

STAKEHOLDER MANAGEMENT V ORGANIZÁCII HM TESCO BANSKÁ BYSTRICA, A.S.

STAKEHOLDER MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS HM TESCO, BANSKÁ BYSTRICA, A.S.

Jana Jadudová¹, Jana Kartíková²

¹RNDr. Jana Jadudová, PhD., Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Fakulta prírodných vied, Katedra životného prostredia, Tajovského 40, 974 01 Banská Bystrica, e-mail: Jana.Jadudova@umb.sk.

²Mgr. Jana Kartíková, Na Graniari 31, 974 01 Banská Bystrica, e-mail: jana.kartikova@gmail.com.

Abstrakt: Príspevok prezentuje výsledky dvojročného hodnotenia (2010-2011) stakeholder managementu v organizácii Hypermarket (HM) Tesco Banská Bystrica, a.s. Metodicky sme postupovali v zmysle procesného modelu stakeholder managementu, ktorý popisuje Preble (2005), pričom sme využili dvojaspektový systém klasifikácie stakeholderov na základe kritéria sila vplyvu a záujem. Na základe výsledkov môžeme konštatovať, že v skupine kľúčových stakeholderov organizácie HM Tesco Banská Bystrica, a.s. sme určili šesť hlavných subjektov: vlastník, riaditeľka, manažér (obchodný, finančný, pre ľudské zdroje), zamestnanci, zákazníci, vybraní priami dodávateľia, konkurencia (Kaufland Slovenská republika, v.o.s. Banská Bystrica) a orgány kontroly a inšpekcie (Slovenská obchodná inšpekcia a Regionálna veterinárna a potravinová správa). Skupinu kľúčových stakeholderov sme vyhodnocovali v prostredí programu Stakeholder Circle SIMS. Za účelom implementácie stakeholder managementu organizácii navrhujeme využívať formy otvoreného dialógu (forma pracovnej skupiny), resp. formy získavania spätnej väzby v podobe ankiet, dotazníkov, online formulárov a pokračovať v prebiehajúcich podporných službách a programoch.

Kľúčové slová: Stakeholder management, dvojaspektový systém klasifikácie, kruh stakeholderov, zapojenie stakeholderov.

Abstract: This contribution presents the results of a two-year evaluation of stakeholder management in the organization Hypermarket (HM) Tesco Banská Bystrica, a.s. In methodology, we followed process model of stakeholder management described by Preble (2005). We used two-aspect classification system of stakeholders based on the criteria

– impact power and interest. The results showed that in the group of key stakeholders in organizations HM Tesco Banská Bystrica, a.s. we identified six main actors: owner, director, manager (commercial, financial, for human resources), employees, customers, selected direct suppliers, competitive (Kaufland Slovak Republic, s.r.o. Banská Bystrica) and control and inspection authorities (Slovak Trade Inspection and Regional Veterinary and Food Control). We evaluated the group of key stakeholders using the software -- Stakeholder Circle SIMS. In order to implement the stakeholder management of organizations we propose to use the forms of open dialogue (the form of work group) or forms of getting the feedback using inquiries, questionnaires, online enquiries and continuing of support services and programs.

Key words: Stakeholder management, two-aspect classification, stakeholder circle, engagement stakeholders.

Úvod

V dvadsiatom storočí došlo k zmene trhových mechanizmov, ktoré priniesli nové výzvy pre manažment organizácie. Úspešnou sa stáva organizácia, ktorá okrem ekonomických výnosov, prináša benefity vo forme korektného partnerstva pre svojich stakeholderov, je ohľaduplná k životnému prostrediu a ľudskému kapitálu v podobe svojich zamestnancov a nie sú jej ľahostajné problémy okolitého sveta (miestna komunita). Cieľom príspevku je identifikovať a klasifikovať stakeholderov vybranej organizácie (HM Tesco Banská Bystrica, a.s.), ktorá patrí medzi organizácie proklamujúce princípy zodpovedného správania. Pôvod stakeholder managementu možno vystopovať v nástrojoch strategického manažmentu a vo všeobecnej teórii riadenia, z ktorých bol vyvinutý. Zvýšený záujem o implementáciu konceptov spoločenskej zodpovednosti organizácii sa postaral o vyššiu mieru praktického aplikovania stakeholder managementu za posledné roky. Pochopiť to, ako sú jedinci a ich skupiny ovplyvňované organizáciou napomáha k identifikácii záujmov, ktoré zakladajú vzťah s organizáciou. Stakeholder management predstavuje dobrovoľný nástroj, ktorý organizácia aj stakeholderi môžu, ale nemusia využívať.

Metodika

Implementáciu stakeholder managementu sme realizovali podľa modifikovaného procesného modelu, ktorý popisuje Preble (2005). Jeho základom je šesťkrokový proces, ktorý zahŕňa: identifikáciu stakeholderov; identifikáciu záujmov a požiadaviek stakeholderov; vymedzenie medzery a prieniku požiadaviek stakeholderov so záujmami organizácie; určenie kľúčových stakeholderov; zapojenie stakeholderov do rozvoja organizácie; monitoring a kontrola. V prvom kroku identifikácie sme využili metódu brainstormingu s vedením skúmanej organizácie určili

všetkých stakeholderov, na ktorých organizácia priamo alebo nepriamo vplyva, resp. tých, ktorí svojou činnosťou organizáciu priamo alebo sprostredkovane ovplyvňujú. Následne sme jednotlivým stakeholderom pridelili ich záujmy, očakávania, požiadavky, pričom sme využili informačný check list, ktorí sme konzultovali s vedením organizácie za využitia ich poznatkov s daným stakeholderom. Údaje sme sumarizovali do tabuľky. Pri klasifikácii stakeholderov sme postupovali podľa dvojaskpektového systému klasifikácie využitím kombinácie dvoch aspektov – sila vplyvu a záujem. Daný spôsob klasifikácie sme použili vzhľadom na odporúčané stratégie pre riadenie vzťahov, ktoré identifikoval Thomson (s.a.). V závere sme navrhli spôsoby zapojenia stakeholderov do rozvoja organizácie, pričom sme vychádzali z povahy ich vzťahu voči organizácii – vzťah vyplývajúci zo zákona a vzťah, ktorý má morálny charakter.

V pôvodnom procesnom modeli stakeholder managementu sme nahradili krok číslo tri (vymedzenie medzery a prieniku požiadaviek stakeholderov so záujmami organizácie) evalváciou vplyvu kľúčových stakeholderov v programe Stakeholder Circle SIMS. Metodika daného programu je založená na: identifikácii stakeholderov, určení ich priorít (pričom ako hodnotiace kritériá používa silu vplyvu, vzdialenosť, nadobudnutý záujem a naliehavosť), vizuálnom prevedení vplyvu stakeholderov vo forme farebného kruhu znázorneného na obrázku 1 (mapovanie ich potrieb), návrhu stratégie pre zapojenie stakeholderov a v monitoringu prijatých programov. Pri každom stakeholderovi sa hodnotí jeho súčasný a želaný stav (vzhľadom na parameter podpory a vnímania), ako aj požiadavky organizácie voči stakeholderovi a opačne. Program nám umožňuje vytvoriť databázu údajov, ktorú možno aktualizovať v priebehu času, a tým sledovať trendy a problémy. List stakeholderov možno exportovať a dáta používať aj v iných systémoch.

Každý stakeholder je hodnotený stupnicou v rozmedzí od 5/4 - 1:

Kritérium sila vplyvu (schopnosť ovplyvňovať alebo zmeniť smerovanie organizácie): 4 = vysoká (môže spôsobiť značné problémy organizácii),

3 = stredná (schopnosť formálnych zmien),

2 = pomerne nízka (neformálna schopnosť spôsobovať zmeny),

1 = nízka (nespôsobuje zmeny a nepredstavuje problém pre organizáciu). *Kritérium vzdialenosť* (ako úzko je prepojený s organizáciou):

4 = priamo (blízka spolupráca, resp. priamo zamestnaný/napojený na organizáciu), 3 = pravidelne s organizáciou spolupracuje,

2 = nepravidelná spolupráca, ale organizáciu eviduje,

1 = pomerne vzdialená spolupráca (nemá priamu spoluúčasť).

Kritérium nadobudnutý záujem:

5 = veľmi vysoký záujem, daný stakeholder má veľký osobný podiel na činnosti organizácie, 4 = vysoký záujem, daný stakeholder vidí organizáciu ako cieľ svojho záujmu,

3 = stredný záujem, daný stakeholder má priamy záujem o organizáciu,

2 = nízky záujem, daný stakeholder registruje organizáciu a má nepriami podiel na ňu, 1 = záujem o organizáciu je veľmi nízky, možno konštatovať obmedzený až žiadny.

Kritérium naliehavosť:

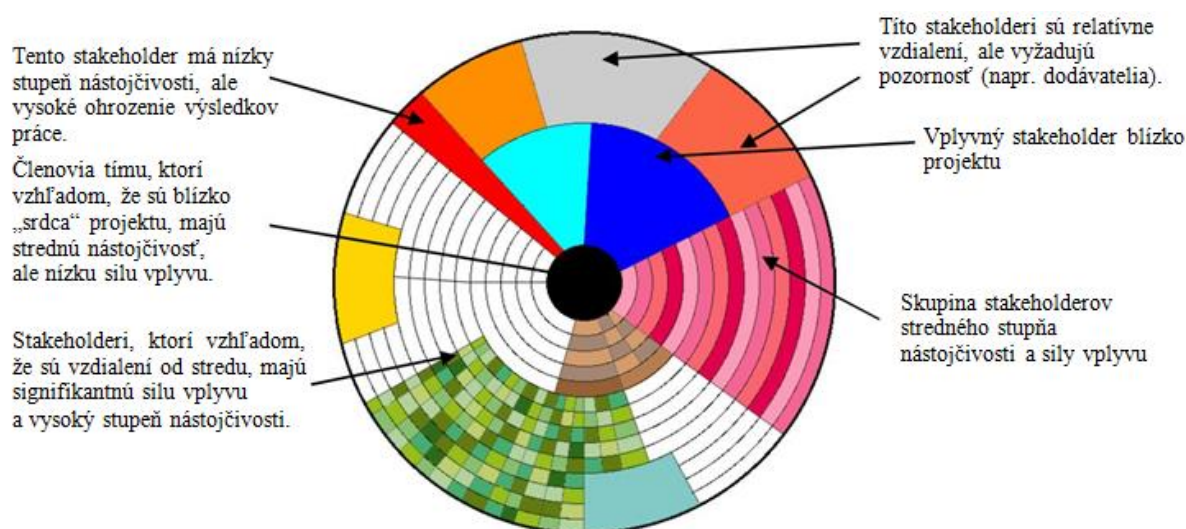
5 = okamžitá (urgentná potreba reagovať na jeho očakávania),

4 = konať rýchlo,

3 = plánovať opatrenia v relatívne krátkom čase,

2 = plánovať opatrenia v strednodobom horizonte,

1 = nie je žiaden dôvod k akcii, nevyžaduje zvýšenú pozornosť, postačí len evidencia tohto stakeholdera a komunikácia s ním.



Obr 1 Farebný kruh stakeholderov (Zdroj: *The Stakeholder Circle – A Visualisation Tool*, s.a.) Fig 1 Coloured Stakeholder circle (Source: *The Stakeholder Circle – A Visualisation Tool*, s.a)

Proces tvorby stratégie stakeholder managementu sme uzavreli návrhom programov na zapojenie stakeholderov do procesného riadenia organizácie.

Výskumnú časť sme realizovali v rokoch 2010-2011 v jednej z obchodných sietí spoločnosti Tesco Stores SR, a.s., v Hypermarkete (HM) Tesco Banská Bystrica, a.s. vzhľadom na to, že pre riešenie problematiky bol pre nás dostupnosťou získavania údajov najvhodnejší. HM Tesco Banská Bystrica, a.s. sa nachádza na Zvolenskej ceste 8, v katastrálnom území Kremnička. Situovaný je v blízkosti sídliskovej výstavy Radvan a súčasne na okraji mesta, pri výpadovke na Zvolen. Slávnostne bol otvorený 5. augusta 2000. Určená otváracia doba hypermarketu je non-stop. Riadený je centrálné z Tesco Stores, a.s. v Bratislave. Riaditeľka HM Tesco Banská Bystrica, a.s. je poverená na všetky právne a organizačné úkony spoločnosti. Organizácia HM Tesco Banská Bystrica, a.s. mala 238 zamestnancov ku dňu 31.12.2011.

Výsledky a diskusia

Tesco Stores SR, a.s. je súčasťou britskej maloobchodnej skupiny. Na slovenský trh vstúpila spoločnosť v roku 1996 a k aprílu 2011 prevádzkovala 98 obchodov na území Slovenskej republiky – 5 obchodných domov, 11 expresov, 54 hypermarketov z toho 3 extra, 28 supermarketov a 16 čerpacích staníc. So svojimi vyše 8 800 zamestnancami patrí spoločnosť Tesco k najväčším súkromným zamestnávateľom v Slovenskej republike. Základom filozofie organizácie je poskytnúť zákazníkovi najvyššiu kvalitu za najlepšiu cenu a stať sa obchodom pre všetkých. Verejne proklamuje princípy zodpovedného správania, nakoľko patrila k prvým členom združenia Business Leaders Forum, ktorí v novembri 2004 podpísali Memorandum o spoločenskej zodpovednosti firiem. Za svoje aktivity v oblasti spoločenskej zodpovednosti niekoľkokrát získala cenu Via Bona Slovakia (napr.: v roku 2008 za projekt Plán zodpovedného susedstva, v roku 2008 zelenú cenu za prvý unikátny energeticky úsporný obchod Tesco v Rajci). Stakeholder management sa pre spoločnosť Tesco stal nevyhnutným z hľadiska manažovania vzťahov s veľmi obsiahlou a heterogénnou skupinou, ktorá je priamo alebo nepriamo na spoločnosť napojená. Pre konkretizáciu výsledkov sme sa zamerali na vybraný hypermarket spoločnosti Tesco Stores SR, a.s. – na HM

V prvom kroku implementácie stakeholder managementu sme identifikovali 19 hlavných skupín stakeholderov, ktoré sme následne členili na konkrétne subjekty vzhľadom na rôznorodosť ich vzťahov voči organizácii (Tab 1). Stakeholderov organizácie HM Tesco Banská Bystrica, a.s. sme rozdelili na primárnych a sekundárnych. Súčasne sme im priradili číslce, pre ich praktickejšie klasifikovanie v dvojaspektovom systéme klasifikácie. Medzi primárnych stakeholderov uvádzame aj dodávateľov, ako sme sa dozvedeli z osobného rozhovoru s riaditeľkou skúmanej organizácie má cca 250 priamych dodávateľov, ostatné produkty sú dovážané cez centrálné distribučné sklady. Ku kompletnému zoznamu dodávateľov sme nemali povolený prístup. Vzhľadom na rozsiahly sortiment produktov a tovaru a rôznorodosť dodávateľov, uvádzame len tých najvýznamnejších v jednotlivých predajných oblastiach vzhľadom na ich percentuálny podiel na dodávke tovaru.

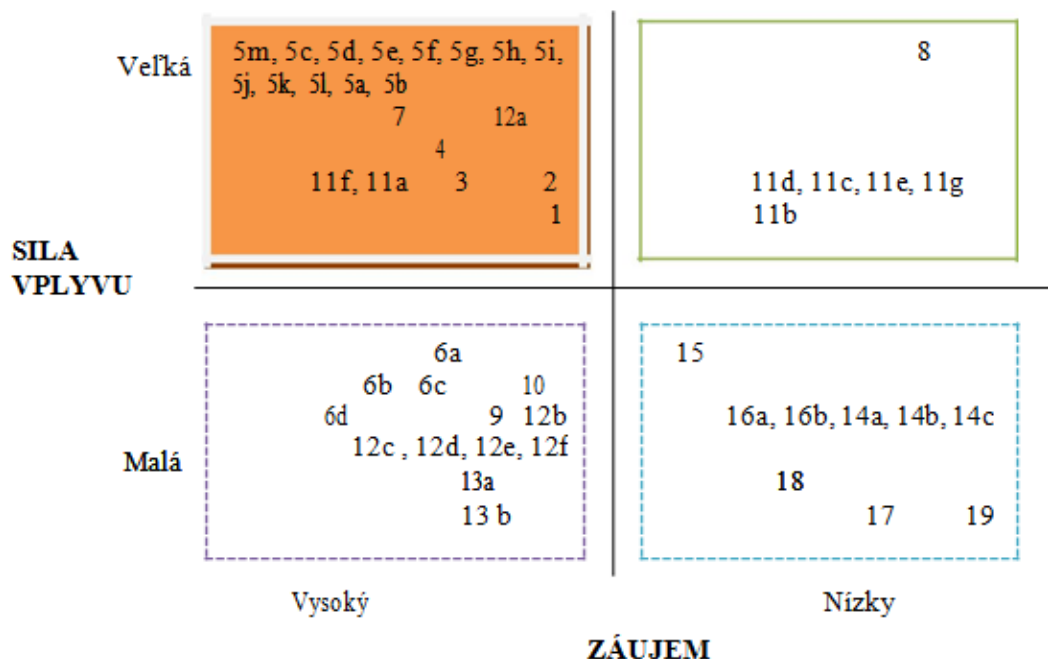
Tab 1 Primárni a sekundárni stakeholderi HM Tesco Banská Bystrica, a.s. a ich očakávania
Primary and secondary stakeholder HM Tesco Banská Bystrica, a.s. and ich expectations

STAKEHOLDER	VZŤAH STAKEHOLDERA K ORGANIZÁCIÍ (OČAKÁVANIA STAKEHOLDERA)
<i>PRIMÁRNI STAKEHOLDERI</i>	
(1) <i>Vlastník</i> (Tesco Plc. Vo Veľkej Británii; generálny riaditeľ John Christie)	pozitívne vyhliadky budúcich výnosov, nízke riziko, zhodnocovanie vloženého kapitálu
(2) <i>Riaditeľka</i> HM Tesco Banská Bystrica, a.s.	finančné ohodnotenie, nefinančné benefity, atraktívne pracovné prostredie, spokojnosť vlastníka, tržby (zisk)
(3) Obchodný manažér, manažér ľudských zdrojov, finančný manažér	finančné ohodnotenie, nefinančné benefity, kariérový rast, atraktívne pracovné prostredie
(4) <i>Zamestnanci</i> (238 zamestnancov k 31.12.2011)	finančné ohodnotenie, nefinančné benefity, atraktívne pracovné prostredie, istota zamestnania, rast kariéry a uspokojenie potrieb sebarealizácie
(5) <i>Priami dodávatelia</i> (5a) PENAM Slovakia, a.s. (pečivo) (5b) Slatinská pekáreň, s.r.o. (pečivo – lokálny dodávateľ) (5c) Zvolenská mliekareň, a.s. (mlieko a mliečne výrobky – lokálny dodávateľ) (5d) Selce, s.r.o. (mlieko a mliečne výrobky – lokálny dodávateľ) (5e) HYZA, a.s. (mäso) (5f) TAURIS, a.s. (mäso) (5g) GPM Voz, s.r.o. (ovocie a zelenina) (5h) Encinger, s.r.o. (ovocie a zelenina) (5i) UNILEVER Slovensko, s.r.o. (drogéria) (5j) HENKEL, s.r.o. (drogéria) (5k) L'oreal Slovensko, s.r.o. (drogéria) (5l) KON-RAD, s.r.o. (veľkododávateľ v oblasti potravín) (5m) Mária Pedersen, a.s. (centrálny dodávateľ – upratovací servis, odvoz odpadu)	odber (nákup) produktov, zabezpečenie zamestnanosti a rozvoja, včasné platenie faktúr, výhody z pravidelného odberu tovaru (tzv. stáli dodávatelia)
(6) <i>Distribútori</i> (6a) Beckov – distribučné centrum (centrálny sklad) (6b) Senec – centrálne sklad oblečenia (6c) HOPI SK, s.r.o. – distribúcia mrazeného tovaru	spolupráca, využitie ich služieb
(6d) TNT Post Slovensko, s.r.o. – distribúcia reklamných letákov	
(7) <i>Zákazníci</i>	lepšie parametre produktu (cena, kvalita) ako u konkurencii, výhody z kúpy tovaru, doplnkové služby

<i>SEKUNDÁRNI STAKEHOLDERI</i>	
(8) <i>Štát/vláda</i>	dodržiavanie platnej legislatívy
(9) <i>Verejnosť</i>	nové pracovné miesta
(10) <i>Samospráva mesta Banská Bystrica</i>	platenie daní a poplatkov, zabezpečenie zamestnanosti a rozvoja územia
(11) <i>Orgány kontroly a inšpekcie</i> (11a) Slovenská obchodná inšpekcia (SOI) (11b) Národný inšpektorát práce (11c) Colná správa (11d) Daňový úrad (11e) Obvodný úrad ŽP (11f) Regionálna veterinárna a potravinová správa (11g) Ústredný kontrolný a skúšobný ústav poľnohospodársky (ÚKSÚP)	dodržiavanie platnej legislatívy
(12) <i>Konkurencia</i> (12a) Kaufland Slovenská republika, v.o.s. Banská Bystrica (12b) LIDL Slovenská republika, v.o.s. Banská Bystrica (12c) BILLA Slovensko, s.r.o. Banská Bystrica (12d) TERNO Slovensko, spotrebné družstvo Banská Bystrica (12e) COOP Jednota Slovensko, spotrebné družstvo Banská Bystrica (12f) miestny maloobchodníci	férový konkurenčný boj, konkurenčná výhoda
(13) <i>Médiá / tlač</i> (13a) komerčná televízia – TV Markíza (13b) Rozhlasová stanica – Rádio Expres	dodržiavanie pravidiel reklamy, legislatívy
(13) <i>Médiá / tlač</i> (13a) komerčná televízia – TV Markíza (13b) Rozhlasová stanica – Rádio Expres	dodržiavanie pravidiel reklamy, legislatívy
(14) <i>Mimovládne organizácie</i> (14a) UNICEF (14b) Greenpeace (14c) Priatelia Zeme	sponzoring a podpora vlastných projektov, dobrovoľníctvo
(15) <i>Združenie Business Leaders Forum</i>	dodržiavanie podmienok, šírenie dobrého mena
(16) <i>Nadácie</i> (16a) Pontis (16b) Výskum rakoviny	sponzoring
(17) <i>Telekomunikační operátori</i> – Orange Slovensko, a.s.	odber služieb
(18) <i>Banky</i>	využitie ich služieb (v prípade poskytnutého úveru, pôžičky pravidelné platby)
(19) <i>Lokálne komunity</i>	investície do rozvoja komunity (programy na zlepšenie života)

Klasifikáciu identifikovaných stakeholderov sme vykonávali dvojaspektovým systémom klasifikácie, tzv. maticou stakeholderov (Obr 2), v ktorej hodnotíme dva ukazovatele. Najčastejšími kritériami hodnotenia sú úroveň vplyvu (sila vplyvu) a úroveň očakávania (záujem o organizáciu), tak ako uvádza Prskavcová, et al. (2008), Steinerová, Makovski (2008), Thompson (s.a.). Podľa umiestnenia príslušného stakeholdera v konkrétnom kvadrante vieme vykonať potrebné aktivity na jeho uspokojenie. Umiestnenie stakeholdera

v konkrétnom kvadrante definuje jeho kvalitu prostredníctvom charakteristických črt daného kvadrantu. Vzdialenosť umiestnenia v niektorom z kvadrantov od stredu definuje určitú „kvantitu“ jeho charakteristických črt.



Obr 2 Dvojaspektový systém klasifikácie stakeholderov organizácie HM Tesco Banská Bystrica, a.s. Fig 2 Two-aspect classification system of stakeholders in organization HM Tesco Banská Bystrica, a.s.

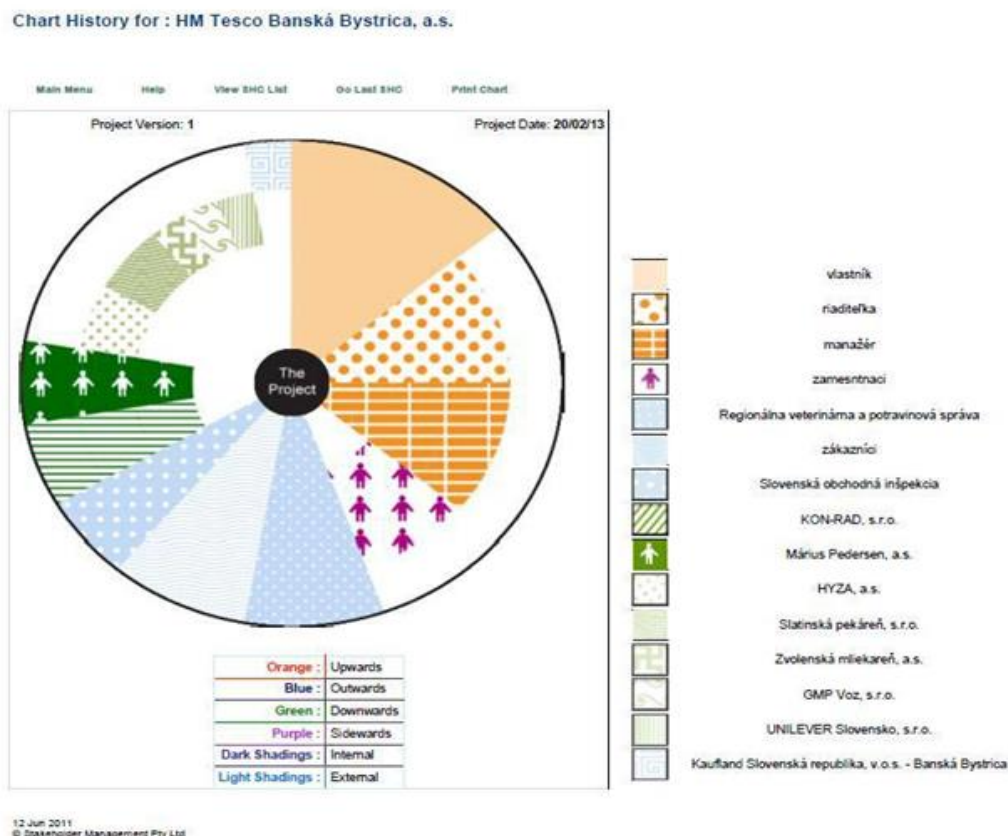
V zmysle následných krokov procesného modelu stakeholder managementu sme sa zamerali na skupinu tzv. kľúčových stakeholderov, kde sme určili šesť hlavných skupín. Budovanie a udržiavanie dobrých a korektných vzťahov s touto skupinou predstavuje pre organizáciu HM Tesco Banská Bystrica, a.s. jeden zo strategicky významných cieľov. Z hľadiska riadenia vnútorných a vonkajších záležitostí organizácie majú najväčší vplyv a záujem vlastníci [1] Tesco Plc. vo Veľkej Británii s generálnym riaditeľom John Christie a riaditeľka HM Tesco Banská Bystrica, a.s. [2]. Obchodný manažér, manažér ľudských zdrojov a finančný manažér [3] sú zodpovední za riadenie organizácie po stránke obchodnej, finančnej a stránke ľudských zdrojov. Svojou činnosťou výrazne ovplyvňujú smerovanie organizácie. Podstatou záujmu zamestnancov [4] organizácie je udržanie si stabilnej zamestnanosti, spravodlivá odmena za prácu, pracovať v bezpečnom a príjemnom prostredí. Spokojní zamestnanci sa podieľajú na plynulom chode organizácie a sú zdrojom zisku. HM Tesco Banská Bystrica, a.s. k 31.12.2011 zamestnávala 238 zamestnancov, z toho 55 % bolo zamestnaných na čiastočný úväzok (do roku 2015 plánujú zvýšiť podiel na 70 %). Organizácia HM Tesco Banská Bystrica, a.s. ako prvý obchodný reťazec zamestnáva v takom veľkom rozsahu tzv. „krátkoúväzkových“ zamestnancov, čím poskytuje možnosť zamestnania študentom (až od 16 rokov), mamičkám na materskej dovolenke a pod.

Z hľadiska charakteru organizácie – hypermarket, kľúčového stakeholdera predstavujú zákazníci [7], ktorí sú hlavnými odberateľmi ponúkaných produktov. Podstata ich záujmu spočíva v dosiahnutí spravodlivej výmeny v hodnote a kvalite za vynaložené peniaze. Zo strany organizácie ide o získanie si čo najväčšieho počtu stálych zákazníkov, ktorí budú aj do budúcnosti zabezpečovať zisk organizácie. V súčasnosti smerom k zákazníkovi ponúkajú široké spektrum služieb: finančné služby – splátkový predaj, hotovostná pôžička, Clubcard kreditná karta; vernostný program – Tesco Clubcard; služby v obchode – poukážky Tesco,

rozvoz tovaru zdarma, centrum služieb zákazníkom, pokladne bez radov, samoobslužné pokladne. Skupina priamych dodávateľov [5] je pre organizáciu HM Tesco Banská Bystrica, a.s. kľúčová. Snahou organizácie je udržiavať spoluprácu so zabehnutou sieťou dodávateľov a udržiavať s nimi korektné obojstranne výhodné vzťahy. Celkovo má cca 250 priamych dodávateľov. Pre potreby klasifikácie a z dôvodu neposkytnutia kompletného zoznamu dodávateľov sme uviedli tých najvýznamnejších vo vzťahu k HM Tesco Banská Bystrica, a.s. a priradili ich k jednotlivým oblastiam predávaných produktov. Z rozhovoru s riaditeľkou vyplýva, že pri výbere dodávateľov uprednostňujú lokálnych dodávateľov a hlavne dodávateľov slovenských produktov, ktorým poskytujú podporu pri vývoji produktov a poradenstvo pri naplňaní noriem Európskej únie. Stálym dodávateľom zabezpečujú stabilný odbyť na vnútornom trhu.

Z hľadiska konkurencie sme ako kľúčového stakeholdera určili spoločnosť Kaufland Slovenská republika, v.o.s. Banská Bystrica [12a], nakoľko z pohľadu vedenia predstavuje „jedinú vážnu“ konkurenciu. Na trhu v Banskej Bystrici pôsobia približne rovnaké obdobie a ponúkajú podobný sortiment produktov a služieb. Výhodou Kauflandu Slovenská republika, v.o.s. Banská Bystrica je väčší sortiment čerstvej zeleniny a ovocia. HM Tesco Banská Bystrica, a.s. má zavedený cenový program, ktorého cieľom je poskytovať výhodné ceny pre zákazníkov, a preto niekoľkokrát do týždňa poverení zamestnanci kontrolujú ceny konkurencie a následne HM Tesco ceny upravuje. Na chod organizácie HM Tesco Banská Bystrica, a.s. vysokou mierou vplyvajú orgány kontroly a inšpekcie. Z danej skupiny stakeholderov za kľúčovú možno označiť Slovenskú obchodnú inšpekciu [11a] ako všeobecný orgán trhového dozoru o ochrane spotrebiteľa a Regionálnu veterinárnu a potravinovú správu [11f], ako výkonný orgán potravinového dozoru (význam rastie v poslednom období v súvislosti s potravinovými „škandálmi“).

Evalváciu vplyvu stakeholderov HM Tesco Banská Bystrica, a.s. sme vyhodnotili v prostredí programu Stakeholder Circle SIMS. Obmedzenosť daného programu spočívala v limitujúcom počte subjektov, ktoré možno hodnotiť (maximálny počet 15 subjektov), a preto sme overovali opodstatnenosť nasledovných vybraných kľúčových stakeholdrov klasifikovaných dvojaspektovým systémom klasifikácie: Vlastník [1], Riaditeľka [2], Manažér (obchodný, finančný, ľudských zdrojov) [3], Zamestnanci [4], Zákazníci [7], Slovenská obchodná inšpekcia [11a], Regionálna veterinárna a potravinová správa [11f], Kaufland Slovenská republika, v.o.s. Banská Bystrica [12a], z dodávateľov sme vybrali v prvom prípade lokálnych a následne hlavného dodávateľa podľa druhu tovaru: Slatinská pekáreň, s.r.o. [5b], Zvolenská mliekareň, a.s. [5c], HYZA, a.s. [5e], GMP Voz, s.r.o. [5g], UNILEVER Slovensko, s.r.o. [5i], KON-RAD, s.r.o. [5l] a Mária Pedersen, a.s. (centrálny dodávateľ) [5m].



Obr 3 Kruh stakeholderov pre organizáciu HM Tesco Banská Bystrica, a.s.

Fig 3 Stakeholder circle in organizations HM Tesco Banská Bystrica, a.s.

Komparáciou dvojaspektového systému klasifikovania stakeholderov s hodnotením vplyvu v programe Stakeholder Circle SIMS môžeme konštatovať, že sa nám signifikantne preukázalo zastúpenie tzv. kľúčových hráčov. Z výstupu programu (Obr 3) pre organizáciu HM Tesco Banská Bystrica, a.s. je zrejmé, že stakeholderov s najväčšou silou a vplyvom predstavuje vlastník. Vplyvnú skupinu stakeholderov predstavuje riadiťka pobočky HM Tesco Banská Bystrica, a.s. a manažment organizácie (obchodný, finančný, ľudských zdrojov). Orgány kontroly a inšpekcie (Slovenská obchodná inšpekcia, Regionálna veterinárna a potravinová správa) vzhľadom na ich farebné prevedenie (modrá farba predstavuje záujem stakeholdera smerom von) a vzorkovanosť (odzrkadľuje heterogenitu v presadzovaní svojich záujmov) možno charakterizovať ako skupinu externých stakeholderov so stredným stupňom nástojčivosti a sily vplyvu (závislé od vykonaných kontrol s negatívnym výsledkom). Do tejto skupinu môžeme zaradiť aj zákazníkov, od ktorých je závislý chod organizácie. Zamestnanci predstavujú stakeholdera, ktorý nie je priamo napojený na organizáciu (vzhľadom na pomerne vysoký podiel zamestnancov na čiastočný úväzok) so stredným stupňom nástojčivosti a nízkou silou vplyvu. Centrálnemu dodávateľovi KON-RAD, s.r.o. a Máriu Pedersen, a.s. možno označiť za stakeholderov, ktorí vzhľadom na to, že sú vzdialení od stredu, majú signifikantnú silu vplyvu a vysoký stupeň nástojčivosti. Pomerne širokú skupinu stakeholderov predstavujú vybraní hodnotení dodávateľa (HYZA, a.s.; Slatinská pekáreň, s.r.o.; Zvolenská mliekareň, a.s.; GMP Voz, s.r.o.; UNILEVER Slovensko, s.r.o.), ktorí pre organizáciu HM Tesco Banská Bystrica, a.s. nepredstavujú ohrozenie, nakoľko veľkosť kruhového výrezu je pomerne malá a sú umiestnení aj ďalej od stredu. Skupinu vzdialených stakeholderov predstavuje konkurencia (Kaufland Slovenská republika, v.o.s. Banská Bystrica), ktorú je potrebné evidovať, mapovať a v prípade vyostrenej hospodárskej súťaže prijať opatrenia.

Komplexný návrh zapojenia identifikovaných kľúčových stakeholderov sme robili na základe povahy ich vzťahov. Do skupiny stakeholderov, ktorých povaha vzťahu voči organizácii má právny charakter zaraďujeme väčšinu nami klasifikovaných kľúčových stakeholderov: vlastníci [1], riaditeľka organizácie [2], manažér (obchodný, finančný, ľudských zdrojov) [3], zamestnanci [4], dodávatelia [5], Slovenská obchodná inšpekcia [11a] a Regionálna veterinárna a potravinová správa [11f]. S danou skupinou stakeholderov Steinerová, Makovski (2008) odporúčajú viesť dialóg a využiť napr. formu pracovnej skupiny, v ktorej by mali zastúpenie všetci zmienení stakeholderi a tvorili by tzv. poradný výbor organizácie. Do skupiny stakeholderov, ktorých vzťah má morálny charakter zaraďujeme konkurenciu (Kaufland Slovenská republika, v.o.s.Banská Bystrica [12a]) a zákazníkov [7]. Pri zákazníkoch odporúčame pokračovať vo formách zákazníckych služieb, ktoré organizácia HM Tesco Banská Bystrica, a.s. realizuje aj v súčasnosti. Spätnú väzbu možno získať formou ankiet, dotazníkov, resp. online formulárov zverejnených na webovej stránke. Konkurenciu treba neustále mapovať a evidovať ich aktivity, aby organizácia mohla získať konkurenčnú výhodu na trhu.

Záver

Stakeholder management zohráva dôležitú úlohu pri presadzovaní princípov zodpovedného správania organizácie. Organizácia HM Tesco Banská Bystrica, a.s. ako jeden z členov združenia Business Leaders Forum sa verejnej zaviazala presadzovať a dodržiavať myšlienky spoločenskej zodpovednosti. V rámci svojho profilu si stanovila záväzky voči zamestnancom, zákazníkom, dodávateľom, konkurencii, komunite a životnému prostrediu, ktorým prispôsobila široké spektrum programov. Vzhľadom na získané informácie a dosiahnuté výsledky v procese stakeholder managementu možno organizácii HM Tesco Banská Bystrica, a.s. odporučiť implementáciu stakeholder managementu nakoľko im prinesie:

- zvýšenie organizačnej efektívnosti (riadenie vzťahov),
- zníženie budúcich nákladov,
- lepší prístup k novým problémom a schopnosť reagovať na ne skôr, ako dôjde k strate dôvery stakeholdera,
- zjednodušenie riešenia konfliktov prostredníctvom vybudovania dôvery,
- riadenie rizika budúcich potenciálnych hrozieb,
- vytváranie produktov a služieb vychádzajúcich z potrieb stakeholderov,
- posilnenie dôvery a imagu organizácie založenej na vzájomnej spolupráce.

Literatúra

PREBLE, J.F. 2008. Toward a Comprehensive Model of Stakeholder Management. In *Business and Society Review*, 2005, roč. 110, č. 4, s. 407-431. [Online].[Cit. 2013-30-.01] Dostupné na internete: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.0045-3609.2005.00023.x/pdf>>. ISSN 1467-8594.

PRSKAVCOVÁ, M. et al. 2008. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. Liberec : TU v Liberci, 2008. 162 s. ISBN 978-80-7372-436-8.

STEINEROVÁ, M. – MAKOVSKI, D. 2008. *Koncept CSR v praxi. Průvodce odpovědným podnikáním*. Praha : ASPRA, 2008. 32 s.

The Stakeholder Circle – A Visualisation Tool, s.a. [Online] [Cit. 2012-10-01] Dostupné na internete: <http://www.mosaicprojects.com.au/PDF_Papers/P027_The%20Stakeholder%20Circle.pdf>. THOMPSON, R. s.a. *Stakeholder Analysis. Winning support for your projects*. [Online]. [Cit. 2011-23-03]. Dostupné na internete: <http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_07.htm> .