

1 STAKEHOLDERSKÁ TEORIE A JEJÍ PROPOJENÍ S KONCEPCÍ SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI PODNIKU

Společenská odpovědnost podniku (dále jen CSR) je daleko starší koncepce než stakeholderská teorie a od svého počátku řešila problém, zda je, či má být, podnik odpovědný ke společnosti. Postupem času se teoretikové shodli v tom, že podnik by neměl být zodpovědný ke společnosti jako celku, ale měl by být zodpovědný jen ke společnosti, která jej obklopuje. Přesto definice CSR zůstávaly vcelku vágní a koncept CSR se managerům jen velmi těžko převáděl do podnikové praxe¹.

V roce 1984 přišel Freeman se stakeholderskou koncepcí, která popsala podnikovou realitu a identifikovala nejdůležitější skupiny, které podnik ovlivňují, nebo které podnik ovlivňuje. Tím pomohla managerům, kteří chtěli aplikovat CSR v praxi, určit, kam mají zacílit svou pozornost a upřesnila vůči komu mají být zodpovědní.

Je třeba ovšem říci, že se s rozvojem stakeholderské teorie začíná koncepce zaměření se podniku na jednotlivé subjekty rozměňovat, jelikož jsou odhalovány další a další skupiny, ať již živé nebo neživé, které podnik ovlivňují, nebo které podnik ovlivňuje a tedy vůči kterým by měl být podnik zodpovědný. Jinak řečeno, stakeholderská teorie, která v 90. letech minulého století pomohla CSR upřesnit šíří svého záběru, začíná díky svému neustálému rozvoji ztrácet hranice, což ji činí natolik vágní, že se stává pro CSR nepoužitelnou, resp. použitelnou jen při určitém omezení i za cenu jistého zkreslení.

V souvislosti s omezením záběru stakeholderské teorie se dostáváme k otázce důležitosti jednotlivých stakeholderů, která je v poslední době řešena a která se zatím podle mého názoru jeví jako nejlepší možnost, jak omezit vzrůstající počet stakeholderských skupin. Tuto skutečnost podporuje i to, že primární funkcí podniku je vytvářet výnos svým vlastníkům a tak se ukazuje, že zřejmě není finančně únosné uspokojovat ve stejné míře všechny stakeholdery, což je v teorii často požadováno.

1.1 ČLENĚNÍ STAKEHOLDERŮ

Asi nejznámější z možných členění je rozdělení stakeholderů na primární a sekundární. Do primárních stakeholderů většina autorů řadí vlastníky, investory, zaměstnance, zákazníky, dodavatele a tzv. veřejné stakeholdery, což je někdy souhrnné označení pro místní úřady a komunity. Někteří autoři sem také zařazují i obchodní asociace a environmentální skupiny. Mezi sekundární stakeholdery, jejichž „stake“ na podniku je méně zřejmější než u primárních stakeholderů, se řadí vláda obecně, lobbyisté, konkurenti, různé nátlakové skupiny, občanská a obchodní sdružení.

¹ CARROLL, A. B. Business and Society – managing corporate social performance. 1981, s. 33.

Je však nutné podotknout, že toto rozdělení není závazné, jelikož zatím není díky neustálému rozvoji této teorie všeobecně přijato, kdo nebo co je stakeholder. Běžně se totiž pod pojmem stakeholder chápe jednotlivec nebo nějaká skupina osob, které mohou ovlivnit, nebo jsou ovlivňovány aktivitami podniku. Na druhé straně se však např. v souvislosti s trvale udržitelným rozvojem objevují tvrzení, že stakeholderem může být i tzv. i tzv. neživé části – např. atmosféra, litosféra, biosféra, hurikány, povodně, atd.

1.2 URČENÍ DŮLEŽITOSTI JEDNOTLIVÝCH STAKEHOLDERŮ

Mnoho teoretiků v čele se Simsem, Freemanem, Carrollem, Sharplinem a Jonesem se domnívá, že existují určité rozdíly v důležitosti stakeholderů, ale např. Donaldson a Preston uvádějí, že „*priorita zájmů a odměn jedněch stakeholderů nad zájmy a odměnami druhých není zřejmá*“².

Vzhledem k tomu, že v manažerském procesu je určení priority stakeholderů často doporučovaným krokem, je tato otázka v poslední době stále častěji zkoumána a jsou hledány určující kritéria. Např. Freeman doporučoval jako kritérium zvolit cooperativeness a competitiveness, Carroll doporučovat sílu (power) a oprávněnost (legitimacy)³, s čímž souhlasí i Sharplin a Jones. Zřejmě i tyto kritéria byla inspirací pro výzkum důležitosti jednotlivých stakeholderů Jawahara a McLaughlina, kteří k objasnění důležitosti využili teorii zdrojové závislosti a prospect theory, které aplikovali na jednotlivé etapy životního cyklu podniku.

1.2.1 Určení podle životního cyklu podniku

Jawahar a McLaughlin si všimli toho, že se většina teoretiků při zkoumání stakeholderů a společenské výkonnosti podniku (dále jen CSP) zaměřuje především na podniky ve fázi zralosti, kdy podniky často uspokojují všechny primární stakeholdery, aniž by přitom mezi nimi činily nějaké rozdíly a tím dochází ke zkrácení stavu CSP. Podle nich však podniky v různých fázích svého vývoje uspokojují jednotlivé stakeholdery rozdílně.

Z modelu CSP, resp. z jeho části Corporate Social Responsiveness, převzali tzv. RDAP měřítko určující různé typy chování podniku⁴ a snažili se postihnout výskyt těchto typů jednání v jednotlivých fázích životního cyklu podniku, které svědčí nejen o podnikem přisuzované důležitosti stakeholderů, ale také o kvalitě vztahu. K vysvětlení projevů použili, jak již bylo výše zmíněno, teorii zdrojové závislosti, která vysvětluje, proč se manažeři nemohou rozhodovat zcela svobodně a prospect theory, která vysvětluje hodnotovou funkci managerů podniku a z toho vyplývající strategii v oblasti ztráty a v oblasti rizika. Výsledky jejich šetření jsou shrnuty v následující tabulce.

² DONALDSON, T. PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. 1995, s. 68. vlastní překlad.

³ STARIK, M. The Toronto Conference: Reflections on Stakeholder theory – Special Selection. 1994, s. 91.

⁴ jedná se o chování reaktivní, resp. obranné, resp. přizpůsobovací, resp. proaktivní

Při analýze fáze zahájení se opřeli např. o výzkum Kazanjiana⁵ a Dodge a Robbinse⁶ a na základě toho vyvodili, že jsou pro podnik v této fázi nejdůležitější vlastníci a věřitelé, neboť představují zdroj finančních prostředků a také zákazníci, kteří jsou pro něj zdrojem příjmů. Proto doporučují, aby se k těmto třem stakeholderům choval podnik proaktivně, tj. aby nejen uspokojoval jejich přání a potřeby, ale aby tyto přání a potřeby předvídal. Zároveň vysvětlují, proč se podniky k zaměstnancům a dodavatelům, kteří jsou též kritičtí pro přežití podniku, budou chovat zřejmě pouze přizpůsobivým způsobem, tj. budou vykonávat vše, co je požadováno. Důvod podle nich spočívá v omezenosti zdrojů, které byly v převážné míře již vyčerpány na řešení problému s prvními třemi stakeholdery.

Jelikož prospect theory říká, že většina individuí, potažmo i organizací, má hodnotovou funkci zakřivenou do S, vyplývá z ní, že podnik bude v oblasti ztráty preferovat rizikovou strategii vzhledem ke zbývajícím primárním stakeholderům, pokud ovšem nebudou vlastnit něco, co potřebuje, protože pak by do hry vstoupila také teorie zdrojové závislosti a tito stakeholderi by získali větší vyjednávací sílu. Pokud podnik cítí, že vyjednávací síla těchto stakeholderů je malá, praktikuje vůči obchodním asociacím a environmentálním skupinám reaktivní politiku. Jelikož však u vlády a community existuje potenciální riziko odvetných legislativních opatření, volí zde podnik většinou pouze obranné chování.

Ve fázi růstu dochází ke zlepšení finanční situace a proto už není veškeré úsilí zaměřeno pouze na zajištění přežití podniku a začíná se soustředit na rozvoj, se kterým souvisí nutnost dalšího investování, získávání nových zaměstnanců, zákazníků a dalších skupin, které mu budou v rozvoji nápomocny, proto se jeho politika vzhledem k obchodním asociacím mění na proaktivní. Podle prospect theory se podnik nachází v oblasti zisku a proto zaujímá strategii vyhýbání se riziku, ze které vyplývá, že nepoužívá první dvě rizikové strategie, tj. strategii reaktivního a obranného chování a tak se i vůči vládě, community a environmentálním skupinám chová podnik přizpůsobivě.

Jelikož je pro rozvoj podniku stále kritická otázka zdrojů, měl by se ke svým věřitelům chovat proaktivně. Zde je možné rozlišovat, od koho zdroje pocházejí. Pokud těmito zdroji nejsou vlastníci, je možné vůči nim zaujmout přizpůsobovací chování, ač to autoři spíše nedoporučují. Protože je růst podniku způsoben převyšující poptávkou nad nabídkou, může si podnik dovolit v této fázi snížit své jednání na přizpůsobivé. Jelikož je k uspokojení zákazníků a k další expanzi potřeba získat kvalitní zaměstnance a dodatečné materiální zdroje, začíná podnik přistupovat k zaměstnancům a dodavatelům proaktivně.

I ve fázi zralosti, které je charakteristická především vysokým cash flow, je uplatňována strategie vyhýbání se riziku, z čehož vyplývá, že se podnik chová ke všem svým

⁵ na vzorku 105 podniků ukázal, že nejpálčivějším problémem v této fázi je zajištění finančních zdrojů

⁶ kteří odhalili, že kromě zajištění financí je stejně důležitá i otázka definování a posouzení cílových segmentů

stakeholderům proaktivně⁷, což je zapříčiněno i dostatkem (možná i přebytkem) zdrojů. Právě snadnost v opatřování zdrojů v této fázi dovoluje podniku přejít na přizpůsobivé chování vůči věřitelům.

Fáze úpadku nebo přechodu je charakterizována snižováním se „poptávky po tradičních produktech a/nebo službách podniku, což vede managery k úvahám o fúzích, zeštíhlování a propouštění, aby zajistili jeho přežití“⁸. Podle prospect theory se podnik nachází v oblasti ztráty a proto začíná uplatňovat rozdílné strategie vůči stakeholderům, resp. proaktivně se chová pouze k těm, kteří jsou pro něj životně důležití a k většině ostatních zaujímá strategii vyhledávající riziko. Pokud porovnáme fázi úpadku nebo přechodu s fází zahájení, zjistíme, že jsou více méně podobné z hlediska přisuzování důležitosti jednotlivým stakeholderům. Odlišnosti najdeme pouze u posledních dvou stakeholderů, tj. u obchodních asociací a environmentálních skupin, kde se podnik může chovat buď reaktivně⁹ nebo defenzivně, což by mohlo být vysvětleno předchozí dobrou zkušeností podniku s tímto jednáním.

Tabulka č. 1: Typy chování vůči jednotlivým primárním stakeholderům v různých fázích životního cyklu

	holderishare-	věřitelé	zákaz-níci	zaměst-nanci	dodava-telé	vláda	commu-nity	asociaceobchodní	skupinyenviron-mentální
fáze zahájení	p	p	p	a	a	d	d	r	r
fáze růstu	p či a	p	a	p	p	a	a	p	a
fáze zralosti	p	a	p	p	p	p	p	p	p
fáze úpadku nebo přechodu	p	p	p	a	a	d	d	d či r	d či r

Legenda:

r reaktivní chování
d obranné chování

⁷ zde se autoři také odvolávají na výzkum Burkeho, který tvrdí, že se vzrůstající velikostí na sebe podnik váže větší pozornost rozličných stakeholderů, se kterými je nucen proaktivně jednat

⁸ JAWAHAR, I. M. McLAUGHLIN, G. L. Toward a descriptive stakeholder theory: an organizational life cycle approach. 2001, s. 409. vlastní překlad.

⁹ což odpovídá fázi zahájení

- a přizpůsobovací chování
- p proaktivní chování

Zdroj: autorka dle článku JAWAHAR, I. M. McLAUGHLIN, G. L. Toward a descriptive stakeholder theory: an organizational life cycle approach

Pokud převedeme výše uvedené typy chování podniku vůči stakeholderům na číselné ukazatele, budeme moci určit, jakou důležitost přisuzuje podnik jednotlivým stakeholderům v průběhu celého svého životního cyklu¹⁰. Jak již vyplývá z předchozího textu, podnik se proaktivně chová k nejdůležitějším stakeholderům a proto je tomuto typu chování přisouzeno nejvyšší číslo, tj. číslo 4. Budeme-li pokračovat v této logice, přisoudíme přizpůsobovacímu chování číslo 3, obrannému chování číslo 2 a reaktivnímu chování, které reprezentuje podnikem nejnižší pocíťovanou důležitost stakeholdera, číslo 1. Tam, kde se objevují dva typy chování v určité fázi životního cyklu, bude číslo konstruováno jako průměr ze dvou příslušných ukazatelů.

Tabulka č. : Důležitost jednotlivých stakeholderů

	holderšhare-	věřitelé	zákaz-níci	zaměst-nanci	dodava-tele	vláda	commu-nity	asociaceobchodní	skupinyenviron-mentální
fáze zahájení	4	4	4	3	3	2	2	1	1
fáze růstu	3,5	4	3	4	4	3	3	4	3
fáze zralosti	4	3	4	4	4	4	4	4	4
fáze úpadku nebo přechodu	4	4	4	3	3	2	2	1,5	1,5
součet	15,5	15	15	14	14	11	11	10,5	9,5
důležitost	1	2	2	3	3	4	4	5	6

Zdroj: autorka

Na základě tohoto převodu lze jasně vidět, že podnik považuje za nejdůležitějšího stakeholdera své vlastníky, kteří jsou, co do důležitosti, těsně následováni věřiteli a zákazníky, kteří se umístili na stejné úrovni důležitosti. S jen velmi malou ztrátou následují zaměstnanci a dodavatelé. Tento výsledek plně odpovídá původnímu začlenění toho, kdo patří do primárních stakeholderů. S dosti velkou ztrátou následuje vláda a community, které bývají

¹⁰ což má i souvislost, jak bylo uvedeno výše, s kvalitou vztahu. Předpokládám zde, že proaktivní chování reprezentuje kvalitnější vztah mezi podnikem a stakeholderem, než chování např. reaktivní

v poslední době také zařazovány do primárních stakeholderů, ale z uvedených výsledků je patrné, že je vztahu s nimi přisuzována daleko menší pozornost než pěti předchozím. Po nich s menší ztrátou následují obchodní sdružení a jako nejméně důležití z primárních stakeholderů se jeví environmentální skupiny, což by odpovídalo i tomu, že jsou tyto dva posledně zmíněné typy stakeholderů zařazovány spíše do stakeholderů sekundárních. Na druhé straně je vhodné podotknout, že se jedná pouze o modelový případ, ve kterém nejsou zohledněna specifika konkrétního odvětví, ve kterém se může pocíťovaná důležitost značně lišit od zde prezentovaného výsledku.

ZÁVĚR

Mnohé z dřívějších definic CSR nejednoznačně identifikovaly subjekty, vůči kterým má být podnik zodpovědný, což vedlo k dalšímu zkoumání této problematiky, protože tato skutečnost zabraňovala managerům převod myšlenky CSR do praxe. Mnohé naděje se kladly do propojení CSR se stakeholderskou teorií, která měla podle mnohých upřesnit záběr podnikových aktivit v oblasti CSR. Bohužel s rozvojem stakeholderské teorie se teorie sama velmi rozměnila a stakeholderem se mohl stát kdokoliv, resp. cokoliv.

V důsledku tohoto se začíná diskutovat o důležitosti jednotlivých stakeholderů, protože jen tak lze vhodně zúžit množství pro podnik relevantních stakeholderů. I zde existuje mnoho způsobů, jak zúžení provést. Tento článek se zabýval přístupem Jawahara a McLaughlina, který k určení důležitosti jednotlivých stakeholderů používá teorii omezených zdrojů a tzv. prospect theory v kombinaci s koncepcí životního cyklu podniku.

Tento model se mi jeví jako vhodný pro posouzení důležitosti jednotlivých stakeholderů, jelikož v sobě kombinuje v literatuře často vzpomínanou otázku vyjednávací síly a volby příslušné strategie chování, které zasazuje do konkrétních fází vývoje podniku, což lépe odpovídá realitě. Zároveň má tento přístup tu výhodu, že závěry příliš nezobecňuje, takže má, podle mého názoru, větší vypovídací schopnost. Je nutné ovšem podotknout, že se jedná o teoretický model, který nezohledňuje specifika konkrétních odvětví a že stejně jako u životního cyklu produktu lze i zde nalézt možné určité komplikace – např. je obtížné stanovit přesné hranice mezi jednotlivými fázemi a jak dlouho v dané fázi podnik zůstane.

LITERATURA

- [1] DONALDSON, T., PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. In: *The Academy of Management Review*, January 1995. Vol. 20. No. 1. str. 65-91. Dostupné z databáze ProQuest 5000.
- [2] CARROLL, A. B. *Business and Society – managing corporate social performance*. 1. vyd. Boston: Little, Brown and Company, 1981. 453 str. ISBN 0-316-130109.
- [3] CARROLL, A. B. Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct. In: *Business and Society*, September 1999. Vol. 38. No. 3. str. 268-295. Dostupné z databáze ProQuest 5000.
- [4] JAWAHAR, I. M., McLAUGHLIN, G. L. Toward a descriptive stakeholder theory: an organizational life cycle approach. In: *The Academy of Management Review*, July 2001. Vol. 26. No. 3. str. 397-414. Dostupné z databáze ProQuest 5000
- [5] JONES, T. M. Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics. In: *The Academy of Management Review*, April 1995. Vol. 20. No. 2. str. 404-437. Dostupné z databáze ProQuest 5000.
- [6] SIMS, R. R. *Ethics and Corporate Social Responsibility – Why Giants Fall*. 1. vyd. Westport : Preager Publisher, 2003. 318 str. ISBN 0-275-98039-1.
- [7] STARIK, M. The Toronto Conference: Reflections on Stakeholder theory – Special Selection. In: *Business and Society*, April 1994. Vol. 33. No. 1. str. 82-131. Dostupné z databáze ProQuest 5000.