

Analýza klíčových skupin stakeholderů komerčních subjektů v České republice

Marie Slabá

Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích

Abstrakt

Analýza stakeholderů je v současné době, zejména v zahraniční literatuře, považována za velice důležitý aspekt managementu i marketingu současné turbulentní doby. V České republice analýze stakeholderů není však doposud věnována dostatečná pozornost. Tento článek se zabývá právě problematikou analýzy stakeholderů. Cílem tohoto článku je provedení identifikace a detailní analýzy stakeholderů komerčních subjektů v České republice. Veškeré podniky budou rozděleny do skupin mikro, malých, středních a velkých podniků. V rámci těchto kategorií podniků budou zkoumány skupiny stakeholderů, na něž se podniky nejčastěji zaměřují. Dále pomocí analýzy rozptylu a F-testu bude zkoumáno, zda se odpovědi jednotlivých skupin podniků statisticky významně liší, či nikoliv.

Klíčová slova: stakeholder, analýza stakeholderů, identifikace stakeholderů, podniky

Úvod

Analýza stakeholderů se stává stále více populární (Brugha, Varvasovszky 2000) zejména v současné době, která je ještě stále ovlivněna dopady globální finanční a ekonomické krize. Dle Hubera se stakeholder management, jehož nedílnou součástí je analýza stakeholderů, prokázal jako velice užitečný nástroj i v ekonomicky obtížných obdobích, jelikož výkon podniku je ovlivňován celou řadou různých zájmových skupin, jako jsou zákazníci, akcionáři či dodavatelé (Huber et al. 2004). Všechny podniky jsou ovlivňovány nepřeborným množstvím rozličných skupin stakeholderů, které představují jak jednotlivci, tak celé skupiny, jež mají obrovský vliv na výkon vlastní organizace (Reed 1999). Stakeholdeři představují entitu jakéhokoli druhu, která se objevuje v přirozeném prostředí organizace. Jedná se tedy o různé jiné osoby, skupiny, organizace, instituce či společnosti (Mitchel et al. 1997). Stakeholdeři představují nejen jednotlivce a skupiny, kteří ovlivňují aktivity organizace, ale jsou to také všichni, kdo jsou konáním organizace ovlivněni. Někteří stakeholdeři mají dle Chinyia et al. (2010) tak nesmírný význam pro veškeré činnosti organizace, že mohou až

zmařit aktivity organizace (disponují power to kill). Z tohoto důvodu je nutné provádět důkladnou analýzu všech skupin stakeholderů, které podnik ovlivňuje, nebo těch, jež jsou činností podniku ovlivněny. Neméně důležité je provádět prioritizaci klíčových skupin stakeholderů pro stanovení nejdůležitějších stakeholderů, na něž by se měla organizace zaměřit. Identifikace základních skupin stakeholderů je považována za první krok analýzy stakeholderů, na který navazuje určení klíčových skupin stakeholderů (Bourne 2009).

V zahraniční nalezne celou řadu odborných publikací, statí, článků a výzkumů, které se problematiky analýzy stakeholderů týkají – například v dílech Freemana, který je považován za jednoho z nejvýznamnějších představitelů strategického přístupu k analýze stakeholderů a jeho začlenění do strategického managementu (Freeman 2010; Freeman et al. 2010), Johnsona, Scholese a Whittingtona (2008) či Lindy Bourne (2009), jež se zaměřuje zejména na analýzu stakeholderů, ovlivňujících projektové činnosti. Dále můžeme nalézt problematiku analýzy a mapování stakeholderů, stejně tak jako stakeholder management v oblasti projektů v díle Chinyia (2010). Ačkoliv otázka stakeholderů a jejich analýzy je v zahraničí považována za velice důležitou – viz Freeman (2010); Brugha, Varvasovszky (2000); Huber (2004) a mnozí další, v České republice této oblasti není věnována prozatím dostatečná pozornost, což je jedním z hlavních důvodů výběru tohoto tématu jako základního výzkumného problému autorky. V České republice můžeme nalézt pouze jeden empirický výzkum, který se zabývá touto oblastí, a to je výzkum docentky Šimberové (2008), který je zaměřen na oblast stakeholderů průmyslových trhů.

Analýzy stakeholderů, s ohledem na identifikaci klíčových skupin stakeholderů, je možné definovat jako nástroje, které vedou právě k identifikaci, popisu a stanovení priorit stakeholderů na základě jejich atributů, vztahů a zájmů, které se týkají daného problému (Buckles 1999).

Cílem příspěvku je analyzovat výsledky realizovaného výzkumu, který je zaměřen na identifikaci klíčových skupin stakeholderů komerčních subjektů v České republice. Jednotlivé podniky budou rozděleny do skupin dle velikosti na mikro, malé, střední a velké podniky. Na základě statistických analýz výsledků provedeného marketingového výzkumu bude provedena komparace jednotlivých skupin podniků a stanoveny odlišnosti.

Materiál a metodika

Jak již bylo výše uvedeno, cílem tohoto článku je provést analýzu skupin stakeholderů podnikatelských subjektů v České republice. Nejprve však bylo nutné zpracovat důkladnou literární rešerši zahraničních odborných zdrojů, ale i různých výzkumů, odborných článků, případových studií a statí publikovaných na různých konferencích, na jejímž základě byly určeny hlavní skupiny stakeholderů, které budou prověřeny prostřednictvím vlastního výzkumu autorky. Celkový seznam vytipovaných skupin stakeholderů byl upraven a přizpůsoben potřebám českého trhu a finálně bylo vybráno 15 základních skupin stakeholderů. Stanovené skupiny byly předmětem výsledného marketingového výzkumu autorky. Aby nebyla vynechána některá významná skupina, byla v dotazníku

ponechána otevřená možnost doplnit ostatní nezahrnuté skupiny stakeholderů, které respondenti považují za důležité pro své podnikání.

Pro vlastní výzkum byla použita metoda elektronického dotazování, a to prostřednictvím dotazníku umístěného na serveru surveymonkey.com, kdy byli osloveni představitelé podniků všech velikostí dle níže uvedené kategorizace podniků (podrobněji viz tabulka č. 1: Kategorizace podniků).

Tabulka 1: Kategorizace podniků

Kategorie	Počet zaměstnanců	Roční obrat	Roční bilanční suma
Mikro	< 10	≤ € 2 miliony	≤ € 2 miliony
Malý	10–49	≤ € 10 milionů	≤ € 10 milionů
Střední	50–249	≤ € 50 milionů	≤ € 43 milionů
Velký	≥ 250	> € 50 milionů	> € 50 milionů

Zdroj: Ecorys 2012, European Commission 2003

Základními indikátory pro kategorizaci podniků je počet zaměstnanců a z hlediska financí je řešen buď roční obrat, nebo roční bilanční suma. V provedeném výzkumu byla kategorizace podniků provedena na základě počtu zaměstnanců a ročního obrátu.

V rámci dotazníkového šetření byla řešena oblast stakeholderů, na něž se podniky zaměřují, s cílem stanovit klíčové skupiny stakeholderů jednotlivých kategorií podniků.

S ohledem na výše uvedená fakta je možné základní výzkumné problémy tohoto článku shrnout následovně:

- identifikace klíčových skupin stakeholderů komerčních subjektů na českém trhu,
- analýza klíčových skupin stakeholderů s ohledem na kategorii podniku,
- analýza rozdílů v odpovědích jednotlivých kategorií podniků prostřednictvím testování vícerozměrné analýzy rozptylu,
- stanovení výsledných 5 hlavních skupin stakeholderů pro každou kategorii podniku.

Pro výchozí hodnocení dat budou použity základní matematicko-statistické metody, zejména pak absolutní a relativní četnosti a střední hodnoty.

Pro podrobnou analýzu rozdílů v odpovědích jednotlivých kategorií velikosti podniků (mikro, malých, středních a velkých podniků) bude využita vícerozměrná analýza rozptylu (ANOVA). Dále bude zkoumáno, zda se ve výše uvedených skupinách mezi sebou i uvnitř skupin liší střední hodnoty zkoumaných veličin. Pro testování shody středních hodnot bude využito testování shody rozptylů prostřednictvím F-testu.

Výsledky

Dotazníkového šetření se celkem zúčastnilo 120 respondentů, 14 dotazníků muselo být vyloučeno pro jejich nekompletnost. Z výše uvedených 14 případů

v šesti případech respondenti uvedli odpověď, že se nezaměřují na žádné, resp. konkrétní skupiny stakeholderů (jednalo se o 4 mikro podniky a 2 malé podniky). Ostatní dotazníky musely být vyloučeny pro nevyplnění identifikačních údajů pro kategorii podniku, nebo neúplného zodpovězení některé jiné otázky. Struktura dotazovaných subjektů dle kategorie podniku je shrnuta v tabulce č. 2.

Tabulka 2: Kategorie podniku

Kategorie	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Mikro podniky	50	47,1
Malé podniky	36	34
Střední podniky	14	13,2
Velké podniky	6	5,7

Jak je z výše uvedené tabulky vidět, ve výzkumu převládaly mikro, malé a střední podniky s celkovým počtem zaměstnanců do 250 a ročním obratem do 50 milionů Eur. Tyto podniky jsou někdy souhrnně nazývané jako malé a střední podniky (MSP). Celkově malé a střední podniky tvoří v rámci české ekonomiky 99 % (Mulačová 2012) a jsou dominantní skupinou v rámci celé produkce České republiky. Situace je obdobná však i v rámci celé Evropy, kde malé a střední podniky tvoří 98 % celé produkce (Ecorys 2012). Proto ani struktura respondentů není nijak zarážející, velkých podniků, které se výzkumu zúčastnily, bylo pouze 6. Nejdominantnější zkoumanou skupinou jsou mikro podniky – s více než 45% zastoupením, následované malými podniky (34 %) a 13 % středních podniků.

V následujícím textu budou podrobně rozebrány jednotlivé výsledky dotazování. Respondenti měli nejprve označit skupiny stakeholderů, které pro ně představují zájmové skupiny. V tabulce č. 3 jsou vyjádřeny četnosti jednotlivých skupin stakeholderů zastoupené v rámci odpovědí dané kategorie podniků v České republice.

Z níže uvedené tabulky vyplývá, že všechny podniky bez rozdílu kategorie velikosti se zaměřují na **zákazníky**, které označili všichni respondenti. V některých případech jsou odpovědi podniků více či méně shodné bez ohledu na jejich velikost, v jiných případech se odpovědi výrazně liší. Variantou, kdy je možné na první pohled spatřit jasné rozdíly v odpovědích respondentů, je například skupina **akcionářů**. U skupiny MSP je to naprosto logické, protože podniky zpravidla nepreferují akciovou společnost jako právní formu podnikání. Dále se vyskytují rozdíly mezi mikro, malými a středními podniky a velkými podniky v oblasti zaměření na dodavatele, kde mikro, malé a střední podniky uváděly dodavatele v cca 58 %, zatímco z velkých podniků tuto skupinu uvedlo 83 % dotázaných respondentů. Z hlediska zaměření na **konkurenci** uvedly tuto skupinu všechny velké podniky a nejméně mikro podniků, které na konkurenci nekladou tak velký důraz. Podobná situace je i u médií či orgánů státní správy či vzdělávacích institucí. **Média** byla vybrána všemi velkými podniky a 20 % malých podniků. V ostatních skupinách se odpovědi poměrně výrazně liší. Média uvedlo pouze 36 % malých podniků, ale více než 50 % podniků středních.

Obdobná situace je i u **orgánů státní správy**. Z provedeného výzkumu je zřejmé, že mikro podniky se zaměřují více na **orgány místní správy** (uvedeno v 40 %), méně však na orgány státní správy (uvedeno pouze v 28 %). Odpovědi velkých podniků jsou však v tomto případě opačné. Na orgány státní správy se zaměřují všechny velké podniky, ale na orgány místní samosprávy pouze 67 % z nich. Podobné odpovědi, kdy se více zaměřují na danou skupinu stakeholderů velké podniky než mikro, malé a střední podniky, se vyskytly jak u vlastníků, tak u managementu. V případě **finančních institucí a bank, dopravců** či **zaměstnanců** se odpovědi výrazně neliší.

Tabulka 3: Skupiny stakeholderů v České republice

Skupina stakeholderů	Absolutní četnost / Relativní četnost (v %) v rámci kategorie			
	Mikro podniky	Malé podniky	Střední podniky	Velké podniky
Akcionáři	0/0	0/0	2/14	5/83
Dodavatelé	29/58	21/58	8/57	5/83
Dopravci	20/40	12/33	4/29	2/33
Finanční instituce, banky	13/26	9/25	5/36	2/33
Konkurence	31/62	26/72	12/86	6/100
Management	5/10	6/17	4/29	4/67
Média	10/20	13/36	8/57	6/100
Místní komunita	15/30	11/31	4/29	3/50
Orgány státní správy	14/28	19/53	8/57	6/100
Orgány místní samosprávy	20/40	24/67	6/43	4/67
Poradenské společnosti (daňové, finanční a další poradenství)	19/38	14/39	2/14	1/17
Vlastníci	10/20	5/14	4/29	4/67
Vzdělávací instituce	12/24	9/25	7/50	4/67
Zákazníci	50/100	36/100	14/100	6/100
Zaměstnanci	42/84	27/75	12/86	5/83
Ostatní	0/0	0/0	0/0	0/0

Pro podrobnou analýzu rozdílnosti odpovědí jednotlivých kategorií podniků dle velikosti byla použita analýza rozptylu ANOVA.

Tabulka 4: ANOVA analýza pro jednotlivé kategorie podniků

	Analysis of Variance				
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F-Ratio	P-Value
Between groups	8737,38	3	2912,46	4,03	0,0115
Within groups	40508,3	56	723,362		
Total (Corr.)	49245,6	59			

Dle provedených statistických analýz je možné konstatovat (při P-hodnotě F-

testu, která je menší než 0,05), že existuje statisticky významný rozdíl mezi jednotlivými kategoriemi podniků na hladině významnosti 95 %. Pro bližší určení, které skupiny se od sebe liší, byl dále využit Multiple Range Test, na jehož základě byly identifikovány 3 páry kategorií podniků, jejichž odpovědi se mezi sebou statisticky významně liší. Jak je vidět i z tabulky č. 3, významné rozdíly jsou zejména u velkých podniků. Také na základě Fisher's Least Significant Difference testu (LSD testu) byly jako skupiny se statisticky významnými rozdíly odpovědí (na hladině významnosti 95 %) stanoveny následující dvojice kategorií podniků – malé a velké podniky, dále mikro a velké podniky a střední a velké podniky.

Více než 50 % malých, středních a velkých podniků označilo orgány státní správy jako jednu ze skupin stakeholderů, na něž se zaměřují, téměř 70 % malých a velkých podniků uvedlo i orgány místní samosprávy. Jelikož orgánů státní správy a místní samosprávy existuje celá řada, byli dále respondenti požádáni o specifikaci konkrétních orgánů státní správy a samosprávy, se kterými komunikují nejčastěji.

Tabulka 5: Orgány státní správy a samosprávy

	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Celní správa	45	43
CzechInvest	30	29
Česká správa sociálního zabezpečení	0	0
Český statistický úřad	0	0
Finanční úřad	76	72
Hospodářská komora	0	0
Městský (obecní) úřad	32	30
Ministerstvo dopravy	0	0
Ministerstvo financí	46	43
Ministerstvo práce a sociálních věcí	30	28
Ministerstvo pro místní rozvoj	15	14
Ministerstvo průmyslu a obchodu	47	44
Ministerstvo zahraničí	0	0
Ministerstvo zdravotnictví	0	0
Ministerstvo zemědělství	16	15
Ministerstvo životního prostředí	0	0
Úřad práce	31	29
Zdravotní pojišťovny	31	29

Jak je vidět z výše uvedené tabulky, 72 % dotázaných podniků uvedlo jako důležité orgány státní správy a samosprávy **finanční úřady**. Z ministerstev bylo nejčastěji uváděno **Ministerstvo průmyslu a obchodu** (uvedlo 44 % dotázaných), Ministerstvo financí (43 % dotázaných), Ministerstvo práce a sociálních věcí a Ministerstvo zemědělství (uváděno především podniky, které se dle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE nachází v sekci A – Zemědělství, lesnictví a rybářství). Ostatní ministerstva neuvedl žádný z dotázaných.

43 % respondentů uvedlo také **Celní správu** a 30 % podniků, které spadají z více než 50 % do kategorií mikro, malých a středních podniků, také označilo městské (či obecní) úřady.

Diskuse

V rámci provedeného výzkumu byly identifikovány základní klíčové skupiny stakeholderů podle jednotlivých kategorií podniků (klasifikace mikro, malých, středních a velkých podniků). Pro každou kategorii bylo určeno 5 nejčastěji uvedených skupin stakeholderů, které jsou shrnuty v tabulce č. 6. V některých případech byly stejné četnosti platné pro více skupin stakeholderů. Jedná se např. o pátou nejčastější skupinu stakeholderů mikro podniků a skupiny stakeholderů velkých podniků. Tyto skupiny byly v následující tabulce sloučeny na stejnou pozici, a proto je v některých případech uvedeno více než 5 skupin.

Tabulka 6: Hlavní skupiny stakeholderů pro jednotlivé kategorie podniků

Sk.	Mikro podniky	Malé podniky	Střední podniky	Velké podniky
1	Zákazníci	Zákazníci	Zákazníci	Zákazníci, konkurence, média, orgány státní správy
2	Zaměstnanci	Zaměstnanci	Zaměstnanci	
3	Konkurence	Konkurence	Konkurence	
4	Dodavatelé	Orgány místní samosprávy	Dodavatelé, média, orgány státní správy	Akciónáři, dodavatelé, zaměstnanci
5	Dopravci, orgány místní samosprávy	Dodavatelé		

Z výše uvedené tabulky je jasné, že nejčastěji uváděnými skupinami stakeholderů, na které se podniky zaměřují bez ohledu na velikost (kategorii), jsou: zákazníci, zaměstnanci, konkurence a dodavatelé. Mikro a malé podniky dále uváděly orgány místní samosprávy, zatímco střední a velké podniky do skupiny, na něž se zaměřují, zahrnuly i orgány státní správy a média. Je jasné, že čím větší a známější podnik je, tím spíše se objeví pod hledáčkem médií, která jsou schopna významně ovlivnit vnímání podniku očima veřejnosti i další skupiny stakeholderů.

Skupinu zákazníků uvedlo celkem logicky 100 % všech dotazovaných. Všechny velké podniky navíc uvedly konkurenci, média a orgány státní správy, skupina akcionáři, dodavatelé a zaměstnanci byla uvedena 83 % dotázaných velkých podniků. Akcionáři jsou specifickou skupinou, která je typická právě pro větší podniky, které mají právní formu akciové společnosti. Druhou nejčastěji zmiňovanou skupinou stakeholderů jsou zaměstnanci, které uvedlo v případě mikro, středních a velkých podniků více než 80 % respondentů, malé podniky pouze v 75 %. Střední podniky stejně často uváděly i konkurenci, která se celkově stala třetí nejčastěji jmenovanou skupinou stakeholderů.

Jak již bylo v úvodu zmíněno, v České republice byl prozatím proveden pouze jeden empirický výzkum stakeholderů, a to v oblasti průmyslových trhů.

Šimberová (2008) ve svém výzkumu identifikovala jako nejčastěji uváděné skupiny stakeholderů následující (v níže uvedeném pořadí):

- zákazníci, dodavatelé, orgány státní správy, orgány místní samosprávy, zaměstnanci, konkurence.

Zákazníci jsou opravdu nejdůležitější skupinou stakeholderů, která byla potvrzena jak výzkumem autorky, tak výzkumem docentky Šimberové. V současné době je však jako další velice významná skupina uváděna konkurence, která se v hodnocení nejhůře objevila jako třetí skupina stakeholderů. Hlavním důvodem je rostoucí konkurenční boj ve všech odvětvích a také dopady globální hospodářská krize, která ovlivnila všechny světové ekonomiky. V prvních pěti nejčastěji uváděných skupinách stakeholderů se v obou výzkumech shodně objevily skupiny zaměstnanců, dodavatelů a orgánů státní správy a samosprávy.

Při bližší analýze prováděné prostřednictvím analýzy rozptylu a F-testu bylo zjištěno, že je nutné brát v úvahu kategorii podniku s ohledem na rozdělení na mikro, malé, střední a velké podniky, jelikož na hladině významnosti 95 % byla prokázána rozdílnost odpovědí respondentů v rámci těchto kategorií.

Závěr

Dle význačných zahraničních autorů, jako jsou např. Bourne (2009), Freeman (2010), Huber (2004), význam stakeholder managementu a analýzy stakeholderů neustále roste, zejména pak v silně konkurenčním či jinak problémovém okolí podniku (Huber 2008). Z provedeného výzkumu je jasné, že třemi nejčastějšími skupinami stakeholderů, na něž se veškeré podniky bez ohledu na jejich velikost zaměřují, jsou **zákazníci, konkurence a zaměstnanci**. Střední a velké podniky se častěji zaměřují na orgány státní správy, zatímco malé a mikro podniky na orgány místní samosprávy. Rozdíly mezi odpověďmi respondentů byly identifikovány v dalších skupinách, jako jsou např. média či vzdělávací instituce. Proto je důležité, přestože základní skupiny stakeholderů jsou pro všechny kategorie podniků shodné, se zaměřit i na podrobnější analýzu jednotlivých kategorií podniků. Na základě vícerozměrné analýzy rozptylu a F-testu bylo prokázáno na hladině významnosti 95 %, že odpovědi jednotlivých kategorií podniků se významně statisticky liší. Po podrobnějším zkoumání prostřednictvím tzv. LSD testu byly jako skupiny se statisticky nejvýznamnějšími rozdíly odpovědí na hladině významnosti 95 % stanoveny následující dvojice kategorií podniků – malé a velké podniky, dále mikro a velké podniky a střední a velké podniky. Z provedené statistické analýzy tedy vyplývá, že je více než vhodné provádět samostatně analýzu velkých podniků a zvlášť mikro, malých a středních podniků. Mezi mikro podniky, malými a středními podniky nebyl na základě LSD testu prokázán statisticky významný rozdíl v odpovědích respondentů.

Pro další výzkum autorky v oblasti skupin stakeholderů komerčních subjektů v České republice je vybrán další krok analýzy stakeholderů, jenž, jak bylo uvedeno v úvodu tohoto článku, následuje po identifikaci stakeholderů, a je jím prioritizace stakeholderů. Prioritizace bude použita pro specifikaci pěti

nejdůležitějších skupin stakeholderů jednotlivých kategorií podniků. V tomto článku byly určeny nejčastější skupiny stakeholderů a v některých případech – jako např. u středních a velkých podniků – byly shodné četnosti u více skupin, a proto bylo určeno více skupin než výše avizovaných pět. Prioritizace by měla napomoci pro konkretizaci pěti klíčových skupin pro každou kategorii. Při výzkumu prioritizace bude autorka zkoumat jak prioritizaci na základě profesionálního úsudku dotazovaných respondentů, tak objektivní prioritizaci na základě Metodiky Stakeholder Circle.

Reference

- BOURNE, L., 2009. *Stakeholder Relationship Management. A Maturity Model for Organisational Implementation*. Surrey: Gower Publishing. ISBN 978-0-566-08864-3.
- BRUGHA, R. and Z. VARVASOVSKY, 2000. Stakeholder analysis: a review. *Health Policy and Planning*. **15**(3), 239–246. ISSN 0268-1080.
- BUCKLES, D., 1999. *Cultivating Peace. Conflict and Collaboration in Natural Resource Management*. Ottawa: International Development Research Centre. ISBN 0-88936-899-6.
- ECORYS, 2012. *EU SMEs in 2012: at the crossroads. Annual report on small and medium-sized enterprises in the EU, 2011/12* [online]. Rotterdam: Ecorys. [cit. 2013-07-05]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2012/annual-report_en.pdf
- EUROPEAN COMMISSION, 2003. *The new SME definition. User guide and model declaration*. Luxembourg: European Commission. ISBN 92-894-7909-4.
- FREEMAN, R. E., 2010. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge: Cambridge University Press. ISBN 978-0521151740.
- FREEMAN, R. E. et al., 2010. *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge: Cambridge University Press. ISBN 978-0521137935.
- HUBER, M. et al., 2004. *Putting Stakeholder Management into Practice*. New York: Springer. ISBN 978-540-20691-0.
- CHINYIO, E. et al., 2010. *Construction Stakeholder Management*. Chichester (United Kingdom): Blackwell Publishing. ISBN 978-1-4051-8098-6.
- JOHNSON, G., K. SCHOLLES and R. WHITTINGTON, 2008. *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*. Harlow: Pearson Education. ISBN 978-1408206935.
- MITCHEL, R. K. et al., 1997. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*. **22**(4), 853–886. ISSN 0363-7425.

- MULAČOVÁ, V., 2012. The Financial and Economic Crisis and SMEs. *Littera Scripta*. **5**(2), 95–103. ISSN 1802-503X.
- REED, D., 1999. Stakeholder Management Theory: A Critical Theory Perspective. *Business Ethics Quarterly*. **9**(2), 453–483. ISSN 2153-3326.
- ŠIMBEROVÁ, I., 2008. *Řízení vztahů se stakeholdry na průmyslových trzích v kontextu současných marketingových koncepcí*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu, Vutium. ISBN 978-80-214-3585-8.

Analysis of Key Stakeholder Groups of Commercial Entities in the Czech Republic

Currently the stakeholder analysis, mainly in foreign literature, is considered as a very important aspect of management and marketing in the present turbulent times. There is not enough attention paid to the stakeholder analysis in the Czech Republic. This article deals with the problem of stakeholder analysis. The aim of this article is the stakeholder identification and the detailed analysis of stakeholders of commercial entities in the Czech Republic. All enterprises will be divided into groups of micro, small, medium and large-sized enterprises. In these categories of enterprises stakeholder groups, on which enterprises focus on mostly, will be examined. Further through the analysis of variance and F-test it will be examined if there are statistically significant differences among respondent's answers in each category of enterprises.

Keywords: stakeholder, stakeholder analysis, stakeholder identification, enterprises

Contact address:

Ing. Marie Slabá, Ph.D., Katedra ekonomiky a management, Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, Okružní 10, 370 01 České Budějovice, e-mail: slaba@mail.vstecb.cz

SLABÁ, M. Analýza klíčových skupin stakeholderů komerčních subjektů v České republice. *Littera Scripta*. 2013, **6**(2), 114–123. ISSN 1805-9112.
