem o dani z příjmu (1935) umožněno darovat až 5 procent příjmů. Zároveň Nejvyšší soud uvolnil striktní výklad institutu správcovství²⁴. Ovšem v době, kdy byla nejvyšší potřeba těchto darů, byly i nejnižší možnosti dárců. Přes všechno úsilí vzrostl objem darů deseti největších dárců mezi lety 1929 až 1939 pouze o 13,5%. Morell Heald konstatuje, že „žádná skupina neučinila vážný pokus převzít sociální zabezpečení“²⁵ a poskytuje následující statistiku: přes růst dárcovství překročila v období 1938 - 1960 suma darů 1 % z příjmů pouze v letech 1952, 1953, 1958 - 1960 s nejvyšším bodem v roce 1953 (1,24 %), kdy byly platné vysoké sazby daně z příjmů kvůli Korejské válce.²⁶

Z let následujících Bowen²⁷ cituje výzkum časopisu Fortune, který se ptal v roce 1946 podnikatelů a manažerů na otázky společenské zodpovědnosti. Podle M. Healda²⁸ editoři časopisu Fortune popsali v roce 1951 podnikatelské prostředí na přelomu století takto: „*Americký kapitalismus se zdál být tím, čím Marx předpovídal, že bude, a čím tvrdili všichni muckrakeři²⁹, že je – nelidský potomek chamtivosti a nezodpovědnosti (...)* Zdálo se, že byl poskytnut zdrcující důkaz teorie, že soukromé vlastnictví neukládá žádnou jinou povinnost, než povinnost vršit zisky.“

Je také vhodné dodat, že v období po první světové válce se začalo téma společenské zodpovědnosti stávat marketingovým nástrojem. Jedná se o éru masové výroby, která potřebovala širší a širší trhy. To bylo důvodem zájmu o reklamu a public relations. Zároveň nebyly podniky pod organizovaným

²³ COCHRAN, T. C., 1971, s. 126.

²⁴ COCHRAN, T. C., 1971, s. 127.

²⁵ COCHRAN, T. C., 1971, s. 127.

²⁶ HEALD, M., 1970.

²⁷ BOWEN, H. R., 1953, s. 44.

²⁸ HEALD, M., 1957, s. 376.

²⁹ Muckraker – označení pro investigativního novináře nebo publicistu věnujícího se často sociálním otázkám.

tlakem publicistů zabývajících se sociálními otázkami (již zmínění mucrakeri), a proto dali pojmu společenská zodpovědnost obsah upravený pro své potřeby. Edward Filene například argumentoval³⁰, že největší službou podniku společnosti je co nejvíce vyrábět („*osvobození mas... osudový cíl masové produkce*“).

Co je pro nás ještě důležitější, Heald tvrdí, že přes „náhlé objevení“ vědeckého managementu (mezi lety 1900 – 1910 bylo publikováno na toto téma 240 děl), byl také před první světovou válkou představen koncept managementu jako zprostředkovatelského nástroje mezi zaměstnanci, vlastníky a zákazníky.

Například v roce 1913 prohlásil management společnosti Bell: „Cítíme naše povinnosti vůči široké veřejnosti stejně jako vůči našim akcionářům nebo našim vlastním zájmům“³¹. V roce 1928 pak Rockefeller mladší prohlásil, že existují čtyři strany v průmyslu: vlastníci, management, zaměstnanci a komunita³² (ve smyslu společnosti) a byl ochotný podílet se s nimi alespoň nějakou formou na vedení podniku. Podobně J. Gary³³ nahlížel na podnik jako na instituci, v níž každá ze zúčastněných „stran“ má svůj podíl (v komentáři z roku 1957 je použito slovo „stake“) a zájem. Management pak podle něj má zvláštní pozici, protože mu náleží vyvažování požadavků těchto stran. Dále během Velké hospodářské krize General Electric identifikoval čtyři hlavní zájmové skupiny: „akcionáře, zaměstnance, zákazníky a širokou veřejnost“³⁴. V roce 1947 jmenoval generální ředitel Johnson & Johnson čtyři „striktně obchodní“ zájmové skupiny své společnosti, a to „zákazníky, zaměstnance, manažery a akcionáře“³⁵.

Co se dalšího vývoje týče, Carroll^{36,37} označuje vydání knihy Howarda Bowena *Social Responsibilities of the Businessman* z roku 1953 za mezník ve vývoji a od tohoto bodu datuje moderní éru literatury věnující se společenské zodpovědnosti podniků. V obou citovaných publikacích pak Carroll naznačuje, že toto ohraničení je vnímáno obecně.

To samé bohužel nemůžeme prohlásit o samotné stakeholderské teorii. Jak jsme již zmínili, až v roce 1963 bylo poprvé použito slovo stakeholder v pro nás

³⁰ FILENE, E. A., 1922, s. 223 – 228, citováno z HEALD, M. 1957, s. 382.

³¹ HEALD, M., 1957, s. 376.

³² ROCKEFELLER, J. D., 1917, s. 11 – 21, citováno z HEALD, M., 1957, s. 380.

³³ GARY, H. E., 1921, citováno z HEALD, M., 1957, s. 381.

³⁴ CLARKSON, M. B. E., 1995, s. 105.

³⁵ CLARKSON, M. B. E., 1995, s. 105.

³⁶ CARROLL, A. B., 1979, s. 497.

³⁷ CARROLL, A. B., 1999, s. 269.

důležitým významu. Neznamená to, jak jsme si ukázali, naprostou absenci smýšlení, které dnes označujeme za stakeholderské. Před tímto datem byly pro označení subjektů dnes titulovaných stakeholdery používány zvláště termíny „strany“ (parties) nebo „konstituenti“ (constituents), ale také aktéři (actors) a hráči (players).

Z období předcházejícího roku 1963 je citován například Dill³⁸ (1958) jako předchůdce stakeholderské analýzy. Ještě dříve, v roce 1950, prohlásil Robert E. Wood, tehdy generální ředitel Searsu: „*Všechno, co mohu říci je, že pokud je o tři výše zmíněné strany (zákazníci, zaměstnanci, společnost) správně postaráno, vlastníci z toho získají v dlouhém období prospěch*“³⁹.

2.2 ARTIKULACE STAKEHOLDERSKÉ TEORIE

Po roce 1963 se situace mění. V roce 1965 Igor Ansoff⁴⁰ uznává ve své knize *Corporate Strategy* existenci stakeholderské teorie, a to přesto, že z předcházející doby není uváděna žádná publikace, která by stakeholderskou teorii zmiňovala. Ansoff však v tu chvíli stakeholderskou teorii zavrhnul a dal přednost pohledu rozdělovacímu cíle podniku na ekonomické a sociální, přičemž sociální jsou jen „sekundární, modifikující a omezující“ cíle ekonomické⁴¹. Podle Ansoffa byli stejného názoru autoři F. Abrams (*Management Responsibilities in a Complex World*, 1954) a R. M. Cyert s J. G. Marchem (*A Behavioral Theory of the Firm*, 1963).

Edward Freeman dále ve stejném článku⁴² označuje vývoj teorie v 60. a začátkem 70. let za pomalý. Kromě pokračující práce v Stanford Research Institutu se rozvíjení stakeholderského přístupu téměř nikdo nevěnoval. Významnou výjimkou byl Eric Rhenman ze Švédska se svou prací *Industrial Democracy and Industrial Management* (1968)⁴³. Ve stejném roce také Raymond Baumhart uskutečnil průzkum mezi vyšším managementem, z něhož vyplynulo, že 80 % z nich považuje za neetické chování zaměřovat se výhradně na zájem vlastníků a ne zaměstnanců nebo zákazníků.

Co stálo v pozadí tohoto vývoje? Z textu Yvone Pesquex a Salmy Damak-Ayadi⁴⁴ je zřejmé, že v tomto období nabývaly komunity na síle: např. v roce 1967 kritizovali Eastman Kodak AGM kvůli rasovému napětí a vysoké

³⁸ DILL, W. R., 1958.

³⁹ DONALDSON, T., PRESTON, L. E., 1995, s. 77.

⁴⁰ ANSOFF, I., 1965.

⁴¹ FREEMAN, R. E., REED, D. L., 1983, s. 89.

⁴² FREEMAN, R. E., REED, D. L., 1983.

⁴³ FREEMAN, R. E., REED, D. L., 1983, s. 89.

⁴⁴ PESQUEUX, Y., DAMAK-AYADI, S., 2005, s. 7.

nezaměstnanosti mezi černochoy v Clevelandu a okolí. V roce 1970 si pak spotřebitelský svaz stěžoval na bezpečnost vozů General Motors a zároveň se zajímal o sociální praktiky tohoto výrobce. Oběma případům a i dalším se dostalo velkého zájmu médií.

Během této doby se také veřejnost stala citlivější v otázkách životního prostředí, znečišťování vzduchu a vody, mýcení pralesů, toxickým odpadům⁴⁵. Frekventovanými tématy se staly i občanská práva a protiválečné nálady⁴⁶.

Smith a Carroll⁴⁷ v článku z roku 1978 poukazují na to, že právě výše uvedené skutečnosti se stávají součástí práce manažera, a to na rozdíl od předcházející doby. Pro větší ilustrativnost porovnávají prostředí, ve kterém se manažeri pohybovali o 40 let dříve a dospívají k názoru, že určité aspekty tohoto prostředí buď vůbec nebyly problémy, nebo nebyly považovány za problémy, kterými by se měli zabývat manažeri. Explicitně jmenují životní prostředí, energetiku, konzumentství, bezpečnost práce, klamavou reklamu, diskriminaci v zaměstnávání, bezpečnost výrobků. Konstatují, že cíl podnikání se změnil (nespecifikují bohužel jak, z textu ale vyplývá, že od prosté maximalizace zisku k cílům s důrazem na dlouhodobé přežití podniku).

Nejspíše právě kvůli těmto změnám podnikatelského prostředí trval zájem o stakehoderský přístup, ač tomu publikační činnost z té doby příliš nenavědčuje. Citována bývá práce Russella Ackoffa *Redesining the Future* z roku 1974, ve které vychází z Ansoffovy dřívější práce a se svými kolegy „znovuobjevil“ stakehoderskou analýzu. Zároveň argumentoval, že „mnoho společenských problémů může být vyřešeno rekonstrukcí základních institucí s podporou a součinností stakeholderů v systému“⁴⁸.

Na Ansoffovu práci navázal i William Dill (1975), který se také snažil zviditelnit stakehoderský přístup. Freeman cituje jeho argumentaci: „*Po dlouhý čas jsme předpokládali, že s názory a popudy stakeholderů může být nakládáno jako s externalitami strategického plánování a procesu řízení: jako daty pomáhajícími manažerům se rozhodovat nebo jako sociálními omezeními. Zdráhali jsme se však přiznat si myšlenku, že by někteří z těchto vnějších stakeholderů mohli usilovat o aktivní roli v managementu a získat ji. Dnešní vývoj směřuje od vlivu stakeholderů k participaci stakeholderů*“⁴⁹. Freeman vidí Dillův přínos v tom, že do té doby byly jednotlivé zájmové skupiny vnímány jako mající společné zájmy, v případě protikladných zájmů pak pouze ve smyslu

⁴⁵ PESQUEUX, Y., DAMAK-AYADI, S., 2005, s. 7.

⁴⁶ STURDIVANT, F., 1979, s. 53.

⁴⁷ SMITH, H. R., CARROLL, A. B., 1978, s. 671.

⁴⁸ FREEMAN, R. E., REED, D. L., 1983, s. 88.

⁴⁹ DILL, W. R., 1975, citováno z FREEMAN, R. E., REED, D. L., 1983, s. 90.

zaměstnanci – management. Tím, že Dill rozšířil okruh stakeholderů i na vnější subjekty učinil stakeholderský přístup použitelným pro strategický management.

V první polovině 70. let byl také na Harvard Business School realizován projekt zaměřený na CSR. Pracovníci se ale nezaměřili na *Corporate Social Responsibility* (CSR), ale na *Corporate Social Responsiveness* (CSR2), tedy na to, „jak mohou podniky proaktivně reagovat na zvýšený tlak na společensky zodpovědné chování“⁵⁰. Tím se jim podařilo propojit analýzu v rámci CSR s tradičním strategickým řízením.

Zároveň ale pokračovala práce v této oblasti na Stanford Research Institutu a od roku 1977 také ve Wharton Applied Research Center (WARC; zařízení Wharton School Pennsylvánské univerzity). Ve WARC se jednalo o aplikační projekty, které vyústily do článku Edwarda Freemana a Davida Reeda⁵¹ a posléze i Freemanovy monografie *Strategic Management: A Stakeholder Approach*⁵². Ačkoli Freeman předpokládal, jak napovídá název knihy, využití hlavně ve strategickém managementu, s překvapením zjistil, že se o ni začali zajímat odborníci zaměřeni i na podnikatelskou etiku nebo společenskou zodpovědnost podniků. Tímto momentem, který bývá často pokládán za počátek stakeholderské teorie, byla odstartována vlna zájmu o stakeholding. Vzhledem k objemu publikační činnosti na tomto poli v následujících letech se v dalším textu omezíme na nejdůležitější přínosy pro jednotlivá rozebíraná témata.

2.3 STAKEHOLDERSKÝ POHLED

Stakeholderská teorie si tedy klade za cíl identifikovat stakeholdery podniku, modelovat jejich vztahy s podnikem a pomáhat řídit tyto vztahy ať už proto, že „by to tak mělo být“ (etické důvody) nebo že „je to tak výhodnější“ (ekonomické důvody). Nelze však říci, že by v těchto otázkách panovala shoda.

Z výše uvedeného vyplývá, že základními úkoly stakeholderské teorie je říci kdo jsou stakeholderi a jakým způsobem s nimi podnik může, případně má jednat. Rozdělme proto následující text do kapitol, které se budou těmto dvěma tématům věnovat samostatně. Jako třetí si pak volíme důležitost stakeholderů a její determinanty v teorii, jelikož je to v této práci naším centrálním tématem.

2.3.1 Kdo je to stakeholder

Na tuto otázku není odpověď zdaleka tak jednoduchá, jak se může zdát. Nejprve si tedy vysvětleme, proč budeme používat termínu stakeholder, případně jaké alternativy budou nevhodnější. Pro začátek akceptujeme historicky první definici

⁵⁰ FREEMAN, R. E., REED, D. L., 1983, s. 90.

⁵¹ FREEMAN, R. E., REED, D. L., 1983.

⁵² FREEMAN, R. E., 1984.

stakeholdera, a to, že se jedná o: „*ty skupiny, bez jejichž podpory by organizace přestala existovat*“⁵³ a vezměme si na pomoc i její rozšíření z roku 1983: „(stakeholderi) *mohou ovlivnit dosažení cílů organizace nebo jsou ovlivněni dosahováním cílů organizace*“⁵⁴.

V českém jazyce nyní neexistuje ideální výraz pro překlad anglického pojmu stakeholder. Nejdříve si musíme uvědomit, že v angličtině má toto slovo více významů; existovalo mnohem dříve, než mu byl dán na SRI další, nový obsah.

Stakeholder je anglické slovo složené ze dvou podstatných jmen, a to „stake“ a „holder“. V relevantních významech tato znamenají podíl, sázka nebo vklad a držitel nebo majitel. Cambridžský slovník⁵⁵ pak rozlišuje dva hlavní významy slova stakeholder podle významu kmene **stake**:

1. Pro význam kmene **stake** = **sázka** je uveden tento význam:

- osoba, která nese zodpovědnost za výhru (v hmotném smyslu) vloženou lidmi sázejícími na výsledek hry nebo soutěže a která tuto výhru předá výherci (poprvé zaznamenáno v roce 1708).

2. Pro význam kmene **stake** = **podíl**, jsou uvedeny dva významy slova stakeholder:

- osoba nebo skupina lidí, kteří vlastní podíl v podniku.
- osoba jako například zaměstnanec, zákazník nebo občan, která je zapojená v organizaci (involved with an organization), společnosti (society) atp. a proto má vůči ní odpovědnost a zájem na jejím úspěchu.

Zde nalezené významy ilustrují i dvě hlavní použití tohoto slova. Tradiční je první z obou uvedených, a to stakeholder jako osoba držící vklady do hry/soutěže. Tento koncept je rozvíjen v anglosaském právu. Druhé použití má význam zvláště v managementu, potažmo ekonomii jako celku a je tudíž tím, kterým se budeme zabývat dále. Na tomto místě je vhodné podotknout, že slovo stakeholder bylo na SRI použito v tomto významu proto, aby upozornilo na to, že stakeholderi mají velmi podobné vlastnosti jako vlastníci označovaní „stockholders“, ale zároveň jsou v určitých rysech velmi rozdílní.

České slovníky nám potom nabízejí tyto možnosti překlady výrazu stakeholder do českého jazyka:

⁵³ FREEMAN, R. E., REED, D. L., 1983, s. 99.

⁵⁴ FREEMAN, R. E., REED, D. L., 1983, s. 89.

⁵⁵ *Cambridge Advanced Learner's Dictionary*. [on-line] Přeloženo autorem. Ve stejném smyslu se vyjadřují i další dostupné anglické výkladové slovníky.

Stakeholder⁵⁶ – 1. Investor, 2. Depozitář peněz

Stakeholders⁵⁷ - 1. subjekty, které mají na fungování podniku nějaký hmotný zájem (užší pojetí), 2. subjekty, jež ovlivňují daný podnik nebo jsou jednáním podniku samy dotčeny (širší pojetí)

Stakeholder⁵⁸ – dotčená osoba/podílník

Stakeholderi⁵⁹ - Termín označuje všechny aktéry, kteří ovlivňují naši organizaci a které ovlivňujeme my. Zároveň sem patří všichni, kteří s námi přišli do přímého nebo nepřímého kontaktu. Skupina stakeholder se skládá z těch, jejichž zájem o firmu přesahuje finanční dimenzi. Jedná se o všechny aktéry, kteří stojí s firmou v přímé nebo nepřímé výměně a kteří mají materiální nebo nemateriální požadavky (Stake) na firmu - dodavatelé, obchodní partneři, zákazníci, zaměstnanci a nepřímo také komunita, veřejnost, média a vláda.

Je tedy zřejmé, že české slovníky neposkytují pro výraz stakeholder jednoslovný výstižný překlad ve významu, v jakém je používán v angličtině a v jakém je pro nás relevantní. V české literatuře se tak vyskytují tyto pojmy⁶⁰ (z nichž některé korespondují s výrazy používanými pro označení „dnešních“ stakeholderů před zavedením slova stakeholder):

1. zájmové skupiny
2. zúčastněné skupiny
3. zainteresované skupiny
4. zainteresovaní
5. konstituenti (firmy)
6. koalice
7. subkoalice účastníků
8. zúčastnění

apod.

⁵⁶ slovníky.centrum.cz, slovník.seznam.cz, slovník.cz, slovník.tiscali.cz, ib.ihned.cz/slovník *Heslo Stakeholder*. [on-line]

⁵⁷ BUSINESS CENTER.CZ *Slovník pojmů, heslo Stakeholders*. [on-line]

⁵⁸ ČESKÁ INFORMAČNÍ AGENTURA ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ *Česko-anglický slovník termínů, heslo Stakeholder*. [on-line]

⁵⁹ ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST *Vývoj modulárního vzdělávacího programu s názvem Společenská odpovědnost organizací (firem) SOF / Corporate social responsibility – CSR*. [on-line]

⁶⁰ BLAŽEK, L., ČADA, R., GOLEC, R., KUBÁTOVÁ, E., ŠIŠKA, L., 2004, s. 9.

Další možností je výraz stakeholder nepřekládat (a skloňovat). Této varianty se vzhledem k výše uvedeným skutečnostem přidržíme.

Nyní můžeme přistoupit k definování, kdo je stakeholderem. Začněme přehledem definic z let 1983 – 1995 poskytnutým Mitchellem a kol. s doplněním o definice z let předcházejících a definice, jež budou použity v následujícím shrnutí kritérií používaných pro identifikaci stakeholderů.

Tab. č. 1: Definice pojmu stakeholder mezi lety 1963 – 1995

	Autor/Autoři, rok	Definice (Stakeholderi jsou...)
[1]	Stanford Research Institute 1963	ty skupiny, bez jejichž podpory by organizace přestala existovat
[2]	Rhenmnan 1964	závislí na podniku aby dosáhli svých cílů a na kom je závislý podnik pro svou existenci.
[3]	Thompson 1967	cokoli ovlivňující podnik nebo ovlivněno podnikem.
[4]	Ahlstedt & Jahnukainen 1971	ti, kdo vedení svými vlastními zájmy a cíly se stávají účastníky v podniku a tím na něm závisí a na kom pro svůj prospěch závisí podnik.
[5]	Freeman 1978	jakákoli skupina nebo jakýkoli jedinec, kteří mohou ovlivnit dosahování cíle podniku nebo jím být ovlivněni.
[6]	Ackoff 1981	všichni uvnitř nebo vně organizace kdo jsou přímo ovlivněni konáním organizace.
[7]	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
[8]	Freeman 1984	ti, kdo mohou ovlivnit nebo jsou ovlivněni dosahováním cílů organizace
[9]	Freeman & Gilbert 1987	ti, kdo mohou ovlivnit podnik nebo jsou ovlivněni podnikem.
[10]	Cornel & Shapiro 1987	osoby, které mají „smlouvu“, uplatňující nároky.
[11]	Evan & Freeman 1988	ti, kdo mají podíl ve firmě nebo požadavek na firmu.
[12]	Bowie 1988	ti, bez jejichž podpory by organizace zanikla.
[13]	Alkhafaji 1989	skupiny, vůči kterým má korporace zodpovědnost.
[14]	Caroll 1989	ti, kdo tvrdí, že mají jeden nebo více těchto druhů podílů – sahačích od zájmu přes právo (zákonné nebo morální) po

Autor/Autoři, rok		Definice (Stakeholderi jsou...)
		vlastnictví nebo zákonný nárok na aktiva nebo majetek společnosti.
[15]	Freeman & Evan 1990	držitelé smluv.
[16]	Thompson et al. 1991	ti, kdo jsou ve vztahu s organizací.
[17]	Savage et al. 1991	ti, kdo mají zájem na činech organizace a ... možnost je ovlivnit.
[18]	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.
[19]	Brenner 1993	ti, kdo mají nějaký legitimní, netriviální vztah s organizací (jako například) směnné transakce, dopady činů a morální zodpovědnost.
[20]	Caroll 1993	ti, kdo tvrdí, že mají jeden nebo více druhů podílů v podniku – mohou být ovlivněni nebo ovlivnit...
[21]	Freeman 1994	ti, kdo jsou účastníci v lidském procesu společného vytváření hodnot.
[22]	Wicks et al. 1994	ti, kdo vzájemně působí s organizací a dávají organizaci smysl a definici.
[23]	Langtry 1994	ti, za jejichž blaho je firma významně zodpovědná nebo drží (stakeholderi) morální nebo zákonný nárok na firmu.
[24]	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.
[25]	Clarkson 1994	ti, kdo nesou nějakou podobu rizika jako výsledek investování nějaké podoby kapitálu, lidského nebo finančního, něco hodnotného, do podniku, nebo jsou podrobeni tomuto riziku jako výsledek konání tohoto podniku.
[26]	Clarkson 1995	ti, kdo mají nárok, vlastnictví, právo nebo zájem na korporaci a jejích aktivitách.
[27]	Näsi 1995	ti, kdo vzájemně působí s firmou a tím umožňují její fungování.
[28]	Brenner 1995	ti, kdo ovlivňují nebo mohou ovlivnit firmu/organizaci, jsou ovlivněni nebo mohou být ovlivněni firmou/organizací.
[29]	Donaldson & Preston 1995	osoby nebo skupiny s legitimními zájmy na procesních a/nebo samostatných aspektech jednání korporace.

Pramen: MITCHELL, R. K., AGLE, B. R., WOOD, D. J., 1997, s. 858; DONALDSON, T., PRESTON, L. E., 1995, s. 86; FREEMAN, R. E., REED, D. L., 1983, s. 89.

Jak je vidět, než aby se autoři blížili k jedné všeobecně uznávané definici, s postupem času různých definic naopak přibývá. Lze je rozdělit do dvou proudů, a to na široké a úzké. Široké zachycují skutečnost, že prakticky kdokoli může ovlivnit činnost organizace nebo být ovlivněn činností této organizace. Nicméně tato ideální představa není pro další aplikaci použitelná. Budeme-li se zabývat použitím stakeholderského modelu ve strategickém řízení, pak musíme brát v úvahu, že čas a další prostředky, které mohou manažeri alokovat do práce se vztahy se stakeholdery, jsou omezené. Proto musí být omezený i model, který tyto vztahy zobrazuje. A proto vznikají další a další definice, které jsou označovány jako úzké a které používají různá kritéria pro omezení množiny subjektů, jež mohou být nazvány stakeholdery.

Názorný souhrn těchto kritérií poskytují opět Mitchell a kol⁶¹. Zde jej doplněný, ale ve zkrácené podobě, předkládáme. Ke každému kritériu je uvedeno číslo definice odpovídající číslu definice z předcházející tabulky.

1. Existující vztah
 - mezi organizací a subjektem existuje vztah [3], [5], [6], [16], [19], [21], [22]
 - subjekt dává na vědomí existenci svého podílu v organizaci [24]
2. Existující moc: subjekt je dominantní
 - organizace je závislá na subjektu [1], [7], [12], [27]
 - subjekt má moc nad organizací [8], [9], [17], [20], [24], [28]
3. Existující moc: organizace dominantní
 - subjekt je závislý na organizaci [23]
 - organizace má moc nad stakeholderem [7], [8], [9], [20], [24], [28]
4. Existující vzájemná závislost
 - subjekt a organizace jsou vzájemně závislí [2], [4]
5. Zákonný základ vztahu
 - subjekt a organizace mají smluvní vztah [10], [14], [15], [18]
 - subjekt má právní nárok za organizací [11], [13], [14], [18], [23], [26]
 - subjekt něco riskuje [25]
 - subjekt má morální nárok za organizací [11], [14], [23], [26], [29]
6. Zájem subjektu na organizaci bez zákonného základu
 - subjekt má zájem na činnosti organizace [14], [17], [20], [26]

Je zřejmé, že mnoho definic kombinuje více kritérií. Nejsou výjimkou kombinace tří a více kritérií v jediné definici. Přitom použití různých kritérií nebo jejich sad vede k různým množinám subjektů, které můžeme označit za stakeholdery. Jednotliví autoři se obvykle shodují na těchto skupinách stakeholderů:

⁶¹ MITCHELL, R. K., AGLE, B. R., WOOD, D. J., 1997, s. 860 – 862.

1. Vlastníci
2. Zaměstnanci
3. Zákazníci (v tomto členění zahrnují jak konečného spotřebitele, tak přímého odběratele)

Bez diskuze bývají akceptovány i skupiny:

4. Dodavatelé
5. Věřitelé

Obvykle akceptován, ale přesto diskutován bývá:

6. Stát

Za více či méně kontroverzní můžeme považovat:

7. Místní komunity
8. Zájmové organizace
9. Média
10. Konkurenci

Za povšimnutí stojí, že prvních pět skupin splňuje v podstatě všechna výše vyjmenovaná kritéria. Podrobněji se jednotlivým stakeholderským skupinám budeme věnovat později, kdy budeme zkoumat i faktory formující jejich důležitost.

V literatuře lze nalézt i další skupiny stakeholderů, což obvykle souvisí s účelem dané aplikace stakeholderského přístupu. Jeden extrémní příklad uvádí dokonce pobřežní přírodu jako stakeholdera – i ta splňuje řadu uvedených kritérií.

Z výše uvedeného vyplývá jediný závěr: neexistuje a patrně asi ani nemůže existovat jediná definice stakeholdera, která by zároveň splňovala podmínky:

1. byla obecná, tedy pro každou aplikaci relevantní (= široká),
2. byla operacionalizovatelná, tedy prakticky využitelná (= úzká).

Ve strategické analýze se tak jeví jako vhodnější použít širokou definici, např. „*stakeholderi jsou ti, kdo mohou ovlivnit dosažení cílů organizace nebo kdo jsou ovlivněni dosahováním cílů organizace*“ a pokračovat omezením množiny subjektů, s nimiž budeme pracovat jako se stakeholdery, pomocí vhodných atributů, jež musí splnit.

2.3.2 Atributy stakeholderů

Savage a kol.⁶² navrhnou dva atributy:

1. Zájem, nárok
2. Schopnost ovlivnit podnik

V projektovém řízení se často používají:

1. Úroveň ovlivnění stakeholdera
2. Předpokládaná reakce stakeholdera (pozitivní, neutrální, negativní)

Nebo také:

1. Síla dopadu na stakeholdera (slabý až silný)
2. Moc stakeholdera

Propracovanější trojrozměrný přístup je:

1. Síla stakeholdera
2. Zájem stakeholdera
3. Postoj stakeholdera

V učebnicích strategického řízení se také uvádí:

1. Moc (síla)
2. Postoj (zájem)

Mitchell a kol.⁶³ navrhnou tři atributy:

1. Moc
2. Legitimita
3. Naléhavost

Použití vhodných atributů nám umožní nejen rozdělit subjekty na ty, které jsou a které nejsou stakeholdery (stakeholders a non-stakeholders) určité organizace, ale dále je i členit, např. na latentní, potenciální, definitivní apod., jak si ukážeme v subkapitole klasifikace stakeholderů. Nyní se věnujme blíže modelu tří atributů Mithella a kol.

⁶² SAVAGE, G. T., NIX, T. H., WHITEHEAD, C. J., BLAIR, J. D., 1991, s. 61 – 75.

⁶³ MITCHELL, R. K., AGLE, B. R., WOOD, D. J., 1997.

Model tří atributů Mitchella a kol.

Svůj model sestavili Mitchell a kol. jako odpověď na dvě základní otázky ve stakeholderské analýze: „*Kdo je to stakeholder?*“ a „*Komu by měl management podniku věnovat svou pozornost?*“, což znamená fázi identifikace stakeholderů a zhodnocení jejich důležitosti. Obojí by měla řešit jimi navržená soustava tří atributů, a to moci, legitimacy a urgency. Podle těchto autorů je široká definice toho, kdo je stakeholder, pro praktickou práci nepoužitelná. Problém tedy nastává, chceme-li okruh stakeholderů zúžit. K tomu se nabízí kritéria uvedená výše. Z tohoto souhrnu kritérií je zřejmé, že nejčastěji jsou používána moc alespoň jednoho ze subjektů ve vztahu a legitimita nároku jednoho ze subjektů. Na těchto základech by se dali stakeholderi rozdělit do dvou skupin, a to na „ovlivňovatele“ (mají moc ovlivnit) a „žadatele“ (mají legitimní nárok za organizací). To ale není podle Mitchella a kol. dostatečné a definují třetí kritérium, urgenci (naléhavost).

- Moc

Moc je „*schopnost těch, kdo jí vládou, dosáhnout svých cílů*“⁶⁴. Může vznikat třemi základními způsoby: *donucovací* moc, založená na fyzických zdrojích síly, násilí či omezování; *utilitaristická* moc, založená na materiálních nebo finančních zdrojích; *normativní* moc, založená na symbolických zdrojích, jako jsou prestiž, úcta, láska, přijetí.

- Legitimita

Legitimita je „*zevšeobecněné vnímání nebo předpoklad, že něčí jednání je žádoucí, správné nebo vhodné v rámci nějakého společenského systému norem, hodnot, názorů a výkladů*“⁶⁵. Ačkoli je legitimita často zaměňována s mocí, není to to samé. Příkladem mohou být minoritní akcionáři, jejichž požadavky mohou být legitimní a přesto je management nemusí vyslyšet, protože nemají moc je prosadit, nebo teroristé, jejichž požadavky sice legitimní nejsou, ale přesto jsou schopni si své požadavky vymoci přes odpor druhé strany. Je třeba mít na paměti, že legitimita může pramenit nejen z právních norem, ale i z morálních norem. Zde nabývá důležitosti to, že atributy hodnotí při své každodenní práci vrcholoví manažeři, jejichž vnímání je subjektivní (podrobněji dále).

⁶⁴ SALANCIK, G. R., PFEFFER, J., 1974, s. 456, citováno z MITCHELL, R. K., AGLE, B. R., WOOD, D. J., 1997, s. 865.

⁶⁵ SUCHMAN, M. C., 1995, s. 574.

- Naléhavost

Naléhavost je podle Mitchella a kol. „volání po okamžité pozornosti“ nebo „naléhání“⁶⁶. Existuje pouze pokud jsou splněny dvě podmínky: 1. požadavek je závislý na čase a 2. požadavek je pro stakeholdera důležitý nebo kritický. Tudiž stupeň naléhavosti je determinován *stupněm závislosti na čase*, tj. do jaké míry je prodleva ve splnění požadavku pro stakeholdera neakceptovatelná a *stupněm kritičnosti*, tj. do jaké míry je požadavek pro stakeholdera kritický. Atribut naléhavosti je největším přínosem Mitchella a kol. k identifikaci stakeholderů. Z výše uvedených třiceti definic lze naléhavost nalézt pouze v jedné, a to ještě velmi vágně interpretovanou (definice č. 24). Žádní jiní autoři než Mitchell a kol. naléhavost ve svých seznamech atributů stakeholderů nevyjmenovávají.

Na základě „vlastnictví“ těchto tří atributů lze stakeholdery rozdělit na devět typů a tyto přiřadit do tří tříd. Na následujícím jsou zobrazeny jednotlivé typy stakeholderů.

Obr. č. 1: Typologie stakeholderů podle Mitchella a kol.



Pramen: MITCHELL, R. K., AGLE, B. R., WOOD, D. J., 1997, s. 874.

- Latentní stakeholdeři

Latentní stakeholdeři jsou prvním typem stakeholderů. Na výše uvedeném obrázku jsou označeni čísly 1, 2 a 3. Připisujeme jim pouze jeden atribut a z tohoto důvodu je pravděpodobné, že dosáhnou pozornosti manažerů až po

⁶⁶ MITCHELL, R. K., AGLE, B. R., WOOD, D. J., 1997, s. 867.

uspokojení nároků ostatních stakeholderů. Zachováme-li terminologii Mitchella a kol., máme zde skryté stakeholdery, kteří vládnou pouze mocí, podmíněné stakeholdery, jejichž vztah je jen legitimní a nic více a nárokuje si stakeholderi, jejichž požadavky jsou sice urgentní, ale nemají legitimní základ a tito stakeholderi nevládnou mocí.

- Stakeholderi očekávající pozornost

Druhý typ stakeholderů již kumuluje dva atributy. Podle toho, které to jsou, se může jednat o vlivné stakeholdery, tedy ty, již mají moc a jejich požadavek je legitimní, závislé, jejichž požadavek je legitimní a naléhavý, ale postrádají moc, a nebezpečné stakeholdery, jejichž požadavky sice nejsou legitimní, ale jsou naléhavé a tito stakeholderi mají moc. U všech těchto skupin můžeme očekávat podstatně aktivnější přístup k podniku, než u latentních stakeholderů. Požadavky dvou z těchto skupin jsou naléhavé a u třetí skupiny sice nejsou naléhavé, ale zato jsou legitimní a tato skupina vládne mocí, tudíž může požadovat splnění svých nároků kdykoli si zamane. Z těchto důvodů lze předpokládat, že požadavky těchto skupin budou řešeny s podstatně vyšší prioritou než u latentních stakeholderů.

- Definitivní stakeholderi

Třetím a posledním typem stakeholderů jsou definitivní stakeholderi. Jedná se o jedinou skupinu, a to takové stakeholdery, kterým připisujeme všechny tři atributy. Pro podnik budou mít jejich požadavky nejvyšší prioritu. Vzhledem k tomu, že „vlastnictví“ jakéhokoli z atributů je záležitostí podléhající změnám, může se do kategorie definitivních stakeholderů i v poměrně krátké době dostat jakýkoli stakeholder z kategorie stakeholderů očekávajících pozornost.

V mírně obměněném týmu ověřovali tento model Agle a kol.⁶⁷, a to na vzorku 80 podniků, jež vyplnily zaslané dotazníky v plném rozsahu a k nimž byla dostupná další potřebná data. Klíčové bylo zjišťování úrovně jednotlivých atributů a důležitosti. Postup pro atributy je popsán v části Analýza atributů kapitoly Stakeholderská analýza. Na stejné (7 bodové Likertově stupnici od silně nesouhlasím po silně souhlasím) hodnotili generální ředitelé i důležitost stakeholderských skupin (použity byly Freemanovy původní generické skupiny: vlastníci, zaměstnanci, vláda, komunita) tak, že odpovídali na tyto otázky:

1. tato stakeholderská skupina byla pro vaši organizaci vysoce důležitá [měla u vašeho manažerského týmu vysokou prioritu],
2. této skupině se dostalo značného času a pozornosti od vašeho manažerského týmu,
3. uspokojování požadavků této skupiny bylo důležité pro váš manažerský tým.⁶⁸

⁶⁷ AGLE, B. R., MITCHELL, K. R., SONNENFENLD, J. A., 1999.

⁶⁸ AGLE, B. R., MITCHELL, K. R., SONNENFENLD, J. A., 1999. str. 525.

Výzkum potvrdil předpoklad, že důležitost stakeholderů vnímaná generálními řediteli závisí na definovaných atributech stakeholderů. V následující tabulce jsou uvedeny síly parciálních vztahů mezi atributy a důležitostí a kumulovaných atributů a důležitosti.

Tab. č. 2: Síla závislosti důležitosti na atributech

	Vlastníci	Zaměstnanci	Zákazníci	Vláda	Komunity
Moc	0,16	0,25**	0,34***	0,30***	0,23**
Legitimita	0,18*	0,30***	0,46***	0,07	0,47***
Naléhavost	0,40***	0,06	0,11	0,34***	0,17*
Kumulované atributy	0,69***	0,38***	0,65***	0,41***	0,56***

Pramen: AGLE, B.R., MITCHELL, K. R., SONNENFELD, J. A., 1999. str. 519

Agle a kol. testovali i předpoklad, že vnímání důležitosti jednotlivých stakeholderských skupin a společenské výkonnosti podniku závisí i na hodnotách generálních ředitelů. To se částečně potvrdilo pro důležitost skupin zaměstnanců a zákazníků⁶⁹ a pro společenskou výkonnost ve vztahu ke komunitám, ne však pro další. Agle a kol. tak tuto část uzavřeli konstatováním, že tento vliv je potřeba dále zkoumat.

2.3.3 Klasifikace stakeholderů

Skupiny stakeholderů vykazují určité shodné rysy. Podle těchto rysů bývají dále kategorizovány. Zde si představme používané kategorie.

Dobrovolný vs. nedobrovolný stakeholder

Jak poznamenává Clarkson⁷⁰, ne všichni stakeholdeři mohou do vztahu s podnikem vstoupit dobrovolně. Jako příklad si vezměme obyvatele centra Ústí nad Labem, v jejichž těsné blízkosti sídlí chemička. Že se jedná o stakeholdery této chemičky nemůže být popřeno:

- riskují své bezprostřední životní okolí,
- mají moc nad společností (pomocí městského zastupitelstva),
- mají morální právo požadovat záruky bezpečného provozu, atd.

Přesto svůj „podíl“ nevkládají do podniku dobrovolně.

Skutečný vs. potenciální stakeholder

Skutečný stakeholder je takový subjekt, který v daném časovém okamžiku splňuje podmínky na stakeholdera kladené. Potenciální je pak subjekt, který je může splnit v budoucnu, obvykle když nastane spouštěcí moment.

⁶⁹ AGLE, B. R., MITCHELL, K. R., SONNENFELD, J. A., 1999. str. 518.

⁷⁰ CLARKSON, M. B. E., 1994.

Je otázkou, zda považovat potenciálního stakeholdera za stakeholdera. Ring⁷¹ toto striktně odmítá, kdežto Mitchell a kol.⁷² říkají, že je to nutné (to je výsledkem jejich teorie tří atributů stakeholdera). Podle Clarksonova pojetí nedobrovolného stakeholdera (viz výše), je potenciální stakeholder také stakeholderem. To vyplývá i ze Starikovy definice [23]. K názoru, že potenciální stakeholder by měl být brán v potaz, se musíme z pozice strategického řízení přiklonit také. Atributy formující důležitost jednotlivých stakeholderů nebo jejich skupin jsou totiž dynamické povahy a potenciální stakeholder se může stát skutečným velmi rychle.

Členění podle „blízkosti“ podniku

1. Zdrojová základna – tito stakeholdeři jsou zapojeni do podniku přímo svou činností nebo kapitálem,
2. struktura odvětví – stakeholdeři tvořící oborové okolí podniku,
3. sociálně politické okolí – nejširší okolí podniku, tvořící právní, morální a sociální rámec podnikání.

Obr. č. 2: Členění stakeholderů podle blízkosti podniku



Pramen: BLAŽEK, L., ČADA, R., GOLEC, R., KUBÁTOVÁ, E., ŠIŠKA, L., 2004, s. 10.

⁷¹ RING, P. S., 1996, s. 107 – 113.

⁷² MITCHELL, R. K., AGLE, B. R., WOOD, D. J., 1997, s. 859.

Členění na primární a sekundární stakeholdery podle Clarksona⁷³

- primární stakeholdeři – takové subjekty, bez jejichž spolupráce by podnik nemohl dlouhodobě přežít. Clarkson označuje za primární stakeholdery vlastníky, věřitele, zaměstnance, zákazníky, dodavatele, stát, komunity.
- sekundární stakeholdeři – v tomto pojetí takové subjekty, které ovlivňují organizaci nebo jsou jí ovlivněny, ale neexistují mezi nimi a organizací transakce a nejsou pro organizaci životně důležití. Podle Clarksona to mohou být média nebo speciální zájmové skupiny.

Členění na primární a sekundární stakeholdery podle Näsioho⁷⁴

- primární stakeholdeři – ti, kdo mají s podnikem oficiální, nejlépe smluvní vztah. V textu *Stakeholder management as a play*⁷⁵ Pajumen a Nasi vyjmenovávají jako primární stakeholdery vlastníky, zaměstnance, manažery a věřitele
- sekundární stakeholdeři – ostatní subjekty v okolí podniku (stát, komunity,...). Nasi přiznává, že toto rozdělení může být pro různé podniky různé.

Členění na environmentální a procesní stakeholdery podle Atkinsona a kol.⁷⁶

- Environmentální stakeholdeři definují prostředí, v němž se podnik pohybuje. Jsou to zákazníci, vlastníci a komunita v blízkosti podniku
- Procesní stakeholdeři jsou dodavatelé a zaměstnanci, kteří v tomto prostředí operují.

Další členění

Blair a Whitehead⁷⁷ člení stakeholdery na ty s potenciálem pro spolupráci a s potenciálem ohrožit, Goodpaster⁷⁸ zase na důvěrné a ostatní. Tato představená členění stakeholderů jistě nejsou vyčerpávající, shrnují ale nejdůležitější pohledy na tento problém.

⁷³ CLARKSON, M. B. E., 1995, s. 106.

⁷⁴ NASI, J., 1995.

⁷⁵ PAJUMEN, K., NASI, J., 2004, s. 4.

⁷⁶ ATKINSON, A. A., WATERHOUSE, J. H., WELLS, R. B., 1997, s. 25 – 37.

⁷⁷ BLAIR, D. L., WHITEHEAD, C. J., 1988, s. 153-166.

⁷⁸ GOODPASTER, K. E., 1994, s. 423 – 429.

2.3.4 Segmentace stakeholderů

Doposud jsme si představili členění stakeholderů do generických skupin (vlastníci, zaměstnanci atd.), případně do různých kategorií podle různých kritérií (primární vs. sekundární apod.). Takováto členění mohou být často účelná, v některých případech však mohou být nedostatečná nebo přímo zavádějící. Wolfe a Putler dokonce tvrdí, že členění pouze do generických skupin „zabraňuje porozumění“⁷⁹ (potřebám a požadavkům) těchto skupin.

V souladu s Wolfem a Putlerem budeme ve stakeholderské analýze požadovat členění stakeholderů do užších skupin, než generických. Zdůvodnění se opírá o tyto předpoklady:

1. Základními kroky stakeholderské analýzy jsou (1) identifikace stakeholderských skupin, (2) určení zájmů stakeholderů, (3) zhodnocení jejich moci (navrhuje Woodová⁸⁰) nebo důležitosti (navrhují Mitchell a kol.⁸¹).
2. Stakeholderem podniku je subjekt, který má „zájem“ na podniku.⁸²
3. U generických skupin⁸³ se předpokládají obdobné zájmy, což opodstatňuje použití rozlišení na úrovni generických skupin definovaných ne na základě těchto zájmů, ale na základě rolí, jež stakeholderi v podniku „hrají“ (vlastníci, zaměstnanci...).⁸⁴

Wolfe a Putler si všimli, že ne vždy musí nutně platit podmínka č. 3. Uvádí příklad minoritního akcionáře, který vlastní akcie ne kvůli zisku, ale kvůli možnosti účastnit se valné hromady. Dochází tedy k názoru, že skupiny založené na rolích mohou být vnitřně značně a) heterogenní a b) mohou existovat skupiny homogenní ve svých zájmech napříč generickými stakeholderskými skupinami.

Zdůvodnění našli v rozdílném charakteru zájmů. Zájmy dělí do dvou kategorií, a to tzv. „sobecký zájem“ a „symbolické predispozice“. Zatímco u prvního z nich převládá při determinaci jednání motiv zisku, u druhého jsou to další hodnoty vycházející ze základních předpokladů získaných v dětství a dospívání. Wolfe a Putler vyjmenovávají např. tyto: „pocit vlastenectví, politická příslušnost, rasové předsudky“.⁸⁵ Vlastním výzkumem i odkazy na výzkumy jiné

⁷⁹ WOLFE, R. A., PUTLER, D. S., 2002, str. 65.

⁸⁰ WOOD, D. J., 1994.

⁸¹ MITCHELL, K. R., AGLE, B. R., WOOD, D. J., 1997.

⁸² FREEMAN, R. E., 1984, str. 60.

⁸³ Připomeňme, že se jedná o pojem zavedený Freemanem pro označení skupin jako jsou vlastníci, zaměstnanci, zákazníci, komunity (později výčet rozšiřován).

⁸⁴ WOLFE, R. A., PUTLER, D. S., 2002, str. 64.

⁸⁵ WOLFE, R. A., PUTLER, D. S., 2002, str. 68.

dokazují, že „sobecký zájem“ převažuje nad „symbolickými predispozicemi“ pouze za velmi specifických podmínek:

1. „důsledek pro daného jednotlivce je značný, nebo
2. náklady a přínosy alternativních variant jsou zřejmě a relativně jisté, nebo
3. ve hře jsou obávané negativní následky, nebo
4. zodpovědnost za daný problém lze přisuzovat vnějšímu činiteli (vláda, společnost jako celek atd.).“⁸⁶

Závěr této studie tedy zní, že se nelze spoléhat na role, jež stakeholderi v podniku zastupují, ale je třeba posoudit zájmy každého z nich a teprve následně stakeholdery přiřazovat do skupin; jinak řečeno, segmentovat je. V návrhové části této práce budeme respektovat jak to, že značná část zájmů vychází z rolí, jež stakeholderi zastávají, tak to, že segmenty vytvořené následně na základě těchto zájmů mohou jít napříč těmito rolemi.

2.4 OPODSTATNĚNÍ STAKEHOLDERSKÉHO PŘÍSTUPU

Stakeholderský přístup je, krátce řečeno, nazírání na organizaci jako na místo střetu vztahů a zájmů stakeholderů organizace s předpokladem, že organizace má maximalizovat přínosy pro všechny stakeholdery, případně, že maximalizací přínosů pro všechny stakeholdery bude maximalizovat svou výkonnost⁸⁷. Například Post, Preston a Sachs uvádějí, že stakeholderský „pohled“ vidí organizaci „jako bázi pro analýzu a řízení četných a rozdílných vztahů, které vyvstávají v rámci tohoto uspořádání“.⁸⁸

Uznávaná Freemanova definice stakeholderského přístupu praví, že je „o skupinách a jednotlivcích, kteří mohou ovlivnit organizaci a o chování manažerů přijatém v reakci na tyto skupiny a jednotlivce“.⁸⁹ V každém případě můžeme v literatuře nalézt mnoho vyjádření ospravedlňujících stakeholderský přístup, např.:

„Vztahy stakeholderů mohou rozšířit bohatství organizace“.⁹⁰

„Selhání identifikovat nebezpečné stakeholdery může vyústit v zmeškané příležitosti zmírnit nebezpečí a v nižší úroveň připravenosti.“⁹¹

⁸⁶ WOLFE, R. A., PUTLER, D. S., 2002, str. 68.

⁸⁷ Zde se dotýkáme normativního a instrumentálního přístupu.

⁸⁸ POST, J. E., PRESTON, L. E., SACHS, S., 2002a, s. 3.

⁸⁹ FREEMAN, R. E., 1984.

⁹⁰ PRESTON, L. E., DONALDSON, T., 1999.

⁹¹ MITCHELL, R. K., AGLE, B. R., WOOD, D. J., 1997, s. 878.

Podle Turnbulla⁹². spolupráce stakeholderů v informační a řídicí struktuře podniku znamená silnou stránku a konkurenční výhodu. Proto aplikace stakeholderského přístupu není v rozporu s dlouhodobým prospěchem vlastníků, ale vede k vyšší výkonnosti organizace, z níž mají prospěch všechny skupiny stakeholderů. Vysvětlení podle něj spočívá v tom, že čím více vztahů podnik má, tím větším množstvím informačních kanálů disponuje a tedy tím více zpětných vazeb obdrží.

2.4.1 Stakeholderský a shareholderský přístup

Shareholderský přístup vyzdvihuje zodpovědnost manažerů vůči vlastníků podniku. Tuto zodpovědnost staví nad všechny ostatní.⁹³ Při sledování tohoto přístupu je tak cílem manažerů maximalizovat zisk podniku tak, aby maximalizovali přínosy pro vlastníky. Samotné slovo shareholder (někdy se uvádí také stockholder) znamená akcionáře, nicméně shareholderský přístup je zaměřen na vlastníky podniků obecně bez ohledu na formu vlastnictví.

Shareholderský přístup je někdy stavěn do přímé opozice k stakeholderskému přístupu ve smyslu: maximalizovat hodnotu pro vlastníky vs. maximalizovat hodnotu pro všechny stakeholdery. Nicméně shareholderský přístup lze chápat i jako „podmnožinu“ stakeholderského přístupu, jeho speciální uchopení.⁹⁴

2.4.2 Podoby stakeholderského přístupu

Uplatnění stakeholderského přístupu v praxi nemusí být jednoznačné. Dvěma nejčastějšími formami jsou tzv. model strategického stakeholderského řízení a model inherentního stakeholderského závazku.⁹⁵ V prvním z nich je povaha a rozsah zájmu manažerů o jednotlivé stakeholdery determinována čistě možnostmi konkrétního zájmu (konkrétní akce) zvýšit finanční výkonnost podniku. U druhého modelu je předpokladem, že podniky vnitřně pocítují určitý závazek vůči svým stakeholderům, tento závazek formuje jejich strategii a tím se projevuje ve finanční výkonnosti podniku.

Berman a kol.⁹⁶ dále rozdělují první z modelů do dvou podob: přímého a moderovaného. O přímém předpokládají, že strategie a vztahy ke stakeholderům mají přímo a odděleně vliv na finanční výkonnost podniku. O moderovaném modelu předpokládají, že přímý vztah mezi podnikovou strategií a finanční výkonností podniku je ovlivňován právě vztahy se stakeholdery.

⁹² TURNBULL, S., 1997.

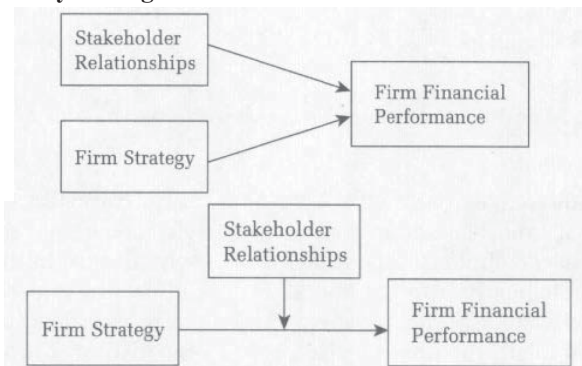
⁹³ Takto se staví k stakeholderskému přístupu i celému konceptu CSR např. M. Friedman.

⁹⁴ Viz např. JONES, T. M., WICKS, A. C., FREEMAN, R. E., 2002, s. 26.

⁹⁵ BERMAN, S., WICKS, A., KOTHA, S., JONES, T., 1999, s. 488.

⁹⁶ BERMAN, S., WICKS, A., KOTHA, S., JONES, T., 1999, s. 491 – 492.

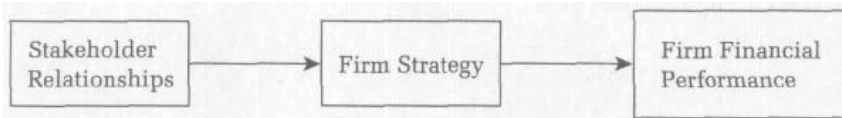
Obr. č. 3: Modely strategického stakehoderského řízení



Pramen: BERMAN, S., WICKS, A., KOTHA, S., JONES, T., 1999, s. 493.

Model inherentního stakehoderského závazku je zobrazen níže. Předpokladem zde je, že vztahy se stakeholdery jsou zohledněny v podnikové strategii a ta se promítá do finanční výkonnosti.

Obr. č. 4: Model inherentního stakehoderského závazku



Pramen: BERMAN, S., WICKS, A., KOTHA, S., JONES, T., 1999, s. 494.

Berman a kol. ověřovali platnost těchto modelů na empirických datech. Oba modely strategického stakehoderského řízení byly potvrzeny, ne tak model inherentního stakehoderského závazku. Ve zkoumaném vzorku (více v kapitole Výzkumy v oblasti stakehoderské teorie ve světě) vztahy se stakeholdery neovlivňovaly strategii.⁹⁷

2.4.3 Kritika stakehoderského přístupu

Asi nejznámějším kritikem stakehoderského přístupu, nebo přesněji řečeno konceptu společenské zodpovědnosti podniků, je Milton Friedman. V této souvislosti bývá obvykle citován jeho článek v New York Times z roku 1970 nazvaný „Společenskou zodpovědností podnikání je zvětšovat zisk“.⁹⁸ Friedman poskytl propracovanou argumentaci na obhajobu svých názorů v několika rovinách:

⁹⁷ BERMAN, S., WICKS, A., KOTHA, S., JONES, T., 1999, s. 502.

⁹⁸ FRIEDMAN, M., 1970.

1. Pokud jsou prostředky podniku alokovány na projekty společenské zodpovědnosti podniků a neděje se tak s vědomím vlastníků podniku, je to okrádání vlastníků.
2. I pokud vlastníci souhlasí s alokací prostředků na aktivity CSR, je sporné, zda je jeden podnik schopen být stejně efektivní, jako by byl stát – podnik totiž v tuto chvíli přebírá roli státu, ale podle Friedmana je velmi nepravděpodobné, že by měl stejnou způsobilost (např. informační nebo organizační) jako stát.

Ve výsledku tak podnik na sebe uvaluje dodatečnou formu zdanění, která je vynaložena neefektivně. Měli bychom tu ale poznamenat, že Friedman kritizuje společenskou zodpovědnost podniku ve smyslu jednání vůči skupinám, které v našem stakeholderském modelu označujeme jako komunity, a to jen jednání, které by se dalo označit jako nadstandardní. Friedman totiž považuje za nutné, aby podnik ve vztazích se všemi stakeholdery zachovával veškeré legislativní a morální (etické) zvyklosti. Předmětem sporu pak jsou jen některé konkrétní aktivity, jež jdou podle něj nad rámec těchto zvyklostí.

Ve výsledku je tak jeho kritika zaměřena pouze na část stakeholderského přístupu. I zde však můžeme oponovat. Za prvé, nástroje CSR jsou dnes používány často z marketingových důvodů. Pomiňme otázku, zda se stále jedná o skutečnou společenskou zodpovědnost, protože její zodpovězení leží již mimo předmět této práce. Spokojme se s tím, že taková forma aktivit CSR je plně v souladu s Friedmanovými požadavky, protože plněním zájmů různých stakeholderů se takto dosahuje plnění zájmů vlastníků. Můžeme uvést tyto dva aktuální příklady:

Francouzský výrobce lan Beal slibuje za každé zakoupené lano zasadit strom na Madagaskaru. Zároveň začal balit lana pro přepravu do obalů, jež lze používat opakovaně, zatímco dosavadní standard byl PVC obal na jedno použití. Uvádí také, že pro tištění katalogů používá papír vyráběný ze stromů z lesů obhospodařovaných v souladu s normami EMAS.⁹⁹

Americký výrobce lan Sterling Rope začal nabízet tzv. „šrotovné na lana“, kdy za jedno staré lano odevzdané při nákupu nového je poskytnuta sleva 25 % na nové lano. Tato stará lana jsou následně recyklována do podoby PA granulátu k dalšímu použití.¹⁰⁰

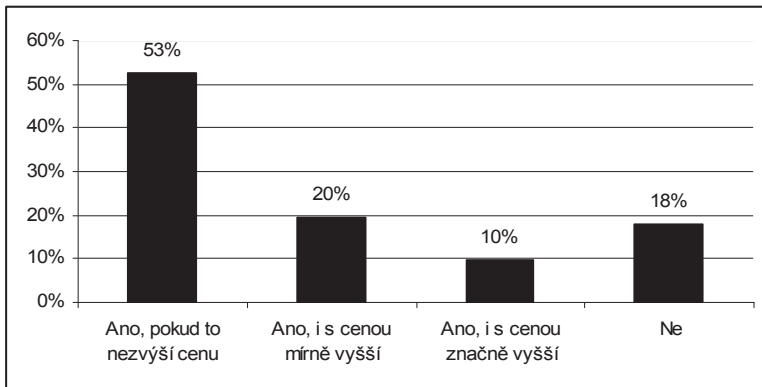
U obou ukázek se jedná o snahu nabídnout kupujícímu nějakou hodnotu navíc. Tradičně tkví hodnota lana v parametrech jako jsou rezistence proti ořezu, počet pádů, po nichž je nutné lano vyřadit nebo váha. Tyto parametry jsou však dnes

⁹⁹ BEALPLANET.COM *Beal's Contribution To The Environment*. [on-line]

¹⁰⁰ ROCKJOY.CZ *Recyklace lan*. [on-line]

u lan velmi vyrovnané. Proto se výše uvedení výrobci rozhodli nabídnout hodnoty další. Podobných příkladů bychom ale mohli najít nesčetně, dnes již snad ve všech oborech podnikání.

Obr. č. 5: Anketa „Green Thinking“ na portálu www.lezec.cz



Pozn.: Anketa proběhla začátkem roku 2009, celkový počet zúčastněných 1509, opakované hlasování omezeno požadavkem unikátní IP adresy.

Pramen: LEZEC.CZ Anketa „Green Thinking“, [on-line]

Tolik tedy k první Friedmanově výtce. Ke druhé, tzn. efektivnosti, jen krátce. Od roku 1970, kdy Friedman článek publikoval, uplynulo hodně času a podnikatelské prostředí se značně změnilo. Díky pokračující globalizaci a koncentraci jsou dnes běžné nadnárodní korporace mající obrat převyšující státní rozpočet, ne-li hrubý domácí produkt, mnoha zemí. Jak upozorňuje Hertzová¹⁰¹, těmto korporacím se naskýtá mnoho možností jak nejen uniknout legislativním požadavkům jim nevyhovujícím (dislokace výroby z USA do rozvojových zemí), tak legislativu upravovat pro své potřeby (investiční pobídky v mnoha zemích). V takové situaci již nemusí být stát nejen neefektivnějším způsobem k alokaci prostředků na některé konkrétní potřeby, ale ani dostatečným regulátorem podnikatelské etiky.

Na Friedmanovy myšlenky navazovali samozřejmě další autoři. Podle výzkumu Stanley Vance¹⁰² z roku 1975 platilo, že podniky vykazující silné sociální citění zaznamenaly vyšší pokles cen akcií oproti tržnímu průměru. V roce 1985 precizovali Aupperle a kol.¹⁰³ hypotézu, že vyšší CSR aktivity odčerpávají peníze a jiné zdroje, čímž je podnik znevýhodněn v porovnání s podniky, jež jsou méně společensky aktivní.

¹⁰¹ HERTZOVÁ, N., 2003.

¹⁰² VANCE, S., 1975, s. 18 – 24.

¹⁰³ AUPPERLE, K., CARROLL, A., HATFIELD, D., 1985.

Preston a O'Bennon¹⁰⁴ formulovali hypotézu o manažerském oportunistu. Jejich předpokladem bylo, že v období dobré finanční výkonnosti se manažeři snaží maximalizovat své odměny tím, že snižují výdaje na společenskou zodpovědnost, čímž je vyšší disponibilní zisk a tím i jejich odměny. Naopak v období nižší finanční výkonnosti manažeři výdaje na společenskou zodpovědnost zvyšují, čímž své odměny neohroží, naopak mohou snad použít tyto výdaje jako ospravedlnění nižší finanční výkonnosti. Preston a O'Bennon zde vychází ze starších prací, jež dokazují, že manažeři mohou sledovat své soukromé cíle na úkor vlastníků i dalších stakeholderů¹⁰⁵, nebo že vnímají své zájmy jako nejdůležitější, případně jako druhé nejdůležitější po zájmech zákazníků.¹⁰⁶

Poznamenejme na tomto místě, že předcházející dvě hypotézy o odčerpávání peněz a jiných zdrojů a manažerském oportunistu byly, mimo jiné, v roce 1997 ověřovány právě Prestonem a O'Bennonom a na datech z let 1982 – 1992 včetně nebyly potvrzeny.¹⁰⁷ Více o tomto výzkumu v následující části.

Můžeme tedy shrnout, že opodstatněnost stakeholderského přístupu byla prokázána jak teoreticky, tak empiricky. V teorii přetrvává ne kritika samotného stakeholderského přístupu, ale případných dílčích témat – například kritika Donaldsonovy a Prestonovy¹⁰⁸ klasifikace stakeholderských přístupů Kalerem¹⁰⁹ nebo Freemanem¹¹⁰.

2.4.4 Výzkumy v oblasti stakeholderské teorie ve světě

Kromě teoretických odůvodnění stakeholderského přístupu (viz výše) se mnoho studií věnovalo empirickému ověření těchto tvrzení. V této části se budeme krátce věnovat analýze výsledků těch nejzajímavějších pro náš pohled na tuto problematiku.

¹⁰⁴ PRESTON, L. E., O'BENNON, D. P., 1997, s. 423.

¹⁰⁵ WEIDENBAUM, M., VOGT, S., 1987; WILLIAMSON, O. E., 1967; WILLIAMSON, O. E., 1985, citováno z PRESTON, L. E., O'BENNON, D. P., 1997, s. 423.

¹⁰⁶ POSNER, B., SCHMIDT, W., 1992; ALKHAFIJI, A., 1989, citováno z PRESTON, L. E., O'BENNON, D. P., 1997, s. 423.

¹⁰⁷ PRESTON, L. E., O'BENNON, D. P., 1997, s. 426.

¹⁰⁸ DONALDSON, T., PRESTON, L. E., 1995.

¹⁰⁹ KALER, J., 2003, s. 71.

¹¹⁰ FREEMAN, R. E., 1999, s. 233.

2.4.4.1 Vztah stakeholderského managementu a výkonnosti firmy – Berman a kol., 1999

Berman a kolektiv si stanovili za cíl ověřit platnost výše zmíněných modelů strategického stakeholderského řízení a inherentního stakeholderského závazku. K tomu použili vzorek podniků z nejlepší stovky ze seznamu *Fortune 500* (za rok 1996), ke kterým byla kompletní finanční data pro roky 1991 – 1996. Celkem tak tvořilo výběrový soubor 81 podniků z nejrůznějších odvětví. Finanční výkonnost jako závislá proměnná byla měřena pomocí ROA (provozní výsledek vůči celkovým aktivům). Stakeholderský přístup jako nezávislá proměnná byl vyjádřen jednáním zkoumaných podniků vůči pěti definovaným tzv. stakeholderským skupinám. Těmito byly: vztahy se zaměstnanci, diverzita, místní komunity, životní prostředí a kvalita a bezpečnost výrobků.

Vysvětlíme blíže. Databáze KLD sleduje podniky z indexů Standard & Poor's 500 a Domini Social Index (150 podniků). Pro tyto podniky eviduje široký okruh dat, jako např. vzdělávací aktivity, recyklační programy, sponzorství, soudní spory atd. (více viz níže). Tyto jednotlivé položky jsou poté ohodnoceny na pětibodové Likertově škále, kde -2 znamená negativní aktivitu a +2 pozitivní aktivitu. Berman a kol. vybrali ta data, která přísluší k jednotlivým, jimi na základě studia literatury vybraným stakeholderským skupinám. Uveďme zde příklad skupiny „diverzita“, čímž ji zároveň přiblížíme:

1. Oblast negativních hodnocení: placení pokut jako výsledek kontroverzních akcí, žádní členové představenstva nebo top managementu z tradičně nedostatečně zastoupených skupin.
2. Oblast pozitivních hodnocení: kariérní postup žen a lidí různých ras, účast žen, lidí různých ras a/nebo mentálně nebo fyzicky postižených v představenstvu, řešení rodinných problémů zaměstnanců spojených se zaměstnáním, zaměstnávání mentálně nebo fyzicky postižených a vstřícná politika vůči homosexuálním zaměstnancům.¹¹¹

V tradičním pojetí generických stakeholderských skupin by skupina diverzita spadala do skupiny komunit, to samé by platilo pro skupinu životní prostředí. Skupina kvalita a bezpečnost výrobků se svým obsahem shoduje se skupinou obvykle nazývanou zaměstnanci. O obsazích ostatních skupin použitých Bermanem a kol. je možné najít více v příloze jejich zprávy.¹¹²

Zajímavý je způsob, jakým byl kontrolován vliv oborového prostředí – zkoumané podniky byly totiž z různých odvětví. Oborové vlivy byly zahrnuty pomocí tří proměnných, a to dynamiky, velikosti a koncentrace v odvětví. První

¹¹¹ BERMAN, S., WICKS, A., KOTHA, S., JONES, T., 1999, s. 505.

¹¹² BERMAN, S., WICKS, A., KOTHA, S., JONES, T., 1999, s. 505.

dvě proměnné byly měřeny hrubým produktem odvětví, poslední poměrem obratu čtyř největších firem odvětví vůči obratu odvětví.

Výsledky

Tento výzkum potvrdil přímý vliv proměnných označených jako zaměstnanci a bezpečnost a kvalita produktů na finanční výkonnost podniků. U ostatních tří proměnných tento vliv pozorován nebyl, a to přesto, že předchozí výzkumy jej naznačovaly.¹¹³ Berman a kol. nabízí vysvětlení, že proměnné komunity a diverzita, jež jsou důležité hlavně z normativního hlediska, nedokáží izolovaně působit přímo na finanční výkonnost. U proměnné životní prostředí mohl její vliv omezit fakt, že zkoumané podniky pocházely z mnoha odvětví, v nichž důležitost životního prostředí a podoba péče o něj může mít rozdílné podoby a rozdílné dopady na finanční výkonnost. Dalším omezujícím vlivem mohla být poloha podniků, která také nebyla kontrolována.

Zatímco přímý vliv byl zjištěn pouze u dvou proměnných, u moderovaného modelu strategického stakehoderského řízení všech pět proměnných ovlivňovalo vztah strategie – finanční výkonnost. Ukazuje se tak, že vztah souvislost mezi vztahy se stakeholdery a finanční výkonností je podstatně komplikovanější a nelze jej redukovat pouze do roviny vztah s konkrétním stakeholderem – finanční výkonnost.

Na rozdíl od modelů strategického stakehoderského řízení se model inherentního stakehoderského závazku v tomto výzkumu nepotvrdil. Ve zkoumaných podnicích tedy neplatilo, že by vztahy se stakeholdery ovlivňovaly tvorbu strategie z normativních důvodů. Zde Berman a kol. navrhuje, jako možnost pro další výzkum, zahrnutí hodnot a motivací manažerů do modelu.

Pro nás je důležitý závěr, že závislost finanční výkonnosti na vztazích ke konkrétním stakeholderům byla prokázána, ale co více, že nelze tuto závislost vysvětlit plně při izolování těchto vztahů, ale je nutno je zkoumat ve vzájemných souvislostech. Dále se projevilo, že je důležitý vliv odvětví.

2.4.4.2 Vztah CSP a CFP – Preston a O'Bannon, 1999

Tato studie je zajímavá tím, že zkoumá nejen samotnou existenci závislosti mezi finanční (CFP) a společenskou (CSP) výkonností podniků a její směr, ale také kauzalitu. Statistické nástroje samy o sobě totiž umí pouze zjistit směr závislosti, tzn. jestli je vyšší společenská výkonnost spojena s vyšší nebo nižší finanční výkonností. Neumí však odhalit, zda způsobuje např. společenská výkonnost

¹¹³ ROBINSON, G., DECHANT, K., 1997; WADDOCK, S. A., GRAVES, S., 1997, citováno z BERMAN, S., WICKS, A., KOTHA, S., JONES, T., 1999, s. 501.

finanční výkonnost nebo zda je tomu naopak. Tento problém je tedy nutné vyřešit už ve fázi návrhu výzkumného záměru.

Výběrový soubor tvořilo 67 podniků, k nimž se podařilo získat všechna potřebná data pro období 1982 – 1992 včetně. Tato na straně společenské výkonnosti sledovala vztah podniků k těmto stakeholderským skupinám: komunity, zaměstnanci a zákazníci. Data k ohodnocení těchto vztahů byla získána z databáze magazínu Fortune, který od roku 1982 sleduje pověst několika tisíc top manažerů a analytiků největších podniků v mnoha odvětvích. Pro vyhodnocení finanční výkonnosti byly použity ukazatele ROA, ROE a ROI.

Výsledky

Kromě zjišťování kauzality se Preston a O'Bannon zaměřili také na zjišťování směru závislosti. Z 270 spočítaných korelací jediná nebyla záporná, tzn. jediný výsledek nepotvrdil možnost směru závislosti, že vyšší společenská výkonnost je spojena s nižší finanční výkonností (nebo nižší společenská výkonnost s vyšší finanční výkonností). Preston a O'Bannon prezentovali pro zjednodušení pouze vypočty s ROA, viz dále.

Co se kauzality týče, pak nejvyšších korelací bylo dosaženo, pokud byla porovnáována finanční výkonnost (zde konkrétně ROA) roku n se společenskou výkonností roku $n+1$. Síla závislosti zde dosáhla až 0,6410 (při vyjádření společenské výkonnosti kvalitou vztahů se zaměstnanci) a výsledek tak říká, že platí, čím vyšší je finanční výkonnost, tím vyšší je společenská výkonnost (tzv. hypotéza dostupných finančních prostředků). To potvrzuje i fakt, že ze 30 trojic výsledků (závislost výše ROA na kvalitě vztahů s jednotlivými skupinami v jednotlivých letech) byla v těchto trojicích 16x nejsilnější závislost kvality vztahu na ROA. Ve zbylých 14 trojicích byla nejsilnější závislost ROA a společenské výkonnosti ve stejném roce, z čehož nelze říci, která proměnná je závislá na které. Toto spolupůsobení dosáhlo síly až 0,6019 (opět souvislost mezi kvalitou vztahů se zaměstnanci a ROA). Ani v jedné trojici nebyla nejsilnější závislost ROA na společenské výkonnosti. Tento typ závislosti dosáhl nejsilnějšího výsledku 0,5172 (opět souvislost mezi kvalitou vztahů se zaměstnanci a ROA), což je o celou pětinu horší, než výsledek opačné kauzality.

Tab. č. 3: Výsledky zkoumání kauzality – nejvyšší dosažené hodnoty

Kauzalita	Síla závislosti (v závorce rok n)		
	komunity	zaměstnanci	zákazníci
Kvalita vztahů se skupinou závisí na ROA	0,4990 (1990)	0,6410 (1990)	0,5831 (1990)
Synergické působení	0,4715 (1983)	0,6019 (1989)	0,5513 (1989)
ROA závisí na kvalitě vztahů se skupinou	0,4064 (1992)	0,5172 (1992)	0,4792 (1989)

Pramen: PRESTON, L. E., O'BENNON, D. P., 1997, s. 426. Upraveno autorem.

Na tomto místě je vhodné učinit několik poznámek, jež vyplývají z hodnot zjištěných Prestonem a O'Bannonem, ačkoli na ně tyto autoři nepoukázali. Níže prezentovaná tabulka ukazuje, že nejsilnějších závislostí prokazovaly téměř vždy vztahy se zaměstnanci na finanční výkonnosti (kromě roku 1989). Podobně platí pro obě zbývající kauzality, což je potvrzeno i průměrnou silou závislosti (viz řádek Průměr). Na druhém místě se, opět pro všechny tři kauzality, umístili zákazníci a až na třetím komunita. Z toho vyplývá, že:

- a) pokud se podniku daří, profitují z toho nejvíce zaměstnanci, teprve potom zákazníci a na posledním místě komunita.
- b) pokud chce podnik svou finanční výkonnost zlepšit, nejlépe tak učiní zlepšením vztahů se zaměstnanci, teprve potom se zákazníci a znovu až na posledním místě jsou komunita.

Můžeme tedy vyvodit, že z pohledu finanční výkonnosti jsou pro podnik nejdůležitější zaměstnanci – ať už vědomě, nebo nevědomě.

Tab. č. 4: Výsledky zkoumání kauzality – naměřené hodnoty

Rok	Komunita			Zaměstnanci			Zákazníci		
	Souč.	ROA N	ROA Z	Souč.	ROA N	ROA Z	Souč.	ROA N	ROA Z
1982	0,4270	n/a	n/a	0,5251	n/a	n/a	0,3687	n/a	n/a
1983	0,4715	0,4952	0,4038	0,5420	0,5442	0,4406	0,3132	0,3391	0,2543
1984	0,2621	0,3978	0,3623	0,5276	0,5904	0,4734	0,2999	0,3350	0,2560
1985	0,3303	0,2640	0,2397	0,5371	0,5667	0,4080	0,4156	0,3182	0,3321
1986	0,4583	0,3778	0,2870	0,5509	0,5601	0,4658	0,4576	0,4401	0,3587
1987	0,3956	0,4473	0,3700	0,5690	0,5487	0,5049	0,4373	0,4311	0,3890
1988	0,3375	0,3807	0,2106	0,4486	0,5410	0,3424	0,4613	0,3810	0,3972
1989	0,4418	0,4430	0,3769	0,6019	0,4113	0,4289	0,5513	0,4042	0,4792
1990	0,3611	0,4990	0,3239	0,5035	0,6410	0,4510	0,4728	0,5831	0,4381
1991	0,3147	0,3813	0,3036	0,3915	0,5221	0,3667	0,3473	0,4878	0,3369
1992	0,2808	0,3599	0,4064	0,4258	0,4220	0,5172	0,3382	0,3653	0,4482
Průměr	0,3710	0,4046	0,3284	0,5112	0,5348	0,4399	0,4057	0,4085	0,3690
Max. hodn.	0,4715	0,4990	0,4064	0,6019	0,6410	0,5172	0,5513	0,5831	0,4792
Min. hodn.	0,2621	0,2640	0,2106	0,3915	0,4113	0,3424	0,2999	0,3182	0,2543
Korelace	-	-	0,0390	-	-	-	0,2986	0,5588	0,7692

Pramen: PRESTON, L. E., O'BENNON, D. P., 1997, s. 426. Upraveno autorem.

Vysvětlivky: Souč. – současné působení CSP a CFP
 ROA N – ROA je nezávislou proměnnou
 ROA Z – ROA je závislou proměnnou
 Max./Min. hodn. – maximální nebo minimální hodnota pro daný typ závislosti
 Korelace – závislost vývoje naměřených korelačních koeficientů na vývoji mezi lety 1982 - 1992

Neméně zajímavé jsou však trendy. Velice silný (korelace s časem o síle 0,7692) je trend růstu závislosti finanční výkonnosti na vztazích se zákazníky. Značně slabší je růst závislosti kvality vztahů se zákazníky na výši ROA (0,558), ovšem z pohledu ostatních trendů je i tento velmi silný. Poslední výrazně kladný trend je opět u vztahů se zákazníky a ROA – současné působení (0,2986). Další trendy jsou již záporné, tedy znamenají pokles síly vztahu společenská – finanční výkonnost ve všech kauzalitách u obou zbývajících skupin. Výrazné je toto oslabování u současného působení společenské a finanční výkonnosti (komunity: -0,3990, zaměstnanci: -0,5396), ale také u závislosti vztahů se zaměstnanci na výši ROA (-0,4334). Mezi těmito zápornými trendy je jedna drobná výjimka: komunity závislost ROA na vztazích s komunitami (0,039).

Uzavřít můžeme takto: důležitost zákazníků roste, a to zvláště jejich důležitost jako determinantu finanční výkonnosti. Důležitost zaměstnanců naopak klesá, zvláště pro model, kdy jsou dostupné prostředky alokovány zaměstnancům (ROA je nezávislá na důležitosti zaměstnanců). O trendu důležitosti komunit se nedá spolehlivě rozhodnout, zdá se ale, že synergický efekt společenské a finanční výkonnosti klesá.

Autoři studie upozorňují na fakt, že jimi použitý postup měření společenské výkonnosti vykazuje silnou korelaci mezi jednotlivými lety. Vysvětlují to tím, že reputace, která je základem hodnocení, podléhá tzv. „haló efektu“, což znamená, že zapůsobil-li hodnocený poprvé dobře, je jeho další chování spíše hodnocené jako kladné (a naopak). Jednotlivá pozorování tedy nejsou vzájemně nezávislá, což je předpoklad vyžadovaný metodami, které byly pro vyhodnocení korelací CSP – CFP použita.

2.4.4.3 Meta analýza – Allouche, Laroche, 2005

Velice zajímavý výzkum provedli tito francouzští autoři – vybrali 82 studií věnujících se vztahu mezi společenskou a finanční výkonností a pomocí meta-analytických metod (meta-regresní analýza, testování meta-signifikance) se snažili splnit tyto cíle: 1. sjednotit pomocí statistických metod výsledky dosavadních výzkumů na téma vztahu CSP a CFP, 2. zhodnotit protichůdná tvrzení ohledně vlivu CSP na CFP, 3. prozkoumat vliv třetích proměnných, jako jsou riziko, velikost a odvětví, 4. zhodnotit vliv postupů použitých k měření CSP a CFP, prozkoumat citlivost empirických výsledků na kontext a dobu výzkumu a 6. prozkoumat vliv periodika, v němž byla studie publikována¹¹⁴.

¹¹⁴ ALLOUCHE, J., LAROCHE, P., 2005, s. 19.

Tab. č. 5: Seznam empirických studií

Studie	Autoři	Země	N	Průměrná velikost t	Počet korelací	Průměrná korelace
1	Bragdon&Marlin(1972)a	USA	12	1,86	15	0,488*
2	Fogler & Nutt (1975)a	USA	9	-0,39	1	-0,153
3	Reimann(1975)a	USA	19	3,20	1	0,570***
4	Heinze(1976)a	USA	28	0,27	5	0,050
5	Sturdivant & Ginter (1977)a	USA	20	3,78	2	0,652***
6	Alexander & Buchholtz (1978)a	USA	44	0,91	1	0,063
7	Bowman (1978)a	USA	46	1,56	1	0,227
8	Ingram (1978)a	USA	120	0,25	1	0,023
9	Spicer(1978)a	USA	18	2,32	4	0,508***
10	Abbott & Monsen (1979)a	USA	6	0,08	1	0,038
11	Anderson & Frankle (1980)a	USA	14	1,31	1	0,250
12	Chen&Metcalf (1980)a	USA	18	0,16	4	0,062
13	Levy & Shatto (1980)a	USA	55	4,42	3	0,518***
14	Maddox& Siegfried (1980)	USA	2262	53,22	1	0,746***
15	Kedia&Kuntz(1981)a	USA	30	0,07	5	0,006
16	Freedman & Jaggi (1982)a	USA	109	-0,25	6	-0,025
17	Frey, Keim & Meiners (1982)	USA	36	6,80	1	0,752***
18	Cochran & Wood (1984)a	USA	39	1,94	6	0,503*
19	Aupperle, Carroll & Hatfield (1985)a	USA	228	0,70	8	0,051
20	Newgren, Rasher, LaRoe Zsabo (1985)a	USA	50	5,10	1	0,330***
21	Cowen, Ferreri & Parker (1987)a	USA	95	-0,37	1	-0,041
22	Spencer & Taylor (1987)a	USA	120	3,06	20	0,263***
23	Wokutch & Spencer (1987)a	USA	74	2,00	2	0,232**
24	Lerner&Fryxell(1988)	USA	105	0,28	9	0,030
25	McGuire, Sundgren & Schneeweis (1988)a	USA	131	1,64	5	0,131
26	Aupperle & Pham (1989)	USA	184	0,98	9	0,077
27	Belkaoui & Karpik (1989)	USA	23	1,49	4	-0,086
28	Hansen & Wernerfelt (1989)a	USA	60	2,33	1	0,600***
29	Lashgari & Gant (1989)	USA	475	2,79	1	0,127***
30	O'Neill, Saunders & McCarthy (1989)a	USA	157	-0,09	4	-0,017

Studie	Autoři	Země	N	Průměrná velikost t	Počet korelací	Průměrná korelace
31	Cottrill (1990)	USA	180	2,18	1	0,162**
32	Fombrun & Shanley (1990)a	USA	154	1,79	7	0,149
33	McGuire, Schneeweis & Branch (1990)	USA	131	-0,17	5	-0,013
34	McGuire, Schneeweiss & Branch (1990)	USA	131	1,89	5	0,143
35	Preston & Sapienza (1990)	USA	108	1,21	2	0,115
36	Patten (1991)	USA	128	0,26	4	0,023
37	Riahi-Belkaoui(1991)a	USA	139	4,12	3	0,335***
38	Jaggi & Freedman (1992)	USA	13	0,65	5	0,184
39	Roberts (1992)a	USA	80	1,66	1	0,203*
40	Herremans, Akhataporn & McInnes (1993)a	USA	38	1,70	12	0,220*
41	Blackburn, Doran & Shrader (1994)a	USA	88	-0,16	9	-0,020
42	Brown & Perry (1994)a	USA	234	4,59	4	0,287***
43	Cormier, Magnan & Morard (1994)	Canada	56	1,74	1	0,244*
44	Dooley & Lerner (1994)a	USA	86	1,13	4	0,123
45	Graves & Waddock (1994)a	USA	430	1,90	2	0,090*
46	Simerly (1994)a	USA	110	2,50	14	0,231***
47	Brown & Perry (1995)a	USA	232	3,32	20	0,241***
48	Simerly (1995)a	USA	84	2,49	1	0,265***
49	Hart & Ahuja (1996)	USA	127	1,40	12	0,126
50	Nehrt(1996)	USA	44	1,94	1	0,316*
51	Pava&Krausz(1996)a	USA	106	0,46	8	0,044
52	Galaskiewicz (1997)	USA	140	3,19	1	0,270***
53	Preston & O'Bannon (1997)	USA	67	3,05	2	0,355***
54	Preston & O'Bannon (1997)	USA	67	3,59	2	0,407***
55	Russo&Fouts(1997)a	USA	486	2,43	6	0,130***
56	Waddock & Graves (1997)a	USA	469	2,52	6	0,17***
57	Turban & Greening (1997)a	USA	160	1,20	6	0,095
58	Adams & Hardwick (1998)	UK	100	2,38	1	0,237***
59	Balabanis, Phillips &	UK	56	0,17	12	0,023

Studie	Autoři	Země	N	Průměrná velikost t	Počet korelací	Průměrná korelace
	Lyall (1998)					
60	Balabanis, Phillips & Lyall (1998)	UK	58	0,68	18	0,094
61	Brown (1998)	USA	173	2,31	1	0,174***
62	Judge & Douglas (1998)	USA	170	2,00	1	0,150**
63	Stanwick & Stanwick (1998a)	USA	121	5,87	6	0,482***
64	Stanwick & Stanwick (1998b)	USA	100	0,91	1	0,096
65	Verschoor(1998)	USA	376	2,71	1	0,139***
66	Berman, Wicks, Kotha & Jones (1999)	USA	486	1,56	4	0,071
67	Graves & Waddock (1999)	USA	658	1,30	7	0,051
68	Johnson & Greening (1999)	USA	252	1,65	3	0,112*
69	Maignan, Ferrell & Hult (1999)	USA	210	3,01	2	0,186***
70	Ogden& Watson (1999)	UK	60	2,63	2	0,330***
71	Carter, Kale & Grimm (2000)	USA	437	1,96	1	0,094**
72	Christmann (2000)	USA	88	0,32	3	0,043
73	Dowell, Hart & Yeung (2000)	USA	338	2,70	1	0,148***
74	Karagozoglu & Lindell (2000)	USA	83	3,90	1	0,404***
75	McWilliams & Siegel (2000)	USA	524	-0,03	3	-0,002
76	Graves & Waddock (2000)	USA	36	3,56	4	0,520***
77	Hillman&Keim(2001)	USA	308	0,65	11	0,038
78	Moore (2001)	UK	8	0,70	2	0,271
79	Ruf, Muralidhar, Brown, Janney & Paul (2001)	USA	488	1,48	12	0,022
80	Simpson & Koher (2002)	USA	385	2,14	1	0,111**
81	Moore & Robson (2002)	UK	8	1,98	2	0,747**
82	Seifert, Morris & Bartkus (2003)	USA	68	0,30	5	0,040

Pramen: ALLOUCHE, J., LAROCHE, P., 2005, s. 22. Upraveno autorem.

Vysvětlivky: * statistická významnost na hladině 10 %
** statistická významnost na hladině 5 %
*** statistická významnost na hladině 1 %

Úctyhodných 82 analyzovaných studií pocházelo z let 1972 až 2003 včetně, realizovány byly v USA, Kanadě a Velké Británii, všechny musely být založeny na empirických datech (velikost výběrových vzorků byla 6 – 2262 podniků) a splňovat další nároky, např. vyjádření míry vztahu mezi CSP a CFP parciální korelací nebo podobným způsobem převoditelným na parciální korelaci. Pro nesplnění požadavků bylo více než 50 výzkumů z analýzy vyloučeno. Seznam studií je uveden výše v tabulce.

Z 82 studií bylo 75 realizováno v USA, 75 nalezlo pozitivní efekt a polovina nalezla statisticky významný pozitivní efekt. Pro analyzování bylo autorům k dispozici 373 parciálních korelací nalezených na celkem 57 409 pozorováních. Následující tabulka ukazuje průměrné parciální korelace v celém výběrovém souboru a v některých jeho podmnožinách. Jedná se o vážené průměry, kde váhami byly počty pozorování v jednotlivých studiích. Žádná z průměrných korelací nenabývá záporných hodnot, a to ani v 95 procentních intervalech spolehlivosti (v závorkách). Ve všech studiích tak byl vztah mezi CSP a CFP o síle 0,143, bez zahrnutí ekologických aspektů v rámci CSP byla závislost velice mírně silnější (0,145), značně silnější byla v případech, kde v rámci CSP figurovala filantropie (0,277). Slabější byla naopak pokud v rámci CSP figurovaly ekologické aspekty (0,140) a v případech, kde v rámci CSP nebyla zahrnuta pověst podniku (0,120).

Tab. č. 6: Průměrné míry korelace ve výběrovém vzorku a některých podmnožinách

Vztah mezi	Velikost vzorku N	Průměrná parciální korelace	% vysvětleného rozptylu	Heterogenita
1. CSP a CFP (celý vzorek)	373	0.143 (0.135 až 0.151)	20.12	1,917***
2a. CSP a CFP bez zohlednění vztahu k životnímu prostředí	289	0.145 (0.137 až 0.154)	15.28	1,823***
2b. CSP a CFP se zohledněním vztahu k životnímu prostředí	84	0.140 (0.118 až 0.162)	39.13	208***
3. CSP a CFP s CSP pověstí	268	0.120 (0.110 až 0.129)	16.06	1,631***
4. CSP a CFP s filantropickým chováním	77	0.277 (0.257 až 0.298)	7.81	832***

Pramen: ALLOUCHE, J., LAROCHE, P., 2005, s. 24

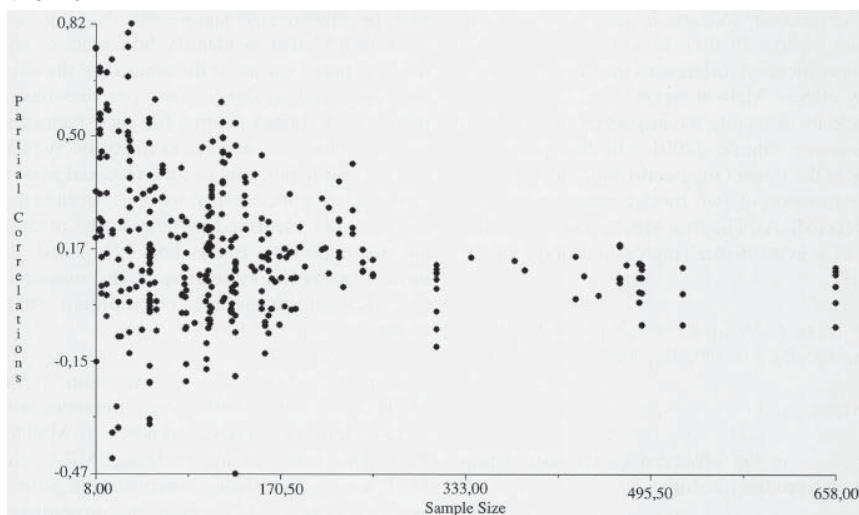
Vysvětlivky: v závorkách 95 % interval spolehlivosti

*** statistická významnost na hladině 1 % (χ^2)

Velmi zajímavý je také údaj o tom, jak velkou část rozdílu hodnot mezi jednotlivými studii lze připsat chybám v měření a chybě výběru. Pro celý vzorek je to 20,12 %, nejvyšší hodnoty dosahuje podmnožina obsahující ekologické aspekty v CSP (39,13 %) a nižší případy obsahující filantropii (7,81 %). To znamená, že například v posledně zmiňované podmnožině je síla vztahu mezi CSP a CFP rovna 0,277, ale více než 92 % velikosti rozdílů mezi parciálními korelacemi v této podmnožině vysvětlují jiné vlivy.

Na následujícím grafu je znázorněn vztah mezi velikostí použitého vzorku a naměřenou mírou korelace. Projevuje se zde zákon velkých čísel, že větší výběry se více blíží průměrné hodnotě, kdežto menší výběry mají větší rozptyl.

Obr. č. 6: Míra parciální korelace mezi CSP a CFP a velikost použitého vzorku



Pramen: ALLOUCHE, J., LAROCHE, P., 2005, s. 27.

Ve vlastním meta-regresním modelu autoři testovali vliv 31 proměnných na vztah CSP a CFP. Mezi ně například patřila země původu studie, kauzalita vztahu, časová perioda, ze které pocházela data, odvětví, velikost podniku, způsob měření CSP i CFP a další. Plný seznam proměnných se stručným vysvětlením lze nalézt zde¹¹⁵. Shrňme zde jejich působení¹¹⁶:

¹¹⁵ ALLOUCHE, J., LAROCHE, P., 2005, s. 28 – 30.

¹¹⁶ ALLOUCHE, J., LAROCHE, P., 2005, s. 31 – 33.

- studie provedené v USA zjistily v průměru nižší míru korelace CSP s CFP. Studie v Kanadě (1) a ve Velké Británii (6) našly kromě dvou silně nadprůměrné míry korelace, u všech byla korelace pozitivní,
- menší míru korelace vykazují studie měřící CSP pomocí „společenské transparentnosti“ a auditů CSP, naopak pokud byla CSP měřena pomocí pověsti, byla míra korelace vyšší,
- studie používající lineární regresi nebo testování průměrů našly silnější závislost mezi CSP a CFP než ostatní,
- vztah, kdy CFP byla považována za determinantu CSP, byl silnější, protože ale vztahy, kde CSP byla považována za determinantu CFP byly též pozitivní, lze mluvit o jakési spirále s pozitivním účinkem. Ke stejnému závěru dospěli i Preston a O'Bannon, viz popis jejich výzkumu výše,
- neprokázal se vliv velikosti podniku, odvětví, vědy a výzkumu a rizika,
- zaměření na ekologii a charitu znamená menší vliv CSP na CFP, než jiné formy CSP,
- způsob měření CFP ovlivňuje sílu vztahu CSP – CFP. U metod měření založených na účetnictví je efekt nižší, než je průměrný efekt, nicméně u některých konkrétních (rentabilita tržeb, ROA, ROE) je vyšší.
- výsledky naznačují, že při odstranění dalších vlivů byl vztah CSP – CFP silnější v šedesátých letech a slabější v osmdesátých letech. Zde je ale potřeba poznamenat, že starší studie tendovaly k menším vzorkům podniků.

Kromě uvedených nalezených poznatků autoři uvádí, že do budoucna vidí žádoucí směr vývoje ve standardizaci měření CSP i CFP a lepším teoretickým zdůvodnění empirických zjištění.

2.4.5 Výzkumy v oblasti stakeholderské teorie v ČR

2.4.5.1 Důvody odlišnosti stakeholderského přístupu v ČR a zahraničí

Jak bylo naznačeno v přecházejícím výkladu historie stakeholderského přístupu, byl tento rozvíjen hlavně na americké půdě, tedy v podmínkách anglosaského způsobu správy společností. Jedním z důvodů tak může být rozdílný model správních orgánů. Stejný vliv pak může mít i rozdílný stav ekonomik, kdy naše ekonomika se jako tržní rozvíjí teprve sedmnáctým rokem, nebo stav obchodování s akciemi, kdy cena na burze věrně odráží ekonomický vývoj jen zlomku podniků.

Dalším zdrojem rozdílů budou jistě právní systémy a na ně navazující zvyklosti v obchodních vztazích. Například v ČR obchodní zákoník ukládá členům orgánů akciových společností i společnostem s ručením omezeným jednat s péčí řádného hospodáře. Dále definuje různé typy smluv apod.

Posledním faktorem pak jsou národní a podniková kultura, projevující se například v úrovni důvěry nebo soudržnosti na různých úrovních. Vysoká důvěra v ekonomice znamená nižší transakční náklady a lepší platformu pro kvalitnější vztahy mezi ekonomickými subjekty, tedy i stakeholdery. Co se týče soudržnosti, M. Bohatá¹¹⁷ uvádí: „Národní kultury vykazují jak prvky soudržnosti, tak nesoudržnosti. Na jedné straně spektra se nacházejí africké země, kde loajalita k rodině a kmeni činí kooperativní ekonomické chování kapitalistického modelu velmi obtížným. Na druhé straně tohoto spektra lze uvést již zmiňované Japonsko a jeho kolektivistický ethos.“

Z uvedených důvodů může být charakter stakeholderského přístupu v ČR odlišný od stakeholderského přístupu v jiných zemích. Může být také odlišná optimální podoba stakeholderského přístupu v ČR vzhledem ke konkurenceschopnosti podniku.

2.4.5.2 Česko-rakouský výzkum AKTION

Tento výzkum s názvem „*Comparative Analysis of Corporate Social Responsibility in Austria and Czech Republic*“ z let 2002 – 2003 byl zaměřen na oblast společenské zodpovědnosti podniků. Český tým zastupovali prof. Ing. Milan Malý, CSc., Ing. Michal Theodor a Ing. Jaromír Peklo (pouze část projektu), všichni z Vysoké školy ekonomické v Praze.

Mimo jiné se autoři zabývali otázkami správy společností a stakeholderským modelem; zde navrhli indikátory měření spokojenosti stakeholderů. Vycházeli z předpokladu, že organizace může dosáhnout svých cílů tím, že bude uspokojovat zájmy svých stakeholderů¹¹⁸. Právě měření uspokojení zájmu stakeholderů pak má vypovídat o úspěšnosti řízení organizace. Navržené indikátory jsou prezentovány v publikaci *Řízení a správa společností (Corporate Governance)*¹¹⁹.

Své hypotézy ověřovali na vzorku 40 podniků, u většiny z nich se však podařilo získat pouze zhruba polovinu potřebných dat¹²⁰.

Pro svůj výzkum autoři definovali osm stakeholderských skupin, které měly vést k dostatečně širí záběru a zároveň být operacionalizovatelné pro praktické použití. Tyto skupiny jsou:

¹¹⁷ BOHATÁ, M., 1998.

¹¹⁸ THEODOR, M., 2004, s. 32.

¹¹⁹ MALÝ, M., THEODOR, M., PEKLO, J., 2002, s. 82 – 89.

¹²⁰ THEODOR, M., 2004, s. 35.

1. Vlastníci
2. Vedoucí řídicí pracovníci
3. Ostatní pracovníci
4. Kapitáloví spoluúčastníci (věřitelé)
5. Dodavatelé
6. Zákazníci
7. Stát
8. Společnost

Zajímavým poznáním výzkumu bylo, že většina manažerů dotazovaných podniků neznala termín „stakeholder“.

2.4.5.3 Řízení vztahů se stakeholdery na průmyslových trzích v kontextu současných marketingových koncepcí

Tento výzkum byl proveden PhDr. Ivetou Šimberovou, Ph.D. v rámci její habilitační práce (2008). Cílem bylo „na základě zpracování nejnovějších teoretických a empirických poznatků vytvořit metodiku koordinace a vzájemného propojení marketingových a obchodních činností prostřednictvím nástrojů řízení vztahů se stakeholdery“¹²¹.

Šimberová dospěla k názoru, že v podnicích jsou vztahy se stakeholdery řízeny odděleně, přičemž integrované řízení vztahů se stakeholdery by přinášelo synergický efekt a vyšší hodnotu zejména pro zákazníky a vlastníky. Zároveň také sestavila stručnou metodiku identifikování klíčových stakeholderů, která by měla být součástí vlastní habilitační práce a model synergické marketingové koncepce.

Jedním z dílčích cílů tohoto výzkumu bylo „*Identifikovat klíčové skupiny stakeholderů podniku na průmyslovém trhu*“¹²². Na vzorku 60 českých podniků z oblasti výroby, služeb a obchodu a 100 podnicích zpracovatelského průmyslu (u kterých byla míra návratnosti dotazníků 32%) byly identifikovány tyto skupiny stakeholderů:

1. Zákazníci
2. Dodavatelé
3. Zaměstnanci
4. Vedení
5. Vlastníci
6. Konkurence
7. Finanční instituce
8. Úřady místní správy

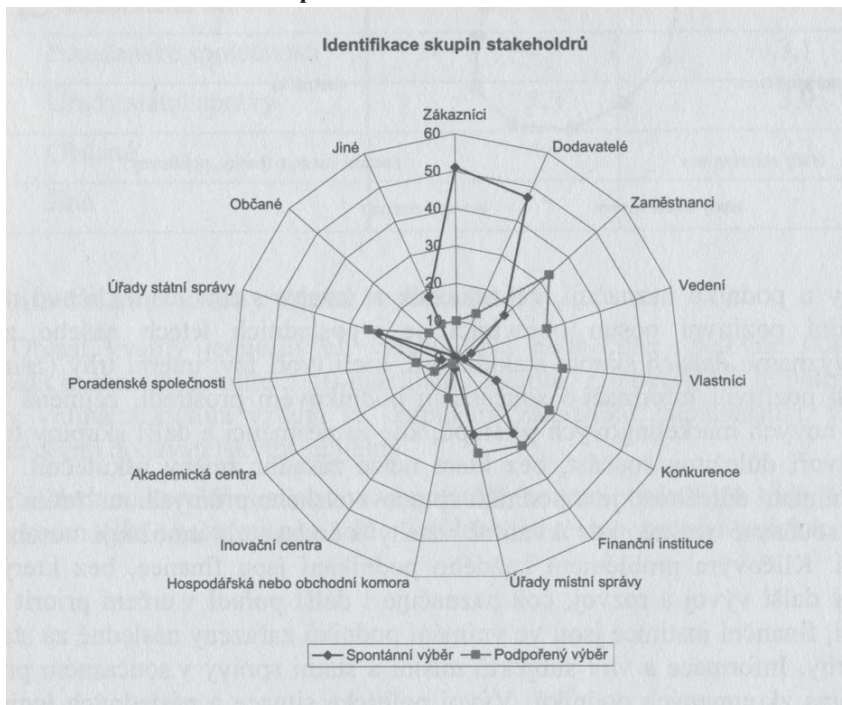
¹²¹ ŠIMBEROVÁ, I., 2008, s. 5.

¹²² ŠIMBEROVÁ, I., 2008, s. 5.

9. Hospodářská nebo obchodní komora
10. Inovační centra
11. Akademická centra
12. Poradenské společnosti
13. Úřady státní správy
14. Občané

Na následujícím grafu jsou četnosti označení jednotlivých skupin, s nimiž má podnik dlouhodobé vztahy (první vzorek 60 podniků, otevřená otázka).

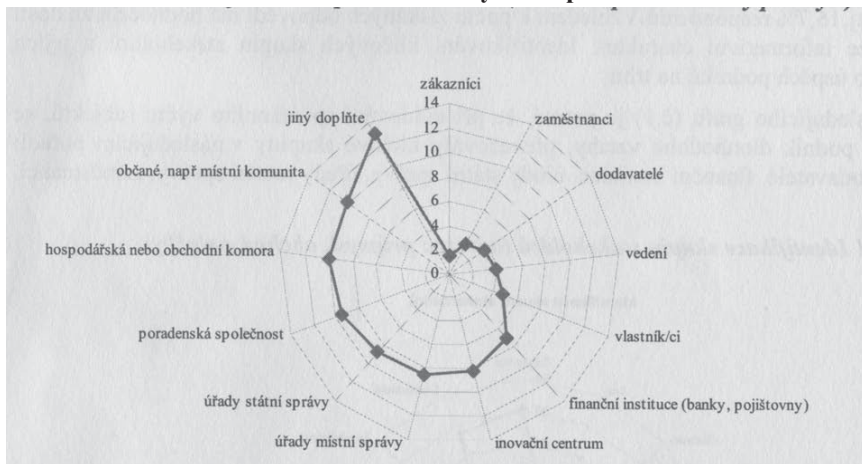
Obr. č. 7: Identifikace skupin stakeholderů



Pramen: ŠIMBEROVÁ, I., 2008, s. 17.

V dalším grafu již odpovídaly zpracovatelské podniky a řadily skupiny stakeholderů identifikované v předchozí fázi výzkumu od nejdůležitější skupiny (1) po nejméně důležitou (14).

Obr. č. 8: Pořadí důležitosti stakeholderů skupin



Pramen: ŠIMBEROVÁ, I., 2008, s. 18.

Dále měli titíž respondenti odpovědět, jaký význam pro ně mají jednotliví stakeholderi pro úspěch na trhu, a to na škále 1 – minimální dopad až 10 – klíčový dopad na úspěch podniku. Výsledky jsou v tabulce.

Tab. č. 7: Stupeň významnosti stakeholderů pro úspěch podniku na trhu

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

Pramen: ŠIMBEROVÁ, I., 2008, s. 17.

Šimberová¹²³ dále zjišťovala důvody vytváření vztahů s jednotlivými skupinami (otevřená otázka s následným tříděním a kategorizací odpovědí), iniciátory těchto vztahů (obvykle podnik, nebo oba aktéři vztahu), bariéry vytváření vztahů oblasti konfliktů a služby vzájemně poskytované mezi stakeholdery a podnikem (obsah vztahu).

Hlavní cíl výzkumu by měl být dosažen po dokončení jeho třetí etapy, ve které bylo dotazováno 500 podniků zpracovatelského průmyslu (s mírou návratnosti 68%), jejichž analýza by měla proběhnout ještě v roce 2008.

2.4.5.4 Komunikace se stakeholdery jako faktor konkurenceschopnosti podniku

Výzkum provedený Ing. Michalem Medkem při zpracovávání doktorské disertační práce měl za cíl „*poukázání na vliv vnitřní, vnější a krizové komunikace na stabilitu firmy z dlouhodobého hlediska a jejich vzájemnou provázanost*“¹²⁴. Ke splnění tohoto cíle si mimo jiné stanovil jako jeden z dílčích cílů „*definovat zájmové skupiny, které jsou firemními činnostmi ovlivněny a nebo je svým chováním ovlivňují, a jejich rozdělení do skupin podle působení a významnosti*“¹²⁵.

Pravděpodobně s ohledem na hlavní cíl práce, bohužel pak bez dalšího vysvětlení, definoval Medek pro další práci tyto skupiny stakeholderů¹²⁶:

1. Zaměstnanci
2. Rodinní příslušníci zaměstnanců
3. Bývalí zaměstnanci
4. Akcionáři
5. Zákazníci
6. Konkurenti
7. Dodavatelé
8. Úřady a instituce veřejné správy
9. Investoři
10. Politické kruhy
11. Školy a univerzity
12. Odbory
13. Spotřebitelské svazy
14. Finanční analytici
15. Zájmová sdružení v sousedství firmy
16. Odborný tisk
17. Ostatní média

¹²³ ŠIMBEROVÁ, I., 2008, s. 20 - 24.

¹²⁴ MEDEK, M., 2006, s. 69.

¹²⁵ MEDEK, M., 2006, s. 69.

¹²⁶ MEDEK, M., 2006, s. 82.

Oslouveno bylo 178 podniků s návratností dotazníků 23%. Výsledky šetření byly sledovány odděleně v kategoriích podle velikosti podniku, viz následující tabulka.

Tab. č. 8: Významnost komunikace s jednotlivými skupinami stakeholderů pro podniky

Skupina stakeholderů	Počet zaměstnanců (v závorce počet podniků)				
	– 100 (2)	101 – 500 (18)	501 – 1000 (5)	1001 + (16)	Celkem (41)
Zákazníci	1 – 3	1	1 – 3	2	1
Zaměstnanci	4 – 7	2	1 – 3	1	2
Dodavatelé	1 – 3	3	1 – 3	5 – 6	3
Akcionáři	1 – 3	4	4	7	4
Odborný tisk	4 – 7	6	6 – 7	5 – 6	5
Úřady a instituce veřejné správy	8 – 10	7	6 – 7	4	6
Ostatní média	8 – 10	5	5	10	7
Investoři	4 – 7	8	11	9	8
Odbory	16 – 17	11	8	3	9
Školy a univerzity	11 – 15	9	8 – 10	8	10
Konkurenti	4 – 7	10	8 – 10	14	11
Bývalí zaměstnanci	8 – 10	15	14	11	12
Finanční analytici	16 – 17	14	15	12	13
Politické kruhy	11 – 15	17	12	15	14
Zájmová sdružení v sousedství	11 – 15	16	17	13	15
Rodinní příslušníci zaměstnanců	11 – 15	13	16	16	16
Spotřebitelské svazy	11 – 15	12	13	17	17

Pramen: MEDEK, M., 2006, s.85 - 93.

Zajímavé výsledky jsou například páté až šesté místo dodavatelů u největších podniků, zatímco jejich průměrné umístění ve všech podnicích bylo třetí místo. To znamená, že u těchto velkých podniků je důležitost dodavatelů znatelně nižší, než u ostatních podniků. Naopak je to s důležitostí odborů, které v průměru obsadily deváté místo, u největších podniků však místo třetí.

Určité trendy souvislosti mezi velikostí podniku a důležitostí některých skupin lze vysledovat pro tyto skupiny:

- růst důležitosti s růstem velikosti podniku: zaměstnanci, úřady a instituce veřejné správy, odborníky, školy a univerzity, finanční analytici,
- pokles důležitosti s růstem velikosti podniku: dodavatelé, akcionáři, investoři, konkurenti, rodinní příslušníci zaměstnanců, spotřebitelské svazy.

U podtržených skupin je trend výraznější, skupiny jsou řazeny podle celkové významnosti komunikace s nimi. Významnost pro komunikaci sice nelze zaměňovat s důležitostí těchto skupin, mohou o ní ale leccos napovědět.

Medek dále sledoval frekvenci komunikace s těmito skupinami, kde došel k níže uvedeným výsledkům.

Tab. č. 9: Frekvence komunikace s jednotlivými skupinami stakeholderů

Skupina stakeholderů	Frekvence komunikace (údaje v %)						
	System a-ticky a často	Často	Středně často	Málo	Vůbec	Jiná odpověď	Celkem
Zákazníci	77,5	20,0	0,0	0,0	0,0	2,5	100,0
Dodavatelé	70,0	27,5	0,0	0,0	0,0	2,5	100,0
Zaměstnanci	67,5	22,5	7,5	2,5	0,0	0,0	100,0
Akcionáři	60,0	10,0	12,5	0,0	0,0	17,5	100,0
Odbory	42,5	17,5	5,0	5,0	10,0	20,0	100,0
Odborný tisk	40,0	20,0	20,0	20,0	0,0	0,0	100,0
Ostatní média	40,0	17,5	15,0	25,0	2,5	0,0	100,0
Instituce veřejného sektoru	32,5	37,5	15,0	12,5	0,0	2,5	100,0
Školy a univerzity	32,5	17,5	22,5	22,5	5,0	0,0	100,0
Investoři	27,5	17,5	15,0	20,0	7,5	12,5	100,0
Bývalí zaměstnanci	20,0	10,0	30,0	20,0	17,5	2,5	100,0
Konkurenti	7,5	32,5	22,5	32,0	2,5	2,5	99,5
Rodinní příslušníci	7,5	7,5	30,0	35,0	20,0	0,0	100,0
Finanční analytici	5,0	37,5	15,0	17,5	15,0	10,0	100,0
Spotřebitelské svazy	2,5	10,0	17,5	32,5	25,0	12,5	100,0
Zájmová sdružení v sousedství	2,5	15,0	35,0	27,5	10,0	10,0	100,0
Politické kruhy	0,0	25,0	25,0	25,0	17,5	7,5	100,0

Pramen: MEDEK, M., 2006, s. 95.

Vysoká frekvence komunikace se zákazníky, dodavateli, zaměstnanci i akcionáři nepřekvapuje a v podstatě souhlasí s vyjádřenou důležitostí těchto skupin. Zajímavé jsou vysoké hodnoty u odpovědi „vůbec“ kombinované s nízkou důležitostí, a to u skupin spotřebitelské svazy (25 %, 17. místo v důležitosti), rodinní příslušníci (20 %, 16.), politické kruhy (17,5 %, 14.), bývalí zaměstnanci (17,5 %, 12.) , finanční analytici (15 %, 13.). Z toho lze usuzovat na to, že tyto skupiny nejsou některými podniky vnímány jako zřetele hodné.

Pro porovnání také Medek citoval průzkum uvedený Němcem¹²⁷, provedený ve Švýcarsku v roce 1990. V něm podniky kótované na burze odpovídaly, jaký je pro ně význam jednotlivých cílových skupin pro public relations. Výzkum také uvádí, kolik procent podniků rozpoznalo danou stakeholderskou skupinu (poslední sloupec následující tabulky).

Tab. č. 10: Nejdůležitější cílové skupiny public relations

Skupina stakeholderů	Nejčastěji uváděný význam	(%)
Zaměstnanci	velký	81
Vedoucí pracovníci	velký	72
Hospodářský tisk	dosti velký	72
Zákazníci	velký	56
Politické kruhy	dosti velký	54
Úřady a instituce	dosti velký	54
Instituce a organizace	spíše menší	54
Akcionáři	velký	51
Zájemci o ekonomiku	dosti velký	51
Odbory, zaměstnavatelské svazy	spíše menší	51
Konkurenti	spíše menší	51
Odborný tisk	velký	49
Finanční analytici	velký	47
Ostatní média	velký až dosti velký	47
Rodinní příslušníci	dosti velký	47
Dodavatelé	spíše menší	47
Školy a univerzity	dosti velký	44
Zájemci o podnik	dosti velký	44
Kapitálový trh	dosti velký	44
Bývalí zaměstnanci	spíše menší	42
Spotřebitelské svazy	spíše menší	35

Pramen: MEDEK, M., 2006, s. 95.

¹²⁷ NĚMEC, P., 1999, s. 73 – 74.

Medek se dále ve své práci zabývá způsoby komunikace, charakterem (četnosti klíčových slov ve sděleních), ale i například hodnotami manažerů a veřejnosti a dalšími aspekty podnikové komunikace.

Zajímavá je volba stakeholderských skupin (resp. cílových skupin public relations). Až 21 položek je poměrně dost. Je to samozřejmě způsobeno vyšším rozlišovacím měřítkem určeným pravděpodobně cílem jednotlivých výzkumů. Bohužel nejsou dostupné údaje o tom, jaká kritéria byla použita pro identifikaci jednotlivých podskupin, což je jednou z důležitých otázek stakeholderské analýzy.

2.4.5.5 Vývojové tendence podniků

Výzkum provedený v roce 2004 kolektivem autorů z Katedry podnikového hospodářství Ekonomicko-správní fakulty v Brně měl obsáhlé cíle:

1. „Zanalyzovat současný stav stakeholderské teorie¹²⁸ jakožto základu pro vývoj novodobých systémů řízení.
2. Vymežit 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.“¹²⁹

Závěry plynoucí z tohoto výzkumu jsou:

1. Stakeholderská teorie dosáhla takového stupně rozvoje, že je použitelná nejen pro popis podniku (a jeho okolí), případně pro testování vztahu stakeholderského managementu a výkonnosti podniku, ale i ke zdůvodnění vlastní existence podniku. „*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*

¹²⁸ vč. empirických důkazů její pravdivosti.

¹²⁹ BLAŽEK, L., ČADA, R., GOLEC, R., KUBÁTOVÁ, E., ŠIŠKA, L., 2004, s. 8.

*do oblasti podnikatelské etiky představuje zřejmě největší současnou výzvu všem teoretikům stakeholdingu.*¹³⁰

Tento bod koresponduje s tvrzením Donaldsona a Prestona, že stakeholderská teorie (resp. alespoň její část), je normativní a hledá „morální nebo filosofická pravidla pro chod a řízení organizací“¹³¹. Tomuto tématu se věnuje řada autorů, můžeme zde uvést např. H. Hummelse se článkem *Organizing Ethics: A Stakeholder Debate*¹³², ve kterém analýzou skutečných případů ukazuje potřebu takového pohledu na stakeholderskou teorii.

2. Stakeholderská teorie je zároveň vhodná pro management podniků, a to „tím, že stanoví doporučené postoje, struktury a činnosti pro výkon funkce managementu.“ Blažek a kol. dodávají, že „význam stakeholder managementu dokládají i zkušenosti firem Cummins, Motorola a Shell, jež jsou analyzovány v této práci.“¹³³

Opět můžeme dodat, že i Donaldson a Preston¹³⁴ argumentují stejně, a to že stakeholderská teorie je užitečná při řízení organizací, a to nejen popisem existujících situací a predikcí možných následků jednání.

3. Hodnota podniku je určována více než „konvenčními aktivy“ vztahy v podniku případně podniku a jeho blízkého okolí, ale také přijetím „hodnot a cílů širšího společenského okolí, ve kterém firma působí.“ Zároveň „znalost stakeholderů se tak stává kritickým zdrojem konkurenční výhody.“¹³⁵

První věta článku *Identifying Stakeholders' Positions through Value Creation System* zní: „Vztahy s partnery jsou jednou z konkurenčních strategií podniků v budoucnosti“¹³⁶. Podobně se vyjadřují i další autoři.

4. Měření a řízení výkonnosti podniku nedostatečně využívá nefinančních veličin a pokud jich využívá (např. BSC), pak je zaměřeno opět hlavně na finanční efekt a méně nebo vůbec na ostatní přínosy zainteresovaným stranám.

¹³⁰ BLAŽEK, L., ČADA, R., GOLEC, R., KUBÁTOVÁ, E., ŠIŠKA, L., 2004, s. 14.

¹³¹ DONALDSON, T., PRESTON, L. E., 1995, s. 67, 71 a další.

¹³² HUMMELS, H., 1998, s. 1403 – 1419.

¹³³ BLAŽEK, L., ČADA, R., GOLEC, R., KUBÁTOVÁ, E., ŠIŠKA, L., 2004, s. 17.

¹³⁴ DONALDSON, T., PRESTON, L. E., 1995, s. 68, 85 a další.

¹³⁵ BLAŽEK, L., ČADA, R., GOLEC, R., KUBÁTOVÁ, E., ŠIŠKA, L., 2004, s. 28.

¹³⁶ CHIA-HUI, H., 2007, s. 254.

Pro potřeby výzkumu si Blažek a kol. vymezili stakeholdera takto: „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).“¹³⁷*

Je zřejmé, že tato definice je úzká a kombinuje několik kritérií k omezení subjektů považovaných za stakeholdery. Naznačuje přitom moc stakeholderů nad organizací, kdy první odrážka implikuje, vyjádřeno slovy Mitchella a kol. (viz souhrn kritérií výše), existující moc subjektu nad organizací. Druhá odrážka používá jako kritérium vzájemnou závislost. Třetí odrážka pak ještě omezuje předchozí dvě. Co se týče klasifikací, je zřejmé, že definice vylučuje nedobrovolné a potenciální stakeholdery, také předpokládá vlastní vůli stakeholdera. To lze samozřejmě přičíst na vrub operacionalizaci výzkumu, kdy definice odpovídá stanovenému cíli tak, aby byl výzkum proveditelný.

2.4.5.6 Vztahy malých a středních podniků se stakeholdery v Jihomoravském kraji

Kašparová a Klapalová zkoumaly na vzorku 20 malých a středních podniků „motivaci a očekávání managementu mikro a malých firem ve vztahu k budování a udržování vztahů se stakeholdery firem“.¹³⁸ Jednalo se o součást mezinárodního výzkumného závěru a prezentovaná data jsou jen dílčím vyhodnocením. Pro naše účely je nejzajímavější hodnocení důležitosti jednotlivých stakeholderů (resp. jejich skupin) a právě vnímané přínosy těchto vztahů. Respondenty byli obvykle členové top managementu dotazovaných podniků.

Níže uvedená tabulka zobrazuje důležitost jednotlivých stakeholderských skupin. Z další následující tabulky by měly plynout důvody této důležitosti. Kašparová a Klapalová položily otázku „V čem spatřujete přínos těchto vztahů“:

¹³⁷ BLAŽEK, L., ČADA, R., GOLEC, R., KUBÁTOVÁ, E., ŠIŠKA, L., 2004, s. 9.

¹³⁸ KAŠPAROVÁ, K., KLAPALOVÁ, A., 2007, str. 717.

Tab. č. 11: Průměry hodnocení významu jednotlivých stakeholderů na škále 1 - 10

Stakeholder	m
vedení firmy	9,86
zákazníci	9,65
zaměstnanci	8,90
vlastník	7,86
konkurence	6,43
dodavatelé	6,35
občané	4,80
úřady místní správy	4,46
finanční instituce	4,00
poradenské firmy	4,00
vysoké školy	4,00
úřady státní správy	3,72
hospodářská komora	3,25

Pramen: KAŠPAROVÁ, K., KLAPALOVÁ, A., 2007, str. 723.

Tab. č. 12: Potenciální přínos vztahů s jednotlivými typy stakeholderů

Stakeholderi	
zákazníci	věrnost a loajalita zákazníků (16), získání nových zákazníků (5), zajištění stability a důvěryhodnosti (4), minimalizace rizika (4), nutnost pro zachování podnikání (4), vytvoření dobrého jména a získání prestiže (4), snazší komunikace (3)
dodavatelé	získání nefinančních výhod (13), výhodnější podmínky - snížení nákladů (6), zajištění stability (5), nutnost pro zachování podnikání (4), minimalizace rizika (3)
zaměstnanci	motivovanost a loajalita zaměstnanců (12), získání nefinančních výhod (7), snížení nákladů (6)
finanční instituce	nutnost pro zachování podnikání (7), získání nefinančních výhod (6), snížení nákladů (3)
úřady státní správy	nutnost pro zachování podnikání (9), bezproblémové podnikání (7)
úřady místní správy	získání nefinančních výhod (4), věrnost a loajalita úřadů jako zákazníků firem (3), nutnost pro zachování podnikání (3)
poradenské firmy	získání nefinančních výhod (3)
jiné firmy,	získání nových zákazníků (6)
konkurence	
vysoké školy	získání kvalitní pracovní síly (3)

Pramen: KAŠPAROVÁ, K., KLAPALOVÁ, A., 2007, str. 725.

Pozn.: V závorkách četnosti odpovědí, zahrnuty jen důvody s četností nejméně 3.

Kašparová a Klapalová svou dílčí zprávu uzavírají konstatováním, že zkoumané podniky budují vztahy především s primárními stakeholdery. Přínos dlouhodobých vztahů sledávají podniky především v nefinančních výhodách, jakými jsou např. důvěra v partnera.

2.5 STAKEHOLDERSKÝ PŘÍSTUP, CSR A CSP

V části o vzniku a vývoji stakeholderské teorie jsme několikrát zmínili tzv. společenskou zodpovědnost. Skutečně, společenská zodpovědnost podniků (dále CSR) a stakeholderský přístup se formovaly ze stejných myšlenek, a to, že podnik by měl více vnímat okolí, v němž funguje. Zatímco stakeholderská teorie byla rozvíjena pro strategický management a proto, aby pomohla podniku samému, koncept CSR měl pomáhat okolí podniku. Není naším úkolem zkoumat CSR, jen stručně si proto uveďme vybrané definice:

1. CSR je, pokud podnik zvažuje a reaguje na problémy za úzce ekonomickými, technickými nebo právními požadavky podniku za účelem dosažení přínosu pro společnost a tradičních ekonomických cílů podniku společně.¹³⁹
2. Společenská zodpovědnost podniku zahrnuje ekonomická, právní, etická a dobrovolná očekávání, jež společnost má k podniku v určitém čase.¹⁴⁰

Ve svých počátcích bylo výchozí představou teoretiků CSR, že podnik by se měl starat o dobro celé společnosti, respektive se příliš nezabývali konkretizací, na koho by se měl podnik zaměřit. Posléze tuto „cílovou oblast“ zúžili pouze na okolí podniku (podnik tedy už neměl mít zodpovědnost k celé společnosti nebo snad celému lidstvu) a zhruba od 70. let začali někteří zkoumat vztah společenské zodpovědnosti podniku a výkonnosti podniku. Výsledky byly rozpačité, což s odstupem času dávají jejich následníci za vinu nekonzistentnímu přístupu zvláště k hodnocení úrovně společenské zodpovědnosti podniků.^{141 142} Jak si můžeme všimnout, tehdejší definice CSR byly spíše nepřesné (Davis) nebo těžko operacionalizovatelné (Carroll). Z tohoto důvodu vzniklo něco jako poptávka po propracovaném systému hodnocení společenské zodpovědnosti podniků, na kterou odpověděl koncept corporate social performance (dále CSP).

Jak uvádí Woodová¹⁴³, definice CSP není zcela uspokojivá. Opět se zde nebudeme zabývat vývojem nebo hlubší analýzou CSP, spokojíme se tedy s definicí Warticka a Cochran, kteří CSP definovali jako: „konfiguraci

¹³⁹ DAVIS, K., 1973, s. 312 – 313.

¹⁴⁰ CARROLL, A. B., 1979, s. 500.

¹⁴¹ WOOD, D. J., 1991, s. 691.

¹⁴² ALLOUCHE, J., LAROCHE, P., 2005.

¹⁴³ WOOD, D. J., 1991, s. 691.

(v podniku) zásad společenské zodpovědnosti, procesů reakce na podněty v této oblasti a politik, programů a pozorovatelných výstupů souvisejících se společenskými vztahy podniku“.¹⁴⁴ Podle Woodové právě tato definice pomáhá řešit dosavadní mnoho do té doby trvajících problémů: výzkumník by měl zhodnotit

- míru, v níž zásady společenské zodpovědnosti motivují činy podniku,
- míru, v níž podnik reaguje na podněty v této oblasti,
- existenci a povahu politik a programů zřízených k řízení společenských vztahů podniku,
- dopady (výstupy) činností, programů a politik,

to vše ve vzájemných vazbách tak, aby bylo zřejmé, co je výsledkem čeho (např. který výstup je výsledkem kterého jednání nebo které politiky).

Tento přístup je mnohem operacionalizovatelnější pro výzkum, nicméně postupem času se ukázalo, že stakeholderská teorie přece jen může ještě pomoci, a to obzvláště vymezením na koho by se mělo úsilí v rámci CSR zaměřovat. Jak jsme již zmínili, CSR učinila postupem času posun od zacílení na společnost jako celek na tu část společnosti, která je v okolí předmětného podniku. Jedním ze závěrů výzkumu Clarksona¹⁴⁵ z let 1983 – 1993 je, že podnik neřídí vztahy ke společnosti, ale ke svým stakeholderům. Právě proto přišel vhod koncept stakeholdera, jako subjektu dotčeného jednáním podniku. Proto se také, k překvapení Freemana¹⁴⁶, již před rokem 1984 začali o stakeholderský koncept zajímat z akademické sféry nejen profesori strategie, ale také společenské zodpovědnosti podniků a podnikatelské etiky.

Praktické využití stakeholderské teorie nalezneme např. v analýze výzkumů na téma CSP – CFP, viz níže uvedená tabulka Stakeholdeři a CSP nebo ve výstupu výzkumu Clarksona, který navrhuje seznam typických „podnikových a stakeholderských problémů“, jenž podle něj může sloužit jak manažerům k nastavení jejich CSR politiky, tak výzkumníkům v jejich úsilí na poli CSP.

Jedním ze závěrů Woodové a Jonese (z roku 1995) je, že vztah CSP a CFP je stále nejednoznačný, protože stále není k dispozici teorie vysvětlující, jak by tyto měly spolu souviset, ačkoli „*se blížíme takové teorii zvážíme-li důležitost stakeholderů pro CSP*“¹⁴⁷.

¹⁴⁴ WARTICK, S. L., COCHRAN, P. L., 1985.

¹⁴⁵ CLARKSON, M. B. E., 1995, s. 100.

¹⁴⁶ FREEMAN, R. E., 2004, s. 229.

¹⁴⁷ WOOD, D. J., JONES, R. E., 1995, s. 261.

Tab. č. 13: Stakeholdeři a CSP

Faktor CSP	Kdo stanovuje požadavky	Kdo pociťuje účinky	Kdo hodnotí výsledky
Bezpečnost produktů	Zákazníci – poptávkou	Odběratelé a spotřebitelé – úrazy a jiné újmy	Odběratelé Svazy ochrany spotřebitelů Tržní analýzy Vláda
	Vláda – regulací	Zákazníci stejně jako výše Vláda – lobování, dohled Kongresu na regulaci apod. Pojišťovny – pojistná plnění Akciónáři – ziskovost a cena akcií	Vláda Veřejnost a voliči Soudy Zákazníci
Znečišťování životního prostředí	Vláda – regulací	Životní prostředí Zaměstnanci a jejich rodiny Komunity Budoucí generace	Vláda Veřejnost a voliči Aktivisté Vědci
	Zákazníci – poptávkou	Životní prostředí Zaměstnanci a jejich rodiny Komunity Budoucí generace	Vláda Aktivisté Ekonomové Finanční analytici Akciónáři
Charitativní činnost	Komunity – prostřednictvím fondů, morálního naléhání apod.	Komunity Chudí	Komunity Chudí, nemocní, znevýhodnění a pomáhající instituce
		Umění	Mecenáši umění, umělecké organizace
		Vzdělávací instituce a studenti	Školy, rodiče, dozorčí orgány, vláda
	Vláda – daňovými zákony	Stejně jako výše, navíc daňoví poplatníci	Stejně, jako výše, navíc daňové úřady a daňoví poplatníci
Hospodářské odvětví – prostřednictvím benchmarků	Stejně jako výše, navíc konkurence	Stejně, jako výše, navíc konkurence a oborová sdružení	

Pramen: WOOD, D. J., JONES, R. E., 1995, s. 259. Přeloženo autorem.

Tab. č. 14: Typické podnikové a stakeholderské problémy

1	Podnik
1.1.	Historie podniku
1.2.	Odvětvové prostředí
1.3.	Organizační struktura
1.4.	Hospodářská výkonnost
1.5.	Konkurenční prostředí
1.6.	Mise podniku
1.7.	Podnikové kodexy
1.8.	Systémy řízení stakeholderů a společenských záležitostí
2	Zaměstnanci
2.1.	Obecné zásady
2.2.	Benefity
2.3.	Náhrady a odměny
2.4.	Školení a rozvoj
2.5.	Plánování kariéry
2.6.	Asistenční programy
2.7.	Zdravotní záležitosti
2.8.	Absentérství a fluktuace
2.9.	Dovolené
2.10.	Vztahy s odbory
2.11.	Propouštění a odvolání s proti
2.12.	Propouštění z důvodu nadbytečnosti
2.13.	Poradenství pro odchod do důchodu a ukončení pracovního poměru
2.14.	Rovnost přístupu, diskriminace
2.15.	Ženy v managementu a kontrolních orgánech
2.16.	Péče o děti
2.17.	Komunikace
2.18.	Bezpečnost a zdraví na pracovišti
2.19.	Částečné úvazky, dočasní zaměstnanci
2.20.	Ostatní záležitosti týkající se lidských zdrojů
3	Akcionáři
3.1.	Obecné zásady
3.2.	Komunikace s akcionáři, stížnosti
3.3.	Obhajoba akcionářů
3.4.	Práva akcionářů
3.5.	Ostatní záležitosti týkající se akcionářů
4	Zákazníci
4.1.	Obecné zásady
4.2.	Komunikace se zákazníky
4.3.	Bezpečnost produktů

4.4.	Stížnosti zákazníků
4.5.	Zákaznický servis
4.6.	Ostatní záležitosti týkající se zákazníků
5	Dodavatelé
5.1.	Obecné zásady
5.2.	Relativní moc
5.3.	Ostatní záležitosti týkající se dodavatelů
6	Stakeholderi – veřejnost
6.1.	Zdraví, bezpečnost a ochrana veřejnosti
6.2.	Šetření energiemi a materiály
6.3.	Zhodnocování dopadů na životní prostředí
6.4.	Ostatní problémy spojené se životním prostředím
6.5.	Zapojení se do veřejného života
6.6.	Vztahy s komunitami
6.7.	Dary, dotace

Pramen: CLARKSON, M. B. E., 1995, s. 101 - 102.

2.6 STAKEHOLDERSKÝ PŘÍSTUP A STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

Stakeholderský přístup byl od počátku spjat se strategickým řízením. Už v roce 1975 zahrnul William Dill¹⁴⁸ mezi stakeholdery i externí subjekty, čímž rozšířil původní seznam stakeholderů z SRI a učinil stakeholderský koncept o to použitelnější ve strategickém řízení. Ostatně Dill strategické řízení zmiňuje přímo v názvu své práce a ještě před ním se Ansoff zabývá stakeholderským přístupem v knize Podniková strategie¹⁴⁹ z roku 1965 a vlnu zájmu o stakeholderský přístup v 80. letech odstartoval Freeman¹⁵⁰ monografií Strategické řízení: stakeholderský přístup.

Že má i dnes stakeholderský přístup své místo ve strategickém řízení, je zřejmé téměř z každé učebnice managementu. Některé uvádí propracované postupy stakeholderské analýzy (viz následující podkapitola), jiné se spokojí např. s členěním stakeholderů a konstatováním jejich typických zájmů. Takovým příkladem jsou např. Strategic Management Hitta, Irelanda a Hoskissona¹⁵¹ nebo Essentials of Management Andrew DuBrina¹⁵². Další vidí stakeholderský model stále ještě spíše jako nástroj společenské odpovědnosti podniků.¹⁵³

¹⁴⁸ DILL, W. R., 1975, s. 59.

¹⁴⁹ ANSOFF, I., 1965.

¹⁵⁰ FREEMAN, R. E., 1984.

¹⁵¹ HITT, M. A., IRELAND, R. D., HOSKISSON, R. E., 2005, s. 22 – 26.

¹⁵² DUBRIN, A., 2009, s. 90 – 95.

¹⁵³ GRIFFIN, R. W., 2002, s. 111 – 113.

Na strategické řízení můžeme nahlížet jako na proces specifikování cílů organizace, vývoj zásad a plánů k dosažení těchto cílů a alokování zdrojů k provedení těchto plánů. Je nejvyšší úroveň manažerských aktivit, obvykle prováděných nejvyššími manažery, generálním ředitelem organizace nebo i vlastníky. Je tak nadřazeno rozhodování na úrovni taktického a operativního řízení.

Keřkovský a Vykypěl uvádí tuto definici strategického řízení: „Strategické řízení uskutečňované top managementem, případně i vlastníky firmy, zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi firmou a prostředím, v němž firma existuje“¹⁵⁴. H. Sedláčková a K. Buchta pak říkají: Strategické řízení je proces, ve kterém vrcholoví manažeři formulují a zavádějí strategie směřující k dosažení stanovených cílů, k souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším prostředím a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku.¹⁵⁵ Bartes poznamenává, že sladění musí být i cíle strategie a dostupné prostředky.¹⁵⁶

Strategické řízení je ze své podstaty stále se opakujícím souborem činností. Jednotliví autoři tyto činnosti pojmenovávají různě, vždy se však jedná o cyklus s přibližně touto aplní:

1. Strategická analýza, 2. Generování možných řešení, 3. Optimalizace řešení a výběr strategie, 4. Implementace strategie, 5. Hodnocení realizace strategie.¹⁵⁷

Harrison a John¹⁵⁸ říkají, že strategický management je proces, kterým organizace analyzuje své vnitřní a vnější prostředí, učí se z něj, stanovuje strategické směřování, vytváří strategie za účelem dosažení strategických cílů a provádí tyto strategie, a to vše za účelem uspokojení stakeholderů organizace. Posloupnost jednotlivých kroků vidí takto:

¹⁵⁴ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O., 2002, s. 4.

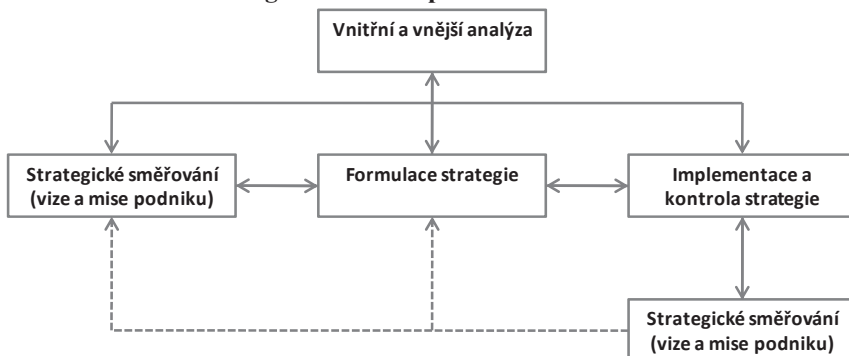
¹⁵⁵ SEDLÁČKOVÁ H., BUCHTA, K., 2006, s. 1.

¹⁵⁶ BARTES, F., 1997, s. 70.

¹⁵⁷ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O., 2002, s. 7.

¹⁵⁸ HARRISON, J. S., JOHN, C. H., 2004, s. 4.

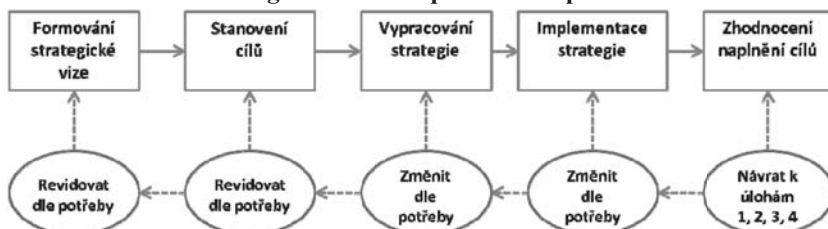
Obr. č. 9: Proces strategického řízení podle Harrisona a Johna



Pramen: HARRISON, J. S., JOHN, C. H., 2004, s. 4.

Thompson a Strickland¹⁵⁹ vidí strategické řízení jako celek skládající se z pěti komponent, přesněji pěti propojených manažerských úloh: 1. formování strategické vize, 2. stanovení cílů naplňujících vizi, 3. vypracování strategie k jejich dosažení, 4. efektivní implementace strategie, 5. zhodnocení naplnění cílů, případně přeformulování všech předcházejících kroků na základě nových poznatků. Komponenty i vztahy (jak je zřejmé z následujícího obrázku) jsou tedy obdobné, jako u ostatních autorů.

Obr. č. 10: Proces strategického řízení podle Thompsona a Stricklanda



Pramen: THOMPSON, A. A., STRICKLAND, A. J., 1999, s. 4.

¹⁵⁹ THOMPSON, A. A., STRICKLAND, A. J., 1999, s. 3.

Strategická analýza, jež nás nejvíce zajímá, je v pojetí těchto autorů součástí úlohy „vypracování strategie“:

Obr. č. 11: Pozice strategické analýzy podle Thompsona a Stricklanda

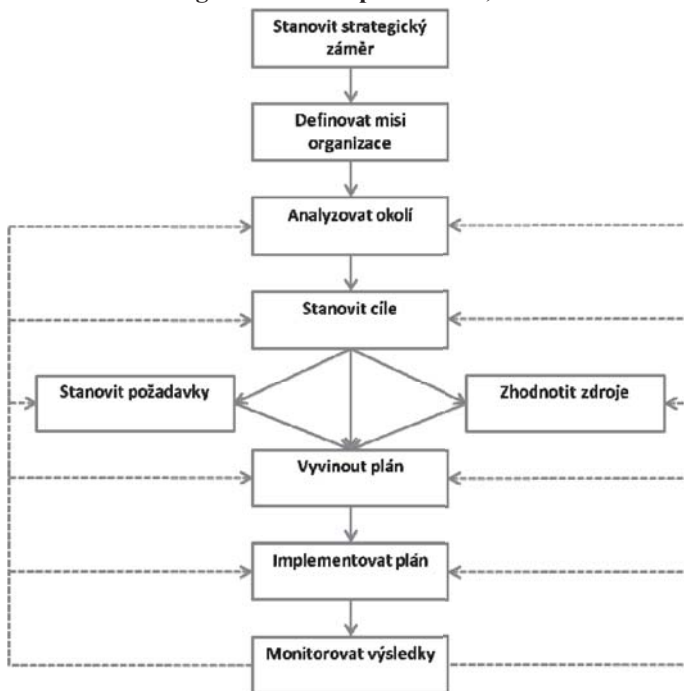


Pramen: THOMPSON, A. A., STRICKLAND, A. J., 1999, s. 69.

Hitt, Black a Porter¹⁶⁰ jsou při definování strategického řízení sice podrobnější, ale při analýze jejich přístupu a porovnání s ostatními autory dojdeme k závěru, že se jedná v podstatě o tentýž proces s týmiž zpětnými vazbami. Základní úlohy strategického řízení sice autoři vyjmenovávají pouze čtyři: 1. stanovit směřování a cíle, 2. formulovat strategii, 3. naplánovat a provést implementaci strategie a 4. monitorovat výsledky a zapracovat nutné změny, ale při jejich zobrazení jsou již obšírnější:

¹⁶⁰ HITT, M. A., BLACK, J. S., PORTER, L. W., 2005, s. 197.

Obr. č. 12: Proces strategického řízení podle Hitta, Blacka a Portera



Pramen: HITT, M. A., BLACK, J. S., PORTER, L. W., 2005, s. 197.

Strategické řízení tedy musí v každém případě zodpovědět na tři základní otázky, kterými jsou:

1. Kde se nacházíme?
2. Kam se chceme dostat?
3. Jak se tam chceme dostat?

Přičemž je zřejmé, že na druhou a třetí otázku nemá smysl zodpovídat, dokud není zodpovězena otázka první. To je úkolem strategické analýzy. „Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku.“¹⁶¹ Postavení strategické analýzy v rámci strategického řízení je zřejmé. Bez odpovídající analýzy nelze zformulovat kvalitní strategii. Ke strategické analýze se používá mnoho metod, přičemž hodnotit finančně jejich výsledky je přinejmenším obtížné, pokud ne nemožné a hodnotit náklady na jejich provedení není relevantní s ohledem na potenciální důsledky špatných

¹⁶¹ SEDLÁČKOVÁ H., BUCHTA, K., 2006, s. 9.

rozhodnutí při strategickém řízení. Zbývá tak kritérium komplexnosti metody, tzn. do jaké míry dokáže metoda postihnout všechny aspekty vnitropodnikového dění i interakce podniku s okolím, včetně všech případných budoucích vlivů. Právě stakeholderská analýza by měla tento úkol splnit výtečně.

2.7 STAKEHOLDERSKÁ ANALÝZA

Stakeholderská analýza je tedy metodou strategické analýzy. Neexistuje jediný uznávaný způsob provedení stakeholderské analýzy; v literatuře doporučované postupy staví někdy stakeholderskou analýzu mezi metody jako je model pěti sil, někdy ji redukuje na analýzu očekávání klíčových stakeholderů jako limit strategie, lze ji také použít jako syntetický nástroj místo SWOT analýzy nebo v kombinaci se SWOT analýzou. Ostatně využití stakeholderského modelu v kombinaci s jiným modelem není ojedinělé, jak můžeme ukázat na příkladu Žufana a Chládkové, kteří se stakeholderským modelem zkombinovali analýzu „nových 7S“.¹⁶²

Harrison a John¹⁶³ uvádí, že „stakeholderská analýza zahrnuje:

1. identifikaci klíčových stakeholderů a přiřazení jim priorit,
2. zhodnocení jejich potřeb,
3. zjištění jejich představ,
4. a integrování jejich znalostí do procesu strategického řízení.“

Podle autorů Gomez-Mejia a Balkin¹⁶⁴ jsou ve strategické analýze hlavní tyto čtyři body: identifikace stakeholderů a způsobu, jakým je podnik ovlivňuje, zjištění, jak s nimi bylo jednáno v minulosti a odhadnutí, jak mohou ovlivnit dosažení podnikových cílů.

Roberts a King¹⁶⁵ dělí stakeholderskou analýzu do šesti kroků pomocí šesti otázek:

1. Kdo jsou stakeholdeři?
2. Jak jsou stakeholdeři ovlivněni organizací?
3. Jaké byli zájmy stakeholderů v minulosti?
4. Jak se stakeholdeři v minulosti chovali a jaké koalice utvářeli?
5. Jak efektivní byla jednání s těmito a dalšími stakeholdery?
6. Jaké nové strategie a úkony jsou zapotřebí k efektivnímu jednání se stakeholdery?

¹⁶² ŽUFAN, P., CHLÁDKOVÁ, H., 2008.

¹⁶³ HARRISON, J. S., JOHN, C. H., 2004, s. 11.

¹⁶⁴ GOMEZ-MEJIA, L. R., BALKIN, D. B., 2002, s. 59.

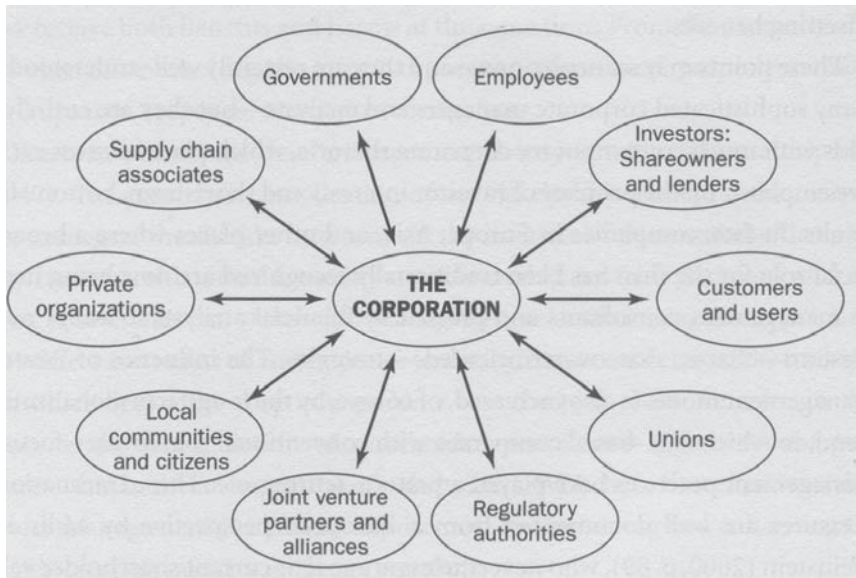
¹⁶⁵ ROBERTS, N. C., KING, P. J., 1989, s. 63 – 79.

2.7.1 Zobrazovací postupy

Sestrojení mapy stakeholderů, neboli jejich mapování, je prostředkem, který umožní získané informace zpřehlednit pro další použití. Podobně se používá třeba BCG matice, mapa konkurenčních skupin, graf hodnototvorného řetězce, matice atraktivity, matice schopností, dokonce i SWOT analýzu lze vizualizovat.

Pro zobrazení stakeholderů se používá mnoho způsobů. Jednak jsou tu popisné grafy, které jednoduše zachycují samotnou existenci stakeholderů, nebo spíše jejich generických skupin. Jejich příklady jsou na obr. č. 2 (Členění stakeholderů podle blízkosti podniku), na obr. č. 11 (Stakeholderi podniku), nebo na níže uvedeném diagramu.

Obr. č. 13: Podnik a jeho stakeholderi



Pramen: POST, J. E., PRESTON, L. E., SACHS, S., 2002b, s. 22.

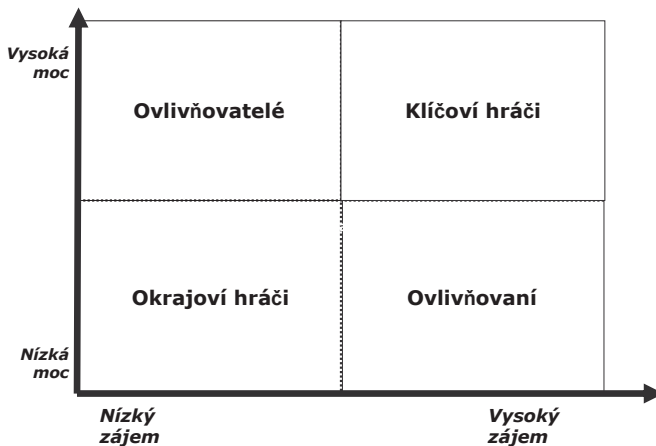
Tato zobrazení však neplní jiný úkol, než právě zachycení stakeholderů, s nimiž je podnik ve vztahu. Neříkají nic nebo jen málo o tom, jakého typu je vztah, z jakého důvodu vznikl, o postojích těchto stakeholderů nebo jejich vlastnostech. Pro takovéto účely můžeme v literatuře nalézt následující způsoby.

Matice zájmu a účinku

Tyto matice jsou poměrně jednoduché a často uváděné. Ve dvourozměrném prostoru se měří obvykle síla stakeholdera nebo účinek jeho jednání na

organizaci na jedné ose a postoj nebo zájem stakeholdera vzhledem k organizaci, její strategii nebo nějaké konkrétnější činnosti.

Obr. č. 14: Matice zájmu a moci



Pramen: JOHNSON, G., SCHOLES, K., WHITTINGTON, R., 1999, str. 156.
Upraveno autorem.

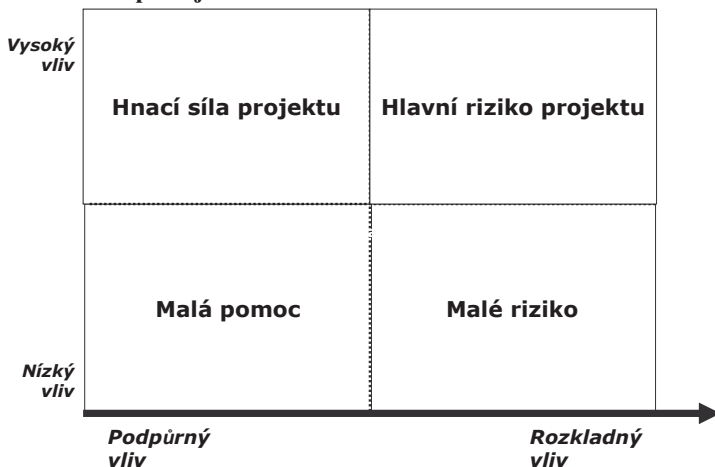
Na základě této matice může být formulována strategie nebo její části. Vhodné strategie nabízí následující obrázek.

Obr. č. 15: Matice zájmu a moci – vhodné strategie



Pramen: JOHNSON, G., SCHOLES, K., WHITTINGTON, R., 1999, str. 156.
Upraveno autorem.

Obr. č. 16: Matice postoje a účinku



Pramen: CHAMBERLAIN, C., STUTESMAN, Y., 2006. [on line]. Upraveno autorem.

K vyhodnocení postoje stakeholderů k navrhované strategii nebo jejím částem může být použita tato matice.

Všechny tyto matice trpí jedním nedostatkem: vyjadřují pouze dvě skutečnosti zároveň. Ovšem můžeme uvažovat o obohacení pomocí:

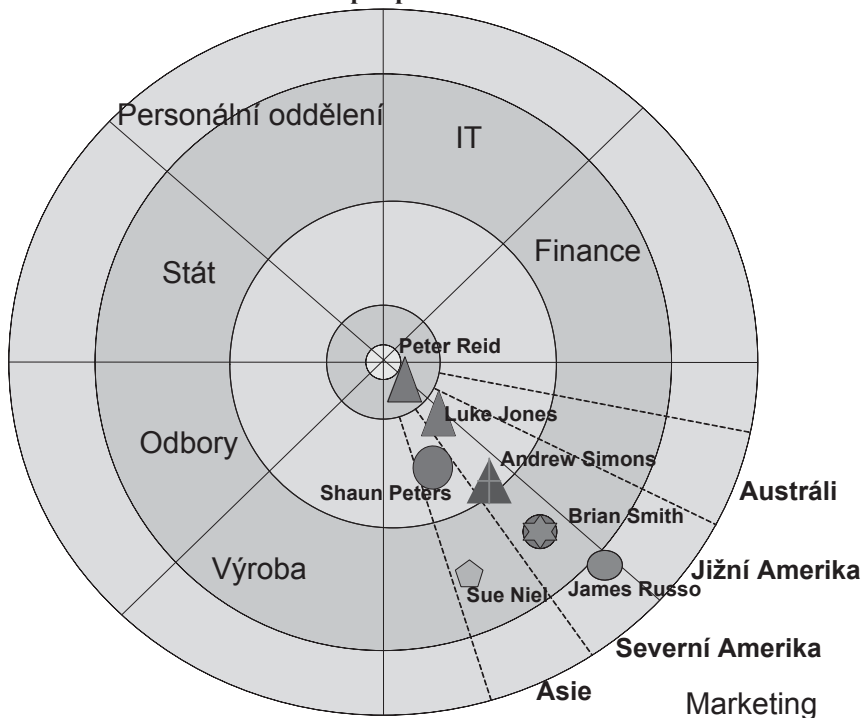
- velikosti plochy značící stakeholdera (nebo skupinu). Tento způsob používají např. mapy konkurenčních skupin. Velikost plochy je vhodná pro vyjádření počtu stakeholderů ve skupině, objemu peněžních toků vůči tomuto stakeholderovi nebo skupině nebo podobných (kvantitativních) veličin.
- barvy plochy značící stakeholdera. Barva (nebo šrafování) plochy jsou vhodné pro vyjádření kvalitativních vlastností. Na rozdíl od velikosti plochy je třeba k různým barvám dodat klíč jejich významů. V matici zájmu a moci by různé barvy mohly znamenat třeba postoj stakeholdera k organizaci.
- tvaru plochy značící stakeholdera. Pro tvar plochy platí totéž, co pro barvu plochy. Opět je vhodná pro kvalitativní vlastnosti a vyžaduje uvedení klíče. Níže uvádíme její použití pro vyjádření typu vůdcovství.

Stakeholderská mapa – PM Nautics

Stakeholderská mapa společnosti PM Nautics zahrnuje maticové uspořádání a přináší systém paprskovitých výsečí, jež mohou být obdobou generických skupin stakeholderů. V těchto výsečích jsou zaznamenány užší segmenty

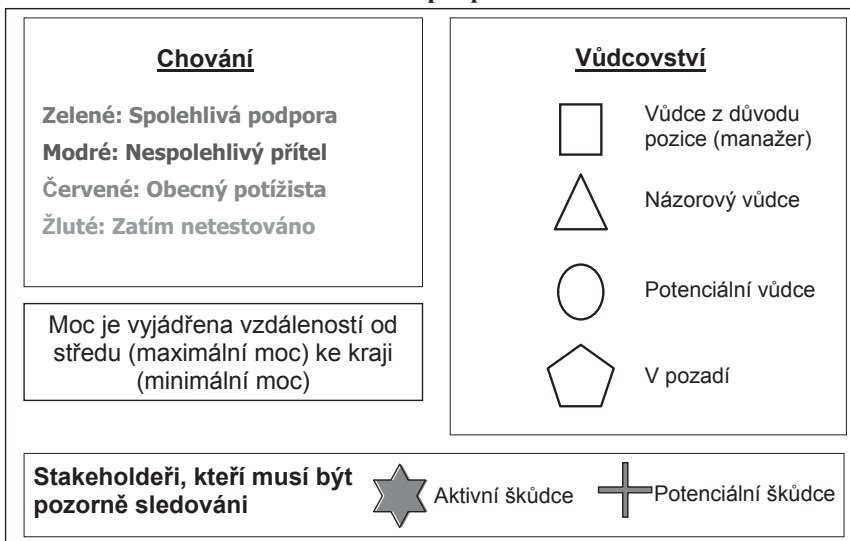
stakeholderů nebo jednotliví stakeholdeři. Jejich barva, tvar a vzdálenost od středu vyjadřují různé vlastnosti.

Obr. č. 17: Stakeholderská mapa společnosti PM Nautics



Pramen: CHAMBERLAIN, C., STUTESMAN, Y. Stakeholder Management and Virtual Teams. [on-line]. Přeloženo autorem.

Obr. č. 18: Klíč ke stakeholderské mapě společnosti PM Nautics



Pramen: CHAMBERLAIN, C., STUTESMAN, Y. Stakeholder Management and Virtual Teams. [on-line] Přeloženo autorem.

Stakeholderský kruh

Autoři Lynda Bourne a Derek Walker navrhli (nebo alespoň popularizují) metodiku Stakeholder CircleTM. Jedná se o ucelený postup stakeholderské analýzy, nicméně upravený pro potřeby projektového řízení. To je, oproti strategickému řízení, odlišné v aspektu dynamiky vývoje vlastností stakeholderů. Zatímco ve strategickém řízení se jediné známé časové zákonitosti projevují v závislosti na délce existence organizace¹⁶⁶, v projektovém řízení se jedná o závislost na délce trvání projektu, přesněji na fázi projektu; Bourne a Walker konstatují, že „stakeholderi mohou být unikátní v každé fázi projektu, od studií proveditelnosti, přes plánování až k uskutečnění“¹⁶⁷. Změny ve složení stakeholderů nebo v jejich vlastnostech se tedy projevují v projektovém řízení podstatně rychleji, než ve strategickém řízení.

Přesto je možné i ve strategickém řízení použít způsob zobrazení, který Stakeholder CircleTM navrhuje. Jeho příklad nalezneme na následujícím obrázku. Dokáže zachytit naráz tyto skutečnosti:

¹⁶⁶ JAWAHAR, I. M., MCLAUGHLIN, G. L., 2001.

¹⁶⁷ BOURNE, L., WALKER, D. H. T., 2006, s. 20.

- Urgence

Koncepci urgency jako faktoru důležitosti stakeholdera používají Bourne a Walker stejnou jako Mitchell a spol. ve svém modelu tří atributů determinujících důležitost stakeholdera: spočívá na časové naléhavosti požadavků a jejich důležitosti.

Míra urgency je vyjádřena délkou soustředné hranice stakeholdera. Takové znázornění činí ovšem v některých případech obtížné porovnat urgenci dvou stakeholderů nacházejících se na různých stranách kruhu a v různých vzdálenostech od středu.

- Moc

Moc je v tomto modelu definována jako schopnost ovlivnit projekt, a to v míře od neschopnosti způsobit mnoho změn po schopnost ukončit projekt.

Moc je měřena podél radiální osy. Čím větší část této osy stakeholder zabírá, tím vyšší je jeho moc.

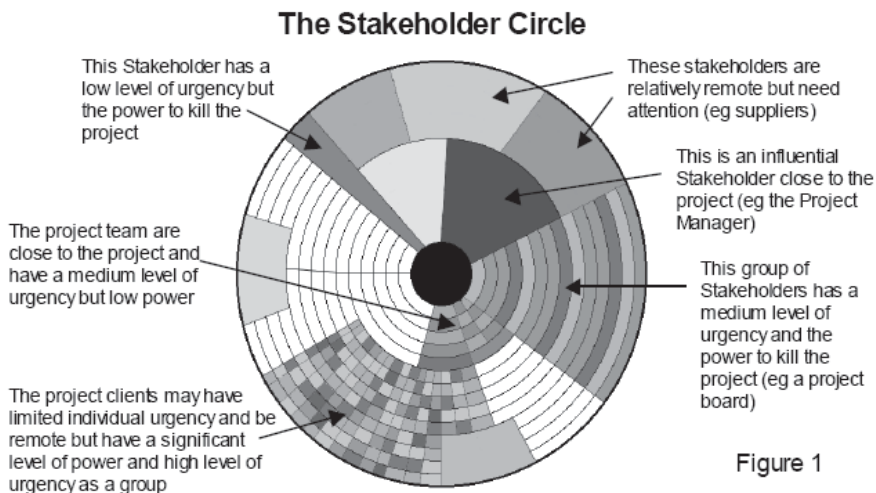
- Blížkost

Blížkost označují Bourne a Walker za samovysvětlující. Může nabývat hodnot od přímého podílení se na projektu (členové projektového týmu s většinovým úvazkem na projektu) po „relativně vzdálené projektu“.

Blížkost je vyjádřena vzdáleností od středu. Čím blíže je stakeholder středu, tím bližší má postavení vůči projektu. Bohužel u objektů s velkou mocí se blízkost projektu znázorňuje hůře (viz červená výseč).

Použití barev zobrazuje příslušnost k různým skupinám stakeholderů. Vnáší tak novou informaci k již zmíněným třem. Např. různé odstíny zelené v našem příkladu říkají, že předmětný projekt má mnoho klientů, každý sám za sebe má relativně nízkou moc a jejich požadavky nejsou relativně naléhavé. Zcela jasně se ale ukazuje, že pokud by se tito klienti spojili, mohou dosáhnout jak významné moci, tak vysoké naléhavosti (tito jednotlivci se nejspíše budou spojovat, budou-li mít společné naléhavé požadavky).

Obr. č. 19: Stakeholderský kruh



Pramen: BOURNE, L., WALKER, D. H. T., 2006, s. 10.

Uvedený model je tedy mírnou modifikací modelu Mitchella a kol., který jsme se rozhodli přijmout. Zachovává dva atributy stakeholderů: moc a urgenci. Třetí, legitimitu, nahrazuje blízkostí stakeholdera k subjektu analýzy.

Trojrozměrný model Lucidus Consulting

Autoři Ruth Murray-Webster a Peter Simon¹⁶⁸ použili pro charakteristiku stakeholderů tři vlastnosti: moc, postoj a zájem. Svůj model považují za vhodný pro řízení jakékoli změny, tedy širše uplatnitelný, než jen v projektovém řízení. Jednotlivé vlastnosti vnímají následovně:

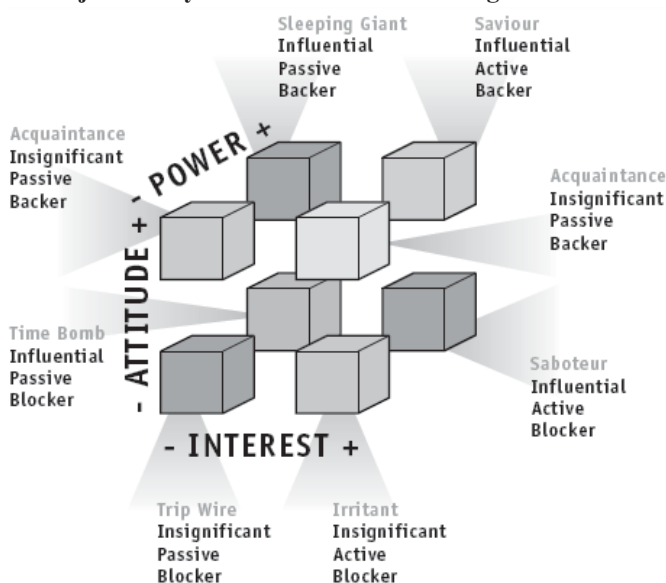
Moc – schopnost ovlivnit projekt/organizaci, ať již potenciální nebo aktuální.

Zájem – stupeň aktivity nebo pasivity vůči projektu/organizaci.

Postoj – míra podpory nebo odporu vůči projektu/organizaci.

¹⁶⁸ MURRAY-WEBSTER, R., SIMON, P. *Make sense of stakeholder management with sensible stakeholder mapping.* [on-line] s. 2.

Obr. č. 20: Trojrozměrný model Lucidus Consulting



Pramen: MURRAY-WEBSTER, R., SIMON, P. *Make sense of stakeholder management with sensible stakeholder mapping*. [on-line]

Na příkladu v předchozím obrázku je znázorněno osm stakeholderů s extrémními hodnotami jednotlivých charakteristik. Bohužel pokud bychom chtěli zanést do tohoto grafu více stakeholderů nebo stakeholderských skupin, velice brzy by se stal nepřehledným a přestal by tak plnit svou funkci.

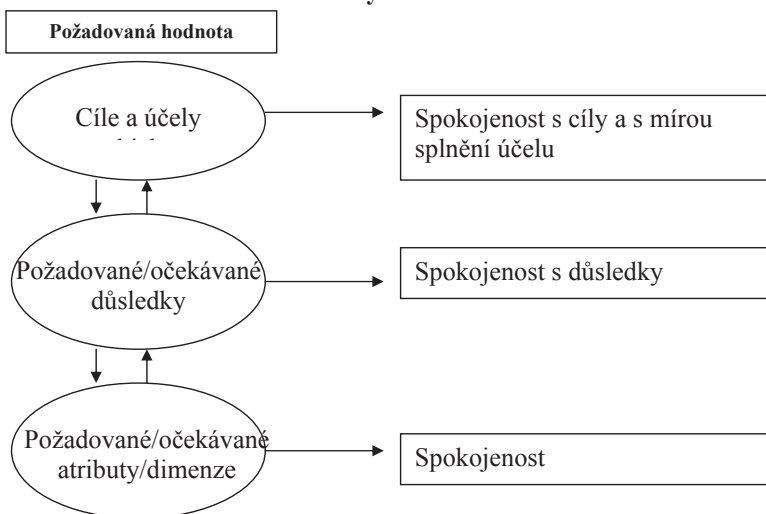
2.7.2 Vztahy a hodnoty

Pojmy vztahy a hodnoty jsme již začali používat a v návrhové části práce (kapitola 4) budou dokonce ústředním tématem. Vztahem budeme rozumět interakci mezi dvěma partnery, pro nás mezi podnikem, o nějž se zajímáme, a jeho stakeholderem. Vztah může být realizován pomocí dvou krajních poloh, trhu nebo organizace. Může být jednorázový, opakovaný nebo dokonce dlouhodobý. Aspekty těchto charakteristik vztahů zkoumají různé teorie. Např. Kubátová¹⁶⁹ vyjmenovává teorii zdrojové závislosti, teorii transakčních nákladů, teorii sociálních sítí a interakční model IMP Group. Vztahy lze dokonce měřit, resp. lze zjišťovat jejich hodnotu.

¹⁶⁹ KUBÁTOVÁ, E., 2005, str. 225.

Hodnota bývá v literatuře definována různě. Flint a kol.¹⁷⁰ ale i další^{171,172} uvádí, že hodnota představuje poměr mezi přínosem (užitkem) a ztrátou (obětí). Zde bychom měli poznamenat, že na rozdíl od užitku, což je pojem používaný v mikroekonomii, je hodnota značně subjektivní, což se u různých kategorií stakeholderů projevuje různě. Woodruff¹⁷³ na základě analýzy mnoha jiných definic vymezuje hodnotu (pro zákazníky) takto: „Hodnota pro zákazníka je zákazníkem vnímaná výhoda plynoucí z jeho hodnocení vlastností produktu, provedení těchto vlastností a důsledků použití produktu, jež zajistí (nebo znemožní) dosažení cílů zákazníka“. Woodruff také postuloval následující model hierarchie hodnoty.

Obr. č. 21: Model hierarchie hodnoty



Pramen: WOODRUFF, R. B., 1997, str. 142, přeložila a upravila KLAPALOVÁ, A., ŠKAPA, R., 2008, str. 349.

Více se budeme zabývat hodnotami pro jednotlivé stakeholderské skupiny v kapitole č. 4. Zde již jen odkážme na výzkum vztahů malých a středních podniků v Jihomoravském kraji se stakeholdery, provedený Kašparovou a Klapalovou, v této práci zařazený do kapitoly 2.4.5.6.

¹⁷⁰ FLINT, D. J., WOODRUFF, R. B., GARDIAL, S. F., 1997. Citováno z KLAPALOVÁ, A., ŠKAPA, R., 2008, str. 347.

¹⁷¹ BIONG, H., WATHNE, K., PARVATIYAR, A., 1997.

¹⁷² VLČEK, R., 2002.

¹⁷³ WOODRUFF, E. B., 1997. str. 142.

2.8 SHRNUÍ

V této části jsme se věnovali stakeholderské teorii jako celku, jejímu vzniku, vývoji i opodstatnění. Mimo to jsme zařadili stakeholderskou analýzu do procesu strategického řízení. Zvláště jsme se ale zaměřili na některé ze základních otázek stakeholderské analýzy, a to na problém identifikace stakeholderů, jejich důležitých vlastností (jež jsme nazývali atributy) a následné klasifikace stakeholderů.

Pojmům vztahy a hodnota jsme se věnovali relativně krátce, pouze v takovém rozsahu, abychom je mohli účelně použít ve čtvrté kapitole při analýze vztahů mezi podnikem a jeho stakeholdery a z nich vznikajících hodnot.

Dalším důležitým bodem stakeholderské analýzy je zjistit, z čeho plyne důležitost stakeholderů. Proto v následující části použijeme data z Empirického šetření konkurenceschopnosti podniků pro hledání faktorů důležitosti stakeholderských skupin, abychom mohli v závěrečné kapitole navrhnout konkrétnější postup stakeholderské analýzy.

3 HLEDÁNÍ FAKTORŮ DŮLEŽITOSTI STAKEHOLDERSKÝCH SKUPIN

V této práci budeme používat data získaná při Empirickém šetření konkurenceschopnosti podniků provedeném v rámci Centra výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky (dále Centrum). Cílem Centra je „komplexní analýza zdrojů a výsledků konkurenční schopnosti České republiky a identifikace souvisejících hospodářskopolitických implikací pro podporu úspěšného přechodu na znalostně založenou ekonomiku“¹⁷⁴. Tento výzkum je realizován na třech institucích, jimiž jsou Národní vzdělávací fond (www.nvf.cz), Centrum ekonomických studií VŠEM (www.cesvsem.cz) a Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity (www.econ.muni.cz). Na Ekonomicko-správní fakultě Masarykovy univerzity se pak výzkumný projekt dělí do tří komponent, jimiž jsou Růstová výkonnost a stabilita, Institucionální kvalita a Inovační výkonnost. Inovační výkonnost se dále dělí na subkomponenty Podniková sféra, Regionálně-ekonomická problematika a Legislativní problematika. Právě v rámci Podnikové sféry se v roce 2007 uskutečnilo Empirické šetření konkurenceschopnosti podniků, jehož cílem bylo „analyzovat vývojové trendy v dané oblasti a formulovat klíčové faktory, které konkurenceschopnost podporují“.

Vlastnímu empirickému šetření předcházely etapy studia dané problematiky, rešerše relevantní literatury, formulování východisek a konstrukce vlastního dotazníku. Pro více informací je možno použít níže uvedenou literaturu¹⁷⁵. Sběrem dat byla pověřena externí společnost. Potenciální respondenti byli osloveni dopisem, typicky se jednalo o generální ředitele nebo statutární orgán. Následně proběhl telefonický screening s domluvením schůzek, na kterých zástupci podniků vyplňovali dotazník přímo s tazateli zajištěnými externí společností. Tak bylo zajištěno co možná nejlepší pochopení dotazníku a zároveň dosaženo míry návratnosti vyšší než 15%. Získané údaje byly tazatelskou společností předány ve formě matice odpovědí ke statistickému zpracování. Kromě takto získaných údajů však jsou v šetření použity také údaje z veřejně dostupných zdrojů, a to:

¹⁷⁴ CENTRUM VÝZKUMU KONKURENČNÍ SCHOPNOSTI ČESKÉ EKONOMIKY *O výzkumném centru*. [on-line]

¹⁷⁵ BLAŽEK, L. a kol., 2007; BLAŽEK, L., ŠÍŠKA, L., 2006.

1. Databáze Albertina, obchodního rejstříku a databáze iPoint¹⁷⁶

- tyto zdroje poskytly finanční údaje k vyhodnocení výkonnosti podniků

2. Webové stránky podniků

- prezentace podniků posloužily ke zpracování tzv. anotací podniků, jež umožnily tazatelům seznámit se s podnikem před vlastním dotazováním a zlepšit tak kvalitu získaných dat.

Po získání dat byly učiněny tyto další kroky:

1. čištění matice,
2. primární analýza¹⁷⁷ (vyhodnocení četností a křížové srovnání jednotlivých proměnných se stanovenými charakteristikami, jimiž byla velikost podniku, obor podnikání a typ společnosti),
3. shluková analýza¹⁷⁸, kdy byly podniky pomocí zvolených ukazatelů (ROA a růst aktiv) rozříděny do skupin podle výkonnosti,
4. hledání faktorů hospodářské úspěšnosti pomocí metody statistického rozpoznávání obrazů,
5. shluková analýza, kdy byly podniky pomocí nalezených faktorů hospodářské úspěšnosti rozříděny do skupin podle typických hodnot těchto faktorů.

Z těchto kroků nás zajímá čištění matice, první shluková analýza a metoda statistického rozpoznávání obrazů. Na čištění matice se podíleli všichni členové týmu. Úkolem zde bylo minimalizovat počet chyb, požadavek úplnosti dat byl sledován až jako druhotný. Nevyplněné odpovědi byly jednotně kódovány jako missing values. U otázek, jež spolu souvisí a tvoří celek (součet např. 100 %), bylo ověřeno správné vyplnění. Vždy však byla dodržována zásada, že hodnoty v dotazníku lze měnit jen pokud je „více než jasné“, že jsou chybné¹⁷⁹. U sporných případů byla data vyloučena z matice (označena za chybějící). U některých proměnných došlo k různým transformacím, např. k proměnné „Počet samostatných provozoven v České republice, jejichž sídlo je jinde než sídlo podniku“ bylo přičteno 1, což vyjadřuje počet samostatných provozoven včetně sídla podniku a což lze lépe interpretovat. Dále také např. vznikla nová proměnná „Počet zaměstnanců na jednu samostatnou provozovnu“ poměření počtu provozoven (vč. sídla podniku) k celkovému počtu zaměstnanců. Bude-li

¹⁷⁶ Databáze iPoint, dostupná na: http://ipoint.financninoviny.cz/subj_hledani.php

¹⁷⁷ BLAŽEK, L. a kol., 2007.

¹⁷⁸ ŠÍŠKA, L., 2008.

¹⁷⁹ IAROSI, G., 2006.

v následujícím použita proměnná, která prošla obdobnou transformací, bude na to v textu upozorněno.

3.1.1 Charakteristika zkoumaného vzorku

Základní soubor tvořily společnosti splňující tato kritéria:

- sídlo v ČR,
- velikost nad 50 zaměstnanců,
- právní forma společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti
- odvětvová klasifikace D (zpracovatelský průmysl) a F (stavebnictví).

Množina podniků, které v době šetření splňovaly výše vyjmenovaná kritéria, po vyloučení podniků v likvidaci, konkurzu nebo s informací o konkurzu nebo soudní exekuci, zahrnovala dle informací ČSÚ, doplněných o údaje z firemní databáze podniků, 4483 podniků v členění viz následující tabulka.

Tab. č. 15: Podniky dle odvětví

Odvětví	Počet zaměstnanců			Celkem
	50-99	100-249	nad 250	
D -Zpracovatelský průmysl	1624	1308	823	3755
F – Stavebnictví	461	203	64	728
Celkem	2085	1511	887	4483

Pramen: BLAŽEK, L. a kol., 2007.

Výběrový soubor dosáhl počtu podniků 440, z nichž bylo 8 vyloučeno pro různé nedostatky. Charakteristiky těchto 432 podniků jsou následující: 81 % společností je ze zpracovatelského průmyslu a 19 % ze stavebnictví, 56 % je společností s ručením omezeným a 44 % akciových společností, průměrná velikost podniku je 284 zaměstnanců, střední velikost je 145 zaměstnanců. Zcela kompletní finanční údaje za všechny požadované roky (2002 – 2006 včetně) byly dostupné pouze pro 350 podniků. U těchto činila průměrná rentabilita aktiv 9 % a průměrná míra růstu aktiv 15,5 %.

3.1.2 Charakteristika proměnných - důležitost stakeholderských skupin

Důležitost stakeholderských skupin byla zjišťována jednou otázkou, která zněla:

„Uveďte, jakou důležitost mají níže uvedené zájmové skupiny (stakeholders) pro Váš podnik“

Respondenti uváděli úroveň důležitosti jednotlivých stakeholderských skupin na škále

„1 – nedůležitá zájmová skupina až 5 – vysoce důležitá zájmová skupina“ pro

stávající situaci. Stakeholderské skupiny byly stanoveny tyto (viz výše): vlastníci, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, věřitelé, stát, komunita v okolí podniku. Jedná se tedy o přístup podobný tomu, který použili Agle a kol.¹⁸⁰, a to, že důležitost stakeholderů hodnotí představitel podniku pro daný časový úsek. Agle a kol. se dotazovali generálních ředitelů, v našem výzkumu odpovídali buď generální ředitelé, jednatelé nebo jiní statutární zástupci, případně jimi pověřené osoby. K získaným datům je tedy třeba přistupovat s vědomím, že jsou subjektivním hodnocením respondentů.

U všech proměnných získaných z této otázky bylo dosaženo velmi vysoké míry návratnosti, procento chybějících odpovědí bylo nižší než 1,2 (tj. 1-5 z 432). Výjimkou byla skupina věřitelů, kde činila tato hodnota 3,5 % (15 z 432). Tato skutečnost by se dala interpretovat tak, že věřitelé nejsou některými respondenty vnímáni jako samostatná zájmová skupina.

Tab. č. 16: Ukazatele centrálních tendencí zkoumaných proměnných ve výběrovém souboru

	Důležitost						
	vlastníci	zaměstnanci	zákazníci	dodavatelé	věřitelé	stát	komunita v okolí podniku
Průměr	4,47	4,03	4,65	3,78	2,75	2,39	2,61
Medián	5	4	5	4	3	2	3
Modus	5	4	5	4	3	1	3
Sm. odchylka	0,88	0,90	0,61	0,90	1,22	1,21	1,15
Rozptyl	0,77	0,81	0,37	0,81	1,48	1,47	1,32

Pramen: Autor.

K hodnocení důležitosti jednotlivých skupin můžeme použít aritmetický průměr. Tyto proměnné můžeme v případě potřeby považovat za intervalové a ačkoli rozložení hodnot jsou do jisté míry zešikmena, dává nám průměr výstižnější informaci, než medián. Zároveň nejsou mezi průměry, mediány a mody výrazné rozdíly. Z výše uvedené tabulky je tedy patrné, že skupinou vnímanou jako vysoce důležitou jsou zákazníci, jejichž průměrné hodnocení je nejvyšší, což je doplněno i zdaleka nejnižší směrodatnou odchylkou. Jen mírně nižší hodnotu mají vlastníci, za nimiž s výrazným odstupem následují zaměstnanci a dále dodavatelé. Tyto dvě skupiny by již bylo třeba hodnotit jen jako velmi důležité. Věřitelé a komunita v okolí podniku jsou pak průměrem mezi nízkou a střední důležitostí, pro střední důležitost se však můžeme přiklonit i na základě modu

¹⁸⁰ AGLE, B. R., MITCHELL, R. K., SONNENFELD, A. J., 1999.

a mediánu. Skupinou, která je v základním souboru hodnocena jako nejméně významná, je stát s průměrem sice 2,36, ale mediánem 2 a modem dokonce 1. Se snižujícími se hodnotami průměru u posledních skupin také vzrůstá směrodatná odchylka.

3.1.3 Charakteristika dalších proměnných

Proměnné čerpané z ostatních částí dotazníku mají různý charakter. Jsou zde zastoupeny v podstatě všechny typy proměnných – nominální, ordinální, intervalové i poměrové proměnné. S ohledem na to budeme přistupovat k hodnocení jednotlivých vztahů a vždy se budeme snažit použít nejvhodnější statistiku. U všech stakehoderských skupin budeme testovat závislost jejich důležitosti na těchto proměnných:

- velikost podniku,
- odvětví,
- právní forma podnikání,
- typ vlastníka (pomocí 21 definovaných typů),
- právní forma vlastníka,
- počet vlastníků,
- země původu vlastníka,
- zda je podnik dceřinou společností.

Také budeme u všech stakehoderských skupin testovat vztah k finanční výkonnosti podniku. Vzhledem k tomu, že této problematice se ve výzkumech věnuje nejvíce prostoru, pokusíme se i my neomezit pouze na bivariační vztahy, ale použijeme i parciálních korelací. Proto vyčleníme tomuto úkolu samostatnou subkapitolu zařazenou po testování ostatních bivariačních vztahů, ale před vícefaktorovou analýzu, pro niž bude také vstupem. V této subkapitole budeme používat k testování souvislostí korelačního koeficientu Goodman-Kruskalovo Gamma nabízené programem SPSS.

Velikost podniku

Velikost podniku je v dotazníku zjišťována otázkou na počet zaměstnanců. Jedná se o poměrovou proměnnou. Pro některé analýzy byla tato proměnná rekódována do tří kategorií: 50 – 99 zaměstnanců, 100 – 249 zaměstnanců a 250 a více zaměstnanců. Dále budeme používat obě tyto podoby, ale vždy upozorníme na to, o kterou se jedná.

Odvětví

V našem výzkumu je sledována odvětvová příslušnost v členění, jež můžeme nazvat podrobné. Jedná se o členění druhé úrovně oborové klasifikace ekonomických činností. Ve zpracovatelském průmyslu bylo při této úrovni rozlišení zastoupeno celkem 20 skupin, stavebnictví tvořilo jednu homogenní

skupinu (45 – stavebnictví). Jelikož zastoupení podniků ve skupinách na této rozlišovací úrovni je značně nerovnoměrné (1 – 83 podniků), budeme dále používat pouze tzv. hrubé rozlišení, a to na zpracovatelský průmysl a stavebnictví. Jedná se o nominální proměnnou se dvěma kategoriemi, její vliv bude proto testován t-testem.

Právní forma podnikání

V tomto vzorku jsou zastoupeny pouze akciové společnosti a společnosti s ručením omezeným. Jedná se tedy též o nominální proměnnou se dvěma kategoriemi a její vliv bude také testován t-testem.

Typ vlastníka

V dotazníku figurovala též otázka identifikující typ vlastnické struktury podniku. Bylo nabídnuto celkem 21 různých kombinací vlastností vlastnické struktury. Těmito vlastnostmi byl počet vlastníků, právní forma vlastníků, země původu, příslušnost ke koncernu a velikostní struktura nemajoritních vlastníků. Pro lepší přehled uvádíme tabulku včetně počtu podniků v jednotlivých kategoriích a důležitosti vlastníků v jednotlivých kategoriích.

Tab. č. 17: Typy vlastnické struktury

Typ	Struktura hlavních vlastníků	Práv. sub. vlastníka	Země vlastníka	Součást koncernu	Struktura ostatních vlastníků	Počet podniků	Důležitost vlastníků
01	Jediný vlastník	FO		NE	–	51	4,66
02	Jediný vlastník	PO		NE	–	43	3,93
03	Jediný vlastník	PO		ANO	–	67	4,60
04	Majoritní vlastník	FO		NE	několik minoritních vlastníků	33	4,45
05	Majoritní vlastník	PO		NE	několik minoritních vlastníků	15	4,00
06	Majoritní vlastník	PO		ANO	několik minoritních vlastníků	26	4,54
07	Majoritní vlastník	FO		NE	mnoho minoritních a drobných vlastníků	5	5,00

Typ	Struktura hlavních vlastníků	Práv. sub. vlastníka	Země vlastníka	Součást koncernu	Struktura ostatních vlastníků	Počet podniků	Důležitost vlastníků
08	Majoritní vlastník	PO		NE	mnoho minoritních a drobných vlastníků	7	4,43
09	Majoritní vlastník	PO		ANO	mnoho minoritních a drobných vlastníků	6	4,50
10	Několik velkých	FO	CZ	NE	–	115	4,54
11	Několik velkých	FO + PO	CZ	NE	–	14	4,50
12	Několik velkých	PO	CZ	NE	–	6	4,67
13	Několik velkých	FO		NE	–	4	4,75
14	Několik velkých	F O+ PO		NE	–	10	4,10
15	Několik velkých	PO		NE	–	5	5,00
16	Několik velkých vlastníků	FO	CZ	NE	mnoho minoritních a drobných vlastníků	5	4,00
17	Několik velkých vlastníků	FO+ PO	CZ	NE	mnoho minoritních a drobných vlastníků	2	4,50
18	Několik velkých vlastníků	PO	CZ	NE	mnoho minoritních a drobných vlastníků	2	5,00
19	Několik velkých vlastníků	FO		NE	mnoho minoritních a drobných vlastníků	0	n/a
20	Několik velkých vlastníků	FO + PO		NE	mnoho minoritních a drobných vlastníků	1	4,00

Typ	Struktura hlavních vlastníků	Práv. sub. vlastníka	Země vlastníka	Součást koncernu	Struktura ostatních vlastníků	Počet podniků	Důležitost vlastníků
21	Několik velkých vlastníků	PO		NE	mnoho minoritních a drobných vlastníků	2	5,00
22	Jiná vlastnická					8	4,13
Celkem						427	4,60

Pramen: BLAŽEK a kol., 2007; autor.

Je zřejmé, že s takovým počtem kategorií a nerovnoměrným zastoupením podniků v nich bude srovnání těžké. Proto použijeme několika umělých proměnných, které se zaměří vždy na jednu jedinou charakteristiku, viz níže. Pokud použijeme tuto proměnnou s 22 typy vlastnické struktury, budeme její vliv testovat jednofaktorovou analýzou rozptylu, protože se jedná o nominální proměnnou.

Typ právní formy vlastníka

Typ vlastníka – fyzická nebo právnická osoba – mohl nabývat těchto podob: fyzická osoba (177 podniků), právnická osoba (179 podniků), fyzická i právnická osoba (27 podniků) a jiné (41 podniků). Jedná se o nominální proměnnou s více než dvěma kategoriemi, jejíž vliv budeme tedy testovat jednofaktorovou analýzou rozptylu.

Země původu vlastníka

Naprostá většina společností, jež uvedly zemi původu vlastníka, patřila českému vlastníkovi (264 podniků). Z tohoto důvodu budeme zahraniční vlastníky sledovat ne podle jednotlivých zemí původu, ale společně (87 podniků). Další skupinu podniků podle tohoto kritéria tvoří podniky se smíšeným vlastnictvím (15 podniků). Opět se jedná o nominální proměnnou s více než dvěma kategoriemi, budeme proto používat jednofaktorovou analýzu rozptylu.

Koncernová příslušnost

Příslušnost podniků ke koncernům nesledovala jen otázka na strukturu vlastníků, ale do dotazníku byla zařazena za tímto účelem zvláštní otázka. Jednostodvacetří podniků uvedlo, že je součástí koncernu, třista podniků naopak součástí koncernu není. Protože se jedná o dichotomní nominální proměnnou, budeme její vliv testovat pomocí t-testu.

Obchodní strategie

Respondentům byla nabídnuta, v části věnující se zákazníkům, volba ze čtyř možných strategií podniku. Jednalo se o koncepci generických strategií Michaela Portera, tedy cost leadership (zvolilo 86 podniků), differentiation (108), cost focus (68) a differentiation focus (110). Na tuto otázku neodpovědělo plných 60 podniků, tedy poměr chybějících údajů dosáhl cca 16 %. K testování vlivu zvolené obchodní strategie budeme používat jednofaktorovou analýzu rozptylu. Rozdíl mezi nejméně četnou a nejčetnější kategorií lehce přesahuje 1,5 násobek, tudíž by se měl respektovat výsledek testu homogenity rozptylů (Levenův test), ale vzhledem k tomu, že toto kritérium není splněno velmi těsně, můžeme je považovat za splněné.

Způsob realizace autonomie

V dotazníku jsou otázky, zda v podniku existují relativně autonomní organizační jednotky. Vzniklá proměnná je nominální dichotomní, její vliv bude tedy testován t-testem. Otázku zodpovědělo 94,2 % podniků. 66,1 % z nich uvedlo, že nemají autonomní organizační jednotky. Podniky mající relativně autonomní organizační jednotky odpovídaly také, kolik takových jednotek mají. Protože se jedná o intervalovou proměnnou, bude její vliv testován pomocí koeficientu Kendallovo tau c. Z rozložení četností odpovědí se pak ukazuje, že pokud podniky autonomní organizační jednotky mají, tíhnou k více než jedné. Nejčetnějším případem jsou podniky se dvěma autonomními organizačními jednotkami (8,1 % z celého výběrového souboru), následují se třemi (7,1 %). Více než pět autonomních organizačních jednotek už má ale méně než 5 % podniků. Stejně jako u samostatných provozoven v ČR se ukazuje závislost existence autonomních organizačních jednotek na oboru podnikání. Ve stavebnictví je téměř dvakrát více podniků s autonomními organizačními jednotkami (50 %), než ve zpracovatelském průmyslu (32,7 %). Rýsuje se zde možná souvislost se samostatnými provozovny, a to závislost existence autonomních organizačních jednotek na existenci samostatných provozoven. Podle provedeného testu je skutečně tato závislost statisticky významná (Spearmanovo $\rho = 0,325$ na hladině významnosti $\alpha = 0,01$). Akciové společnosti mají organizační jednotky častěji (43 %), než společnosti s ručením omezeným (30,6 %). Existenci vztahu potvrzuje t-test se silou efektu 0,02 na hladině významnosti 0,009. Nepřekvapí trend růstu autonomních organizačních jednotek s růstem podniků. U podniků s 50-99 zaměstnanci má autonomní organizační jednotky jen 27,2 % podniků, v kategorii 100-249 zaměstnanců 35,1 % a v kategorii nad 250 zaměstnanců 46,1 %. Tuto závislost lze potvrdit Pearsonovým R s hodnotou 0,251 na hladině významnosti $\alpha = 0,01$.

U podniků, jež měly autonomní jednotky byl dále zkoumán způsob realizace autonomie. K odpovědi na otázku „Pokud ve Vašem podniku existují relativně

autonomní organizační jednotky, jak je tato autonomie realizována?“ bylo nabídnuto těchto šest oblastí:

1. plánování výrobního programu,
2. jednání s odběrateli,
3. plánování materiálových vstupů,
4. jednání s dodavateli,
5. plánování rozvoje pracovních sil,
6. výběr a přijímání pracovníků.

Respondenti označovali stávající stav na pětibodové škále s naznačeným významem: 1 – nízká autonomie, 3 – střední autonomie a 5 – vysoká autonomie. Jedná se o ordinální proměnnou, ale stejně jako u důležitosti stakeholderských skupin můžeme k jejímu popisu využít průměr a v případě potřeby použít pro testování jejího vlivu koeficienty pro intervalové proměnné. Pro testování vlivu na důležitost stakeholderských skupin použijeme ale koeficient Kendallovo tau b, který je určený pro ordinální proměnné se stejným počtem kategorií.

Tab. č. 18: Ukazatele centrálních tendencí oblastí realizace autonomie ve výběrovém souboru

	Plánování výrobního programu	Jednání s odběrateli	Plánování materiálových vstupů	Jednání s dodavateli	Plánování rozvoje pracovních sil	Výběr a přijímání pracovníků
Průměr	3,22	3,49	3,42	3,32	3,15	3,48
Medián	3	4	3	3	3	3
Modus	3	5	3	3	3	3
Sm. odchylka	1,38	1,36	1,25	1,26	1,26	1,21
Rozptyl	1,91	1,86	1,57	1,60	1,59	1,45

Pramen: Autor.

Finanční výkonnost podniků

Finanční výkonnost byla ve výzkumu Centra vyjádřena zařazením podniků do shluků dle výkonnosti. Pro toto zařazení byly použity dva ukazatele, a to rentabilita aktiv a meziroční míry růstu aktiv. Vzorec výpočtu rentability aktiv (dále ROA), stejně jako podrobné důvody zařazení obou ukazatelů, uvádí L. Šiška¹⁸¹. Zde si jen pro úplnost uvedme vzorce použité pro výpočet jednotlivých ukazatelů:

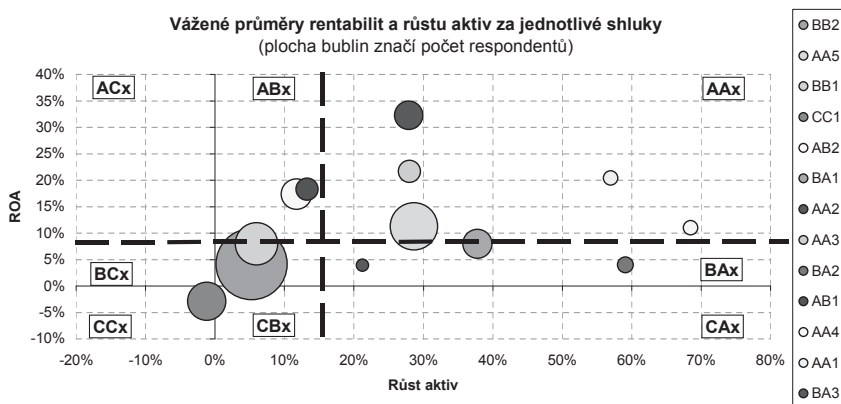
¹⁸¹ ŠIŠKA, L., 2008.

$$ROA = \frac{\text{provozní výsledek hospodaření}}{\frac{\text{počáteční stav aktiv} + \text{konečný stav aktiv}}{2}} * 100$$

$$R_{\text{st}} \text{ _ Aktiv} = \left(\frac{\text{konečný stav aktiv}}{\text{počáteční stav aktiv}} - 1 \right) * 100$$

Uvedené ukazatele byly pro každý podnik použity za roky 2002 až 2006, aby se zamezilo zkreslení z nejrůznějších důvodů. Pro zavedení dynamiky byly jednotlivým letům přiřazeny navíc váhy o velikosti 1 (r. 2002), 2, 3, 4 a 5 (rok 2006). Na základě provedených shlukových analýz¹⁸² byly podniky rozčleněny do 13 shluků. Následující obrázek uvádí pro každý z těchto 13 shluků vážené průměrné hodnoty ROA a růstu aktiv:

Obr. č. 22: Vážené průměry ROA a růstu aktiv v jednotlivých shlucích



Pramen: ŠIŠKA, L., 2008.

V grafu představují plné přímky osy a čárkované přímky průměrné hodnoty ROA a míry růstu aktiv. Tyto přímky tedy dělí graf do kvadrantů, jež byly pojmenovány AA až CC. Po těchto kvadrantech se pak jmenují v nich se nalézající shluky, jež dále ještě odlišuje přípona ve tvaru čísla označujícího shluky nalézající se v daném kvadrantu od nejziskovějšího po méně ziskové.

Protože třináct shluků je pro některé analýzy příliš mnoho (počet podniků ve shlucích je nedostatečný), byly tyto shluky dále slučovány, a to podle toho, ve kterém kvadrantu se nacházely. Došlo tak k vytvoření pěti shluků, a to AA, AB,

¹⁸² Shlukování provedl Ladislav Šiška, viz citovaný článek.

BA, BB a CC (ostatní kvadranty zůstaly prázdné). Další logický krok se nabízel, a to sloučit nadprůměrné podniky do jednoho shluku (AA, AB, BA) pojmenovaného A a ponechat podprůměrné podniky BB jako druhý shluk, B, a ztrátové podniky CC jako třetí shluk, C.

Pro naše potřeby budeme dále používat rozdělení podniků do shluků A (205 podniků), B (185 podniků) a C (42 podniků). Proti rozdělení do třinácti shluků je tu výhoda, že i nejméně četné kategorii je dostatek pozorování, proti rozdělení do pěti shluků pak, že lze shluky A, B a C považovat za ordinální. Nevýhodou je, že shluk C má výrazně méně podniků, než ostatní shluky a tudíž při jednofaktorové analýze rozptylů bude třeba splnit podmínku homogenity rozptylů. Pro zjišťování vlivu finanční výkonnosti budeme používat právě jednofaktorovou analýzu rozptylů a také Kendalovo tau c, budeme tedy tuto proměnnou považovat za ordinální, ale budeme ji testovat i jako by byla nominální.

Měli bychom na tomto místě upozornit na fakt, že vzhledem k rekódování proměnné vyjadřující zařazení do příslušného shluku tímto způsobem: $A = 1$, $B = 2$ a $C = 3$ znamená záporné znaménko u korelace pozitivní vztah mezi finanční výkonností a důležitostí dané stakeholderské skupiny.

Vnitřní a vnější faktory konkurenceschopnosti

V první části dotazníku bylo respondentům položeno 17 otázek zjišťujících jejich názory na faktory, jež jsou obvykle považovány za faktory konkurenceschopnosti. Konkurenceschopnost byla definována takto: „*Konkurenceschopnost je chápána jako schopnost podniku obstát v soutěži s konkurenty na trhu produktů (tj. výrobků resp. služeb)*“.¹⁸³ Respondenti nejprve hodnotili úroveň svého podniku vůči konkurenci v rámci daného faktoru a následně i vliv na konkurenceschopnost podniku. Například na otázku „Jak hodnotíte, v porovnání s konkurenty, inovační aktivitu Vašeho podniku v oblasti rozvoje svých produktů (výrobků či služeb)?“ bylo nejprve odpovídáno ve sloupci „Hodnocení Vašeho podniku“ na škále 1 – výrazně nižší, 2 – mírně nižší, 3 – přibližně stejná, 4 – mírně vyšší, 5 – výrazně vyšší, ale také ve sloupci „Vliv na konkurenceschopnost Vašeho podniku“ na škále silně negativní vliv, mírně negativní vliv, žádný vliv, mírně pozitivní vliv a silně pozitivní vliv (v tomto sloupci již nebyly kategoriím přiřazeny číselné hodnoty, ale piktogramy). V části věnující se vnějším faktorům byly v prvním sloupci významy hodnot 1 – velmi nízký(á), 2 – nízký(á), 3 – střední, 4 – vysoký(á), 5 – velmi vysoký(á) s výjimkou otázky „Trhy produktů, kde působí Váš podnik se“, jejíž škála byla 1 – velmi zužují, 2 – zužují, 3 – nemění, 4 – poměrně rozšiřují a 5 – velmi rozšiřují. Pro naše potřeby se hodí údaje z prvního sloupce, tedy hodnocení podniku. Tyto proměnné jsou ordinální, nicméně stejně jako u důležitosti

¹⁸³ Dotazník Empirické šetření konkurenceschopnosti podniků, str. 2. [on line]

stakeholderských skupin můžeme použít k hodnocení aritmetický průměr. pro měření míry asociace s důležitostí stakeholderských skupin budeme u proměnných z této části používat Kendallovo tau b, které je určeno právě pro ordinální proměnné se stejným počtem kategorií (čtvercové tabulky). Seznam proměnných je uveden níže v tabulce, spolu s mírou zodpovězení těchto otázek, průměrným hodnocením, směrodatnou odchylkou a zkráceným názvem, pod kterým bude proměnná vystupovat dále. Můžeme předpokládat, že vyšší míra zodpovězení znamenala vyšší ztotožnění se s názorem, že daný faktor může být faktorem konkurenceschopnosti.

Tab. č. 19: Seznam proměnných z části A dotazníku – faktory konkurenceschopnosti podniku

Č.	Otázka	Zkrácený název	Procento zodpovězení	Průměrné hodnocení	Směrodatná odchylka
A2	Jak hodnotíte, v porovnání s konkurenty, inovační aktivitu Vašeho podniku v oblasti rozvoje svých produktů (výrobků či služeb)?	Inovační aktivita	97,9	3,4	1,05
A3	Jak hodnotíte, v porovnání s konkurenty, schopnost Vašeho podniku pružně přizpůsobovat své produkty požadavkům zákazníků?	Flexibilita	99,1	3,9	0,85
A4	Jak hodnotíte, v porovnání s konkurenty, kvalitu produktů Vašeho podniku?	Kvalita produktů	98,8	3,7	0,77
A5	Jak hodnotíte, v porovnání s konkurenty, náklady na pracovní sílu ve Vašem podniku?	Náklady na pracovní sílu	97,5	2,9	0,93
A6	Jak hodnotíte, v porovnání s konkurenty, ostatní náklady ve Vašem podniku?	Ostatní náklady	96,1	3,0	0,78
A7	Jaká je, v porovnání s konkurenty, úroveň kvalifikace pracovníků Vašeho podniku?	Kvalifikace pracovníků	97,7	3,4	0,76
A8	Jaká péče je, v porovnání s konkurenty, věnována zákazníkům Vašeho podniku?	Péče o zákazníky	97,9	3,6	0,90
A9	Jaký přístup má, v porovnání s konkurenty, Váš podnik ke zdrojům financování?	Přístup k financování	93,1	3,3	1,09
A10	Jak je ceněno, v porovnání	Značka	98,1	3,5	1,00

Č.	Otázka	Zkrácený název	Procento zodpovězení	Průměrné hodnocení	Směrodatná odchylka
	s konkurenty, jméno (resp. značka) Vašeho podniku?				
A12	Konkurenční boj na trzích produktů, kde působí Váš podnik, je	Konkurenční boj	99,1	4,1	0,81
A13	Vyjednávací síla odběratelů Vašeho podniku je	Vyjednávací síla odběratelů	99,1	3,9	0,79
A14	Vyjednávací síla dodavatelů Vašeho podniku je	Vyjednávací síla dodavatelů	99,1	3,3	0,80
A15	Zájem vstoupit do pracovního poměru ve Vašem podniku je	Zájem vstoupit do pracovního poměru	98,1	3,0	0,76
A16	Korupce v prostředí, ve kterém podniká Váš podnik, je	Korupce	95,6	2,3	1,18
A17	Podpora Vašeho podniku ze strany státních orgánů je	Podpora od státních orgánů	98,8	1,7	0,90
A18	Podpora Vašeho podniku ze strany místních orgánů veřejné správy je	Podpora od místních orgánů veřejné správy	98,1	2,0	1,03
A20	Trhy produktů, kde působí Váš podnik se	Trhy produktů	94,9	3,6	0,82

Pramen: Autor.

Proměnné specifické pro jednotlivé stakeholderské skupiny

Ze zbývajících částí dotazníku, začínajících hodnocením důležitosti stakeholderských skupin bylo získáno dalších zhruba 530 proměnných, nepočítaje v to umělé proměnné, například rozpětí řízení (počítané jako suma zaměstnanců / (počet top manažerů + počet členů nižšího managementu)). Pro vysoký počet proměnných nebylo možno testovat vztah všech těchto proměnných k důležitostí jednotlivých stakeholderských skupin. Jednalo by se o cca 530*7 vztahů, tedy cca 3700 vztahů. Testovány byly tedy jen proměnné, u nichž se vztah mohl logicky předpokládat. Ty jsou vždy v následujících subkapitolách identifikovány.

3.2 ZKOUMÁNÍ PARCIÁLNÍCH VZTAHŮ

V následujících částech budeme hledat parciální vztahy důležitosti jednotlivých stakeholderských skupin a vybraných potenciálních faktorů této důležitosti. Zkoumání každé této potenciální asociace je ve své podstatě ověřováním hypotézy buď směřované, pokud víme, zda má přítomnost faktoru (nebo změna jeho intenzity konkrétním způsobem) mít za následek růst či pokles důležitosti

stakeholderské skupiny, nebo nesměrované, pokud to nevíme. Statistickou významnost u provedených testů pak budeme používat v této subkapitole k posouzení platnosti tzv. nulové hypotézy k hypotéze původní a míru asociace, příp. velikost účinku, jako posouzení platnosti původní hypotézy. Hranici statistické významnosti neurčujeme apriori, ale s přihlédnutím k okolnostem původní hypotézy si ji stanovme na 0,05 až 0,1, kdy 0,1 budeme ochotni akceptovat pouze při malém množství pozorování, třeba při testování hypotézy vztahující se pouze k části výběrového souboru (podniky z odvětví stavebnictví, koncernové podniky atp.). S mírou asociace a velikostí účinku je situace ještě komplikovanější (viz část Použité statistiky). Akceptujeme jako potvrzené vztahy s mírou asociace od 0,05 („triviální“) u korelací, případně s velikostí účinku od 0,01 ($0,1^2$) u porovnávání průměrů.

3.2.1 Použité statistiky

Při statistickém testování potenciálních faktorů stakeholderské důležitosti budeme zjišťovat jednak možnosti zobecnění nalezených výsledků, jednak míru souvislosti mezi proměnnými, tedy sílu faktoru nebo jinými slovy jak velkou část důležitosti tento faktor vysvětluje. Statistické zobecnění, neboli statistická inference, je způsobem indukce. Pomocí statistických nástrojů se zevšeobecňují poznatky získané díky výběrovému souboru na soubor základní. Dvě základní podoby jsou pomocí bodových a intervalových odhadů nebo pomocí testů statistické významnosti¹⁸⁴. Zde budeme používat testy statistické významnosti, což nás zavazuje ke splnění určitých podmínek:

1. výběrový soubor musí být reprezentativní,
2. základní soubor musí být přesně definován,
3. výběrový soubor musí vzniknout náhodným výběrem ze základního souboru,
4. míra neuskutečněných rozhovorů musí být nízká (do 15 %)¹⁸⁵.

Za účelem určování zobecnitelnosti pomocí hladiny statistické významnosti a míry souvislosti mezi zkoumanými proměnnými použijeme korelační koeficienty a testy průměrů a rozptylů zkoumaných veličin. Vybírat můžeme z procedur a koeficientů nabízených programem SPSS. Přehled korelačních koeficientů zpracovali Mareš a Rabušic.¹⁸⁶

¹⁸⁴ MAREŠ, P., RABUŠIC, L., 2003c, s. 47.

¹⁸⁵ MAREŠ, P., RABUŠIC, L., 2003c, s. 1 – 2.

¹⁸⁶ MAREŠ, P., RABUŠIC, L., 2003a, s. 12.

Tab. č. 20: Seznam korelačních koeficientů nabízených programem SPSS

Úroveň měření	Počet kategorií	Vhodná metoda	Vhodný koeficient
1. Nominální / Nominální	2 x 2	Crosstabs	Phi, Lambda
2. Nominální / Nominální	3+ x 2+	Crosstabs	Cramerovo V, Lambda
3. Nominální / Ordinální	3+ x 3+	Crosstabs	Cramerovo V, Lambda
4. Nominální / Intervalová	nominální nezávislá	a) Crosstabs (pokud má intervalová proměnná málo kategorií b) Means, ANOVA	Eta Eta
5. Ordinální / Ordinální	obě proměnné s malým počtem kategorií	Crosstabs	Gamma, Kendalovo tau b (pro čtvercovou tabulku, Sommersovo D, Kendalovo tau c (pro obdélníkovou tabulku))
6. Ordinální / Ordinální	jedna proměnná s mnoha kategoriemi	pořadová korelace	Kendalovo tau c
7. Ordinální / Ordinální	obě proměnné s mnoha kategoriemi	pořadová korelace	Kendalovo tau c, Spearmanovo ρ
8. Ordinální / Intervalová	obě proměnné s několika kategoriemi	a) Crosstabs b) Srovnání průměrů pokud je závisle proměnná intervalová	Eta, stejně koeficienty jak v 5. Eta
9. Ordinální / Intervalová	ordinální s několika kategoriemi, intervalová s mnoha	a) Means b) Pořadová korelace	Eta Kendalovo tau
10. Ordinální / Intervalová	obě s mnoha kategoriemi	pořadová korelace	Kendalovo tau, Spearmanovo ρ
11. Intervalová / Intervalová		bodový graf	Pearsonovo R, Regrese

Pramen: MAREŠ, P., RABUŠIC, L., 2003a, s. 12.

V naší práci budeme vždy zjišťovat souvislost mezi některou z proměnných a důležitostí konkrétní zájmové skupiny. Tato důležitost je vyjádřena ordinální proměnnou s pěti kategoriemi. Zkoumané proměnné, potenciální faktory důležitosti, mají podoby jak nominálních, tak ordinálních i intervalových proměnných. Souvislosti tak mohou nabývat několika podob:

Nominální proměnná, dichotomická

Vliv takové proměnné budeme zkoumat pomocí testování dvou nezávislých průměrů t-testem. T-test určí hladinu statistické významnosti, míru souvislosti, zde efekt nezávisle proměnné na závisle proměnnou, pak vypočítáme dle vzorce¹⁸⁷:

$$Eta^2 = \frac{t^2}{t^2 + (N1 + N2 - 2)}$$

kde t je hodnotou statistiky t, N1 je počet pozorování v první kategorii a N2 je počet pozorování ve druhé kategorii.

Nominální proměnná s více kategoriemi

V našem výzkumu se jedná obvykle o tři nebo čtyři kategorie. V takovém případě je vhodné použít jednofaktorové analýzy rozptylu (ANOVA) pro určení hladiny statistické významnosti. Je-li souvislost označena za statisticky významnou, je třeba ještě určit, pro které kategorie to platí (nemusí být nutné statisticky významné rozdílů mezi všemi kategoriemi). K tomu využijeme Bonferroniho vícenásobného srovnávání, které Mareš s Rabušicem¹⁸⁸ doporučují pro případy, že se jedná o malý počet srovnávání. Lze jej také použít při nestejně velkých skupinách, kterémuž problému budeme v některých případech čelit. Míru účinku nezávisle proměnné budeme měřit opět pomocí eta²:¹⁸⁹

$$Eta^2 = \frac{\text{sum of squares between groups}}{\text{total sum of squares}}$$

Ordinální proměnná

Pro měření souvislosti ordinálních proměnných s ordinálními proměnnými nám SPSS nabízí koeficienty Gamma, Somersovo d, Kendalovo tau b a tau c a Spearmanův koeficient. Obecně se uvádí, že by se měl používat pro stejný typ výpočtů vždy stejný koeficient. Spearmanův můžeme z našeho výběru vyřadit, protože není vhodný pro proměnné s malým počtem kategorií; de Vaus místo něj navrhuje Kendalovo tau¹⁹⁰. Oproti koeficientům Gamma a Somersovo d má

¹⁸⁷ MAREŠ, P., RABUŠIC, L., 2003b, s. 11.

¹⁸⁸ MAREŠ, P., RABUŠIC, L., 2003b, s. 19.

¹⁸⁹ MAREŠ, P., RABUŠIC, L., 2003b, s. 20.

¹⁹⁰ De VAUS, D., 2002.

Kendallovo tau výhodu, že je neparametrické, tudíž lze zanedbat požadavky kladené na parametrické testy. Oproti Gammě navíc ukazuje směr závislosti. Také má svou variantu tau b určenou pro ordinální proměnné se stejným počtem kategorií, čehož často využijeme. Proto se přikloníme k variantě využití Kendallova tau b a tau c. Výpočet statistické významnosti probíhá u všech těchto koeficientů stejně.

Intervalová proměnná

Výše uvedená tabulka navrhuje pro intervalovou proměnnou koeficient Eta, Spearmanovo ρ a Kendallovo tau. Protože Eta se počítá pomocí procedury Means není pro nás vhodná, v našem případě bude totiž intervalová proměnná nezávisle proměnnou. Jelikož mezi Spearmanovým a Kendallovým koeficientem jsme se již rozhodovali a kvůli nižšímu počtu kategorií u důležitosti stakeholderů jsme se rozhodli pro Kendallův koeficient, učiníme toto rozhodnutí ještě jednou.

Interpretace

Interpretace hladiny statistické významnosti je zřejmá, jedná se o běžně používaný konstrukt. Například pokud zjistíme, že nějaký výsledek je platný na hladině statistické významnosti $\alpha = 0,05$, pak víme, že učiníme-li 100 náhodných výběrů ze základního souboru, v 95 z nich bychom měli dosáhnout stejného výsledku. Hladinu statistické významnosti tedy požadujeme co nejnižší. Dříve se za hranici akceptovatelného výsledku považovala právě hladina 0,05. Vzhledem k silné závislosti statistické významnosti na rozsahu výběrového souboru a jevu, že i meritorně málo významné souvislosti dosahují vynikající statistické významnosti, se nyní doporučuje pracovat s hladinou statistické významnosti jako s kontinuem a u publikovaných výsledků ji vždy uvádět. Protože v našem výzkumu není výběrový soubor ze statistického pohledu nijak rozsáhlý, což se ještě více projeví, rozdělíme-li tento soubor na více částí např. podle odvětví podnikání nebo právní formy podnikání, budeme v praktické části akceptovat hladinu statistické významnosti do úrovně 0,1. Protože budeme vždy skutečnou hladinu statistické významnosti uvádět, může si čtenář sám učinit závěr o zobecnitelnosti nalezených výsledků.

Tab. č. 21: Interpretace hodnot korelačního koeficientu podle de Vause:

Hodnota korelace	interpretace souvislosti
0,01 – 0,09	triviální, žádná
0,10 – 0,29	nízká až střední
0,30 – 0,49	střední až podstatná
0,50 – 0,69	podstatná až velmi silná
0,70 – 0,89	velmi silná
0,90 – 0,99	téměř perfektní

Pramen: De VAUS, D., 2002.

Interpretace míry souvislosti již tak jednoduchá není. Nejprve musíme rozlišit mezi mírou souvislosti, tedy korelačním koeficientem, a efektem, který má nezávisle proměnná na závisle proměnnou, tzv. koeficientem determinace. Pro interpretaci hodnot korelačního koeficientu navrhl de Vaus¹⁹¹ výše uvedené. Nicméně jak uvádí Mareš s Rabušicem „Naše zkušenost nám ovšem říká, že když v sociologických analýzách zjistíme korelaci v řádu 0,3, máme důvod k radosti.“¹⁹²

Ovšem ne koeficient korelace, ale teprve koeficient determinace je schopen sdělit, jaký je vliv nezávisle proměnné na závisle proměnnou. Tento koeficient vypočítáme tak, že umocníme hodnotu korelačního koeficientu na druhou a výsledek vynásobíme stem. Nalezená hodnota znamená, jakou část variability závisle proměnné nezávisle proměnná vysvětlí. Zbývající část variability je pak způsobena jinými vlivy.¹⁹³ Korelace o hodnotě 0,3 tedy znamená, že daná proměnná vysvětluje jen 9 % variability zkoumané proměnné.

Obdobou koeficientu determinace je pak u testování průměrů a rozptylů η^2 s výpočty viz výše. Její hodnoty se mohou také pohybovat od nuly do jedné a interpretační pravidlo podle Hendla¹⁹⁴ říká, že výsledek od 0,1 je malý, od 0,25 střední a od 0,4 velký.

Uveďme si příklad. Niže zkoumáme závislost důležitosti vlastníků na typu právní formy vlastníka. Původní hypotéza (nesměrovaná, nepřesná) by tedy zněla: „důležitost vlastníků se liší podle typu právní formy vlastníka“. Nulová hypotéza k této původní hypotéze bude znít „rozdíly v důležitosti vlastníků v závislosti na typu právní formy vlastníka jsou nulové“. Podle zkoumaných dat nulová hypotéza v tomto příkladu neplatí (mezi skupinami právnické osoby

¹⁹¹ De VAUS, D., 2002.

¹⁹² MAREŠ, P., RABUŠIC, L., 2003a, s. 13.

¹⁹³ MAREŠ, P., RABUŠIC, L., 2003a, s. 14.

¹⁹⁴ HENDL, J., 2006, s. 408.

a fyzické osoby), rozdíly v průměrech jsou statisticky významné na hladině $\alpha = 0,039$.

Pokud by překročila hladina statistické významnosti námi stanovenou hranici, pak bychom museli skutečně pozorované rozdíly v důležitosti vlastníků u právnických osob coby vlastníků (4,39) a fyzických osob coby vlastníků (4,58) považovat za výběrovou chybu, nemohli bychom ji očekávat v základním souboru a rozdíl bychom museli prohlásit za statisticky nevýznamný. Nulová hypotéza by tak byla potvrzena.

Původní hypotéza platí (pravděpodobně), jelikož síla efektu měřena η^2 je 0,01. Protože se ale pohybujeme na námi stanovené hranici, musíme být obezřetní. Pravděpodobně tedy platí vliv typu právní formy vlastníka na důležitost vlastníků, je ale velmi slabý.

Stejným způsobem je třeba vnímat všechny testované souvislosti v této subkapitole. Protože se ale jedná o neustálé a mnohonásobné opakování, nebudeme tímto čtenáře obtěžovat a spolehneme se na to, že bude mít na vědomí pravidla, která jsme zde přijali.

Grafy zobrazující průměrné hodnoty důležitosti dané stakeholderské skupiny pro jednotlivé kategorie zkoumaných proměnných, včetně intervalů spolehlivosti, jsou k nalezení v přílohách této práce.

3.2.2 Důležitost vlastníků

Typ právní formy vlastníka (fyz. osoba, práv. osoba)

Intervaly spolehlivosti jsou u méně početných skupin příliš velké a překrývají se a rozdíly v průměrné důležitosti jsou zde minimální. To naznačuje, že rozdíly nebudou statisticky významné. Zároveň je test homogenity rozptylu (Levenův test) statisticky významný, což znamená, že rozptyly jednotlivých věkových skupin nejsou stejné (homogenní), a že je tudíž porušen jeden z předpokladů pro analýzu rozptylu. Zkusíme tedy abstrahovat od skupin fyzické + právnické osoby a „jiné“, jež jsou problematické. V tom případě je test homogenity rozptylu opět statisticky významný, ale protože obě skupiny jsou téměř stejně početné, lze problém ignorovat.

Rozdíly mezi skupinami nyní vychází pomocí t-testu statisticky významné na hladině $\alpha = 0,039$ a můžeme je očekávat i v základním souboru. Nicméně velikost t naznačuje, že rozdíl není příliš významný meritorně. To zjistíme pomocí η^2 (síla efektu nezávisle proměnné na závislou proměnnou) jež se rovná 0,01. Efekt právní formy vlastníka je tedy na důležitost vlastníků je tedy minimální. Vyšší důležitost je vlastníkům přisuzována, pokud jsou vlastníci fyzickými osobami.

Typ právní formy podnikání (s.r.o., a.s.)

Rozdíly v hodnocení důležitosti vlastníků v těchto dvou podmnožinách jsou poměrně malé. Intervaly spolehlivosti se opět překrývají, rozdíl v průměrech činí 4 % škály. Podle t-testu jsou ale rozdíly statisticky významné na hladině $\alpha = 0,027$ a lze je očekávat v základním souboru, nicméně síla efektu měřena pomocí η^2 je pouze 0,01. Vyšší důležitost je vlastníkům přikládána v akciových společnostech.

Země původu vlastníka

Průměry se liší minimálně, intervaly spolehlivosti se zcela překrývají. Jedinou odlišnou skupinou jsou smíšení vlastníci z České republiky i ze zahraničí, nicméně takových je pouze 15. Rozdíly v průměrech těchto tří skupin nejsou statisticky významné a nelze je tedy očekávat v základním souboru.

Koncernová příslušnost

Rozdíly v důležitosti vlastníků mezi těmito dvěma skupinami jsou jen zhruba dvě procenta škály a nejsou statisticky významné.

Odvětví

Rozdíly v hodnocení důležitosti vlastníků podle odvětvové příslušnosti v tomto vyjádření jsou zanedbatelné a nejsou statisticky významné, tudíž nelze nalezené rozdíly očekávat v základním souboru.

Velikost podniku

Průměrná důležitost vlastníků roste s velikostí podniků, ačkoli jen mírně – rozdíly jsou malé. Podle jednofaktorové analýzy rozptylu nejsou rozdíly statisticky významné. K této proměnné však můžeme přistupovat také jako k ordinální a můžeme tedy použít korelační statistiky. Ani tento potenciální vztah však není statisticky významný, a to ani v případě, že nebereme v potaz odlehle hodnoty (podniky větší než 2000 zaměstnanců). Stejně platí dokonce pro nekategorizovanou velikost podniku, vyjádřenou skutečným počtem zaměstnanců – vztah není statisticky významný.

Obchodní strategie

Rozdíly mezi podniky podle zvolené obchodní strategie nejsou velké a intervaly spolehlivosti se překrývají, proto nepřekvapuje, že rozdíly nejsou statisticky významné.

Finanční výkonnost podniku

Rozdíly v hodnocení vlastníků pomocí jednofaktorové analýzy rozptylu nejsou statisticky významné a nezdají se být významné ani věcně, nicméně míra asociace pomocí Kendallova tau c statisticky významná je: $\tau = -0,08$ při $\alpha = 0,034$. Znamená to tedy, že čím je podnik úspěšnější, tím jsou vlastníci

důležitější. Otázkou zde je ale kauzalita – možné je, že čím jsou vlastníci důležitější, tím je podnik úspěšnější.

Autonomie

Důležitost vlastníků není závislá na existenci autonomních jednotek, jak je vidět z následujícího obrázku a jak i potvrzuje t-test (výsledky nejsou statisticky významné).

Vlastnická struktura

Vzhledem k tomu, že test homogenity rozptylů je statisticky významný nelze pokračovat v jednofaktorové analýze rozptylů se zachováním všech 21 typů vlastnických struktur. Možná varianta by byla pokračovat pouze s typy vlastnických struktur, jež mají dostatek pozorování. Obdobné jsme však již provedli výše, kde jsme zkoumali rozdíly ve skupinách podniků rozdělených např. podle právní formy vlastníka apod. Při použití neparametrického testu (Kruskal-Wallisův test) nejsou výsledky statisticky významné též.

Podíl vlastníků v top managementu

V jedné z otázek byl zjišťován počet vlastníků v top managementu společnosti s vlastnickým podílem větším než 5 %. Následně byla vytvořena umělá proměnná Podíl vlastníků v top managementu, která vznikla poměrením počtu vlastníků v top managementu k počtu všech top manažerů. Souvislost byla testována pomocí koeficientu τ_c , ale nebyla statisticky významná. Proměnnou přesto zařadíme, pro zachování obezřetnosti, do vícerozměrné analýzy. Můžeme hovořit o určitém růstu důležitosti vlastníků s růstem podílu vlastníku v top managementu, pokud abstrahujeme od velmi málo čtené kategorie 1 – nedůležitá zájmová skupina.

Další proměnné

Testováním byly nalezeny závislosti důležitosti vlastníků na dalších proměnných. Tyto vztahy jsou uvedeny v následující tabulce. První tři mají pozitivní směr, zbývající dva negativní. Pro základní soubor by tak mělo platit:

1a) „čím lepší má podnik přístup ke zdrojům financování, tím vyšší je důležitost vlastníků“

- primární rolí vlastníků je vklad prostředků do podniku. Pokud tuto roli plní dobře, pak jejich důležitost roste.

1b) „čím vyšší je vyjednávací síla odběratelů, tím vyšší je důležitost vlastníků“

- příjmy od zákazníků jsou hlavním zdrojem financí. Pravděpodobně platí, že čím vyšší je vyjednávací síla odběratelů, tím nižší je marže a tím nejistější je postavení podniku. V takovém případě jsou vlastníci důležitější buď proto, že

při neuspokojivých výsledcích mohou vyměnit management, nebo proto, že případně mohou dodat chybějící finance.

1c) „čím vyšší je zájem vstoupit do pracovního poměru do podniku, tím vyšší je důležitost vlastníků“

- pro tento vztah nemáme vysvětlení, možné je, že vztah je pouze zdánlivý a proměnná Zájem vstoupit do pracovního poměru je ovlivňovaná některou z proměnných, jež ovlivňují důležitost vlastníků.

1d) „čím vyšší je podpora podniku ze strany státních orgánů, tím nižší je důležitost vlastníků“

1e) „čím vyšší je podpora podniku ze strany místních orgánů veřejné správy, tím nižší je důležitost vlastníků“

- v případě podpory podniku státem nebo místní samosprávou tyto orgány pravděpodobně přebírají některé úlohy vlastníků a tím oslabují jejich důležitost.

Tab. č. 22: Další nalezené vztahy – důležitost vlastníků

	Proměnná	Síla závislosti	Hladina statistické významnosti
1a	Jaký přístup má, v porovnání s konkurenty, Váš podnik ke zdrojům financování?	0,11	0,01
1b	Jaká je, v porovnání s konkurenty, vyjednávací síla odběratelů Vašeho podniku?	0,09	0,05
1c	Jaký je, v porovnání s konkurenty, zájem vstoupit do pracovního poměru ve Vašem podniku?	0,09	0,04
1d	Jaká je podpora Vašeho podniku ze strany státních orgánů?	-0,10	0,02
1e	Jaká je podpora Vašeho podniku ze strany místních orgánů veřejné správy	-0,07	0,10

Pramen: Autor.

Pozn.: Síla závislosti měřena pomocí koeficientu Kendallovo tau b, protože se jedná o čtvercové tabulky.

3.2.3 Důležitost zaměstnanců

Typ právní formy vlastníka (fyz. osoba, práv. osoba)

Mezi těmito skupinami byly nalezeny pouze minimální rozdíly v hodnocení důležitosti zaměstnanců a nepřekvapuje tedy, že tyto rozdíly nejsou statisticky významné a nelze je očekávat v základním souboru.

Typ právní formy podnikání (s.r.o., a.s.)

Rozdíly v hodnocení důležitosti vlastníků v těchto dvou podmnožinách můžeme vidět na obrázku níže. Intervaly spolehlivosti se nepřekrývají, rozdíl v průměrech činí více než 4 % škály. Ve společnostech s ručením omezeným jsou zaměstnanci hodnoceni jako důležitější, než v akciových společnostech. Podle t-testu jsou rozdíly statisticky významné na hladině významnosti $\alpha = 0,001$ a lze je očekávat v základním souboru, nicméně síla efektu měřena pomocí η^2 je pouze 0,005, tedy zcela zanedbatelná.

Země původu vlastníka

Ačkoli se neprojeví rozdíly v důležitosti zaměstnanců podle typu vlastníka (21 definovaných typů), ani typu právní formy a počtu vlastníků, určitý rozdíl existuje mezi vlastníky podle země původu vlastníka. Výrazně se odlišují podniky s vlastníky jak českými, tak zahraničními. Tyto rozdíly jsou podle Bonferroniho testu statisticky významné na hladinách $\alpha = 0,068$ (vůči podnikům s českým vlastníkem) a $\alpha = 0,088$ (vůči podnikům se zahraničním vlastníkem). Efekt této závislosti je ovšem pouhé 1 % (měřeno η^2).

Koncernová příslušnost

Rozdíly v hodnocení zaměstnanců mezi podniky, jež jsou a nejsou dceřinou společností, jsou téměř nulové. Koncernová příslušnost tedy nemá na hodnocení důležitosti zaměstnanců žádný vliv.

Odvětví

Ve stavebnictví jsou zaměstnanci hodnoceni jako důležitější, než ve zpracovatelském průmyslu, ale rozdíl v hodnocení je minimální a jak vyplývá z t-testu, nelze tyto rozdíly očekávat v základním souboru.

Velikost podniku

Důležitost zaměstnanců se ukazuje být závislou na počtu zaměstnanců v podniku. Síla této závislosti je $\tau_c = -0,07$ na hladině statistické významnosti $\alpha = 0,068$ pro nekategorizovanou velikost podniku a $\tau_c = -0,10$ na hladině statistické významnosti $\alpha = 0,027$ pro velikost podniku vyjádřenou zařazením do tří velikostních skupin. Nižší hodnoty dosahuje závislost na počtu dělníků, $\tau_c = -0,07$ na hladině statistické významnosti $\alpha = 0,086$ a závislost na podílu žen v podniku, a to $\tau = -0,07$ na hladině statistické významnosti 0,07. Naopak se

neprojevila závislost na podílu vysokoškolsky vzdělaných pracovníků, podílu THP pracovníků a pracovníků nákupu.

Pokud ovšem z výběrového souboru odstraníme odlehle hodnoty, v tomto případě podniky s více než 999 zaměstnanci (celkem 20 podniků v intervalu 1000 – 5600 zaměstnanců), pak se hodnoty korelací a jejich statistické významnosti zajímavě změni, a to závislost důležitosti zaměstnanců na:

velikosti podniku kategorizované: $\tau_c = -0,14$ při $\alpha = 0,002$

velikosti podniku nekategorizované: $\tau_c = -0,12$ při $\alpha = 0,002$

počtu dělníků: $\tau_c = -0,12$ při $\alpha = 0,002$

Nezměnila se pouze závislost na podílu žen. Můžeme tak říci, že důležitost zaměstnanců klesá s růstem velikosti podniku, ale také s rostoucím podílem žen. Také jsou statisticky významné rozdíly mezi skupinou nejmenších a největších podniků ($\alpha = 0,01$), efekt měřený pomocí η^2 je však jen 0,02.

Obchodní strategie

Co se obchodní strategie týče, jediný povšimnutí hodný rozdíl existuje mezi strategií differentiation focus a ostatními. Tento rozdíl v důležitosti zaměstnanců je ale i tak minimální a nelze jej podle analýzy rozptylů očekávat v základním souboru.

Finanční výkonnost

Rozdíly v hodnocení zaměstnanců pomocí jednofaktorové analýzy rozptylu jsou statisticky významné mezi shluky A a B, a to na hladině $\alpha = 0,032$ (Bonferroniho test). Efekt účinku finanční výkonnosti je však pouze 0,02. Míra asociace pomocí Kendallova tau c statisticky významná je: $\tau_c = -0,07$ při $\alpha = 0,08$. Znamená to tedy, že čím je podnik úspěšnější, tím jsou zaměstnanci důležitější. Otázkou zde je ale kauzalita – možné je, že čím jsou zaměstnanci důležitější, tím je podnik úspěšnější.

Autonomie

Zatímco existence relativně autonomních organizačních jednotek ani jejich počet nemají k důležitosti zaměstnanců vztah, u některých forem realizace autonomie se tento vztah projevil. Důležitost zaměstnanců závisela na autonomii v plánování materiálových vstupů, a to silou $\tau_b = 0,16$ na hladině statistické významnosti $\alpha = 0,03$. Další statisticky významný vztah ($\alpha = 0,08$) byl nalezen k autonomii v plánování rozvoje pracovních sil, jehož síla je $\tau_c = 0,13$. Zde ovšem nastává otázka kauzality, zda je autonomie v plánování rozvoje pracovních sil faktorem důležitosti, nebo zda je tomu naopak, což je pravděpodobně logičtější.

Tedy čím vyšší je autonomie v plánování materiálových vstupů, tím vyšší je důležitost zaměstnanců. Zároveň platí, že s rostoucí důležitostí zaměstnanců roste i autonomie v plánování rozvoje pracovních sil.

Míra fluktuace

Míra fluktuace by mohla být faktorem důležitosti zaměstnanců, ale mohlo by tomu být i naopak. V dotazníku byla sledována pomocí tří kategorií, a to fluktuace do 2 % (107 podniků), mezi 2 – 10 % (265 podniků) a nad 10 % (52 podniků). Tuto proměnnou proto budeme považovat za nominální a její vliv budeme testovat pomocí jednofaktorové analýzy rozptylu. Nicméně z níže uvedeného obrázku je zřejmé, že rozdíly v důležitosti podle míry fluktuace jsou minimální a podle analýzy rozptylu nejsou ani statisticky významné.

Procento velmi specifických produktů

Tato proměnná vznikla podílem objemu produktů označených jako velmi specifických k objemu všech produktů označených jako specifických. Protože se jedná o intervalovou proměnnou, budeme její vliv testovat pomocí koeficientu tau c. Ukazuje se, že důležitost zaměstnanců je na tomto faktoru závislá o síle $\tau_c = 0,11$ na hladině statistické významnosti $\alpha = 0,008$, tedy s rostoucím podílem velmi specifických produktů roste i důležitost zaměstnanců.

Procento specifických dodávek na dodávkách celkem

Tato proměnná vznikla podílem objemu dodávek označených jako specifických k objemu všech dodávek. Opět se jedná o intervalovou proměnnou a proto bude její vliv testován pomocí koeficientu tau c. Důležitost zaměstnanců je na tomto faktoru závislá o síle $\tau_c = 0,07$ na hladině statistické významnosti $\alpha = 0,07$, tedy s rostoucím podílem specifických dodávek na celkových dodávkách roste důležitost zaměstnanců. Tato závislost je mírně slabší, než u podílu velmi specifických produktů na specifických produktech.

Další proměnné

Testováním byly nalezeny závislosti důležitosti zaměstnanců na dalších proměnných. Tyto vztahy jsou uvedeny v následující tabulce. Kromě jediného mají všechny pozitivní směr. Pro základní soubor by tak mělo platit:

2a) „čím vyšší je pružnost podniku v přizpůsobování produktů zákazníkům, tím vyšší je důležitost zaměstnanců“

- aby byl podnik schopen pružně přizpůsobovat své produkty, potřebuje motivované a kvalitní zaměstnance. Takoví zaměstnanci jsou pak důležitější, než méně kvalitní nebo méně motivovaní zaměstnanci.

2b) „čím vyšší je kvalita produktu, tím vyšší je důležitost zaměstnanců“

- zde platí obdobně, jako výše. Pokud chce podnik kvalitní produkty, musím mít kvalitní a motivované zaměstnance, již jsou potom důležitější.

2c) „čím vyšší péče je věnována zákazníkům, tím důležitější jsou zaměstnanci“

- opět platí předchozí argumentace.

2d) „čím lepší je přístup podniku ke zdrojům financování, tím vyšší je důležitost zaměstnanců“

- zde je možné, že souvislost platí s opačnou kauzalitou a do vztahu vstupuje třetí proměnná, finanční výkonnost. Možná souvislost je pak taková: čím je podnik finančně výkonnější, tím lepší přístup ke zdrojům financování má (pro vztah platí $\tau_c = -0,11$ při $\alpha = 0,008$). Zároveň čím jsou zaměstnanci důležitější, tím je podnik výkonnější (viz výše $\tau_c = -0,07$ při $\alpha = 0,08$).

2e) „čím vyšší je zájem vstoupit do pracovního poměru v daném podniku, tím vyšší je důležitost zaměstnanců“

- můžeme se domnívat, že čím vyšší je zájem vstoupit do pracovního poměru, tím větší možnosti má podnik ve výběru kvalitních zaměstnanců, kterých si poté váží. Možná je ale i opačná kauzalita – čím vyšší je v podniku důležitost zaměstnanců, tím vyšší je zájem vstoupit zde do pracovního poměru.

2f) „čím vyšší je korupce v prostředí, ve kterém podnik podniká, tím nižší je důležitost zaměstnanců“

- toto tvrzení můžeme považovat za doplňující k tvrzením 2a), 2b)a 2c). Při vyšší korupci jsou kvalita, pružnost a péče méně důležité, než pokud je soutěž čestná. Proto tam, kde je vyšší míra korupce, nemusí být zaměstnanci tak důležití.

2g) „čím více se rozšiřují trhy, kde podnik působí, tím jsou zaměstnanci důležitější“

- rozšiřování trhů je pravděpodobně výzvou, na kterou mohou trhy správně reagovat tehdy, mají-li dostatečně kvalitní zaměstnance. Kvalitnější zaměstnanci jsou potom důležitější.

Tab. č. 23: Další nalezené vztahy – důležitost zaměstnanců

	Proměnná	Síla závislosti	Hladina stat. význ.
2a	Jak hodnotíte, v porovnání s konkurenty, schopnost Vašeho podniku pružně přizpůsobovat své produkty požadavkům zákazníků?	0,14	0,04
2b	Jak hodnotíte, v porovnání s konkurenty, kvalitu produktu Vašeho podniku?	0,13	0,04
2c	Jaká péče je, v porovnání s konkurenty, věnována zákazníkům Vašeho podniku?	0,07	0,04
2d	Jaký přístup má, v porovnání s konkurenty, Váš podnik ke zdrojům financování?	0,10	0,04
2e	Jaký je, v porovnání s konkurenty, zájem vstoupit do pracovního poměru ve Vašem podniku?	0,08	0,04
2f	Korupce v prostředí, ve kterém podniká Váš podnik, je spíše nízká nebo vysoká?	-0,08	0,04
2g	Trhy produktů, kde působí Váš podnik, se spíš zužují nebo rozšiřují?	0,09	0,05

Pramen: Autor.

Vztahy s opačnou kauzalitou - stabilita odběratelů

Ukazuje se, že čím vyšší je stabilita odběratelů, tím vyšší je důležitost zaměstnanců. Nicméně logika by naznačovala kauzalitu spíše opačnou, a to že čím je vyšší důležitost zaměstnanců, tím je vyšší stabilita odběratelů. Tento vztah má sílu $\tau_c = 0,11$ na hladině statistické významnosti $\alpha = 0,004$.

Vztahy s opačnou kauzalitou - stabilita dodavatelů

Se stejným problémem kauzality jako u stability odběratelů se setkáváme u stability dodavatelů. K důležitosti zaměstnanců zde existuje vztah o síle $\tau_c = 0,12$ (statistická významnost $\alpha = 0,003$), ale otázka je, zda je stabilita dodavatelů příčinou důležitosti zaměstnanců, nebo spíše důležitost zaměstnanců příčinou stability dodavatelů.

3.2.4 Důležitost zákazníků

Typ právní formy vlastníka (fyz. osoba, práv. osoba)

Mezi těmito skupinami byly nalezeny pouze minimální rozdíly v hodnocení důležitosti zákazníků, odlišují se pouze smíšená skupina a jiné, tyto mají ale ve výběrovém souboru minimální zastoupení (27 a 41 podniků). Tyto rozdíly tak nejsou statisticky významné a nelze je očekávat v základním souboru.

Typ právní formy podnikání (s.r.o., a.s.)

Rozdíly jsou opět minimální a t-test není statisticky významný, tedy nelze rozdíly očekávat v základním souboru.

Země původu vlastníka

Rozdíly v důležitosti zaměstnanců jsou nyní již větší, ale stále činí nejvýše 2 % škály. Navíc nejsou statisticky významné a nemůžeme je očekávat v základním souboru.

Koncernová příslušnost

Stejně jako u důležitosti zaměstnanců není mezi koncernovými a nekoncernovými podniky téměř žádný rozdíl v hodnocení důležitosti zákazníků.

Odvětví

Ve zpracovatelském průmyslu jsou zákazníci hodnoceni jako důležitější, než ve stavebnictví. Rozdíl je statisticky významný ($\alpha = 0,041$), ale závislost je poměrně nízká, a to $\eta^2 = 0,01$.

Velikost podniku

Důležitost zákazníků není ovlivněna velikostí podniku, a to ani když počet zaměstnanců kategorizujeme.

Obchodní strategie

Co se obchodní strategie týče, největší rozdíl existuje mezi strategií differentiation focus a cost focus, což je i logické. Ovšem i tak rozdíl činí jen 2 % škály a nelze jej očekávat v základním souboru.

Finanční výkonnost

Ačkoli se zdá, že hodnocení důležitosti zákazníků má zřejmou tendenci snižovat se se zhoršující se finanční výkonností podniku, což je logické, je třeba si uvědomit, že se jedná o rozdíly do 1 % škály. Tyto rozdíly nelze očekávat v základním souboru, všechny provedené testy jsou negativní.

Země původu zákazníka

Podle nalezené souvislosti mezi podílem zákazníků ze zahraničí a důležitosti zákazníků roste důležitost zákazníků, roste-li tento podíl. Závislost je však poměrně nízká, a to $\tau = 0,07$ při $\alpha = 0,033$.

Další proměnné

Testováním byly nalezeny závislosti důležitosti zákazníků na dalších proměnných. Tyto vztahy jsou uvedeny v následující tabulce. U prvních tří (3a – 3c) však musíme předpokládat kauzalitu opačnou, než hledáme, poslední má, na rozdíl od ostatních, negativní směr. Pro základní soubor by mělo platit:

3d) „čím vyšší je konkurenční boj, tím vyšší je důležitost zákazníků“

- tato korelace je až neobvykle vysoká, ale vyplývá z podstaty věci. Čím je konkurenční boj vyšší, tedy čím vyšší je převis nabídky nad poptávkou, tím je zákazník důležitější.

3e) „čím vyšší je vyjednávací síla odběratelů, tím vyšší je důležitost zákazníků“

- odběratelé a zákazníci jsou v tomto výzkumu jedna a ta samá skupina a je zřejmé, že pokud je jejich vyjednávací síla vyšší, například z důvodu ostrého konkurenčního boje, bude pro podnik těžší jim vyhovět a budou tedy důležitější.

3f) „čím vyšší je korupce v prostředí, ve kterém podnik podniká, tím nižší je důležitost zákazníků“

- korupce působí v opačném směru, než předchozí faktory. Čím je vyšší, tím menší roli hrají faktory důležité při čestné soutěži, tedy cena, kvalita apod., což snižuje důležitost zákazníků.

Tab. č. 24: Další nalezené vztahy

	Proměnná	Síla závislosti	Hladina statistické významnosti
3a	Jak hodnotíte, v porovnání s konkurenty, schopnost Vašeho podniku pružně přizpůsobovat své produkty požadavkům zákazníků?	0,13	0,003
3b	Jak hodnotíte, v porovnání s konkurenty, kvalitu produktu Vašeho podniku?	0,08	0,07
3c	Jaká péče je, v porovnání s konkurenty, věnována zákazníkům Vašeho podniku?	0,11	0,014
3d	Konkurenční boj na trzích produktů, kde působí Váš podnik, je nízký nebo vysoký?	0,19	0,001
3e	Vyjednávací síla odběratelů Vašeho podniku je nízká nebo vysoká?	0,15	0,001
3f	Korupce v prostředí, ve kterém podniká Váš podnik, je spíše nízká nebo vysoká?	-0,09	0,04

Pramen: Autor.

Vztahy s opačnou kauzalitou – existence autonomních jednotek a způsob realizace autonomie

Při zkoumání vztahu autonomie a důležitosti zákazníků se ukazují tři různé skutečnosti. Existuje statisticky významný rozdíl ($\alpha = 0,004$) mezi důležitostí zákazníků v podnicích, které nemají samostatné relativně autonomní organizační jednoty a těmi, které je mají. Síla efektu je ovšem velmi nízká, 0,005.

Zároveň existuje statisticky významný vztah důležitosti zákazníků a průměru proměnných vyjadřujících míru autonomie ($\tau = -0,08$ při $\alpha = 0,01$) a důležitosti zákazníků a míry autonomie při výběru a přijímání pracovníků ($\tau = -0,14$ při $\alpha = 0,055$). Obě tyto závislosti mají negativní směr, otázkou však je kauzalita. Protože je logičtější, že závisí autonomie při výběru a přijímání pracovníků na důležitosti zákazníků (čím vyšší je důležitost zákazníků, tím nižší je autonomie v této oblasti), platí pravděpodobně stejná kauzalita i pro průměrnou míru autonomie a pro rozdíly v průměrech mezi podniky s autonomními útvary a bez nich.

Vztahy s opačnou kauzalitou - počet samostatných provozoven se sídlem v ČR, počet dceřiných společností, počet stávajících SW aplikací

Počet samostatných provozoven roste s důležitostí zákazníků ($\tau = 0,07$ při $\alpha = 0,01$). Je však pravděpodobné, že důležitost zákazníků je faktorem počtu samostatných provozoven. Stejnou kauzalitu můžeme předpokládat i u počtu dceřiných společností, jenž však s rostoucí důležitostí zákazníka klesá ($\tau = -0,09$ při $\alpha = 0,009$) a u počtu stávajících softwarových aplikací, jenž s rostoucí důležitostí zákazníka roste ($\tau = 0,114$ při $\alpha = 0,001$).

Vztahy s opačnou kauzalitou - kritéria při výběru dodavatele – cena a kvalita

U obou těchto kritérií je stejný směr vztahu – pozitivní. Pro kvalitu je pak vztah mnohem silnější než pro cenu: $\tau = 0,21$ při $\alpha = 0,001$ versus $\tau = 0,08$ při $\alpha = 0,09$. Nelze však předpokládat kauzalitu, že čím důležitější je kvalita pro výběr dodavatele, tím důležitější je zákazník, ale naopak. U ceny jako kritéria výběru už se však můžeme domnívat, že spíše čím je důležitější u nákupu cena, tím je důležitější zákazník, protože pro opačnou kauzalitu by musel být vztah negativní.

Vztahy s opačnou kauzalitou - stabilita odběratelů a dodavatelů

K oběma veličinám vyjádřeným průměrnou stabilitou má důležitost zákazníků statisticky významný vztah. U stability odběratelů se jedná o $\tau = 0,114$ při $\alpha = 0,001$ a u stability dodavatelů o $\tau = 0,07$ při $\alpha = 0,033$. V obou případech je tedy směr stejný, a to s růstem stability roste důležitost zákazníků. Těžko si lze ale představit kauzalitu, že růst stability dodavatelů zapříčiňuje růst důležitosti

zákazníků, tedy spíše vyšší důležitost zákazníků je faktorem vyšší stability dodavatelů. U stability odběratelů již to není zcela jednoznačné. Nejprve musíme upozornit, že v tomto výzkumu jsou odběratelé a zákazníci jedna a tatáž skupina. Dále, je otázka, zda vyšší důležitost zákazníků podněcuje péči podniku o ně takovým způsobem, že je pak vyšší jejich stabilita, či zda platí, že stabilnější zákazníci jsou pro podnik důležitější.

3.2.5 Důležitost dodavatelů

Typ právní formy vlastníka (fyz. osoba, práv. osoba)

Mezi těmito skupinami byly nalezeny pouze minimální rozdíly v hodnocení důležitosti dodavatelů, odlišují se pouze smíšená skupina a jiné vůči fyzickým osobám a právnickým osobám, tyto mají ale ve výběrovém souboru minimální zastoupení (27 a 41 podniků). Tyto rozdíly tak nejsou statisticky významné a nelze je očekávat v základním souboru.

Typ právní formy podnikání (s.r.o., a.s.)

Rozdíly jsou minimální a t-test není statisticky významný, tedy nelze rozdíly očekávat v základním souboru.

Země původu vlastníka

Rozdíly v důležitosti dodavatelů jsou opět minimální, odlišuje se pouze skupina smíšených vlastníků, ta čítá ale jen 15 podniků. Rozdíly tedy nejsou statisticky významné a nemůžeme je očekávat v základním souboru.

Koncernová příslušnost

Stejně jako u důležitosti zaměstnanců i zákazníků není mezi koncernovými a nekoncernovými podniky téměř žádný rozdíl ani v hodnocení důležitosti dodavatelů.

Odvětví

Rozdíly podle odvětví v hrubém členění jsou sice statisticky významné na hladině $\alpha = 0,076$, ale rozdíl není příliš velký a vliv odvětví je zanedbatelný, činí pouze 0,003. Ve zpracovatelském průmyslu jsou dodavatelé hodnoceni jako důležitější.

Velikost podniku

Závislost důležitosti dodavatelů na nekategorizované velikosti podniku je negativní a slabá $\tau = -0,07$ při $\alpha = 0,08$. Podobně je tomu u kategorizované velikosti podniku, test homogenity rozptylu je sice statisticky významný, ale protože počty podniků v nejmenší a největší skupině se drží do 1,5 násobku nejmenší skupiny, můžeme tento předpoklad zanedbat. Podle Bonferroniho testu jsou statisticky významné rozdíly mezi středně velkými podniky a velkými

podniky ($\alpha = 0,022$). Síla efektu podle η^2 je ovšem jen 0,02. Tedy čím větší je podnik, tím nižší je důležitost dodavatelů.

Kromě počtu pracovníků celkem je důležitost dodavatelů závislá též na podílu vysokoškolsky vzdělaných pracovníků. Směr závislosti je také negativní, a to $\tau = -0,09$ při $\alpha = 0,02$. Čím vyšší je podíl vysokoškolsky vzdělaných pracovníků, tím nižší je důležitost dodavatelů.

Obchodní strategie

Co se obchodní strategie týče, největší rozdíl existuje mezi strategiemi cost leadership a differentiation a je to zajímavý poznatek, nicméně rozdíl je menší, než 2 % škály a nelze jej očekávat v základním souboru.

Finanční výkonnost

Ačkoli se zdá, že hodnocení důležitosti dodavatelů má zřejmou tendenci zvyšovat se se zhoršující se finanční výkonností podniku, je třeba si uvědomit, že se jedná o rozdíly do 3 % škály. Tyto rozdíly nelze očekávat v základním souboru, všechny provedené testy jsou negativní. Zajímavé však je, že tendence je opačná, než byly předchozí, tedy potenciální závislost má negativní směr.

Autonomie

Ačkoli u jednotlivých způsobů realizace autonomie se vztah mezi mírou autonomie a důležitostí dodavatelů neprojevil, mezi průměrnou mírou autonomie samostatných organizačních jednotek a důležitostí dodavatelů byl nalezen. Jeho směr je negativní $\tau = -0,07$ při $\alpha = 0,034$. Kauzalita zde bude ale spíše opačná, než jakou hledáme, tedy pokud jsou dodavatelé důležitější, bude míra autonomie v jednotlivých oblastech nižší. Existují také statisticky významné rozdíly ($\alpha = 0,044$) v průměrné důležitosti dodavatelů v závislosti na existenci samostatných relativně autonomních organizačních jednotkách v podniku. Síla efektu je však mizivá (0,003). Dodavatelé jsou důležitější v podnicích, jež nemají samostatné relativně autonomní organizační jednotky. Vztah je pravděpodobně zdánlivý.

Země původu zákazníka

Ve výběrovém souboru platí, že čím je větší podíl zákazníků ze zahraničí, tím je větší důležitost dodavatelů. Závislost má hodnotu $\tau = 0,1$ při $\alpha = 0,01$.

Kritéria při výběru nového dodavatele

Testováním byly nalezeny souvislosti důležitosti dodavatelů a různých kritérií výběru dodavatelů. Tyto vztahy jsou uvedeny v následující tabulce. Kromě dvou kritérií, a to doby působení dodavatele na trhu a reference jiných odběratelů se ukázala závislost důležitosti dodavatelů na všech v dotazníku jmenovaných kritériích. Navíc síly závislosti jsou spíše vyšší (ačkoli slovně bychom je

charakterizovali jako spíše nízké) a potvrzuje je vztah průměrné důležitosti kritérií výběru a důležitosti dodavatelů ($\tau = 0,18$ při $\alpha = 0,001$).

Tab. č. 25: Kritéria při výběru dodavatele a důležitost dodavatelů

	Kritérium výběru dodavatele	Síla závislosti	Hladina statistické významnosti
4a	Cena	0,10	0,022
4b	Platební podmínky	0,10	0,022
4c	Ostatní dodací podmínky (doprava, převzetí rizika)	0,13	0,001
4d	Kvalita produktů	0,14	0,001
4e	Reference jiných odběratelů	0,11	0,012
4f	Soulad chování dodavatele s politikou společenské odpovědnosti (CSR) Vašeho podniku	0,16	0,001

Pramen: Autor.

Další proměnné

Testováním byly nalezeny závislosti důležitosti dodavatelů na dalších proměnných. Tyto vztahy jsou uvedeny v následující tabulce. Opět kromě úrovně korupce je vztah ve všech případech pozitivní. Pro základní soubor by tak mělo platit:

4g) „čím vyšší je kvalita produktu, tím vyšší je důležitost dodavatelů“

- je zřejmé, že pokud podnik požaduje vysokou kvalitu, má menší možnosti ve volbě dodavatelů, než pokud by takovou potřebu neměl. Zároveň je nutné úžeji s dodavatelem spolupracovat.

4h) „čím vyšší je vyjednávací síla odběratelů, tím vyšší je důležitost dodavatelů“

- v případě, že je vysoká vyjednávací síla odběratelů, je pro podnik cena vstupů důležitější, než pokud by tak tomu nebylo. Podnik je tak stavěn do méně výhodné pozice vůči dodavatelům.

4ch) „čím vyšší je vyjednávací síla dodavatelů, tím vyšší je jejich důležitost“

- zcela logická závislost, potvrzená velmi vysokou hodnotou korelačního koeficientu a velmi vysokou statistickou významností.

4i) „čím vyšší je korupce v prostředí, kde podnik podniká, tím nižší je důležitost dodavatelů“

- opět můžeme argumentovat tím, že korupce oslabuje tržní principy a tudíž působí v opačném směru, než ostatní identifikované závislosti.

Tab. č. 26: Další nalezené vztahy (dodavatelé)

	Proměnná	Síla závislosti	Hladina statistické významnosti
4g	Jak hodnotíte, v porovnání s konkurenty, kvalitu produktu Vašeho podniku?	0,07	0,09
4h	Vyjednávací síla odběratelů Vašeho podniku je nízká nebo vysoká?	0,08	0,06
4ch	Vyjednávací síla dodavatelů Vašeho podniku je nízká nebo vysoká?	0,25	0,001
4i	Korupce v prostředí, ve kterém podniká Váš podnik, je spíše nízká nebo vysoká?	-0,08	0,06

Pramen: Autor.

Vztahy s opačnou kauzalitou - stabilita odběratelů a dodavatelů

Byl nalezen vztah mezi stabilitou odběratelů a důležitostí dodavatelů a stabilitou dodavatelů a jejich důležitostí. Oba mají je pozitivní směr, stejnou sílu a jsou stejně statisticky významné: $\tau = 0,08$ při $\alpha = 0,04$. Vzhledem k pozitivnímu směru musíme předpokládat opačnou kauzalitu, tedy čím jsou dodavatelé důležitější, tím jsou stabilnější (podnik se snaží o jejich co nejvyšší stabilitu) a čím jsou dodavatelé méně důležití, tím jsou odběratelé méně stabilní (klesá kvalita produktu nebo podobně).

3.2.6 Důležitost věřitelů

Typ právní formy vlastníka (fyz. osoba, práv. osoba)

V hodnocení důležitosti věřitelů existují poměrně výrazné rozdíly mezi jednotlivými typy právní formy vlastníků. Statisticky významné jsou však jen mezi fyzickými a právnickými osobami (ostatní kategorie mají nízké počty podniků), a to při Bonferroniho testu na hladině $\alpha = 0,008$. Efekt činí 0,03.

Typ právní formy podnikání (s.r.o., a.s.)

Rozdíly v hodnocení důležitosti věřitelů v závislosti na typu právní formy podnikání jsou minimální a nelze je očekávat v základním souboru.

Země původu vlastníka

Při rozdělení podniků podle původu vlastníka jsou rozdíly v hodnocení výraznější a mezi skupinami podniků s českým vlastníkem a zahraničním jsou i statisticky významné na hladině $\alpha = 0,083$ (Bonferroniho test). Efekt činí 0,02, což je více, než jsme zatím pozorovali u jiných vztahů. Pro podniky s českým vlastníkem jsou věřitelé důležitější, než pro ostatní podniky.

Koncernová příslušnost

Mezi podniky rozdělenými podle příslušnosti ke koncernu jsou také zajímavé rozdíly, které jsou statisticky významné na hladině $\alpha = 0,038$, ale efekt je pouze 0,004. Jak bylo možné očekávat, věřitelé jsou důležitější v podnicích, jež nejsou součástí koncernu.

Odvětví

Mezi zpracovatelským průmyslem a stavebnictvím jsou také výrazné rozdíly v hodnocení věřitelů a jsou statisticky významné na hladině $\alpha = 0,049$. Efekt odvětví je 0,003. Ve stavebnictví jsou věřitelé podstatně důležitější, než ve zpracovatelském průmyslu.

Velikost podniku

Podle rozdílu průměrů mezi jednotlivými velikostními kategoriemi podniků jednoznačně klesá důležitost podniku s růstem velikosti podniku. Tyto rozdíly však nejsou podle jednofaktorové analýzy rozptýlů statisticky významné. Pokud ovšem zkoumáme závislost důležitosti věřitelů na nekategorizované velikosti podniku, pak nalezneme závislost o síle $\tau = -0,07$ při $\alpha = 0,086$. Podobné platí pro počet dělníků, je $\tau = -0,09$ při $\alpha = 0,032$. Tedy korelační analýza potvrzuje, co naznačuje níže uvedený graf.

Obchodní strategie

Důležitost věřitelů se odlišuje od ostatních podniků hlavně v podnicích, které uplatňují strategii cost leadership. Zde je důležitost věřitelů nejvyšší. Podle t-testu je statisticky významný rozdíl mezi touto skupinou a skupinou differentiation, kde jsou věřitelé důležití podstatně méně, a to na hladině $\alpha = 0,091$ a efekt není zanedbatelný, činí 0,02.

Finanční výkonnost podniku

Podobně jako u důležitosti dodavatelů se ukazuje trend růstu důležitosti s poklesem finanční výkonnosti podniku. Je to sice logické, nicméně pozorované rozdíly nejsou statisticky významné, a to přesto, že jsou výrazné.

Autonomie

Téměř neexistuje rozdíl (<1 % škály) v důležitosti věřitelů mezi podniky, jež mají relativně autonomní organizační jednotky a jež je nemají.

Platební podmínky jako kritérium výběru dodavatele

Poněkud nejasný, ačkoli poměrně silný je vztah mezi důležitostí platebních podmínek jako kritéria výběru dodavatele a důležitostí věřitele. Tento vztah je pozitivní $\tau = 0,22$ při $\alpha = 0,001$, tedy čím důležitější jsou platební podmínky, tím důležitější jsou věřitelé. Závislost by se dala vysvětlit tak, že platební podmínky jsou důležitější pro podniky, jež nejsou příliš finančně výkonné, protože pro tyto podniky jsou zároveň věřitelé důležitější. Tuto argumentaci ale nepodporuje fakt, že nebyla nalezena podobná souvislost mezi cenou jako kritériem výběru dodavatele a důležitostí věřitele.

Ostatní dodací podmínky jako kritérium výběru dodavatele

Podstatně slabější, než předchozí, je souvislost mezi ostatními dodacími podmínkami jako kritériem výběru dodavatele a důležitostí věřitelů. Směr je opět pozitivní $\tau = 0,07$ při $\alpha = 0,08$. Důvod této souvislosti může být podobný, jako je popsáno výše.

Podíl vlastníků na top managementu

Ve výběrovém souboru platí, že důležitost věřitelů závisí na podílu vlastníků v top managementu. Směr je pozitivní $\tau = 0,08$ při $\alpha = 0,058$, tedy čím více je vlastníků v top managementu, tím větší je důležitost věřitelů. Je to překvapivé, protože se stoupajícím podílem vlastníků v top managementu roste výkonnost podniku: $\tau = -0,14$ při $\alpha = 0,001$. Je možné, že vlastníci – top manažeři vnímají důležitost věřitelů odlišně, než ostatní top manažeři, kteří byli respondenty.

Podíl zahraničních zákazníků

Ukazuje se souvislost mezi podílem zahraničních zákazníků a důležitostí věřitelů, a to $\tau = -0,07$ při $\alpha = 0,097$. Platí tedy, že čím je vyšší podíl zahraničních zákazníků, tím je nižší důležitost věřitelů.

Vztahy s nejednoznačnou kauzalitou - korupce

Pravděpodobně opačná než hledaná kauzalita platí u míry korupce v prostředí, ve kterém podnik podniká. Směr této souvislosti je pozitivní $\tau = 0,12$ při $\alpha = 0,007$. Můžeme se domnívat, že platí „čím je vyšší důležitost věřitelů, tím je vyšší korupce“, nicméně zároveň platí „čím vyšší je korupce, tím vyšší je finanční výkonnost podniků ($\tau = -0,10$ při $\alpha = 0,019$). Možná se tak jedná o zdánlivý vztah a obě veličiny jsou ovlivněny finanční výkonností podniku.

Vztahy s nejednoznačnou kauzalitou - prostředky vynakládané na zaměstnanecké výhody

Ukazuje se souvislost mezi výší prostředků vynakládaných na zaměstnanecké výhody a důležitostí věřitelů, a to $\tau = -0,13$ při $\alpha = 0,002$. Platí tak, že vyšší prostředky vynakládané na zaměstnanecké výhody jsou spojeny s nižší důležitostí věřitelů. Otázkou je kauzalita, zda platí, že čím vyšší prostředky jsou na zaměstnanecké výhody vynakládány, tím nižší je důležitost věřitelů – například proto, že zaměstnanci jsou motivovanější, zákazníci spokojenější a podnik finančně úspěšnější, tudíž věřitelé méně důležití. Nebo zda platí, že čím vyšší je důležitost věřitelů, tím nižší jsou prostředky vynakládané na zaměstnanecké výhody, protože podniky ve kterých jsou věřitelé důležití, prostě nemají prostředky, které by mohly alokovat na zaměstnanecké výhody.

Vztahy s nejednoznačnou kauzalitou - podíl zahraničních dodavatelů

Důležitost věřitelů je nepřímo úměrně závislá na podílu zahraničních dodavatelů, vztah o síle $\tau = -0,12$ při $\alpha = 0,003$ znamená, že čím vyšší je podíl zahraničních dodavatelů, tím nižší je důležitost věřitelů. Je ovšem možné, že kauzalita je opačná a platí, že čím vyšší je důležitost věřitelů, tím nižší je podíl zahraničních dodavatelů, což by mohlo platit v tom případě, že podniky, pro něž jsou věřitelé důležitější, mají nižší finanční výkonnost a nemohou si dovolit dodávky ze zahraničí.

3.2.7 Důležitost státu

Typ právní formy vlastníka (fyz. osoba, práv. osoba)

Hodnocení důležitosti státu se liší mezi podniky, jejichž vlastníky jsou fyzické osoby a podniky, jejichž vlastníky jsou právnické osoby, jen velmi mírně. Ostatní skupiny podniků (smíšené vlastnictví a jiné) hodnotí stát sice jako podstatně méně důležitý, ovšem tyto rozdíly nejsou statisticky významné pravděpodobně pro značně menší počty podniků v těchto skupinách.

Typ právní formy podnikání (s.r.o., a.s.)

Rozdíly v hodnocení důležitosti státu v závislosti na typu právní formy podnikání jsou minimální a nelze je očekávat v základním souboru.

Země původu vlastníka

Při rozdělení podniků podle původu vlastníka jsou rozdíly stále nízké, nejvýraznější rozdíl mezi podniky se zahraničním vlastníkem a se smíšenými vlastníky dosahuje cca 2 % škály. Tyto rozdíly nejsou statisticky významné a nelze je očekávat v základním souboru.

Koncernová příslušnost

Mezi podniky rozdělenými podle příslušnosti ke koncernu jsou rozdíly opět velmi nízké a nelze je očekávat v základním souboru.

Odvětví

Mezi zpracovatelským průmyslem a stavebnictvím jsou rozdíly v hodnocení státu výrazné a jsou statisticky významné na hladině $\alpha = 0,001$. Efekt odvětví je 0,005. Ve stavebnictví je stát podstatně důležitější, než ve zpracovatelském průmyslu.

Velikost podniku

Podle rozdílu průměrů mezi jednotlivými velikostními kategoriemi podniků by se mohlo zdát, že důležitost státu klesá s růstem velikosti podniku. Tyto rozdíly však nejsou podle jednofaktorové analýzy rozptylů statisticky významné a ani ostatní testy nejsou statisticky významné, nemůžeme tedy tyto rozdíly očekávat v základním souboru.

Obchodní strategie

Rozdíly v důležitosti státu v závislosti na uplatňované obchodní strategii sice nejsou zanedbatelné, zvláště pokud porovnáme nákladové strategie vůči strategiím odlišení se, ale tyto rozdíly nejsou statisticky významné a nemůžeme je tedy očekávat v základním souboru.

Finanční výkonnost podniku

Můžeme pozorovat rozdíly v průměrné důležitosti státu v jednotlivých skupinách podle finanční výkonnosti, kde se nabízí trend poklesu důležitosti státu s poklesem finanční výkonnosti. Tyto rozdíly sice nejsou statisticky významné, nicméně obě proměnné spolu korelují a tento vztah má sílu $\tau = -0,11$ při $\alpha = 0,01$.

Autonomie

Stejně jako u věřitelů i u státu téměř neexistuje rozdíl (cca 1 % škály) v důležitosti mezi podniky, jež mají relativně autonomní organizační jednotky a jež je nemají.

Existují sice souvislosti mezi třemi formami realizace autonomie a důležitostí státu, nicméně vysvětlení pro námi hledanou kauzalitu pro tyto vztahy nemáme.

Tab. č. 27: Oblasti realizace autonomie a důležitost státu

	Oblast realizace autonomie	Síla závislosti	Hladina statistické významnosti
6a	Jednání s odběrateli	0,14	0,036
6b	Jednání s dodavateli	0,15	0,02
6c	Plánování rozvoje pracovních sil	0,15	0,029

Pramen: Autor.

Počet samostatných provozoven v zahraničí

S růstem počtu samostatných zahraničních provozoven roste důležitost státu, vztah má sílu $\tau = 0,04$ při $\alpha = 0,057$. Jedná se tedy o poměrně slabou závislost.

Zahraniční zákazníci

S rostoucím podílem zahraničních zákazníků naopak důležitost státu klesá. Tato závislost je silnější, než předešlá: $\tau = -0,11$ při $\alpha = 0,006$.

Zahraniční dodavatelé

Stejný směr vztahu, ačkoli mírně nižší těsnost, je mezi podílem zahraničních dodavatelů a důležitostí státu. Parametry této závislosti jsou $\tau = -0,08$, $\alpha = 0,033$.

Kritéria při výběru dodavatele

Ve výběrovém souboru můžeme pozorovat statisticky významné souvislosti mezi různými kritérii výběru dodavatele a důležitostí státu. Může se ale jednat o statistickou chybu I. typu, kdy chybně není zamítnuta nulová hypotéza o neexistenci rozdílů v daném souboru, nebo je se jedná o vztah zdánlivý či s intervenující proměnnou. Bohužel se stávajícími daty nelze tento problém vyřešit a tudíž ani uspokojivě odpovědět na otázku, o jakou kauzalitu se jedná. Protože nemáme interpretační možnosti, nezahrneme tyto proměnné do vícerozměrné analýzy.

Z kritérií pro výběr dodavatele, jež byla v dotazníku nabídnuta respondentům, nevykazují statisticky významný vztah k důležitosti státu certifikát jakosti dodavatele a doba působení dodavatele na trhu.

Tab. č. 28: Kritéria při výběru dodavatele a důležitost státu

	Kritérium výběru dodavatele	Síla závislosti	Hladina stat. význ.
6d	Cena	0,08	0,073
6e	Platební podmínky	0,14	0,001
6f	Ostatní dodací podmínky (doprava, převzetí rizika)	0,17	0,001
6g	Kvalita produktů	0,10	0,021
6h	Reference jiných odběratelů	0,11	0,009
6ch	Soulad chování dodavatele s politikou společenské odpovědnosti (CSR) Vašeho podniku	0,15	0,001

Pramen: Autor.

Další proměnné

Testováním byly nalezeny závislosti důležitosti státu na dalších proměnných. Tyto vztahy jsou uvedeny v následující tabulce. U všech se jedná o pozitivní směr. Pro základní soubor by mělo platit:

6i) „čím vyšší péče je věnována zákazníkům, tím vyšší je důležitost státu“

- zde není souvislost zcela jasná, může platit opačná kauzalita s intervenující proměnnou, a to čím vyšší je důležitost státu, tím vyšší je péče věnovaná zákazníkům; například pokud by péče o zákazníky navazovala (byť dobrovolně) na nějaká nařízení státu (hygienické předpisy).

6j) „čím lepší je přístup podniku ke zdrojům financování, tím vyšší je důležitost státu“

- opět nejednoznačný, možná falešný vztah, s potenciální opačnou kauzalitou nebo intervenující proměnnou.

6k) „čím vyšší je korupce v prostředí, ve kterém podnik podniká, tím vyšší je důležitost státu“

- poměrně logický vztah, pokud v určité oblasti roste korupce, měl by stát zasáhnout, navíc nejčastěji se jedná o korupci právě při jednání se státem (jeho orgány). Může ale platit i opačná kauzalita, a to pokud podnik realizuje více státních zakázek, je pro něj stát důležitější a může se tak pohybovat v prostředí, kde je vyšší korupce. V takovém případě by tento vztah byl pouze zdánlivý.

6l) „čím vyšší je podpora podniku ze strany státních orgánů, tím vyšší je důležitost státu“

6m) „čím vyšší je podpora podniku ze strany místních orgánů veřejné správy, tím vyšší je důležitost státu“

Oba tyto vztahy jsou logické a potvrzují, že pokud se stát ve vztahu k podnikům angažuje, je pro ně o to důležitější.

Tab. č. 29: Další nalezené vztahy (stát)

	Proměnná	Síla závislosti	Hladina statistické významnosti
6i	Jaká péče je, v porovnání s konkurenty, věnována zákazníkům Vašeho podniku?	0,11	0,012
6j	Jaký přístup má, v porovnání s konkurenty, Váš podnik ke zdrojům financování?	0,08	0,05
6k	Korupce v prostředí, ve kterém podniká Váš podnik, je spíše nízká nebo vysoká?	0,14	0,001
6l	Podpora Vašeho podniku ze strany státních orgánů je nízká či vysoká?	0,23	0,001
6m	Podpora Vašeho podniku ze strany místních orgánů veřejné správy je nízká či vysoká?	0,23	0,001

Pramen: Autor.

3.2.8 Důležitost komunit v okolí podniku

Typ právní formy vlastníka (fyz. osoba, práv. osoba)

Mezi těmito skupinami lze pozorovat jen minimální rozdíly v hodnocení důležitosti komunit, a to zvláště mezi nejčtetnějšími skupinami podniků vlastněných jen fyzickými nebo jen právnickými osobami.

Typ právní formy podnikání (s.r.o., a.s.)

Rozdíly v hodnocení důležitosti komunit v těchto dvou podmnožinách jsou minimální a nelze je očekávat v základním souboru.

Země původu vlastníka

Průměry se liší minimálně, intervaly spolehlivosti se zcela překrývají. Rozdíly v průměrech v těchto třech skupinách nejsou statisticky významné a nelze je tedy očekávat v základním souboru.

Koncernová příslušnost

Rozdíl v důležitosti komunit mezi těmito dvěma skupinami je jen jedno procenta škály a není statisticky významný.

Odvětví

Rozdíly v hodnocení důležitosti komunit podle odvětvové příslušnosti sice vypadají poměrně významně (2,58 ve zpracovatelském průmyslu a 2,73 ve stavebnictví), nicméně ve skutečnosti se jedná stále jen o 5 % škály a jednofaktorová analýza rozptylů není statisticky významná, tudíž nelze nalezené rozdíly očekávat v základním souboru.

Velikost podniku

Průměrné hodnocení důležitosti komunit v okolí podniku roste spolu s růstem velikosti podniku, jak se zdá při porovnání průměrů mezi jednotlivými velikostními kategoriemi. Ovšem rozdíl mezi krajními hodnotami nepřesahuje 1 % škály a podle provedených testů nelze očekávat pozorované rozdíly v základním souboru.

Obchodní strategie

Rozdíly mezi podniky podle zvolené obchodní strategie nejsou velké, činí nejvýše 4 % škály a intervaly spolehlivosti se překrývají, proto nepřekvapuje, že rozdíly nejsou statisticky významné.

Finanční výkonnost podniku

Závislost mezi finanční výkonností a důležitostí komunit nevykazuje lineární průběh, ale vytváří U křivku, tedy důležitost komunit je výrazně vyšší ve shlucích A a C než ve shluku B. Podle jednofaktorové analýzy rozptylu můžeme v základním souboru očekávat stejný rozdíl mezi shlukem B a C, hladina statistické významnosti je $\alpha = 0,014$ (Bonferroniho test) a efekt je 0,02.

Autonomie

Důležitost komunit není závislá na existenci autonomních jednotek, jak je vidět z následujícího obrázku a jak i potvrzuje t-test (výsledky nejsou statisticky významné). Ovšem statisticky významná je souvislost oblasti realizace autonomie „plánování rozvoje pracovních sil“, a to $\tau = 0,12$ při $\alpha = 0,084$. Platí tak, že čím vyšší je autonomie v plánování rozvoje pracovních sil, tím vyšší je důležitost komunit.

Podíl pohyblivé složky mzdy u vrcholového managementu

S růstem podílu pohyblivé složky u vrcholového managementu ve výběrovém souboru klesá důležitost komunit v okolí podniku. Tato závislost o síle $\tau = -0,11$ platí na hladině statistické významnosti $\alpha = 0,009$. Pravděpodobně se do této

závislosti promítá role komunit jako skupiny, jež odčerpává podnikové prostředky. Čím více jich pak odčerpá, tím menší objem mají odměny manažerů.

Prostředky vynakládané na zaměstnanecké výhody

S růstem podílu prostředků vynakládaných na zaměstnanecké výhody (podíl těchto prostředků na celkových personálních nákladech) roste i důležitost komunit. Parametry tohoto vztahu jsou $\tau = 0,08$ při $\alpha = 0,096$. Je možné, že vyšší prostředky vynakládané na zaměstnanecké výhody znamenají spokojenější pracovníky, ti poté hodnotí komunity v okolí podniku jako důležitější, což se poté promítá i do hodnocení komunit manažery.

Stávající stabilita dodavatelů

V základním souboru by měla platit tato souvislost pozorovaná ve výběrovém souboru, a to že čím je vyšší stabilita dodavatelů, tím je vyšší důležitost komunit. Tato souvislost má parametry $\tau = 0,07$ při $\alpha = 0,091$. Je pravděpodobné, že se jedná o zdánlivou souvislost a obě tyto proměnné jsou ovlivněny třetí proměnnou, aniž by mezi nimi existoval přímý vztah. Takovou třetí proměnnou by mohly být tzv. „other-regarding values“, jak byly navrženy týmem Agle a kol.¹⁹⁵

Vliv zaměstnaneckých výhod na motivaci pracovníků

S růstem vlivu zaměstnaneckých výhod na motivaci pracovníků roste i důležitost komunit. Parametry vztahu jsou $\tau = 0,10$ při $\alpha = 0,013$. Motivovanější pracovníci jsou pravděpodobně ochotnější zvažovat více vztahů, jež souvisí s podnikem spíše volněji.

Kritéria při výběru nového dodavatele

Testováním byly nalezeny souvislosti důležitosti komunit a různých kritérií výběru dodavatelů. Tyto souvislosti jsou uvedeny v následující tabulce. U všech se jedná o pozitivní směr, přičemž u kritéria „Soulad chování dodavatele s politikou společenské odpovědnosti (CSR) Vašeho podniku“ jde o meritorně neobvykle významnou souvislost. V základním souboru by tak mělo platit:

7e) „čím vyšší je důležitost platebních podmínek jako kritéria výběru dodavatele, tím vyšší je důležitost komunit“

- pravděpodobně se jedná o zdánlivý vztah, důležitost platebních podmínek má pozitivní závislost na finanční výkonnosti podniků ($\tau = 0,08$ při $\alpha = 0,051$), stejně tak důležitost komunit je vyšší mezi méně úspěšnými podniky. Finanční výkonnost tak může být třetí proměnná, jež ovlivňuje důležitost platebních podmínek a důležitost komunit.

¹⁹⁵ AGLE, MITCHELL, SONNENFELD, 1999.

7f) „čím vyšší je důležitost ostatních dodacích podmínek jako kritéria výběru dodavatele, tím vyšší je důležitost komunit“

- opět se může jednat o zdánlivý vztah nebo o vztah s intervenující proměnnou. O takové třetí proměnné bohužel nemáme informace.

7g) „čím vyšší je důležitost kvality produktů jako kritérium výběru dodavatele, tím vyšší je důležitost komunit“

- i zde se pravděpodobně jedná o zdánlivý vztah. Pravděpodobně platí, že čím důležitější je pro podnik kvalita jeho produkce, tím důležitější je kvalita produktů na vstupu. Zároveň kvalita produkce bývá považována za jeden z projevů společensky zodpovědného chování¹⁹⁶, jehož dalším projevem je péče o komunity v okolí podniků. Obě proměnné tak může ovlivňovat úroveň společensky zodpovědného chování podniku.

7h) „čím vyšší je důležitost souladu chování dodavatele s politikou společenské odpovědnosti (CSR) podniku, tím vyšší je důležitost komunit“

- zde pravděpodobně platí opačná kauzalita, než hledaná, a to „čím vyšší je důležitost komunit, tím vyšší je důležitost souladu chování dodavatele s politikou společenské odpovědnosti.

Všechny tyto proměnné zahrneme pro zachování obezřetnosti do vícerozměrné analýzy.

Tab. č. 30: Kritéria při výběru dodavatele a důležitost komunit v okolí podniku

	Kritérium výběru dodavatele	Síla závislosti	Hladina statistické významnosti
7a	Platební podmínky	0,08	0,037
7b	Ostatní dodací podmínky (doprava, převzetí rizika)	0,17	0,001
7c	Kvalita produktů	0,07	0,089
7d	Soulad chování dodavatele s politikou společenské odpovědnosti (CSR) Vašeho podniku	0,22	0,001

Pramen: Autor.

¹⁹⁶ Např. PRESTON, L. E., O'BENNON, D. P., 1997, s. 495.

Další proměnné

Testováním byly nalezeny závislosti důležitosti komunit na dalších proměnných. Tyto vztahy jsou uvedeny v následující tabulce. U všech se jedná o pozitivní směr. Pro základní soubor by mělo platit:

7e) „čím vyšší je kvalita produktu, tím vyšší je důležitost komunit“

- pravděpodobně se setkáváme se stejným zdánlivým vztahem, jako u důležitosti kvality coby kritéria výběru dodavatele. Opět jsou pravděpodobně jak kvalita, tak důležitost ovlivněny úrovní společensky zodpovědného chování.

7f) „čím vyšší je podpora podniku ze strany státních orgánů, tím vyšší je důležitost komunit“

7g) „čím vyšší je podpora podniku ze strany místních orgánů veřejné správy, tím vyšší je důležitost komunit“

- v tomto případě jsou logicky možné obě kauzality, a to pokud je důležitost komunit pro podnik vyšší a podnik se podle toho chová, je pravděpodobně vyšší podpora takového podniku ať již se strany státních orgánů, nebo místních orgánů veřejné správy. Na druhou stranu i podpora ze strany státu nebo místních orgánů může být důvodem vyšší důležitosti komunit. Pro tyto interpretace hovoří také fakt, že souvislost je silnější u místních orgánů veřejné správy, které jsou, stejně jako komunity, podniku „blíže“.

Tab. č. 31: Další nalezené vztahy (komunity v okolí podniku)

	Proměnná	Síla závislosti	Hladina statistické významnosti
7e	Jak hodnotíte, v porovnání s konkurenty, kvalitu produktu Vašeho podniku?	0,07	0,095
7f	Podpora Vašeho podniku ze strany státních orgánů je nízká či vysoká?	0,10	0,021
7g	Podpora Vašeho podniku ze strany místních orgánů veřejné správy je nízká či vysoká?	0,18	0,001

Pramen: Autor.

Vztahy s nejednoznačnou kauzalitou – skladba zaměstnanců

Testováním byly nalezeny souvislosti důležitosti komunit a dalších proměnných. Tyto jsou uvedeny v následující tabulce. U všech se jedná o negativní směr. Pro základní soubor by mělo platit:

7h) „čím vyšší je podíl vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců, tím je nižší důležitost komunit“

7ch) „čím je vyšší podíl technicko-hospodářských pracovníků, tím je nižší důležitost komunit“

- tuto souvislost můžeme interpretovat také „čím je vyšší podíl dělníků, tím je vyšší důležitost komunit“

7i) „čím je vyšší podíl pracovníků nákupu¹⁹⁷ na THP celkem, tím je nižší důležitost komunit“

7j) „čím je vyšší podíl administrativních pracovníků¹⁹⁸ na THP celkem, tím je nižší důležitost komunit“

- tyto dvě souvislosti můžeme interpretovat také jako „čím je vyšší podíl technických pracovníků¹⁹⁹, tím je vyšší důležitost komunit“

Pro tyto souvislosti je těžké najít vysvětlení. Je možné, že se jedná o zdánlivé souvislosti. Pro zachování obezřetnosti budou tyto proměnné zařazeny do vícerozměrné analýzy.

Tab. č. 32: Skladba zaměstnanců a důležitost komunit v okolí podniku

	Oblast realizace autonomie	Síla závislosti	Hladina statistické významnosti
7h	Podíl vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců na zaměstnancích celkem	-0,07	0,076
7ch	Podíl technicko-hospodářských pracovníků na zaměstnancích celkem	-0,08	0,05
7i	Podíl pracovníků nákupu na THP celkem	-0,08	0,061
7j	Podíl administrativních pracovníků na THP celkem	-0,08	0,067

Pramen: Autor.

Vztahy s opačnou kauzalitou - oblasti angažování podniku

Z těchto testovaných vztahů nebylo statisticky významné pouze angažování podniků ve zdravotnictví. Všechny ostatní oblasti angažování vykazují pozitivní vztah s důležitostmi komunit. Bude se zde ale jednat o opačnou kauzalitu, než

¹⁹⁷ Pracovníci útvarů nákupu a prodeje, včetně obchodních zástupců, marketingu apod. mimo vedoucí pracovníky.

¹⁹⁸ Pracovníci sekretariátů, personálního úseku, ekonomického úseku, právního oddělení, další administrativní pracovníci mimo vedoucích pracovníků.

¹⁹⁹ Pracovníci výzkumu a vývoje, technické přípravy výroby, operátoři a obsluha výpočetní techniky apod. mimo vedoucí pracovníky.

hledáme – čím důležitější jsou komunity v okolí podniku, tím vyšší je míra angažovanosti podniků v těchto jednotlivých oblastech.

Tab. č. 33: Oblasti ve kterých se podnik v rámci svých CSR aktivit angažuje a důležitost komunit v okolí podniku

	Oblast	Síla závislosti	Hladina statistické významnosti
7k	Sociální péče	0,09	0,039
7l	Sport	0,11	0,017
7m	Kultura	0,16	0,001
7n	Vzdělávání	0,09	0,036
7o	Životní prostředí	0,12	0,009

Pramen: Autor.

Vztahy s opačnou kauzalitou - forma angažování – partnerské programy

V základním souboru by měl platit níže zobrazený rozdíl důležitosti komunit podle toho, zda se podnik angažuje při svém CSR úsilí formou partnerských programů (rozvojových projektů, secondmentu nebo poskytování stipendií). Podle t-testu je tento rozdíl statisticky významný na hladině $\alpha = 0,057$, jeho efekt je však slabý 0,003. Kauzalita bude pravděpodobně panovat opačná, než hledaná. Zajímavý je ale směr, platí, že pokud se podnik angažuje formou partnerských programů, je pro něj důležitost komunit nižší, než pokud se touto formou neangažuje.

3.3 DŮLEŽITOST STAKEHOLDERSKÝCH SKUPIN A FINANČNÍ VÝKONNOST PODNIKŮ

Na tomto místě bychom měli připomenout, že vzhledem k rekódování proměnné vyjadřující zařazení do příslušného shluku tímto způsobem: A = 1, B = 2 a C = 3 znamená záporné znaménko u korelace pozitivní vztah mezi finanční výkonností a důležitostí dané stakeholderské skupiny.

3.3.1 Vlastníci

Při porovnání průměrné důležitosti vlastníků ve čtyřech shlucích je vidět klesající trend důležitosti vlastníků s klesající hospodářskou úspěšností. Výjimku ale tvoří shluk CC, který se tomuto trendu silně vymyká. Mezi třemi shluky dochází ke stejnému jevu, průměrná důležitost vlastníků je dokonce stejná ve shluku A jako ve shluku C, pouze ve shluku B je nižší (4,54 proti 4,37). Rozdíly v průměrech ale nejsou ani v jednom případě statisticky významné.

Naopak závislost výkonnosti na důležitosti vlastníků se potvrzuje korelačním koeficientem Γ^{200} , který je statisticky významný na hladině $\alpha = 0,04$ u 4 shluků a $\alpha = 0,03$ u 3 shluků s hodnotami závislosti $\gamma = 0,15$ resp. $\gamma = 0,17$.

V primární analýze byl nalezen trend „čím větší podnik je, tím vyšší je důležitost vlastníků“. Nyní můžeme pozorovat zřetelný trend poklesu důležitosti vlastníků s poklesem finanční výkonnosti mezi podniky s 50 – 99 zaměstnanci: $\gamma = 0,22$ na $\alpha = 0,138$, $N = 125$ (V ostatních podnicích je tato závislost mnohem slabější, nicméně hladina statistické významnosti je neakceptovatelná).

Velmi zajímavé je, že po rozdělení vzorku podle oboru podnikání je ve zpracovatelském průmyslu závislost důležitosti vlastníků a výkonnosti přesně opačného směru $\gamma = 0,2$ při $\alpha = 0,005$, než ve stavebnictví $\gamma = -0,2$ při $\alpha = 0,18$. Při hodnocení hladiny významnosti ve stavebnictví je třeba mít na paměti velikost této podmnožiny $N = 83$.

Mezi podniky s majoritním vlastníkem byla nalezena silnější závislost ($\gamma = -0,2$ při $\alpha = 0,033$), než mezi podniky bez majoritního vlastníka ($\gamma = -0,015$ při $\alpha = 0,058$). V podnicích s jediným vlastníkem byla závislost neutrální, ale statisticky nevýznamná.

Statisticky významná závislost byla také nalezena mezi akciovými společnostmi ($\gamma = 0,32$ při $\alpha = 0,01$; mezi společnostmi s ručením omezeným $\gamma = 0,14$ při $\alpha = 0,18$, $N = 240$), mezi společnostmi s českým vlastníkem ($\gamma = 0,17$ při $\alpha = 0,005$) a mezi společnostmi, které nejsou součástí koncernu ($\gamma = 0,3$ při $\alpha = 0,016$).

Kauzalita

Zdá se, že kauzalita je zde opačná, než hledaná. Při daném směru souvislosti (pozitivní) je logické vysvětlení, že výkonnost podniku závisí na důležitosti vlastníků a ne naopak. Byl-li by směr souvislosti negativní, byla by pravděpodobnější kauzalita opačná.

3.3.2 Zaměstnanci

Podobně jako u předchozí proměnné klesá, měřeno průměry ve čtyřech shlucích, spolu s důležitostí zaměstnanců i výkonnost podniku, ale opět s výjimkou shluku CC. Pozorované rozdíly ale nejsou statisticky významné. Měřeno koeficientem Γ , je závislost o síle $\gamma = 0,1$ na hladině významnosti $\alpha = 0,09$ a $\gamma = 0,12$ na hladině významnosti $\alpha = 0,08$ pro 4, resp. 3 shluky.

V primární analýze dat se objevila velmi slabá, ale statisticky významná závislost důležitosti zaměstnanců na velikosti podniku. Nyní byly při rozdělení

²⁰⁰ Goodman-Kruskalovo Γ

souboru podle velikosti podniku všechny výsledky statisticky nevýznamné, stejně tak při rozdělení souboru podle oboru. Pouze u akciových společností byl statisticky významný (na hladině $\alpha = 0,092$) vztah k výkonnosti vyjádřené třemi shluky, a to o síle $\gamma = 0,18$.

Podle výdajů na vzdělávání, fluktuace ani fluktuace kvůli nízkému platu nebyly mezi shluky žádné rozdíly.

Mezi podniky uplatňujícími strategii Cost leadership byla nalezena silná závislost ($\gamma = 0,3$ na $\alpha = 0,02$).

Kauzalita

Opět je logická kauzalita „čím důležitější zaměstnanci, tím vyšší finanční výkonnost“. U skupiny zaměstnanců sice Preston a O'Bannon²⁰¹ identifikovali tzv. „ctnostnou spirálu“, kdy výkonnost společnosti v oblasti zaměstnanců (schopnost vybrat a udržet si kvalitní zaměstnance) znamenala vyšší výkonnost podniku a vyšší výkonnost znamenala vyšší výkonnost v oblasti zaměstnanců, ale naše výzkumná otázka je postavena poněkud jinak a důležitost zaměstnanců v našem pojetí nemůžeme redukovat na jejich kvalitu.

3.3.3 Zákazníci

S výjimkou shluku BA jsou klesá průměrná důležitost zákazníků s klesající výkonností podniků rozdělených do pěti shluků. Podobně se stejnému trendu vymyká shluk ABBA a teprve při rozdělení podniků do tří shluků má trend čistý průběh. Ani v jednom případě ale nemají pozorované rozdíly statistickou významnost. Stejně tak korelace nejsou statisticky významné.

Statisticky významných vztahů bylo dosaženo pouze mezi akciovými společnostmi, a to o síle $\gamma = 0,26$ na hladině významnosti $\alpha = 0,06$ a u podniků se 100 - 249 zaměstnanci o síle $\gamma = 0,2$ na hladině významnosti $\alpha = 0,085$. U společností s ručením omezeným i ostatních velikostí podniků by i při statistické významnosti byl tento vztah mnohem slabší.

Kauzalita

Opět můžeme v našem případě předpokládat kauzalitu „čím důležitější zákazníci, tím vyšší finanční výkonnost“. I v tomto případě sice výzkum Preston, O'Bannon²⁰² prokázal tzv. „ctnostnou spirálu“, ale stejně jako u zaměstnanců nemůžeme zaměřovat top manažery vnímanou důležitost stakeholderské skupiny a jimi použité vyjádření důležitosti pomocí kvality produktu a služeb.

²⁰¹ PRESTON, L. E., O'BENNON, D. P., 1997.

²⁰² PRESTON, L. E., O'BENNON, D. P., 1997.

3.3.4 Dodavatelé

U dodavatelů se ukazuje tendence opačná, než jaké jsme pozorovali doposud. Při rozdělení podniků do čtyř i tří shluků je čistý trend růstu důležitosti dodavatelů s poklesem výkonnosti podniků. Směr závislosti je tedy opačný, než jsme předpokládali. Nicméně hladina statistické významnosti je velmi vysoká, a to i u korelací.

Při rozdělení podle velikosti podniků se ukazuje mezi největšími podniky statisticky významná závislost ($\alpha = 0,05$) o síle $\gamma = -0,22$. U ostatních skupin nejsou tyto závislosti statisticky významné, ale testy naznačují, že by byly velmi slabé, pouze u trichotomizované proměnné a pěti shluků se hladina významnosti zvyšuje a síla závislosti mezi podniky s 50 až 90 zaměstnanci zhruba odpovídá síle závislosti mezi největšími podniky.

Mezi akciovými společnostmi se u trichotomizované proměnné a tří shluků ukázala závislost $\gamma = -0,22$ na hladině významnosti $\alpha = -0,08$. Mezi společnostmi s ručením omezeným byla síla této závislosti poloviční, ale nebyla statisticky významná.

Kauzalita

U této stakeholderské skupiny můžeme s jistotou říci, že jsme našli hledanou závislost. Kauzalita je zde zřejmá, platí, že čím je podnik méně úspěšný, tím důležitější jsou pro něj dodavatelé.

3.3.5 Věřitelé

U důležitosti věřitelů je také trend poklesu jejich důležitosti s růstem výkonnosti podniku. Průběh trendu ale není čistý, vymyká se mu shluk BA, který se zařadil mezi shluky CC a BB (CC, BA, BB, AB, AA v pořadí od shluku s nejvyšší důležitostí věřitelů). Při rozdělení podniků do čtyř a tří shluků je již průběh trendu čistý. Hladina statistické významnosti křížových tabulek je $\chi^2 = 0,109$, tedy s ohledem na velikost vzorku akceptovatelná. Bohužel hladina statistické významnosti korelací je příliš vysoká.

Ve stavebnictví je závislost důležitosti věřitelů a výkonnosti podstatně vyšší ($\gamma = -0,3$) a je statisticky významná na hladině $\alpha = 0,056$. Ve zpracovatelském průmyslu se naopak ukazuje jako velmi nízká, hodnoty ale nejsou statisticky významné.

Při rozdělení podle velikosti podniku se ukazuje statisticky významná závislost (na hladině významnosti $\alpha = 0,019$) o síle $\gamma = -0,29$ mezi podniky s 50 – 99 zaměstnanci. Vztahy v ostatních kategoriích vycházejí velmi slabé a nejsou statisticky významné.

Kauzalita

Stejně jako u dodavatelů i u věřitelů lze mluvit o hledané závislosti. Čím je nižší výkonnost podniku, tím je vyšší důležitost věřitelů.

3.3.6 Stát

Průměrná důležitost plynule klesá s klesající výkonností podniku měřeno jak pěti, tak čtyřmi i třemi shluky. U všech třech vyhodnocovaných variant jsou pak rozdíly mezi průměry statisticky významné ($\alpha = 0,046$, $\alpha = 0,03$, $\alpha = 0,014$).

Statisticky významné jsou také korelace tří shluků a výkonnosti ($\gamma = 0,16$ na hladině stat. významnosti $\alpha = 0,01$) i čtyř shluků a výkonnosti ($\gamma = 0,156$ při na hladině stat. významnosti $\alpha = 0,01$).

Při rozdělení podle oboru podnikání je nalezená závislost statisticky významná pouze ve zpracovatelském průmyslu, a to na hladině $\alpha = 0,014$ o síle $\gamma = 0,16$.

Ve společnostech s ručením omezeným je potom tento vztah slabší ($\gamma = 0,1$ na hladině významnosti $\alpha = 0,09$) než mezi akciovými společnostmi ($\gamma = 0,2$ na hladině významnosti $\alpha = 0,034$).

Při rozdělení podle velikosti vychází síly závislosti přibližně stejné v podnicích od 100 zaměstnanců výše (cca 0,2 na hladině významnosti $\alpha = 0,03$ pro podniky od 100 zaměstnanců do 249 zaměstnanců a $\alpha = 0,09$ pro podniky s 250 a více zaměstnanci), kdežto v podnicích od 50 – 99 zaměstnanců je síla závislosti minimální a bez statistické významnosti.

Kauzalita

Pravděpodobná kauzalita je zde opačná, než hledaná, a to že „čím je stát pro podnik důležitější, tím je podnik výkonnější“. Například z důvodu, že podnik minimalizuje možnosti sankcí nebo dostává od státu více zakázek či různých pobídek.

3.3.7 Komunity v okolí podniku

Důležitost komunity v okolí podniku má zajímavý průběh podobný ve všech třech typech shluků. Vždy klesá s klesající výkonností podniku, aby ale nakonec byla nejvyšší ve shluku C (resp. CC). Statisticky významná je jen křížová tabulka důležitosti komunity a tří shluků ($\chi^2 = 0,09$). Rozdíly v průměrech jsou statisticky významné u pěti shluků ($\alpha = 0,043$), čtyř ($\alpha = 0,02$) i tří shluků ($\alpha = 0,001$). Korelace statisticky významné nejsou.

Při rozdělení podniků podle oboru podnikání se ukazují mírně protichůdné tendence důležitosti (růst důležitosti s růstem výkonnosti ve stavebnictví a růst

důležitosti s poklesem výkonnosti ve zpracovatelském průmyslu), ale výsledky nejsou statisticky významné.

Kauzalita

Komunity v okolí podniku bychom mohli označit za třetí skupinu, jež byla zkoumána v práci Prestona a O'Bannona. I u ní se prokazovala „ctnostná spirála“. Námi nalezené výsledky mohou znamenat, že vyšší důležitost komunit v okolí podniku může být výsledkem hospodářské úspěšnosti, kdy úspěšnější podniky se mohou více věnovat komunitám. Zároveň ale může být vyšší důležitost komunit výsledkem problémů, které mají také vliv na hospodářskou úspěšnost podniků. Proto může být vyšší důležitost komunit jak důvodem vyšší finanční výkonnosti, tak může být nižší finanční výkonnost důvodem vyšší důležitosti komunit. Kauzalita zde tedy může být oboustranná, stejně jako v případě výsledků Prestona a O'Bannona.

3.3.8 Diskuze výsledků

Závislost výkonnosti na důležitosti vlastníků buď neexistuje vůbec, nebo je velmi slabá. Příčina může spočívat v rozdílných směrech této závislosti ve zpracovatelském průmyslu a stavebnictví. Zatímco ve zpracovatelském průmyslu platí, že čím jsou vlastníci důležitější, tím nižší je finanční výkonnost (což by mohlo být uplatněno jako argument příznivců stakeholderského přístupu), ve stavebnictví platí, že čím vyšší důležitost vlastníků je, tím vyšší je i finanční výkonnost podniku. Vysvětlení bude možná nalezeno v navazujících případových studiích.

Další pozoruhodný výsledek je, že mezi společnostmi s jedním majoritním vlastníkem byla nalezena mnohem silnější závislost finanční výkonnosti na důležitosti vlastníků, než mezi společnostmi s více velkými vlastníky bez majoritního vlastníka. Nicméně v obou skupinách byl směr závislosti stejný. Možné vysvětlení je, že jeden majoritní vlastník je efektivnější v rozhodování nebo určování strategie.

Také v akciových společnostech je zkoumaná závislost silnější, než ve společnostech s ručením omezeným. Protože v České republice je běžné, že majitelé společností s ručením omezeným se podílejí přímo na řízení společnosti, kdežto v akciových společnostech je řízení předáváno více do rukou managementu voleného přísně na základě jeho schopností, mohou výsledky naznačovat, že tento způsob řízení je lepší.

Závislost mezi podniky, jež nejsou součástí koncernu, je zhruba dvakrát silnější, než v celém vzorku. Možným důvodem může být to, že pokud je podnik součástí koncernu, je použití strategie „exit“ méně pravděpodobné, než u jiných typů vlastníků.

Závislost důležitosti zaměstnanců a finanční výkonnosti podniku je ve výběrovém souboru opět poměrně nízká, pokud lze vůbec říci, že existuje. Silnější byla nalezena v akciových společnostech, ovšem nebyla statisticky významná.

Ačkoli někteří autoři a některé přístupy vyzdvihují zaměstnance (nebo jejich znalosti) jako esenciální pro podnik nebo označují znalosti jako nejdůležitější výrobní faktor, v této analýze se tato tvrzení nepotvrdila. Nicméně musíme mít na paměti strukturu výběrového souboru, který je tvořen podniky ze zpracovatelského průmyslu a stavebnictví, tedy spíše typickými představiteli tzv. druhé nikoli třetí vlny (případně „nové ekonomiky“).

Překvapení může být, že nebyl nalezen vztah mezi důležitostí zákazníků a finanční výkonností. Důvodem může být, že 87 % podniků ve zkoumaném vzorku označilo zákazníky jako velmi a vysoce důležitou zájmovou skupinu.

Statisticky významný vztah tak byl nalezen pouze v akciových společnostech, velkých podnicích (tyto proměnné však mezi sebou v základním souboru korelují) mezi společnostmi uplatňujícími strategii nákladového vůdcovství. Protože však nebyla nalezena statisticky významná závislost v celém výběrovém vzorku, nemůžeme z těchto zjištění činit hodnověrné závěry.

Pro vztah důležitosti dodavatelů a finanční výkonnosti také nebyla nalezena statisticky významná závislost v celém vzorku, pouze v podmnožinách akciové společnosti a velké podniky. Fakt, že se v datech neukazuje vztah čím vyšší důležitost dodavatelů tím vyšší finanční výkonnost podniku, ale naopak čím vyšší důležitost dodavatelů, tím nižší finanční výkonnost podniku naznačuje, že kauzalita by zde mohla být směrem: pro méně výkonné podniky jsou dodavatelé důležitější, protože mohou bezprostředně ohrozit jejich samotnou existenci. Na druhou stranu, výkonnější podniky mají silnější vyjednávací pozici.

Obdobná situace panuje u důležitosti věřitelů s tím rozdílem, že křížové tabulky jsou zde statisticky významné. Opět můžeme vysvětlit touto kauzalitou: horší finanční výkonnost znamená problémy v získávání financí a tak ústí ve vyšší důležitost věřitelů. Relativně silná je tato závislost ve stavebnictví a ve společnostech s 50 – 99 zaměstnanci. Je zřejmé, že malé podniky mají horší pozici při získávání úvěrů a obdobně je to i ve stavebnictví.

U důležitosti státu se zdá, že existuje závislost s finanční výkonností, ale slabá. Silnější je mezi společnostmi s více než 100 zaměstnanci než v malých společnostech (50 – 99 zaměstnanců). To může být spojeno s větší možností velkých společností např. lobovat, na rozdíl od společností malých.

I u důležitosti komunit v okolí podniku se zdá, že vztah s finanční výkonností existuje, ale má poněkud neobvyklý tvar. V nejlepších i nejhorších podnicích je

důležitost komunit v okolí podniku stejná, kdežto ve zbývajících podnicích je znatelně nižší. Můžeme se domnívat, že vysoká důležitost komunit v okolí podniku mezi nejúspěšnějšími podniky je způsobena tím, že tyto podniky si prostě mohou dovolit zabývat se požadavky komunit. V nejméně úspěšných podnicích potom může být vysoká důležitost komunit důsledkem problémů těchto podniků, jež nejsou schopny vyřešit a jež mají zároveň dopady na tyto komunity (např. chemička v centru Ústí nad Labem).

Také se ukázalo, že výše uvedená závislost nabývala rozdílných směrů, měřeno průměrnou důležitostí komunit, ve zpracovatelském průmyslu (růst důležitosti s poklesem výkonnosti) a ve stavebnictví (růst důležitosti s růstem výkonnosti), nicméně tyto výsledky nebyly statisticky významné.

3.4 SOUHRN NALEZENÝCH BIVARIAČNÍCH VZTAHŮ

V této části si shrneme nalezené parciální vztahy v tabulkách podle stakeholderských skupin. Každá tabulka označuje potenciální faktor důležitosti dané skupiny, dále vyjádření ke kauzalitě, pozorovanou těsnost vztahu (pro nominální proměnné pomocí η^2 , jinak Kendallovo tau b nebo tau c) a hladina statistické významnosti (označena α). Zahrnuty jsou jen vztahy statisticky významné na hladině $\alpha = 0,1$ a vyšší. Vztahy jsou řazeny podle zjištěné kauzality.

Tab. č. 34: Souhrn nalezených parciálních vztahů pro vlastníky

Vztah	Kauzalita	Těsnost vztahu/efekt	α
Právní forma vlastníka	hledaná	$\eta^2 = 0,01$ u fyz. osob vyšší důležitost	0,039
Právní forma podnikání	hledaná	$\eta^2 = 0,01$ u a. s. vyšší důležitost	0,027
Přístup k finančním zdrojům	hledaná	$\tau_b = 0,11$	0,01
Vyjednávací síla odběratelů	hledaná	$\tau_b = 0,09$	0,05
Podpora od státních orgánů	hledaná	$\tau_b = -0,10$	0,02
Podpora od místních orgánů veřejné správy	hledaná	$\tau_b = -0,07$	0,10
Finanční výkonnost, kategorizovaná	opačná, patrně	$\tau_c = -0,08$	0,034
Zájem o vstup do pracovního poměru	zdánlivá	$\tau_b = 0,09$	0,04
Finanční výkonnost	opačná	pouze parciální korelace	

Pramen: Autor.

Pro skupinu vlastníků jsme statisticky významných souvislostí nenalezli mnoho, u většiny z nich ale můžeme předpokládat hledanou kauzalitu. Všechny se však pohybují do hranice nízké úrovně závislosti, a to i nejsilnější nalezená závislost důležitosti vlastníků na podpoře státních orgánů ($\tau_b = -0,10$). Všechny tyto nalezené souvislosti zahrneme do vícerozměrné analýzy.

Tab. č. 35: Souhrn nalezených parciálních vztahů pro zaměstnance

Vztah	Kauzalita	Těsnost vztahu/efekt	α
Právní forma podnikání	hledaná	$\eta^2 = 0,005$ u s.r.o. vyšší důležitost	0,001
Země původu vlastníka	hledaná	$\eta^2 = 0,01$ u českých vyšší důležitost oproti smíšeným vlastníkům	0,068
Země původu vlastníka	hledaná	$\eta^2 = 0,01$ u zahraničních vlastníků vyšší důležitost oproti smíšeným vlastníkům	0,088
Velikost podniku nekategorizovaná (při očištění o 20 podniků nad 1000 zaměstnanců)	hledaná	$\tau_c = -0,07$ ($\tau_c = -0,12$)	0,068 (0,002)
Velikost podniku kategorizovaná (při očištění o 20 podniků nad 1000 zaměstnanců)	hledaná	$\tau_c = -0,10$ ($\tau_c = -0,14$)	0,027 (0,002)
Velikost podniku kategorizovaná	hledaná	$\eta^2 = 0,02$ rozdíl mezi nejmenšími podniky a největšími podniky	0,01
Podíl žen na zaměstnancích celkem	hledaná	$\tau_c = -0,07$	0,07
Podíl velmi specifických produktů ze specifických produktů	hledaná	$\tau_c = 0,11$	0,008
Podíl specifických dodávek na celkových dodávkách	hledaná	$\tau_c = 0,07$	0,07
Flexibilita	hledaná	$\tau_b = 0,14$	0,04
Kvalita produktů	hledaná	$\tau_b = 0,13$	0,04
Péče o zákazníky	hledaná	$\tau_b = 0,07$	0,04
Korupce	hledaná	$\tau_b = -0,08$	0,04

Vztah	Kauzalita	Těsnost vztahu/efekt	α
Trhy produktů	hledaná	$\tau_b = 0,09$	0,05
Finanční výkonnost	hledaná, patrně	$\eta^2 = 0,02$ rozdíl mezi podniky shluků A a B, ve shluku A důležitost vyšší	0,032
Autonomie v plánování materiálových vstupů	hledaná, patrně	$\tau_b = 0,16$	0,03
Přístup k finančním zdrojům	opačná	$\tau_b = 0,10$	0,04
Stabilita odběratelů	opačná	$\tau_c = 0,11$	0,004
Stabilita dodavatelů	opačná	$\tau_c = 0,12$	0,003
Autonomie v plánování rozvoje pracovních sil	opačná, patrně	$\tau_b = 0,13$	0,08
Zájem o vstup do pracovního poměru	opačná, patrně	$\tau_b = 0,08$	0,04
Finanční výkonnost	opačná	$\gamma = 0,12$	0,08

Pramen: Autor.

Statisticky významných souvislostí jsme pro skupinu zaměstnanců našli skutečně mnoho (21) a většina (14) vykazuje hledanou kauzalitu. U čtyř proměnných není kauzalita jednoznačná a u dalších tří je patrně opačná. Pro jistotu zahrneme všechny tyto souvislosti do vícerozměrné analýzy.

Tab. č. 36: Souhrn nalezených parciálních vztahů pro zákazníky

Vztah	Kauzalita	Těsnost vztahu/efekt	α
Odvětví	hledaná	$\eta^2 = 0,01$ ve zpracovatelském průmyslu vyšší důležitost	0,041
Podíl zahraničních zákazníků	hledaná	$\tau_c = 0,07$	0,033
Konkurenční boj	hledaná	$\tau_b = 0,19$	0,001
Vyjednávací síla odběratelů	hledaná	$\tau_b = 0,15$	0,001
Korupce	hledaná	$\tau_b = -0,09$	0,04
Flexibilita	opačná	$\tau_b = 0,13$	0,003
Kvalita produktů	opačná	$\tau_b = 0,08$	0,07
Péče o zákazníky	opačná	$\tau_b = 0,11$	0,014
Existence autonomních jednotek	opačná	$\eta^2 = 0,005$ vyšší důležitost v podnicích bez autonomních jednotek	0,004
Průměrná míra autonomie	opačná	$\tau_c = -0,08$	0,01

Vztah	Kauzalita	Těsnot vztahu/efekt	α
Míra autonomie při výběru a přijímání pracovníků	opačná	$\tau_b = -0,14$	0,055
Počet samostatných provozoven	opačná	$\tau_c = 0,07$	0,01
Počet dceřiných společností	opačná	$\tau_c = -0,09$	0,009
Počet stávajících softwarových aplikací	opačná	$\tau_c = 0,114$	0,001
Cena jako kritérium výběru dodavatele	opačná	$\tau_b = 0,21$	0,001
Kvalita jako kritérium výběru dodavatele	opačná	$\tau_b = 0,08$	0,09
Stabilita odběratelů	opačná	$\tau_c = 0,114$	0,001
Stabilita dodavatelů	opačná	$\tau_c = 0,07$	0,033
Finanční výkonnost	opačná	pouze parciální korelace	

Pramen: Autor.

Seđmnáct nalezených souvislostí není málo, nicméně jen čtyři z nich vykazují hledanou kauzalitu. Do vícerozměrné analýzy budou proto zařazeny jen tyto proměnné.

Tab. č. 37: Souhrn nalezených parciálních vztahů pro dodavatele

Vztah	Kauzalita	Těsnot vztahu/efekt	α
Odvětví	hledaná	$\eta^2 = 0,003$ ve zpracovatelském průmyslu vyšší důležitost	0,076
Velikost podniku, nekategorizovaná	hledaná	$\tau_c = -0,07$	0,08
Velikost podniku kategorizovaná	hledaná	$\eta^2 = 0,02$ u středně velkých podniků vyšší důležitost než u velkých podniků	0,022
Podíl vysokoškolsky vzdělaných pracovníků	hledaná	$\tau_c = -0,09$	0,02
Podíl zahraničních zákazníků	hledaná	$\tau_c = 0,1$	0,01
Cena jako kritérium výběru dodavatele	hledaná	$\tau_b = 0,10$	0,022
Platební podmínky jako kritérium výběru dodavatele	hledaná	$\tau_b = 0,10$	0,022
Ostatní dodací podmínky jako kritérium výběru	hledaná	$\tau_b = 0,13$	0,001

Vztah	Kauzalita	Těsnost vztahu/efekt	α
dodavatele			
Kvalita produktů jako kritérium výběru dodavatele	hledaná	$\tau_b = 0,14$	0,001
Reference jako kritérium výběru dodavatele	hledaná	$\tau_b = 0,11$	0,012
Soulad s politikou CSR jako kritérium výběru dodavatele	hledaná	$\tau_b = 0,16$	0,001
Kvalita produktu	hledaná	$\tau_b = 0,07$	0,09
Vyjednávací síla odběratelů	hledaná	$\tau_b = 0,08$	0,06
Vyjednávací síla dodavatelů	hledaná	$\tau_b = 0,25$	0,001
Korupce	hledaná	$\tau_b = -0,08$	0,06
Finanční výkonnost	hledaná	pouze u parciálních korelací	
Existence samostatných autonomních jednotek	zdánlivá, patrně	$\eta^2 = 0,003$ vyšší důležitost v podnicích bez autonomních jednotek	0,044
Průměrná míra autonomie	opačná	$\tau_c = -0,07$	0,034
Stabilita odběratelů	opačná	$\tau_c = 0,08$	0,04
Stabilita dodavatelů	opačná	$\tau_c = 0,08$	0,04

Pramen: Autor.

Počet statisticky významných souvislostí nalezených pro dodavatele je také vysoký (19), důležitější je ale velmi vysoký počet závislostí důležitosti dodavatelů na patnácti proměnných. Všechny statisticky významné souvislosti tak můžeme zahrnout do vícerozměrné analýzy.

Tab. č. 38: Souhrn nalezených parciálních vztahů pro věřitele

Vztah	Kauzalita	Těsnost vztahu/efekt	α
Právní forma vlastníka	hledaná	$\eta^2 = 0,03$ vyšší důležitost u fyzických osob, než u právnických osob	0,008
Země původu vlastníka	hledaná	$\eta^2 = 0,02$ vyšší důležitost u českých než u zahraničních vlastníků	0,083
Koncernová příslušnost	hledaná	$\eta^2 = 0,004$ vyšší důležitost u podniků nenáležících ke koncernu	0,038
Odvětví	hledaná	$\eta^2 = 0,003$ vyšší důležitost ve stavebnictví	0,049
Velikost podniku, nekategorizovaná	hledaná	$\tau_c = -0,07$	0,086
Obchodní strategie	hledaná	$\eta^2 = 0,02$	0,091

		vyšší důležitost u podniků uplatňujících strategii cost leadership než u podniků se strategií differentiation	
Podíl vlastníků na top managementu	hledaná	$\tau_c = 0,08$	0,058
Podíl zahraničních zákazníků	hledaná	$\tau_c = 0,07$	0,097
Finanční výkonnost	hledaná	pouze parciální korelace	
Platební podmínky jako kritérium výběru dodavatele	hledaná, patrně	$\tau_b = 0,22$	0,001
Ostatní podmínky jako kritérium výběru dodavatele	hledaná, patrně	$\tau_b = 0,07$	0,08
Korupce	zdná, patrně	$\tau_b = 0,12$	0,007
Výše prostředků vynakládaných na zaměstnanecké výhody	?	$\tau_c = -0,12$	0,003
Podíl zahraničních dodavatelů	?	$\tau_c = -0,12$	0,003

Pramen: Autor.

Až deset ze dvanácti nalezených souvislostí u skupiny věřitelů můžeme označit za závislosti s hledanou kauzalitou, u výše prostředků vynakládaných na zaměstnanecké výhody je těžké rozhodnout a u jedné souvislosti se může jednat o zdánlivý vztah. Proměnné můžeme do vícerozměrné analýzy zahrnout všechny.

Tab. č. 39: Souhrn nalezených parciálních vztahů pro stát

Vztah	Kauzalita	Těsnost vztahu/efekt	α
Odvětví	hledaná	$\eta^2 = 0,005$ vyšší důležitost ve stavebnictví	0,001
Počet samostatných provozoven se sídlem v zahraničí	hledaná	$\tau_c = 0,04$	0,057
Podíl zahraničních zákazníků	hledaná	$\tau_c = -0,11$	0,006
Podíl zahraničních dodavatelů	hledaná	$\tau_c = -0,08$	0,033
Korupce	hledaná	$\tau_b = 0,14$	0,001
Podpora od státních orgánů	hledaná	$\tau_b = 0,23$	0,001

Vztah	Kauzalita	Těsnost vztahu/efekt	α
Podpora od místních orgánů veřejné správy	hledaná	$\tau_b = 0,23$	0,001
Finanční výkonnost	?	$\tau_c = -0,12$	0,01
Cena jako kritérium výběru dodavatele	zdánlivá	$\tau_b = 0,08$	0,073
Platební podmínky jako kritérium výběru dodavatele	zdánlivá	$\tau_b = 0,14$	0,001
Ostatní dodací podmínky (doprava, převzetí rizika) jako kritérium výběru dodavatele	zdánlivá	$\tau_b = 0,17$	0,001
Kvalita produktů jako kritérium výběru dodavatele	zdánlivá	$\tau_b = 0,10$	0,021
Reference jiných odběratelů jako kritérium výběru dodavatele	zdánlivá	$\tau_b = 0,11$	0,009
Soulad chování dodavatele s politikou společenské odpovědnosti (CSR) Vašeho podniku jako kritérium výběru dodavatele	zdánlivá	$\tau_b = 0,15$	0,001
Péče o zákazníky	zdánlivá	$\tau_b = 0,11$	0,012
Přístup k finančním zdrojům	zdánlivá	$\tau_b = 0,08$	0,05
Finanční výkonnost	opačná	$\gamma = 0,16$	0,01

Pramen: Autor.

Vztah státu k podnikům není tak úzký, jako u předchozích skupin, a to se pravděpodobně promítá do charakteru nalezených souvislostí. Z šestnácti je jich pravděpodobně až osm zdánlivých, o finanční výkonnosti je těžké rozhodnout, jaká kauzalita platí a jen u sedmi se jedná o kauzalitu hledanou. Pro zachování obezřetnosti zahrneme všechny tyto potenciální faktory důležitosti státu do vícerozměrné analýzy.

Tab. č. 40: Souhrn nalezených parciálních vztahů pro komunity v okolí podniku

Vztah	Kauzalita	Těsnost vztahu/efekt	α
Autonomie v plánování rozvoje pracovních sil	hledaná	$\tau_b = 0,12$	0,084
Výše podílu pohyblivé složky mzdy u vrcholového managementu	hledaná	$\tau_c = -0,11$	0,009
Vliv zaměstnaneckých výhod na motivaci pracovníků	hledaná	$\tau_b = -0,10$	0,013

Vztah	Kauzalita	Těsnost vztahu/efekt	α
Podpora od státních orgánů	obě možnosti	$\tau_b = 0,10$	0,021
Podpora od místních orgánů veřejné správy	obě možnosti	$\tau_b = 0,18$	0,001
Finanční výkonnost	obě možnosti	$\eta^2 = 0,02$ nižší důležitost u průměrných podniků než u ostatních podniků, statisticky významný rozdíl oproti neúspěšným podnikům	0,014
Soulad chování dodavatele s politikou společenské odpovědnosti (CSR) Vašeho podniku jako kritérium výběru dodavatele	opačná	$\tau_b = 0,22$	0,001
Sociální péče	opačná	$\tau_c = 0,09$	0,039
Sport	opačná	$\tau_c = 0,11$	0,017
Kultura	opačná	$\tau_c = 0,16$	0,001
Vzdělávání	opačná	$\tau_c = 0,09$	0,036
Životní prostředí	opačná	$\tau_c = 0,12$	0,009
Výše prostředků vynakládaných na zaměstnanecké výhody	s intervenující proměnnou	$\tau_c = -0,08$	0,096
Stabilita dodavatelů	zdánlivá	$\tau_c = 0,07$	0,091
Platební podmínky jako kritérium výběru dodavatele	zdánlivá	$\tau_b = 0,08$	0,037
Ostatní dodací podmínky (doprava, převzetí rizika) jako kritérium výběru dodavatele	zdánlivá	$\tau_b = 0,17$	0,001
Kvalita produktů jako kritérium výběru dodavatele	zdánlivá	$\tau_b = 0,07$	0,089
Kvalita	zdánlivá	$\tau_b = 0,07$	0,095

Pramen: Autor.

U skupiny komunit je statisticky významných souvislostí 13, ale pouze u tří si můžeme být jisti, že se jedná o hledanou kauzalitu a u finanční výkonnosti je těžké rozhodnout. U dalších tří se jedná pravděpodobně o kauzalitu opačnou

a u zbytku o vztahy zdánlivé, nebo s intervenující proměnnou. Kromě vztahů s opačnou kauzalitou zahrneme do vícerozměrné analýzy všechny proměnné.

3.5 VÍCEROZMĚRNÁ ANALÝZA

Jak jsme uvedli v části věnované postupu práce, pro nalezení faktorů důležitosti stakeholderských skupin použijeme vedle bivariačního testování souvislosti korelační analýzou také vícerozměrnou analýzu, v našem případě sekvenční dopředný plovoucí výběr. Pomocí algoritmu vyvinutého a implementovaného prof. Pudilem a dr. Somolem²⁰³ se budeme snažit redukovat množinu příznaků neboli počet proměnných, jež jsou potenciálními faktory důležitosti, na množinu nejinformativnějších příznaků, tedy těch proměnných, jež nejlépe vysvětlují úroveň důležitosti skupin stakeholderů. Z povahy úlohy budeme tuto řešit odděleně pro jednotlivé stakeholderské skupiny. Množinu proměnných na vstupu jsme vybírali z dostupných proměnných jednak na základě podkladů nalezených rešerší relevantní literatury, jednak na základě zmíněných bivariačních analýz. V následujícím textu tedy vždy pro každou stakeholderskou skupinu uvedeme seznam vstupních příznaků, seznam nejinformativnějších příznaků včetně jejich hodnoty informativnosti a směr působení těchto nejinformativnějších příznaků. Pokusíme se také upřesnit kauzalitu tam, kde nebyla na základě bivariačních analýz zřejmá.

3.5.1 Statistické rozpoznávání obrazů

Výše použité statistické postupy sice testují souvislosti mezi dvěma jevy, ale právě jen mezi dvěma jevy (samozřejmě pomocí různých technik můžeme zohledňovat těchto jevů více, z důvodu pracnosti jsme ale brali v úvahu nejvýše tři najednou). To znamená značnou redukci reality, jež je nepoměrně komplexnější. Těžko předpokládat, že např. důležitost vlastníků závisí pouze na odvětví nebo jejich počtu nebo zemi původu atp. Toto zjednodušení se odráží v nízké míře nacházených korelací. Je to také důvod, proč Mareš s Rabušicem uvádí (viz výše), že v sociálních vědách je korelace o hodnotě 0,3 „důvodem k radosti“, ačkoli jiné disciplíny by tuto korelaci označily za „střední“.

Proto zapojíme v této práci další metodu, a to tzv. statistické rozpoznávání obrazů (anglicky statistical pattern recognition). Jedná se o metodu vícerozměrné analýzy, tedy je schopna zohlednit více potenciálních faktorů nějakého jevu současně. Zde použijeme algoritmus vyvinutý pracovištěm Salome, jež je společným pracovištěm Ústavu teorie informace a automatizace Akademie věd ČR a Fakulty managementu VŠE. Jedná se o tzv. učící se metodu rozpoznávání a výběru nejinformativnějších příznaků. Příznakem rozumíme vlastnost zobrazovaného objektu, v našem případě proměnnou popisující podnik. Informativnost pak představuje do jaké míry tato vlastnost dokáže

²⁰³ SOMOL, P., PUDIL, P., NOVOVIČOVÁ, J., PAČLÍK, P., 1999.

vysvětlit závislou proměnnou, zde důležitost stakeholdera. Pro nás nejdůležitější vlastností tohoto algoritmu je schopnost redukovat množinu příznaků právě na ty nejinformativnější a také vyjádřit, s jakou úspěšností by podle těchto nejinformativnějších příznaků byla pro každý další (tzn. „nový“) podnik správně určena důležitost dané stakeholderské skupiny. V naší práci konkrétně využitý algoritmus se jmenuje sekvenční dopředný plovoucí výběr (sequential forward floating selection) a v Centru výzkumu konkurenční schopnosti České republiky je využíván při hledání faktorů konkurenceschopnosti českých podniků. Tento algoritmus a jeho implementaci vyvinuli a poskytli prof. Pudil a dr. Somol. Pro hodnocení informativnosti testovaných množin proměnných použijeme klasifikační metodu k-Nearest Neighbors, která řadí vzorky (podniky) do jednotlivých tříd (kategorií důležitosti) podle k nejbližších sousedů. Právě počet nejbližších sousedů k je volitelným parametrem experimentů. Protože není možné jednoznačně rozhodnout, jaká velikost k by měla být použita, budeme experimenty provádět s variabilním nastavením k, a to 1, 3 a 5. Sudé hodnoty je zvykem nepoužívat z důvodu potlačení nerozhodných situací²⁰⁴ a pro vyšší hodnotu než 5 je počet podniků v jednotlivých kategoriích důležitosti příliš nízký. Po každém experimentu tak bude vybrána jako nejvhodnější ta velikost k, pomocí které bude dosaženo nejinformativnější množiny proměnných. Stejný postup byl použit při hledání faktorů konkurenceschopnosti.²⁰⁵ V dalším textu tak bude referováno k jednotlivým použitým k jako k metodám 1NN, 3NN a 5NN. Nesmíme zapomenout zmínit jedno důležité omezení této metody, a to podmínku minimálního poměru vzorků k příznakům, tedy podniků k počtu vstupních proměnných. Platí, že proměnných vstupujících do algoritmu by mělo být nejvíce desetkrát méně, než je podniků.²⁰⁶ Více o metodě statistického rozpoznávání obrazů lze nalézt v textu prof. Pudila²⁰⁷.

3.5.2 Redukce počtu tříd rekódováním důležitosti stakeholderů

Pro naše potřeby vybraná metoda vícerozměrné analýzy umožňuje členění zkoumaných obrazů (podniků) do konečného počtu tříd (skupin podle důležitosti). Je ale zvykem²⁰⁸ používat pouze dvě třídy (zdraví/nemocní), což se ukázalo jako výhodné i při výzkumu Konkurenční schopnosti podniků (podniky nadprůměrně finančně výkonné/podniky podprůměrně finančně výkonné). Proto pro následující výpočty rekódujeme důležitost stakeholderů také do dvou hodnot, a to nadprůměrnou a podprůměrnou. V následujících tabulkách jsou počty odpovědí v daných kategoriích.

²⁰⁴ PUDIL, P., 2008, s. 48 – 49.

²⁰⁵ ČÁSTEK, O., 2008, s. 89.

²⁰⁶ JAIN, A. K., CHANDRASEKAR, B. 1982, s.835–855, citováno z PUDIL, P., 2008, s. 44.

²⁰⁷ PUDIL, P., 2008, s. 41 – 50.

²⁰⁸ Pudil, Mono II, str. 42.

Tab. č. 41: Četnosti odpovědí podle vnímané důležitosti stakeholderů – původní kategorie

Důležitost zaměstnanců	Důležitost						
	vlastníci	zaměstnan ci	zákazníci	dodavatel é	věřitelé	stát	komunita v okolí podniku
1 nedůležitá zájmová skupina	6	6	0	1	88	137	98
2 málo důležitá zájmová skupina	7	9	3	34	74	90	84
3 středně důležitá zájmová skupina	54	105	22	122	147	125	151
4 velmi důležitá zájmová skupina	75	159	96	173	72	52	75
5 vysoce důležitá zájmová skupina	287	152	310	100	36	25	19
Celkem	429	431	431	430	417	429	427

Pramen: Autor.

Tab. č. 42: Četnosti odpovědí podle vnímané důležitosti stakeholderů – rekódované kategorie

Důležitost zaměstnanců	Důležitost						
	vlastníci	zaměstnan ci	zákazníci	dodavatel é	věřitelé	stát	komunita v okolí podniku
Podprůměrná	142	279	121	157	162	227	182
Nadprůměrná	287	152	310	273	255	202	245
Celkem	429	431	431	430	417	429	427

Pramen: Autor.

3.5.3 Důležitost vlastníků

Tab. č. 43: Vstupní proměnné do vícerozměrné analýzy - vlastníci

Číslo proměnné	Kód proměnné	Název proměnné
0	x19a	Přístup k financování
1	x26a	Vyjednávací síla odběratelů
2	x30a	Podpora od státních orgánů
3	x31a	Podpora od místních orgánů veřejné správy
4	x65a	Koncernová příslušnost
5	x70	Typ vlastníka
6	x70_forma	Právní forma vlastníka
7	x70_pocet	Počet vlastníků
8	x70_zeme	Země původu vlastníka
9	x71a	Změny vlastnické struktury v minulých pěti letech
10	x74_x90	Podíl vlastníků v top managementu (vlastnický podíl nad 5 %)
11	x86b	Velikost podniku
12	x241a	Kraj sídla podniku
13	x241b	Právní forma podnikání
14	x243_hruba	Odvětvová příslušnost
15	Vznik	Rok vzniku podniku

Pramen: Autor.

Výše uvedených 16 proměnných vstoupilo do vícerozměrné analýzy. V následující tabulce jsou již proměnné, jež byly metodou určeny jako nejinformativnější. Hodnota kritéria dosáhla 0,7093, tedy téměř u 71 % podniků by bylo možno určit úroveň důležitosti vlastníků podle těchto proměnných. Tyto proměnné tak můžeme prohlásit za faktory důležitosti vlastníků. Je třeba mít na mysli, že působení těchto faktorů může vysvětlit 71 % variability vnímané důležitosti vlastníků pouze ve vzájemném spolupůsobení. Když jsme testovali parciální souvislosti, nacházeli jsme vztahy s podstatně nižší vysvětlovací schopností.

Tab. č. 44: Seznam nejinformativnějších proměnných - vlastníci

Číslo proměnné	Kód proměnné	Název proměnné	Směr závislosti
0	x19a	Přístup k financování	pozitivní
1	x26a	Vyjednávací síla odběratelů	pozitivní
2	x30a	Podpora od státních orgánů	negativní
6	x70_forma	Právní forma vlastníka	vyšší důležitost u fyzických osob
10	x74_x90	Podíl vlastníků v top managementu (vlastnický podíl nad 5 %)	pozitivní
11	x86b	Velikost podniku	pozitivní
13	x241b	Právní forma podnikání	vyšší důležitost v akciových společnostech

Pramen: Autor.

Z proměnných identifikovaných jako faktory důležitosti nebyla nalezena statisticky významná souvislost jen pro velikost podniku a podíl vlastníků v top managementu. Jejich pozitivní směr účinku na důležitost vlastníků však můžeme pozorovat například pomocí bodových grafů. Tyto proměnné ale souvisí i s dalšími vybranými proměnnými, například v počtu členů vlastníků v top managementu jsou statisticky významné rozdíly ($\alpha = 0,001$) mezi společnostmi s ručením omezeným (průměrná hodnota 41 %) a akciovými společnostmi (průměrná hodnota 25 %) s velikostí účinku $\eta^2 = 0,05$. Obdobné platí pro právní formu vlastníka, kde je u podniků vlastněnými pouze fyzickými osobami podíl vlastníků v top managementu 51 %, kdežto u podniků vlastněných právnickými osobami jen 14 %. Zde na stejné hladině statistické významnosti ($\alpha = 0,001$) je velikost účinku již $\eta^2 = 0,24$.

Vliv podílu vlastníků v top managementu na důležitost vlastníků vnímanou top managementem je sice logický, ale v našem výběrovém souboru jej můžeme pozorovat hlavně zprostředkovaně přes právní formu vlastníka. U právní formy podnikání je tento vliv pravděpodobně převýšen jinými specifiky, jež s sebou právní forma podnikání nese. Navzdory očekávání, které bychom si mohli utvořit na základě podílů vlastníků v top managementu u fyzických osob a vlivu tohoto podílu na důležitost vlastníků je u akciových společností, přes značně nižší podíl vlastníků v top managementu, jejich důležitost mírně vyšší, než u společností s ručením omezeným. Zajímavé je, že ač výše uvedené souvislosti nejsou statisticky významné, je závislost důležitosti vlastníků na podílu vlastníků v top managementu statisticky vysoce významná ($\alpha = 0,009$) v podnicích se 100 – 249 zaměstnanci ($\tau_c = 0,14$). V ostatních podnicích, pokud by byla tato souvislost statisticky významná, by byla nulová.

Růst důležitosti vlastníků s růstem velikosti podniku je velmi pomalý, není statisticky významný, ale můžeme jej pozorovat například pomocí bodových grafů. Velikost podniku souvisí s dalšími vybranými charakteristikami. Mezi společnostmi s ručením omezeným (průměrná velikost 200 zaměstnanců) a akciovými společnostmi (392 zaměstnanců) je tento rozdíl statisticky významný na hladině $\alpha = 0,001$ s velikostí $\eta^2 = 0,04$. Statisticky významné rozdíly ($\alpha = 0,001$) ve velikosti jsou i podle právní formy vlastníky, kde je průměrná velikost podniků vlastněných fyzickými osobami 180 zaměstnanců, právníckými osobami 422 zaměstnanců a u smíšeného vlastnictví 161 zaměstnanců. Velikost účinku je zde $\eta^2 = 0,06$. S velikostí podniku také rostou jeho možnosti v přístupu k financování ($\tau_c = 0,09$, $\alpha = 0,025$), roste i podpora ze strany státních orgánů ($\tau_c = 0,08$, $\alpha = 0,028$) a klesá podíl vlastníků s vlastnickým podílem nad 5 % v managementu ($\tau_c = -0,24$, $\alpha = 0,001$). Velikost podniku tedy determinuje některé z faktorů důležitosti vlastníků.

Přístup podniků ke zdrojům financování v celém výběrovém souboru roste spolu s růstem důležitosti vlastníků ($\tau_b = 0,11$, $\alpha = 0,01$). Pravděpodobně platí, že čím jsou vlastníci pro podnik důležitější, tím lépe dokáží zajistit finanční zdroje, ale také, že čím lépe dokáží zajistit zdroje, tím jsou důležitější. Může se tedy jednat o obdobu „ctnostné spirály“ nalezené u některých vztahů důležitosti stakeholderů a finanční výkonnosti. V celém souboru pozorovaná souvislost se stává silnější u vlastníků – fyzických osob ($\tau_b = 0,14$, $\alpha = 0,041$), u smíšeného vlastnictví ($\tau_b = 0,29$, $\alpha = 0,028$), v akciových společnostech ($\tau_b = 0,17$, $\alpha = 0,01$) a v podnicích s 50 – 99 zaměstnanci ($\tau_b = 0,18$, $\alpha = 0,002$).

Na vyjednávací síle odběratelů závisí důležitost vlastníků v celém výběrovém souboru opět spíše slabě ($\tau_b = 0,09$, $\alpha = 0,005$). Důvod této závislosti tkví patrně v tom, že čím vyšší je vyjednávací síla odběratelů, tím nižší jsou ziskové marže a tím vratší je pozice top managementu, nebo také v tom, že čím nižší jsou marže, tím důležitější je role vlastníků při poskytnutí finančních zdrojů pro případné investice. Tato závislost je silnější u vlastníků – fyzických osob ($\tau_b = 0,13$, $\alpha = 0,045$), vlastníků – právníckých osob ($\tau_b = 0,15$, $\alpha = 0,027$), a mezi společnostmi s ručením omezeným ($\tau_b = 0,13$, $\alpha = 0,022$) a v podnicích s 50 až 99 zaměstnanci ($\tau_b = 0,12$, $\alpha = 0,04$).

Závislost důležitosti vlastníků na podpoře ze strany státních orgánů je v celém výběrovém souboru také spíše slabá ($\tau_b = -0,10$, $\alpha = 0,02$). Tento vztah lze vysvětlit tak, že pokud stát podporuje určité podniky, tak jednak tím nahrazuje vlastníky v roli poskytovatele financí nebo jiných zdrojů, jednak tím do určité míry může nahrazovat i vlastníky jako určovatele strategie, protože podporu poskytuje vždy za nějaké konkrétní chování, čímž podnikům vytyčuje do jisté míry jejich směřování. Tento vztah je podstatně silnější ve společnostech s ručením omezeným ($\tau_b = -0,18$, $\alpha = 0,002$) a ve společnostech s 50 – 99

zaměstnanci ($\tau_b = -0,13$, $\alpha = 0,031$), jež jsou možná citlivější na státní pobídky (možná z důvodu větší flexibility).

3.5.4 Důležitost zaměstnanců

Tab. č. 45: Vstupní proměnné do vícerozměrné analýzy - zaměstnanci

Číslo proměnné	Kód proměnné	Název proměnné
0	x13a	Flexibilita
1	x14a	Vyjednávací síla odběratelů
2	x18a	Péče o zákazníky
3	x29a	Korupce
4	x35a	Trhy produktů
5	x57a	Existence autonomních jednotek
6	x70 zeme	Země původu vlastníka
7	x86b	Velikost podniku
8	x87b	Podíl žen ze zaměstnanců celkem
9	x115b	Vliv pohyblivé složky mzdy na motivaci zaměstnanců
10	x131b	Prostředky vynakládané na zaměstnanecké výhody
11	x134b	Prostředky vynakládané na vzdělávání zaměstnanců
12	x137	Uplatňovaná obchodní strategie
13	x158 159	Podíl specifických produktů
14	x158 re2	Podíl velmi specifických produktů
15	x162	Změna specifičnosti produktů
16	x181 182	Podíl specifických dodávek
17	x181 re2	Podíl velmi specifických dodávek
18	x241a	Kraj sídla podniku
19	x241b	Právní forma podnikání
20	x243 hruba	Odvětvová příslušnost
21	Vznik	Rok vzniku podniku

Pramen: Autor.

Těchto 22 proměnných vstoupilo do vícerozměrné analýzy. V následující tabulce jsou nejinformativnější proměnné, pro něž hodnota kritéria dosáhla 0,7477, tedy téměř u 75 % podniků je možno určit úroveň důležitosti zaměstnanců podle těchto proměnných. Tyto proměnné tak můžeme prohlásit za faktory důležitosti zaměstnanců.

Tab. č. 46: Seznam nejinformativnějších proměnných - zaměstnanci

Číslo proměnné	Kód proměnné	Název proměnné	Směr závislosti
3	x29a	Korupce	negativní
17	x181_re2	Podíl velmi specifických dodávek	pozitivní
20	x243 hruba	Odvětvová příslušnost	ve stavebnictví vyšší důležitost

Pramen: Autor.

Míra korupce, podíl velmi specifických dodávek a odvětví byly identifikovány jako faktory důležitosti zaměstnanců. Zatímco důležitost zaměstnanců s mírou korupce klesá ($\tau_b = -0,08$, $\alpha = 0,04$), tak s růstem podílu velmi specifických dodávek roste ($\tau_b = 0,07$, $\alpha = 0,07$). Ve stavebnictví je pak mírně vyšší, než ve zpracovatelském průmyslu (výsledky pro celý výběrový soubor nejsou statisticky významné). Zároveň existuje značně vyšší míra korupce ve stavebnictví, než ve zpracovatelském průmyslu (průměry na škále od 1 do 5 jsou 3,2 vs. 2,1) a vyšší podíl velmi specifických dodávek na specifických dodávkách ve zpracovatelském průmyslu, než ve stavebnictví (46 % vs. 34 %). Podíl velmi specifických dodávek pak koreluje s mírou korupce, směr závislosti je negativní ($\tau_c = -0,15$, $\alpha = 0,014$).

Můžeme také pozorovat, že poměrně slabá závislost důležitosti zaměstnanců na míře korupce se mění podle odvětví. Důležitost zaměstnanců ve zpracovatelském průmyslu s rostoucí mírou korupce klesá podstatně výrazněji, než v celém výběrovém souboru ($\tau_c = -0,15$, $\alpha = 0,014$), zatímco ve stavebnictví naopak důležitost zaměstnanců s mírou korupce mírně roste ($\tau_c = 0,33$, není stat. význam.). Je tak vidět, že výběrový soubor je z tohoto pohledu jako celek značně heterogenní a odvětví je důležitým třídícím znakem. Bohužel nemáme dost pozorování na to, abychom mohli dále porovnávat jednotlivé kategorie zpracovatelského průmyslu mezi sebou.

Pravděpodobně tak platí, že ve zpracovatelském průmyslu, kde je míra korupce výrazně nižší (statistická významnost rozdílů je 0,001 a velikost účinku $\eta^2 = 0,12$) je výraznější trend poklesu důležitosti zaměstnanců u těch podniků, v jejichž segmentu se korupce přece jen vyskytuje, a to patrně z důvodu, že získání zakázky pak nezávisí tolik na kvalitách všech zaměstnanců, ale jen několika málo jedinců, kteří mají konexe.

Růst důležitosti zaměstnanců v závislosti na růstu podílu velmi specifických dodávek je logický. Čím specifičtější dodávky jsou, tím kvalifikovanější pracovníci musí být a tím důležitější takoví zaměstnanci jsou, protože je nelze snadno nahradit.

Vliv odvětví na důležitost zaměstnanců přímo není vysoký. V době, kdy byl sběr dat prováděn, jsme mohli v obou odvětvích pozorovat nedostatek pracovníků, jenž byl kompenzován zaměstnáváním zahraničních dělníků. Obě odvětví můžeme navíc zařadit mezi typické představitele tzv. industriální společnosti. Vliv odvětví se tak promítá do důležitosti zaměstnanců hlavně zprostředkovaně, přes další proměnné.

3.5.5 Důležitost zákazníků

Tab. č. 47: Vstupní proměnné do vícerozměrné analýzy - zákazníci

Číslo proměnné	Kód proměnné	Název proměnné
0	x13a	Flexibilita
1	x14a	Vyjednávací síla odběratelů
2	x18a	Péče o zákazníky
3	x25a	Konkurenční boj
4	x26a	Vyjednávací síla odběratelů
5	x29a	Korupce
6	x65a	Koncernová příslušnost
7	x70	Typ vlastnické struktury
8	x70_forma	Právní forma vlastníka
9	x70_pocet	Počet vlastníků
10	x70_zeme	Země původu vlastníka
11	x71a	Změny vlastnické struktury v minulých pěti letech
12	x74_x90	Podíl vlastníků v top managementu (vlastnický podíl nad 5 %)
13	x86b	Velikost podniku
14	x137	Uplatňovaná obchodní strategie
15	x152b_re	Podíl zahraničních zákazníků
16	x158_159	Podíl specifických produktů
17	x158_re2	Podíl velmi specifických produktů
18	x162	Změna specifičnosti produktů
19	x181_182	Podíl specifických dodávek
20	x181_re2	Podíl velmi specifických dodávek
21	x216_x218_suma	Kodexy
22	x241a	Kraj sídla podniku
23	x241b	Právní forma podnikání
24	x243_hruba	Odvětvová příslušnost
25	Vznik	Rok vzniku podniku

Pramen: Autor.

Těchto 26 proměnných vstoupilo do vícerozměrné analýzy. V následující tabulce jsou nejinformativnější proměnné, pro něž hodnota kritéria dosáhla 0,7639, tedy u 76 % podniků je možno určit úroveň důležitosti zákazníků podle těchto proměnných. Tyto proměnné tak můžeme prohlásit za faktory důležitosti zákazníků.

Tab. č. 48: Seznam nejinformativnějších proměnných - zákazníci

Číslo proměnné	Kód proměnné	Název proměnné	Směr závislosti
13	x86b	Velikost podniku	nejednoznačný průběh, ve středních podnicích nejvyšší důležitost, ve velkých podnicích nejnižší
20	x181_re2	Podíl velmi specifických dodávek	pozitivní
23	x241b	Právní forma podnikání	ve společnostech s ručením omezeným vyšší důležitost

Pramen: Autor.

Vliv různých faktorů na důležitost zákazníků bylo těžké odhalit. Ve výběrovém souboru odpovědělo 72 % podniků, že pro ně jsou zákazníci vysoce důležitou zájmovou skupinou, a dalších 22 % podniků uvedlo, že jsou velmi důležitou zájmovou skupinou. Ze zbývajících 6 % podniků ani jeden nevedl, že by byli zákazníci nevýznamnou skupinou. Tato pozorování jsou samozřejmě logická a odpovídají jiným výzkumům. Variabilita dat je však tak nízká, že při zkoumání bivariačních vztahů jsme našli pouze pět statisticky významných vztahů s hledanou kauzalitou.

Při zkoumání parciálních korelací nacházíme pouze jednu statisticky významnou souvislost, a to závislost důležitosti zákazníků na podílu velmi specifických dodávek v podnicích o velikosti 100 – 249 zaměstnanců ($\tau_c = 0,12$, $\alpha = 0,027$). Jedná se o nejpočetnější velikostní skupinu ($N = 124$). Statisticky významný je však i rozdíl velikosti podniků mezi akciovými společnostmi a společnostmi s ručením omezeným (průměrná velikost s.r.o. je 200 zaměstnanců, kdežto průměrná velikost a.s. 392 zaměstnanců), a to na hladině $\alpha = 0,001$ s velikostí účinku $\eta^2 = 0,04$.

Nejnižší důležitost zákazníků ve velkých podnicích si můžeme vysvětlit tím, že velké podniky mají vůči svým zákazníkům pravděpodobně častěji větší vyjednávací sílu, než podniky menší. Růst důležitosti zákazníků s růstem podílu velmi specifických dodávek může znamenat, že specifičnost může být pro podnik nejen konkurenční výhodou, ale také závazkem – při vyšší specifičnosti může být těžší získat dostatečný okruh zákazníků. Vyšší důležitost zákazníků ve

společnostech s ručením omezeným může být zapříčiněna užším vztahem top managementu k zákazníkům nebo jeho vyšší motivací. Ve společnostech s ručením omezeným jsou totiž podstatně častěji zastoupeni v top managementu vlastníci (podíl vlastníků s vlastnickým podílem nad 5 % v top managementu je u s.r.o. 0,41, kdežto u a.s. 0,25 a tento rozdíl je statisticky významný na hladině $\alpha = 0,001$ s velikostí účinku $\eta^2 = 0,05$).

3.5.6 Důležitost dodavatelů

Tab. č. 49: Vstupní proměnné do vícerozměrné analýzy - dodavatelé

Číslo proměnné	Kód proměnné	Název proměnné
0	x14a	Kvalita produktů
1	x26a	Vyjednávací síla odběratelů
2	x27a	Vyjednávací síla dodavatelů
3	x29a	Korupce
4	x44rec2	Počet samostatných provozoven
5	x57rec2	Počet autonomních jednotek
6	x86VSx57rec2	Počet zaměstnanců na jednu autonomní jednotku
7	x57a	Existence autonomních jednotek
8	x65a	Koncernová příslušnost
9	x67	Počet dceřiných společností
10	x70	Typ vlastnické struktury
11	x70_forma	Právní forma vlastníka
12	x70_pocet	Počet vlastníků
13	x70_zeme	Země původu vlastníka
14	x71a	Změny vlastnické struktury v minulých pěti letech
15	x74_x90	Podíl vlastníků v top managementu (vlastnický podíl nad 5 %)
16	x86b	Velikost podniku
17	x88b	Podíl vysokoškolsky vzdělaných pracovníků
18	x137	Uplatňovaná obchodní strategie
19	x152b_re	Podíl zahraničních zákazníků
20	x158_159	Podíl specifických produktů
21	x158_re2	Podíl velmi specifických produktů
22	x162	Změna specifičnosti produktů
23	x177b_re	Podíl zahraničních dodavatelů
24	x181_182	Podíl specifických dodávek
25	x181_re2	Podíl velmi specifických dodávek
26	x187b	Cena jako kritérium výběru dodavatele
27	x188b	Platební podmínky jako kritérium výběru dodavatele

Číslo proměnné	Kód proměnné	Název proměnné
28	x189b	Ostatní dodací podmínky (doprava, převzetí rizika) jako kritérium výběru dodavatele
29	x190b	Kvalita produktů jako kritérium výběru dodavatele
30	x191b	Certifikát jakosti dodavatele jako kritérium výběru dodavatele
31	x192b	Doba působení dodavatele na trhu jako kritérium výběru dodavatele
32	x193b	Reference jiných odběratelů jako kritérium výběru dodavatele
33	x194b	Soulad chování dodavatele s politikou společenské odpovědnosti (CSR) Vašeho podniku jako kritérium výběru dodavatele
34	x187b_194b_prum	Průměrné hodnocení důležitosti kritérií výběru nového dodavatele
35	x216_x218_suma	Kodexy
36	x241a	Kraj sídla podniku
37	x241b	Právní forma podnikání
38	x243_hruba	Odvětvová příslušnost
39	Vznik	Rok vzniku podniku
40	Shluky_1	Rozdělení podniků do 3 shluků

Pramen: Autor.

Výše uvedených 41 proměnných vstoupilo do vícerozměrné analýzy. V následující tabulce jsou nejinformativnější proměnné, pro něž hodnota kritéria dosáhla 0,7309, tedy u 73 % podniků je možno určit úroveň důležitosti dodavatelů podle těchto proměnných. Tyto proměnné tak můžeme prohlásit za faktory důležitosti dodavatelů.

Tab. č. 50: Seznam nejinformativnějších proměnných - dodavatelé

Číslo proměnné	Kód proměnné	Název proměnné	Směr závislosti
7	x57a	Existence autonomních jednotek	vyšší důležitost v podnicích bez autonomních jednotek
9	x67	Počet dceřiných společností	negativní
25	x181_re2	Podíl velmi specifických dodávek	pro celý výběrový soubor nelze rozhodnout
40	Shluky_1	Rozdělení podniků do 3 shluků	negativní

Pramen: Autor.

V podnicích, jež nemají relativně autonomní organizační jednotky, je důležitost dodavatelů vyšší, než v podnicích, jež tyto relativně autonomní organizační jednotky mají. Tato souvislost je statisticky významná na hladině $\alpha = 0,044$ a její efekt ale činí pouze $\eta^2 = 0,003$.

Počet dceřiných společností měřen podílem podniků s dceřinými společnostmi klesá s rostoucí důležitostí dodavatelů (48 % podniků hodnotících dodavatele jako málo důležitou stakeholderskou nevlastní dceřinou společnost, u podniků hodnotících dodavatele jako vysoce důležitou stakeholderskou skupinu je to 40 %). Tato souvislost ale není statisticky významná, a to ani při rozdělení výběrového souboru do podmnožin podle různých kritérií. Můžeme však říci, a to i na základě mírného rozdílu v průměrné důležitosti dodavatelů (u podniků, jež nemají dceřinou společnost, je průměrné hodnocení důležitosti dodavatelů 3,8, kdežto u podniků s dceřinou společností 3,7), že pokud podniky nemají dceřiné společnosti, jsou pro ně dodavatelé důležitější.

Z předchozích dvou proměnných můžeme usoudit, že čím větší je centralizace v podniku (podnik nemá relativně autonomní organizační jednotky ani dceřiné společnosti), tím vyšší je důležitost dodavatelů. Pravděpodobně platí, že i nákup je v takových podnicích centralizován a pokud nastane problém s některým z dodavatelů, ovlivní to celý podnik.

Souvislost důležitosti dodavatelů a specifičnosti dodávek je logická. V našem výběrovém souboru však není zřejmý směr závislosti, zda je negativní, či pozitivní. Obvykle se uvádí, že čím jsou specifičtější dodávky, tím jsou vyšší případné náklady na změnu dodavatele a dodavatel má vůči podniku lepší postavení, měl by tedy být pro podnik důležitější. Může se však stát také to, že specifičnost dodávek bude konkurenční výhodou i pro odebírající podnik, a to v případě, že potenciálních dodavatelů je více, ale specifičnost dodávek tkví v tom, že pouze tito dodavatelé mohou tyto dodávky uplatnit pouze u předmětného podniku. Specifičnost dodávek vykazuje ale také vztah k finanční výkonnosti podniků, tedy alespoň mezi nejméně výkonnými podniky můžeme pozorovat silný růst důležitosti dodavatele s růstem specifičnosti dodávek $\tau_c = 0,27$, $\alpha = 0,094$). Byla-li by stejná souvislost statisticky významná ve shluku B, měla by opačnou tendenci, kdežto ve shluku A by byla nulová.

Vícerozměrná analýza identifikovala jako faktor důležitosti dodavatelů i finanční výkonnost podniků. Tato závislost je statisticky významná a poměrně silná mezi akciovými společnostmi ($\gamma = -0,22$, $\alpha = -0,08$). Jak jsme již konstatovali v diskuzi výsledků bivariačních vztahů, pro méně výkonné podniky jsou dodavatelé důležitější, protože mohou bezprostředně ohrozit jejich samotnou existenci.

3.5.7 Důležitost věřitelů

Tab. č. 51: Vstupní proměnné do vícerozměrné analýzy - věřitelé

Číslo proměnné	Kód proměnné	Název proměnné
0	x19a	Přístup k financování
1	x29a	Korupce
2	x65a	Koncernová příslušnost
3	x70	Typ vlastnické struktury
4	x70_forma	Právní forma vlastníka
5	x70_pocet	Počet vlastníků
6	x70_zeme	Země původu vlastníka
7	x71a	Změny vlastnické struktury v minulých pěti letech
8	x74_x90	Podíl vlastníků v top managementu (vlastnický podíl nad 5 %)
9	x86b	Velikost podniku
10	x137	Uplatňovaná obchodní strategie
11	x152b_re	Podíl zahraničních zákazníků
12	x177b_re	Podíl zahraničních dodavatelů
13	x188b	Platební podmínky jako kritérium výběru dodavatele
14	x189b	Ostatní dodací podmínky jako kritérium výběru dodavatele
15	x241a	Kraj sídla podniku
16	x241b	Právní forma podnikání
17	x243_hruha	Odvětvová příslušnost
18	Vznik	Rok vzniku podniku
19	Shluky_1	Rozdělení podniků do 3 shluků

Pramen: Autor.

Těchto 20 proměnných vstoupilo do vícerozměrné analýzy. V následující tabulce jsou nejinformativnější proměnné, pro něž hodnota kritéria dosáhla 0,6483, tedy u téměř 65 % podniků je možno určit úroveň důležitosti věřitelů podle těchto proměnných. Tyto proměnné tak můžeme prohlásit za faktory důležitosti věřitelů.

Tab. č. 52: Seznam nejinformativnějších proměnných - věřitelé

Číslo proměnné	Kód proměnné	Název proměnné	Směr závislosti
1	x29a	Korupce	pozitivní
2	x65a	Koncernová příslušnost	vyšší důležitost u podniků nenáležících ke koncernu
9	x86b	Velikost podniku	pozitivní
10	x137	Uplatňovaná obchodní strategie	vyšší důležitost u podniků uplatňujících cost leadership než u podniků se strategií differentiation
11	x152b_re	Podíl zahraničních zákazníků	negativní
12	x177b_re	Podíl zahraničních dodavatelů	negativní
13	x188b	Platební podmínky jako kritérium výběru dodavatele	pozitivní
14	x189b	Ostatní dodací podmínky (doprava, převzetí rizika) jako kritérium výběru dodavatele	pozitivní
17	x243_hruba	Odvětvová příslušnost	vyšší důležitost ve stavebnictví

Pramen: Autor.

Co se míry korupce týče, pro celý výběrový soubor jsme zjistili její souvislost s důležitostí věřitelů $\tau_b = 0,12$ na hladině statistické významnosti $\alpha = 0,007$. S danými informacemi jsme však nebyli schopni rozhodnout, o jakou kauzalitu se jedná, či zda se nejedná o zdánlivý vztah. Pokud míru korupce zkoumáme ve vztazích s ostatními faktory důležitosti věřitelů, můžeme pozorovat obdobně silnou souvislost ve zpracovatelském průmyslu ($\tau_b = 0,11$, $\alpha = 0,03$) a značně silnější souvislost v podnicích uplatňujících strategii differentiation ($\tau_b = 0,21$, $\alpha = 0,01$). Zajímavé je, že v podnicích se 100 – 249 zaměstnanci je tato souvislost také silná ($\tau_b = 0,17$, $\alpha = 0,012$) a v podnicích s více než 250 zaměstnanci ještě silnější ($\tau_b = 0,21$, $\alpha = 0,003$). Pokud by byl statisticky významný i vztah v nejmenších podnicích, byl by záporný. Přitom rozdíly v míře korupce jsou podle velikosti podniků minimální a nejsou statisticky významné. Nejsilnější vztah mezi mírou korupce a důležitostí věřitelů je v podnicích patřících do koncernu ($\tau_b = 0,28$, $\alpha = 0,001$). Zajímavé je také to, že nejvyšší míra korupce panuje na trzích, na kterých se pohybují nejméně úspěšnější podniky (průměrná hodnota 2,4, u shluku B 2,2 a u shluku C 1,9). Rozdíly mezi

průměry jsou statisticky významné na hladině $\alpha = 0,037$, efekt je ale nízký, $\eta^2 = 0,02$.

Důležitost věřitelů ve výběrovém souboru klesá s růstem podílu zahraničních zákazníků

($\tau_c = -0,07$, $\alpha = 0,097$). Vysvětlení by mohlo spočívat tom, že čím vyšší podíl zahraničních zákazníků podnik má, tím vyšší je jeho úspěšnost a tím nižší je důležitost věřitelů. To se ale nepotvrzuje, podíváme-li se na průměrný podíl zahraničních zákazníků, který je nejnižší ve shluku A a nejvyšší ve shluku C (rozdíly jsou statisticky významné na hladině $\alpha = 0,002$, efekt je $\eta^2 = 0,03$, korelace činí $\tau_c = -0,14$, $\alpha = 0,001$). Zároveň jsme mohli ve výběrovém souboru pozorovat růst důležitosti věřitelů s klesající finanční výkonností. Důvod této souvislosti tedy bude patrně jiný, než finanční výkonnost podniku.

Podobně jako s rostoucím podílem zahraničních zákazníků i s rostoucím podílem zahraničních dodavatelů klesá v celém výběrovém souboru důležitost věřitelů ($\tau_c = -0,12$, $\alpha = 0,003$). Tento vztah je mírně slabější ve zpracovatelském průmyslu ($\tau_c = -0,09$, $\alpha = 0,038$), obdobný je v podnicích se 100 – 249 zaměstnanci ($\tau_c = -0,12$, $\alpha = 0,04$) a silnější je v podnicích uplatňujících strategii differentiation ($\tau_c = -0,17$, $\alpha = 0,02$) a v koncernových podnicích ($\tau_c = -0,17$, $\alpha = 0,021$). V tomto případě ale nelze říci, že by podíl zahraničních dodavatelů rostl s klesající výkonností podniků. Nejvyšší podíl zahraničních dodavatelů je mezi podniky shluku B (33 %), kdežto ve shlucích A a C je to téměř shodně 25 %. Rozdíly jsou statisticky významné na hladině $\alpha = 0,031$, efekt je $\eta^2 = 0,02$. Možné vysvětlení závislosti důležitosti věřitelů na podílu zahraničních zákazníků je, že zahraniční dodávky jsou spojeny s vyšší kvalitou nebo jinou přidanou hodnotou – proto by byl tento vztah také silnější u podniků uplatňujících strategii diferenciacie. U podniků koncernových se zase mohou, na rozdíl od nekoncernových, projevat tímto stejným způsobem dodávky od mateřské nebo sesterských společností.

Platební podmínky jako kritérium výběru dodavatele ovlivňuje v celém výběrovém souboru důležitost věřitelů poměrně silně ($\tau_b = 0,22$, $\alpha = 0,001$). Podobný charakter má tato souvislost ve zpracovatelském průmyslu ($\tau_b = 0,23$, $\alpha = 0,001$), v podnicích uplatňujících strategii differentiation ($\tau_b = 0,23$, $\alpha = 0,008$) a differentiation focus ($\tau_b = 0,23$, $\alpha = 0,004$), ale silnější je v podnicích se strategii cost leadership ($\tau_b = 0,26$, $\alpha = 0,005$). Slabější je v koncernových podnicích ($\tau_b = 0,19$, $\alpha = 0,001$) na rozdíl od nekoncernových ($\tau_b = 0,30$, $\alpha = 0,001$) a rozdíly můžeme pozorovat i při rozdělení podle velikosti podniku, pro nejmenší podniky platí $\tau_b = 0,31$, $\alpha = 0,001$, pro podniky se 100 až 249 zaměstnanci $\tau_b = 0,15$, $\alpha = 0,032$ a pro největší podniky $\tau_b = 0,20$, $\alpha = 0,006$. Můžeme předpokládat, že platební podmínky jsou důležitější

v podnicích s horší finanční výkonností, jež je spojena s vyšší důležitostí věřitelů. To potvrzuje rostoucí důležitost platebních podmínek jako kritéria výběru dodavatele s klesající finanční výkonností (statistická významnost rozdílů v průměrech je $\alpha = 0,076$, efekt je $\eta^2 = 0,01$, korelace má hodnotu $\tau_c = 0,08$ při $\alpha = 0,051$). Je logické, že je tento vztah silnější v podnicích konkurujících cenou (nákladové vůdcovství), v nekonzernových podnicích, jež se neteší zázemí koncernu (např. dodávky v rámci koncernu), a v malých podnicích, jež mají pravděpodobně horší vyjednávací pozici při jednání o platebních podmínkách.

U ostatních dodacích podmínek jsou nalezené souvislosti podstatně slabější, a to jak ve výběrovém souboru ($\tau_b = 0,07$, $\alpha = 0,08$), tak u podniků se strategií cost focus ($\tau_b = 0,30$, $\alpha = 0,001$), u malých podniků ($\tau_b = 0,13$, $\alpha = 0,073$) a nekonzernových podniků ($\tau_b = 0,09$, $\alpha = 0,08$). Nicméně i zde můžeme použít předchozí argumentaci.

Důležitost věřitelů je v celém výběrovém souboru nepřímo úměrná velikosti podniku ($\tau_c = -0,09$, $\alpha = 0,032$). V nekonzernových podnicích ($\alpha = 0,038$, ale efekt je pouze $\eta^2 = 0,004$) je vyšší než v podnicích patřících ke koncernu a ve zpracovatelském průmyslu nižší, než ve stavebnictví ($\alpha = 0,049$, efekt je ale nízký, $\eta^2 = 0,003$). Provázanost s ostatními faktory byla zkoumána výše.

3.5.8 Důležitost státu

Tab. č. 53: Vstupní proměnné do vícerozměrné analýzy - stát

Číslo proměnné	Kód proměnné	Název proměnné
0	x29a	Korupce
1	x30a	Podpora od státních orgánů
2	x31a	Podpora od místních orgánů veřejné správy
3	x51rec2	Počet samostatných provozoven se sídlem v zahraničí
4	x65a	Konzernová příslušnost
5	x70	Typ vlastnické struktury
6	x70 forma	Právní forma vlastníka
7	x70 pocet	Počet vlastníků
8	x70 zeme	Země původu vlastníka
9	x86b	Velikost podniku
10	x133b	Vliv zaměstnaneckých výhod na motivaci pracovníků
11	x137	Uplatňovaná obchodní strategie
12	x152b re	Podíl zahraničních zákazníků
13	x177b re	Podíl zahraničních dodavatelů

Číslo proměnné	Kód proměnné	Název proměnné
14	x199 x205_suma	Počet forem CSR, v nichž se podnik angažuje
15	x216 x218_suma	Kodexy
16	x241a	Kraj sídla podniku
17	x241b	Právní forma podnikání
18	x243_hruba	Odvětvová příslušnost
19	Vznik	Rok vzniku podniku

Pramen: Autor.

Výše uvedených 20 proměnných vstoupilo do vícerozměrné analýzy. V následující tabulce jsou nejinformativnější proměnné, pro něž hodnota kritéria dosáhla 0,6442, tedy pro přes 64 % podniků je možno určit úroveň důležitosti státu podle těchto proměnných. Tyto proměnné tak můžeme prohlásit za faktory důležitosti státu.

Tab. č. 54: Seznam nejinformativnějších proměnných – stát

Číslo proměnné	Kód proměnné	Název proměnné	Směr závislosti
1	x30a	Podpora od státních orgánů	pozitivní
2	x31a	Podpora od místních orgánů veřejné správy	pozitivní
3	x51rec2	Počet samostatných provozoven se sídlem v zahraničí	pozitivní
4	x65a	Koncernová příslušnost	vyšší důležitost u podniků patřících ke koncernu
9	x86b	Velikost podniku	negativní
12	x152b_re	Podíl zahraničních zákazníků	negativní

Pramen: Autor.

Podpora ze strany státních orgánů v celém výběrovém souboru logicky souvisí s důležitostí státu ($\tau_b = 0,23$, $\alpha = 0,001$), stejným způsobem závisí důležitost státu i na podpoře od místních orgánů veřejné správy. Můžeme pozorovat určitý moderační vliv velikosti podniku (čím je podnik větší, tím vyšší státní podporu uvádí (pro státní orgány platí souvislost $\tau_c = 0,08$, $\alpha = 0,028$ a pro místní orgány veřejné správy $\tau_c = 0,09$, $\alpha = 0,025$)). V malých podnicích je tak souvislost podpory ze strany státních orgánů a důležitosti státu slabější ($\tau_b = 0,17$, $\alpha = 0,025$) než v podnicích se 100 až 249 zaměstnanci ($\tau_b = 0,26$, $\alpha = 0,001$), kde je ale také silnější než v největších podnicích ($\tau_b = 0,24$, $\alpha = 0,001$). U podpory ze strany místních orgánů veřejné správy je ale průběh jiný,

nejsilnější závislost důležitosti státu na míře této podpory je mezi nejmenšími a největšími podniky (shodně $\tau_b = 0,25$, $\alpha = 0,001$), ve středních podnicích je tato závislost mírně slabější ($\tau_b = 0,21$, $\alpha = 0,001$).

Důležitost státu závisí i na počtu samostatných provozoven se sídlem v zahraničí ($\tau_c = 0,04$, $\alpha = 0,057$). Ačkoli ve výběrovém souboru nemůžeme pozorovat vztah mezi počtem samostatných provozoven v zahraničí a velikostí podniku, jsou rozdíly v síle závislosti důležitosti státu na počtu zahraničních provozoven mezi jednotlivými velikostními kategoriemi značné. V nejmenších podnicích by byl směr vztahu pravděpodobně negativní, byl-li by statisticky významný. V podnicích se 100 až 249 zaměstnanci je pozitivní a značně silnější, než v celém výběrovém souboru ($\tau_c = 0,13$, $\alpha = 0,094$) a v největších podnicích je ještě silnější ($\tau_c = 0,21$, $\alpha = 0,011$). Pravděpodobně se zde projevuje důležitost zahraniční politiky státu, jež má silnější dopady na podniky, které mají zahraniční provozovny. Zároveň může hrát svou roli nižší flexibilita větších podniků, které se při změně podmínek hůře přizpůsobují, než malé podniky.

Opačný směr souvislosti panuje mezi důležitostí státu a podílem zahraničních zákazníků

($\tau_c = -0,11$, $\alpha = 0,006$). Tato souvislost je silnější ve velkých podnicích ($\tau_c = -0,15$, $\alpha = 0,026$) a v koncernových podnicích ($\tau_c = -0,13$, $\alpha = 0,09$) než v nekoncernových podnicích ($\tau_c = -0,10$, $\alpha = 0,022$). Pravděpodobně platí, že čím více má podnik zahraničních zákazníků, tím méně je závislý na domácí hospodářské politice státu. Protože čím jsou podniky v našem vzorku větší, tím větší mají podíl zahraničních zákazníků ($\rho^{209} = 0,25$, $\alpha = 0,001$), platí nejspíše závislost důležitosti státu na podílu zahraničních zákazníků silněji ve velkých podnicích. Koncernové podniky mají také častěji zahraniční zákazníky (průměrně 51 % vůči 31 % u nekoncernových podniků, rozdíly statisticky významné na hladině $\alpha = 0,001$, účinek je $\eta^2 = 0,06$), takže i u nich se pravděpodobně projevuje stejný efekt.

V největších podnicích je také největší rozdíl v hodnocení důležitosti státu mezi koncernovými (průměr 2,54) a nekoncernovými (2,21) podniky. Jako v jediné skupině je tento rozdíl statisticky významný, a to na hladině $\alpha = 0,095$, účinek je však jen $\eta^2 = 0,03$. Ve středních podnicích je hodnocení důležitosti státu téměř stejné v koncernových i nekoncernových podnicích, v nejmenších je pak poměr opačný (důležitost státu v koncernových podnicích je 2,24 a v nekoncernových 2,43). Důležitost státu ve výběrovém souboru mírně klesá s růstem podniku, souvislost však není statisticky významná.

²⁰⁹ Pearsonovo R, koeficient nabízený programem SPSS pro měření korelace dvou intervalových proměnných.

3.5.9 Důležitost komunit v okolí podniku

Tab. č. 55: Vstupní proměnné do vícerozměrné analýzy – komunity v okolí podniku

Číslo proměnné	Kód proměnné	Název proměnné
0	x30a	Podpora od státních orgánů
1	x31a	Podpora od místních orgánů veřejné správy
2	x57rec2	Počet samostatných provozoven
3	x62b	Autonomie v plánování rozvoje pracovních sil
4	x65a	Koncernová příslušnost
5	x70	Typ vlastnické struktury
6	x70_forma	Právní forma vlastníka
7	x70_pocet	Počet vlastníků
8	x70_zeme	Země původu vlastníka
9	x71a	Změny vlastnické struktury v minulých pěti letech
10	x74_x90	Podíl vlastníků v top managementu (vlastnický podíl nad 5 %)
11	x86b	Velikost podniku
12	x87b	Podíl žen
13	x88b	Podíl vysokoškolsky vzdělaných pracovníků
14	y109b1_re	Podíl pohyblivé složky mzdy u top managementu
15	x115b	Vliv pohyblivé složky mzdy na motivaci pracovníků
16	x137	Uplatňovaná obchodní strategie
17	x216_x218_suma	Kodexy
18	x241a	Kraj sídla podniku
19	x241b	Právní forma podnikání
20	x243_hruba	Odvětvová příslušnost
21	Vznik	Rok vzniku podniku
22	Shluky_1	Rozdělení podniků do 3 shluků

Pramen: Autor.

Do hledání faktorů důležitosti komunit v okolí podniku pomocí vícerozměrné analýzy vstoupilo výše uvedených 23 proměnných. V následující tabulce jsou nejinformativnější proměnné, pro něž hodnota kritéria dosáhla 0,8481, tedy u téměř 85 % podniků je možno určit úroveň důležitosti komunit v okolí podniku podle těchto proměnných. Tyto proměnné tak můžeme prohlásit za faktory důležitosti komunit v okolí podniku.

Tab. č. 56: Seznam nejinformativnějších proměnných – komunity v okolí podniku

Číslo proměnné	Kód proměnné	Název proměnné	Směr závislosti
1	x31a	Podpora od místních orgánů veřejné správy	pozitivní
3	x62b	Autonomie v plánování rozvoje pracovních sil	pozitivní
8	x70_zeme	Země původu vlastníka	vyšší u vlastníků ze zahraničí
31	x216_x218_suma	Kodexy	vyšší u podniků majících alespoň jeden kodex
20	x243_hruba	Odvětvová příslušnost	vyšší ve stavebnictví

Pramen: Autor.

Země původu vlastníka, vlastnictví kodexů a vliv odvětví nemají statisticky významný vliv na důležitost komunit pro celý výběrový soubor. U zahraničních vlastníků a smíšených vlastníků je průměrná důležitost komunit 2,60, u českých vlastníků 2,57, v podnicích majících zaveden alespoň jeden kodex 2,68, u ostatních 2,55, ve zpracovatelském průmyslu 2,58 a ve stavebnictví 2,73. Jak uvidíme dále, tyto tři proměnné významně ovlivňují zbývající dvě vybrané proměnné.

Poměrně silná je závislost důležitosti komunit na podpoře ze strany místních orgánů

($\tau_b = 0,18$, $\alpha = 0,001$). Tato závislost je silnější ve stavebnictví ($\tau_b = 0,25$, $\alpha = 0,006$) než ve zpracovatelském průmyslu ($\tau_b = 0,15$, $\alpha = 0,001$), v podnicích, jež mají alespoň jeden kodex ($\tau_b = 0,20$, $\alpha = 0,002$) než v ostatních podnicích ($\tau_b = 0,16$, $\alpha = 0,004$) a v podnicích se zahraničním vlastníkem ($\tau_b = 0,22$, $\alpha = 0,023$) než v podnicích s českým vlastníkem ($\tau_b = 0,17$, $\alpha = 0,001$).

Můžeme se domnívat, že silnější závislost ve stavebnictví je výsledkem vyšších dopadů stavebních prací na své okolí. Kauzalita u vlastnictví kodexu není zcela jednoznačná, podniky, pro něž jsou komunity důležité, mohou z tohoto důvodu různé kodexy přijímat. Pravděpodobnější ale je, že pokud podnik nějaký kodex přijme, jsou pak komunity v okolí tohoto podniku pro tento podnik důležitější, protože kodex dává všem zaměstnancům najevo, jakým způsobem by se měli ke komunitám chovat. Může se projevit také vliv zahraničních vlastníků, kteří, pokud se jim dostane podpory místních orgánů veřejné správy, mohou pozitivněji než čeští vlastníci ovlivnit vnímání důležitosti komunit. Čeští

vlastníci buď nepotřebují takovou podporu místních orgánů, aby začali komunitu zohledňovat, nebo je nedonutí ani tato podpora komunity zohledňovat.

Důležitost komunit závisí v celém výběrovém souboru na autonomii v plánování rozvoje pracovních sil slabě ($\tau_b = 0,12$, $\alpha = 0,084$), silnější je ale tato závislost v podnicích majících alespoň jeden kodex ($\tau_b = 0,28$, $\alpha = 0,003$) a v podnicích s českým vlastníkem ($\tau_b = 0,20$, $\alpha = 0,019$). Závislost důležitosti komunit na autonomii v plánování rozvoje pracovních sil může souviset s možnostmi přizpůsobit rozvoj pracovních sil místním podmínkám a tak lépe zohlednit i vliv komunit v okolí podniku. Silnější závislost v podnicích majících alespoň jeden kodex můžeme vysvětlit stejně, jako výše, vliv českých vlastníků snad tím, že jsou lépe schopni posoudit, kde je třeba vyšší autonomie v plánování rozvoje pracovních sil.

3.5.10 Souhrn nalezených vztahů

Jak jsme zjistili, důležitost vlastníků závisí nejvíce na právní formě podnikání a právní formě vlastníka. Zvláště u právní formy vlastníka pravděpodobně hraje velkou roli osobní přítomnost vlastníků v podniku nebo užší kontrola vlastníkem, než v případech, kdy je podnik vlastněn právnickou osobou. Tuto myšlenku podporuje také podíl vlastníků v top managementu jako významný faktor důležitosti vlastníků a částečně i přístup k financování – dokáží-li jej vlastníci zajistit, jejich důležitost tím roste. Obdobným způsobem působí vyjednávací síla odběratelů a podpora od státních orgánů. Oba faktory souvisí s financováním podniku, rozdíl je pouze v tom, že čím větší část obstará stát, tím menší je důležitost vlastníků. Můžeme tedy shrnout, že důležitost vlastníků roste s růstem podílu vlastníků v top managementu, přístupu k financování a vyjednávací síly odběratelů a klesá s růstem podpory státních orgánů. Důležitou se ale ukázaly i velikost podniku, právní forma vlastníka a podnikání.

Pro zaměstnance se ukázaly jako nejdůležitější pouze tři faktory, zato však s významnými vzájemnými vazbami. Například odvětvová příslušnost je zdánlivě jen slabým faktorem důležitosti zaměstnanců, ale je zřejmé, že nebylo-li by vlivu míry korupce, byly by rozdílly výraznější a pouze „mírně vyšší“ důležitost zaměstnanců ve stavebnictví by byla pravděpodobně značně vyšší. Obdobně platí pro samotnou míru korupce. V celém souboru jen nízká korelace nabývá ve stavebnictví opačného směru a násobně vyšší síly, než ve zpracovatelském průmyslu. Stejně tak míra korupce ovlivňuje podíl velmi specifických dodávek a opět můžeme říci, že kde není jejího vlivu, je podíl specifických dodávek silnějším faktorem důležitosti zaměstnanců.

Překvapením může být absence často zmiňovaných faktorů důležitosti, jako jsou například kvalifikovanost zaměstnanců, motivační prvky apod. Zde musíme poukázat na omezení použitých dat. V první řadě obě odvětví patří spíše

k představitelům průmyslové části hospodářství, než nějaké znalostní ekonomiky (nemusí platit pro všechny zúčastněné podniky). Dále některé údaje jsou možná stále příliš agregované a bylo by zapotřebí podrobnějšího zkoumání problematiky. V takovém případě by ale bylo nutné zaměřit se pouze na tuto oblast potenciálních faktorů konkurenceschopnosti, aby bylo možno jít do větší hloubky. Také by mohl být vhodnější metodou např. polostrukturovaný rozhovor, než dotazník. Námi nalezené výsledky tedy v žádném případě tvrzení uváděná v literatuře nevyvracejí, spíš je nejsou schopna potvrdit.

Jak jsme již poznamenali, nalézt faktory důležitosti zákazníků bylo těžké kvůli nízké variabilitě hodnocení jejich důležitosti. Jen 6 % podniků uvedlo nižší důležitost než „velmi důležitá zájmová skupina“. Přesto je zřejmé, že důležitost zákazníků závisí na velikosti podniku (pro menší podniky jsou zákazníci důležitější) a na podílu velmi specifických dodávek (s růstem specifičnosti jsou zákazníci důležitější). Vyšší důležitost zákazníků ve společnostech s ručením omezeným může být způsobena buďto jejich typickou menší velikostí nebo užším vztahem top managementu k zákazníkům (vlastníci jsou v s.r.o. častěji zastoupeni v top managementu).

Faktory důležitosti dodavatelů jsme našli v podstatě tři. Jedním je specifičnost dodávek, což je v literatuře často uváděno. Druhým faktorem je centralita. Čím je podnik centralizovanější, tím vyšší je důležitost dodavatelů. Tato závislost ale nesouvisí s velikostí podniku, kde naopak čím je podnik větší, tím je důležitost dodavatelů nižší. Konečně třetím faktorem je finanční výkonnost podniku a platí, že čím méně výkonný podnik je, tím důležitější jsou pro něj jeho dodavatelé.

Počet identifikovaných faktorů důležitosti věřitelů je poměrně široký a jejich vzájemné vztahy velmi komplexní. Na prvním místě bychom měli jmenovat exportní a importní aktivity, jež přispívají spíše k nižší důležitosti věřitelů. Naopak čím důležitější jsou pro podnik platební a ostatní dodací podmínky, tím důležitější jsou i věřitelé. Předpokládaným a potvrzeným faktorem je velikost podniku. Komplikovaná je závislost na míře korupce. Téměř všechny tyto souvislosti jsou pak moderovány odvětvovou příslušností, uplatňovanou obchodní strategií a koncernovou příslušností.

Zcela logickými faktory důležitosti státu jsou podpora podniku od státních orgánů a od místních orgánů veřejné správy. Dalšími jsou zahraniční aktivity, konkrétně míra exportu a počet zahraničních poboček a koncernová příslušnost, jež je obvykle také znamením nadnárodní spolupráce. V neposlední řadě je faktorem důležitosti státu velikost podniku, závislost čím jsou podniky menší, tím je pro ně stát důležitější je ale slabá, větší roli hraje velikost podniku jako moderující faktor ostatních vztahů.

Kombinace pěti nalezených faktorů důležitosti poskytla nejvyšší míru vysvětlení důležitosti komunit ze všech stakeholderských skupin, a to téměř 85 %. Silným faktorem je podpora podniku od místních orgánů veřejné správy, v literatuře hojně zmiňovaným zahraniční původ vlastníka. Tento vliv je ale v našem případě pro celý výběrový soubor spíše slabý a působí více jako moderující proměnná, což je případ i vlastnictví kodexů a odvětvové příslušnosti.

3.6 SHRnutí

Z námi nalezených závislostí vyplývají pro naši práci dva důležité závěry. Za prvé použití sekvenčního dopředného plovoucího algoritmu se osvědčilo, když jsme našli kombinace faktorů vysvětlující 65 – 85 % (typicky přes 70 %) důležitosti jednotlivých stakeholderských skupin. Proti korelačním analýzám provedeným v předcházející části „vypluly na povrch“ mnohé nové souvislosti zřejmé pouze při spolupůsobení více proměnných (např. míra korupce, podíl velmi specifických dodávek a odvětvová příslušnost u důležitosti zaměstnanců).

Za druhé nalezené faktory můžeme pokládat za oblasti, jež by měly být ve stakeholderské analýze zcela jistě prozkoumány. Sice se ani zdaleka nejedná o všechny faktory důležitosti, přesto se můžeme domnívat, že se jedná o významnou pomoc. Samozřejmě je zapotřebí mít na paměti, že jsme použili generické skupiny a hlavně že stakeholderi každého podniku, jejich vztahy k podniku a mezi sebou, jsou vždy unikátní.

Omezení platnosti dosažených výsledků

Zvláště při práci s výsledky analýzy empirických dat si musíme být vědomi jejich omezené platnosti. Sice jsme dbali na zachování známých pravidel statistické analýzy, např. jsme zkoumali homogenitu rozptylů nebo normalitu rozložení a používali jsme jen výsledky statisticky významné, ale omezení plynou již z povahy zkoumaných dat. Na prvním místě musíme zmínit strukturu základního souboru. Jednalo se pouze o společnosti akciové nebo s ručením omezeným, s více než 50 zaměstnanci, sídlem podniku v ČR a z odvětví stavebnictví a zpracovatelského průmyslu. Proto přestože je výběrový soubor věrným obrazem souboru základního, jak bylo dokázáno Blažkem a Svobodou²¹⁰, vypovídají výsledky pouze o podnicích tohoto typu.

Druhým omezením je charakter získaných dat. Nemusíme mít obavy, že by byla ve zkoumání zahrnuta data nekvalitní – dotazníkové šetření provedli školení tazatelé typicky přímo se statutárními zástupci podniků a následně byla data podrobena vícerym kontrolám. Jedná se spíše o to, že v této práci testujeme závislosti důležitosti generických stakeholderských skupin na různých faktorech, zatímco v realitě je správným postupem pracovat na vyšší úrovni rozlišení, a to

²¹⁰ BLAŽEK a kol., 2007, s. 30 – 34.

bud' přímo s jednotlivými stakeholdery, nebo s jejich skupinami vyplývajícími ze segmentace (viz příslušná část práce). Na druhou stranu si musíme uvědomit, že právě generické skupiny jsou tou úrovní, kterou můžeme zobecňovat. Posuneme-li se na vyšší rozlišovací úroveň, budou z podstaty úlohy segmenty stakeholderů pro každý podnik různé. V podmínkách kvantitativního výzkumu by bylo možné se s tímto problémem vypořádat, ale sběr dat, jenž by si tento přístup vyžadoval, přesahuje možnosti jednotlivce. Můžeme zde tedy vidět prostor pro další zlepšování.

4 NÁVRH POSTUPU STAKEHOLDERSKÉ ANALÝZY

Po prozkoumání různých aplikací stakeholderské analýzy (kap. 2) a při respektování postupů strategického řízení můžeme pro stakeholderskou analýzu ve strategické analýze navrhnout tento postup:

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.

4.1 CÍL ANALÝZY

Strategickou analýzu nelze provádět bez stanovení cílů organizace, a to alespoň na úrovni mise a vize organizace (v případě projektu by se jednalo o projektové zadání). V cíli analýzy tedy musí být jasně uvedeno, jaké organizace nebo jaké její části (např. SBU) se analýza týká, jaký je předpokládaný časový horizont a právě mise nebo vize této organizace či její části. V průběhu provádění analýzy mohou být samozřejmě zjištěna fakta, na jejichž základě mohou být změněny právě základní cíle organizace (projektu) nebo parametry analýzy (časový horizont). V takovém případě je nutné zhodnotit dosavadní kroky analýzy a případně je provést znovu.

4.2 IDENTIFIKACE STAKEHOLDERŮ

Identifikace stakeholderů je prvním obtížným, ne-li nejobtížnějším krokem. Čelíme tu dvěma problémům: a) vyjmenovat všechny stakeholdery, tedy nezapomenout na nějaký subjekt, který je (nebo může v budoucnu být) stakeholderem, a b) omezit se na okruh relevantních stakeholderů. Přitom jsou oba problémy propojeny – vědomí toho, kdo pro nás bude relevantním stakeholderem, pomůže při vyjmenovávání všech stakeholderů. Při řešení problému ad a) lze použít technik divergentního myšlení, jako jsou například brainstorming, případně morfologická analýza nebo pro konkrétnější problémy metoda delphi apod. Velmi dobrou pomůckou může být účetnictví organizace – jakýkoli subjekt zde přítomen je z podstaty stakeholderem organizace.

U druhého problému můžeme vyjít z jedné ze základních definic stakeholderů, a to stakeholderi „jsou ti, kdo mohou ovlivnit nebo jsou ovlivněni dosahováním cílů organizace“²¹¹ (projektu apod.). Jako výchozí je vhodná proto, že je

²¹¹ FREEMAN, R. E., 1984.

dostatečně široká, což je ale zároveň její nevýhodou – okruh stakeholderů musíme zúžit tak, aby byly následující kroky proveditelné. Ackoff²¹² například argumentuje „logistickými“ důvody, že nemohou být všichni stakeholderi bráni v úvahu. Množinu relevantních stakeholderů lze vymezit aplikací určitých kritérií, nebo jejich kombinací. Tato kritéria jsou navržena v části Kdo je to stakeholder. Pro účely výzkumu konkurenceschopnosti českých podniků (viz empirická data v kapitole č. 3) bylo například použito kritérium existence právního vztahu se subjektem, který má být považován za stakeholdera.

4.3 ANALÝZA HODNOT A SEGMENTACE STAKEHOLDERŮ

Každý vztah organizace a stakeholdera je ve své podstatě směnou hodnot. Pokud by tomu tak nebylo, neměli by ani organizace, ani stakeholder důvod vztah navazovat. Podnik poskytuje hodnotu stakeholderovi, který oplátkou poskytuje hodnotu v jiné formě podniku. Přitom každá strana oceňuje přijímanou hodnotu jako vyšší, než vydávanou, jinak by ke směně těchto hodnot nedocházelo (mikroekonomickou terminologií se jedná o poměřování užítku a oběti). Pokud tedy bude znát podnik nejen své ocenění obětované (resp. přijaté) hodnoty, ale i ocenění této služby nebo tohoto statku protistranou, může toho využít ať už ve prospěch svůj nebo obou stran. Nabízí se zde analogie s cenovou diskriminací 3. stupně, která je založena na rozpoznávání individuálních poptávkových křivek, kdy například přepravce nabízí základní cenu a jinou cenu pro studenty, důchodce nebo o víkendech. Nyní jsme se dotkli transakcí, které se od vztahů odlišují tím, že mohou být jednorázové. Vztahy jsou naopak založeny na opakovanosti, což přispívá k těmto pozitivním efektům: a) větší důvěře ve vztazích (a tím nižším transakčním nákladům, b) větší míře kooperace ve vztazích (teorie her dokládá na praktické i teoretické úrovni, že při opakovaných interakcích je nejvýhodnější strategií kooperovat). Připomeňme také tvrzení S. Turnbulla²¹³, že čím více vztahů podnik má, tím větším množstvím informačních kanálů disponuje a tedy tím více zpětných vazeb obdrží.

Tyto hodnoty – vklady – (plynoucí od stakeholderů organizaci) a odměny za ně (plynoucí od organizace stakeholderům) mohou mít různé podoby. Ho²¹⁴ uvádí např. peníze, zboží, informace, statut, moc, prestiž. Přidat můžeme určitě práci a znalosti, nemovitý majetek, životní prostředí nebo důvěru.

Pro výzkum, jehož data budeme používat pro ověření našich hypotéz, byly zvoleny dále uvedené stakeholderské skupiny. Jejich volbu vysvětluje Blažek²¹⁵ a je konsenzem kolektivu autorů. Jak uvádí Blažek „Stakeholderské pojetí

²¹² ACKOFF, R. L., 1988, s. 7 – 9 citováno z HO, CH., 2007, s. 255.

²¹³ TURNBULL, S., 1997.

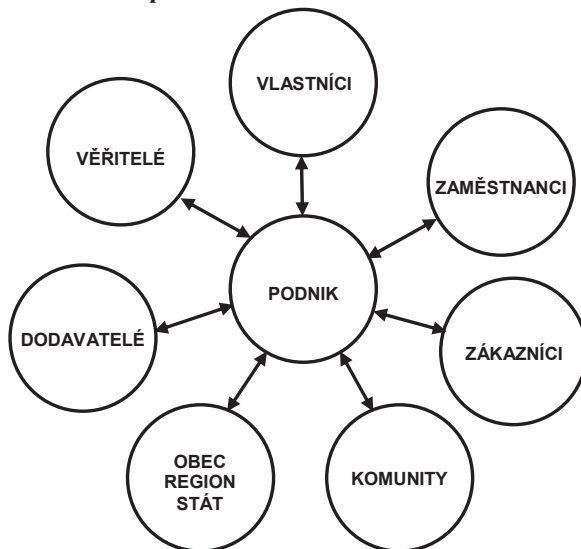
²¹⁴ CHIA-HUI, H., 2007, s. 257.

²¹⁵ BLAŽEK, L., 2005, s. 16 – 18.

vnímá podnik jako střet zájmů různých zúčastněných subjektů – tzv. stakeholderů, kteří do vztahu vůči podniku dávají určitý „vklad“.²¹⁶ Existence vkladu do podniku se tak stala základním kritériem toho, zda určitý subjekt považovat za stakeholdera, či nikoli. Pro operacionalizovatelnost výzkumu bylo nutné použít nízkou míru rozlišení, proto například skupina zákazníků zahrnuje jak přímé odběratele, tak koncové spotřebitele. Je třeba upozornit na to, že do skupiny věřitelů nejsou počítáni věřitelé na základě obchodních úvěrů, ti v tomto členění patří do skupiny dodavatelů. Skupina stát zahrnuje stát ve všech úrovních reprezentace jeho vlivu – jak státní správu, tak místní samosprávu. Do taxativního výčtu (který byl pro výzkum nezbytný) nejsou zahrnuty například média, konkurence a další, některými autory uváděné typy stakeholderů. Logika je následující: konkurence a média nepřinášají do podniku vklad. Ke zkrslení reality by však nemělo dojít, protože vliv konkurence se promítá do modelu přes stávající stakeholderské skupiny (konkurence usiluje o získání zákazníků, vlastníků, věřitelů atd. předmětného podniku). I vliv médií se promítá přes stávající skupiny, např. ovlivní zákazníky, stát nebo věřitele. Stejnou logiku můžeme použít i pro jiné nezahrnuté stakeholdery, např. dříve zmíněnou pobřežní přírodu. Odhlédneme-li od morálních důvodů, musí ji podnik brát v potaz do té míry, do které ji chrání stát, zákazníci nebo komunity. Na níže uvedeném obrázku jsou tedy znázorněny zvolené skupiny. Pro podnik provádějící stakeholderskou analýzu lze předpokládat volbu stejných generických skupin a na základě hodnot a zájmů v tomto kroku zjištěných segmentaci stakeholderů do homogennějších skupin ve smyslu subkapitoly 2.3.4.

²¹⁶ BLAŽEK, L., 2005, s. 16.

Obr. č. 23: Stakeholdeři podniku



Pramen: BLAŽEK, L., 2005, s. 17. Upraveno autorem.

4.3.1 Podnik

Podnik se snaží maximalizovat hodnotu plynoucí z naznačených vztahů. Pokud někdo argumentuje, že podniky by měly existovat nebo existují za účelem maximalizace hodnoty pro všechny své stakeholdery, společnost nebo její určité části, pak musíme vždy dodat, že aby tak mohl činit, musí nejprve zajistit svou existenci. A dlouhodobou existenci zajistí právě dlouhodobou maximalizací hodnoty vznikající z těchto vztahů.

Níže se budeme zabývat hodnotami směřovanými mezi podnikem a konkrétní skupinou stakeholderů, vlastnostmi, na jejichž základě lze stakeholdery segmentovat, a nezapomeneme ani připomenout faktory důležitosti stakeholderských skupin nalezené ve třetí kapitole této práce. Budeme zde vycházet hlavně z kompilačních prací citovaných autorů a dalších pramenů použitých v teoretické části.

4.3.2 Vlastníci

O vlastnících se tvrdí, že při rozdělování hodnot vytvořených podnikem jsou poslední na řadě, kdežto riziko nesou nejvyšší. Hodnotu vlastníkům přináší především zisk, který posuzují v souvislosti s podstupovaným rizikem, a s ohledem na výši vkladu. Podstupované riziko je vnímáno subjektivně a stejně jako u věřitelů (a v menší míře i u dalších stakeholderů) lze toto vnímané riziko snižovat otevřenou informační politikou. Nicméně zvláště

u některých typů vlastnictví nemusí být zisk jedinou a dokonce ani hlavní hodnotou, přinášenou vlastníkov. Pomineme-li možnost zaměstnání vlastníka, případně rodinných příslušníků atd., může zde být nezanedbatelná seberealizace vlastníka (pocit, že „něco“ tvoří).

Pro podnik představují vlastníci základní vklady, za něž se pořizuje hmotný i nehmotný, krátkodobý či dlouhodobý majetek. Kromě tvorby těchto primárních podmínek k podnikání však mohou vlastníci znamenat daleko více, například kapitálové zázemí, know-how apod., zvláště jedná-li se o silnou mateřskou společnost, ale také jak uvádí Kučera, v některých případech „směřování podniku, ideje, koncepty“²¹⁷, tedy podílení se na řízení podniku.

Pro vlastníka tedy hodnota vztahu s podnikem závisí na:

1. Podstupovaném riziku,
2. míře zisku,
3. míře informační asymetrie,
4. typu vlastníka (organizace x jednotlivec),
5. dalších důvodech, kromě zhodnocení prostředků, které vedly ke vstupu do podniku (spekulativní vlastnictví, zaměstnání v podniku, možnost určovat směřování podniku apod.).

Pro podnik je hodnota vztahu s vlastníkem do značné míry typově stejná, jako hodnota vztahu s věřitelem a dodavatelem (viz níže). To znamená, že bychom pro tento vztah měli znát:

1. Jaký je přínos investic pro podnik,
2. jak přispívá k dosažení bodu zvratu, úspor z rozsahu nebo ochraně podniku,
3. jak přispívá k inovacím,
4. jaké přináší informace (na rozdíl od dodavatelsko-odběratelského vztahu nebo vztahu k věřitelům spíše na strategické úrovni).

Při zkoumání důležitosti vlastníků bychom neměli zapomenout vzít v úvahu vliv faktorů nalezených v empirickém šetření:

1. Právní forma vlastníka,
2. právní forma podnikání,
3. země původu vlastníka,
4. velikost podniku,
5. finanční výkonnost,
6. podíl produkce realizované v zahraničí,
7. podíl dodávek ze zahraničí,

²¹⁷ KUČERA, R., 2005 str. 261.

8. počet samostatných provozoven v zahraničí,
9. úroveň korupce,
10. podpora od státních orgánů,
11. podpora místních orgánů veřejné správy,
12. podíl vlastníků v top managementu,
13. přístup k financování,
14. vyjednávací síla zákazníků/odběratelů.

4.3.3 Zaměstnanci

Značnou část hodnoty, kterou pro zaměstnance představuje vztah s podnikem, bude pravděpodobně tvořit plat. Zcela jistě je to velmi dobře měřitelná složka celkové hodnoty pro zaměstnance. Není to ale zdaleka složka jediná. Kromě platu totiž pracovníky motivuje celá řada dalších faktorů. Obvyklé dělení je na:

- ocenění práce,
- podmínky práce,
- práce samotná.

Předpokladem je, že pro každého zaměstnance je kombinace motivačních faktorů unikátní a měl by ji vždy znát nadřizený. Ani zaměstnanci nejsou homogenní skupinou. Můžeme je dělit podle mnoha kritérií:

- postavení v organizační struktuře (řídící vs. výkonné místo),
- organizační útvar,
- míra kreativity práce,
- délka zaměstnání,
- kvalifikace,
- výše platu,
- rodinné podmínky,
- osobnostní typ,
- faktory, jež je motivují.

Právě faktory, jež zaměstnance motivují, budou hrát klíčovou roli pro jejich ocenění vztahu s podnikem. Z rozhovoru s nimi by pak mělo vyplynout:

1. Poznání struktury potřeb zaměstnanců,
2. poznání osob, se kterými se srovnávají,
3. poznání hodnoty odměn pro zaměstnance.²¹⁸

Pro podnik je ocenění hodnoty plynoucí ze vztahu se zaměstnanci do jisté míry obdobné, jako u vztahu s dodavateli, věřiteli a vlastníky – jedná se o poskytnutí

²¹⁸ Čerpáno z GREGOROVÁ, I., 2006, str. 103, upraveno.

výrobních faktorů. Můžeme tedy parafrázovat v příslušných subkapitolách uvedené potřebné informace:

1. Náklady za komplementární produkty nebo služby,
2. výkonnost případných alternativních možností,
3. vlivy z makroprostředí,
4. vlivy z mikroprostředí (inovace, nové trhy, apod.) a schopnost adaptace zaměstnanců na ně,
5. další náklady na zaměstnance, kromě mzdových nákladů,
6. přínos zaměstnance pro podnik (výkonnost pracovníka, jeho přínos k inovacím apod.).

Při zkoumání důležitosti zaměstnanců bychom neměli zapomenout vzít v úvahu vliv faktorů identifikovaných v empirickém šetření:

1. Odvětví,
2. velikost podniku,
3. právní forma podnikání,
4. země původu vlastníka,
5. specifčnost produktů,
6. specifčnost dodávek,
7. flexibilita v přizpůsobování se požadavkům zákazníků,
8. kvalita produktů,
9. úroveň péče o zákazníky,
10. úroveň korupce,
11. podíl žen na celkovém počtu zaměstnanců.

4.3.4 Zákazníci

Zákazníci zde reprezentují skupinu všech příjemců výrobků a služeb produkováných a poskytovaných organizací. Mohou být různorodí jak na této úrovni abstrakce – může se jednat o koncové spotřebitele, obchodníky, dodávky pro další spotřebu, dodávky investičních celků atp., ale také při vyšším rozlišovacím měřítku – koncoví spotřebitelé mohou nakupovat v kamenných obchodech, internetových obchodech, pomocí zásilkové služby, v hypermarketech vzdálených až stovky kilometrů od místa bydliště nebo obchůdcích v místě bydliště. Zároveň mohou mít zákazníci pro nákup určitého produktu nebo služby různé pohnutky. Mobilní telefon může někdo koupit kvůli barvě, jiný kvůli ovládání hudebních funkcí zatřesením telefonem, další kvůli podpoře rychlého stahování dat, nejspíše to bude ale kombinace těchto nebo podobných důvodů.

Co tedy konkrétně přináší hodnotu odběratelům ve vztahu s organizací může být velmi komplikované zjistit; tuto otázku by měly zodpovědět marketingové

aktivity, a to, jakým způsobem může organizace tuto hodnotu vytvořit a kolik ji to bude stát, může zodpovědět analýza hodnototvorných a nákladových řetězců.

Hodnoty pocíťované zákazníky mohou tedy být značně subjektivní, zvláště u koncových spotřebitelů. Tomuto typu vztahů se věnuje literatura extenzivně. Např. Heinonenová uvádí těchto 12 skupin zjišťování hodnoty:

1. „Zkoumání příčinných faktorů vedoucích k určité hodnotové představě, tj. spíše ke komplexu hodnot,
2. preferenční posuzování hodnoty, tj. proces zvažování obětování něčeho, nákladů, výdajů apod. na straně jedné a prospěchem, užitekem, přínosem či ziskem na straně druhé,
3. zkoumání a popis samotné vnímané hodnoty zákazníkem i dodavatelem, tj. zkoumání technické a funkční dimenze hodnoty. Jak sama autorka dodává, dimenze hodnoty nelze abstrahovat pouze na uvedené dvě oblasti – stejně důležité jsou také další dimenze, jako například časová a prostorová,
4. zkoumání vnímané hodnoty v procese spotřeby jako určitého zážitku, či události. V procese spotřeby hodnoty může docházet i ke vnímání důsledků jiného typu, např. v bodě 3 uvedené působení dimenzí. Poznatky z této oblasti zkoumání jsou využívány zejména v praktické aplikaci v rámci marketingové komunikace a částečně také v procese návrhu a vývoje produktu. Kromě strany zákazníka může ovšem do procesu spotřeby hodnoty vstupovat i dodavatel a jeho vnímání hodnoty, kterou i v rámci procesu spotřeby získává,
5. zkoumání v rámci koncepce rozšířeného produktu, týkající se hodnoty obsažené v produktu anebo službě,
6. průzkum spokojenosti zákazníka a kvality služeb je zaměřen na ponákový proces vnímání hodnoty, tj. na zkoumání reakcí zákazníka po nákupu a dodání,
7. hodnotový řetězec – v tomto případě je průzkum zaměřen na aktivity a fungování celého systému podniku, vedoucího k vytváření konkurenční výhody podniku. Heinonenová ovšem v tomto případě uvádí velmi zúžený pohled na danou oblast a to v kontextu hodnotového řetězce prezentovaného Michaellem Porterem,
8. zkoumání vytváření a dodávání špičkové hodnoty pro zákazníka, která je prezentována jako výsledek orientace podniku na dosažení nejenom špičkové hodnoty, ale také jako prostředek k dosažení konkurenční výhody a současně vysoké ziskovosti a vysokých výkonů,
9. hodnota zákazníka pro podnik. Tato oblast zkoumání představuje obrácenou perspektivu k předchozím, protože pozornost je zaměřena na hodnocení zákazníků a jejich význam pro podnik,

10. zkoumání zákazníkem vnímané hodnoty, které se soustřeďuje na holistické měření. S určitým omezením lze říct, že tato oblast zahrnuje a kombinuje prakticky všechny výše uvedené perspektivy,
11. hodnota pro zákazníka a shareholderovské pojetí hodnoty. V tomto případě jde o zkoumání základní otázky, kterou je „jak maximalizovat hodnotu pro shareholdery prostřednictvím hodnoty pro zákazníka,
12. hodnota vztahů, resp. relační hodnota, kde je pozornost zaměřena na vztahy a jejich význam zejména (ale nejenom) v dlouhodobé interakci mezi podnikem a jeho zákazníkem.²¹⁹

Jednodušší pohled na hodnotu pro zákazníka nabízí Klapalová:

1. „Zda [produkty] přispívají zákazníkovi a dodavateli například ve zvyšování jeho výkonů anebo pomáhají snižovat náklady (například pomáhají při zvýšení jeho diferenciaci, usnadňují nákup zvyšují produktivitu, snižují náklady na skladování, obstarání produktu atd.),
2. zda působí jako motivátory anebo jako hygienické vlivy, jinými slovy, zda jsou považovány za samozřejmé anebo jako něco navíc, co na jedné straně zákazníkům přináší větší než očekávaný užitek a motivuje například k další koupi anebo k poskytnutí referencí dalším potenciálním zákazníkům, čímž dochází k získání vyšší hodnoty i pro dodavatele (pokud je to v jeho zájmu). Větší užitek v takovémto případě, tj. vlastně plusový rozdíl mezi očekávanou a skutečně získanou hodnotou mohou tedy získat i dodavatelé, což je například pro existenci sítí podniků, resp. dlouhodobých vztahů v řetězcích velmi významným faktorem,
3. do jaké míry umožňují kontrolu těm, kteří jako účastníci hodnototvorného systému je při tvorbě hodnoty využívají,
4. do jaké míry a ve které fázi kupního procesu vznikají a podílí se na nákladech vnímaných zákazníkem. V tomto případě je patrný poměrně značný rozdíl mezi konečným spotřebitelem a zákazníkem. První věnuje větší pozornost nákladům, které mu vznikají zejména při a po koupi, kdežto ten druhý velmi detailně zvažuje také všechny přednákupní náklady, jako například náklady sběru a selekce informací, časové náklady apod. Opětovně i zde je možný opačný pohled, tedy do jaké míry a ve které fázi procesu (hodnototvorného i směnného) atributy vznikají a vzniká i ztrátová stránka hodnoty.²²⁰

Velice zjednodušený přístup pak nabízí Truneček²²¹, podle něž je hodnota pro zákazníka funkcí z parametrů kvality, kompletnosti služeb, nákladů a času.

²¹⁹ HEINONEN, K., 2004. Citováno z KLAPALOVÁ, A., 2010 str. 65.

²²⁰ KLAPALOVÁ, A., 2010, str. 66 – 67.

²²¹ TRUNEČEK, J. a kol., 1999.

V souladu i s Paroliniovou²²² a Flintem a Woodruffem²²³ tedy můžeme uzavřít, že k odhadu hodnoty pro zákazníka potřebujeme znát:

1. Náklady za komplementární produkty,
2. konkurenceschopnost substitutů,
3. vlivy z makroprostředí,
4. vlivy z mikroprostředí (inovace, nové trhy, apod.),
5. další náklady, kromě vlastní ceny,
6. konkrétní motivátory (nejdůležitější položka).

Pro podnik je tento vztah typově stejný, jako vztah předmětného podniku pro jeho dodavatele, viz níže.

Při zkoumání důležitosti zákazníků bychom neměli zapomenout vzít v úvahu vliv faktorů identifikovaných v empirickém šetření:

1. Odvětví,
2. velikost podniku,
3. právní formu podnikání,
4. podíl produkce realizované v zahraničí,
5. konkurenční boj na trzích produktů,
6. vyjednávací síla zákazníků/odběratelů,
7. úroveň korupce,
8. specifčnost Vašich dodávek.

4.3.5 Dodavatelé

Zatímco postavení odběratelů je ve všech výzkumech vždy dominantní a důležitost zaměstnanců bývá také hodnocena spíše jako vyšší, u dodavatelů tomu tak zdaleka nemusí být. Svou roli hraje jistě fakt, že žijeme ve světě, kde nabídka na většině trhů převyšuje poptávku. Dalším činitelem je, že mezi výrobními faktory jsou stále významnější informace a znalosti, které si podnik může do značné míry zajistit sám a jejich využíváním se tyto ani nespotebovávají, ani neopotebovávají, mohou snad jen zastarávat. Teprve v oblastech, kde jsou produkty silně heterogenní (například informační systémy) nebo kde z nějakých specifických důvodů neplatí výše uvedené důvody, může důležitost dodavatelů růst. Obvykle je v této souvislosti zmiňována teorie zdrojové závislosti (Resource dependence theory), kterou lze ale použít k vysvětlení důležitosti všech zájmových skupin – stakeholdery vnímá jako ty subjekty, které jsou schopny organizaci něco poskytnout.

²²² PAROLINI, C., 1999.

²²³ FLINT, D.J., WOODRUFF, R.B., 2001.

Tímto se dostáváme k hodnotám, které může vztah podniku s dodavatelem představovat. Pro dodavatele znamená předmětný podnik to samé, co pro předmětný podnik jeho odběratelé; jedná se zde ale jen o dodávky k zajištění další produkce. Proto lze hodnotu pro obě strany poměrně dobře vypočítat, avšak lépe v krátkém období, tedy v mezním případě pro jednu transakci. U opakovaných kontaktů začínají hrát větší roli spolehlivost partnera, přesnost, včasnost a kvalita plnění, to vše násobené předpokládanou délkou vztahu, která snižuje transakční náklady vztahu a zvyšuje jistotu pocíťovanou oběma stranami. Například poskytuje-li dodavatel obchodní úvěr, musí do ceny započítat ekvivalent úroků z objemu transakce a tento ekvivalent závisí i na riziku, jež pro dodavatele takové jednání znamená. Bude-li se jednat o dlouhodobý vztah, bude dodavatel požadovat nižší rizikovou prémii. Pokud je navíc dodavatel v dobré finanční situaci, na rozdíl od odběratele, představují pro něj poskytnuté finance nižší hodnotu (jsou pro něj levnější), než pro odběratele, a je zde prostor pro úrokovou míru, která přináší výhody oběma stranám – dodavateli zajistí odbyt, odběrateli snížení finančních nákladů.

Přes všechny spojené obtíže lze hodnotu vztahu pro dodavatele parametrizovat a do jisté míry měřit. Podle Waltera a kol.²²⁴ mohou být hodnoty tvořeny přímými a nepřímými funkcemi vztahu. Přímé funkce jsou pak zisková (vztah k ziskovému zákazníkovi), objemová (je-li přínosem vztahu dosažení bodu zvrát, úspor z rozsahu apod.) a ochranná (zakázky v horších dobách, např. recesi, spíše než zisk přináší nákladovou efektivnost). Nepřímými funkcemi jsou inovační, tržní (díky předmětnému vztahu získá dodavatel reference pro vztahy další), průzkumná (dodavatel získává informace o trhu) a přístupová (dodavatel získává informace o subjektech i mimo trh). Nelze samozřejmě zapomínat na nákladovou stránku, vztah může pro dodavatele generovat náklady na řízení vztahu (transakční). Shrňme-li, znamená zde uvedené, že potřebujeme vědět:

1. Jaký je zisk dodavatele ze vztahu k předmětnému podniku,
2. jak přispívá k dosažení bodu zvratu, úspor z rozsahu nebo ochraně podniku,
3. jak přispívá k inovacím,
4. jaké přináší informace,
5. jaké nové kontakty přináší.

Pro předmětný podnik je tento vztah typově stejný, jako vztah předmětného podniku pro jeho odběratele, s přihlédnutím k faktu, že předmětný podnik není spotřebitelem.

²²⁴ WALTER, A., RITTER, T., GEMÜNDEN, H.G., 2001. Citováno z HÁLEK, I. a kol., 2008.

Při zkoumání důležitosti dodavatelů bychom neměli zapomenout vzít v úvahu vliv faktorů identifikovaných empirickým šetřením:

1. Odvětví,
2. velikost podniku,
3. finanční výkonnost,
4. podíl vysokoškolsky vzdělaných pracovníků na celkovém počtu zaměstnanců,
5. podíl produkce realizované v zahraničí,
6. důležitost ceny jako kritéria výběru dodavatele,
7. důležitost platebních podmínek jako kritéria výběru dodavatele,
8. důležitost dodacích podmínek jako kritéria výběru dodavatele,
9. důležitost kvality jako kritéria výběru dodavatele,
10. důležitost referencí jako kritéria výběru dodavatele,
11. důležitost souladu s politikou CSR jako kritéria výběru dodavatele,
12. vyjednávací síla zákazníků/odběratelů,
13. vyjednávací síla dodavatelů,
14. úroveň korupce,
15. kvalita produktů,
16. existence dceřiných společností,
17. autonomních jednotek,
18. specifčnost dodávek.

4.3.6 Věřitelé

Mezi věřitele v tomto pojetí nepočítáme obchodní partnery poskytující obchodní úvěr. Obchodní úvěr je vnímán jako jedna z možností, jak přidat hodnotu dodavatelsko-odběratelskému vztahu.

Primární hodnota podniku pro věřitele tkví v úrocích zaplacených za půjčené peníze. Úroková míra se odvíjí od tržní úrokové míry v daném místě, pro daný typ úvěru a od míry rizika. Pro podnik znamená přijatý úvěr možnosti zhodnocení těchto financí. Protože se jedná o čistě finanční vztah, kde jsou uplatněny hlavně matematické algoritmy výpočtu hodnoty pro obě strany, není příliš velký prostor pro tvorbu hodnoty navíc. Přesto může podnik snižovat riziko vnímané věžitelem například transparentním chováním a zodpovědným informováním o relevantním dění. K podobnému a dalším závěrům došli Petersen a Rajan²²⁵ i Manove a kol.²²⁶:

²²⁵ PETERSEN, M. A., RAJAN, R. G., 1994, citováno z ŠIŠKA, L., 2005, str. 297.

²²⁶ MANOVE, M., PADILLA, A. J., PAGANO, M., 2001, citováno z ŠIŠKA, L., 2005, str. 301.

1. Menší počet věřitelů, nimž má podnik dobrý vztah je výhodnější, věřitelé pak požadují nižší úrokové míry,
2. úvěry jsou dostupnější, je-li vztah delší a intenzivnější (současný odběr více služeb od věřitele),
3. záruku za úvěr lze substituovat větší informační otevřeností (což snižuje bance tzv. screeningové náklady).

Potřebujeme tedy znát:

1. Počet věřitelů podniku,
2. délku každého vztahu,
3. existenci dalších služeb poskytovaných podniku nebo podnikem,
4. informační otevřenost podniku,
5. další faktory, které mohou ovlivňovat míru rizika.

Pro předmětný podnik je hodnotou to, co může za poskytnuté finanční prostředky pořídit, což je analogické k hodnotě vztahu pro dodavatele, viz výše.

Při zkoumání důležitosti věřitelů bychom neměli zapomenout vzít v úvahu vliv faktorů identifikovaných v empirickém šetření:

1. Odvětví,
2. velikost podniku,
3. finanční výkonnost,
4. právní forma vlastníka,
5. země původu vlastníka,
6. uplatňovaná obchodní strategie,
7. případná koncernová příslušnost,
8. podíl produkce realizované v zahraničí,
9. podíl dodávek ze zahraničí,
10. podíl vlastníků na top managementu,
11. důležitost platebních podmínek jako kritéria výběru dodavatele,
12. důležitost dodacích podmínek jako kritéria výběru dodavatele,
13. Jak důležitým kritériem výběru dodavatele jsou pro Vás platební podmínky,
14. Jak důležitým kritériem výběru dodavatele jsou pro Vás ostatní dodací podmínky,
15. úroveň korupce.

4.3.7 Stát

Skupinou stát se zde rozumí veškerá zákonodárná a výkonná moc na všech úrovních, od celostátní přes regionální po obecní. V případech, kde je to opodstatněné, lze samozřejmě uvažovat i nadnárodní úroveň; legislativa připravovaná na úrovni Evropské unie se posléze promítá do národních legislativ a strategické řízení musí takové změny předjímat.

Stát očekává od podniku plnění jeho povinností, tzn. placení daní a jiných odvodů a dodržování všech příslušných předpisů. Stejně jako u věřitelů se jedná o silně algoritimizované jednání, které je očekáváno, a proaktivní přístup podniku se nepředpokládá. Proaktivně se přesto podnik může angažovat v oblastech, jako je politika zaměstnanosti, rozvoj infrastruktury nebo ochrana životního prostředí. To jsou pro stát další hodnoty, které může podnik poskytnout. Na druhou stranu podnik očekává vytvoření takového prostředí pro podnikání, které bude minimalizovat transakční náklady. To se týká hlavně legislativy a infrastruktury. Podnik může žádat také o nejrůznější dotace a transfery a zde je již proaktivní přístup nutností s tím, že i ostatní povinnosti (daně, odvody a dodržování předpisů) musí být splněny.

Stát může být také významným zákazníkem. V takovém případě nastává problém, zda jej zahrnout do skupiny zákazníků a analyzovat hodnoty z tohoto vztahu odděleně od hodnot vyplývajících z běžného vztahu podnik – stát. Nicméně měli bychom mít na paměti, že zvláště ve vztahu se státem (resp. jeho složkami) je nutné mít nejdříve ostatní povinnosti splněny (stejně jako např. u dotací), a pak teprve může být stát zákazníkem tohoto podniku. Proto může být vhodnější zahrnout hodnoty plynoucí z takového vztahu do skupiny státu, kde mohou být porovnány ve vzájemných souvislostech, než je z těchto souvislostí vytrhnout a vsadit do skupiny zákazníků. Na druhou stranu, pokud by zakázka pro stát mohla mít synergické efekty se zakázkami pro ostatní zákazníky, měly by tyto aspekty figurovat i ve skupině zákazníků.

Hodnota vztahu pro stát bude hrát roli především v případě proaktivního postoje podniku.

Hodnota vztahu se státem pro podnik pak závisí na těchto činitelích:

1. Je možnost získat od státu dotace,
2. je možnost získat od státu zakázky,
3. je možnost zlepšení infrastruktury,
4. je možnost snížení daňových povinností.

V případě kladné odpovědi na první dvě otázky je typ vztahu podobný se vztahem k vlastníkům (potvrzeno v empirickém šetření u zkoumání důležitosti vlastníků)a je třeba zjistit také:

1. Jaký je přínos investic pro podnik,
2. jak přispívá k dosažení bodu zvratu, úspor z rozsahu nebo ochraně podniku,
3. jak přispívá k inovacím,
4. jaké přináší informace.

Při zkoumání důležitosti státu bychom neměli zapomenout vzít v úvahu vliv faktorů identifikovaných v empirickém šetření:

1. Velikost podniku,
2. případná koncernová příslušnost,
3. podíl produkce realizované v zahraničí,
4. podíl dodávek ze zahraničí,
5. úroveň korupce,
6. podpora od státních orgánů,
7. podpora místních orgánů veřejné správy.

4.3.8 Komunity

Komunity jsou nejrozporuplnější námi zvolenou stakeholderskou skupinou. Výše jmenované skupiny nebývají nikdy zpochybněny jako relevantní při strategickém řízení, na rozdíl od komunit. Právě zde se projevuje problém, které subjekty ještě mají být považovány za stakeholdery a které již ne. Z teoretického pohledu je toto téma řešeno v části Kdo je stakeholder. V praktickém použití se pohybujeme při pojetí komunit na škále od „společnosti“ ve smyslu národa, občanů nějakého státu nebo i příslušníků širší, např. kulturní, skupiny, ke skupině nebo skupinám v geografické blízkosti podniku.

I pokud se omezíme na skupiny v geografické blízkosti (pro Jadernou elektrárnu Temelín například Jihočeské matky), nemusí být situace zdaleka jednoduchá, zvláště u územně decentralizovaných podniků. Zváženy by měly být skupiny v okolí všech územně samostatných jednotek, ať už se jedná o výrobní, řídicí nebo jiné jednotky. Tedy zatímco pro malý výrobní podnik bude geografická blízkost znamenat např. území obce, pro JE Temelín můžeme za takové komunity považovat i rakouské občany. Proto také mluvíme o komunitách a ne komunitě. U nadnárodních podniků mohou být zahrnuti občané mnoha států.

Na rozdíl od pojetí komunit v rámci CSR ale nesmíme zapomenout, že například zaměstnanci nebo zákazníci v dalších zemích, kde podnik působí, nejsou součástí skupiny komunit, ale jsou součástí skupin zaměstnanců, případně zákazníků. V literatuře se uvádí příklad společnosti Nike²²⁷, která se v roce 1992 zavázala k dodržování určitých podmínek pro své zaměstnance v asijských továrnách, v 90. letech tyto závazky porušovala a čelila tak tlaku nespokojených

²²⁷ DOLEŽALOVÁ, K., 2005, s. 59.

spotřebitelů. Koncept CSR tyto spotřebitele a zahraniční zaměstnance vnímá jako komunity. Ve stakeholderské analýze je ale musíme zařadit do skupin zákazníků a zaměstnanců. Jiným příkladem je chování společnosti Shell v Nigérii²²⁸, kde měla její činnost značný negativní dopad na domorodé obyvatelstvo. Právě národ Ogoni je dobrým příkladem místní komunity tak, jak tento pojem vnímáme ve stakeholderské analýze.

Nemusí se ale jednat pouze o komunity vymezené geograficky. Skupinu stakeholderů v rámci komunit může podnik vymežit (nebo se taková skupina vymeží sama) na základě různých zájmů. Například Jihočeské matky, národ Ogoni a obyvatelé Ústí nad Labem spojuje ve vztahu ke zmíněným podnikům (JE Temelín, Shell a Spolchemie) zájem o životní prostředí právě v okolí těchto podniků, nebo jejich provozoven. Ze stejného důvodu by mohla být uvažována i organizace Greenpeace nebo podobné. Významným stakeholderem podniku se ale mohou stát i:

- školy (střední, vysoké, odborná učiliště),
- odborný tisk,
- média obecně,
- rodinní příslušníci zaměstnanců,
- spotřebitelské svazy (Sdružení ochrany spotřebitele),
- a další.²²⁹

Tyto komunity vznikají, nebo je můžeme definovat, na základě různých potřeb. Proto i hodnoty, které pro ně podnik znamená, případně které mohou podniku přinášet, mohou být velmi různorodé. Pro podnik jsou často tyto skupiny spíše hrozbou než přínosem, jak ostatně vyplývá z použitých příkladů výše (JE Temelín, Shell, Spolchemie). Největší hodnotou pro něj tedy bude, je-li tato hrozba eliminována. Konkrétní potřebné informace ke zhodnocení těchto hodnot záleží ale právě na různých potřebách, jež tyto skupiny (nebo podnik) motivují k navázání vztahu. Proto je zbytečné snažit se o úplný výčet jako u výše uvedených skupin. Můžeme jen poznamenat, že často se těmito skupinám jedná o životní prostředí, ale také sport, zdravotnictví, sociální péči, kulturu, vzdělávání apod.

Při zkoumání důležitosti komunit v okolí podniku bychom neměli zapomenout vzít v úvahu vliv faktorů identifikovaných v empirickém šetření:

²²⁸ HUMMELS, H., 1998, s. 1403 – 1404.

²²⁹ Připomeňme, že například M. Starik obhazuje vnímání samotného životního prostředí jako stakeholdera, mimo jiné v: STARIK, M., 2004; DRISCOLL, C., STARIK, M., 1995.

1. Odvětví,
2. země původu vlastníka,
3. finanční výkonnost,
4. míra autonomie v plánování rozvoje pracovních sil,
5. vliv zaměstnaneckých výhod na motivaci pracovníků,
6. výše podílu pohyblivé složky mzdy u vrcholového managementu,
7. podpora od státních orgánů,
8. podpora místních orgánů veřejné správy,
9. zda má podnik zavedeny nějaké kodexy.

4.4 ANALÝZA ATRIBUTŮ

V části Kdo je to stakeholder jsme vybrali systém těchto tří atributů:

- legitimita,
- urgence,
- moc.

Agle a kol.²³⁰ ve svém výzkumu použili k hodnocení těchto atributů sedmibodovou Likertovu stupnici od silně nesouhlasím s uvedeným výrokem (hodnota 1) k silně souhlasím s uvedeným výrokem (hodnota 7). Pokud si to nevyžadají okolnosti, není důvod tento osvědčený způsob měnit. Klíčovou roli zde hrají spíše otázky, které si hodnotitel položí (nebo které mu budou položeny) při zjišťování přítomnosti těchto tří atributů u jednotlivých skupin. Agle²³¹ a kol. použili při svém výzkumu následující:

1. Tato skupina má moc, ať již využívanou nebo ne [definice: schopnost uplatnit ve značné míře přímou ekonomickou odměnu nebo trest (peníze, statky a služby)a/nebo koercitivní nebo fyzickou sílu (zbraň, vězení, sabotáž apod., zahrnující v to přístup k zákonným prostředkům, které mohou vyvolat použití fyzické síly)a/nebo pozitivní nebo negativní společenský vliv (na pověst, prestiž apod., např. prostřednictvím médií) za účelem dosažení své vůle].
2. Tato skupina má přístup k našemu podniku, vliv na něj, nebo schopnost působit náš podnik, ať již toto využívá či ne.
3. Tato skupina má moc vynutit si své požadavky.
4. Tato skupina projevovala naléhavost ve svém vztahu s naším podnikem [definice. aktivita ve sledování svých cílů – požadavků nebo přání – které pocitově jako důležité].
5. Tato skupina aktivně vyžadovala pozornost managementu.

²³⁰ AGLE, MITCHELL, SONNENFELD, 1999.

²³¹ AGLE, MITCHELL, SONNENFELD, 1999, s. 525.

6. Tato skupina naléhavě sdělovala požadavky podniku.
7. Požadavky této konkrétní skupiny²³² vnímá management jako legitimní [definice: správné, vhodné nebo přiměřené].
8. Náš manažerský tým věří, že požadavky této skupiny jsou nesprávné nebo nepřiměřené.²³³
9. Požadavky této skupiny jsou legitimní v očích našeho manažerského týmu.

Tyto otázky byly pro všechny stakeholderské skupiny stejné. Byly formulovány za účelem výzkumu a bylo potvrzeno, že hodnocení důležitosti stakeholderských skupin závisí na hodnocení těchto atributů stakeholderských skupin pomocí těchto otázek. V konkrétní praktické aplikaci, která nemusí být omezena požadavkem na operacionalizovatelnost v takové míře, jako výzkum, může být přesnější použít podstatně širší okruh otázek, které nebudou nutně pro všechny stakeholderské skupiny stejné, ale naopak mohou být přizpůsobeny jednotlivým stakeholderským skupinám, nebo segmentům těchto skupin „na míru“. Pro tyto další podrobnější otázky mohou být využity poznatky nashromážděné například v předcházející analýze hodnot.

Podle vlastnictví atributů legitimacy, urgencye a moci rozčlenili Mitchell²³⁴ a kol. stakeholdery na tyto skupiny:

Originální název	Český překlad	Vlastněné atributy
1. dormant	skrytý	síla
2. discretionary	podmíněný	legitimita
3. demanding	náročný (nárokuje si)	urgence
4. dominant	vlivný (dominantní)	moc, legitimita
5. dangerous	nebezpečný (riskantní, vážný)	moc, urgencye
6. dependent	závislý	legitimita, urgencye
7. definite	nesporný	moc, legitimita, urgencye
8. nonstakeholder	není stakeholderem	žádný atribut

Nicméně pro potřeby stakeholderské analýzy bude přesnější držet se již definovaných segmentů s tím, že pokud není hodnocení atributů v jednotlivých segmentech generických stakeholderských skupin stejné pro celý segment, lze segment dále rozdělit podle tohoto hodnocení na menší části.

²³² Byly použity Freemanovy generické stakeholderské skupiny: vlastníci, zaměstnanci, zákazníci, stát a komunity.

²³³ Škála byla kódována reverzně.

²³⁴ MITCHELL, AGEL, WOOD, 1997, s. 874.

4.5 ANALÝZA VÝVOJE HODNOT A ATRIBUTŮ

Mnoho autorů upozorňuje na fakt, že je nutné ve vztazích se stakeholdery počítat s jejich dynamikou. Mitchell a kol.²³⁵ na tento problém naráží v souvislosti s jejich třemi atributy (viz výše) a poukazují na to, že například skrytý stakeholder (u nějž se vyskytuje pouze atribut moc) se rychle může stát nebezpečným, pokud se pro něj jeho potřeby stanou urgentními. Změnám ovšem podléhají vztahy se stakeholdery v celé své šíři. To znamená, že se může změnit i vnímání samotných hodnot směřovaných mezi stakeholderem a podnikem, a to jak pro stakeholdera, tak pro podnik. Na takové změny by měl být podnik připravený a měl by je být schopen předvídat. Právě kvalitní predikce může pomoci získat a udržet konkurenční výhodu.

Stakeholderský model sám o sobě nedokáže identifikovat vlivy, které mohou zapříčinit zmiňované změny. Lze pro něj ale využít osvědčených forem strategické analýzy, jejichž výstupy mohou posloužit jako vstupy pro stakeholderskou analýzu. Stakeholderská analýza se v takovém pojetí stává jak analytickým nástrojem podobným např. PEST analýze apod., tak také syntetickým nástrojem podobným SWOT analýze. Nespornou výhodou stakeholderské analýzy je spojení způsobnosti podniku a vnějších vlivů, respektive to, že stakeholderská analýza vůbec neodděluje zkoumání vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Přesto k tomuto oddělení dojde při využití dalších analýz; začleněním jejich výstupů do stakeholderské analýzy by však měl být tento problém odstraněn.

V této fázi se tedy předpokládá využití metod analýzy okolního a vnitřního prostředí podniku. Použit je možno jakoukoli metodu; běžné jsou PEST (PESTEL) analýza, analýza 4C, použití scénářů, strukturální analýza odvětví, klíčové faktory úspěchu v odvětví, hodnototvorná analýza odvětví nebo podniku, metoda 7S, finanční analýza nebo analýza portfolia. Při provádění strategické analýzy je nutné dbát na to, aby se dosažené poznatky vztahovaly k jejímu cíli. V tomto případě to znamená, že dosažené poznatky musí být vztaženy k hodnotám směřovaným mezi stakeholdery a podnikem, nebo k atributům stakeholderských skupin.

4.6 MAPA STAKEHOLDERŮ

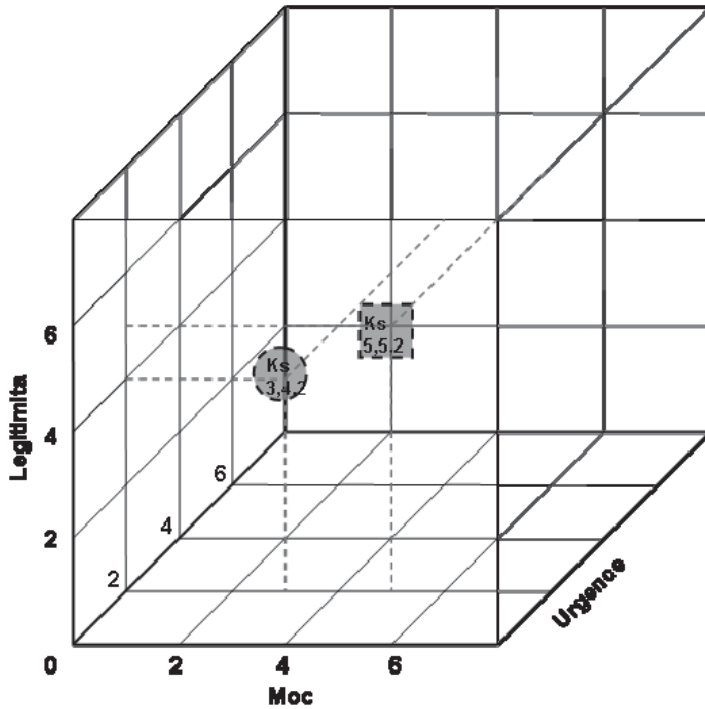
Návrh nové zobrazovací metody

Většina používaných přístupů se omezuje na využití dvou základních charakteristik k popisu stakeholderů. To se zdá být nedostatečné, jednak z toho důvodu, že používané charakteristiky jsou u různých autorů různé, jednak z toho důvodu, že empiricky byla potvrzena platnost tří atributů (Mitchell a kol.).

²³⁵ MITCHELL, AGEL, WOOD, 1997, s. 874.

Ovšem i dvourozměrné zobrazovací metody nabízí zahrnutí více než dvou charakteristik. Zmínili jsme již možnost použití různé barvy, velikosti a tvary objektů představujících stakeholdery. Nicméně tyto vlastnosti už mohou vyjadřovat jen doplňující informace k základním dvěma charakteristikám. V opačném případě by se graf stal nepřehledným, pokud by dva stakeholdery odlišovala od sebe právě třetí vlastnost.

Obr. č. 24: Navržený trojrozměrný model



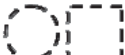
Velikost tvaru znamená velikost stakeholdera



Čtverec značí budoucí vývoj



Kruh značí současný stav



Přerušovaný okraj značí nesjednocený segment



Barva značí generickou skupinu zákazníků

Pramen: Autor.

Pro náš návrh použití tří atributů jako základních determinant důležitosti stakeholdera se tak jeví jako vhodný trojrozměrný model obdobný jako model společnosti Lucidus Consulting. Problémem zůstává přehlednost. Navržený způsob zobrazení by měl tento problém vyřešit.

Jednotlivé body jsou označeny kódem stakeholdera nebo segmentu (v našem případě koncoví spotřebitelé). Třímístný vektor potom pro lepší orientaci udává hodnoty, kterých stakeholder v jednotlivých attributech dosáhl. Pokud budou pro hodnocení použita jen kladná čísla (viz sedmibodá Likertova škála 1 – 7 použitá Mitchellem a kol.), bude výsledný graf přehlednější. Vzdálenost bodu od počátku grafu podá při pohledech z jednotlivých stran přehledně informaci, z čeho důležitost pramení.

Stále lze také uvažovat o použití různých tvarů, barev a velikostí při označení jednotlivých stakeholderů. Barvy jsou vhodné, stejně jako v metodice Stakeholder CircleTM, pro znázornění příslušnosti ke stejné generické skupině stakeholderů. Velikost tvaru může znamenat objem transakcí mezi organizací a stakeholderem. Tvary potom mohou zůstat rezervovány pro různá časová období, jež nemusí být pouze dvě. Styl okraje tvaru jsme v našem případě rezervovali homogenitě segmentu. Dále bychom mohli uvažovat různé další značky, jako v případě postupu společnosti PM Nautics, která do tvarů značících stakeholdery vkládá kříže, hvězdy apod.

K tomuto konkrétnímu zobrazení bychom měli učinit ještě jednu poznámku. Jedná se o bitmapovou grafiku, ale pro reálné použití přichází v úvahu grafika vektorová, která umožní s modelem otáčet a tak bude pro pozorovatele značně jednodušší porozumět zdrojům důležitosti stakeholdera. V takovém případě by samozřejmě byly nahrazeny kružnice a čtverce trojrozměrnými ekvivalenty.

Údaje k zobrazení je vhodné uspořádat do tabulky. Navrhnout můžeme níže uvedený způsob. Nejprve je identifikován stakeholder, jehož se záznam týká. Poté je přiřazena jeho příslušnost do nějaké širší množiny stakeholderů, s nimiž má shodné některé vlastnosti, a do generické skupiny. V následujících šesti sloupcích jsou zaneseny hodnoty základních atributů stakeholdera včetně předpokladu jejich vývoje v nejbližším období. Další sloupce zobrazují všechny charakteristiky používané přístupy, jež jsme shrnuli výše. Opět lze přidat informaci o předpokládaném vývoji. V posledním sloupci jsou hodnoty směřované se stakeholderem. Tyto by měly být popsány podrobně, sloupec by tedy ve skutečnosti byl širší.

Vyjádření dopadů činnosti (dílčího cíle, konkrétní aktivity) na stakeholdera může být samozřejmě podrobnější, než jen jako kladné/záporné/neutrální. Jakákoli použitá škála ale musí být vysvětlena. Stejně platí pro velikost stakeholdera, kde se nabízí hned několik způsobů, a to tržní podíl, objem

transakcí se stakeholderem v absolutním vyjádření, relativní velikost stakeholdera vůči předmětnému podniku (měřena obratem nebo celkovými aktivy). Pro náš příklad skupiny koncových spotřebitelů jsme vybrali podíl této skupiny na celkových tržbách podniku. Ukazatel by měl být pokud možno pro všechny stakeholdery stejný, tedy např. pro dodavatele by byl podíl dodávek na celkových nákladech, pro zaměstnance podíl personálních nákladů na celkových nákladech. Přesto by v této podobě nemusel být relevantní pro všechny stakeholdery, např. pro komunity v okolí podniku. V takovém případě by mohla být skupina např. Jihočeské matky reprezentována počtem členů nebo počtem akcí, což by umožnilo tuto skupinu porovnávat alespoň v rámci generické skupiny. Vlastnost velikost stakeholdera by ale neměla duplikovat vlastnost „moc“, jinak by se jednalo o redundantní informaci a při analýze by mohla způsobit vyšší váhu této vlastnosti na úkor ostatních.

Tab. č. 57: 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	
Koncoví spotřebitelé	Sk	Z	3	+2	4	+1	2	0		0,3	+	K	0	K	0	K	0	0	0	0	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

Pramen: Autor.

V žádném z dříve uvedených příkladů (kap. 2) mapování není zahrnut vývoj v čase, a to přesto, že mnoho autorů na dynamiku vztahů se stakeholdery upozorňuje (Bourne, Walker, Mitchell a kol. i další). Jeví se tedy jako vhodné zakomponovat do navrženého modelu případně budoucí pozice stakeholderů. Možné je použít různých tvarů, např. jeden tvar pro aktuální stav všech stakeholderů a jiný tvar pro potenciální stavy, případně také další tvary pro více let dopředu nebo nazpět. Takový graf je potom možné použít jak pro vyhodnocení předpokládaných vlivů vnějšího prostředí, tak pro vyhodnocení dopadů chování organizace – např. její strategie nebo jejích částí.

4.7 PŘIJETÍ ODPOVÍDAJÍCÍCH OPATŘENÍ, ANALÝZA JEJÍCH DOPADŮ, KOREKCE A IMPLEMENTACE OPATŘENÍ

Není předmětem této práce zkoumat další fáze strategického řízení. Je ale vhodné na tomto místě poznamenat, že k předcházejícím krokům se lze vracet, jak je to v procesu strategickém řízení obvyklé. Pro posouzení dopadů strategie před její implementací byl představen navržený trojrozměrný model. Může být účelné sestavit tabulky a grafy pro každý dílčí cíl nebo každou hlavní aktivitu, jež obsahuje strategie, zvláště. V takovém případě tabulka obsahuje pouze stakeholdery dotčené tímto cílem nebo aktivitou. Dopady činnosti organizace jsou nahrazeny dopady aktivity či realizace dílčího cíle.

4.8 SHRUTÍ

Stakeholderská analýza v tomto námi navrhovaném pojetí poskytne v podstatě pořádací princip a vhodný rámec pro provedení celé strategické analýzy. Tím, že začíná vyjmenováním všech stakeholderů – potenciálně i skutečně zainteresovaných subjektů, zajistí komplexnost sbíraných dat. Navržené atributy stakeholderů potom s ostatními doporučenými charakteristikami pomáhají orientovat úsilí analytiků správným směrem. V tomto pojetí není náhradou jiných metod strategické analýzy, ale v použití spolu s nimi by mělo dojít k synergickému efektu. Je nástrojem zároveň analytickým, když vyžaduje různé detailní studie toho, kdo je stakeholder, jaké hodnoty jsou s ním směřovány a jaký může být budoucí vývoj, ale také syntetickým, když všechny tyto informace shrnuje na jednom místě (tabulka, graf), napovídá, jaké skupiny mohou jednotliví stakeholderi tvořit (koncoví zákazníci/velkoobchody, zákazníci elektronického obchodu/zákazníci kamenného obchodu) a jaké dopady na ně mají podnikové aktivity. Další výhodou je to, že neodděluje vnitřní prostředí a vnější okolí podniku²³⁶, jež jsou jinak pracně spojovány SWOT analýzou a konkurenční výhody by měly být tedy zjevné.

Celý postup stakeholderské analýzy byl navržen tak, aby byl co nejlépe použitelný ve skutečném strategickém řízení. Proto jsme hledali faktory důležitosti stakeholderů v reálných podnicích, proto byla navržena nová podoba vizualizace analyzovaných dat. Nemůžeme tvrdit, že nalezené faktory důležitosti budou platit pro každý podnik, ale i přesto mohou být vodítkem pro většinu z nich.

Přínosem práce je také potvrzení faktu, že jednotlivé faktory důležitosti mohou mít mnohonásobně nižší vysvětlovací schopnost důležitosti, než jejich kombinace. Zapojení jedné z metod statistického rozpoznávání obrazů umožnilo

²³⁶ Uvádí již FREEMAN, R. E., 1984, str. 40.

provést důkladnou vícerozměrnou analýzu se zkoumáním až desítek potenciálních faktorů najednou.

Menším přínosem je aktualizace a rozšíření souhrnu definic Mitchella a kol.²³⁷ a hlavně následné analýzy kritérií používaných při zúžení definic. Tato kritéria jsou důležitá již při uvědomování si toho, kdo je stakeholderem podniku, tedy v prvním kroku stakeholderské analýzy. Zároveň otázka, kdo je to stakeholder, je jednou z neživějších v stakeholderské teorii.

²³⁷ MITCHELL, R. K., AGLE, B. R., WOOD, D. J., 1997.

SUMMARY

The stakeholder approach has been gaining increasing popularity especially in the past fifteen years. Although it came to existence in the 1960s, most attention that has been constantly growing has been paid to it since the mid-1990s. In 1999 an entire edition of *Academy of Management Journal* (an impact factor of 6.079 in 2008) was dedicated to it; in addition, the term stakeholder was mentioned in almost 900 articles, published in journals and magazines monitored by the Web of Science citation index, in 2008. This approach is assumed to have originated due to broad social and economic changes affecting the business environment while a growing interest in this issue may have stemmed from the acceleration of these changes. However, this approach seems to be useful in many aspects and the intensive attention paid to it has resulted in new ways of exploiting it. For instance, many hypotheses assuming the dependency of a company's efficiency on the implementation of the stakeholder approach have been tested and proved; in addition, a wide discussion on the ethical aspect of doing business takes place and ways of identifying stakeholders have been proposed and confirmed.

A stakeholder model of a company designed for its application in a strategic analysis was formulated and used in the submitted publication. A strategic analysis disposes of many methods with different aims and variously broad ranges. The proposed procedure of a strategic analysis was designed to be as complex as possible, which can be regarded as its benefit and justification. The stakeholder model being an underlying construct of this work is suitable for the following reasons:

The stakeholder approach perceives a company as a place of conflict of all stakeholders' interests. Should we accept a wide definition of a stakeholder, i.e. stakeholders are those who "can affect the achievement of an organization's objectives or who are affected by the achievement of an organization's objectives"²³⁸; it is then impossible to imagine an object relevant to strategic decision-making that would not be theoretically included. Nevertheless, it is not feasible to depart from this concept in practice but it can serve as a basis for the process of identifying relevant stakeholders (which is one of the partial objectives and procedural steps of the solution presented in the book). Taking all substantial aspect of a company's existence into consideration then has a direct impact on a company as it minimizes the risk of endangering the existence of companies due to ignorance.

An analysis of relations between a company and its stakeholders is beneficial by itself, i.e. regardless of advantages mentioned in the previous item. It does not include only finding out whether such relations exist or can come into existence

²³⁸ FREEMAN, R. E., REED, D. L., 1983, p. 91.

but also the analysis of these very relations as they involve an exchange of values: a company provides a stakeholder with a value who in return provides a company with a value in a different form. It means that each of them prices subjectively the accepted value as higher than the provided one; otherwise, such an exchange of values would not take place (the microeconomics theory refers to it as measuring benefit and cost). Thus if a company knows not only its pricing of a provided value (or accepted one, respectively) but also pricing of its counterpart, it can use it for its own benefit as well as the benefit of both the parties (it may resemble an analogy with the third degree price discrimination that is based on the identification of individual demand curves, e.g. a carrier offers a base price as well as another price for students, pensioners or a weekend price). We have just mentioned transactions that differ from relations by the fact that they can be one-off. On the other hand, relations are based on repetitiveness, which contributes to the following positive effects: a) higher confidence of relations (and consequently lower transaction costs), and b) higher rate of cooperation in relations (the game theory proves both on the practical and theoretical level that the most beneficial strategy in repeated interactions is cooperation). Furthermore, it is necessary to mention a statement by S. Turnbull²³⁹ that the more relations a company has, the more information channels it disposes of and thus the more feedback it receives.

Objectives, working hypotheses

The main objective of the presented book was to “**propose methodology of using a stakeholder analysis as a tool of a strategic analysis**”. In order to meet this objective, it was necessary to meet several partial goals both on the theoretical and application level. The approach to this objective was marked by the fact that the stakeholder analysis had been used in strategic management since the 1980s and that various methods of conducting a strategic analysis had existed for some time. However, the existing found procedures (see the theoretical part of the book) are either too general, which means that they are not instructive enough for conducting a concrete stakeholder analysis, or they offer a solution to only some problems, or they even focus on other fields than strategic management, such as project management. Therefore the exerted effort aimed at formulating methodology that would be detailed and complex enough to conduct a stakeholder analysis as required by a strategic analysis. Hence it was necessary to meet the following partial goals:

1. an analysis of current approaches to the stakeholder analysis as a whole,
2. an analysis of accessible solutions to basic problems of the stakeholder analysis – the identification of stakeholders and their importance factors,
3. a proposal of a stakeholder analysis procedure.

²³⁹ TURNBULL, S., 1997.

A mixed research, i.e. quantitative and qualitative one²⁴⁰, was the most suitable type of research, based on the proposed objectives. The nature of the book was predominantly exploratory²⁴¹ or mapping²⁴². It is not common to formulate hypotheses at the beginning of work in such research; on the contrary, they can be one of the outcomes of the work, i.e. a starting point for follow-up research. Therefore no working hypothesis relating to the main objective or the first and third partial goal was set. Nevertheless, hypotheses relating to the second partial goal were set as it was based on a descriptive-research type²⁴³. Since they include a whole series of hypotheses, it is necessary to refer a reader to a chapter entitled “Exploring partial relations” for details.

Work procedure

In order to meet the partial goals and thus the main objective, the following steps were taken. First the origin and development of the stakeholder theory was examined in order to embed the issue to a wider context. Next it was defined who a stakeholder is, what characteristics of a stakeholder should interest an analyst when conducting a strategic analysis, and how stakeholders can be classified. A separate chapter summarizes surveys that are most important for the given topic. Another part searched for stakeholders’ importance factors using empirical data of 432 enterprises, which should contribute significantly to the stakeholder analysis, whose two main issues are identifying the stakeholders and analyzing their importance. This section together with the methodological part made it possible to meet the first two partial goals and establish a basis upon which the procedure of the strategy analysis could be formulated (in the fourth chapter – stakeholder approach and strategic management), as promised in the third partial goal. By doing so the main objective of the book was finally met as well. The final part was concluded by a summary of research outcomes and contributions of the book.

Stakeholder theory

The first part of the book dealt with methodology issues; however, the second, i.e. theoretical, one summarized the stakeholder theory as a whole including its origin, development and justification. Besides, the stakeholder analysis was incorporated into the process of strategic management. Special attention was paid to selected basic issues concerning the stakeholder analysis, namely the issue of identifying stakeholders, their key characteristics (called attributes) as well as the subsequent classification of stakeholders.

²⁴⁰ HENDL, J., 2008, p. 43n.

²⁴¹ COLLIS, J., HUSSEY, R., 2003, p. 10.

²⁴² PAVLICA, K. et al., 2000, p. 93.

²⁴³ COLLIS, J., HUSSEY, R., 2003, p. 11.

The notions “relations” and “values” were explained relatively briefly, i.e. in such an extent that makes it possible to use them effectively in the proposed part when analyzing relations between a company and its stakeholders as well as values that arise from these relations.

Since finding out what the importance of stakeholders comes from is an important point of a stakeholder analysis, data from the Empirical survey of companies’ competitiveness were used in the next section in order to find importance factors of stakeholder groups.

Search for importance factors and statistical pattern recognition

Both possibilities of generalizing and the strength of relationships between variables, i.e. the power of factors, or what part of importance a given factor explains, were examined during the statistical testing of potential factors of stakeholders’ importance. The used statistical procedures involved t-test, ANOVA and correlations. These procedures test relationships between two phenomena, but between only two phenomena (however, it is possible to consider more phenomena by employing various techniques, which was used in this case as well, but the maximum number was here three due to the labor-intensive nature of these procedures). This implies a considerable reduction of reality that is much more complex. It is difficult to suppose that e.g. the importance of owners depends only on an industry or their number or their country of origin, etc. This simplification was reflected in the fact that the found correlations were usually weak.

Therefore another method was used in this book, i.e. so-called statistical pattern recognition. It is a method of a multidimensional analysis that is able to consider simultaneously more potential factors of a phenomenon. The used algorithm was developed by Salome institute, which is a joint workplace of the Institute of Information Theory and Automation, which is a branch of the Academy of Sciences of the Czech Republic, and the Faculty of Management at the University of Economics. This so-called learning method recognizes and selects features with the highest correct classification rate. A feature refers to a characteristic of a displayed object, i.e. a variable describing a company in this case. The correct classification rate then describes to what extent such a feature can explain a dependent variable, i.e. the importance of a stakeholder. The most important characteristic of this algorithm is its ability to reduce the set of features to only those with the highest correct classification rate as well as to express how successfully the importance of a given stakeholder group would be correctly determined for each following (i.e. “new”) company according to the values of the features with the highest correct classification rate. The exploited algorithm is called a sequential forward floating selection and it is used in the Research Centre for the Competitiveness of the Czech Republic for search for competitiveness factors of Czech companies. This algorithm was proposed and

its implementation was provided by prof. Pudil and Dr. Somol. More information on the method of statistical pattern recognition can be found in prof. Pudil's paper.²⁴⁴

Searching for importance factors of generic stakeholder groups took place in the database of 432 companies based in the Czech Republic, employing more than 50 people, with the legal form of either private limited company or public limited company, and operating in the manufacturing industry or civil engineering. A questionnaire was used to obtain as many as 683 variables describing each of the companies and further up to 123 variables assessing financial efficiency of a company were obtained from publicly accessible sources. The importance factors of stakeholders were considered as one of the critical points of a stakeholder analysis in this book and the found importance factors as one of the main benefits of this book. It was the extensive data and a highly sophisticated method that enabled the successful achievement of this goal. The use of the sequential forward floating selection proved useful when combinations of factors explaining 65-85% (typically over 70%) of the importance of individual stakeholder groups were found. Compared to correlation analyses carried out in the previous section, many new connections occurred; they became noticeable only thanks to the co-incidence of more variables (e.g. the rate of corruption, the share of very specific supplies, or industry classification for employees' importance).

Proposal of a stakeholder analysis procedure

Having examined various applications of the stakeholder analysis in the previous section and having respected the procedures of strategic management, the following process was proposed for the stakeholder analysis within a strategic analysis:

1. setting a goal of the analysis,
2. identifying stakeholders,
3. analyzing values and segmenting stakeholders,
4. analyzing attributes,
5. analyzing the possible development of values and attributes,
6. compiling a map of stakeholders,
7. taking adequate measures,
8. analyzing impacts of the measures and correcting the measures, if necessary.

Each step was closely examined in the book and the biggest attention was paid to the analysis of values and segmentation of stakeholders in compliance with

²⁴⁴ PUDIL, P., 2008, p. 41 – 50.

Wolfe and Putler's approach²⁴⁵, as well as creating a map of stakeholders; an original display procedure using attributes of power, legitimacy and urgency was proposed here.

The suggested approach to a stakeholder analysis provides a procedural principle and a suitable framework for conducting the entire strategic analysis. It ensures the complexity of gathered data by listing all stakeholders, i.e. potentially and really engaged subjects, in the beginning. The stakeholders' proposed attributes together with other recommended characteristics then help to focus the analysts' efforts in the right direction. This approach to a stakeholder analysis does not substitute other methods of a strategic analysis; it should rather create synergy with their use. It is not only an analytical tool, requiring various detailed studies of who is a stakeholder, what values are exchanged with them, and what the future development can be, but also a synthetic one, summarizing all the data in one place (in a table or chart) as well as suggesting what groups individual stakeholders can form (e.g. end-users, wholesalers, e-shop customers, or outlet customers) and what impact company activities have on them. Its next asset is the fact that it does not separate a company's internal environment from the external one²⁴⁶, which thus means that competitive advantages should be obvious.

Contribution for the theory

The contribution for the theory is primarily the knowledge that individual importance factors can be many times less explanatory than their combinations. Employing one of the methods of statistical pattern recognition made it possible to conduct a thorough multidimensional analysis that can examine tens of potential factors at the same time.

Perhaps a smaller benefit in the qualitative sense is the update and expansion of the definition set by Mitchell et al.²⁴⁷, and mainly subsequent analyses of criteria used in definition narrowing. These criteria are important for realizing who is a company's stakeholder, i.e. in the first step of the stakeholder analysis. At the same time, the question who is a stakeholder is one of the most discussed ones in the stakeholder theory.

Contribution for practice

The whole stakeholder analysis procedure was proposed in such a way that it should be easily applicable in real strategic management. Therefore stakeholders' importance factors were searched for in existing companies and a new form of visualizing the analyzed data was proposed. It cannot be claimed

²⁴⁵ WOLFE, R. A., PUTLER, D. S., 2002.

²⁴⁶ FREEMAN, R. E., 1984, p. 40.

²⁴⁷ MITCHELL, R. K., AGLE, B. R., WOOD, D. J., 1997.

that the found importance factors will be applicable for every company; however, they can still serve as guidance for most of them.

Limiting the validity of results

It is necessary to take into account the limited validity of results when working with outcomes of an empirical data analysis. Even though well-known rules of a statistical analysis were kept, e.g. homogeneity of variances or normality of distribution were examined and only statistically significant results were used, limitations result from the very nature of the analyzed data. Firstly it is necessary to mention the structure of the statistical population: it included only public or private limited companies employing more than 50 people, based in the Czech Republic, and operating in the manufacturing industry and civil engineering. Therefore it can be inferred that despite the subpopulation being a true copy of the statistical population, as proved by Blažek and Svoboda²⁴⁸, the results provide information on companies of only this type.

The second limitation is the nature of the obtained data. There is no need to worry whether low-quality data were included in the research since the questionnaire survey was conducted by trained interviewers, typically with statutory representatives of the companies, and subsequently the data were subject to multiple checks. However, the importance dependencies of generic stakeholder groups were tested on various factors whereas the correct procedure used in reality works on a higher recognition level, i.e. either directly with individual stakeholders, or their groups resulting from segmentation (see the appropriate section of the book). On the other hand, we have to realize that generic groups are precisely the level that can be generalized. If it moves to a higher recognition level, the stakeholder segments will differ for each company because of the nature of a task. It would be possible to deal with this issue within quantitative research; however, the collection of data required by this approach goes far beyond an individual's possibilities. Hence this is apparently space for further improvements.

²⁴⁸ BLAŽEK a kol., 2007, s. 30 – 34.

SEZNAM LITERATURY

- [1] ACKOFF, R. L. The Future is Now. In *Systems Practice*, 1/1/1988. s. 7 – 9.
- [2] ACKOFF, R. *Redesigning the Future: A Systems Approach to Societal Problems*. New York: John Wiley, 1974. 260 s.
- [3] AGLE, B. R., MITCHELL, R. K., SONNENFELD, A. J. Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values. In *Academy of Management Journal*, 42/5, 1999, s. 507 – 525. ISSN 00014273.
- [4] ALKHAFAJI, A. *A Stakeholder Approach to Corporate Governance: Managing in a Dynamic Environment*. New York: Quorum, 1989. 291 s. ISBN 0-89930-447-8.
- [5] ALLOUCHE, J., LAROCHE, P. A Meta-Analytical Investigation of the Relationship Between Corporate Social And Financial Performance. In *Revue de Gestion des Ressources Humaines*. 57/2005, s. 18 – 41.
- [6] ANSOFF, I. *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill, 1965.
- [7] 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.
- [8] AUPPERLE, K., CARROLL, A., HATFIELD, D. An Empirical Examination of the Relationship Between Corporate Social Responsibility and Profitability. In *Academy of Management Journal*. 28/1985. str. 446 – 463.
- [9] BARNARD, CH. *The Function of the Executive*. London: Harvard University Press, 1938. 292 s. ISBN 0-674-32803-5.
- [10] BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*. Praha: Management Press, 1997. 124 s. ISBN 8085943417.
- [11] BEALPLANET.COM *Beal's Contribution To The Environment*. [on-line] Dostupné 4. 8. 2009 na WWW: <http://www.bealplanet.com/portail-2006/index.php?page=ecolo&lang=us>.
- [12] BERLE, A., MEANS, G. *The Modern Corporation and Private Property*. New York: MacMillan, 1932.
- [13] BERMAN, S., WICKS, A., KOTHA, S., JONES, T. Does stakeholder orientation matter: The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. In *Academy of Management Journal*, 42/5, 1999, s. 488 – 506. ISSN 00014273.
- [14] Biong, H., Wathne, K., Parvatiyar, A. Why Do Some Companies Not Want to Engage in Partnering Relationships. In *Relationships and Networks in International Business Markets*. Oxford: Elsevier Science, 1997, str. 91 – 107.

- [15] BLAIR, D. L., WHITEHEAD, C. J. Too many on the seesaw. Stakeholder diagnosis and management for hospitals. In *Hospital and Health Administration*. 2/33/1988, s. 153-166.
- [16] BLAŽEK, L. a kol. *Konkurenční schopnost podniků: (primární analýza výsledků empirického šetření)*. 1. vyd., Brno: Masarykova univerzita, 2007, 302 s. ISBN 9788021044562.
- [17] BLAŽEK, L. Výzkum konkurenceschopnosti podniku. Aplikace stakehoderského přístupu. In *Vývojové tendence podniků*. Masarykova univerzita, Brno, 2005. ISBN 80-210-3847-0. s. 13 – 27.
- [18] BLAŽEK, L., ČADA, R., GOLEC, R., KUBÁTOVÁ, E., ŠIŠKA, L. *Vývojové tendence podniků. Část I. Závěrečná zpráva výzkumného úkolu*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2004. Interní materiál.
- [19] BLAŽEK, L., ŠIŠKA, L. Výzkum konkurenceschopnosti podniků. Formulace dotazníku. In *Vývojové tendence podniků II*. Sv. 1, s. 13 – 58. Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-4133-1.
- [20] BOHATÁ, M. Teorie zájmových skupin – možnosti a limity. In *Politická ekonomie*. 5/1998, Praha: Vysoká škola ekonomická. s. 733 – 741. ISSN 0032-3233.
- [21] BOURNE, L., WALKER, D. H. T. Visualizing Stakeholder Influence – Two Australian Examples. In *Project Management Journal*.1/37/2006. s. 5 – 21.
- [22] BOWEN, H.R. *Social Responsibilities of the Business Man*. New York: Harper and Bros, 1953.
- [23] BUSINESS CENTER.CZ *Slovník pojmů, heslo Stakeholders*. [on-line] Dostupné 1. 3. 2007 na WWW: <http://business.center.cz/business/pojmy/>
- [24] *Cambridge Advanced Learner's Dictionary*. [on-line] Dostupné 1. 3. 2007 na WWW: <http://dictionary.cambridge.org/results.asp?searchword=stakeholder&x=40&y=9>.
- [25] CAMERON, R. *Stručné ekonomické dějiny světa*. Praha: Victoria Publishing, 1996. 476 s. ISBN 8085865211.
- [26] CARROLL, A. B. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, October 1979. Vol. 4. No. 4. str. 497-505.
- [27] CARROLL, A. B. Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society*, September 1999. Vol. 38. No. 3. str. 268-295.
- [28] CENTRUM VÝZKUMU KONKURENČNÍ SCHOPNOSTI ČESKÉ EKONOMIKY *Dotazník Empirické šetření konkurenceschopnosti podniků*. [on line] Dostupné 12. 2. 2010 na WWW http://is.muni.cz/do/1456/soubory/oddeleni/centrum/Dotaznik_emp.setreni2009.pdf.

- [29] CENTRUM VÝZKUMU KONKURENČNÍ SCHOPNOSTI ČESKÉ EKONOMIKY O *výzkumném centru*. [on-line] Dostupné 3. 8. 2008 na WWW: <http://www.econ.muni.cz/t175>.
- [30] CLARKSON, M. B. E. A risk based model of stakeholder theory. In *Proceedings of the Second Toronto Conference on Stakeholder Theory*. Toronto: Centre for Corporate Social Performance and Ethics, University of Toronto, 1994.
- [31] CLARKSON, M. B. E. Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. In *Academy of Management Review* 1/20/1995. s. 92 – 117. ISSN 0363-7425.
- [32] COCHRAN, T. C. The Social Responsibilities of Business: Company and Community, 1900 – 1960. Review by T. C. Cochran. In *Business History Review*. 45/1971. s. 126 – 127.
- [33] COLLIS, J., HUSSEY, R. *Business Research. A practical guide for undergraduate and postgraduate students*. 2. vyd. Palgrave MacMillan: New York, 2003, 374 s. ISBN 0-333-98325-4.
- [34] ČÁSTEK, O. Vícerozměrná analýza. In *Konkurenční schopnost podniků, analýza faktorů hospodářské úspěšnosti*. 1. vyd., Brno: Masarykova univerzita, 2008, 210 s. ISBN 9788021047341.
- [35] ČESKÁ INFORMAČNÍ AGENTURA ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ *Českoanglický slovník termínů, heslo Stakeholder*. [on-line] Dostupné 1. 3. 2007 na WWW: [www.cenia.cz/web/www/web-pub2.nsf/\\$pid/MZPMSFHV0HSB/\\$FILE/slovnicek_ur.pdf](http://www.cenia.cz/web/www/web-pub2.nsf/$pid/MZPMSFHV0HSB/$FILE/slovnicek_ur.pdf).
- [36] ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST *Vývoj modulárního vzdělávacího programu s názvem Společenská odpovědnost organizací (firem) SOF / Corporate social responsibility – CSR*. [on-line] Dostupné 1. 3. 2007 na WWW: <http://www.csq.cz/cz/stakeholderi.asp>.
- [37] DAVIS, K. The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16/1973, str. 312 – 313.
- [38] De VAUS, D. *Analyzing Social Science Data. 50 Key Problems in Data Analysis*. 1. vyd. Sage: London, 2002. 401 s. ISBN 0-7619-5937-8.
- [39] DILL, W. R. Environment as an influence on managerial autonomy. In *Administrative Science Quarterly*. Vol. 2, No. 4, 1958. s. 409-443.
- [40] DILL, W. R. Public Participation in Corporate Planning: Strategic Management in a Kibitzer's World. In *Long Range Planning*, issue 1, vol. 8, 1975. s. 57-63. ISSN 00246301.
- [41] DOLEŽALOVÁ, K. Vztah podnik – community a corporate social responsibility jako jeden z nástrojů konkurenceschopnosti podniku. In *Vývojové tendence podniků. Specifický výzkum Katedry podnikového hospodářství*. Sv. 1, s. 29 – 73. Brno: Masarykova univerzita, 2005. ISBN 80-210-3847-0.
- [42] 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. ISSN 0363-7425.

- [43] DRISCOLL, C., STARIK, M. The Primordial Stakeholder: Advancing the Conceptual Consideration of Stakeholder Status for the Natural Environment. In *Journal of Business Ethics*. 14/1995, s. 207 – 217. ISSN 0167-4544.
- [44] DUBRIN, A. *Essentials of Management*. South-Western Cengage Learning, 2009. 8 vydání, 651 s. ISBN 978-0-324-35389-1.
- [45] FILENE, E. A. A Simple Code of Business Ethics. In *Annals of the American Academy of Political and Social Sciences*. CI/1922. s 223 – 228
- [46] FLINT, D. J., WOODRUFF, R. B. The Initiators of changes in customers' desired values. Results from a theory building study. In *Industrial Marketing Management*, 30/2001, s. 321 – 337.
- [47] Flint, D. J., Woodruff, R. B., Gardial, S. F. Customer Value Change in Industrial Marketing Relationships: A Call for New Strategies and Research. In *Industrial Marketing Management*, 26/1997, s. 163-175.
- [48] FOLLETT, M. P. *Creative Experience*. New York: Longmans, Green and Co., 1924. 324 s.
- [49] FOLLETT, M. P. *The New State: Group Organization the Solution of Popular Government*. New York: Longmans, Green and Co., 1918. 380 s.
- [50] FREEMAN, R. E. Divergent Stakeholder Theory. In *The Academy of Management Review*. 2/24/1999. s. 233 – 236.
- [51] FREEMAN, R. E. *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Harper Collins, 1984.
- [52] FREEMAN, R. E. The stakeholder approach revisited. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*. 3/5/2004. s. 228 – 241.
- [53] FREEMAN, R. E., REED, D. L. Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. In *California Management Review*, Vol. 25, No. 3. s. 88 – 106. 1983.
- [54] FRIEDMAN, M. *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*. New York Times Magazine, Sept. 1970.
- [55] GARY, H. E. *Principles and Policies of the United States Steel Corporation*. 1921.
- [56] GOMEZ-MEJIA, L. R., BALKIN, D. B. *Management*. McGraw-Hill, 2002. 1. vydání, 479 s. ISBN 0-256-25256-4.
- [57] GOODPASTER, K. E. Business Ethics and Stakeholder Analysis. In *Business Ethics Quarterly*. 1/1/1994, str. 423 – 429.
- [58] GREGOROVÁ, I. Vztah mezi řízením lidských zdrojů a výkonností podniku – přehled empirických studií. In *Vývojové tendence podniků II. Specifický výzkum Katedry podnikového hospodářství*. Sv. 1, s. 81 – 118. Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-4133-1.

- [59] GRIFFIN, R. W. *Management*. Houghton Mifflin Company, 2002. 7 vydání, 799 s. ISBN 0-618-11360-6.
- [60] HÁLEK, I. a kol. Síť malých a středních podniků v ČR. In *Vývojové tendence podniků IV. Specifický výzkum Katedry podnikového hospodářství*. Sv. 2, s. 297 – 332. Brno: Masarykova univerzita, 2008. ISBN 978-80-210-4723-5.
- [61] HARRISON, J. S., JOHN, C. H. *Foundations in Strategic Management*. South-Western Thomson Corporation, 2004. 3 vydání, 188 s. ISBN 0-324-25917-4.
- [62] HEALD, M. Management's Responsibility to Society: The Growth of an Idea. In *Business History Review*. Winter 1957. s. 375 – 384.
- [63] HEALD, M. *The Social Responsibilities of Business: Company and Community, 1900 – 1960*. Press of Case Western Reserve University, 1970. 339 s. ISBN 0-88738-231-2.
- [64] HEINONEN, K. *Time and location as customer perceived value drivers*. Master thesis. Stockholm: Svenska handelshögskolan, 2004. ISBN 951-555-817-4.
- [65] HENDL, J. *Kvalitativní výzkum. Základní teorie, metody a aplikace*. 2. vyd. Praha: Portál, 2000. 408 s. ISBN 978-80-7367-485-4.
- [66] HENDL, J. *Přehled statistických metod zpracování dat*. 2. vyd. Praha: Portál, 2006. 583 s. ISBN 8073671239.
- [67] HERTZOVÁ, N. *Plíživý převrat: globální kapitalismus a smrt demokracie*. Praha: Dokořán, 2003. 253 s. ISBN 80-86569-46-2.
- [68] HITT, M. A., BLACK, J. S., PORTER, L. W. *Management*. Pearson Prentice Hall, 2005. 1. vydání, 730s. ISBN 0-13-008847-7.
- [69] HITT, M. A., IRELAND, R. D., HOSKISSON, R. E. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)*. South-Western Thompson Corporation, 2005. 6. vydání, 1020 s. ISBN 0-324-27529-3.
- [70] HO, CH. Identifying Stakeholders' Positions Through Value Creation System, In *The Business Review*, Cambridge, 2007; 7, 1, s. 254 – 262.
- [71] HORNE, J. F. *Mary Parker Follett: Visionary Genius Finds Her Own Time*. [on-line] Dostupné 1. 12. 2008 na <http://www.psicopolis.com/arips/tecndemo/maryparkerfollett1.htm>.
- [72] HUČKA, M. a kol. *Správa společností*. Praha: Kernberg Publishing, 2007. 272 s. ISBN 9788090396203.
- [73] HUMMELS, H. Organizing Ethics: A Stakeholder Debate. In *Journal of Business Ethics*. 17/1998, s. 1403 – 1419.
- [74] CHAMBERLAIN, C., STUTESMAN, Y. Stakeholder Management and Virtual Teams. *PMI Honolulu 2006*. [on-line] Dostupné 5. 5. 2009 na WWW [www.pmi-honoluluchapter.org/PROGRAMS/Stakeholder Management %20062106.ppt](http://www.pmi-honoluluchapter.org/PROGRAMS/StakeholderManagement%20062106.ppt).

- [75] CHEIT, E. F. *The business establishment*. New York: Wiley, 1964. 248 s.
- [76] CHIA-HUI, H. Identifying Stakeholders' Positions through Value Creation System. In *The Business Review, Cambridge*. 1/7/2007, s. 254 – 262.
- [77] IAROSSO, G. The power of survey design: a user's guide for managing surveys, interpreting results, and influencing respondents. Washington D.C.: World Bank, 2006. 275 s. ISBN 0821363921.
- [78] JAIN, A. K., CHANDRASEKAR, B. Dimensionality and sample size considerations in pattern recognition practice. *Handbook of Statistics*. Amsterdam: P. R. Krishnaiah and L. N. Kanal, 1982, vol. 2., s. 835–855.
- [79] JAWAHAR, I. M., MCLAUGHLIN, G. L. Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach. *California Management Review*, 6/2001, s. 397 – 414. ISSN 0363-7425.
- [80] JOHNSON, G., SHOLES, K., WHITTINGTON, R. *Exploring corporate strategy. Text and Cases*. London: Prentice Hall Europe, 1999. s. 468. ISBN 978-0-273-71192-6.
- [81] JONES, T. M., WICKS, A. C., FREEMAN, R. E. Stakeholder Theory: The State of the Art. In *The Blackwell Guide to Business Ethics*. Blackwell Publishers Inc., 2002, s. 19 – 37. ISBN 0-631-22122-0.
- [82] KALER, J. Differentiating stakeholder theories. *Journal of Business Ethics*. Dordrecht, 2003, roč. 46, č. 1. ISSN 1674544.
- [83] KAŠPAROVÁ, K., KLAPALOVÁ, A. Vztahy SME se stakeholdery v Jihomoravském kraji. In *Vývojové tendence podniků III. Specifický výzkum Katedry podnikového hospodářství*. Sv. 2, s. 717 – 730. Brno: Masarykova univerzita, 2007. ISBN 978-80-210-4466-1.
- [84] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002, 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- [85] KLAPALOVÁ, A., ŠKAPA, R. Tvorba hodnoty ve zpětných tocích na B2B trzích. In *Vývojové tendence podniků IV. Specifický výzkum Katedry podnikového hospodářství*. Sv. 2, s. 335 – 376. Brno: Masarykova univerzita, 2008. ISBN 978-80-210-4723-5.
- [86] KLAPALOVÁ, A., *Hodnota a e-business*. Brno: Masarykova univerzita, 2010, 151 s.
- [87] KUBÁTOVÁ, E. Dodavatelské vztahy z pohledu sítí. In *Vývojové tendence podniků. Specifický výzkum Katedry podnikového hospodářství*. Sv. 1, s. 223 – 254. Brno: Masarykova univerzita, 2005. ISBN 80-210-3847-0.
- [88] KUČERA, R. Vztahy k vlastníkům (akcionářům). In *Vývojové tendence podniků. Specifický výzkum Katedry podnikového hospodářství*. Sv. 1, s. 255 – 270. Brno: Masarykova univerzita, 2005. ISBN 80-210-3847-0.
- [89] LEZEC.CZ *Anketa „Green Thinking“*, [on-line] Dostupné 4. 8. 2009 na WWW: <http://www.lezec.cz/ankety.php>.

- [90] MALÝ, M., THEODOR, M., PEKLO, J. *Řízení a správa společnosti (Corporate Governance)*. 1. vyd. Praha: VŠE v Praze, 2002. 112 s. ISBN 80-245-0429-4.
- [91] MANOVE, M., PADILLA, A. J., PAGANO, M. Collateral versus project screening: a model of lazy banks. In *Journal of Economics*, 32/2001, s.726-745.
- [92] MAREŠ, P., RABUŠIC, L. *Měření síly asociace mezi dvěma proměnnými*. 2003a
- [93] MAREŠ, P., RABUŠIC, L. *Srovnávání skupin na základě středních hodnot a základy testování hypotéz*. 2003b.
- [94] MAREŠ, P., RABUŠIC, L. *Statistická inference aneb zobecňování z výběrového na základní soubor*. 2003c.
- [95] MEDEK, M. *Komunikace se skupinami stakeholders jako faktor konkurenceschopnosti podniku: disertační práce*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2006, 226 s.
- [96] 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.
- [97] MURRAY-WEBSTER, R., SIMON, P. *Make sense of stakeholder management with sensible stakeholder mapping*. [on-line] Dostupné 1. 4. 2009 na WWW: <http://www.lucidusconsulting.com/articles/Lucid%20Thoughts%2024.pdf>.
- [98] NASI, J. What Is Stakeholder Thinking? A Snapshot of the Social Theory of the Firm. In *Understanding Stakeholder Thinking*. Helsinki: LSR Publications, 1995.
- [99] NĚMEC, P. *Public relations. Komunikace v konfliktních a krizových situacích*. Praha: Management Press, 1999. 125 s. ISBN 80-859-43-66-2. s. 73 – 74.
- [100] PAJUMEN, K., NASI, J. Stakeholder Management as a Play. In *Frontiers of E-Business Research*. 2004. 14 s.
- [101] PAROLINI, C. *The Value Net. A Tool for Competitive Strategy*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd, 1999. ISBN 0 471 98719 0.
- [102] PAVLICA, K. a kol. *Sociální výzkum, podnik a management*. Ekopress: Praha, 1. vyd., 2000. 161 str. ISBN 80-86119-25-4.
- [103] PESQUEUX, Y., DAMAK-AYADI, S. Stakeholder theory in perspective. In *Corporate Governance*. Sv. 5, 2005, č. 2, s. 5 – 21. ISSN 1472-0701.
- [104] PETERSEN, M. A., RAJAN, R. G. The benefits of lending relationships: Evidence from small business data. In *Journal of Finance*, 3/49/1994, s. 3 – 38.

- [105] POSNER, B., SCHMIDT, W. Values and the American Manager: An Update Updated. In *California Management Review*. 3/26/1984, s. 202 – 216.
- [106] POST, J. E., PRESTON, L. E., SACHS, S. (2002a) Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder view. In *California Management Review*. 1/45/2002. s. 6-28. ISSN 0008-1256.
- [107] POST, J. E., PRESTON, L. E., SACHS, S. (2002b) *Redefining the corporation: stakeholder management and organizational wealth*. Stanford: Stanford Business Books, 2002. 334 s. ISBN 0804743045.
- [108] PRESTON, L. E., DONALDSON, T. Stakeholder management and organizational wealth. *Academy of Management Review*. 24: 619 – 620. 1999. ISSN 0363-7425.
- [109] PRESTON, L. E., O'BENNON, D. P. The Corporate Social-Financial Performance Relationship. In *Business and Society*. 36/1997, str. 419 – 420.
- [110] PSTRUŽINA, K. *Atlas filosofie vědy*. [on-line]. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. Dostupné 19. 12. 2002 na WWW: <http://nb.vse.cz/kfil/Win/atlas1/atlas3.htm>
- [111] PUDIL, P. Teoretické základy využití statistických metod rozpoznávání pro vyhledání faktorů hospodářské úspěšnosti podniků. In *Konkurenční schopnost podniků, analýza faktorů hospodářské úspěšnosti*. 1. vyd., Brno: Masarykova univerzita, 2008, 210 s. ISBN 9788021047341.
- [112] RING, P. S. Fragile and resilient trust and their roles in cooperative interorganizational relationships. In *Proceedings of the Fourth Annual Meeting of the International Association on Business and Society*. San Diego, 1996, s. 107 – 113.
- [113] ROBERTS, N. C., KING, P. J. The Stakeholder Audit Goes Public. In *Organizational Dynamics*. 3/17/1989, s. 63 – 79.
- [114] ROBINSON, G., DECHANT, K. Building a business case for diversity. In *Academy of Management Executive*. 3/11/1997, s. 21 – 31.
- [115] ROCKEFELLER, J. D. *The Personal Relation in Industry*. New York, 1917. 43 s.
- [116] ROCKJOY.CZ *Recyklace lan*. [on-line] Dostupné 3. 8. 2009 na WWW: <http://rockjoy.cz/page.php?id=29>.
- [117] SALANCIK, G. R., PFEFFER, J. The bases and use of power in organizational decision-making: The case of universities. In *Administrative Science Quarterly*, 19/1974, str. 453 – 473.
- [118] 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.
- [119] SEDLÁČKOVÁ H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

- [120] SLOUKOVÁ, D. *Metodologie vědy*, [on-line]. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. Dostupné 28. 2. 2003 na WWW: <http://nb.vse.cz/sloukova/FIL102/>
- [121] SLOVNÍK CENTRUM.CZ *Heslo Stakeholder*. [on-line] Dostupné 1. 3. 2007 na WWW: <http://www.slovniky.centrum.cz>.
- [122] SLOVNÍK IHNEED.CZ *Heslo Stakeholder*. [on-line] Dostupné 1. 3. 2007 na WWW: <http://www.ib.ihned.cz/slovník>.
- [123] SLOVNÍK SEZNAM.CZ *Heslo Stakeholder*. [on-line] Dostupné 1. 3. 2007 na WWW: <http://www.slovník.seznam.cz>.
- [124] SLOVNÍK TISCALI.CZ *Heslo Stakeholder*. [on-line] Dostupné 1. 3. 2007 na WWW: <http://www.slovník.tiscali.cz>.
- [125] SMITH, H. R., CARROLL, A. B. Is There Anything „New“ in Management? A „Rip Van Winkle“ Perspective. In *Academy of Management Review*. 3/1978. s. 670 – 674. ISSN 0363-7425.
- [126] SOMOL, P., PUDIL, P., NOVOVIČOVÁ, J., PACLÍK, P., Adaptive floating search methods in feature selection. In *Pattern Recognition Letters* vol.20/1999, s. 1157 – 1163.
- [127] STARIK, M. Should trees have managerial standing? Toward stakeholder Status for Non-Human Nature. In *Journal of Business Ethics*. 49/2004, s. 55 – 73. ISSN 0167-4544.
- [128] STURDIVANT, F. Executives and Activists: A Test of Stakeholder Management. In *California Management Review*. 1/22/1979, str. 53 – 59.
- [129] SUCHMAN, M. C. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. In *Academy of Management Review*. 20/1995, str. 571 – 610. str. 574.
- [130] ŠIMBEROVÁ, I. Řízení vztahů se stakeholdry na průmyslových trzích v kontextu současných marketingových koncepcí. In *Vědecké spisy vysokého učení technického v Brně*. 1. vyd., Brno: VUTIUM, 2008. Sv. 251. 38 s. ISSN 1213-418X.
- [131] ŠIŠKA, L. Analýza finanční výkonnosti respondentů empirického šetření CVKS. *Working paper 10/2008*. Brno: Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky, 2008. 34 s. ISSN 1801-4496.
- [132] ŠIŠKA, L. Vztahy k věřitelům (bankám). In *Vývojové tendence podniků. Specifický výzkum Katedry podnikového hospodářství*. Sv. 1, s. 279 – 303. Brno: Masarykova univerzita, 2005. ISBN 80-210-3847-0.
- [133] THEODOR, M. A Stakeholder Approach to Measuring the Level of Corporate Governance. In *Acta Oeconomica Pragensia*. 5/2004. s. 30 – 37.
- [134] THOMPSON, A. A., STRICKLAND, A. J. *Strategic Management: Concepts and Cases*. McGraw-Hill, 1999. 11 vydání, 1081 s. ISBN 0-07-303714-1.
- [135] TRUNEČEK, J. a kol. *Management v informační společnosti. Učební texty pro bakalářské studium*. Praha: VŠE, 1999. ISBN 8070796839

- [136] TURNBULL, S. Stakeholder Governance: A Cybernetic and Property Rights Analysis. In *Corporate Governance: An International Review*. Sv. 5, 1997, č. 1. ISSN 1472-0701.
- [137] VANCE, S. Are Socially Responsible Firms Good Investment Risks? In *Management Review*, 64/1975, str. 18 – 24.
- [138] VLČEK, R. *Hodnota pro zákazníka*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-068-6.
- [139] WADDOCK, S. A., GRAVES, S. The Corporate social performance-financial performance link. In *Strategic Management Journal*. 18/1997. s. 303 – 317.
- [140] WALTER, A., RITTER, T., GEMÜNDEN, H. G. Value-creation in buyer-seller relationships: Theoretical considerations and empirical results from supplier's perspective. In *Mark Manager*, 30/2001, s. 365-377.
- [141] WARTICK, S. L., COCHRAN, P. L. The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 4/10/1985. s. 758 – 769.
- [142] WEIDENBAUM, M., VOGT, S. Takeovers and Stockholders: Winners and Losers. In *California Management Review*. 4/29/1987, s. 157 – 168.
- [143] WILLIAMSON, O. E. *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press, 1985. 450 s. ISBN 0-68-486374-X.
- [144] WILLIAMSON, O. E. *The Economics of Discretionary Behavior: Managerial Objectives in a Theory of the Firm*. Chicago: Markham, 1967.
- [145] WOLFE, R. A., PUTLER, D. S. How tight are the ties that bind stakeholder groups? In *Organizational Science*, 1/13/2002, s. 64 – 80.
- [146] WOOD, D. J., *Business and Society*. New York: HarperCollins. 1994.
- [147] WOOD, D. J. Corporate Social Performance Revisited. In *Academy of Management Review*. 4/16/1991. s. 691 – 718.
- [148] WOOD, D. J., JONES, R. E. Stakeholder mismatching: a theoretical problem in empirical research on corporate social performance. In *The International Journal of Organizational Analysis*, 3/3/1995, s. 229 – 267.
- [149] WOODRUFF, R. B. Customer value: The next source of competitive advantage. In *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2/1997. s. 139-153.
- [150] ŽUFAN, P., CHLÁDKOVÁ, H. České vinařství a jeho konkurenceschopnost. In *Konkurenceschopnost podniků*. Brno: Masarykova univerzita, 2008. s. 767 – 775. ISBN 978-80-210-4521-7.

SEZNAM ZKRATEK

CFP – Corporate Financial Performance, finanční výkonnost podniku

CSP – Corporate Social Performance, výkonnost podniku ve společenské odpovědnosti

CSR – Corporate Social Responsibility, společenská odpovědnost podniku

CSR2 – Corporate Social Responsiveness

JE – jaderná elektrárna

SRI – Stanford Research Institute

WARC – Wharton Applied Research Center (zařízení Wharton School Pennsylvánské univerzity)

SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1: Definice pojmu stakeholder mezi lety 1963 – 1995	22
Tab. č. 2: Síla závislosti důležitosti na attributech	30
Tab. č. 3: Výsledky zkoumání kauzality – nejvyšší dosažené hodnoty	42
Tab. č. 4: Výsledky zkoumání kauzality – naměřené hodnoty	43
Tab. č. 5: Seznam empirických studií	45
Tab. č. 6: Průměrné míry korelace ve výběrovém vzorku a některých podmnožinách	48
Tab. č. 7: Stupeň významnosti stakeholderů pro úspěch podniku na trhu	54
Tab. č. 8: Významnost komunikace s jednotlivými skupinami stakeholderů pro podniky	56
Tab. č. 9: Frekvence komunikace s jednotlivými skupinami stakeholderů	57
Tab. č. 10: Nejdůležitější cílové skupiny public relations	58
Tab. č. 11: Průměry hodnocení významu jednotlivých stakeholderů na škále 1 - 10	62
Tab. č. 12: Potenciální přínos vztahů s jednotlivými typy stakeholderů	62
Tab. č. 13: Stakeholderi a CSP	65
Tab. č. 14: Typické podnikové a stakeholderské problémy	66
Tab. č. 15: Podniky dle odvětví	85
Tab. č. 16: Ukazatele centrálních tendencí zkoumaných proměnných ve výběrovém souboru	86
Tab. č. 17: Typy vlastnické struktury	88
Tab. č. 18: Ukazatele centrálních tendencí oblastí realizace autonomie ve výběrovém souboru	92
Tab. č. 19: Seznam proměnných z části A dotazníku – faktory konkurenceschopnosti podniku	95
Tab. č. 20: Seznam korelačních koeficientů nabízených programem SPSS	98
Tab. č. 21: Interpretace hodnot korelačního koeficientu podle de Vause:	101
Tab. č. 22: Další nalezené vztahy – důležitost vlastníků	105
Tab. č. 23: Další nalezené vztahy – důležitost zaměstnanců	110
Tab. č. 24: Další nalezené vztahy	112
Tab. č. 25: Kritéria při výběru dodavatele a důležitost dodavatelů	116
Tab. č. 26: Další nalezené vztahy (dodavatelé)	117
Tab. č. 27: Oblasti realizace autonomie a důležitost státu	122
Tab. č. 28: Kritéria při výběru dodavatele a důležitost státu	123
Tab. č. 29: Další nalezené vztahy (stát)	124
Tab. č. 30: Kritéria při výběru dodavatele a důležitost komunit v okolí podniku	127
Tab. č. 31: Další nalezené vztahy (komunity v okolí podniku)	128
Tab. č. 32: Skladba zaměstnanců a důležitost komunit v okolí podniku	129
Tab. č. 33: Oblasti ve kterých se podnik v rámci svých CSR aktivit angažuje a důležitost komunit v okolí podniku	130

Tab. č. 34: Souhrn nalezených parciálních vztahů pro vlastníky	137
Tab. č. 35: Souhrn nalezených parciálních vztahů pro zaměstnance.....	138
Tab. č. 36: Souhrn nalezených parciálních vztahů pro zákazníky	139
Tab. č. 37: Souhrn nalezených parciálních vztahů pro dodavatele.....	140
Tab. č. 38: Souhrn nalezených parciálních vztahů pro věřitele	141
Tab. č. 39: Souhrn nalezených parciálních vztahů pro stát.....	142
Tab. č. 40: Souhrn nalezených parciálních vztahů pro komunity v okolí podniku	143
Tab. č. 41: Četnosti odpovědí podle vnímané důležitosti stakeholderů – původní kategorie	147
Tab. č. 42: Četnosti odpovědí podle vnímané důležitosti stakeholderů – rekódované kategorie	147
Tab. č. 43: Vstupní proměnné do vícerozměrné analýzy - vlastníci.....	148
Tab. č. 44: Seznam nejinformativnějších proměnných - vlastníci.....	149
Tab. č. 45: Vstupní proměnné do vícerozměrné analýzy - zaměstnanci	151
Tab. č. 46: Seznam nejinformativnějších proměnných - zaměstnanci	152
Tab. č. 47: Vstupní proměnné do vícerozměrné analýzy - zákazníci	153
Tab. č. 48: Seznam nejinformativnějších proměnných - zákazníci	154
Tab. č. 49: Vstupní proměnné do vícerozměrné analýzy - dodavatelé.....	155
Tab. č. 50: Seznam nejinformativnějších proměnných - dodavatelé.....	156
Tab. č. 51: Vstupní proměnné do vícerozměrné analýzy - věřitelé	158
Tab. č. 52: Seznam nejinformativnějších proměnných - věřitelé	159
Tab. č. 53: Vstupní proměnné do vícerozměrné analýzy - stát.....	161
Tab. č. 54: Seznam nejinformativnějších proměnných – stát	162
Tab. č. 55: Vstupní proměnné do vícerozměrné analýzy – komunity v okolí podniku.....	164
Tab. č. 56: Seznam nejinformativnějších proměnných – komunity v okolí podniku.....	165
Tab. č. 57: Souhrn informací získaných o stakeholderech	191

SEZNAM GRAFŮ

Obr. č. 1: Typologie stakeholderů podle Mitchella a kol.....	28
Obr. č. 2: Členění stakeholderů podle blízkosti podniku.....	31
Obr. č. 3: Modely strategického stakeholderského řízení.....	36
Obr. č. 4: Model inherentního stakeholderského závazku.....	36
Obr. č. 5: Anketa „Green Thinking“ na portálu www.lezec.cz.....	38
Obr. č. 6: Míra partiální korelace mezi CSP a CFP a velikost použitého vzorku.....	49
Obr. č. 7: Identifikace skupin stakeholderů.....	53
Obr. č. 8: Pořadí důležitosti stakeholderských skupin.....	54
Obr. č. 9: Proces strategického řízení podle Harrisona a Johna.....	69
Obr. č. 10: Proces strategického řízení podle Thompsona a Stricklanda.....	69
Obr. č. 11: Pozice strategické analýzy podle Thompsona a Stricklanda.....	70
Obr. č. 12: Proces strategického řízení podle Hitta, Blacka a Portera.....	71
Obr. č. 13: Podnik a jeho stakeholdři.....	73
Obr. č. 14: Matice zájmu a moci.....	74
Obr. č. 15: Matice zájmu a moci – vhodné strategie.....	74
Obr. č. 16: Matice postoje a účinku.....	75
Obr. č. 17: Stakeholderská mapa společnosti PM Nautics.....	76
Obr. č. 18: Klíč ke stakeholderské mapě společnosti PM Nautics.....	77
Obr. č. 19: Stakeholderský kruh.....	79
Obr. č. 20: Trojrozměrný model Lucidus Consulting.....	80
Obr. č. 21: Model hierarchie hodnoty.....	81
Obr. č. 22: Vážené průměry ROA a růstu aktiv v jednotlivých slucích.....	93
Obr. č. 23: Stakeholdři podniku.....	173
Obr. č. 24: Navržený trojrozměrný model.....	189
Obr. č. 25: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost vlastníků v závislosti na typu vlastníka (f.o./p.o.).....	218
Obr. č. 26: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost vlastníků v závislosti na typu vlastníka (s.r.o./a.s.).....	218
Obr. č. 27: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost vlastníků v závislosti na zemi původu vlastníka.....	219
Obr. č. 28: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost vlastníků v závislosti na příslušnosti podniku ke koncernu.....	219
Obr. č. 29: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost vlastníků v závislosti na odvětví.....	219
Obr. č. 30: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost vlastníků v závislosti na kategorizované velikosti podniku.....	220
Obr. č. 31: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost vlastníků v závislosti na obchodní strategii podniku.....	220
Obr. č. 32: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost vlastníků v závislosti na finanční výkonnosti podniku.....	220

Obr. č. 33: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost vlastníků v závislosti na existenci autonomních organizačních jednotek	221
Obr. č. 34: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost vlastníků v závislosti na zemi typu vlastníka.....	221
Obr. č. 35: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost vlastníků v závislosti na podílu vlastníků v top managementu	221
Obr. č. 36: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost zaměstnanců v závislosti na typu vlastníka (f.o./p.o.)	222
Obr. č. 37: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost zaměstnanců v závislosti na typu vlastníka (s.r.o./a.s.)	222
Obr. č. 38: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost zaměstnanců v závislosti na zemi původu vlastníka.....	223
Obr. č. 39: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost zaměstnanců v závislosti na příslušnosti ke koncernu.....	223
Obr. č. 40: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost zaměstnanců v závislosti na odvětví	223
Obr. č. 41: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost zaměstnanců v závislosti na kategorizované velikosti podniku	224
Obr. č. 42: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost zaměstnanců v závislosti na zvolené obchodní strategii.....	224
Obr. č. 43: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost zaměstnanců v závislosti na finanční výkonnosti podniku.....	224
Obr. č. 44: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost zaměstnanců v závislosti na míře fluktuace.....	225
Obr. č. 45: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost zákazníků v závislosti na typu vlastníka (f.o./p.o.)	225
Obr. č. 46: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost zákazníků v závislosti na typu vlastníka (s.r.o./a.s.)	226
Obr. č. 47: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost zákazníků v závislosti na zemi původu vlastníka.....	226
Obr. č. 48: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost zákazníků v závislosti na příslušnosti ke koncernu.....	226
Obr. č. 49: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost zaměstnanců v závislosti na odvětví	227
Obr. č. 50: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost zákazníků v závislosti na kategorizované velikosti podniku	227
Obr. č. 51: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost zákazníků v závislosti na zvolené obchodní strategii.....	227
Obr. č. 52: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost zákazníků v závislosti na finanční výkonnosti podniku.....	228
Obr. č. 53: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost zákazníků v závislosti na existenci samostatných relativně autonomních organizačních jednotkách v podniku	228

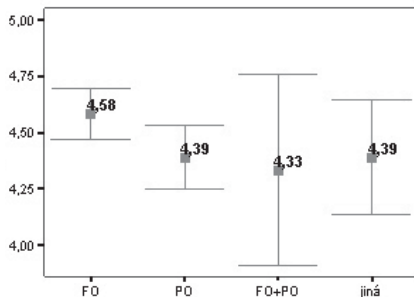
Obr. č. 54: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost dodavatelů v závislosti na typu vlastníka (f.o./p.o.)	229
Obr. č. 55: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost dodavatelů v závislosti na typu vlastníka (s.r.o./a.s.)	229
Obr. č. 56: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost dodavatelů v závislosti na zemi původu vlastníka	230
Obr. č. 57: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost dodavatelů v závislosti na příslušnosti ke koncernu	230
Obr. č. 58: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost dodavatelů v závislosti odvětví v hrubém členění	230
Obr. č. 59: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost dodavatelů v závislosti kategorizované velikosti podniku	231
Obr. č. 60: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost dodavatelů v závislosti na zvolené obchodní strategii	231
Obr. č. 61: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost dodavatelů v závislosti na finanční výkonnosti podniku	231
Obr. č. 62: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost dodavatelů v závislosti existenci samostatných relativně autonomních organizačních jednotkách v podniku	232
Obr. č. 63: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost věřitelů v závislosti na typu právní formy vlastníka (f. o./p. o.)	232
Obr. č. 64: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost věřitelů v závislosti na typu právní formy podnikání (s.r.o./a.s.)	233
Obr. č. 65: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost věřitelů v závislosti na zemi původu vlastníka	233
Obr. č. 66: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost věřitelů v závislosti na příslušnosti ke koncernu	233
Obr. č. 67: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost věřitelů v závislosti na odvětví	234
Obr. č. 68: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost věřitelů v závislosti na velikosti podniku	234
Obr. č. 69: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost věřitelů v závislosti na obchodní strategii	234
Obr. č. 70: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost věřitelů v závislosti na finanční výkonnosti	235
Obr. č. 71: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost věřitelů v závislosti na existenci autonomních organizačních jednotek	235
Obr. č. 72: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost státu v závislosti na typu právní formy vlastníka (f. o./p. o.)	235
Obr. č. 73: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost státu v závislosti na typu právní formy podnikání (s.r.o./a.s.)	236
Obr. č. 74: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost státu v závislosti na zemi původu vlastníka	236

Obr. č. 75: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost státu v závislosti na příslušnosti ke koncernu.....	236
Obr. č. 76: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost státu v závislosti na odvětví.....	237
Obr. č. 77: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost státu v závislosti na velikosti podniku.....	237
Obr. č. 78: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost státu v závislosti na obchodní strategii.....	237
Obr. č. 79: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost státu v závislosti na finanční výkonnosti.....	238
Obr. č. 80: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost státu v závislosti na existenci autonomních organizačních jednotek.....	238
Obr. č. 81: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost komunit v závislosti na typu vlastníka (f.o./p.o.).....	239
Obr. č. 82: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost komunit v závislosti na typu vlastníka (s.r.o./a.s.).....	239
Obr. č. 83: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost komunit v závislosti na zemi původu vlastníka.....	240
Obr. č. 84: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost komunit v závislosti na příslušnosti podniku ke koncernu.....	240
Obr. č. 85: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost komunit v závislosti na odvětví.....	240
Obr. č. 86: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost komunit v závislosti na kategorizované velikosti podniku.....	241
Obr. č. 87: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost komunit v závislosti na obchodní strategii podniku.....	241
Obr. č. 88: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost komunit v závislosti na finanční výkonnosti podniku.....	241
Obr. č. 89: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost komunit v závislosti na existenci autonomních organizačních jednotek.....	242
Obr. č. 90: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost komunit v závislosti na angažování podniku v partnerských programech.....	242

PŘÍLOHY

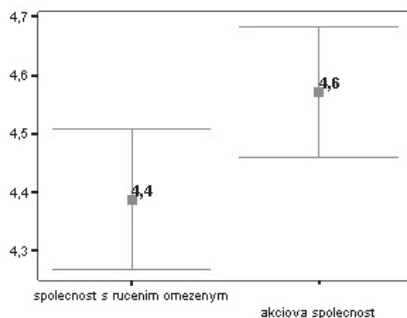
DŮLEŽITOST VLASTNÍKŮ

Obr. č. 25: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost vlastníků v závislosti na typu vlastníka (f.o./p.o.)



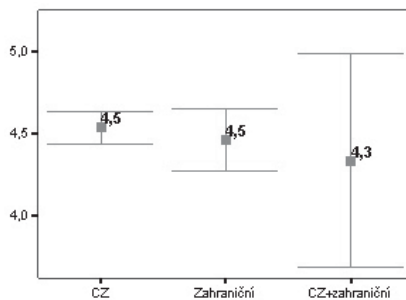
Pramen: Autor.

Obr. č. 26: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost vlastníků v závislosti na typu vlastníka (s.r.o./a.s.)



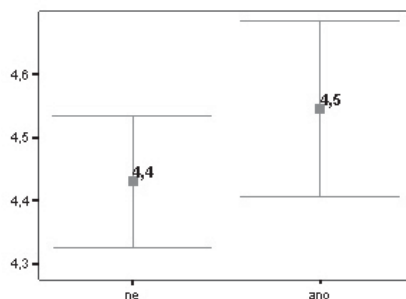
Pramen: Autor.

Obr. č. 27: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost vlastníků v závislosti na zemi původu vlastníka



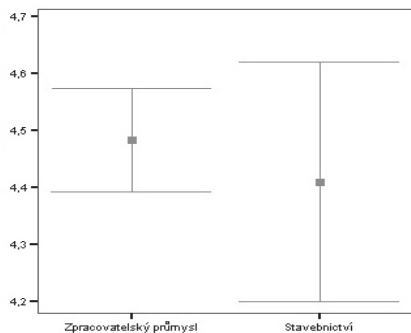
Pramen: Autor.

Obr. č. 28: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost vlastníků v závislosti na příslušnosti podniku ke koncernu



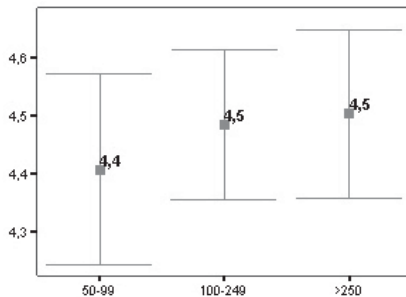
Pramen: Autor.

Obr. č. 29: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost vlastníků v závislosti na odvětví



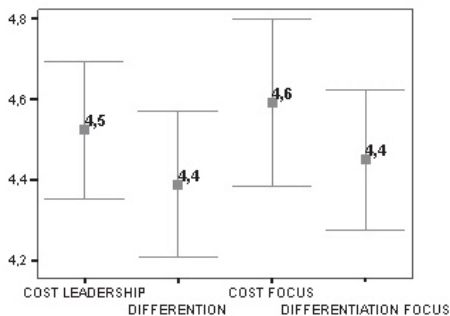
Pramen: Autor.

Obr. č. 30: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost vlastníků v závislosti na kategorizované velikosti podniku



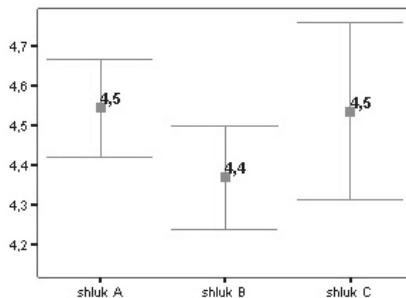
Pramen: Autor.

Obr. č. 31: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost vlastníků v závislosti na obchodní strategii podniku



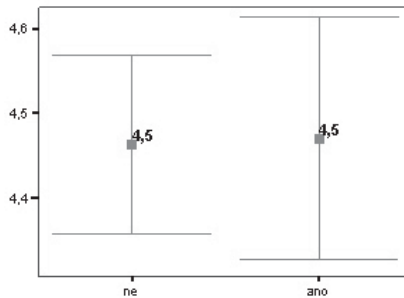
Pramen: Autor.

Obr. č. 32: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost vlastníků v závislosti na finanční výkonnosti podniku



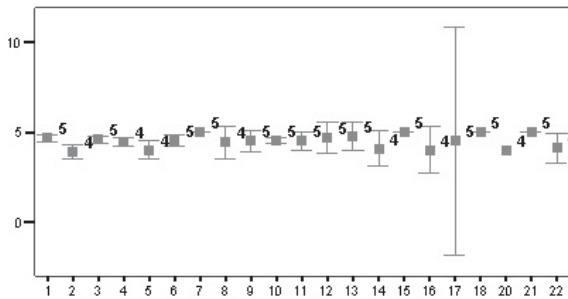
Pramen: Autor.

Obr. č. 33: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost vlastníků v závislosti na existenci autonomních organizačních jednotek



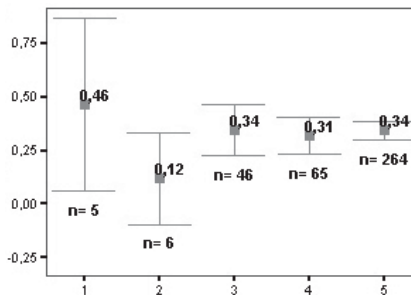
Pramen: Autor.

Obr. č. 34: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost vlastníků v závislosti na zemi typu vlastníka



Pramen: Autor.

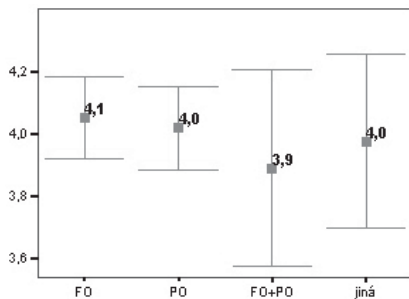
Obr. č. 35: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost vlastníků v závislosti na podílu vlastníků v top managementu



Pramen: Autor.

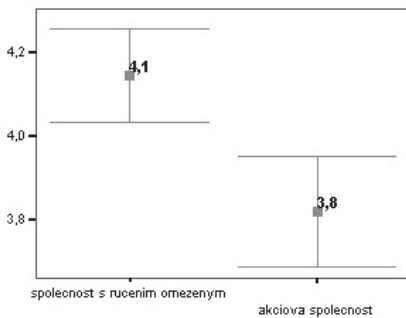
DŮLEŽITOST ZAMĚŠTNANCŮ

Obr. č. 36: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost zaměstnanců v závislosti na typu vlastníka (f.o./p.o.)



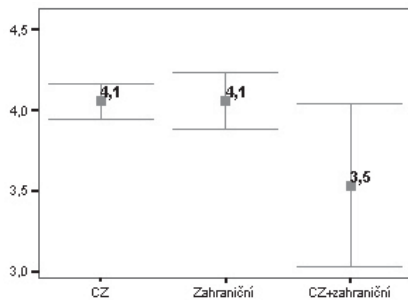
Pramen: Autor.

Obr. č. 37: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost zaměstnanců v závislosti na typu vlastníka (s.r.o./a.s.)



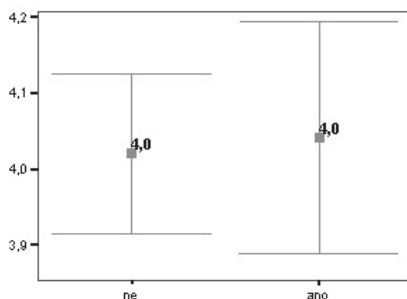
Pramen: Autor.

Obr. č. 38: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost zaměstnanců v závislosti na zemi původu vlastníka



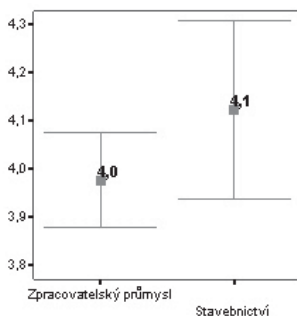
Pramen: Autor.

Obr. č. 39: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost zaměstnanců v závislosti na příslušnosti ke koncernu



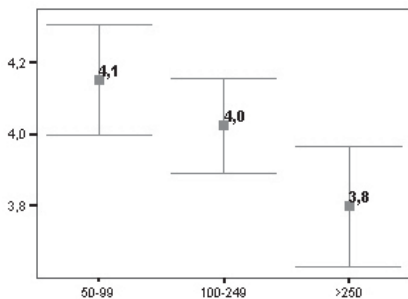
Pramen: Autor.

Obr. č. 40: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost zaměstnanců v závislosti na odvětví



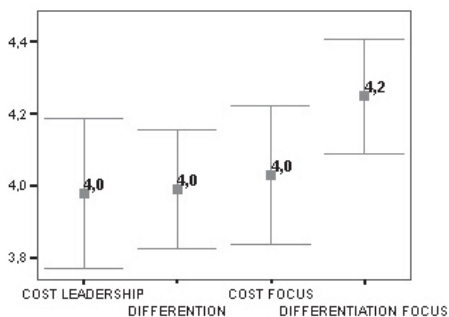
Pramen: Autor.

Obr. č. 41: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost zaměstnanců v závislosti na kategorizované velikosti podniku



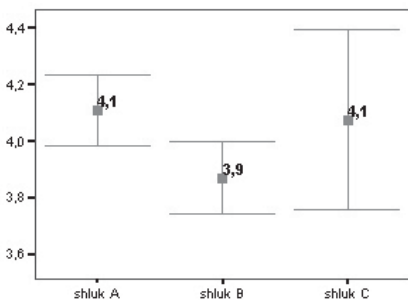
Pramen: Autor.

Obr. č. 42: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost zaměstnanců v závislosti na zvolené obchodní strategii



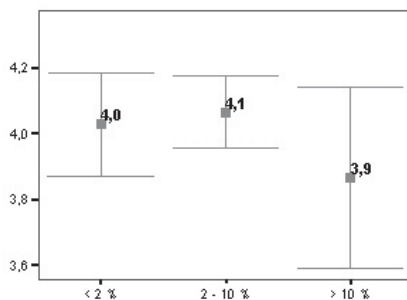
Pramen: Autor.

Obr. č. 43: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost zaměstnanců v závislosti na finanční výkonnosti podniku



Pramen: Autor.

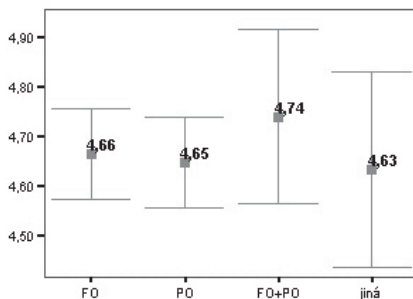
Obr. č. 44: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost zaměstnanců v závislosti na míře fluktuace



Pramen: Autor.

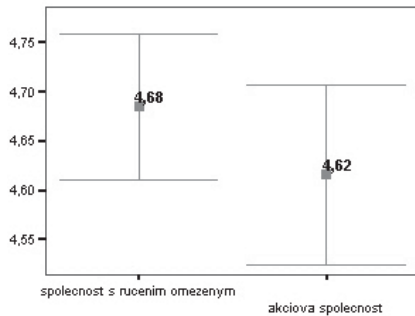
DŮLEŽITOST ZÁKAZNÍKŮ

Obr. č. 45: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost zákazníků v závislosti na typu vlastníka (f.o./p.o.)



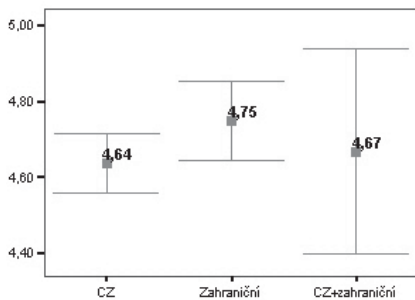
Pramen: Autor.

Obr. č. 46: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost zákazníků v závislosti na typu vlastníka (s.r.o./a.s.)



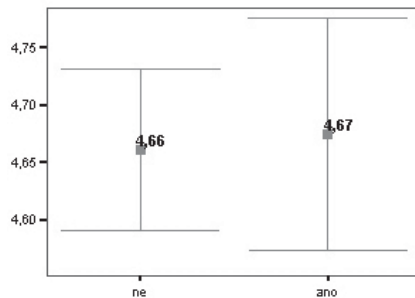
Pramen: Autor.

Obr. č. 47: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost zákazníků v závislosti na zemi původu vlastníka



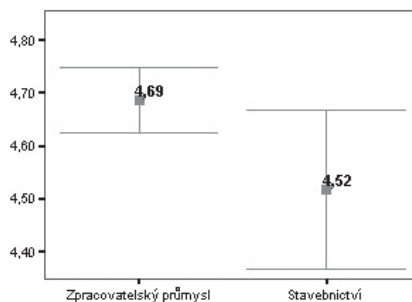
Pramen: Autor.

Obr. č. 48: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost zákazníků v závislosti na příslušnosti ke koncernu



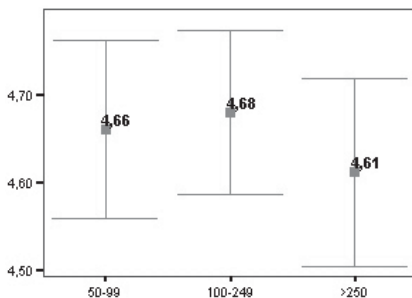
Pramen: Autor.

Obr. č. 49: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost zaměstnanců v závislosti na odvětví



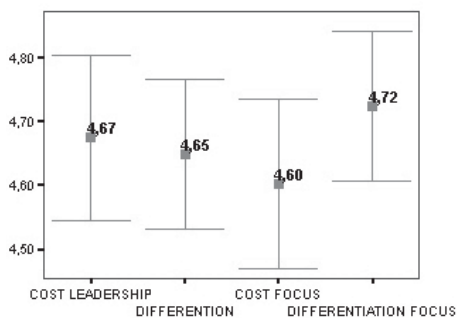
Pramen: Autor.

Obr. č. 50: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost zákazníků v závislosti na kategorizované velikosti podniku



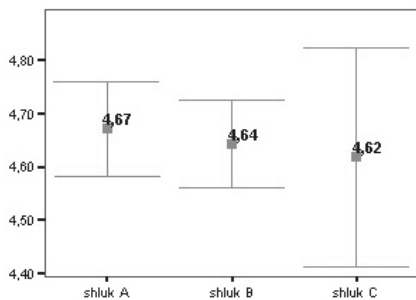
Pramen: Autor.

Obr. č. 51: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost zákazníků v závislosti na zvolené obchodní strategii



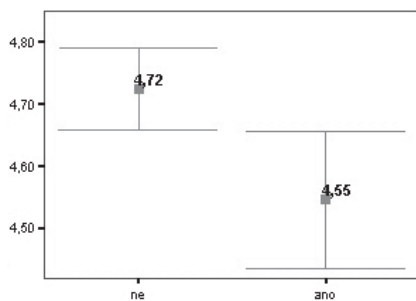
Pramen: Autor.

Obr. č. 52: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost zákazníků v závislosti na finanční výkonnosti podniku



Pramen: Autor.

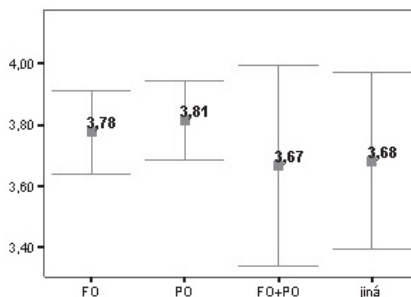
Obr. č. 53: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost zákazníků v závislosti existenci samostatných relativně autonomních organizačních jednotkách v podniku



Pramen: Autor.

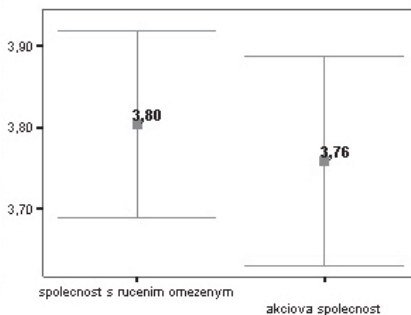
DŮLEŽITOST DODAVATELŮ

Obr. č. 54: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost dodavatelů v závislosti na typu vlastníka (f.o./p.o.)



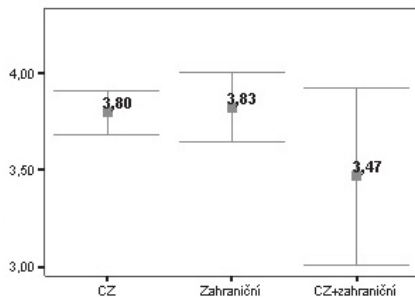
Pramen: Autor.

Obr. č. 55: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost dodavatelů v závislosti na typu vlastníka (s.r.o./a.s.)



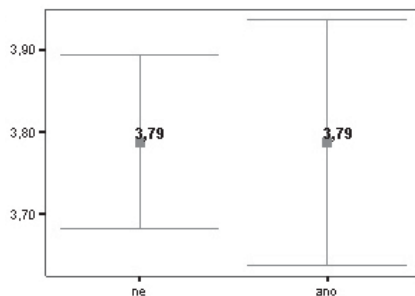
Pramen: Autor.

Obr. č. 56: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost dodavatelů v závislosti na zemi původu vlastníka



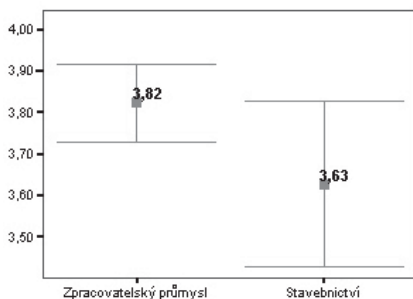
Pramen: Autor.

Obr. č. 57: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost dodavatelů v závislosti na příslušnosti ke koncernu



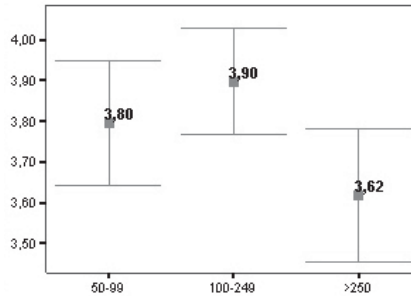
Pramen: Autor.

Obr. č. 58: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost dodavatelů v závislosti odvětví v hrubém členění



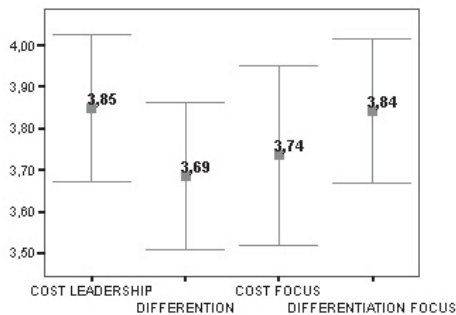
Pramen: Autor.

Obr. č. 59: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost dodavatelů v závislosti kategorizované velikosti podniku



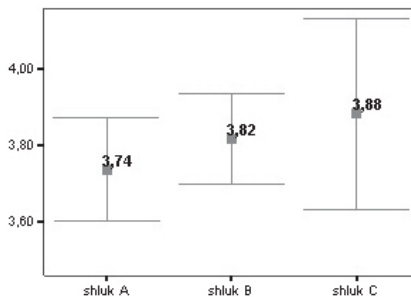
Pramen: Autor.

Obr. č. 60: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost dodavatelů v závislosti na zvolené obchodní strategii



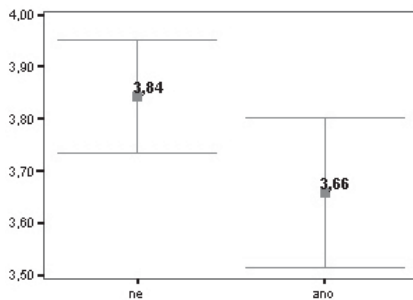
Pramen: Autor.

Obr. č. 61: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost dodavatelů v závislosti na finanční výkonnosti podniku



Pramen: Autor.

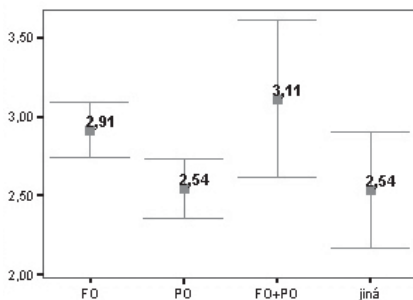
Obr. č. 62: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost dodavatelů v závislosti existenci samostatných relativně autonomních organizačních jednotkách v podniku



Pramen: Autor.

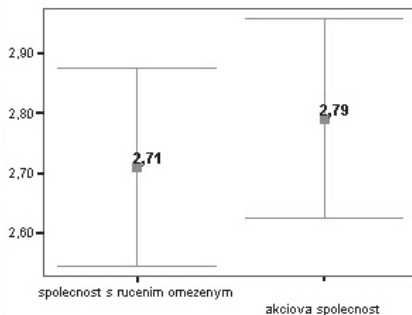
DŮLEŽITOST VĚŘITELŮ

Obr. č. 63: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost věřitelů v závislosti na typu právní formy vlastníka (f. o./p. o.)



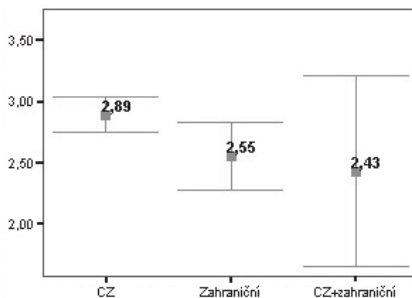
Pramen: Autor.

Obr. č. 64: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost věřitelů v závislosti na typu právní formy podnikání (s.r.o./a.s.)



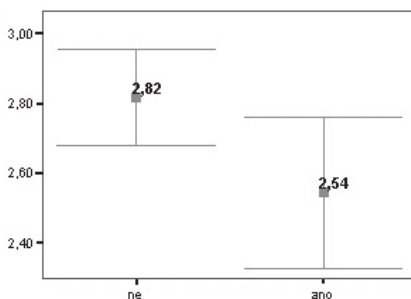
Pramen: Autor.

Obr. č. 65: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost věřitelů v závislosti na zemi původu vlastníka



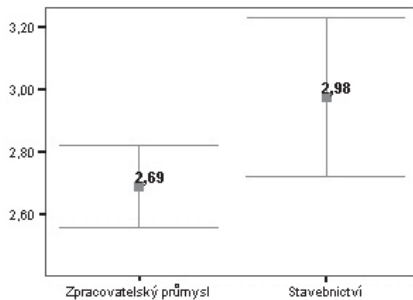
Pramen: Autor.

Obr. č. 66: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost věřitelů v závislosti na příslušnosti ke koncernu



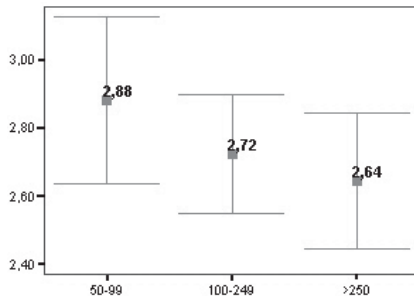
Pramen: Autor.

Obr. č. 67: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost věřitelů v závislosti na odvětví



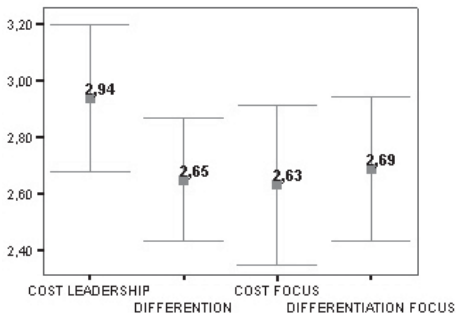
Pramen: Autor.

Obr. č. 68: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost věřitelů v závislosti na velikosti podniku



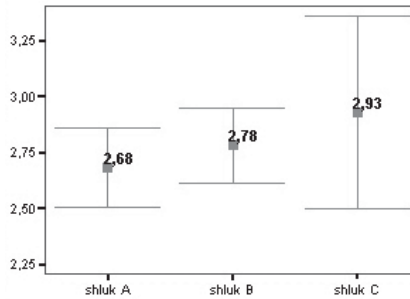
Pramen: Autor.

Obr. č. 69: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost věřitelů v závislosti na obchodní strategii



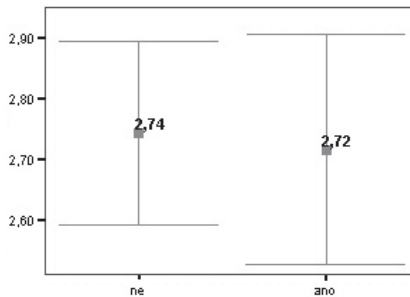
Pramen: Autor.

Obr. č. 70: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost věřitelů v závislosti na finanční výkonnosti



Pramen: Autor.

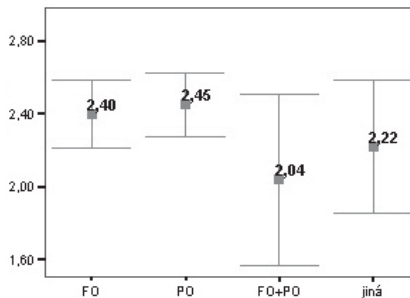
Obr. č. 71: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost věřitelů v závislosti na existenci autonomních organizačních jednotek



Pramen: Autor.

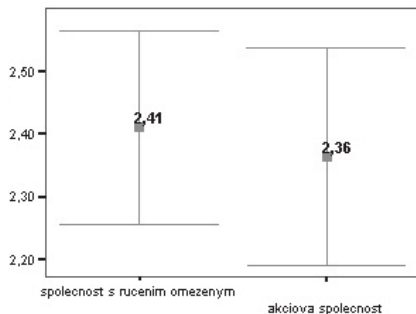
DŮLEŽITOST STÁTU

Obr. č. 72: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost státu v závislosti na typu právní formy vlastníka (f. o./p. o.)



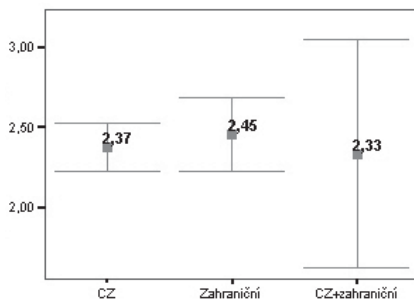
Pramen: Autor.

Obr. č. 73: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost státu v závislosti na typu právní formy podnikání (s.r.o./a.s.)



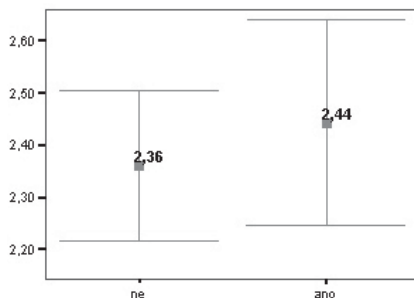
Pramen: Autor.

Obr. č. 74: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost státu v závislosti na zemi původu vlastníka



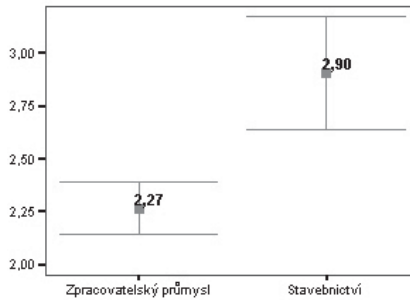
Pramen: Autor.

Obr. č. 75: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost státu v závislosti na příslušnosti ke koncernu



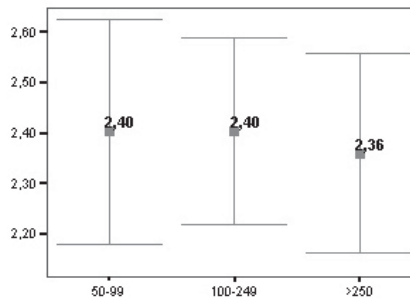
Pramen: Autor.

Obr. č. 76: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost státu v závislosti na odvětví



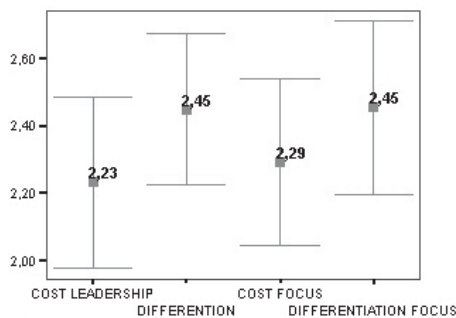
Pramen: Autor.

Obr. č. 77: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost státu v závislosti na velikosti podniku



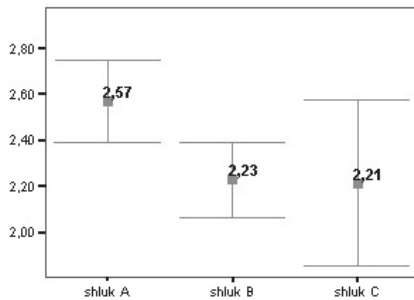
Pramen: Autor.

Obr. č. 78: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost státu v závislosti na obchodní strategii



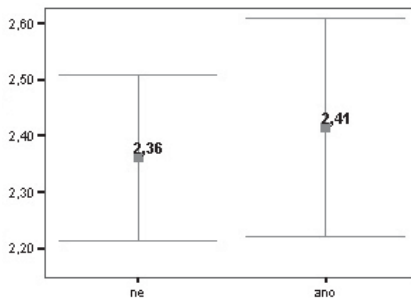
Pramen: Autor.

Obr. č. 79: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost státu v závislosti na finanční výkonnosti



Pramen: Autor.

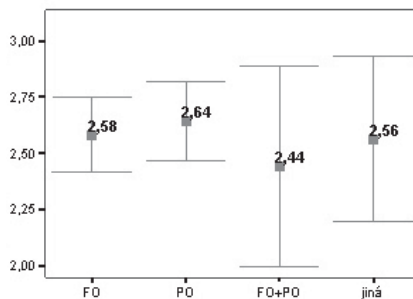
Obr. č. 80: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost státu v závislosti na existenci autonomních organizačních jednotek



Pramen: Autor.

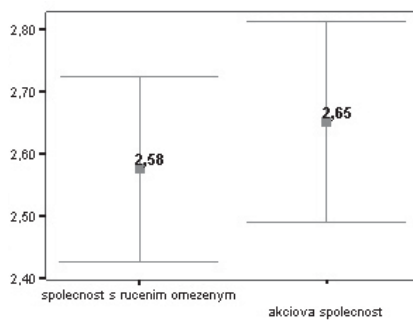
DŮLEŽITOST KOMUNIT

Obr. č. 81: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost komunit v závislosti na typu vlastníka (f.o./p.o.)



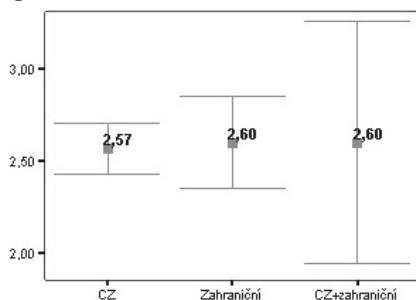
Pramen: Autor.

Obr. č. 82: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost komunit v závislosti na typu vlastníka (s.r.o./a.s.)



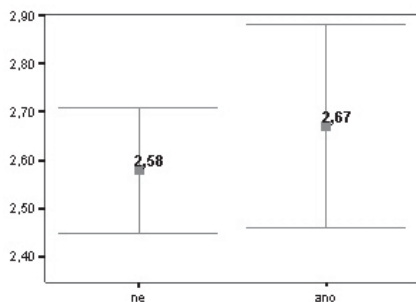
Pramen: Autor.

Obr. č. 83: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost komunit v závislosti na zemi původu vlastníka



Pramen: Autor.

Obr. č. 84: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost komunit v závislosti na příslušnosti podniku ke koncernu



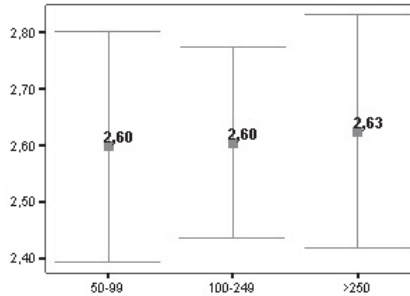
Pramen: Autor.

Obr. č. 85: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost komunit v závislosti na odvětví



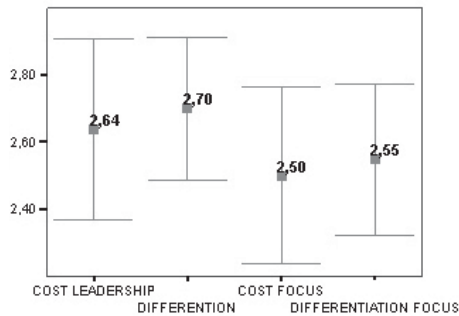
Pramen: Autor.

Obr. č. 86: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost komunit v závislosti na kategorizované velikosti podniku



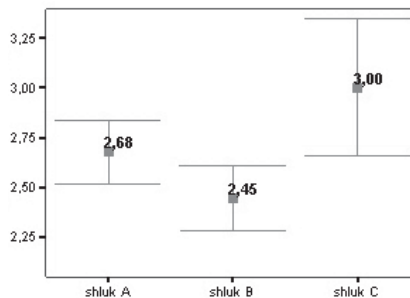
Pramen: Autor.

Obr. č. 87: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost komunit v závislosti na obchodní strategii podniku



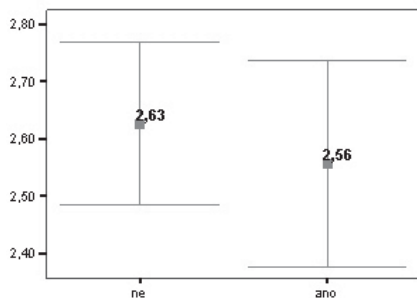
Pramen: Autor.

Obr. č. 88: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost komunit v závislosti na finanční výkonnosti podniku



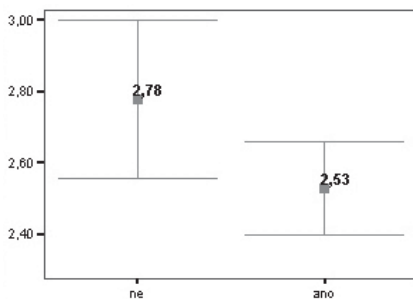
Pramen: Autor.

Obr. č. 89: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost komunit v závislosti na existenci autonomních organizačních jednotek



Pramen: Autor.

Obr. č. 90: Průměry a intervaly spolehlivosti (95 %) – důležitost komunit v závislosti na angažování podniku v partnerských programech



Pramen: Autor.

Využití stakeholderského přístupu při strategické analýze podniku

Ing. Ondřej Částek, Ph.D.

Ediční rada: L. Bauer, L. Blažek, H. Hušková, E. Hýblová, M. Kvizda,
R. Lukášová, J. Menšík, J. Nekuda, A. Slaný, J. Šedová, V. Žitek

Vydala Masarykova univerzita roku 2010

1. vydání, 2010 náklad 200 výtisků

Tisk: Tiskárna Helbich, a.s., Valchařská 36, 614 00 Brno

ISBN 978-80-210-5411-0

muni
PRESS

ISBN 978-80-210-5411-0



9 788021 054110