

Metodika Stakeholder analýzy

Smart akcelerátor
Královéhradeckého kraje
CZ.02.2.69/0.0/0.0/15_004/0000741
zpracováno: V/2016 – V/2017



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání


MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Metodika stakeholder analýzy, která nadefinovala následný způsob provedení stakeholder analýzy, tedy definice základních kategorií možných stakeholderů, specifikace cílů, kterých má být dosaženo v rámci budoucí spolupráce (s ohledem na potenciální možné stakeholdery), návrh možných analytických postupů a následný výběr optimálního (včetně definice klíče, který pomůže k užšímu výběru stakeholderů), způsob vyhodnocení a korekce dat a definice způsobu monitoringu a harmonizace vztahů se stakeholdery dle pozice v matici.



1 Kdo je stakeholder

Pojem stakeholder se v managementu poprvé objevil v roce 1963 na Stanford Research Institute a definoval stakeholdery jako „skupiny lidí, bez jejichž podpory by organizace přestala existovat“. V 80. letech pak kolem tohoto pojmu R. Edward Freeman vybudoval celou teorii, která se prakticky v nezměněné podobě používá dodnes. Původně se přitom pojem stakeholder využíval pro dočasného držitele peněz nebo majetku v oblasti práva a hazardu. Kdo je to vlastně ale onen stakeholder? Ve skutečnosti je nejpřesnějším popisem asi to, že se jedná o „jakoukoliv skupinu nebo jedince, kteří mohou ovlivnit cíle firmy nebo jsou sami těmito cíli ovlivňováni“ (Freeman 1984)¹. Někteří autoři tedy pojem stakeholder vztahují už i k jednotlivcům, nicméně my se přidržíme použití tohoto pojmu ve vztahu k firmám, institucím a organizacím. U firem (organizací, institucí) se tito stakeholdeři dělí na vnitřní a vnější. Těmi vnitřními jsou zaměstnanci, manažeři (z právního hlediska nemusí být vždy zaměstnanci) a vlastníci, což u akciových společností obchodovaných na burze může být poměrně široká skupina stakeholderů. Těmi vnějšími jsou pak zákazníci, dodavatelé, obchodní partneři, věřitelé, místní samospráva, vláda a v neposlední řadě i lidé žijící v okolí vaší firmy. Nezřídka se přidávají i rodiny vašich zaměstnanců, protože i jejich chod je bezprostředně ovlivňován tím, jak se firma ke svému zaměstnanci chová.

Zdroj: <http://www.businessvize.cz/strategie/kdo-jsou-to-vlastne-stakeholders-a-proc-a-jak-se-o-ne-zajimat>

Co od nás stakeholdeři čekají

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



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

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

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

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

Vlastníci – zisk odpovídající riziku, které nesou, ještě větší zisk, dobrá pověst firmy, zisk, který bude trvalý a pokud možno nebude klesat.

Zákazníci – férovou cenu, kvalitní výrobky a služby, vstřícné vyřizování reklamací.

3

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

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

Věřitelé - placení včas, konzistence v jednání.

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

Vláda – peníze na daních, pracovní místa.

Lidé žijící v okolí firmy – ideálně nevědět o existenci firmy (žádný rámus, smrad, toxický odpad ve studnách, žádná zvýšená doprava, žádné ohyzné budovy) anebo o ní vědět jen



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

v dobrém, což se dubluje s příspěvky na rozvoj obce, kde firma působí, přičemž tento rozvoj může financovat i stát (jako třeba dálnici k nové automobilce).

Zdroj: <http://www.businessvize.cz/strategie/kdo-jsou-to-vlastne-stakeholders-a-proc-a-jak-se-o-ne-zajimat>

Pro účely našeho projektu má smysl uvažovat o typologii stakeholderů v trochu širší perspektivě. Programy typu SMART akcelérátor cílí na tzv. quadruple helix, díky čemuž se typologie stakeholderů dále rozšiřuje. Mezi stakeholdery tak lze zahrnout i další významné ovlivňovatele, např. novináře, různé experty apod. Platí také, že stakeholderi se navzájem ovlivňují a jejich cíle, zájmy a vnímání se mohou v průběhu času měnit. Rowley (1997) propojil teorii stakeholderů s analýzou sociálních sítí. Zastává názor, že firmy nereagují na každého stakeholdera individuálně, reagují spíše na interakci různých vlivů plynoucích ze skupiny stakeholderů. Stakeholderi mají mnoho cílů a zájmů, které mohou být i navzájem protikladné, a v rámci sítě často existuje více než jeden participant, který disponuje mocí ovlivnit výstupy.

2 Možné analytické postupy stakeholder analýzy

2.1 Model tří atributů: moc, legitimita (oprávněnost), naléhavostⁱⁱ

Teorie stakeholderů nabízí silné argumenty pro diskusi o tom, proč se potřeby některých stakeholderů považují za právoplatné a jsou naplněny, zatímco u jiných stakeholderů tomu tak není (Mitchell, Agle & Wood, 1997). Mitchell et al. (1997) uvádějí, že pro identifikaci jednotlivých typů stakeholderů je vhodné použít kritéria moci, legitimacy a naléhavosti – protože každý z nich disponuje alespoň jedním z těchto atributů. U Uusitala and Rökmana (2004) najdeme detailnější popis těchto tří kritérií:

1. Moc: Je definována jako schopnost těch, kdo disponují mocí, dosahovat výsledků dle jejich přání a potřeb.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



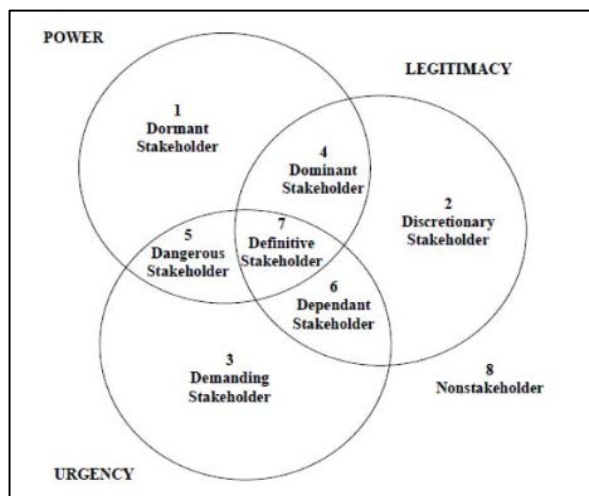
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

2. Legitimita (oprávněnost): Je zobecněná představa nebo dojem, že konání nějaké entity je žádoucí, správné nebo odpovídající s ohledem na nějaký sociálně konstruovaný systém norem, hodnot, představ a definic. Oprávněnost tak do značné míry závisí na vnímání ostatních, tedy i ostatních stakeholderů. Vymáhání oprávněnosti určitých nároků vyžaduje moc, proto mocní stakeholderi budou své oprávněné nároky vyjadřovat veřejně, zatímco stakeholderi bez dostatečné moci se k veřejnému vyjádření svých oprávněných nároků nedostanou.

3. Nálehavost: Znamená, že požadavky stakeholderů vyžadují okamžitou akci nebo jsou - naléhavé.

Souhrn těchto atributů vyjadřuje váhu jednotlivých stakeholderů, tedy „míru, jakou manažeři připisují prioritu soutěžícím požadavkům stakeholderů“ (Mitchell et al., 1997, p. 869). Mitchell et al. (1997) dále tvrdí, že tyto atributy jsou proměnlivé v čase díky vzájemným kontaktům a aktivitám a že stakeholderi se mohou aktivně rozhodnout tyto atributy využívat či nikoliv. Proto je nezbytné chápat, jak se atributy stakeholderů v čase mění...

5



Obr. 1 Schéma typologie stakeholderů, zdroj: Mitchell, Agle a Wood (1997)



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Latentní stakeholdeři

Do skupiny latentních stakeholderů patří subjekty, které disponují pouze jedním z výše uvedených atributů. Z povahy věci je zřejmé, že pro KHK/budování jednotného brandu jsou nejméně důležití a dle toho je jim bude také věnováno minimum pozornosti. Lze je dále členit podle typu atributu, který vykazují:

- skrytý (atribut moci),
- podmíněný (atribut legitimacy),
- nárokový (atribut urgentní naléhavosti).

Stakeholdeři očekávající pozornost

Skupina subjektů očekávajících pozornost je tvořena stakeholdery, kteří mají k dispozici dva ze tří možných atributů. Dle tohoto hlediska se rozlišují stakeholdeři:

6

- vlivní,
- závislí,
- nebezpeční.

Za vlivné stakeholdery (atribut moci a legitimacy) lze obecně považovat střešové organizace, klastry a podobné. Na tuto kategorii je kladen největší důraz z hlediska manažerského zájmu.

Zavislí stakeholdeři mají přisouzen atribut legitimacy a naléhavosti.

Nebezpeční stakeholdeři jsou charakterističtí atributem moci a naléhavosti. Nebezpečí těchto skupin tkví v jejich schopnosti prosadit své nelegitimní zájmy.

Rozhodující/definitivní stakeholdeři

Poslední kategorie je tvořena subjekty, kteří mají k dispozici všechny tři výše zmíněné atributy, tj. moc, legitimitu a naléhavost. Z logiky členění je zřejmé, že je tato kategorie nejvýznamnější a



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

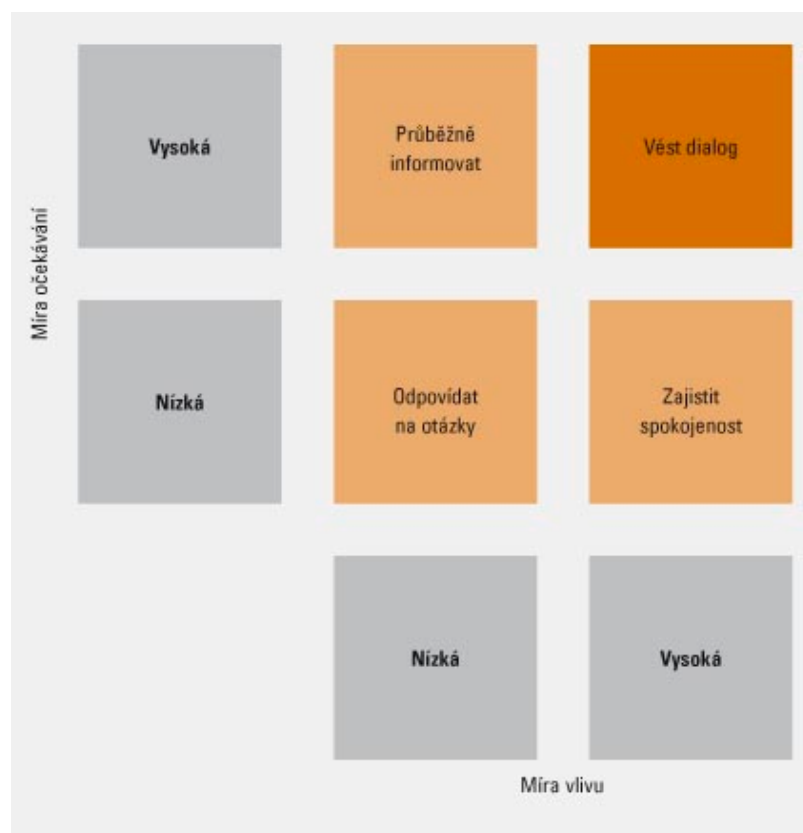


MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

tudíž je jí věnována největší pozornost. Adekvátní analýza poskytuje manažerům informace, týkající se nejvhodnějšího přístupu k těmto stakeholderům. Dalším důvodem k realizaci analýzy je relativně vysoká fluktuace členů v rámci skupiny.

2.2 Matice analýzy vlivu zainteresovaných stran

Jednotlivým kvadrantům dané matice jsou přiřazeny zainteresované strany podle míry jejich vlivu na určitý projekt a jejich očekávání od realizace určitého projektu. Matice také určuje postup vůči jednotlivým skupinám při realizaci daného projektu.



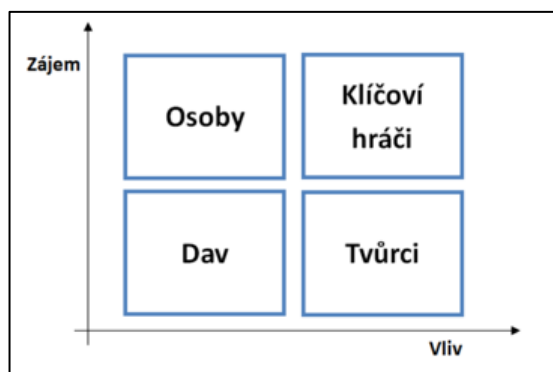
Obr. 2 Matice analýzy vlivu zainteresovaných stran, zdroj:

<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/spolecenska-odpovednost-firem-pruvodce-7482.html>



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

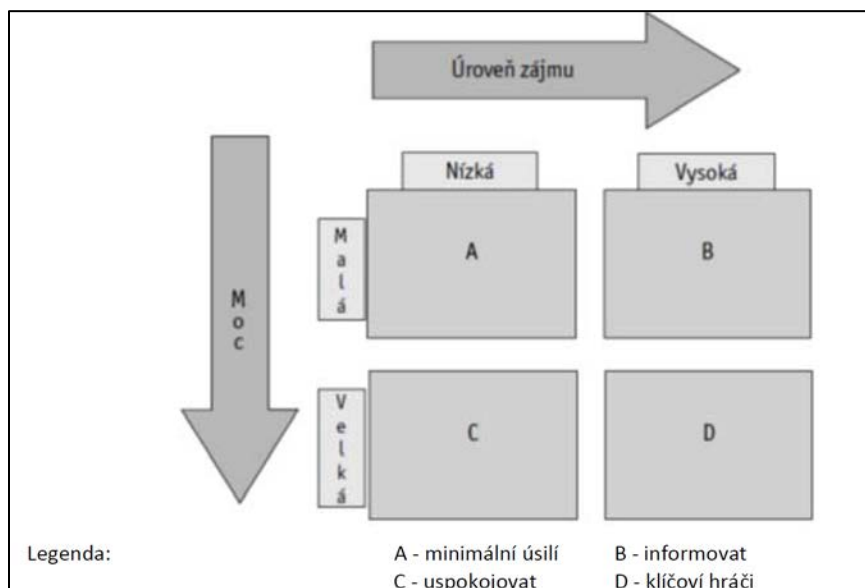




Obr 3: Matice vlivu a zájmu, zdroj:

https://cs.wikipedia.org/wiki/Anal%C3%BDza_zainteresan%C3%BDch_stran

2.3 Matice moci a zájmu

Obr 4: Matice moci a zájmu, zdroj: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/spolecenska-odpovednost-firem-pruvodce-7482.html>

2.4 Mapování podle otázek:

Jednou z metod identifikace zainteresovaných stran je mapování podle otázek.

- Kdo chce/si nepřeje jednotný brand v oblasti VVI?



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



- Kdo může z výsledku nového brandu těžit, nebo jej naopak výsledek poškozuje?
- Kdo sází na úspěch/neúspěch?
- Kdo disponuje know-how?
- Kdo nebude moci velmi pravděpodobně uplatnit žádné zájmy?
- Kdo disponuje finančními zdroji, relevantními schopnostmi a informacemi?
- Kdo je pro výsledek nutný a čí podpory je zapotřebí?
- Kdo by mohl budování nového bránit/zabránit?

2.5 Popis zainteresovaných stran

Metoda orientující se dle kritérií:

- Vztah
- Potenciální dotčenost
- Cíle
- Okruh působnosti
- Zájem a angažovanost
- Stupeň organizace
- Kapacity
- Povědomí

9

2.6 Specifikace cílů (jež mají být dosaženy v rámci vytvořených vztahů), příležitostí i rizik s nimi spojených

Cíle mohou být typu:

- Společná tvorba nového brandu
- Realizace společných aktivit pod hlavičkou jednotného brandu
- Posílení pozice KHK v oblasti VVI vůči ostatním krajům
- Zaplnění „bílých míst“ akterské sítě VVI systému v kraji

Co se příležitostí pro hráče týká, pak se může jednat o:



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

- Zvýšení povědomí o organizaci, zvučnost jména
- Nové pole působnosti
- Efekt synergické spolupráce
- Nově navázané spolupráce, nové projekty
- Ovlivňování strategických rozhodnutí

Rizika spojená s budováním jednotného brandu se mohou týkat nedostatečné podpory ze strany stakeholderů či přílišného vlivu osobních zájmů nebo vztahů.

2.7 Běžný postup

Po provedení analýzy stakeholderů a rozčlenění všech zainteresovaných stran do jednotlivých skupin (resp. kvadrantů matice u vybrané metody) je třeba zvážit, jak konkrétně a do jaké míry jednotlivé zainteresované strany zapojit do realizace.

Po celou dobu realizace je zapotřebí dbát na podporu potenciálu vzájemné prospěšnosti a současně monitorovat a harmonizovat existující vztahy.

3 Stakeholder analýza aplikovatelná pro potřeby projektu

Stakeholderem pro účely projektu rozumíme takový subjekt/instituci/organizaci/podnik, který:

- je významným hráčem v inovačním a/nebo vědecko-výzkumném systému kraje,
- má/může mít významný vliv na profilaci a využití jednotné komunikace/prezentace VaVal systému a reputace kraje (jeho RIZ),
- je schopen/ochoten se účastnit společné práce Platformy regionální inovační značky (PRIZ).



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

3.1 Možné rozdělení klíčových hráčů

Na základě výše uvedených kritérií je možné subjekty rozdělit na klíčové hráče, kteří mají velký vliv a zároveň jsou schopni intenzivně spolupracovat; na ty, kteří mají potenciálně velký zájem o budování společného VVI brandu v kraji, ale nemají na výsledný výstup přílišný vliv. Další vzniklou skupinou budou stakeholderi s velkým vlivem, ale bez přílišné zainteresovanosti. Poslední vzniklá skupina je charakteristická malým zájmem a nízkým vlivem na budování brandu (tato skupina hráčů bude nadále monitorována: jejich vliv i zájem se může v čase měnit).

3.1.1 Kategorie dle typu organizace

Z hlediska domén stakeholderi patří do některé z kategorií, které korespondují s kategoriemi Krajské přílohy k národní RIS3 za Královéhradecký kraj:

- Vzdělávací instituce
 - ZŠ, SŠ a VŠ všech typů
 - Soukromé vzdělávací programy (např. programy firemního vzdělávání)
- Výzkumné organizace
 - Výzkumné organizace (AV ČR)
 - Výzkumné organizace (VŠ)
 - Výzkumné organizace (komerční sféra)
 - Ústavy v oblasti VVI
- Aplikační sféra

Z aplikační či komerční sféry budou vybírány níže uvedené typy subjektů, primárně z domén specializace RIS3 KHK: Strojírenství a investiční celky; Nové textilní materiály pro nové multidisciplinární aplikace; Elektronika, optoelektronika, optika, elektrotechnika a IT; Léčiva, zdravotnické prostředky a lékařská péče; Pokročilé zemědělství a lesnictví.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

- Firmy či podnikající fyzické osoby
 - Investoři
 - Klastry
- Zprostředkující, podpůrné a střežové instituce
 - Centra pro transfer technologií či znalostí (např.: Centrum textilních technologií a vzdělávání, Dvůr Králové nad Labem nebo Centrum transferu biomedicínských technologií)
 - Vědeckotechnické parky (např.: Technologické centrum Hradec Králové)
 - Inovační centra
 - Asociace (např.: Svaz průmyslu a dopravy - regionální zastoupení pro Liberecký, Královéhradecký a Pardubický kraj; Krajská hospodářská komora Královéhradeckého kraje)

12

- Veřejná správa

V našem konkrétním případě se bude jednat například o: Centrum investic, rozvoje a inovací; Regionální kancelář Agentury pro podporu podnikání a investic CzechInvest; Krajský úřad Královéhradeckého kraje; Magistrát města Hradec Králové; větší města (bývalá okresní).

- Zahraniční subjekty
 - Partnerské organizace akademických a výzkumných organizací
 - Mateřské organizace poboček zahraničních podniků
 - Zahraniční státní a veřejné agentury s působností v oblasti VaVal
 - Zastupitelské úřady ČR – vědecká a ekonomická diplomacie

3.1.2 Zúžení výběru

Předpokládáme, že nejširší okruh stakeholderů se bude postupně zužovat na:



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

- okruh těch, kdo budou ochotni spolupracovat v rámci kvalitativního šetření,
- a dále na
- okruh těch, kdo budou ochotni spolupracovat v rámci Platformy regionální inovační RIZ.

Úroveň spolupráce s aktéry jsme vymezili do tří kategorií korespondujících s mírou spolupráce:

Členové PRIZ (nejušší výběr)	Aktivní zapojení do tvorby společného brandu
Stakeholderi mimo PRIZ	Konzultační úroveň s možností připomínkování (komunikace pomocí dotazníkových nástrojů či jiná forma elektronické komunikace)
Ostatní v rámci zvolených cílových skupin	Informační úroveň (tito budou pouze informováni o aktuálním dění)

Pro smysluplné fungování PRIZ předpokládáme aktivní a stálé zapojení přibližně 20 členů, přičemž nadpoloviční většinu by měly tvořit subjekty z aplikační sféry.

3.1.3 Kontinuita procesu

Navržená metodika stakeholder analýzy předpokládá dynamický proces, který umožní jednotlivým stakeholderům postupovat z jedné kategorie do druhé (například podle v čase se měnícího inovačního potenciálu či narůstající či klesající ochoty/schopnosti participovat na práci platformy), který ale současně bude respektovat postupující práci a definici inovační a vědecko-výzkumné agendy kraje (kterou by bylo možno reprezentovat v komunikační a marketingové strategii).



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

4. Shrnutí

Uchopení stakeholders v kontextu ostatních aktérů, kteří se sdružují kolem specifické produkce/inovace/zájmu a vytvářejí „klastry“, resp. heterogenní, avšak soudržnou, aktérskou síť. Na základě empiricky uchopitelných vztahů je možno identifikovat stávající aktérské sítě tvořící inovační systémy.

Idea sdružování aktérů se již prosadila v předchozím období inovační strategie. Jednotliví aktéři se zapojují do „inovačních platforem“. Tyto platformy však nemusí plnit funkci propojování aktérů, ale mohou fungovat jako platforma pro prosazování skupinových zájmů (analyzovat činnost „inovačních platforem“). Větší efektivitu lze z hlediska teorie sítí-aktérů očekávat od aktérů/stakeholderů, jež se spontánně sdružují do aktérské sítě (klastru) díky komplementárním kvalitám a mají potenciál k tvorbě stabilního „inovačního systému“.

