

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra obchodu a financí**



**Diplomová práce**

**Zhodnocení konceptů společenské odpovědnosti  
vybraných obchodních řetězců v České republice**

**Bc. Kamila Halačková**

© 2019 ČZU v Praze



# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Kamila Halačková

Provoz a ekonomika

Název práce

**Zhodnocení konceptů společenské odpovědnosti vybraných obchodních řetězců v České republice**

Název anglicky

**Assessment of Corporate Social Responsibility Concepts of Trading Food Companies in the Czech Republic**

---

### Cíle práce

Cílem diplomové práce bude zhodnotit stávající koncepty společenské odpovědnosti vybraných obchodních řetězců v České republice a následně navrhnout možnosti jejich úpravy. Návrhy na úpravu konceptů budou vycházet ze znalostí získaných z teoretické části práce, ze současných trendů a z konceptů konkurence. Dílčím cílem práce bude zjistit, který obchodní řetězec má koncept nejlépe zpracovaný, a zdali má odpovědnost vůči společnosti vliv na zákazníka při výběru obchodního řetězce.

### Metodika

Pro zpracování teoretického přehledu bude využita rešerše odborné české i zahraniční literatury týkající se daného tématu. V praktické části práce budou analyzovány vybrané obchodní řetězce a jejich koncepty společenské odpovědnosti. Bude využita metoda komparace a syntéza. Součástí praktické části bude realizace kvalitativního/kvantitativního výzkumu.

### Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

### Klíčová slova

společnost, odpovědnost, stakeholders, sociální pilíř, enviromentální pilíř, ekonomický pilíř, filantropie, zákazník, potravin

---

### Doporučené zdroje informací

- Asociace společenské odpovědnosti [online]. Praha, 2017 [cit. 2018-05-19]. Dostupné z: <http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/>
- BAČUVČÍK, R. – HARANTOVÁ, L. Sociální marketing. Zlín: Radim Bačuvčík – VerBuM, 2016. ISBN 978-80-87500-80-4.
- BĚLČÍK, M. – PAVLÍK, M. *Společenská odpovědnost organizace : CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3157-5.
- CARROL, A.B. Corporate Social Responsibility evolution of a Definitional Construct. In: Business and Society, September 1999. ISSN 0163-4437.
- COOMBS T. W. & S. J. HOLLADAY. Managing corporate social responsibility a communication approach. Chichester, UK: Wiley-Blackwell, 2012. ISBN 9781118106662.
- DYTRT, Z. *Odpovědný management*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-348-9.
- IDOWU, S. O., LOUCHE, C. and EDITORS. Theory and practice of corporate social responsibility. Heidelberg: Springer, 2011. ISBN 9783642164613.
- KUNZ, V. Společenská odpovědnost firem. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3983-0.
- Národní informační portál o CSR: Oficiální portál České republiky o společenské odpovědnosti [online]. [cit. 2018-05-19]. Dostupné z: <http://narodniportal.cz/>
- ORTOVÁ, M. Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností: monografie. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008. ISBN 978-80-7372-436-8.
- 

### Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

### Vedoucí práce

Ing. Daniela Šálková, Ph.D.

### Garantující pracoviště

Katedra obchodu a financí

---

Elektronicky schváleno dne 13. 11. 2018

**prof. Ing. Luboš Smutka, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 21. 11. 2018

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 06. 03. 2019

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Zhodnocení konceptů společenské odpovědnosti vybraných obchodních řetězců v České republice" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucí diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 28. 3. 2019

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Daniele Šálkové, Ph.D. za odborné vedení mé diplomové práce a za cenné rady a připomínky k dané problematice, které mi při vypracování práce poskytla. Tímto bych také ráda poděkovala své rodině, partnerovi a přátelům za podporu a rady, které mi po celou dobu studia poskytovali.

# Zhodnocení konceptů společenské odpovědnosti vybraných obchodních řetězců v České republice

## Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na společenskou odpovědnost vybraných obchodních řetězců v České republice, kterými jsou Penny Market a Lidl. V teoretické rešerši je vymezen pojem společenská odpovědnost a její hlavní principy, jsou uvedeny důvody, proč se společenské odpovědnosti v rámci firmy věnovat, dále jsou objasněny pojmy jako trvale udržitelný rozvoj nebo pojem stakeholder a popsán je postup implementace principů konceptu společenské odpovědnosti do firmy. Blíže jsou také představeny tři pilíře společenské odpovědnosti a jednotlivé aktivity, které do nich spadají. V závěru této části práce jsou uvedeny normy a standardy, které se společenské odpovědnosti týkají.

Vlastní část diplomové práce je založena na analýze, porovnání a hodnocení konceptů společenské odpovědnosti diskontních řetězců Penny Market a Lidl. Jsou představeny jednotlivé řetězce a jejich společensky odpovědné aktivity, které jsou následně vzájemně komparovány. Součástí této práce je také výzkum, který se zaměřuje na vnímání společenské odpovědnosti zákazníky daných diskontních řetězců. Na základě získaných znalostí a výsledků z provedených šetření jsou v závěru práce koncepty zhodnoceny a jsou řetězcům navržena doporučení na vylepšení a rozšíření stávajících konceptů.

**Klíčová slova:** společnost, odpovědnost, stakeholders, sociální pilíř, environmentální pilíř, ekonomický pilíř, filantropie, zákazník, potraviny, diskontní řetězec

# Assessment of Corporate Social Responsibility Concepts of Trading Food Companies in the Czech Republic

## Abstract

The diploma thesis is focused on the corporate social responsibility (CSR) concepts of trading food companies in the Czech Republic, namely Penny Market and Lidl. In the theoretical part are defined main keywords such as corporate social responsibility and its main principles, stakeholders or sustainable development. This part also explains why companies should participate in social responsibility and how to implement principles of CSR concept to a company management. One of the chapters describes and divides socially responsible activities to the three pillars: economy, society and environment. At the end of this part there are mentioned norms and standards that relate to the corporate social responsibility.

The practical part of this diploma thesis is based on the analysis, comparison and assessment of the CSR concepts of the trading food companies Penny Market and Lidl. There are introduced both companies and their CSR activities which are mutually compared afterwards. This part also includes research among customers of Penny Market and Lidl which wants to find out perception of CSR by the customers. Based on acquired knowledge and the results of the researches there are proposed few suggestions how to improve existing concepts of both companies at the end of this thesis.

**Keywords:** society, company, corporate social responsibility, stakeholders, economic pillar, social pillar, environmental pillar, philanthropy, customer, foodstuffs



# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>12</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>14</b>
2.1 Cíl práce .....	14
2.2 Metodika .....	14
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>17</b>
3.1 Vymezení společenské odpovědnosti .....	17
3.1.1 Co není společenská odpovědnost .....	18
3.2 Formování společenské odpovědnosti .....	19
3.2.1 Kořeny filantropie a principů společenské odpovědnosti v ČR .....	20
3.3 Hlavní principy společenské odpovědnosti.....	21
3.4 Pojmy související se společenskou odpovědností.....	22
3.5 Tři pilíře společenské odpovědnosti.....	26
3.5.1 Ekonomická odpovědnost.....	26
3.5.2 Sociální odpovědnost.....	27
3.5.3 Environmentální odpovědnost .....	29
3.6 Stakeholderi.....	31
3.7 Implementace principů konceptu společenské odpovědnosti do firmy .....	33
3.8 Proč být společensky odpovědnou firmou .....	35
3.9 CSR Europe.....	36
3.10 Komunikace společenské odpovědnosti .....	37
3.11 Reportování a měření společenské odpovědnosti .....	38
3.11.1 Global Reporting Initiative (GRI).....	39
3.11.2 Další mezinárodní standardy a normy .....	40
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>42</b>
4.1 Charakteristika vybraných společností .....	42
4.2 Společenská odpovědnost - Penny Market .....	44
4.3 Společenská odpovědnost – Lidl.....	50
4.4 Komparace konceptů vybraných společností.....	58
4.5 Vnímání společenské odpovědnosti zákazníky vybraných společností.....	62
4.5.1 Šetření mezi zákazníky společnosti Penny Market.....	64
4.5.2 Šetření mezi zákazníky společnosti Lidl .....	72
4.6 Hlavní zjištění z provedených šetření .....	80
<b>5 Zhodnocení, diskuse a návrhy doporučení .....</b>	<b>82</b>
5.1 Zhodnocení současné situace a návrhy doporučení pro řetězec Penny Market	82
5.2 Zhodnocení současné situace a návrhy doporučení pro řetězec Lidl .....	86

5.3	Vyhodnocení vstupních předpokladů.....	89
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>91</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>93</b>
<b>8</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>100</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Carollova pyramida CSR .....	20
Obrázek 2 Oblasti trvale udržitelného rozvoje .....	25
Obrázek 3 Tři pilíře CSR a „3P“ .....	26
Obrázek 4 Spolupráce se stakeholdery .....	32
Obrázek 5 Implementace CSR, PDCA cyklus.....	33
Obrázek 6 Návrh komunikace vybrané CSR aktivity pro Penny Market.....	84
Obrázek 7 Návrh komunikace vybrané CSR aktivity pro Lidl.....	87

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Komparace CSR aktivit diskontních řetězců .....	60
Tabulka 2 Věk respondentů (Penny Market) .....	64
Tabulka 3 Vnímání angažovanosti řetězce Penny Market na CSR dle respondentů.....	66
Tabulka 4 Společensky odpovědné aktivity Penny Marketu dle respondentů .....	67
Tabulka 5 Nakupování "křivých kousků" ovoce a zeleniny .....	69
Tabulka 6 Pořadí řetězců dle angažovanosti na CSR dle respondentů z řad zákazníků Penny Marketu .....	70
Tabulka 7 Věk respondentů (Lidl).....	72
Tabulka 8 Vnímání angažovanosti řetězce Lidl na CSR dle respondentů.....	74
Tabulka 9 Společensky odpovědné aktivity řetězce Lidl dle respondentů .....	75
Tabulka 10 Spokojenost respondentů s papírovými taškami.....	77
Tabulka 11 Pořadí řetězců dle angažovanosti na CSR dle respondentů z řad zákazníků řetězce Lidl .....	78

## Seznam grafů

Graf 1 Pohlaví respondentů (Penny) - Graf 2 Vzdělání respondentů (Penny).....	64
Graf 3 Znalost pojmu Společenská odpovědnost (Penny Market) .....	65
Graf 4 Kritéria výběru obchodu na nákup potravin (Penny Market).....	68
Graf 5 Povědomí respondentů o společensky odpovědných aktivitách řetězce Penny Market.....	69
Graf 6 Zájem respondentů o větší informovanost o CSR aktivitách (Penny Market).....	71
Graf 7 Pohlaví respondentů (Lidl) - Graf 8 Vzdělání respondentů (Lidl).....	72
Graf 9 Znalost pojmu společenská odpovědnost (Lidl).....	73
Graf 10 Kritéria výběru obchodu na nákup potravin (Lidl).....	76
Graf 11 Povědomí respondentů o společensky odpovědných aktivitách řetězce Lidl .....	76
Graf 12 Zájem respondentů o větší informovanost o CSR aktivitách (Lidl).....	79

## Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník pro zákazníky řetězce Penny Market.....	100
Příloha 2: Dotazník pro zákazníky řetězce Lidl.....	103

# 1 Úvod

Téma společenské odpovědnosti firem se stává stále více atraktivnějším jak pro samotné firmy nebo média, tak pro jednotlivce z řad zákazníků a zaměstnanců. Zejména v rozvinutých zemích stoupá poptávka po společensky odpovědném chování firem a lze předpokládat, že především velké firmy a korporátní společnosti budou stále více společností nuceny dokazovat, jakým tématům se v rámci společensky odpovědného chování věnují. Každá firma je nedílnou součástí okolí, ve kterém podniká, a je zodpovědná za veškeré dopady svého chování. Jelikož v současné době mají zainteresované strany firem snadný přístup k informacím, jsou tak firmy vystaveny většímu dohledu. Firmy jsou tak vybízeny řešit důležitá společensky odpovědná témata, jako například transparentnost, ochranu životního prostředí, etiku, změnu klimatu nebo omezenost přírodních zdrojů.

Společensky odpovědné chování se od firem zainteresovanými stranami očekává, aby však byly naplněny hlavní principy takového chování, musí si samo vedení firem uvědomovat závazek vůči společnosti a angažování ve prospěch společnosti by mělo být dobrovolné. Zároveň pouze v případě strategického propojení všech tří oblastí – ekonomické, sociální a environmentální lze považovat chování firmy za společensky odpovědné. Důležité také je, aby u jednotlivých odpovědných aktivit nebo projektů byla v souladu očekávání zainteresovaných stran se zájmy firem. Správné nastavení a propojení všech oblastí společensky odpovědného chování a zvolení vhodné formy komunikace o odpovědných aktivitách může firmám přinést značné výhody, jako například větší přitažlivost pro investory, zlepšení interních procesů, budování reputace a z ní vyplývající silná pozice na trhu, konkurenční výhodu, zvýšenou loajalitu a produktivitu zaměstnanců nebo získání nových zákazníků. Naopak pokud firma vytváří pouze jednorázové a krátkodobé projekty, jedná se o takzvaný greenwashing, kdy firma je prezentována jako odpovědná, ve skutečnosti však nemá principy odpovědného chování implementované do řízení firmy.

Společenská odpovědnost se netýká pouze velkých firem, i malé a střední firmy se chtějí chovat odpovědně. Jelikož však zejména malé firmy nemají mnoho finančních prostředků, které by investovaly do propracovaných odpovědných strategií, angažují se na regionální nebo místní úrovni nebo v rámci firemního dobrovolnictví a tuto činnost berou jako přirozenou součást podnikání.

Orientace na společensky odpovědné chování je nyní nedílnou součástí podnikání 21. století a úspěšné firmy se musejí, kromě generování zisku, snažit o zlepšování kvality života kolem sebe a být tak dobrými a partnery a „sousedy“.

## 2 Cíl práce a metodika

### 2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce bylo zhodnotit koncepty společenské odpovědnosti dvou vybraných obchodních řetězců v České republice, kterými byly Penny Market a Lidl, a na základě zjištěných nedostatků navrhnout doporučení na vylepšení či rozšíření těchto stávajících konceptů. Dílčí cíle práce byly následující:

- přehledně zpracovat teoretická východiska a vymezit základní pojmy týkající se společenské odpovědnosti firem,
- vyhodnotit, který z řetězců má koncept lépe zpracovaný,
- vyhodnotit, zda odpovědnost řetěze vůči společnosti má vliv na zákazníka při volbě obchodního řetězce,
- vyhodnotit, zda vybrané obchodní řetězce své společensky odpovědné aktivity dostatečně komunikují směrem ke svým zákazníkům.

### 2.2 Metodika

Ke zpracování teoretického přehledu diplomové práce bylo využito studia odborné české i zahraniční knižní literatury, elektronických dokumentů a internetových zdrojů vztahujících se k danému tématu. Za předpokladu systematického zpracování teoretických východisek a využití metod deskripce a explanace byla daná problematika popsána a jednotlivé pojmy přesněji vymezeny. Analyzovány byly knižní i internetové zdroje a následně byla využita metoda syntéza, která spojuje jednotlivé získané poznatky v celek.

Ve vlastní části byly charakterizovány dva diskontní řetězce působící na českém trhu (Penny Market a Lidl) a na základě dostupných dat byly analyzovány jejich koncepty společenské odpovědnosti a aktivity, kterým se v rámci těchto konceptů věnují. Aktivity byly rozděleny do tří oblastí společenské odpovědnosti – ekonomické, sociální a environmentální. Získaná data byla následně použita k sestavení komparační tabulky, která podává ucelený pohled na podobnost či rozdílnost v angažovanosti řetězců na společensky odpovědném chování. Komparační tabulka vychází ze základu pojetí společenské odpovědnosti a byla pro přehlednost taktéž rozdělena do tří základních oblastí:

CSR aktivita	Penny Market	Lidl
<i>Ekonomická oblast</i>		
.....		
<i>Sociální oblast</i>		
.....		
<i>Environmentální oblast</i>		
.....		

Na základě zjištěných rozdílů byla řetězcům v závěru práce navržena určitá doporučení.

Vlastní část diplomové práce byla dále doplněna o kvantitativně-kvalitativní výzkum, který byl proveden mezi zákazníky vybraných řetězců (Penny Market a Lidl) a měl za cíl zjistit, jak zákazníci společenskou odpovědnost daných řetězců vnímají a také měl potvrdit či vyvrátit stanovené předpoklady. Sedm předpokladů bylo stanoveno na základě získaných vědomostí z teoretické části práce a ze znalostí nabytých z analýzy jednotlivých společensky odpovědných aktivit řetězců.

Šetření mezi zákazníky bylo realizováno prostřednictvím dotazníku, a to zvlášť mezi zákazníky řetězce Penny Market a zvlášť mezi zákazníky řetězce Lidl. Šetření probíhalo v lednu 2019, kdy autorka práce na prodejnách na okraji Prahy oslovovala zákazníky s daným dotazníkem. Výběr respondentů byl záměrný na základě dostupnosti. Dotazník, který se zaměřoval na společenskou odpovědnost řetězce Penny Market, byl určen pouze jeho zákazníkům, stejně tak dotazník zaměřený na řetězec Lidl. Oba dotazníky obsahovaly 13 otázek a zjišťovaly danou problematiku více do hloubky. Dotazníky obsahovaly tři identifikační otázky, tři otevřené povinné otázky, jednu nepovinnou otevřenou otázku, dvě otázky polootevřené, kde bylo možno uvést vlastní odpověď a čtyři uzavřené otázky s danými možnostmi nebo škálami. Na dané otázky bylo v případě řetězce Penny Market ochotno odpovědět 63 respondentů a v případě řetězce Lidl 62 respondentů.

Získaná primární data od účastníků šetření byla v této práci analyzována nejprve pro řetězec Penny Market a následně pro řetězec Lidl. Odpovědi respondentů na jednotlivé otázky byly zpracovány s pomocí MS Excel do grafů nebo tabulek s absolutními (počet respondentů) a relativními (procentuální zastoupení) četnostmi, které je nazýváno jako třídění I. stupně. Některé otázky byly vyhodnoceny pouze slovně. Při hodnocení otázek byla, k porovnání jednotlivých odpovědí, využita metoda komparace, a metoda indukce sloužila

k následnému poskytnutí obecného závěru. Následně byly veškeré poznatky z vlastní části diplomové práce synteticky shrnuty do jedné kapitoly.

V závěru práce byly, na základě analýzy získaných výsledků, poznatků z komparační tabulky, prostudování konceptů konkurence, současných společenských trendů a znalostí z teoretické části práce, koncepty obou řetězců zhodnoceny a byla dána doporučení řetězcům na vylepšení či rozšíření stávajících konceptů společenské odpovědnosti. Byly taktéž vyvráceny či zamítnuty vstupní předpoklady.



### 3 Teoretická východiska

V teoretické rešerši jsou vymezeny a upřesněny pojmy související s problematikou společenské odpovědnosti firem. Popsán je vývoj společenské odpovědnosti od jeho počátků, dále je vysvětlen pojem triple-bottom-line a stakeholder nebo detailněji rozebrán postup při implementaci konceptu CSR do firmy.

#### 3.1 Vymezení společenské odpovědnosti

Pro pojem Společenská odpovědnost firem, z anglického sousloví Corporate Social Responsibility (CSR), není v současné době vymezena jednotná a konkrétní definice. Dle Kunze (2012) je to dáno tím, že CSR nemá přesně stanovené hranice a je dobrovolná. To způsobuje rozdílné chápání a interpretaci tohoto pojmu jednotlivých zájmových skupin.

Dle Trnkové (2005) vysvětlení pojmu společenské odpovědnosti, jako obecného pojmu, trpí dvěma nedostatky. Prvním je malá konkrétnost a přesné vymezení a druhým je zmatení s jinými pojmy. Společenská odpovědnost jako pojem může být zaměňována s výrazy jako je např. firemní občanství nebo trvale udržitelný rozvoj. Oba tyto termíny jsou oblastmi, kterými se společenská odpovědnost zabývá, nejedná se však o synonyma.

Při snaze o pochopení či o interpretaci pojmu společenské odpovědnosti je podstatné si uvědomit základní východisko. Tím je skutečnost, že podnik je přímou součástí společnosti, ve které vyvíjí své aktivity, je zároveň součástí širšího systému vztahů, a že cílem podniku je vytvářet zisk, přičemž jeho tvorba by měla probíhat společensky odpovědnou cestou. (Trnková, 2005)

Existuje tedy nespočet definic společenské odpovědnosti. Níže je uvedeno několik různých definic společenské odpovědnosti od různých autorů či institucí.

- *„Dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholdery.“* (Evropská unie, 2001 in: Kunz, 2012, s. 15)
- *„Nutný dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i společnosti, ve které podnikají.“* (Business Leaders Forum, 2018)
- *„Společenská odpovědnost firem představuje dobrovolný závazek organizace zohledňovat ve svém rozhodování a při každodenních činnostech potřeby svých zákazníků, klientů, odběratelů, dodavatelů, zaměstnanců, občanů žijících v místě, kde*

*působí, a všech ostatních subjektů, kterých se jejich činnost dotýká, stejně jako životního a sociálního prostředí.*“ (Legnerová a kol., 2018, s. 9)

- *„Koncept, kterým se podniky otevřeně přiznávají ke své spoluodpovědnosti za stav a chod společnosti. Vyžaduje posun pohledu na vlastní společenskou roli z úrovně „profit only“ k širšímu pohledu v kontextu tří P (planet, profit, people).“* (Trnková, 2004, s.7)

Po analýze několika desítek podobných definic CSR, Dahlsrud (2008) vymezil pět základních oblastí, které se v definicích vyskytovaly nejčastěji:

- oblast environmentální,
- oblast sociální,
- oblast ekonomická,
- stakeholders,
- dobrovolnost.

Při podrobnějším pohledu na různé definice bylo zjištěno, že ačkoliv jejich znění je rozdílné, ve své podstatě jsou kongruentní. Čtyři z pěti těchto výše uvedených oblastí se v definicích vyskytují v 80 %, a dokonce tři oblasti, z pěti uvedených, se objevují v 97 % definic. Tyto oblasti pak tvoří pilíře CSR, které firmám přináší možnost odlišit se od konkurence a zajistit si konkurenční výhodu oproti firmám, které CSR nepřijaly.

(Dahlsrud, 2008)

Společenskou odpovědnost, při respektování výše uvedených aspektů a zahrnutí všech pěti oblastí, lze tedy prezentovat jako: *„Takové chování manažerů a dalších zaměstnanců firmy, které respektuje nejen ekonomické a technické zájmy firmy, ale i zájmy všech firemních stakeholderů, přičemž je realizováno dobrovolně nad rámec zákona a smluvních ujednání a prolíná se všemi firemními činnostmi.“* (Tetřevová, 2017, s. 19)

### 3.1.1 Co není společenská odpovědnost

CSR je často chybně zaměňováno za filantropii nebo za chování firmy v souladu s legislativou. Filantropie firmy je jednou ze součástí CSR, není však CSR jako takovým. CSR je definováno jako něco, co firma dělá nad rámec legislativy, proto prosté plnění zákonů

není součástí CSR, jelikož firma pouze dělá to, co dělat musí. Další oblastí, kde CSR bývá mylně chápáno, je oblast PR a marketingu. Velké množství firem vidí aktivity CSR jen jako PR a využívá je ke zviditelnění firmy. Jisté překrytí aktivit CSR s PR je přirozené, ale firmy by neměly vydávat více peněz za publikace a PR, kde vyzdvihují aktivity CSR, než za samotné odpovědné aktivity. CSR by mělo být ve firmě součástí firemní strategie a mělo by prolínat celou firmu. Jelikož zatím neexistují žádná povinná měření či objektivní posuzování společenské odpovědnosti firem, jedná se stále o častou situaci, kdy aktivity CSR jsou zneužívány k propagaci firem. (Trnková, 2004)

### 3.2 Formování společenské odpovědnosti

Koncept společenské odpovědnosti firem má dlouhou historii a vyvíjí se velmi dynamicky již od 30. let 20. století. Moderní základy CSR jsou pak spojovány s rokem 1953, kdy jeden z prvních teoretiků v oblasti společenské odpovědnosti Howard R. Bowen, přezdívaný jako „otec společenské odpovědnosti firem“, vydal knihu *Social Responsibility of the Businessman*. (Carrol, 1999). V této knize Bowen společenskou odpovědnost vymezuje jako: *„Závazky podnikatele uskutečňovat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí nebo následovat takový směr jednání, který je z hlediska cílů a hodnot naší společnosti žádoucí.“* (Bowen, 1953 in: Kunz, 2012, s.14) Bowen v tomto pojetí vztahuje společenskou odpovědnost na samotnou odpovědnost podnikatele, nikoli na podnik. V 60. letech 20. století se definice rozšířila o pojem dobrovolnost, tedy něco, co je nad rámec legislativních povinností podniku. (Kunz, 2012)

Důležitým milníkem v definování CSR byla 70. léta 20. století, kdy se začíná objevovat aspekt zainteresovaných stran, tedy posun zodpovědnosti od jednotlivce (podnikatele) k odpovědnosti organizace jako celku. Pozornost v tomto období byla také věnována vymezení oblastí společenské odpovědnosti. (Tetřevová a kol., 2017) Například Archie B. Carroll v roce 1979 navrhl definici, která soustředila 4 základní oblasti (ekonomická odpovědnost, zákonnou odpovědnost, etickou odpovědnost a odpovědnost dobrovolnou, později nazvanou jako filantropickou), které byly do této doby považovány za vzájemně protichůdné. (Kunz, 2012) Tyto oblasti zobrazuje obrázek č.1.



**Obrázek 1 Carollova pyramida CSR**

Zdroj: [www.researchgate.net/figure/Carrolls-pyramid-model-of-corporate-social-responsibility-Carroll-1991\\_fig1\\_308937632](http://www.researchgate.net/figure/Carrolls-pyramid-model-of-corporate-social-responsibility-Carroll-1991_fig1_308937632)

V 90. letech minulého století se hlavním tématem ve vývoji CSR stává stakeholderská teorie, tedy teorie zainteresovaných skupin. (Kašparová a kol., 2013) Stakeholderské teorii se bude dále věnovat jedna z dalších kapitol této práce.

V současné době se problematika společenské odpovědnosti dále rozvíjí. Pavlů uvádí, že společenská odpovědnost je důležitým rysem nové ekonomiky a dodává že: „*Trend společensky odpovědného chování je navíc v současném světě posílen vlivem médií a četných projevů veřejného mínění, postupující globalizací či bouřlivým rozvojem informačních a komunikačních technologií.*“ (Pavlů a kol., 2009, s.157)

### 3.2.1 Kořeny filantropie a principů společenské odpovědnosti v ČR

V České republice bylo v historii mnoho podnikatelů a filantropů, kterým nešlo o pouhý finanční zisk generovaný podnikatelskou činností, ale snažili se pomoci zlepšit život v okolním prostředí firmy i uvnitř firmy samotné. Jedním z těchto podnikatelů byl na počátku 19. století H.F Salm, významný mecenáš vědy a umění a průkopník moderního průmyslu v ČR. Mezi další významné osobnosti historie lze zařadit J.J. Friče, J. Waldese, přezdívaného jako krále knoflíků, nebo Josefa Hlávku, významného českého filantropa.

Nejznámější osobností historie spojovanou s uplatňováním principů odpovědného podnikání je zakladatel obuvnického podniku Tomáš Baťa (1876-1932). Svými

podnikatelskými aktivitami přispíval k rozvoji celého zlínského kraje a principy společensky odpovědného chování byly ve firmě Baťa integrovány do jádra firemních procesů a staly se hlavní součástí vize podniku. Aktivity odpovědné vůči společnosti byly ve firmě Baťa rozděleny do třech základních pilířů - ekonomického, sociálního a environmentálního. I po smrti Tomáše Bati pokračovali dědici firmy v úspěšné činnosti včetně uplatňování společensky odpovědných principů. V současné době firma Baťa podporuje aktivity spojené s bojem proti hladomoru a suchu, podporuje vzdělání, buduje SOS dětské vesničky, pomáhá bojovat s následky přírodních katastrof apod. (Kunz, 2012)

### 3.3 Hlavní principy společenské odpovědnosti

Navzdory tomu, že definic pojmu společenské odpovědnosti je mnoho a existuje velké množství vymezení a přístupů jednotlivých zájmových skupin k této problematice, je možné stanovit základní principy charakteristické pro koncept CSR.

- **Princip dobrovolnosti** - vyvíjené CSR aktivity, které vycházejí z vnitřního přesvědčení firem, jsou nad rámec povinností vymezených legislativou, tzn. dobrovolné.
- **Aktivní spolupráce a otevřený dialog se všemi zainteresovanými skupinami** – firma se zavazuje k odpovědnému chování vůči všem svým stakeholderům (např. zaměstnanci, dodavatele, místní komunity). Firma spolupracuje s neziskovým sektorem a vládou z důvodu řešení společenských problémů a zlepšování stavu společnosti. Schopnost docílit tzv. situace „win-win“, kdy ze spolupráce těží obě strany - firma i stakeholdeři.
- **Systematičnost a dlouhodobý časový horizont** – společensky odpovědné firmy by se neměly soustředit pouze na krátkodobé ekonomické cíle a zisky, ale měly by se zaměřovat na dlouhodobé cíle firmy a dlouhodobou udržitelnost. CSR by mělo být součástí strategického plánování, jelikož je samo o sobě dlouhodobou záležitostí a

hodnotit úspěchy v oblasti CSR lze až po uplynutí delšího časového úseku. (Kašparová a kol., 2013)

- **Angažovanost firem** – společensky odpovědné firmy se angažují ve vytváření nových pozitivních trendů ve společnosti aktivně a bez donucení. Tyto firmy zařadily koncepty CSR do svých firemních strategií a zohledňují je při vytváření firemních cílů a hodnot.
- **Důvěryhodnost** – společensky odpovědné aktivity, které firma provozuje, by neměly být stakeholdery vnímány jako nástroj propagace firmy. CSR ve svém základu není kampaní ani komunikační disciplínou. Pokud chce firma být společensky odpovědnou firmou, musí zařadit principy CSR do každodenních aktivit. (Kunz, 2012) K dosažení věrohodnosti konceptu CSR u veřejnosti je třeba dodržovat čtyři předpoklady věrohodnosti - osobitost, autentičnost, transparentnost a důslednost. (Trnková, 2004)
- **Komplexnost a fungování firmy s ohledem na tzv. „triple bottom line business“** – firma by se při svém podnikání neměla soustředit pouze na maximalizaci zisku, ale jelikož je součástí okolní společnosti, musí řešit také otázky sociální a environmentální. Tématu „triple-bottom-line“ se bude věnovat jedna z následujících kapitol této práce.
- **Odpovědnost vůči společnosti a závazek firem přispívat k rozvoji kvality života** – společensky odpovědné firmy by měly sledovat dění v okolní společnosti a měly by se snažit svými činnostmi a aktivitami udržovat tuto společnost „zdravou“. (Kunz, 2012)

### 3.4 Pojmy související se společenskou odpovědností

#### Etika v podnikání

Etika v podnikání je odrazem etických principů, standardů a postupů v podnikatelských činnostech. Etika v podnikání má tedy za úkol sladit podnikatelské činnosti s etickým principy, kde zásadní roli hrají etické hodnoty individuálních i podnikatelských subjektů. (Seknička a kol, 2016)

## **Etický kodex**

Srozumitelný a jednoznačný soubor pravidel, které vycházejí z hodnot organizace. Jde o popis chování, které daná firma považuje za správné a vhodné. Etický kodex slouží ke kultivaci podnikového prostředí a kultury „*Kodex etiky je klíčovým nástrojem etického řízení. Vytváří základní systémové rámce pro vytvoření etické infrastruktury podniku a pro aplikaci integrovaných systémů etického řízení.*“ (Seknička a kol., 2016, s.146)

## **Firemní filantropie**

Firemní filantropie zahrnuje širokou řadu forem dárcovství a podporu druhých osob. Cílem těchto činností je přispět k vyšší kvalitě života okolní společnosti. Firmy dlouhodobě spolupracují a budují si dobré vztahy zejména s neziskovými organizacemi. Firmy, které takto podporují neziskové subjekty, za tyto aktivity neočekávají žádné protihodnoty. Firemní filantropie je jednou z integrálních součástí CSR.

## **Firemní dobrovolnictví**

Firemním dobrovolnictvím se rozumí takové aktivity zaměstnanců firmy, které vykonávají pro vybranou neziskovou organizaci v rámci pracovní doby, oceněné ve výši jejich běžné mzdy. Firemním dobrovolnictvím může být i situace, kdy zaměstnanec firmy spolupracuje s neziskovým subjektem ve svém volném čase, avšak je firmou finančně (např. příspěvky na dopravu, stravu apod.) či organizačně podporován.

## **Firemní dárcovství**

Jedná se o poskytnutí hmotných, nehmotných nebo finančních darů firmou neziskovým organizacím. Tyto dary jsou věnovány bez očekávané protihodnoty na základě darovací smlouvy. Firemní dárcovství by nemělo být zaměňováno s pojmem „firemní sponzorství“, při kterém firma očekává určitou protihodnotu. Například propagací formou reklamy na webových stránkách neziskové organizace, na plakátech apod. (Tetřevová a kol., 2017)

## **Firemní občanství**

Jelikož tento pojem není jednotně vymezen, bývá často zaměňován právě s pojmem společenské odpovědnosti. Někteří autoři mluví o těchto pojmech jako o synonymech, jiní vidí firemní občanství jako součást konceptu CSR. Dle Nešporové (2005) lze tyto dva pojmy odlišit asociativně. „*CSR zdůrazňuje spíše etickou stránku problematiky, zatímco firemní občanství vychází z pojetí „řádný občan“ a lze jej vnímat jako více zaměřené na lokální aktivity a spolupráci s komunitou a méně normativně zatížené.*“ (Nešporová, 2005, s.120)

## **Greenwashing**

Pojem greenwashing označuje desinformaci šířenou organizací za účelem zvýšení povědomí o odpovědnosti organizace k životnímu prostředí. Desinformace se mohou vztahovat k jednotlivým produktům nebo k organizaci jako takové a nejčastěji jsou šířeny prostřednictvím PR, na obalech produktů nebo formou reklamy. V krátkém období greenwashing nemusí mít na danou organizaci žádné negativní dopady, při delším nebo opakovaném šíření může být desinformace však odhalena environmentalisty, médii, vědci, regulátory, konkurenty nebo i samotnými spotřebiteli a může tak vážně poškodit image organizace. Termín greenwashing se tedy používá především tam, kde bylo vynaloženo více prostředků a úsilí k prezentaci zeleného přístupu než ke skutečnému naplnění skutkové podstaty. (trideniodpadu.cz, 2019)

## **Trvale udržitelný rozvoj**

*„Trvale udržitelný rozvoj je takovým rozvojem, který naplňuje potřeby přítomných generací, aniž by ohrozil schopnost budoucích generací naplňovat potřeby své.“* (Světová komise pro životní prostředí a rozvoj OSN, 1991)

Trvale udržitelný rozvoj je koncept, který se poprvé objevil v roce 1987 se zveřejněním Brundtlandové zprávy, ve které se Světová komise pro životní prostředí a rozvoj OSN zabývá negativními dopady ekonomického růstu a globalizace na životní prostředí a snaží se najít možná řešení problémů způsobených industrializací a růstem populace. (acciona.com, 2018)

Hlavním cílem udržitelného rozvoje je rovnováha mezi třemi oblastmi – ekonomikou, sociálními aspekty a životním prostředím. V rovnováze by však měly být také země vyspělé a rozvojové, různé společenské skupiny (např. náboženské) a v neposlední



řadě současnost a budoucnost. (vitejtenazemi.cz, 2013) Zmíněné oblasti znázorňuje obrázek č.2.



**Obrázek 2 Oblasti trvale udržitelného rozvoje**

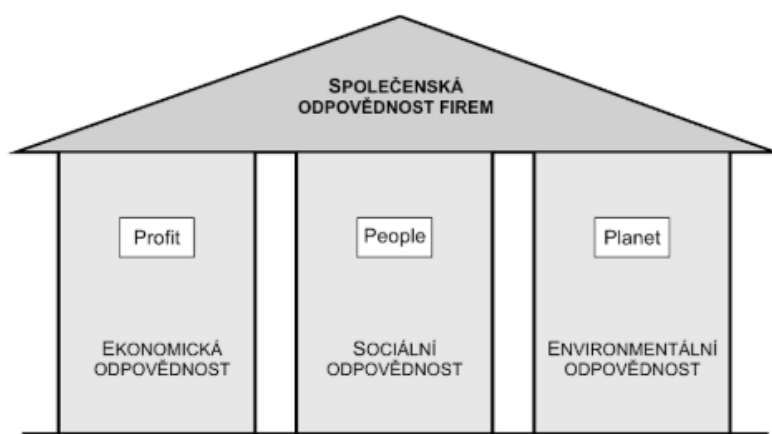
Zdroj: [www.vitejtenazemi.cz/cenia/index.php?p=trvale\\_uzrizeny\\_rozvoj&site=spotreba](http://www.vitejtenazemi.cz/cenia/index.php?p=trvale_uzrizeny_rozvoj&site=spotreba)

V září 2015 summit OSN oficiálně schválil agendu udržitelného rozvoje v dokumentu Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development (Přeměna našeho světa: Agenda pro udržitelný rozvoj 2030), jehož součástí je i 17 hlavních cílů udržitelného rozvoje (SDGs). Jedná se o program rozvoje na následujících 15 let (2015-2030). Nové Cíle udržitelného rozvoje přijalo všech 193 členských států OSN s cílem dosažení lepší budoucnosti pro všechny. Mezi tyto cíle patří například: konec chudoby, konec hladu, rovnost mužů a žen, kvalitní vzdělání, mír, spravedlnost a silné instituce, odpovědná výroba a spotřeba, účinná klimatická opatření. Tyto cíle jsou obecně platné pro všechny, bez výjimek. Pro dosažení těchto cílů bude však také zásadní odpovědný byznys a investice. (osn.cz, 2016) Mádlová (2016) dodává: „*S miliardami dolarů veřejných a soukromých investic, které budou v nadcházejících letech nasměrovány k dosažení SDGs, se objevuje obrovská příležitost právě pro odpovědné firmy.*“ Firmy tak začínají měnit své podnikatelské modely, aby odpovídaly společenským požadavkům a zároveň aby firmy rostly, objevovaly nové trhy a byly úspěšné. (spolecenskaodpovednostfirem.cz, 2016)

### 3.5 Tři pilíře společenské odpovědnosti

Základní vnímání konceptu společenské odpovědnosti, jak vyplývá z uvedených definic v kapitole 3.1., vychází ze tří základních pilířů, tzv. triple-bottom-line. Jedná se o pilíř ekonomický, sociální a environmentální. Tyto pilíře bývají některými teoretiky také označovány jako „3P“, tedy profit (zisk), people (lidé) a planet (planeta). Pilíře CSR se přirozeně v některých činnostech překrývají.

Společenská odpovědnost firem vyžaduje změnit pohled na podnikání z pouhého „profit only“ (pouze zisk), k širšímu pojetí, kdy se firma věnuje nejen ekonomickému růstu, ale také sociálním a environmentálním aspektům. (Trnková, 2004)) Tři pilíře a „3P“ znázorňuje obrázek č.3. Aby se však jednalo o společenskou odpovědnost, a ne o pouhé dodržování legislativy, musí firmy ekonomické, sociální i environmentální aktivity vykonávat nad rámec právních povinností. (Pavlík a kol., 2010)



Obrázek 3 Tři pilíře CSR a „3P“

Zdroj: Tetřevová a kol., 2017. str. 22

#### 3.5.1 Ekonomická odpovědnost

Generovat dlouhodobě zisk u firem stále zůstává zásadním cílem podnikání. Dosahování zisku následně umožňuje firmám financovat a rozvíjet společensky odpovědné aktivity. Hospodaření podniku a vytváření zisku by mělo být v souladu s etickými principy a s principy morální odpovědnosti vůči celé společnosti. Ekonomická oblast však nezahrnuje pouze finanční cíle. Mezi nefinanční cíle lze zařadit dlouhodobě dobré vztahy se všemi zájmovými skupinami nebo například transparentnost firmy vůči všem zájmovým skupinám. (Legnerová a kol., 2018)

Do oblasti ekonomické odpovědnosti lze dále zařadit následující aktivity:

- **Principy dobrého řízení firmy** – snaha o co nejefektivnější řízení a správu podniku. Zisk by ve firmě měl být realizován při respektování charakteru podnikatelské činnosti, zvolené strategie a podnikatelských rizik. Důležité je vymezení vztahů mezi jednotlivými pracovními místy v rámci organizačních útvarů a vztahů mezi útvary v rámci organizace a jejich kompetencemi. (Tetřevová a kol., 2017)
- **Odmítání korupce a etické chování** – zaměstnanci firmy se chovají a jednají podle zavedených pravidel
- **Věrohodnost a transparentnost organizace** - poskytování pravdivých informací všem zainteresovaným stranám, označování zboží
- **Vztahy se zákazníky** – dlouhodobé budování dobrých vztahů se zákazníky.
- **Kvalita a bezpečnost produktů a služeb** - zákazníkům by měly být nabízeny kvalitní a bezpečné výrobky. (Trnková, 2005)
- **Posilování dodavatelsko-odběratelských vztahů** – dodavatelé a odběratelé jsou články tzv. hodnototvorného řetězce, kteří musejí zajistit poskytnutí přidané hodnoty konečnému zákazníkovi
- **Ochrana duševního vlastnictví** – zachování ekonomické hodnoty tvůrci duševního vlastnictví (Tetřevová a kol., 2017)
- **Posilování vztahů s vlastníky a akcionáři** – firmy dostatečně informují vlastníky a akcionáře a sledují jejich zájmy. Firma se snaží o soulad podnikatelských aktivit se zájmy a hodnotami akcionářů.
- **Inovace a udržitelnost** - schopnost podniku vytvářet a zavádět invence do tržní podoby, inovování výrobků, výrobních technologií a služeb. Udržitelná výroba produktů a služeb se řídí zásadami udržitelného rozvoje. (Kunz, 2012)

### 3.5.2 Sociální odpovědnost

Sociální oblast společenské odpovědnosti se řídí myšlenkou, že pouze ve zdravé společnosti může firma dlouhodobě prosperovat. Firma, která se chová společensky zodpovědně při svém podnikání, dbá na ochranu spotřebitelů (např. ochrana osobních údajů zákazníků, dostatečné informace o produktech apod.) a na dodržování lidských práv včetně pracovních zásad. Dodržování těchto zásad firma očekává taktéž od svých dodavatelů a obchodních partnerů. Do sociální odpovědnosti dále patří firemní dárcovství a filantropie a

firma v dané oblasti taktéž podporuje místní komunitu. (Legnerová a kol., 2018) Sociální pilíř se ale, dle Kunze (2012), hlavně týká zaměstnanců dané firmy. Věnuje se péči firmy o své zaměstnance, jejich vzdělávání, pracovní motivaci, pracovnímu prostředí a podmínkám, které pro své zaměstnance firma vytváří. Firmy by své zaměstnance měly dostatečně motivovat k pracovní činnosti a odměňovat je nad rámec zákonných povinností, protože, jak uvádí Kunz: „*Spokojený a motivovaný zaměstnanec je v dnešní znalostní společnosti klíčovým faktorem k jejich úspěšnému fungování.*“ (Kunz, 2012, s.22)

Do společenské oblasti lze konkrétně zahrnout:

- **Zaměstnávání osob se zdravotním postižením, ohrožených skupin obyvatelstva a minoritních skupin obyvatelstva** – může se jednat o handicapované osoby, starší osoby, matky s dětmi nebo např. o příslušníky dané menšiny
- **Odmítání dětské práce** - práce, kterou vykonávají děti, jež jsou věkově pod hranicí stanovenou zákonem, většinou se jedná o problém rozvojových zemí
- **Rovnost pracovních příležitostí (zákaz diskriminace)** – firma by měla respektovat všechny své zaměstnance bez ohledu na rasu, pohlaví, původ, víru, věk, sexuální orientaci, politický názor či barvu pleti. Žádoucí je různorodost na pracovišti, dochází tak k předávání zkušeností, informací a vzájemnému obohacování zaměstnanců. (Kunz, 2012)
- **Vyváženost osobního a pracovního života zaměstnanců** – jedná se například o zavádění flexibilní pracovní doby, práce z domova, provozování firemních mateřských škol, kontakt se zaměstnanci při mateřské dovolené, podpora během studia, rodinné akce pořádané firmou apod.
- **Bezpečnost a ochrana zdraví při práci** – nastavení takových pracovních podmínek, při kterých není ohroženo zdraví zaměstnance a kdy se cítí bezpečně a příjemně, poskytování nadstandardní zdravotní péče zaměstnancům, poskytování ochranných pomůcek, zajištění pitného režimu, odstraňování škodlivých vlivů apod. (vše na rámec požadavků daných zákonem)
- **Rozvoj lidského kapitálu – vzdělávání a rozvoj zaměstnanců** – jazykové kurzy, e-learning, kurzy asertivity, školení (nad rámec povinných školení k vykonávání určité práce), rotace práce

- **Péče o zaměstnance** – motivační programy, garance jistoty práce, zaměstnanecké benefity (příspěvky na dovolenou, stravování, ošacení apod.), relaxační zóna, pořádání společenských a firemních akcí, zájem o bývalé zaměstnance,
- **Zajištění zdravé firemní kultury** – firma by zaměstnancům měla poskytovat přátelské klima, pozitivní atmosféru. Důležitá je upřímná interní komunikace se zaměstnanci a zájem o jejich názory a nápady ze strany vedení firmy.
- **Odstranění obtěžování, šikany, sexuálního harašení** – může se jednat například o omezování, kritizování, pomlouvání či sexuální obtěžování zaměstnance. Společensky odpovědná firma by měla mít zavedené postupy na řešení stížností zaměstnanců a spolupracovat s odbory. (Tetřevová a kol., 2017)
- **Outplacement** - poradenství a podpora zaměstnanců, kteří byli propuštěni pro nadbytečnost, při hledání nového zaměstnání
- **Podpora rozvoje regionu a místních komunit** - firma se jako dobrý soused může projevovat např. finanční či materiální podporou veřejných aktivit a projektů (podpora kulturních a sportovních událostí v regionu, spolupráce s školami apod.)
- **Firemní filantropie, dobrovolnictví, dárcovství** – podrobněji v kapitole 3.4 této práce
- **Dodržování lidských práv** (Steinerová, 2008)

### 3.5.3 Environmentální odpovědnost

U společensky odpovědné firmy by podnikatelská činnost měla probíhat tak, aby co nejméně zatěžovala životní prostředí a aby chránila přírodní zdroje. Dle Legnerové (2018) by firma měla vyvíjet takové ekologicky uvědomělé strategie, aby nedocházelo k poškozování životního prostředí. Vedení firem by si také mělo uvědomovat, že aktivity vedoucí k ochraně životního prostředí by měly uplatňovat jak uvnitř firmy, tak vzhledem k vnějšímu prostředí, které firma svým působením ovlivňuje. (Kunz, 2012) Ekologický způsob podnikání také přináší finanční úspory. Šetrné využití energie, prevence plýtvání, minimalizace odpadu a recyklace, zamezení znečišťování, to vše může přinést podniku zefektivnění provozu, značné snížení nákladů a další výhody. Například optimalizace vytápěcího programu zmenšuje dopady na životní prostředí a zároveň firmě uspoří významnou finanční částku. (Steinerová, 2008) K problematice vztahu mezi životním

prostředím a podnikáním vyjádřil svou myšlenku Hoffman, který říká, že: „*Příroda představuje samostatnou hodnotu, která nemůže být snižována na úkor blahobytu a bohatství.*“ (Hoffman, 1991, s.177)

Environmentální oblast zahrnuje tyto aktivity:

- **Odpadové hospodářství** – třídění odpadu, recyklace, využívání recyklovaných materiálů, minimalizace odpadu, jiné využití odpadů (např. bioplynové stanice)
- **Investice do technologií** – pořizování moderních, ekologických a účinných technologií, zavádění šetrnějších postupů (Trnková, 2005)
- **Úspory energií a ostatních zdrojů** - využívání alternativních zdrojů energie (zelené energie) jako například větrných elektráren, solárních panelů, biomasy aj., snaha o omezování spotřeby neobnovitelných přírodních zdrojů (uhlí, ropa, zemní plyn), omezení plýtvání vodou, dematerializace – snaha o snížení spotřeby materiálu při podnikání
- **Ochrana přírodních zdrojů a biodiverzity** – ochrana a omezení spotřeby nerostných surovin a fosilních paliv, ochrana fauny a flory, zvýšení ekologické stability krajiny
- **Soulad s principy trvale udržitelného rozvoje** – soulad podnikání se stanovenými cíli a zavedenými principy trvale udržitelného rozvoje, viz kapitola 3.5 této práce
- **Využívání rizikových látek a nakládání s nimi** – snaha o zavádění inovací a omezování používání toxických, vysoce hořlavých, žíravých, karcinogenních a jiných nebezpečných látek na nezbytné minimum
- **Podněcování iniciativ propagující odpovědný přístup k životnímu prostředí** – podněcování veřejnosti i obchodních partnerů k ochraně životního prostředí, informování stakeholderů o činnostech, které podnik vykonává na podporu ochrany životního prostředí (Tetřevová a kol., 2017)
- **Minimalizace dopravní zátěže** – využívání lokálních surovin, zkracování vzdáleností při přepravě surovin, výrobků nebo zaměstnanců, využívání alternativních pohonných hmot či efektivní plánování logistických procesů
- **Obalové hospodářství** – využívání recyklovaných materiálů na výrobu obalů, používání recyklovatelných obalů, bezobalové výrobky (Pavlík a kol., 2010)

- **Soulad s normami a standardy** – např. norma ISO 14001 – dobrovolný celosvětově rozšířený systém managementu, který zlepšuje ochranu životního prostředí, EMAS – dobrovolný systém eko-managementu využívaný v EU
- **Ekologická výroba, produkty a služby**
- **Výběr dodavatelů s ohledem na environmentální principy**
- **Monitorování vlivu podnikání na životní prostředí** (Kunz, 2012)

### 3.6 Stakeholderi

Pojem stakeholder se v managementu používá již od 60. let 20. století. V této době za stakeholdery byly označovány skupiny lidí, bez jejichž podpory by organizace přestala existovat. (Zikmund, 2010) V 80. letech 20. století R.E Freeman definoval pojem stakeholder jako: „*Subjekt, který ovlivňuje či je ovlivněn činností podniku*“ a zároveň formuloval kolem tohoto pojmu celkovou teorii. (Freeman, 1984) Za stakeholdery lze tedy označit všechny zájmové skupiny, které mají vliv (pozitivní i negativní) na chod podniku nebo jsou fungováním podniku ovlivněni. Jak již bylo zmíněno při definování CSR, firma při svém podnikání není izolovaným subjektem a dlouhodobá úspěšnost podnikání závisí na vztazích mezi firmou a jejími stakeholdery. (Steinerová, 2008) Přesněji se jedná o proces budování důvěry různých zainteresovaných stran ve fungování firmy. Tuto důvěru si firma získává tím, že se soustavně snaží o pochopení očekávání svých stakeholderů. (csr-online.cz, 2017)

Stakeholdery lze rozdělit do dvou skupin, a to:

- **Primární stakeholderi** - vlastníci a investoři, zaměstnanci, zákazníci, obchodní partneři, místní komunita, environmentální neziskové organizace; jedná se o stakeholdery s významným vlivem na fungování podniku
- **Sekundární stakeholderi** - veřejnost, vládní instituce a samosprávné orgány, lobbisté a různé nátlakové skupiny, konkurenti, média, občanská a obchodní sdružení; jedná se o širší zájmové skupiny

Každá firma, aby mohla být dlouhodobě úspěšná v tržním prostředí a mohla správně implementovat CSR koncept, potřebuje vědět, kdo jsou její stakeholderi, kdo patří mezi

klíčové stakeholdery firmy, jaký mají vliv na danou firmu, co od firmy očekávají a jak s nimi správně komunikovat. (Kunz, 2012) Skupina stakeholderů se u každé firmy liší. Společenská odpovědnost firmy by měla vždy začínat identifikací jejich zájmových skupin. Aby spolupráce mezi firmou a jejími stakeholdery dále fungovala, je nutné si uvědomit, že firma má s jednotlivými stakeholdery zájmy spojené kvůli vytvoření zisku a naproti tomu, stakeholderi mají od firmy určitá očekávání. Pro úspěch organizace je důležité, aby strategie CSR nebyla v rozporu s těmito očekáváním klíčových stakeholderů, jelikož právě oni přispívají k úspěchu podniku. Příkladem očekávání ze strany investorů a vlastníků může být zisk či růst hodnoty podniku a očekáváním ze strany například zákazníků může být přiměřená cena produktů či poprodejní servis. (csr-online.cz, 2017)

Po identifikaci stakeholderů a pochopení jejich očekávání by mělo dojít k vedení dialogu s nimi. Pokud firma chce být dlouhodobě úspěšná, musí vědět, že velká část úspěchu závisí právě na vztahu s jejími zaměstnanci, zákazníky, vlastníky, dodavateli, místní komunitou a dalšími zájmovými skupinami. (Trnková, 2004) Řízení spolupráce se zainteresovanými stranami zajistí jejich poznání, porozumění jejich zájmům a vede k následnému dialogu. Výsledkem dialogu by měla být oboustranná spokojenost (tzv. win-win situace). Podnik i stakeholderi tak uskuteční společnou CSR aktivitou svůj záměr nebo vyřeší problém. V ideálních případech dialog vyústí v dlouhodobá partnerství. (csr-online.cz, 2017) Dle Trnkové (2004) další pozitivum, které může dialog přinést, je šíření dobrých praktik, vzájemná motivace nebo inspirace a dodává, že: „*Aspekt inspirace se projevuje na příkladu dodavatelsko-odběratelských vztahů - je-li odběratelem firma s vysokým profilem společenské odpovědnosti, a bude-li stejné vyžadovat od svých dodavatelů, je to přímá a velice účinná cesta k šíření principů CSR.*“ (Trnková, 2004, s. 9)

Následující obrázek č.4 shrnuje, jak postupovat při spolupráci se stakeholdery.



**Obrázek 4** Spolupráce se stakeholdery

Zdroj: [www.csr-online.cz/co-je-csr/14-otazek-a-odpovedi-o-csr/](http://www.csr-online.cz/co-je-csr/14-otazek-a-odpovedi-o-csr/)

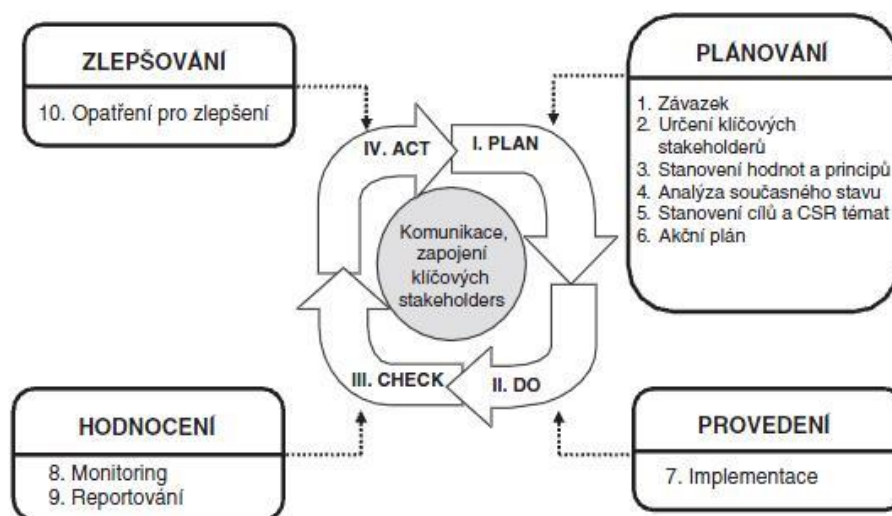


### 3.7 Implementace principů konceptu společenské odpovědnosti do firmy

Předtím, než jakákoliv organizace přistoupí k realizaci principů a zavedení systému společenské odpovědnosti, musí identifikovat svá specifika v ekonomické, sociální a environmentální oblasti společenské odpovědnosti. Podobně jako v jiných systémech řízení i v této oblasti bude mít každá z organizací své zvláštnosti, a tedy i jinou výchozí pozici, jiné možnosti a cíle. (Nenadál, 2009)

Steinerová (2008) uvádí, že: „Při zavádění CSR je důležité postupovat systematicky a s ohledem na poslání podniku, firemní kulturu, předmět a obor podnikání, obchodní strategii, environmentální profil, profil rizika a provozní podmínky.“

Postup při zavádění koncepce CSR lze shrnout do 10 základních kroků, jejichž návaznost lze zasadit do Demingova cyklu PDCA, kde P označuje proces plánování (plan), D označuje provedení (do), C označuje kontrolu a hodnocení (check) a A označuje fázi konání a zlepšování (act). (Nenadál, 2009) Cyklus s jednotlivými kroky implementace znázorňuje obrázek č. 5.



**Obrázek 5 Implementace CSR, PDCA cyklus**

Zdroj: [https://www.qmprofi.cz/33/prakticka-realizace-a-hodnoceni-spolecenske-odpovednosti-organizaci-csr-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Eou0c\\_K0wh9GbhnC-pnPLh8/](https://www.qmprofi.cz/33/prakticka-realizace-a-hodnoceni-spolecenske-odpovednosti-organizaci-csr-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Eou0c_K0wh9GbhnC-pnPLh8/)

Fáze **plánování** se skládá ze šesti kroků. Prvním krokem je závazek managementu. Vrcholové vedení podniku by mělo k efektivnímu zavedení konceptu CSR podnik chápat jako nedílnou součást společnosti a prostředí ve kterém podniká, a toto přesvědčení by mělo

rozšiřovat mezi své zaměstnance a zároveň je zapojit do rozhodování o volbě odpovědných aktivit. Vedení by se mělo veřejně hlásit k podpoře odpovědného podnikání a zavázat se určitým opatřením, která povedou ke zlepšení dopadů podnikání na životní prostředí, trh, pracovní prostředí nebo místní komunitu. V této fázi by se měl také formulovat CSR tým pod vedením vrcholového manažera.

Druhým krokem je určení klíčových stakeholderů. Podnik si musí určit své hlavní stakeholdery a následně je zakomponovat do všech fází implementačního cyklu. Důležité je porozumění očekáváním a potřebám stakeholderů a následný dialog s nimi, který pomáhá firmě určit témata, na která by se v rámci CSR měla zaměřit.

Třetím krokem je stanovení hodnot a principů. Tento krok navazuje na krok předešlý. Koncept společenské odpovědnosti by měl vyházet z hodnot, které jsou pro podnik důležité z hlediska vztahu k jednotlivým klíčovými stakeholderům. Na základě zvolených firemních hodnot podnik sestavuje základní principy konceptu CSR.

Analýza současného stavu podniku je krokem čtvrtým. Firma analyzuje nejprve vnitřní situaci, kdy hodnotí pozici, ve které se momentálně nachází v rámci konceptu CSR. Firma se při vnitřní analýze zabývá zákonnými požadavky v oblasti životního prostředí, péčí o zaměstnance a zákazníky, současnými aktivitami CSR a způsobem jejich měření, prostředky ke komunikaci CSR, vynaloženými finančními zdroji a interní kapacitou, přehledem současných firemních politik a dokumentů, specifiky podnikání a z nich vyplývajících klíčových CSR témat, které mohou ovlivňovat podnik, a očekávanými přínosy odpovědného chování pro podnik. Následně firma analyzuje vnější okolí podniku. Konkrétně se zabývá posouzením možných externích podnětů, jako například vlivem globalizace, novými zákony, průzkumem odpovědných aktivit a nástroji konkurence a tzv. benchmarkingem, kdy se srovnává výkonnost podniku s nejlepší praxí v oboru.

Pátým krokem je stanovení jednotlivých témat a cílů a celkového směru, kterým se firma v oblasti CSR chce ubírat. Firemní cíle by měly být v souladu s firemními hodnotami a principy. Cíle se většinou stanovují na období jednoho roku, po jehož uplynutí se vyhodnocují.

Posledním krokem fáze plánování je vytvoření akčního plánu. Jedná se o konkrétní aktivity, které vedou k naplnění CSR cílů. (Steinerová, 2008)

Fáze **provedení** znamená samotnou implementaci, tedy realizaci akčního plánu v oblasti CSR (krok sedmý). (Nenadál, 2009)

Fáze **hodnocení** zahrnuje osmý a devátý krok cyklu implementace. V osmém kroku je prováděno monitorování, tedy hodnocení výkonu pomocí kvantitativních a kvalitativních indikátorů. Získaná data jsou podstatná pro management, který následně činí další rozhodnutí a opatření. Příkladem indikátoru v oblasti životního prostředí může být například podíl zrecyklovaného odpadu, v oblasti sociální může být indikátorem fluktuace zaměstnanců a v tržní oblasti CSR může být indikátorem počet stížností na produkty a služby. Devátý krok se týká reportování CSR aktivit. Podnik by měl poskytovat CSR report nebo prezentaci na webových stránkách o svých aktivitách, o naplněných CSR cílech a o stanovení cílů budoucích.

Poslední fází cyklu je fáze **zlepšování**, která obsahuje poslední krok implementace. V tomto desátém kroku firma navrhuje opatření ke zlepšení celkového výkonu v oblasti CSR prostřednictvím rozšiřování odpovědných aktivit nebo změnou strategie CSR. Výsledky měření výkonu a návrhy ze strany zájmových skupin tvoří výchozí podklady pro zlepšení situace v oblasti společenské odpovědnost podniku. (Steinerová, 2008)

### 3.8 Proč být společensky odpovědnou firmou

Společensky odpovědné chování přináší firmám značné přínosy. Nejedná se pouze o finanční zisky, ale zejména o nefinanční přínosy, které jsou důležité pro dlouhodobě udržitelné fungování firmy. (Jones, 2014) Firmy, které implementují principy CSR do svého podnikání, tak získávají tyto výhody:

- větší transparentnost a posílení důvěryhodnosti firmy,
- vyšší přitažlivost pro investory,
- budování reputace a z ní vyplývající silné pozice na trhu,
- odlišení od konkurence, zviditelnění značky pro spotřebitele,
- zvýšení produktivity práce a loajality zaměstnanců,
- možnost získání a udržení kvalitních zaměstnanců,
- snížení nákladů na risk-management,
- přímé finanční úspory spojené s ekologickým chováním (např. úspora energie, opětovné využití odpadového materiálu),
- zvýšení kvality produktů či služeb, (csr-online.cz, 2017)

- příležitost pro inovace,
  - navýšení zisků,
  - zvýšení hodnoty nehmotných aktiv,
  - ocenění u obchodních partnerů a možnost přilákání nových partnerů,
  - získání pozitivního obrazu v očích široké veřejnosti,
  - zvýšení efektivity provozu a snížení provozních nákladů,
  - lepší poznání potřeb stakeholderů a možnost rozvíjet kvalitnější spolupráci s nimi,
  - rostoucí prodej a loajalita zákazníků ke společensky odpovědným firmám.
- (Kašparová a kol., 2013)

Převážná většina autorů, kteří se problematice společenské odpovědnosti věnují, zastává názor, že firma by měla podnikat s ohledem na své okolí a uvádějí výhody, které angažovanost na společensky odpovědném podnikání přináší. (Jones, 2014) Existují však i odpůrci konceptu společenské odpovědnosti. Jedním z nich je ekonom Milton Friedman, který tvrdí, že koncept společenské odpovědnosti je v rozporu s jediným cílem podnikání – generováním zisku. Konkrétně uvádí: *„Málo trendů by mohlo tak důkladně podkopat samotné základy naší společnosti, jako přijetí názoru, že úředníci korporací mají jinou společenskou odpovědnost, než vydělat pro své akcionáře co nejvíce peněz. To je vysoce podvrtná doktrína.“* (Friedman, 1994, s.119)

### 3.9 CSR Europe

Evropská unie dlouhodobě podporuje společensky odpovědné chování firem a přikládá CSR velký význam, protože odpovědné chování vnímá jako důležitý nástroj, který pomáhá ke vzniku inovací podniků, ke zvyšování konkurenceschopnosti EU a k celkovému posilování hospodářství EU a udržitelného rozvoje. (Tetřevová a kol., 2017)

V roce 1995 vznikla, na impuls tehdejšího předsedy Evropské komise, evropská centrála CSR s názvem CSR Europe. CSR Europe je neziskovou organizací se sídlem v Bruselu. V současné době sdružuje 46 korporátních firem a 41 národních partnerských organizací, které zastupují přes 10 000 společností, kterým CSR Europe slouží jako jednotná platforma, díky které podniky zlepšují udržitelný růst a snaží se pozitivně přispět

společnosti. Partnerskou organizací v České republice je organizace Business Leaders Forum a organizace Byznys pro společnost.

Posláním CSR Europe je pomáhat členským společnostem, aby začlenily společenskou odpovědnost podniků do jejich každodenních aktivit. CSR Europe současně přesahuje hranice EU a spolupracuje s ostatními CSR organizacemi po celém světě. Zároveň je evropským střediskem, které se stará o naplňování cílů OSN definovaných v Agendě pro udržitelný rozvoj 2030. (csreurope.org, 2018)

V roce 2015 byla představena strategie „Manifest Enterprise 2020“. Tato strategie je nyní stěžejní iniciativou CSR Europe zaměřenou na řešení evropských a globálních problémů s cílem dosáhnout inteligentního, udržitelného a inkluzivního růstu. Základním apelem nového dokumentu je spolupráce odpovědného byznysu, státní správy a institucí. *“V nadcházejících letech zesílí v Evropě potřeba změn v podobě transformace společnosti a ekonomických inovací. Míra nezaměstnanosti je již dlouho neúměrně vysoká a příliš mnoho lidí stále stojí stranou. K tomu se přidávají klimatické změny, vyčerpané přírodní zdroje, finanční propady a demografické změny, které si žádají přístup založený na spolupráci a inovacích,”* upozorňují autoři Enterprise 2020 z organizace CSR Europe. (byznysprospolecnost.cz, 2016)

Manifest konkrétně vyzývá podniky a vlády, aby společně během pěti let (2015- 2020) spolupracovaly na třech strategických prioritách:

- umístit transparentnost a respekt k lidským právům do podstaty podnikatelského chování,
- stimulovat společnosti, aby pečovaly o život komunit, regionů a jejich udržitelný rozvoj,
- rozvíjet sociální inovace, podporovat zaměstnanost a vést dialog se zainteresovanými stranami. (byznysprospolecnost.cz, 2016)

### **3.10 Komunikace společenské odpovědnosti**

Pokud firma investuje čas a finanční prostředky do společensky odpovědných aktivit, je žádoucí, aby o těchto aktivitách komunikovala s jejími stakeholdery a informovala širokou veřejnost. Komunikování CSR aktivit je dobrou příležitostí, jak se odlišit od konkurenčních

firm, jak informovat o firmě nebo může sloužit k posílení vztahů se stakeholdery, které lze více zapojovat do rozhodování podniku. (csr-online.cz, 2017)

Komunikaci CSR aktivit lze rozdělit na externí a interní komunikaci.

- **interní** – se zaměstnanci a spolupracovníky – pečlivě vysvětlit proč, co a jak se v podniku v souvislosti s CSR děje
- **externí** – s okolím (zákazníci, dodavatelé, odběratelé, komunity, široká veřejnost) – dát vědět ostatním, že je firma odpovědná (csr-online.cz, 2017)

Mezi nástroje komunikace, tedy způsoby, jak stakeholdery a široké okolí informovat o CSR aktivitách, lze zařadit:

- firemní webové stránky
- výroční zprávy CSR v tištěné i online verzi
- CSR reporty
- letáky, brožury, prospekty, bannery
- obaly a etikety výrobků
- intranet, firemní časopisy a noviny, nástěnky
- prezentace CSR aktivit na akcích pro zaměstnance, zákazníky, obchodní partnery
- média – PR aktivity, placená inzerce (Steinerová, 2008)

Dle Hejla (2005) v dnešním podnikatelském prostředí panuje názor, že pokud jeden druhému pomáhá, má to dělat pro svůj vlastní dobrý pocit a není potřeba o tom informovat okolí. Hejl ale dodává a upozorňuje, že „*Pokud by management utrácel firemní prostředky pro vlastní dobrý pocit, nebyla by to firemní filantropie a podpora CSR.*“ (Hejl, 2005, s.73)

### 3.11 Reportování a měření společenské odpovědnosti

Aby firma mohla reportovat o svých výsledcích a aktivitách spojených s CSR a mohla prezentovat věrohodná data, musí mít nastaveny mechanismy měření a musí dlouhodobě sledovat relevantní oblasti. Definování těchto oblastí bývá obtížné a je třeba s tím počítat již na začátku implementace CSR. Jana Trnková (2005) k této problematice uvádí: „*Začátkem cesty k měření a reportování CSR aktivit většinou bývá kompletní pohled na firmu a vytipování klíčových oblastí, ve kterých je pro ni odpovědné chování nezbytností.*“

*To je třeba uskutečnit nejen s ohledem na odvětví, ve kterém firma podniká, ale také s ohledem na očekávání a požadavky jednotlivých stakeholderů dané firmy. Nástrojem k získání těchto informací je dialog se stakeholdery.*“ (Trnková, 2005, s. 177) Pokud firma správně určí své klíčové oblasti, které chce sledovat a měřit, musí následně nastavit kritéria a způsoby měření (tzv. KPI). V případě kvantitativních kategorií (např. spotřeba vody) není získání dat nijak obtížné, mělo by však probíhat v delším časovém horizontu. U kategorií kvalitativních je získávání výsledků obtížnější. Jednat se může například o spokojenost zaměstnanců, která se pak nejlépe změří dotazníkovým šetřením. Všechna získaná data by však měla být jednoznačná a relevantní pro stakeholdery konkrétní firmy. (Trnková, 2005)

Pokud podnik bude reportovat o svých CSR aktivitách, může tím posílit svoji transparentnost, důvěryhodnost a věrohodnost. Report CSR aktivit může také odhalit slabá místa, pomoci nastavit kroky ke zlepšení a sloužit k porovnání se s konkurencí. Reporty by měly vycházet z tzv. triple bottom line, to znamená, že obsahují údaje z oblasti ekonomické, sociální a environmentální. Správně sestavený report, ale i jiné, vhodně zvolené, nástroje komunikace mohou do firmy přilákat kvalitnější zaměstnance, nové zákazníky a zlepšit celkové vnímání firmy veřejností. V současné době nejsou daná žádná jednotná pravidla nebo kritéria v oblasti měření společenské odpovědnosti a vše je prozatím v kompetenci samotných firem. Existuje však několik standardů, iniciativ a norem, které slouží jako vodítko pro zavádění, hodnocení, měření a reportování CSR. (Legnerová, 2018)

### **3.11.1 Global Reporting Initiative (GRI)**

GRI je nezávislá mezinárodní instituce, částečně napojená na OSN, která je mezinárodním standardem v oblasti měření a reportování společenské odpovědnosti. V roce 2002 GRI představila své Sustainable Reporting Guidelines. Úkolem GRI Guidelines je pomoci firmám sestavit co nejvíce objektivní zprávu o své společenské odpovědnosti. GRI Guidelines obsahuje řadu sociálních, ekonomických a environmentálních indikátorů. Firma, které chce reportovat zprávu tzv. in accordance (tzn. v souladu s GRI), musí se těchto indikátorů držet a pokud některé indikátory vynechá, je povinna objasnit proč. GRI Guidelines je volně dostupný na internetu a je vhodný pro firmy všech velikostí. Iniciativa neprovádí žádný audit vydaných zpráv a neposkytuje certifikaci. GRI spolupracuje také

s dalšími organizacemi, které se zabývají měřením a reportováním společensky odpovědných aktivit. (Trnková, 2004)

### 3.11.2 Další mezinárodní standardy a normy

- **Směrnice OECD**

Směrnice OECD pro multinacionální podniky (OECD Guidelines for Multinational Enterprises) z roku 2000 obsahuje soubor doporučení pro nadnárodní podniky týkající se odpovědného chování. Směrnice se věnuje oblastem podnikatelské etiky, zaměstnaneckým vztahům, boji proti korupci, životnímu prostředí nebo konkurenčnímu boji. Tato iniciativa nenabízí audit ani certifikaci a její dodržování není právně závazné. (Seknička a kol., 2016)

- **ISO 26000**

V roce 2010 byla publikována mezinárodní norma ISO 26000, která byla vytvořena v souladu s dokumenty jako je např. Světová deklarace lidských práv. Tato norma je dobrovolná a není určena pro účely certifikace. ISO 26000 obsahuje návod k implementaci CSR do strategického řízení firmy a má za cíl podporovat jednotnou terminologii v oblasti společenské odpovědnosti. Tato norma řeší 7 hlavních témat ve vztahu k CSR a dále je rozebírá. Jedná se o lidská práva, pracovní vztahy, životní prostředí, etiku v podnikání, ochranu spotřebitelů, komunitní angažovanost a rozvoj a organizaci řízení a správu podniku. (Legnerová, 2018)

- **SA 8000**

Norma SA 8000 byla vytvořena v roce 1997 neziskovou organizací Social Accountability International. Tato norma je měřitelnou a ověřitelnou mezinárodní normou, je tedy určena k certifikaci třetí stranou. Věnuje se sociálnímu pilíři CSR a je založena na již existujících normách a standardech týkajících se lidských práv. Norma SA 8000 se konkrétně věnuje zlepšování pracovních podmínek (např. pracovní doba, odměňování, dětské a nucené práce apod.) a je vhodná jak pro velké firmy, tak i střední a malé podniky. (Kunz, 2012)

- **AA 1000**

Tvůrcem této normy je britská organizace AccountAbility. Norma vznikla v roce 1999 s cílem vytvořit strukturu pro politiku společenské odpovědnosti, dialog mezi zainteresovanými stranami, sociální, etické a environmentální účetnictví, audit a reporting a profesionální výcvik. Přispívá k posilování důvěryhodnosti organizací. Jedná se o komplexní a praktickou normu, je však velmi náročná na implementaci.



- **ISO 14001**

Tato norma zahrnuje široce využívané postupy pro environmentální řízení, klade velký důraz na postoj organizace k životnímu prostředí. Podnik splňující podmínky normy ISO 14001 podporuje ochranu životního prostředí a prevenci znečišťování v rovnováze se sociálními a ekonomickými potřebami. Organizace se musí také zavázat k neustálému zlepšování svého vlivu na životní prostředí. Tato norma je certifikovaná. (csr-online.cz, 2017)

- **London Benchmarking Group (LBG)**

Metodika LBG byla vytvořena ve Velké Británii v 90. letech 20. století. V České republice se tato metodika označuje jako „Standard odpovědná firma“. Tato metodika se snaží najít způsob, jak měřit a porovnávat vztahy mezi firmou a komunitou. Legnerová (2018) tuto metodiku shrnuje takto: „*LGB je komplexní a standardizovaný mezinárodní systém měření a benchmarku filantropických aktivit firem. Standard odpovědná firma definuje náklady vynaložené na veřejně prospěšné projekty a měří dlouhodobý i krátkodobý účinek konkrétní podpory.*“ (Legnerová. 2018, s. 55)

- **Metodika KORP**

Tento model vznikl jako česká metodika vytváření a posuzování CSR reportů firem všech velikostí. Byl vypracován Sdružením korektního podnikání a Sdružením ČR za jakost. Model vznikl spojením principů směrnice GRI a metod sebehodnocení dle modelu excelence EFQM a modelu The common assessment Framework 2006. KORP se také od roku 2009 používá k hodnocení konceptů firem v České republice, které usilují o získání ocenění Národní ceny ČR za společenskou odpovědnost. (Kašparová a kol., 2013)

Měření a reportování společenské odpovědnosti firem v rámci EU prozatím zůstává dobrovolnou činností u středních a malých firem. Situace se změnila v roce 2014, kdy byla představena Evropskou komisí nová směrnice 2014/95 EU o nefinančním reportingu, která ukládá povinnost velkým firmám, především subjektům veřejného zájmu, reportovat své nefinanční ukazatele. První reporty budou muset firmy sestavovat v roce 2018 za účetní období začínající 1. lednem 2017. Otázkou zůstává, zda firmy uchopí reportování jako příležitost nebo zda pro ně reportování bude pouhou formální záležitostí. (Hospodářská komora ČR, 2016)

## 4 Vlastní práce

Vlastní část této diplomové práce je zaměřena na hodnocení a srovnání konceptů společenské odpovědnosti dvou diskontních řetězců v České republice. V první části vlastní práce jsou představeny diskontní řetězce, konkrétně řetězec Penny Market a řetězec Lidl. Následuje představení jejich konceptů a jednotlivých společensky odpovědných aktivit. Součástí této kapitoly je následné porovnání oblastí nebo aktivit společensky odpovědného chování těchto diskontních řetězců. Ve druhé části vlastní práce jsou analyzovány výsledky šetření mezi zákazníky řetězců Penny Market a Lidl, které si kladlo za cíl zjistit, jestli zákazníci těchto řetězců vědí, jakým aktivitám se řetězce věnují v rámci společenské odpovědnosti nebo jestli řetězce své aktivity a projekty dostatečně komunikují směrem k zákazníkům. Získané poznatky jsou na konci této kapitoly shrnuty a zhodnoceny a následně jsou navržena doporučení na zlepšení stávající situace.

### 4.1 Charakteristika vybraných společností

#### Společnost Penny Market s.r.o.

Společnost Penny Market Česká republika s.r.o. je dceřinou společností nadnárodní obchodní skupiny REWE Group pocházející z Německa. Historie společnosti REWE Group sahá až do roku 1927, kdy byla tato společnost založena sedmnácti partnery v Kolíně nad Rýnem s cílem zorganizovat a uspořádat nakupování potravin. Od svého založení se REWE Group vyvinul z družstevního nákupního sdružení k multinacionálnímu sdružení. Pod společnost REWE Group spadá v České republice také například obchodní řetězec Billa.

Společnost Penny Market vstoupila na český trh v roce 1997. Zabývá se diskontním prodejem převážně potravinářského zboží. V roce 2008 se společnost REWE Group rozhodla převzít diskontní řetězec Plus s jeho 146 prodejny a sloučila je s prodejny Penny Market. V současné době má tento diskontní řetězec 380 prodejen a je jedničkou v počtu prodejen mezi konkurenčními řetězci na českém trhu. Penny Market zaměstnává současně více než 5 600 zaměstnanců a roční tržby tohoto diskontního řetězce v roce 2017 činily více než 34 miliard korun.

„Nakupujte hezky česky“ je motto společnosti Penny Market. Společnost také uvádí, že 7 z 10 potravinářských výrobků prodávaných v tomto diskontu je českých. Zaměřují se

především na české výrobce a farmáře. Cílem společnosti Penny Market na českém trhu je přiblížit se místním obyvatelům nejen nabídkou českých a regionálních čerstvých produktů, ale především přátelským interiérem, skvělými cenami a osobnějším přístupem k zákazníkům. Společnost pravidelně slaví také úspěchy v programu Volba spotřebitelů.

V současné době Penny Market neustále rozšiřuje síť svých prodejen, modernizuje a přestavuje své stávající prodejny a v dalších letech se předpokládá obdobný rozvoj prodejní sítě společnosti. (Penny Market, 2018)

### **Společnost Lidl v.o.s.**

Společnost Lidl Česká republika v.o.s. je dceřinou společností německé obchodní skupiny Schwarz-Gruppe. Pod skupinu Schwarz-Gruppe spadá také síť hypermarketů Kaufland.

Počátky činnosti společnosti Lidl sahají do 30. let 20. století, kdy byl v německém Heilbronnu založen velkoobchod s potravinami a jiným sortimentem. První prodejna Lidl pak byla otevřena v roce 1973. V následujících letech Lidl expandoval po celém Německu.

V České republice působí společnosti Lidl od roku 2003. Jedná se o diskontní řetězec. V současné době společnost provozuje více než 240 prodejen a 4 logistická centra v České republice. Ve společnosti pracuje nyní přes 11 000 zaměstnanců v oblasti prodeje, nákupu, administrativy a centrálních služeb. Tržby řetězce v roce 2017 dosahovaly téměř 44 miliard korun.

Posláním diskontního řetězce Lidl je poskytovat zákazníkům zboží denní potřeby v nejvyšší kvalitě za nejlepší ceny a usilovat o to, aby zákazník byl vždy spokojen. Společnost Lidl upřednostňuje prodej privátních značek, u kterých si sami určují kvalitu a vzhled a zároveň si vybírají takové výrobce, kteří dlouhodobě splňují vysoké hygienické a kvalitativní standardy. Privátní značky v tomto diskontu tak tvoří více než 80 % veškerého sortimentu. Společnost v posledních letech získala mnohá ocenění za svoji obchodní činnost od svých zákazníků. V roce 2017 řetězec získal cenu „Nejdůvěryhodnější značka“ v kategorii „Obchodník s potravinami“, a v soutěži „Obchodník roku“ získal „Cenu veřejnosti“.

„Lidl – správná volba“ je aktuální claim společnosti. V současné době Lidl zajišťuje další růst společnosti expanzí prodejen do dalších měst a stálým vylepšováním stávajících prodejen podle konceptu „nové generace“. (Lidl, 2018)

## 4.2 Společenská odpovědnost - Penny Market

Pro společnost Penny Market jsou trvalé hodnoty a společenská odpovědnost jedním ze základních kamenů firemní kultury. Společenskou odpovědnost řetězec od roku 2017 shrnuje pod pojem „Sustainability“ neboli udržitelnost a základní vnímání tohoto pojmu shledává v uspokojení a rovnováze mezi samotnou firmou, zaměstnanci, zákazníky, dodavateli, konkurencí a životním prostředím. Toto pojetí společenské odpovědnosti vychází z konceptu CSR mateřské společnosti REWE-Gruppe.

Zaměstnanci společnosti usilovně pracují na uvádění trvale udržitelných výrobků a služeb na trh. Po celou dobu působení na českém trhu se řetězec podílí na celé řadě aktivit spojených se společenskou odpovědností. S rostoucím počtem prodejen firma zvyšuje důraz na ohleduplnost k životnímu prostředí a podporu společnosti v místech svého působení. Penny Market dále považuje za důležité udržovat odpovědné vztahy se zákazníky, korektní vztahy s dodavateli a přistupovat odpovědně ke svým zaměstnancům. Snahou vedení je také praktická podpora, například aktivní účast na činnostech firemního dobrovolnictví. Společnost Penny Market nemá společenskou odpovědnost uchopenou jako jednotný koncept a nemá vyčleněný CSR tým, který by koordinoval veškeré společensky odpovědné aktivity. Penny Market nezpracovává a nezveřejňuje report nebo zprávu o CSR. Své stakeholdery informuje o společensky odpovědném chování převážně prostřednictvím webových stránek.

Penny Market má nastavené své čtyři vlastní pilíře, které opět vycházejí z pojetí CSR mateřské společnosti řetězce a do kterých shrnuje své společensky odpovědné aktivity. Jedná se o: Green products (zelené produkty), Energy, climate and environment (energie, klima a životní prostředí), Employees (zaměstnanci) a Social commitment (sociální závazek). Pro následující představení společensky odpovědných aktivit a projektů řetězce bude však využito uspořádání podle tzv. tripple-bottom-line, tedy do ekonomické, sociální a environmentální oblasti. Veškeré informace o společenské odpovědnosti řetězce Penny Market vycházejí z veřejně dostupných materiálů (webové stránky, tiskové a výroční zprávy) řetězce a jsou jednotlivě uvedeny v 7. kapitole.

### **Ekonomická odpovědnost řetězce Penny Market**

- Společnost Penny Market je od roku 2015 přihlášená k iniciativě Supply Chain Initiative (SCI). Jedná se o iniciativu, kterou založila obchodní sdružení působící na

evropské úrovni. Jejím cílem je podporovat v potravinářském dodavatelském řetězci korektní obchodní praktiky a zajistit, aby společnosti řešily případné spory spravedlivým a transparentním způsobem. Zároveň je Penny Market signatářem Iniciativy pro férový obchod (IPFO), která je národní platformou evropské SCI. Tato platforma vyžaduje nejen dodržování správné obchodní praxe v dodavatelském řetězci potravin, ale také v dodavatelském řetězci rychloobrátkového zboží.

- Kontrola kvality výrobků prodávaných v řetězcích Penny Market probíhá pravidelně nezávislými akreditovanými institucemi a laboratořemi. Také při výběru nových výrobků, které se zařadí do sortimentu řetězce dochází k sensorickému hodnocení vzorků vyškolenými zaměstnanci. Penny Market v oblasti kvality potravin požaduje od dodavatelů jejich privátních výrobků certifikaci podle standardu IFS FOOD. Tento standard se týká bezpečnosti výrobků, dodržování legislativních požadavků a systému managementu kvality. Standard pomáhá také organizacím zajistit splnění očekávání jejich zákazníků.
- Všechny centrální sklady Penny Marketu mají certifikaci IFS Logistic, který je zaměřen na uskladnění, přepravu a distribuci potravin.
- Systém oddělení kvality společnosti Penny Market získal certifikát ISO 22 000, který obsahuje požadavky na správnou výrobní praxi, požadavky na HACCP a požadavky na systém managementu bezpečnosti potravin. Penny Market touto certifikací veřejně prokazuje závazek na bezpečnost potravin, dodržování zdravotní nezávadnosti a záruku kontroly kvality výrobků a monitoring možných rizikových bodů.
- Penny Market představuje své prodejny podle konceptu "Markthalle" neboli krytá tržnice. Takto inovované prodejny mají zákazníkům zpříjemnit a zjednodušit nakupování. Inovace v Penny Marketu probíhají také v oblasti IT a technické oblasti. Chytré technologie instalované v prodejnách i skladech řetězce šetří nejen finance a čas, ale také životní prostředí.
- Od roku 2016 Penny Market nabízí výrobky s dobrovolným označením Česká potravina s logem české vlajky. Označení "Česká potravina" náleží nezpracovaným potravinám (maso, ovoce, zelenina), které mají 100 % původ v České republice. U vícesložkových potravin musí z České republiky pocházet minimálně 75 % surovin. Penny Market tímto podporuje české výrobce a výrobky a zároveň dodává zákazníkům jistotu, že takto označený výrobek je skutečně český. Koupí takového výrobku

zákazník podporuje někoho, kdo peníze vrací do ekonomiky státu. V Penny Marketu je 7 z 10 výrobků českých.

- Společnost Penny Market nabízí produkty označené logem „Fér potravina“. U takto označených produktů pak lze pře mobilní aplikaci zjistit složení výrobku, jeho kvalitu, původ nebo obsah škodlivých „éček“. Dle předem stanovených kritérií je pak uživateli zobrazeno, zda je potravina „fér“ či ne.
- Penny Market nabízí řadu výrobků vlastních značek. Chtějí se tak přiblížit zákazníkům a nabídnout jim vlastní osobitější produkty. Mezi privátní značky Penny Marketu patří: Selection, Zabijačka, Boni, Kouzelný čaj, Penny, Karlova Koruna, Tanja, Řezníkův talíř, Dobré maso, Naturalia, San Fabio, Crip Crop, Purissima, Královská palírna, Staročech, Louisa, Bodie. Většina výrobků těchto privátních značek pochází od českých výrobců.
- Podpora domácích výrobců a lokálních produktů je jednou z hlavních věcí, na které se Penny Market na českém trhu zaměřuje. Penny Market spolupracuje s „Nezávislými vinaři“ a podporuje tím lokální tuzemské pěstitele vína. Jedná se o malé vinaře, pro které je kvalita vína na prvním místě. Penny Market v současné době nabízí moravská vína od 11 vinařů. Stejně jako s vinaři spolupracuje řetězec také s regionálními pivaři a pekaři. Ve svých prodejnách Penny Market nabízí více než 280 regionálních produktů pečiva včetně chleba od 44 českých pekařů. Řetězec nabízí také zeleninu a ovoce od českých farmářů a pěstitelů. Nyní nabízí 21 druhů zeleniny a 4 druhy ovoce. Tyto produkty jsou označeny nápisem „Od českých farmářů“. Také sortiment průmyslového zboží (textil, kuchyňské potřeby, apod.) je z části dodáván českými výrobci. Konkrétně se jedná o 15 výrobců, se kterými Penny Market spolupracuje.
- Řetězec nabízí svým zákazníkům vybrané výrobky, které jsou vyráběny podle cechovních norem, na jejichž dodržování dohlíží Potravinářská komora ČR. Česká cechovní norma je odpovědí na neexistenci standardů kvality. Výrobky označené logem „Vyrobeno podle české cechovní normy“ jsou tak zárukou pro zákazníka, že kupuje kvalitní produkt. V Penny Marketu se cechovní norma týká zejména uzenin.

### **Sociální odpovědnost řetězce Penny Market**

- Společnost Penny Market se pravidelně zapojuje do národní potravinové sbírky, kdy zákazníci mohou v tomto řetězci kupovat trvanlivé potraviny a drogistické zboží a

darovat je do sbírky. Zboží je následně předáno České federaci potravinových bank. Ta ho následně přerozděluje potřebným. V potravinové sbírce v roce 2018, do které se zapojilo 50 prodejen, se řetězci za jediný den podařilo vybrat celkem 19 854 kg potravin a 2 206 kg drogerie. Penny Market navíc daroval federaci stejné množství potravin za samotný řetězec, jaké bylo vybráno od zákazníků.

- Spolupráce Penny Marketu a potravinových bank nekončí národní potravinovou sbírkou. V roce 2018 řetězec přenechal potravinovým bankám sklad, který se stal logistickým centrem bank pro celou Českou republiku, a který pojme více než 700 tun potravin. Penny Market navíc poskytl bankám i know how v oblasti logistických procesů. Řetězec tak reagoval na zákon platný od roku 2018, kdy obchody s prodejní plochou nad 400 m<sup>2</sup> musí povinně bankám darovat potravinové přebytky. Banky však neměly dostatečné prostory ke skladování potravin.
- Penny Market dlouhodobě podporuje a spolupracuje s nadací Krása pomoci, která se zaměřuje na podporu seniorů žijících ve svých vlastních domovech. V roce 2018 řetězec po dobu dvou týdnů daroval z každého prodaného výrobku značky Karlova Koruna 50 haléřů nadaci na podporu seniorů. V prosinci 2018 Penny Market a Krása pomoci společně upozornily na osamělost seniorů během vánočních svátků a rozdávaly seniorům plyšové medvídky. Díky této kampani se také podařilo navýšit zájem dobrovolníků o spolupráci s nadací Krása pomoci.
- Spolupráce Penny Marketu a nadačního fondu Kapka naděje probíhá již od roku 2012. Penny Market pravidelně podporuje projekty nadačního fondu a přispívá na nákup nemocničních přístrojů pro vybrané nemocnice.
- Společnost Penny Market finančně podporuje také Sdružení hasičů Čech, Moravy a Slezska.
- Zaměstnanci Penny Marketu se pravidelně účastní dobrovolnických akcí a pomáhají jak fyzicky, tak finančně. Například psychiatrické nemocnici v Dobřanech Penny Market pomáhá již od roku 2013. Pomoc se týká hlavně údržby zeleně v areálu nemocnice. Dále zaměstnanci pomáhají s údržbou areálu a organizováním akcí pro děti z dětského domova v Dolních Počernicích a v neposlední řadě řetězec spolupracuje od roku 2014 také s domovem pro seniory v Lysé nad Labem.
- V roce 2018 Penny Market podpořil také projekt Mise nový domov, kdy věnoval sociálně slabším rodinám potraviny a poukázku na nákup potravin v tomto řetězci.

- Řetězec Penny Market chce být pro své zaměstnance zodpovědným zaměstnavatelem. Dbá na pohodlí, zdraví a bezpečnost svých zaměstnanců a nabízí jim řadu benefitů. Mezi benefity pro zaměstnance patří například: karta Multisport, 5 týdnů dovolené, pravidelné navyšování mzdy, možnost homeoffice, benefiční cafeterie (slevy na kulturní akce, dovolenou), vánoční poukázky, odměny při pracovních výročích a odchodu do penze, náborové odměny, pravidelné akce jako například den zdraví pro zaměstnance, rodinný den nebo vánoční jarmark, relax zóny, příspěvky na penzijní připojištění, školení, jazykové kurzy. Řetězec svým zaměstnancům dále nabízí řadu programů, jako je například buddy program nebo výměnný program. V minulých letech Penny Market zavíral své prodejny na Štědrý den, chtěl tak, aby zaměstnanci mohli trávit sváteční čas se svými rodinami. Pro své zaměstnance vydává Penny Market také interní časopis a na prodejnách i centrále řetězce lze poslouchat vlastní Penny rádio.
- Compliance linka nebo také etická linka je v Penny Marketu vytvořena za účelem sdělování podnětů k chování, které je protizákonné, neetické nebo například narušující životní prostředí. Slouží pro zaměstnance i zákazníky řetězce. Pro zaměstnance má Penny Market vytvořenu také interní linku pro sdělování nápadů, které jsou vedením společnosti vítány.

### **Environmentální odpovědnost řetězce Penny Market**

- Na prodejnách Penny Marketu lze v sekci ovoce a zeleniny nalézt od roku 2016 tzv. „neobyčejné kousky“. Jedná se o neobvykle tvarované ovoce a zeleninu, které je zdravotně nezávadné, ale neodpovídá standardům na vzhled. Cílem řetězce je snížit plýtvání ovocem a zeleninou a zároveň pomoci českým farmářům s využitím výpěstků, které nesplňují aktuálně nastavená estetická kritéria. Konkrétně se jedná o brambory, cibuli, mrkev, česnek, jablka, hrušky, papriky, okurky a červenou řepu, které jsou prodávány za výhodnější cenu.
- V návaznosti na neobyčejné kousky ovoce a zeleniny, které mají zamezit plýtvání těmito komoditami, Penny Market od počátku roku 2018 spustil kampaň proti plýtvání veškerými potravinami. Penny Market spustil webové stránky s názvem „Konec plýtvání“, na kterých upozorňuje na problematiku plýtvání potravinami, kdy se až 1/3 veškerých potravin nespoteřebuje a končí mezi odpadem. Na webových stránkách lze najít recepty ze zdánlivě již nepoužitelných potravin, doporučení na využití zbytků



potravin, typy na efektivní skladování potravin nebo rady, jak často a v jakém množství potraviny nakupovat.

- Penny Market začíná řešit otázku prodeje vajec pouze z tzv. bezklecových chovů. V současné době řetězec vede dialog s dodavateli vajec a zavazuje se k prodeji vajec z bezklecových chovů do roku 2025.
- Od počátku roku 2019 Penny Market přestává prodávat jednorázové igelitové tašky. Tímto krokem se řetězec připojil ke kampani ministerstva životního prostředí ČR proti jednorázovým plastům #dostbyloplastu. V nabídce řetězce jsou k dostání tašky z alternativních materiálů - papírové, bavlněné a polyesterové. Společně s taškami pro opakované použití začne nabízet Penny Market také takzvané ovosáčky: pytlíky na ovoce, zeleninu či pečivo na opakované použití.
- Penny Market díky inovování svých prodejen šetří životní prostředí a myslí na budoucí generace. Na více než 200 prodejnách řetězce je instalováno LED osvětlení, které je až o polovinu energeticky méně náročné než běžné zářivky. Na vybraných prodejnách je také instalováno chytré zařízení, které umí zpětně získávat teplo z odváděného vzduchu a také systém, který využívá odpadní teplo z chladicí a mrazicí technologie. S tímto chytrým systémem je ušetřeno až 40 % nákladů na vytápění.
- Penny Market v roce 2017 získal certifikaci ISO 50 001. Tato certifikace potvrzuje, že systém hospodaření s energiemi společnosti Penny Market je v souladu s mezinárodním standardem a přináší tak úspory energií a jejich efektivní využívání. ISO 50001 je souborem opatření, jejichž dodržování dokáže optimálně hospodařit s energiemi. V souvislosti s touto certifikací Penny Market uvádí dva mezinárodní cíle v oblasti ochrany životního prostředí, a to snížit spotřebu energií o 9,3 % mezi roky 2012 a 2022 a snížit emise CO<sub>2</sub> o 23 % mezi roky 2012 a 2022.
- Část služebních vozidel zaměstnanců Penny Marketu tvoří vozidla na CNG pohon. Tyto automobily oproti naftovým motorům produkují o 20-25 % méně CO<sub>2</sub>. Společnost v roce 2018 reagovala také na trend elektromobilů a začala stavět u prodejen dobíjecí stanice pro zákazníky.
- Penny Market spolupracuje s firmou RETELA s.r.o., která se zabývá sběrem a recyklací elektroodpadu. Na prodejnách tak lze najít sběrná místa na elektroodpad.
- Řetězec na svých prodejnách, centrále a centrálních skladech třídí odpad.

### 4.3 Společenská odpovědnost – Lidl

Společnost Lidl si uvědomuje velikost svého řetězce a jistý vliv na všechny jeho stakeholdery, a proto se snaží být odpovědný ve všech oblastech podnikání. Filosofie CSR řetězce vychází z principů firmy, tedy z její obchodní filosofie. Společenská odpovědnost řetězce není brána jako nadstavba podnikání, nýbrž jako jeho pevná součást. V tomto směru se Lidl řídí heslem: „Kdo se přestává zlepšovat, přestává být dobrý.“ Společenská odpovědnost pro řetězec neznamena pouze přesouvat vygenerovaný zisk do environmentální nebo sociální oblasti, ale od počátku tvořit zisk takovým způsobem, který je slučitelný se sociálními a environmentálními principy. Společnosti Lidl se snaží ve všech každodenních činnostech chovat maximálně efektivně, kvalitně, férově a udržitelně a zabezpečit tak lepší život pro budoucí generace. Jedna z zásad řetězce zní: „Ve své každodenní činnosti přebíráme ekonomickou, sociální a ekologickou odpovědnost.“ Společnosti Lidl má na koordinaci svých aktivit a projektů vyhraněn CSR tým. Tento tým vypracovává CSR report dle standardů GRI, bohužel je však dostupný pouze pro interní účely řetězce a není tedy veřejně dostupný. Lidl své stakeholdery informuje o společensky odpovědném chování převážně prostřednictvím webových stránek řetězce.

Lidl je členem platformy Byznys pro společnost. Byznys pro společnost je největší platformou pro odpovědné podnikání v České republice, která pomáhá firmám rozvíjet principy trvale udržitelného byznysu a CSR.

Koncept společenské odpovědnosti má diskontní řetězec Lidl rozdělen do pěti pilířů: sortiment, zaměstnanci, životní prostředí, společnost a obchodní partneři. V rámci těchto oblastí řetězec například podporuje zdravé i nemocné děti, podporuje české dodavatele, využívá technologie šetrné k životnímu prostředí, chová se spravedlivě ke svým zaměstnancům nebo buduje dobré vztahy se zákazníky. Zároveň řetězec zajišťuje spravedlivé a udržitelné výrobní podmínky, které jsou základním předpokladem pro odpovědné utváření sortimentu.

Pro následující představení společensky odpovědných aktivit a projektů bude využito uspořádání podle tzv. tripple-bottom-line, tedy do ekonomické, sociální a environmentální oblasti. Veškeré informace o společenské odpovědnosti řetězce Lidl vycházejí z veřejně dostupných materiálů (webové stránky, tiskové a výroční zprávy) řetězce a jsou jednotlivě uvedeny v 7. kapitole.

## **Ekonomická odpovědnost řetězce Lidl**

- Společnost Lidl neustále pracuje na udržování dobrých obchodních vztahů se svými obchodními partnery, udržuje s nimi transparentní a dlouhodobou spolupráci a podporuje je v oblasti propagace a inovací. Společnost Lidl vybraným českým výrobcům zajišťuje odbyt sortimentu do dalších prodejen řetězce v zahraničí. Například v roce 2017 Lidl vyvezl výrobky v hodnotě 5.5 miliardy korun od 145 českých dodavatelů do 24 zemí Evropy.
- Společnost Lidl má mnoho dodavatelů, se kterými spolupracuje dlouhodobě. Na dodavatele má řetězec vysoké nároky v oblasti kvality a zároveň, aby byly dodrženy požadované standardy výroby, zavazuje řetězec všechny své dodavatele etickým kodexem, ve kterém je definováno chování (např. zákaz dětské práce), které je společností nepřijatelné.
- Řetězec Lidl je od roku 2007 členem Iniciativy sociálně odpovědného obchodu (BSCI-Business Social Compliance Initiative), která působí v rámci evropského sdružení zahraničního obchodu. Cílem této iniciativy je zlepšování sociálních standardů ve výrobě a distribuci. BSCI má svůj světově uznávaný kodex chování, jehož dodržování je základem spolupráce mezi řetězcem Lidl a mezinárodními dodavateli.
- Společnost Lidl je přihlášená k iniciativě Supply Chain Initiative (SCI). Jedná se o iniciativu, kterou založila obchodní sdružení působící na evropské úrovni. Jejím cílem je podporovat v potravinářském dodavatelském řetězci korektní obchodní praktiky a zajistit, aby společnosti řešily případné spory spravedlivým a transparentním způsobem.
- Lidl má řadu svých privátních značek. Jedná se například o značky: Argus, Bluedino, Cien, Combino, Dentalux, Floralys, Formil, J.D. Gross, Pikok, Pilos, Saguaro, W5, Esmara, Lupilu, Crivit, SilverCrest, Ernesto. Výrobky privátních značek řetězec vyvíjí společně s dodavateli, kontroluje tak celý proces jejich výroby a tím zaručuje zákazníkům vysokou kvalitu výrobků. Privátní značky tvoří v řetězci více než 80 % veškerého sortimentu.
- Odpovědné chování v oblasti sortimentu řetězci pomáhá zlepšovat kvalitu produktů. Důraz u výrobků prodávaných v tomto řetězci klade společnost, kromě kvality, také na jejich transparentní a spolehlivé označování. Na prodejnách řetězce lze najít produkty, které jsou vyráběny s ohledem na trvalou udržitelnost, ekologii nebo sociální standardy. Takové produkty jsou vždy označeny příslušným logem (certifikátem). Převážně se jedná

o výrobky privátních značek, jejichž nabídku Lidl opírá o uznávané certifikáty nebo standardy jako UTZ, Fairtrade, Fairtrade Cocoa, Rain Forest Alliance, RSPO nebo MSC (viz dále).

- Řetězec nabízí svým zákazníkům přes 50 výrobků označených logem UTZ Certified. UTZ Certified je program a označení pro trvale udržitelné pěstování kávy, kakaa a čaje. UTZ tímto mimo jiné přispívá na zvyšování finančních příjmů prvovýrobců a na zvyšování životní úrovně v oblastech, kde se káva, kakao a čaj udržitelným způsobem pěstuje. Posláním tohoto programu je taktéž ochrana životního prostředí (půda, voda, klima) a vylepšování zemědělských postupů.
- Společnost Lidl nabízí zákazníkům zboží s certifikátem Fairtrade a Fairtrade Cocoa (Fairtrade zaměřené na kakao). Fairtrade je certifikace zboží, která poskytuje pěstitelům a pracovníkům ze zemí Afriky, Asie a Latinské Ameriky možnost užít se vlastní prací za důstojných podmínek. Fairtrade znamená spravedlivější obchodní podmínky, dodržování lidských a pracovních práv a šetrnost k životnímu prostředí. Zákazníci tak nákupem fairtradových výrobků podporují příznivé podmínky pro lepší život pěstitelů. Například za rok 2017 díky fairtradovému příplatku získali pěstitelé v rozvojových zemích z celé České republiky 8.150.000 Kč a Lidl k této hodnotě přispěl částkou 1.110.000 Kč.
- Řetězec Lidl se snaží svým zákazníkům nabízet vždy kvalitní a čerstvé ovoce a zeleninu. Tento závazek společnost naplňuje díky dlouhodobým vztahům s dodavateli, kteří splňují vysoké nároky na kvalitu a díky propracovanému systému logistiky, kdy je ovoce a zelenina dodávána nejkratší a nejrychlejší možnou cestou z pole do prodejen. Tím je zachována nejen čerstvost ovoce a zeleniny, ale šetří se i životní prostředí a finance. Kvalitu ovoce a zeleniny také pravidelně kontrolují Lidl specialisté ve spolupráci s externími odborníky dle vlastních stanovených kontrolních předpisů. V oblasti ovoce a zeleniny řetězec spolupracuje s dodavateli, kteří jsou certifikováni dle GLOBAL G.A.P., standardy pro správnou zemědělskou praxi.
- Diskont Lidl v současné době inovuje své prodejny dle konceptu „Nové generace“. Přestavěné prodejny nabízí zákazníkům příjemné nákupní prostředí, moderní vzhled nebo rozšířený úsek čerstvých potravin a díky inovativním technologiím a důmyslnému způsobu provedení tyto prodejny přispívají k ochraně životního prostředí a jsou méně finančně náročné na provoz.

## **Sociální odpovědnost řetězce Lidl**

- Ve spolupráci s GIZ (Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH) financuje společnost Lidl v zájmu udržitelnější produkce kakaového prosozemědělské školy PROCACAO na Pobřeží slonoviny. V předchozích letech se podařilo vyškolit více než 18 000 účastníků programu. Za účelem podpory malých pěstitelů Fairtrade kávy byly také vyvinuty adaptační projekty. Ve Střední a Jižní Americe bylo díky těmto projektům zasazeno 497 000 rostlin kávovníku. Dále bylo vysazeno 40 000 kusů stromů, které poskytují ochranu proti erozi půdy.
- Od roku 2012 společnost Lidl podporuje rozvoj dětí a aktivní trávení jejich volného času výstavbou Rákosníčkových hřišť po celé České republice. Společnost Lidl přislíbila výstavbu 100 takovýchto hřišť, kde si zejména děti předškolního věku mohou bezpečně hrát. V současné době je již 90 hřišť v provozu. Dětská hřiště se symbolem pohádkové postavičky Rákosníčka nabízejí dětem několik prolézaček, odpočinkovou část nebo pískoviště.
- Společnost Lidl od roku 2017 podporuje běžecké závody Česká pojišťovna RunTour. Konkrétně řetězec, jako jeden z hlavních partnerů závodů, převzal záštitu nad závody Run Tour Rákosníčkův běh, který je určen pro děti. Závody se konají každoročně od dubna do listopadu v osmi městech České republiky. Zaměstnanci společnosti Lidl i jejich příbuzní mají navíc startovné, dres a občerstvení na těchto závodech zdarma. Lidl takto podporuje zdravý životní styl svých zaměstnanců.
- Spolupráce řetězce Lidl s obecně prospěšnou společností Život dětem funguje již od roku 2009. Každoročně na všech prodejnách řetězce Lidl probíhá sbírka Srdce dětem, kdy zákazníci mohou přispět do sbírky jakoukoliv finanční částkou, nebo nákupem samolepky v hodnotě 30 Kč. Sběrka podporuje rodiny pečující o děti s dětskou mozkovou obrnou, autismem, onkologickým onemocněním, cystickou fibrózou nebo tzv. nemocí motýlích křídel. Vybrané peníze nejsou však přerozdělovány, ale za peníze jsou nakupovány konkrétní pomůcky, přístroje nebo léčebné programy nemocným dětem. V roce 2018 bylo od zákazníků do sbírky vybráno necelých 29 milionů Kč a řetězec Lidl tuto částku dorovnal na 30 milionů Kč.
- Řetězec se pravidelně zapojuje do Národní potravinové sbírky, kdy na vybraných prodejnách Lidlu mohou zákazníci darovat zakoupené trvanlivé potraviny a drogerii. Takto vybrané zboží následně putuje do potravinových bank a dále je přerozdělováno

potřebným. V roce 2018 se společnosti Lidl od zákazníků podařilo vybrat 27 634 kg potravin a drogerie.

- Společnosti Lidl pomáhá ve městech, ve kterých působí. Městu, nebo konkrétně vybraným institucím v daném městě, kde Lidl otevírá novou prodejnu, nebo nově rekonstruovanou prodejnu, řetězec věnuje 50 Kč z každého nákupu nad 300 Kč uskutečněného v první den otevření dané prodejny. V roce 2018 tak Lidl například věnoval částku 160 tisíc Kč základní škole v Horoměřicích nebo částkou přesahující 125 tisíc Kč podpořil dětskou rehabilitaci v Hlučíně.
- Zaměstnanci prodejen Lidl od října 2018 nosí pracovní oblečení, při jehož výběru byl kladen velký důraz na trvale udržitelné, ekologické a fairtradové postupy. Oblečení je certifikované podle standardu Global Organic Textile Standard (GOTS), který definuje dodržování ekologicko-technických zásad v rámci celého výrobního řetězce textilu a současně vyžaduje dodržování sociálních standardů. Oblečení je vyrobeno z kvalitních materiálů, má být moderní a pohodlné a jeho barevné rozlišení vyjadřuje kompetence jednotlivých pracovníků prodejny.
- Společnost Lidl chce být pro své zaměstnance zodpovědným zaměstnavatelem. Lidl se snaží pečovat o rozvoj a profesní růst svých zaměstnanců, motivovat je, jednat se zaměstnanci přímo a férově. Lidl svým zaměstnancům nabízí: práci v dynamickém prostředí, moderní zázemí pro zaměstnance prodejen i centrálních skladů, pravidelné navyšování mezd, jazykové kurzy, školení, stáže v zahraničí, 5 týdnů dovolené, příspěvek na penzijní připojištění, pravidelné teambuildingy, služební automobily, firemní akce, možnost homeoffice, možnost zkráceného úvazku za účelem větší vyváženosti pracovního a soukromého života, apod.
- Lidl nabízí vysokoškolským studentům s ekonomickým zaměřením letní stáže ve společnosti, několikaměsíční praxe nebo několikaletý trainee program.
- Dodržování právních předpisů a transparentní vystupování je jedním z hlavních principů podnikání společnosti Lidl. Z tohoto důvodu má řetězec zřízen compliance program, který obsahuje soubor interních pravidel, které pomáhají eliminovat rizikové situace a jednat v souladu s právními předpisy. Pokud zákazníci společnosti mají podezření na protiprávní jednání ze strany řetězce, lze tuto skutečnost v rámci compliance programu (telefonicky, online i písemně) nahlásit a řešit.

## **Environmentální odpovědnost řetězce Lidl**

- V sortimentu společnosti Lidl lze najít výrobky označené logem Rainforest Alliance Certified. Takto označené výrobky jsou vyrobeny ze surovin, které pocházejí z lesů a farem certifikovaných aliancí na ochranu deštných pralesů, která zajišťuje, že dané farmy a lesy jsou obhospodařovány s ohledem na ochranu volně žijících živočichů a přírodních ekosystémů dle přísných směrnic. Na prodejnách lze také najít ovoce a zeleninu označenou touto certifikací.
- Společnost Lidl podporuje pěstitele produktů v biokvalitě, jejichž pěstování je ekologické a šetří tedy životní prostředí. Ze strany zákazníků poptávka po bio produktech roste a tak řetězec neustále rozšiřuje nabídku těchto produktů.
- V oblasti podpory udržitelného pěstování kávy, kakaa a čaje společnost Lidl definovala několik konkrétních cílů. V případě kávy je cílem Lidlu v ČR, aby do roku 2020 bylo 30 % kávových výrobků privátních značek certifikovaných UTZ, Rainforest Alliance, Fairtrade nebo Bio. V dalším kroku chce do roku 2022 dosáhnout 50 % certifikovaných výrobků. V případě kakaa je cílem je dosáhnout 100 % certifikace nejpozději do roku 2020 a v případě čaje je cílem dosáhnout také 100 % certifikace do roku 2022 u všech čajů privátních značek řetězce.
- Společnost Lidl podporuje principy udržitelného rybolovu a lovu měkkýšů a korýšů. Ze svého sortimentu řetězec vyloučil ohrožené druhy ryb, korýšů a měkkýšů. Společnost se taktéž distancuje od ilegálního a neregulovaného rybolovu a nelegálních metod rybolovu. Veškerý sortiment ryb, měkkýšů a korýšů je označen zemí původu, oblastí lovu i metodou lovu, aby měl zákazník jistotu, že podporuje trvale udržitelný lov. U ryb z akvakultury řetězec podporuje pouze přirozený chov a odmítá odchov geneticky modifikovaných živočichů.
- Část výrobků ze sortimentu hluboce zmražených produktů, chlazených produktů a konzerv je označena modrým logem MSC (Marine Stewardship Council). Organizace MSC definuje normu zohledňující princip ochrany životního prostředí. Zákazník má tedy jistotu u výrobků označených tímto logem, že ryby byly odloveny šetrným způsobem vzhledem k životnímu prostředí. Do roku 2020 chce Lidl prodávat většinu produktů z ryb, měkkýšů a korýšů privátních značek s certifikátem MSC.
- Společnost Lidl dlouhodobě patří ke členům programu Dolphin Safe. Modré logo „Safe“ lze najít na výrobcích s tuňákem a značí, že lovem tuňáků nejsou ohroženi delfini ani jiní

mořští živočichové. Řetězec také podporuje institut Earth Island Institute, který se zasazuje o rybolov bezpečný pro volně žijící delfíny.

- Logem FSC jsou na prodejnách Lidl označeny obaly džusů privátní značky a dřevěné spotřební zboží. FSC značí, že dané produkty pocházejí ze dřeva certifikovaných lesů, tedy, že zboží splňuje přísné ekologické normy, pochází z environmentálně vhodných, společensky přínosných a ekonomicky životaschopných produkcí.
- Dlouhodobě se společnost Lidl angažuje ve větší udržitelnosti v případě využívání palmového oleje. V tomto směru řetězec spoléhá na certifikační organizaci Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO). RSPO je celosvětový program, jehož cílem je dodržování udržitelného hospodaření s palmovým olejem. Za cíl si řetězec klade do roku 2022 používat u potravin privátních značek pouze segregovaný palmový olej RSPO a u non-food výrobků chce řetězec do konce roku 2020 přejít na certifikovaný model hmotnostní bilance RSPO.
- Společnost Lidl postupně omezuje prodej vajec z klecových chovů. Životní podmínky slepic nejsou řetězci lhostejné, a proto do roku 2025 chce Lidl nabízet vejce pouze z bezklecových chovů. Zároveň Lidl bude vejci z bezklecových chovů nahrazovat ty z klecových chovů ve svých výrobcích privátních značek, kde jsou vejce významnou surovinou.
- Aby řetězec mohl svým zákazníkům nabízet ovoce a zeleninu v té nejvyšší kvalitě, má Lidl zavedený program na redukci pesticidů v čerstvém ovoci a zelenině. Úspěch programu spočívá ve spolupráci mezi řetězcem a dodavateli z celého světa, kteří nabízejí ovoce a zeleninu s výrazně nižším obsahem ošetřujících látek a pesticidů, než povolují právní předpisy. Společnost Lidl má v rámci tohoto programu určené specifikační hodnoty pro čerstvé ovoce a zeleninu, kdy například prokázaný obsah rezidua jedné účinné látky smí činit maximálně třetinu maximálního obsahu daného zákonem nebo suma procentuálního vytížení zákonem daného maximálního množství všech reziduí účinných látek smí činit maximálně 80 procent.
- Společnosti Lidl se v rámci svého sortimentu snaží o udržitelnost v rámci snižování používaných plastů. V roce 2017 řetězec přestal prodávat jednorázové igelitové tašky, které nahradil plně recyklovatelnými rozložitelnými papírovými taškami s certifikací FSC, permanentními taškami z plastu a bavlněnými taškami. Tímto krokem je ušetřeno více než 27 milionů jednorázových igelitových tašek ročně.



- V oblasti snižování používaných plastů se společnost zavázala snížit množství plastů do roku 2025 u svých privátních značek o 20 % a dále pak mít do roku 2025 všechny plasty 100 % recyklovatelné, aby plasty našly další využití. Zároveň v průběhu roku 2019 řetězec vyřadí se sortimentu jednorázové plastové zboží.
- Firma Lidl úzce spolupracuje se společností RETELA s.r.o., která se zabývá sběrem a recyklací elektroodpadu. Tato společnost pro firmu Lidl a stejně tak pro zákazníky řetězce, kteří na prodejnách na sběrných místech mohou elektroodpad odevzdat, zajišťuje ekologickou likvidaci elektrozařízení.
- Společnost Lidl začala instalovat nabíjecí stanice pro elektromobily u svých prodejen. Chce tímto podporovat elektromobilitu, jako ekologičtější alternativu dopravních prostředků. Nabíjecí stanice využívají elektrickou energii, která v souladu s ekologickým přístupem pochází z obnovitelných zdrojů.
- Plýtvání potravinami společnost Lidl vnímá jako jeden z aktuálních celosvětových problémů. V oblasti ovoce a zeleniny je řetězec schopen reagovat na výkyvy ve sklizni nebo na větší množství zboží nabízené dodavatelem. Propracovaný systém společnosti umožňuje uvedení na trh tohoto navýšeného množství. Producenti tak mají jistotu odbytu a nemusejí své přebytky vyhazovat. Zároveň ovoce a zelenina, která by již následující den nesplňovala požadavky čerstvosti, bývá navečer daného dne zlevněna. Na webových stránkách řetězce lze taktéž najít rady na uchování jednotlivých druhů potravin, aby vydržely co nejdéle čerstvé, a zbytečně se nevyhazovaly.
- V rámci modernizace prodejen i logistických center instaluje společnost Lidl do provozu ekologičtější technologie. Například využití osvětlení LED šetří náklady a produkuje téměř poloviční množství emisí CO<sub>2</sub> v porovnání s předchozím typem osvětlení. V prodejnách nové generace je využíváno odpadní teplo produkované například chladicí technikou ke zpětnému vytápění prodejen. S cílem snížit spotřebu emisí, energií a přírodních zdrojů začala firma Lidl na prodejnách využívat pro chladicí a mrazicí technologie přírodní chladiva jako je například propan.
- Všechny prodejny, logistická centra i centrála společnosti Lidl získala certifikát ISO 50001, který potvrzuje, že s energiemi je ve společnosti Lidl nakládáno šetrným a ekologickým způsobem. Norma ISO 50001 specifikuje požadavky na vytváření, zavádění, udržování a zlepšování systému hospodaření s energií. Lidl si dlouhodobě

uvědomuje odpovědnost vůči životnímu prostředí, proto se ve všech svých budovách snaží využívat moderní technologie, které energie využívají šetrným způsobem a v neposlední řadě šetří finance.

- Společnost Lidl podporuje energie z obnovitelných zdrojů, tzv. zelenou energii. Například v roce 2017 odebíral řetězec elektrickou energii pouze z obnovitelných zdrojů. Tato energie pokryla 98 % veškeré elektrické energie, kterou Lidl využívá pro své prodejny a logistická centra. Využíváním zelené elektřiny chce Lidl přispět k ochraně přírodních zdrojů a ke snížení emisí, kdy díky této zelené elektřině řetězec ročně ušetří více než 121 tisíc tun CO<sub>2</sub>. V následujících letech společnost Lidl bude odebírat část elektrické energie z obnovitelných zdrojů.
- V oblasti logistiky se společnost Lidl snaží využívat moderní technologie, které jsou šetrnější k životnímu prostředí a šetří i finance. Například při závozech chlazeného a mraženého zboží jsou využívány tzv. termopříčky, které chladí pouze potřebnou část návěsu a návěsy jsou zároveň vybaveny PVC clonou, která zabraňuje úniku chlazeného vzduchu. Všechny kamiony, dopravující zboží pro řetězec, splňují minimálně emisní normu Euro 5 a výše.
- Řetězec Lidl na svých prodejnách i v logistických centrech třídí odpad. Za rok 2017 společnost zrecyklovala 90 % veškerého odpadu.

#### 4.4 Komparace konceptů vybraných společností

Na základě popsaných aktivit CSR u diskontních řetězců Penny Market a Lidl byla vytvořena komparační tabulka č. 1, která srovnává aktivity v jednotlivých oblastech – ekonomické, sociální a environmentální, dle tripple-bottom-line. Komparační tabulka poskytuje přehled CSR aktivit a činností obou společností. Zaškrtnutí daného políčka znamená, že se řetězec dané aktivitě věnuje nebo se v dané oblasti angažuje.

<b>CSR aktivita</b>	<b>Penny Market</b>	<b>Lidl</b>
<b><i>Ekonomická oblast</i></b>		
Vyhraněný CSR tým na koordinaci CSR aktivit		✓
Člen Supply Chain Initiative	✓	✓
Člen Business Social Compliance Initiative		✓
Sortiment privátních značek	✓	✓
Inovace prodejen, skladů	✓	✓
Podpora českých výrobců, dodavatelů	✓	✓
Podpora menších lokálních výrobců	✓	
Transparentní označování sortimentu	✓	✓
Podpora Fairtrade, UTZ		✓
Etický kodex zavazující dodavatele		✓
Vyžadování určitých certifikací od dodavatelů	✓	✓
Kontrola kvality potravin	✓	✓
ISO 22000, IFS Logistic	✓	
<b><i>Sociální oblast</i></b>		
Národní potravinová sbírka	✓	✓
Další spolupráce s potravinovými bankami	✓	
Řetězec jako zodpovědný zaměstnavatel, benefity	✓	✓
Stáže, výměnné programy, trainee programy	✓	✓
Podpora pěstitelů udržitelné produkce v rozvojových zemích		✓
Compliance program	✓	✓
Podpora rozvoje regionu (školy, knihovny, hřiště)		✓
Spolupráce s neziskovými organizacemi	✓	✓
Firemní dobrovolnictví	✓	
<b><i>Environmentální oblast</i></b>		
Prodej ovoce a zeleniny nestandardních tvarů	✓	
Boj proti plýtvání potravinami	✓	✓
Omezování prodeje vajec z klecových chovů	✓	✓
Ukončení prodeje jednorázových igelitových tašek	✓	✓

Další omezování plastů, konec prodeje jednorázového plastového zboží		✓
Třídění odpadu včetně elektroodpadu	✓	✓
CNG vozidla, výstavba dobíjecích stanic pro elektromobily	✓	✓
Podpora udržitelného pěstování kávy, kakaa, čaje, palmového oleje		✓
Podpora udržitelného rybolovu, lovu měkkýšů a koryšů		✓
Program na redukci pesticidů v ovoci a zelenině		✓
Podpora výrobků s certifikátem FSC, ochrana deštných pralesů		✓
ISO 50001	✓	✓
LED osvětlení, využívání odpadního tepla	✓	✓
Podpora energií z obnovitelných zdrojů		✓

**Tabulka 1 Komparace CSR aktivit diskontních řetězců**

Zdroj: Vlastní zpracování dle Penny Market a Lidl

V ekonomické oblasti se ve více aktivitách a činnostech, spojených se společenskou odpovědností, angažuje společnost Lidl. Společnost Lidl má vyhraněný tým, který soustředí, koordinuje a propojuje veškeré aktivity společenské odpovědnosti. Dále řetězec je, stejně jako Penny Market, členem iniciativy Supply Chain, která má za úkol podporovat v potravinářsko-dodavatelském řetězci korektní obchodní praktiky, které by měly být základem každé obchodní transakce. Společnost Lidl je pak navíc také členem iniciativy Business Social Compliance, která slouží ke zlepšování sociálních standardů ve výrobě a distribuci.

Oba řetězce nabízejí zboží svých privátních značek, inovují své prodejny i logistická centra, podporují české výrobce například vývozem českých výrobků do zahraničí nebo uváděním na trh právě převážně českých výrobků. Penny Market také významně podporuje lokální výrobce, jako pekaře nebo vinaře. V oblasti sortimentu oba diskontní řetězce dbají na transparentní označování zboží, aby zákazník byl dostatečně informován o původu nebo složení potravin. Oba řetězce od svých dodavatelů vyžadují určité certifikace. U privátních značek řetězce Penny Market se jedná například o certifikaci podle standardu IFS FOOD, díky které si zákazníci mohou být jisti, že výrobky v oblasti kvality a bezpečnosti potravin

vyhovují požadavkům, které stanovuje zákon, a které jsou v souladu s interními specifikacemi řetězce. Společnost Lidl pak zavazuje dodavatele etickým kodexem nebo například u sortimentu ovoce a zeleniny spolupracuje s dodavateli, kteří jsou certifikováni dle standardů GLOBAL G.A.P pro správnou zemědělskou praxi.

Díky přísným kontrolám a spolupráci s externími odborníky z uznávaných institutů oba řetězce zajišťují vysokou kvalitu a bezpečnost potravin i nad rámec zákonných požadavků. Všechny centrální sklady řetězce Penny Market disponují certifikátem IFS Logistic a systém oddělení kvality získal certifikát ISO 22000.

Diskontní řetězce Penny Market a Lidl se každoročně zapojují do Národní potravinové sbírky, v rámci které zákazníci darují trvanlivé potraviny a drogerii na pomoc potřebným. Díky pomoci Penny Marketu, který daroval Federaci potravinových bank logistické centrum a hradí i část provozních nákladů centra, tak mají nyní potravinové banky prostory k uskladnění darovaného zboží a přebytků potravin, které obchody nad 400 m<sup>2</sup> musejí bankám od roku 2018 dle zákona přenechat.

Obě společnosti se chovají odpovědně ke svým zaměstnancům, nabízejí zaměstnancům mnoho benefitů, pořádají různé akce pro své zaměstnance nebo poskytují jazykové kurzy a odborná školení. Oba řetězce mají dále zřízený compliance program, ve kterém specifikují pravidla chování ve společnosti a definují pravidla jednání navenek společnosti.

Penny Market i Lidl spolupracují s neziskovými organizacemi a pomáhají tak potřebným. Penny Market dlouhodobě spolupracuje s nadací Krása pomoci nebo Kapka Naděje a společnost Lidl spolupracuje s organizací Život dětem, pro kterou každoročně na prodejnách organizuje veřejnou sbírku. V oblasti filantropické činnosti zaměstnanci Penny Marketu pravidelně dobrovolně pomáhají dětským domovům nebo nemocnicím s údržbou areálu či organizováním různých akcí. Společnost Lidl zase finančně podporuje instituce ve městech, ve kterých působí, organizuje běžecké závody a staví dětská hřiště, aby děti měly kde trávit volný čas.

Jak vyplývá z tabulky č. 1, v oblasti environmentální se více angažuje společnost Lidl. Společnost Lidl má definované zásady udržitelného nákupu kakaa, čaje, kávy, palmového oleje nebo zásady udržitelného nákupu ryb a korýšů. Společnost Lidl považuje

sama sebe za prostředníka mezi výrobcí a zákazníky a nabídku sortimentu opírá o uznávané certifikační standardy jako například Fairtrade, UTZ, Rainforest Alliance nebo FSC. V této oblasti se oproti tomu Penny Market příliš neangažuje. Řetězec Lidl má navíc také nastavený program na redukci pesticidů v ovoci a zelenině, kde nároky na maximální povolený obsah reziduí pesticidů daleko přesahují zákonné předpisy. Společnost Lidl dále odebírá část energie z obnovitelných zdrojů nebo například v průběhu roku 2019 vyřadí se sortimentu jednorázové plastové zboží.

Obě společnosti se zavázaly do roku 2025 prodávat vejce pouze z bezklecových chovů, obě společnosti bojují proti plýtvání potravinami, kdy informují zákazníky, jak uskladňovat potraviny, nebo jak lze využívat zbytky potravin. Obě společnosti také ukončily prodej jednorázových igelitových tašek, které nahradily taškami z alternativních materiálů a v neposlední řadě obě společnosti třídí odpad, podporují elektromobilitu výstavbou dobíjecích stanic nebo šetří energie instalací šetrnějších a modernějších technologií.

Penny Market, kromě toho, že své zákazníky informuje o problematice plýtvání potravinami a má vytvořené speciální webové stránky věnované tomuto tématu, bojuje proti plýtvání potravinami také prodejem ovoce a zeleniny nestandardních tvarů, které by se z estetických důvodů vůbec nedostalo do prodeje. Penny Market byl v roce 2016 prvním maloobchodem v České republice, který začal ovoce a zeleninu nestandardních tvarů prodávat.

#### **4.5 Vnímání společenské odpovědnosti zákazníky vybraných společností**

Mezi zákazníky společnosti Penny Market a Lidl byl proveden výzkum formou dotazníkového šetření, jehož cílem bylo zjistit, jak zákazníci společenskou odpovědnost řetězců vnímají.

Šetření probíhalo zvláště mezi zákazníky společnosti Penny Market a zvláště mezi zákazníky společnosti Lidl. Jejich úkolem bylo vždy zodpovědět na 13 otázek, které se skládaly z uzavřených (včetně škálových), otevřených a polootevřených otázek. Šetření probíhalo v lednu 2019, kdy dotazníky byly, za asistence autorky práce, vyplňovány zákazníky na prodejnách daných řetězců v okolí Prahy. Dotazník zaměřený na společenskou odpovědnost společnosti Penny Market vyplnilo celkem 63 zákazníků řetězce a dotazník

zaměřený na společenskou odpovědnost společnosti Lidl vyplnilo celkem 62 zákazníků řetězce. Tito respondenti odpověděli vždy na všechny položené otázky.

Před vyhodnocením jednotlivých otázek bylo formulováno několik předpokladů, týkajících se vnímání společenské odpovědnosti zákazníky řetězců, které po vyhodnocení výsledků budou potvrzeny nebo zamítnuty.

○ 1. předpoklad

Většina zákazníků si nevybírá řetězec, ve kterém nakupují potraviny, podle toho, jak moc se řetězec věnuje společensky odpovědným aktivitám.

○ 2. předpoklad

Zákazníci společnosti Penny Market budou nejčastěji zmiňovat, že se Penny Market v rámci společenské odpovědnosti věnuje podpoře regionálních výrobců.

○ 3. předpoklad

Zákazníci společnosti Lidl budou nejčastěji zmiňovat, že společnost Lidl v rámci společenské odpovědnosti přestala prodávat jednorázové igelitové tašky.

○ 4. předpoklad

Řetězec Lidl bude zákazníky, v obou šetřeních, označen za více odpovědný ke společnosti než řetězec Penny Market.

○ 5. předpoklad

Většina zákazníků řetězce Penny Market nakupuje „křivé kousky“ ovoce a zeleniny v rámci omezení plýtvání potravinami.

○ 6. předpoklad

Zákazníci řetězce Lidl jsou z větší části spokojeni se zrušením prodeje jednorázových igelitových tašek.

○ 7. předpoklad

Zákazníci řetězce Penny Market i řetězce Lidl si přejí být o společensky odpovědných aktivitách více informováni.

V této subkapitole jsou dále analyzovány odpovědi na jednotlivé otázky dotazníku nejprve u společnosti Penny Market a následně u společnosti Lidl. K vyhodnocení jednotlivých otázek jsou přiloženy grafy, tabulky nebo slovní hodnocení. Dotazníky jsou k dispozici na konci této práce (příloha č. 1 a příloha č. 2).

#### 4.5.1 Šetření mezi zákazníky společnosti Penny Market

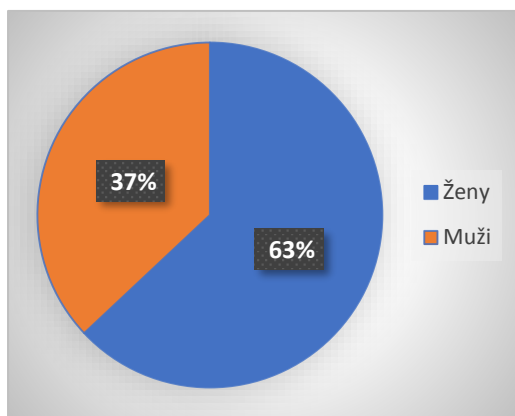
##### ➤ Charakteristika respondentů

Respondenti z řad zákazníků řetězce Penny Market byli povinni odpovědět na tři identifikační otázky, které se týkaly jejich věku, pohlaví a vzdělání. Nejvíce ochotní zodpovídat dané otázky byli lidé ve věku 31-45 let a mladí lidé ve věku 15-30 let. Tabulka č. 2 zachycuje počet respondentů v jednotlivých věkových skupinách. Další identifikační otázka byla zaměřená na pohlaví respondentů. Téměř dvě třetiny respondentů tvořily ženy (graf č. 1). Poslední identifikační otázka se týkala vzdělání respondentů. Výše vzdělání respondentů je zachycena v grafu č. 2.

Věk	15-30 let	31-45 let	46-60 let	61 a více let	n
Absolutní četnost respondentů	15	22	12	14	=63
Relativní četnost respondentů	23,8 %	34,9 %	19 %	22,3 %	=100 %

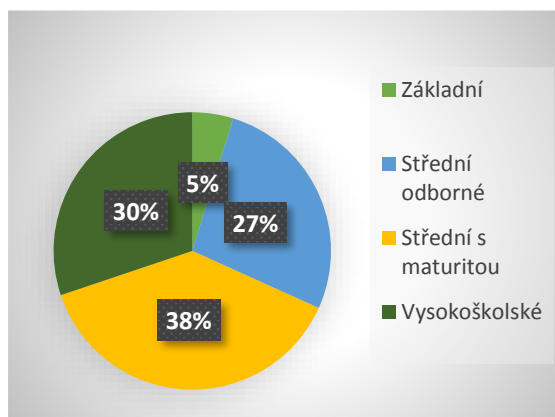
Tabulka 2 Věk respondentů (Penny Market)

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 1 Pohlaví respondentů (Penny)

Zdroj: Vlastní zpracování



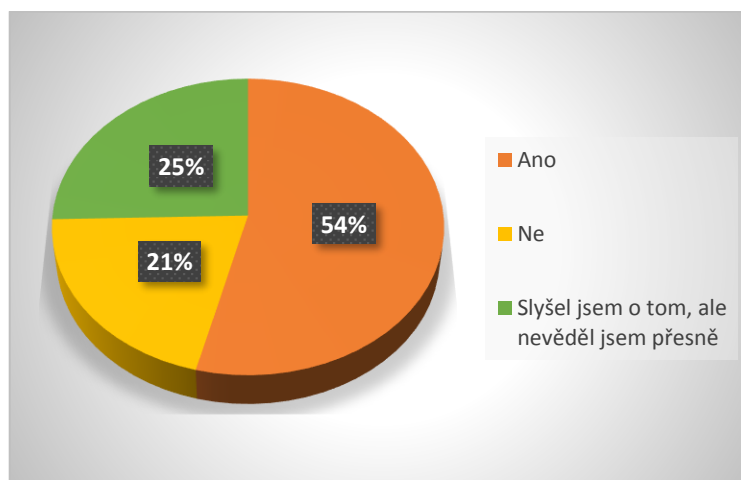
Graf 2 Vzdělání respondentů (Penny)

Zdroj: vlastní zpracování



- **"Společenská odpovědnost je dobrovolný závazek podniků chovat se v rámci svého fungování odpovědně ke společnosti i prostředí, ve kterém podnikají." Například: být šetrní k životnímu prostředí, podporovat neziskové organizace, podporovat region, ve kterém podnikají, vážit si svých zákazníků a zaměstnanců, neplýtvat zdroji energií a potravinami, spolupracovat se školami, používat recyklovatelné materiály apod. Věděli jste i před vysvětlením pojmu, co je to společenská odpovědnost?**

Respondentům z řad zákazníků Penny Marketu bylo nejprve vysvětleno, co pojem společenská odpovědnost znamená a následně byla položena otázka, zda respondenti věděli i před vysvětlením pojmu, co je to společenská odpovědnost. Více než polovina respondentů uvedla, že ví, co pojem společenská odpovědnost znamená. Čtvrtina respondentů uvedla, že o tomto pojmu dříve slyšela, ale nevěděla přesně co pojem znamená a zbývající část respondentů nevěděla, co pojem znamená. Graf č. 3 tuto situaci znázorňuje.



**Graf 3 Znalost pojmu Společenská odpovědnost (Penny Market)**  
Zdroj: Vlastní zpracování

- **Vnímáte, že se Penny Market věnuje společenské odpovědnosti?**  
Druhá otázka dotazníku zaměřená na společenskou odpovědnost zjišťovala, jestli zákazníci řetězce vnímají, že se Penny Market společenské odpovědnosti obecně věnuje. 38 % respondentů uvedlo, že vnímají, že se Penny Market věnuje společenské odpovědnosti lehce a 22,2 % respondentů nevnímá, že by se Penny

Market věnoval společenské odpovědnosti. Detailnější přehled odpovědí na tuto otázku zobrazuje tabulka č. 3.

Odpověď	Responzí	Podíl
Ano	8	12,7 %
Ne	14	22,2 %
Lehce	24	38 %
Nevím	13	20,6 %
Nezajímá mě to	4	6,5 %

**Tabulka 3** Vnímání angažovanosti řetězce Penny Market na CSR dle respondentů  
Zdroj: Vlastní zpracování

➤ **Nakupujete v Penny Marketu právě také proto, že se chová odpovědně vůči společnosti?**

Tato otázka měla za cíl zjistit, jestli odpovědné chování řetězce vůči společnosti je důvodem, proč zákazníci nakupují právě zde. Naprostá většina respondentů (82,6 %) uvedla odpověď „ne“, tedy, že odpovědné chování není důvodem, proč nakupují právě v Penny Marketu. Pouze malá část respondentů (4,8 %) zvolila odpověď „ano“. 11,1 % respondentů zvolilo odpověď „nezajímá mě to“ a 1 respondent uvedl jinou odpověď a to: „Nakupuji, je nejbliž a nemají negativní reputaci vůči životnímu prostředí.“

➤ **Víte o nějakých společensky odpovědných aktivitách (projektech), kterým se Penny Market věnuje? Napište je, prosím.**

Čtvrtá otázka byla otázkou otevřenou. Respondenti měli za úkol napsat, jestli si vybaví nebo znají některé aktivity či projekty, kterým se v oblasti společenské odpovědnosti Penny Market věnuje. Respondenti nejčastěji zmiňovali, že v rámci ochrany životního prostředí přestal Penny Market prodávat jednorázové igelitové tašky a nahradil je látkovými. Ještě častěji se objevovala odpověď „nevím“. Následující tabulka č. 4 zachycuje přehled odpovědí na tuto otázku.

Odpověď	Četnost responzí
Ne, nevím	34x
Omezení prodeje jednorázových igelitových tašek, látková alternativa	17x
Prodej ovosáček	5x
Prodej křivé zeleniny a ovoce	4x
Spolupráce s Kapkou Naděje	4x
Potravinová sbírka	3x
Podpora místních komunit - domov pro seniory	2x
Podpora regionálních (českých) výrobců	2x
Boj proti plýtvání potravinami	2x
Výstavba dětských hřišť	2x
Odpovědnost vůči zaměstnancům – benefity, akce pro zaměstnance	2x

**Tabulka 4 Společensky odpovědné aktivity Penny Marketu dle respondentů**  
Zdroj: vlastní zpracování

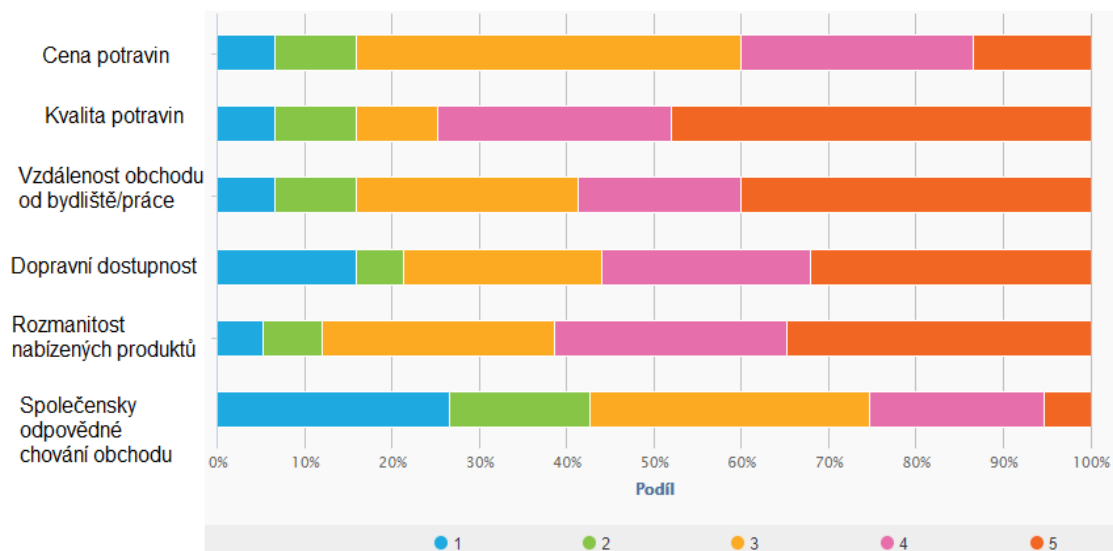
Jedenkrát se dále vyskytla odpověď: „darování skladu potravinovým bankám“, „spolupráce s nadací Terezy Maxové“, „šetrná energie na prodejnách“ a „podpora ekologie“.

➤ **Podle čeho vybíráte obchod, ve kterém nakupujete potraviny?**

Účelem této otázky bylo zjistit, jak, mezi danými kritérii, stojí společenská odpovědnost při volbě obchodu, ve kterém respondenti nakupují potraviny. Respondenti měli každé kritérium ohodnotit známkou 1-5, kde známka 5 označovala nejvyšší důležitost kritéria a známka 1 označovala nejmenší důležitost kritéria.

Graf č. 4 zobrazuje, jak respondenti ohodnotili jednotlivá kritéria. Z tohoto grafu lze pozorovat, že nejvíce známek hodnoty 5 (47,6 % respondentů) získala odpověď „kvalita potravin“ a je tedy nejdůležitějším kritériem při volbě obchodu pro nákup potravin, a naopak nejméně známek 5 (4,8 % respondentů) získala právě možnost „společensky odpovědné chování obchodu“. Nejvíce nejnižších známek, tedy že kritérium není důležité pro respondenty při výběru obchodu pro nákup potravin získala možnost „společensky odpovědné chování obchodu“. 31,7 % respondentů

možnost “společensky odpovědné chování obchodu“ ohodnotilo známkou 3, tedy střední důležitost kritéria.

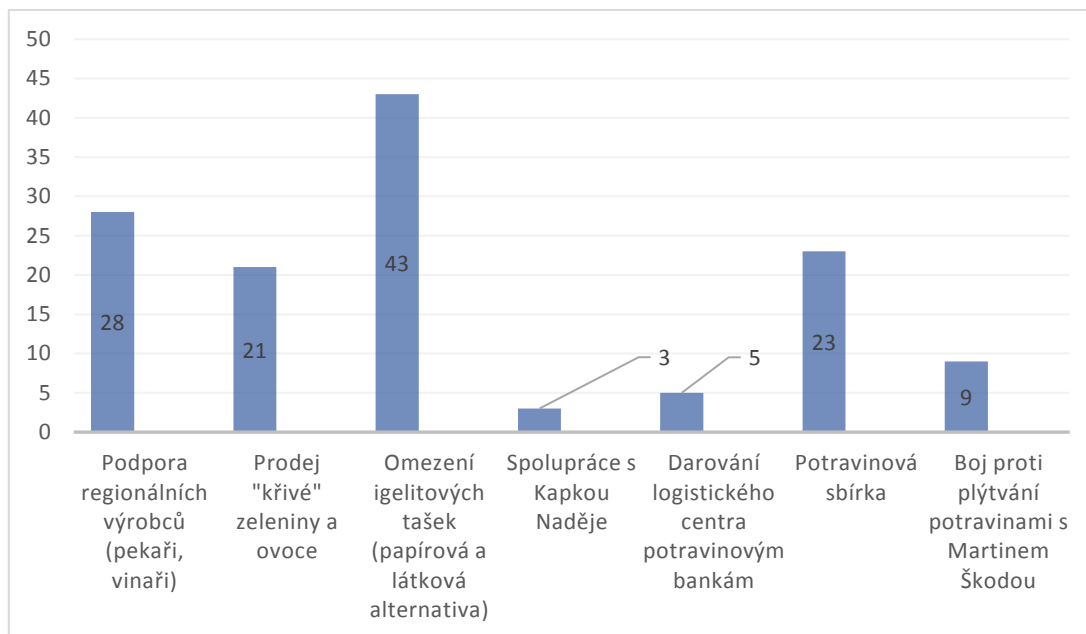


**Graf 4 Kritéria výběru obchodu na nákup potravin (Penny Market)**

Zdroj: vlastní zpracování

➤ **O kterých z následujících projektů či aktivit víte, že se jim Penny Market věnuje?**

V této otázce měli respondenti označit společensky odpovědné aktivity, o kterých slyšeli nebo vědí, že se jim Penny Market věnuje. Na výběr bylo sedm aktivit a bylo možné označit jednu a více možností. Otázka byla do dotazníkového šetření zařazena, aby zjistila, které aktivity respondenti znají a o kterých například vůbec nevědí. Podobná otázka se již v dotazníku dříve objevila, byla to však otázka otevřená, kde respondenti museli sami odpovědět. Tato otázka má na výběr dané aktivity, o kterých mohou respondenti vědět, ale sami si na ně dříve nevzpomněli. Následující graf č. 5 zachycuje, které aktivity jsou mezi respondenty z řad zákazníků Penny Marketu nejvíce známé a které nejméně. 43 respondentů z celkových 63 ví, že Penny Market omezuje prodej igelitových tašek a téměř polovina respondentů také ví, že Penny Market podporuje regionální výrobce jako například pekaře nebo vinaře.



**Graf 5** Povědomí respondentů o společensky odpovědných aktivitách řetězce Penny Market  
Zdroj: vlastní zpracování dle Penny Market

➤ **Napište prosím, jestli nakupujete a PROČ „křivé kousky“ ovoce a zeleniny v Penny Marketu.**

V sedmé otázce dotazníku měli respondenti za úkol napsat, jestli nakupují a případně z jakého důvodu ovoce a zeleninu nestandardních tvarů. Otázka byla otevřená. Odpovědi respondentů byly shrnuty do tabulky č. 5. Nejčastěji respondenti uvádějí, že ovoce a zeleninu křivých tvarů nenakupují a neuvádí důvod proč. Lidé, kteří křivé ovoce a zeleninu nakupují, uvádějí, že tvar neovlivňuje chuť potraviny.

Odpověď	Četnost responzí
Ne, nekupuji	24x
Ne, nevím o tom	10x
Ano, chuť potraviny je stejná	9x
Ano, kupuji	5x
Kupovala bych je, ale na prodejnách jsem si jich nevšiml/a	5x
Ano, omezuje to plýtvání	4x
Nezajímám se o to	2x

**Tabulka 5** Nakupování "křivých kousků" ovoce a zeleniny  
Zdroj: Vlastní zpracování

Do tabulky nebyly zařazeny následující odpovědi, které byly uvedeny pouze jedenkrát: „zeleninu a ovoce v supermarketech nenakupuji“, „nezáleží mi na tom, jak ovoce a zelenina vypadá, hlavní je, když je z tuzemska“, „na vzhledu mi nezáleží, kupuji to, co je levnější“ a „křivá zelenina je přeci také zelenina, ani my nejsme dokonalí“.

➤ **Seřad'te prosím, následující řetězce podle toho, jak se dle Vašeho názoru věnují společenské odpovědnosti.**

Cílem dané otázky bylo zjistit, jak respondenti z řad zákazníků řetězce Penny Market vnímají angažovanost uvedených řetězců v oblasti společenské odpovědnosti a na kterém místě mezi uvedenými řetězce si stojí Penny Market. Uvedené řetězce (Tesco, Lidl, Albert, Penny Market, Billa, Kaufland) měli respondenti, dle jejich názoru, seřadit, od nejvíce odpovědného po nejméně společensky odpovědný řetězec. Tabulka č. 6 zachycuje daný řetězec a jeho pořadí v oblasti společensky odpovědného chování dle názoru respondentů.

Pořadí	Řetězec
1. nejvíce se věnuje CSR	Lidl
2.	Tesco
3.	Kaufland
4.	Penny Market
5.	Albert
6. nejméně se věnuje CSR	Billa

**Tabulka 6** Pořadí řetězců dle angažovanosti na CSR dle respondentů z řad zákazníků Penny Marketu

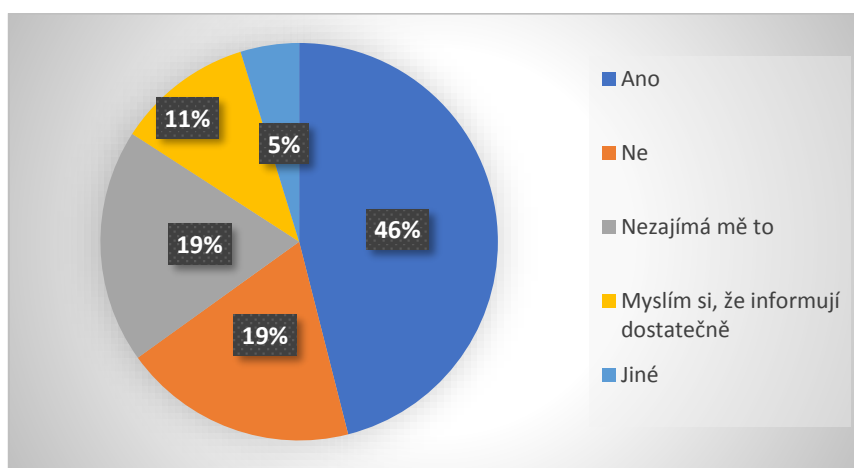
Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č. 6 plyne, že respondenti z řad zákazníků Penny Marketu vnímají řetězec Lidl jako nejvíce odpovědný vůči společnosti. Penny Market skončil v pořadí na čtvrtém místě a nejhůře v hodnocení dopadla společnost Billa.

➤ **Přáli byste si být o aktivitách a projektech, které řetězec Penny Market dělá pro společnost, více informováni?**

Úkolem této otázky bylo zjistit, zda se respondenti cítí být dostatečně informováni o aktivitách a projektech, kterým se Penny Market v rámci společenské odpovědnosti

věnuje, nebo jestli by si přáli být informováni více. Dle grafu č. 6 je patrné, že 46 % respondentů by si přálo být více informováno o tom, co Penny Market pro společnost dělá. 19 % respondentů odpovědělo, že si nepřejí být více informováni a 19 % dotazovaných tato problematika nezajímá. 11 % respondentů uvedlo, že o aktivitách Penny market informuje dostatečně a 5 % respondentů uvedlo jinou odpověď. Jiné odpovědi na danou otázku byly následující: „asi informují dostatečně, já jen tomu nevěnuji moc pozornost“, „nepotřebuji to vědět“ a „ano, ale formou třeba reklamních nosičů, nechtěla bych další maily či zprávy“.



**Graf 6 Zájem respondentů o větší informovanost o CSR aktivitách (Penny Market)**  
Zdroj: Vlastní zpracování

➤ **Napište prosím, další doporučení, podněty nebo návrhy ke společenské odpovědnosti řetězce Penny Market.**

V poslední otázce dotazníku mohli respondenti uvést další podněty, návrhy nebo doporučení týkající se společenské odpovědnosti řetězce Penny Market. Přesto, že otázka nebyla povinná, respondenti uvedli několik poznatků. Dva respondenti uvedli, že by si přáli, aby ovoce a zelenina nebyla zbytečně balena do plastových obalů, které škodí životnímu prostředí. Dále bylo respondenty zmiňováno: omezení mikrotenových sáčků, úprava a výsadba zeleně kolem prodejen, možnost bezobalového nákupu potravin (vlastní nádoby) a vstřícnější komunikace a informovanost zákazníků. Jeden z respondentů dále uvedl, že udržitelnost životního prostředí by měla být samozřejmostí a neměla by sloužit k marketingovým účelům. Další názory se již netýkaly společenské odpovědnosti řetězce, ale spíše provozu a organizace prodejen Penny Marketu. Respondenti nejsou spokojeni s čistotou na

prodejnách a nepřehledným uspořádáním zboží a zmiňují, že nejprve by se řetězec měl věnovat těmto nedostatkům a společenskou odpovědnost řešit až jako druhotný problém.

#### 4.5.2 Šetření mezi zákazníky společnosti Lidl

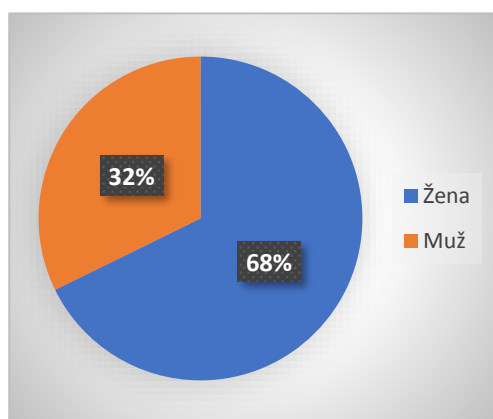
##### ➤ Charakteristika respondentů

Respondenti z řad zákazníků řetězce Lidl byli povinni odpovědět na tři identifikační otázky zaměřené na jejich pohlaví, věk a vzdělání. Nejvíce vyplněných dotazníků pochází od respondentů ve věkové skupině 31-45 let. Rozdělení respondentů do skupin dle věku znázorňuje tabulka č. 7. Pohlaví respondentů zobrazuje graf č. 7, ve kterém lze zpozorovat, že většinu respondentů tvoří ženy (68 %) a vzdělání respondentů zachycuje graf č. 8.

Věk	15-30 let	31-45 let	46-60 let	61 a více let	n
Absolutní četnost respondentů	11	24	17	10	=62
Relativní četnost respondentů	17,7 %	38,7 %	27,4 %	16,2 %	=100 %

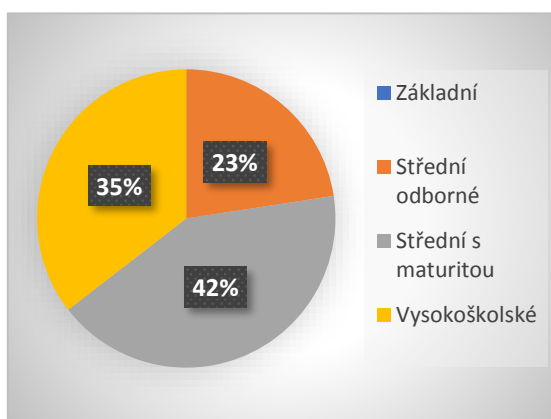
**Tabulka 7 Věk respondentů (Lidl)**

Zdroj: vlastní zpracování



**Graf 7 Pohlaví respondentů (Lidl)**

Zdroj: vlastní zpracování



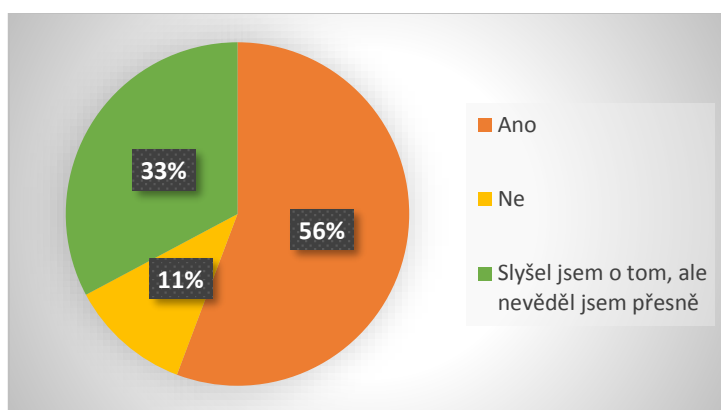
**Graf 8 Vzdělání respondentů (Lidl)**

Zdroj: Vlastní zpracování



- **"Společenská odpovědnost je dobrovolný závazek podniků chovat se v rámci svého fungování odpovědně ke společnosti i prostředí, ve kterém podnikají." Například: být šetrní k životnímu prostředí, podporovat neziskové organizace, podporovat region, ve kterém podnikají, vážit si svých zákazníků a zaměstnanců, neplýtvat zdroji energií a potravinami, spolupracovat se školami, používat recyklovatelné materiály apod. Věděli jste i před vysvětlením pojmu, co je to společenská odpovědnost?**

Před položením první otázky bylo respondentům vysvětleno, co pojem společenská odpovědnost znamená a byly uvedeny obecné příklady CSR aktivit. Následně byli respondenti dotázáni, jestli i před vysvětlením pojmu věděli, co je to společenská odpovědnost. Více než polovina respondentů uvedla, že již před vysvětlením pojmu věděla, co společenská odpovědnost znamená a třetina respondentů o pojmu slyšela, ale nevěděla zcela přesné vymezení. Následující graf č. 9 shrnuje uvedené odpovědi.



**Graf 9 Znalost pojmu společenská odpovědnost (Lidl)**  
Zdroj: vlastní zpracování

- **Vnímáte, že se řetězec Lidl věnuje společenské odpovědnosti?**

Respondenti v druhé otázce měli zodpovědět, jestli obecně vnímají, že se řetězec chová odpovědně vůči společnosti. Z příložené tabulky č. 8 lze vyčíst, že 32 respondentů z celkového počtu 62 registruje, že se řetězec v oblasti CSR angažuje. 21 respondentů z řad zákazníků řetězce Lidl vnímá, že se řetězec věnuje lehce společenské odpovědnosti, pouze 6 respondentů nevnímá, že by se řetězec věnoval CSR a 3 respondenti uvedli, že nevědí.

Odpověď	Responzí	Podíl
Ano	32	51,6 %
Ne	21	33,9 %
Lehce	6	9,7 %
Nevím	3	4,8 %
Nezajímá mě to	0	0 %

**Tabulka 8 Vnímání angažovanosti řetězce Lidl na CSR dle respondentů**  
Zdroj: Vlastní zpracování

➤ **Nakupujete v Lidlu právě také proto, že se chová odpovědně vůči společnosti?**

Účelem této otázky bylo zjistit, jestli společensky odpovědné chování je důvodem, proč si respondenti pro nákup potravin vybírají právě řetězec Lidl. Pro značnou část respondentů (80,7 %) odpovědné chování ke společnosti není důvodem, proč nakupují v prodejnách Lidl. 9,7 % respondentů zvolilo odpověď „ano“, tedy, že odpovědné chování je důvodem, proč si vybírají pro nákup potravin řetězec Lidl. 4,8 % dotazovaných uvedlo, že je daná problematika nezajímá. Tři respondenti (4,8 %) uvedli jinou odpověď a to: „nakupoval/a bych zde tak jako tak, ale беру to jako bonus, že nakupuji v řetězci, kterému není lhostejná společnost a příroda“.

➤ **Víte o nějakých společensky odpovědných aktivitách (projektech), kterým se Lidl věnuje? Napište je, prosím.**

V této otevřené otázce byli respondenti požádáni, aby napsali CSR aktivity nebo projekty, na které si vzpomenou ve spojitosti se společností Lidl. Nejvíce dotazovaných vědělo, že Lidl podporuje výstavbu dětských hřišť (Rákosníčkovo hřiště) a projekt Srdce dětem, v rámci kterého pořádá sbírku. Tabulka č. 9 zachycuje nejčastěji zmiňované odpovědi a jejich četnost.

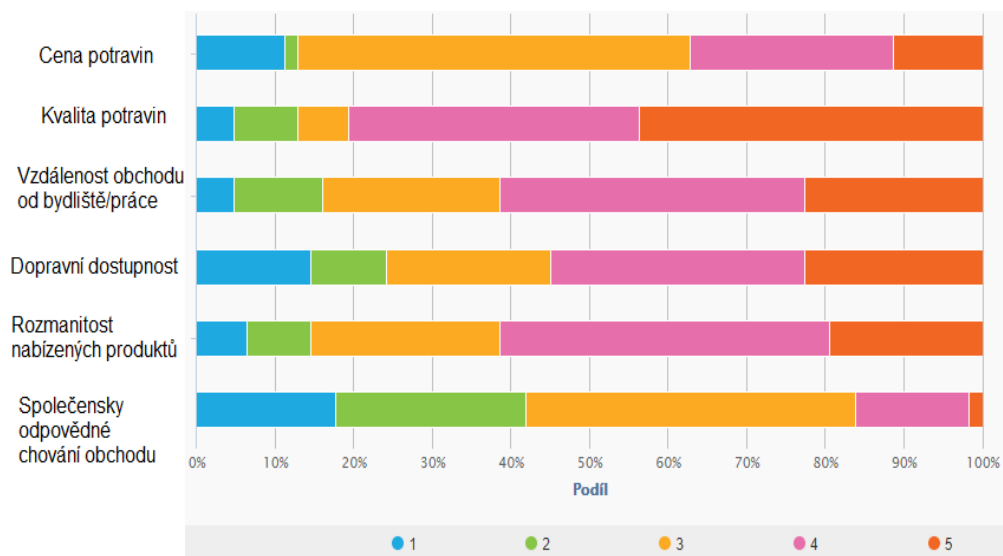
Odpověď	Četnost responzí
Výstavba Rákosníčkových hřišť	36x
Sbírka Srdce dětem	16x
Ne, Nevím	11x
Zrušení igelitových tašek -> papírové tašky	10x
Ekologické chování (blíže neupřesněno)	5x
Podpora českých výrobců, dodavatelů	4x
Omezování prodeje vajec z klecových chovů	4x
Potravinová sbírka	4x
Podpora charity (blíže nespecifikováno)	3x
Podpora běžeckých závodů, běhej s Lidlem	2x
Prodej výrobků z udržitelné produkce (Fairtrade)	2x

**Tabulka 9 Společensky odpovědné aktivity řetězce Lidl dle respondentů**  
Zdroj: Vlastní zpracování

Dále se objevily jedenkrát následující odpovědi: „vysazování stromů“, „oblečení zaměstnanců je z ekologických materiálů“, „na prodejnách využívají energie z obnovitelných zdrojů“ a „omezení plastů“.

➤ **Podle čeho vybíráte obchod, ve kterém nakupujete potraviny?**

Dotazovaní měli za úkol ohodnotit daná kritéria známkou 1-5, kde známka 5 označovala nejvyšší důležitost kritéria a známka 1 označovala nejmenší důležitost kritéria. Cílem otázky bylo zjistit, zda společensky odpovědné chování řetězce patří mezi důležitá, či méně důležitá kritéria při volbě obchodního řetězce pro nákup potravin. Dotazovaní zákazníci řetězce Lidl nejvíce známek 5 (43,5 % respondentů) přidělili kritériu „kvalita potravin“ a je tedy nejdůležitějším kritériem pro výběr obchodního řetězce. Naopak nejméně známek 5 získala možnost „společensky odpovědné chování obchodu“ a zároveň tato možnost získala také největší množství známek 1. Kritérium „společensky odpovědné chování obchodu“ získalo nejvíce známek 3, tedy, že je středně důležité a to od 42 % respondentů. Graf č. 10 zachycuje, jak dotazovaní hodnotili jednotlivá kritéria.

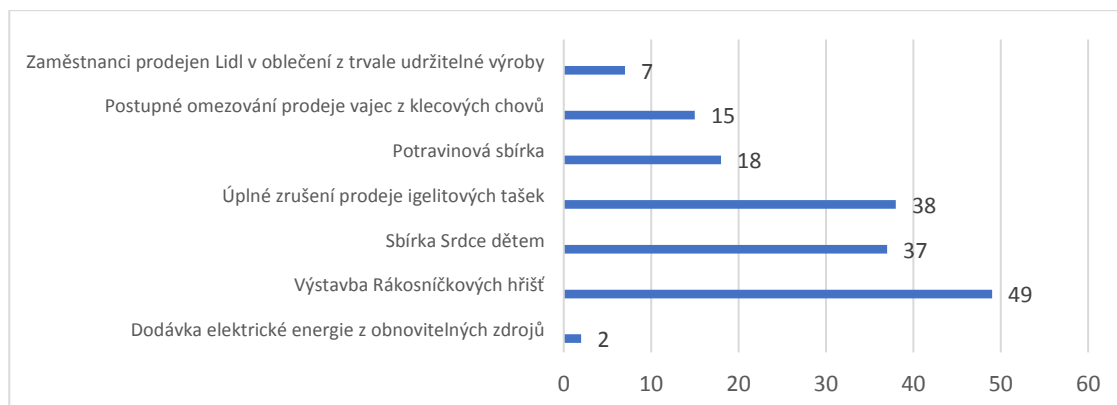


**Graf 10 Kritéria výběru obchodu na nákup potravin (Lidl)**

Zdroj: Vlastní zpracování

➤ **O kterých z následujících projektů či aktivit víte, že se jim Lidl věnuje?**

V této otázce bylo uvedeno sedm společensky odpovědných aktivit, kterým se Lidl věnuje, a úkolem dotazovaných bylo označit ty, o kterých slyšeli nebo o nich vědí. Obdobná otázka byla již v dotazníku položena dříve, byla však otevřená. V této otázce tak mohli označit i aktivity, na které si dříve sami nevzpomněli. 49 respondentů (79 %) z celkových 62 uvedlo, že vědí o výstavbě Rákosníčkových hřišť pro děti. Druhá aktivita, o které respondenti nejvíce vědí, je úplné zrušení jednorázových igelitových tašek a třetí nejznámější aktivitou je podpora projektu Srdce dětem. Na druhé straně respondenti téměř vůbec nevědí, že Lidl odebírá část elektrické energie z obnovitelných zdrojů. Graf č. 11 shrnuje, které aktivity jsou mezi respondenty z řad zákazníků řetězce Lidl nejvíce známé, a které nejméně.



**Graf 11 Povědomí respondentů o společensky odpovědných aktivitách řetězce Lidl**

Zdroj: Vlastní zpracování dle Lidl

- **Napište prosím, jestli jste spokojeni a PROČ s tím, že řetězec Lidl prodává pouze papírové tašky (namísto jednorázových igelitových).**

Cílem této otevřené povinné otázky bylo zjistit, jaký mají zákazníci řetězce Lidl názor na úplné zrušení jednorázových igelitových tašek, které byly nahrazeny papírovými. V příložené tabulce č. 10 jsou shrnuty nejčastěji zmiňované odpovědi respondentů. Někteří respondenti uvedli více důvodů, proč jim papírové tašky vyhovují/nevyhovují.

Odpověď	Četnost responzí
Ano, papírové jsou šetrnější k životnímu prostředí – snižuje se objem plastů	27x
Nevyužívám, nosím si vlastní tašku/košík	9x
Ano	8x
Ne, mají malou nosnost a jsou nepraktické na chlazené a mražené zboží	6x
Ne, papírové jsou neskladné a znovu si je na nákup nevezmu	6x
Ne, igelitovou následně v domácnosti využívám i na jiné věci	5x
Ano, mají větší nosnost a jsou pevnější	3x
Místo zrušení igelitových tašek by bylo vhodné zrušit igelitové sáčky a nebalit zeleninu a ovoce do přebytečných plastů	3x
Ano, papírovou využívám následně ke třídění odpadu v domácnosti	2x
Ne, jsou drahé	2x

**Tabulka 10 Spokojenost respondentů s papírovými taškami**

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejčastěji dotazovaní uvádějí, že jsou spokojeni s prodejem papírových tašek namísto igelitových, jelikož se tím snižuje objem plastů a papírové jsou tak šetrnější k životnímu prostředí. Část respondentů dále uvedla, že si nosí tašku vlastní a dotazovaní, kteří nejsou spokojeni se zrušením prodeje jednorázových igelitových

tašek uvádějí, že papírové jsou neskladné, nevyužívají je opakovaně na nákup, nebo že jsou nepraktické na mražené či chlazené potraviny a mají malou nosnost.

➤ **Seřad'te prosím, následující potravinářské řetězce podle toho, jak se dle Vašeho názoru věnují společenské odpovědnosti.**

Cílem tohoto úkolu, kde respondenti z řad zákazníků společnosti Lidl měli seřadit uvedené řetězce podle toho, jak vnímají jejich angažovanost na poli společenské odpovědnosti, bylo zjistit, jak vysoko si stojí Lidl mezi ostatními řetězci v rámci CSR. Tabulka č. 11 uvádí pořadí řetězců od těch nejvíce společensky odpovědných po ty nejméně společensky odpovědné dle respondentů.

Pořadí	Řetězec
1. nejvíce se věnuje CSR	Lidl
2.	Tesco
3.	Kaufland
4.	Albert
5.	Penny Market
6. nejméně se věnuje CSR	Billa

**Tabulka 11** Pořadí řetězců dle angažovanosti na CSR dle respondentů z řad zákazníků řetězce Lidl

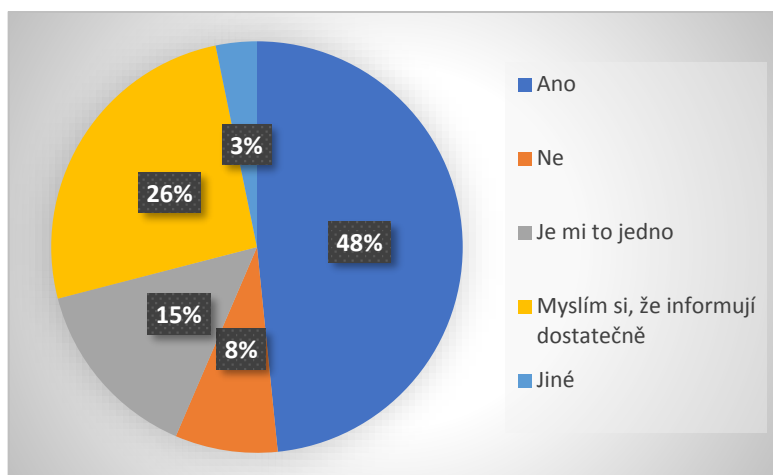
Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že se řetězec Lidl, dle respondentů, mezi uvedenými umístil na prvním místě a je tedy dotazovanými vnímán jako řetězec, který se nejvíce věnuje otázkám společenské odpovědnosti.

➤ **Přáli byste si být o aktivitách a projektech, které řetězec Lidl dělá pro společnost, více informováni?**

Otázkou mělo být zjištěno, jestli by si respondenti přáli být o CSR aktivitách řetězce Lidl více informováni nebo jestli mají pocit, že řetězec informuje o společensky odpovědných aktivitách dostatečně. Téměř polovina respondentů (48 %) uvedla, že by si přála být o aktivitách více informována. Více než čtvrtina respondentů (26 %) si myslí, že řetězec o aktivitách informuje dostatečně, 15 % dotazovaných problematika nezajímá a 8 % dotazovaných si nepřeje být o CSR aktivitách řetězce Lidl více

informováno. Dva respondenti (3 %) uvedli jinou odpověď, a to: „nevím, jestli je to moje chyba nebo Lidlu, že o těchto aktivitách nevím“ a „ten, kdo se o to zajímá, si to určitě dokáže zjistit“. Přehled odpovědí a jejich procentuální podíl je zachycen v grafu č. 12.



**Graf 12 Zájem respondentů o větší informovanost o CSR aktivitách (Lidl)**  
Zdroj: Vlastní zpracování

➤ **Napište prosím, další doporučení, podněty nebo návrhy ke společenské odpovědnosti řetězce Lidl.**

V poslední otevřené nepovinné otázce byli respondenti požádáni, aby napsali případná doporučení, podněty nebo návrhy ke společenské odpovědnosti řetězce Lidl. Respondenti zmiňovali, že by si přáli následující: na prodejnách zrušit igelitové sáčky a nahradit je papírovými nebo znovupoužitelnými látkovými, více regionálních potravin, mít k dispozici desinfekci na ruce na nákupní vozíky, toalety pro zákazníky, více zeleně a květin v okolí prodejen nebo nádoby na tříděný odpad u prodejen. Respondenti dále nejsou spokojeni s tím, že ovoce a zelenina je zbytečně balena do plastových obalů a také by si přáli, aby Lidl více podporoval seniory a zvířata. Jeden z respondentů také uvedl, že z reklam ví pouze o výstavbě dětských hřišť, ale přál by si být informován i o jiných akcích a záslužných činnostech, které Lidl pro společnost nebo životní prostředí dělá a měl by je tedy propagovat.

## 4.6 Hlavní zjištění z provedených šetření

Z analýzy a následné komparace konceptů společenské odpovědnosti řetězců Penny Market a Lidl vyplývá následující:

- Obě společnosti se věnují otázkám společenské odpovědnosti, uvádějí informace, v jakých oblastech se angažují na svých webových stránkách a není jim lhostejné co se ve společnosti, ve které působí, děje.
- V ekonomické oblasti společenské odpovědnosti se více angažuje řetězec Lidl.
- V sociální oblasti se zapojují oba řetězce s podobnou intenzitou.
- V environmentální oblasti značně převažuje angažovanost řetězce Lidl.

Z dotazníkového šetření mezi zákazníky řetězce Penny Market vyplývá následující:

- Více než polovina respondentů (54 %) ví, co znamená pojem společenská odpovědnost a 21 % respondentů pojem nezná.
- 38 % dotazovaných vnímá, že se řetězec Penny Market věnuje společenské odpovědnosti pouze zlehka, 22,2 % nevnímá, že by se řetězec angažoval v problematice společensky odpovědného chování.
- 34 respondentů z celkových 63 nedokázalo napsat jedinou aktivitu, které by se řetězec v rámci CSR věnoval. 17x respondenti zmínili, že řetězec omezuje prodej igelitových tašek a nahrazuje je látkovými.
- Dotazovaní si řetězec, ve kterém nakupují potraviny vybírají nejčastěji podle kvality nabízených potravin. Společensky odpovědné chování řetězce nepatří mezi hlavní kritéria pro volbu obchodního řetězce.
- 43 respondentů z celkových 63 ví, že řetězec omezuje prodej jednorázových igelitových tašek a pouze 3 respondenti vědí, že řetězec spolupracuje s nadací Kapka Naděje.
- Většina respondentů nenakupuje „křivé kousky“ ovoce a zeleniny.
- Dle respondentů z řad zákazníků Penny Marketu se nejodpovědněji ke společnosti chová řetězec Lidl. Penny Market se umístil jako čtvrtý, za řetězcem Lidl, Tesco a Kaufland.
- 46 % respondentů by si přálo být o aktivitách, které řetězec Penny Market dělá pro společnost, více informováno.



- Dotazovaní by uvítali, aby ovoce a zelenina nebyla balena do přebytečných plastů nebo aby řetězec omezil mikrotenové sáčky a upravil okolí prodejen výsadbou zeleně.

Z dotazníkového šetření mezi zákazníky řetězce Lidl vyplývá následující:

- 56 % respondentů zná pojem společenská odpovědnost a pouze 11 % pojem vůbec nezná.
- Více než polovina dotazovaných (51,6 %) vnímá, že se řetězec Lidl věnuje společenské odpovědnosti. 34 % dotazovaných má pocit, že se Lidl společenské odpovědnosti nevěnuje.
- Celých 80 % respondentů uvedlo, že odpovědné chování ke společnosti není hlavním důvodem, proč nakupují v prodejnách Lidl
- Nejvíce dotazovaných zmínilo (36 z celkových 62), že vědí, že Lidl podporuje výstavbu dětských hřišť.
- Pro dotazované zákazníky řetězce Lidl je nejdůležitějším kritériem pro volbu obchodního řetězce k nákupu potravin kvalita potravin. Společensky odpovědné chování obchodu nepatří mezi nejdůležitější kritéria volby.
- Pouze 2 dotazovaní z celkových 62 vědí, že Lidl odebírá část elektrické energie z obnovitelných zdrojů. Nejznámější aktivitou pro respondenty z nabízených možností je výstavba Rákosníčkových hřišť.
- Větší část respondentů je spokojena s tím, že Lidl ukončil prodej jednorázových igelitových tašek a nabízí papírovou alternativu. Nezanedbatelná část respondentů však s tímto krokem spokojena není.
- Respondenti z řad zákazníků řetězce Lidl ohodnotili Lidl jako nejvíce společensky odpovědný obchodní řetězec.
- 48 % respondentů by si přálo být o CSR aktivitách řetězce Lidl více informováno a pouze 8 % si nepřeje být o aktivitách více informováno.
- V oblasti CSR by dotazovaní dále ocenili zrušení mikrotenových sáčků na prodejnách, více regionálních potravin, nebo aby ovoce a zelenina nebyla nadbytečně balena do plastových obalů.

## 5 Zhodnocení, diskuse a návrhy doporučení

Jelikož legislativa prozatím neukládá povinnost společnostem jako je Penny Market nebo Lidl zpracovávat a zveřejňovat reporty o aktivitách CSR, řetězce necítí tlak takové reporty vypracovávat a zveřejňovat. Společnost Penny Market dokonce takový report nevypracovává, jednotlivé společensky odpovědné aktivity mají na starosti ta oddělení, pod která daná CSR činnost spadá. Společnost Lidl zpracovává CSR report dle standardů GRI, slouží však jen pro interní účely a není veřejně dostupný. Pro větší transparentnost a informovanost všech stakeholderů by bylo vhodné, aby **řetězce pravidelně podávaly zprávy o udržitelnosti** nebo o přínosech, které jim i okolní společnosti angažovanost na CSR přináší. Zpracované reporty je vhodné veřejně publikovat v online i tištěné verzi a každá taková zpráva by měla být úplná, obsahově správná, srozumitelná (pro všechny čtenáře), důvěryhodná a vhodně doplněna o grafické prvky nebo obrázky.

Oba řetězce, kterými se vlastní část této práce zabývá, se společenské odpovědnosti věnují a není jim lhostejná společnost, ve které podnikají. Ve svých dobrovolných konceptech zahrnují oblast ekonomickou, sociální i environmentální. Zhodnotit, jak moc společensky odpovědné firmy jsou, však není příliš snadné. Doposud neexistuje jednotný standard, který by označil firmu jako společensky odpovědnou nebo neodpovědnou. Dostupné jsou však určité normy a iniciativy (např. ISO 26 000, ISO 14 001), které lze získat, nebo národní ocenění, jako například „Národní cena ČR za CSR“ nebo „Top odpovědná firma“, do kterých se lze zapojit. Penny Market i Lidl by tak **mohly usilovat o získání těchto standardů či ocenění**, aby ještě více svým stakeholderům prokázaly, jak moc jim na společnosti kolem nich záleží.

### 5.1 Zhodnocení současné situace a návrhy doporučení pro řetězec Penny Market

Řetězec Penny Market se angažuje ve všech třech oblastech společenské odpovědnosti. V ekonomické i sociální oblasti vykazuje značnou aktivitu. Za zmínění jistě stojí, že řetězec v roce 2018 daroval Federaci potravinových bank logistické centrum i s potřebným know-how a pomohl tak bankám vyřešit problém s nedostatkem skladových prostor především na darované potraviny. Takový přístup je zdárným příkladem sociálně odpovědného chování řetězce, kdy daná pomoc je dobrovolná, zároveň pomáhá potřebným,

týká se oblasti, ve které firma podniká a ocení ji jistě všichni stakeholdeři společnosti.

V oblasti environmentální Penny Market v porovnání s řetězcem Lidl nebo i dalšími konkurenčními řetězci zaostává v podpoře udržitelného zemědělství a nesoustředí se na využívání certifikovaných surovin (kakaa, kávy, čaje, palmového oleje, dřeva) pro své privátní výrobky. Využíváním těchto udržitelně pěstovaných surovin je nejen chráněna biologická rozmanitost, a tedy životní prostředí, ale jsou podporovány férové obchodní praktiky a vylepšovány životní podmínky jejich producentů. Bylo by vhodné, kdyby se Penny Market začal touto problematikou zabývat a **začal sortiment rozšiřovat o výrobky opatřené certifikačními standardy** jako Fairtrade, Fairtrade Cocoa, UTZ, FSC nebo Rainforest Alliance.

Společnost Penny Market se v minulém roce začala významně zabývat problematikou plýtvání potravinami. Uvedla do provozu webovou stránku, na které lze najít velké množství informací k problematice a také konkrétní příklady, jak zákazníci mohou plýtvání omezit. Je záslužné, že řetězec na tuto problematiku upozorňuje, otázkou však zůstává, zda od řetězce této velikosti společnost neočekává určité činy a příkladné chování. Řetězec má od roku 2018 povinnost přenechat potravinovým bankám zdravotně nezávadné potraviny, které jsou nesprávně označeny, mají poškozený obal apod. To však je zákonná povinnost a nespadá tak do konceptu CSR. V boji proti plýtvání potravinami by se tak řetězec kromě pouhého upozorňování na problematiku na svých webových stránkách měl více zapojovat v praxi. Mohl by například: **výrazně zlevňovat potraviny, kterým končí datum spotřeby nebo minimální trvanlivosti, prodávat potraviny v menších baleních**, lépe plánovat a na základě předchozích zkušeností odhadovat poptávku po určitých potravinách, vylepšovat logistické a skladovací postupy nebo například usilovat o zmírnění norem na požadovaný vzhled ovoce a zeleniny. Řetězec by také přímo na prodejních mohl **u vybraných potravin vyobrazovat, jak je správně uchovávat**. Například rajčata mnoho lidí nesprávně skladuje v lednici, kde ztrácí svou chuť a stávají se moučnými. Obrázku, na kterém by byla vyobrazeny miska na ovoce a zeleninu a přeškrtnutá lednice, umístěného u cenovky rajčat, by si zajisté povšimlo mnoho zákazníků. Obrázek by je tak poučil o správném skladování s cílem omezit plýtvání potravinami.

Ke stávajícímu konceptu společenské odpovědnosti Penny Market je zapotřebí také podotknout, že dané aktivity sice vycházejí z firemní kultury společnosti, bylo by však

zapotřebí společenskou odpovědnost uchopit jako jednotný a ucelený koncept a jeho principy řádně zasadit do samotného řízení společnosti.

Také z výsledků provedeného šetření mezi zákazníky řetězce Penny Market zaměřeného na společenskou odpovědnost řetězce vyplynula řada nedostatků. Především v komunikaci mezi řetězcem a zákazníky. Obecný pojem společenské odpovědnosti větší polovina respondentů zná, avšak když byli respondenti požádáni, aby napsali nějakou aktivitu, které se Penny Market v rámci CSR věnuje, více než polovina respondentů nedovedla napsat žádnou. Také pouhých 12 % respondentů uvedlo, že vnímá, že se řetězec věnuje společenské odpovědnosti ve větší míře, a více než 20 % respondentů nevnímá společensky odpovědné chování řetězce. Zároveň téměř polovina respondentů uvedla, že by si přála být o společensky odpovědných aktivitách řetězce více informována. Penny Market o svých CSR aktivitách informuje na webových stránkách, avšak autorka práce vidí **potenciál v komunikování aktivit i prostřednictvím prodejen nebo akčních letáků řetězce**. Autorka práce se během zpracování diplomové práce proto vydala na prodejnu Penny Market, aby zjistila, jestli některé aktivity jsou prostřednictvím prodejny komunikovány a případně jakým způsobem. Taktéž bylo prostudováno několik akčních letáků řetězce. Ani v jednom případě nebyly spatřeny informace o CSR aktivitách nebo samotný odkaz na webové stránky s touto problematikou. Obrázek č. 6 zobrazuje návrh komunikace, který by mohla společnost Penny Market použít například v prostorách kolem pokladen na prodejně, kde lidé čekají ve frontách, v akčních letácích, nebo i na sociálních sítích řetězce.



Obrázek 6 Návrh komunikace vybrané CSR aktivity pro Penny Market

Zdroj: [www.dumazahrada.cz/zahrada/2012/3/31/chov-slepice/](http://www.dumazahrada.cz/zahrada/2012/3/31/chov-slepice/), vlastní zpracování dle Penny (2018)

Zvolená forma „Víte, že...“ je současně hojně používána například k šíření zajímavých zpráv a lidé ji považují za zábavnou a poučnou. Zároveň by informace měla být podána způsobem, který na první pohled zákazníka zaujme. Pokud by si Penny Market nechal obdobný návrh zpracovat od externí grafické společnosti, náklady na grafické zpracování a následný tisk 760ks (2x na jednu prodejnu) plakátů o velikosti A3 by vyšly na cca 4 480Kč. (yodavision.cz, 2019) Zpracovaný grafický návrh Penny Market dále může využívat na svých sociálních sítích nebo v akčním letáku řetězce. Penny Market by podobným způsobem mohl informovat i o dalších CSR aktivitách.

Skutečnost, že Penny Market nedostatečně své aktivity komunikuje, přestože se CSR značně věnuje, potvrzuje i otázka z šetření, kde respondenti měli seřadit nabízené řetězce podle jejich názoru na míru angažovanosti na společensky odpovědném chování. Penny Market se umístil až na 4. místě za řetězci Lidl, Tesco a Kaufland. Pro porovnání, na tuto stejnou otázku odpovídali také zákazníci řetězce Lidl, kteří Penny Market umístili až na předposlední místo.

V šetření byla dotazovaným také položena otázka, jestli kupují/nekupují a z jakého důvodu, ovoce a zeleninu nestandardních tvarů, které Penny Market nabízí. Pouze malá část respondentů toto ovoce a zeleninu nakupuje (méně než jedna třetina), většina však bohužel tuto nabídku nevyužívá. Někteří neuvedli důvod, proč tuto nabídku nevyužívají, a ti co důvod uvádějí, zmiňují, že o této akci nevědí, anebo že si nabídky nevšimli. Autorka práce tuto skutečnost ověřila přímo na prodejně řetězce a opravdu tato nabídka z pohledu zákazníka je nedostatečně označena a zvláště ti zákazníci, kteří o nabídce předem vůbec nevědí, ji mohou snadno přehlédnout. Bylo by proto **vhodné tuto nabídku výrazněji odlišit od klasické zeleniny a ovoce**, například barevným označením, nebo vyhradit této nabídce speciální označený menší regál a zvýraznit sníženou cenu na toto ovoce a zeleninu.

Dotazovaní zákazníci měli za úkol také zaškrtnout ty společensky odpovědné aktivity, o kterých vědí nebo slyšeli, že se jim Penny Market věnuje. Nejčastěji byla respondenty volena možnost „omezení prodeje igelitových tašek (papírová a látková alternativa)“. Tuto skutečnost pravděpodobně ovlivnila právě probíhající marketingová akce s názvem „Textilní tašky od známých osobností, 100 % designu - 0 % plastů“, která ale také měla upozornit na to, že Penny Market po vzoru konkurenčních řetězců zrušil prodej jednorázových igelitových tašek s cílem šetřit životní prostředí omezením spotřeby jednorázových plastů. Textilní tašky mohli zákazníci obdržet za nasbírané body

za uskutečněné nákupy nebo si ji mohli zakoupit. Bohužel tato akce se zdála více propagována jako klasická marketingová akce s vidinou navýšení tržeb za uskutečněné nákupy zákazníků nebo samotný nákup tašek s designem od známých osobností, než jako akce, která by měla za cíl upozornit na problematiku nadměrné spotřeby jednorázových plastů.

## 5.2 Zhodnocení současné situace a návrhy doporučení pro řetězec Lidl

Řetězec Lidl má koncept společenské odpovědnosti lépe zpracovaný, zasazený do strategického řízení společnosti a koordinovaný jednou skupinou zaměstnanců. Ve všech oblastech společensky odpovědného chování se řetězec věnuje značné řadě aktivit. Za příklad lze uvést, že společnost ve velké míře dbá na ochranu zdrojů, klimatu, životního prostředí a biodiverzity a spolupracuje s certifikačními organizacemi jako Fairtrade, UTZ nebo FSC. Společnost se také zavázala do roku 2025 snížit množství plastů u svých privátních značek o 20 % a dále pak mít do roku 2025 všechny plasty 100 % recyklovatelné, aby plasty našly další využití

Společnost Lidl by po vzoru Penny Marketu **mohla však nabízet více zboží od českých regionálních výrobců**, čímž by podpořila samotné výrobce, bylo by šetřeno životní prostředí zkracováním vzdáleností přepravy zboží a peníze za obchodní transakce by zůstávaly na území České republiky.

Z výsledků provedeného šetření mezi zákazníky řetězce Lidl zaměřeného na společenskou odpovědnost vyplynulo, že nejznámější aktivitou pro respondenty, které se Lidl věnuje v rámci CSR, je výstavba Rákosníčkových hřišť. Lidl se zavázal postavit po celé České republice 100 takovýchto hřišť. V současné době je již 90 hřišť v provozu a o umístění zbývajících deseti, díky hlasování veřejnosti, je již rozhodnuto. Lidl o této aktivitě informuje veřejnost prostřednictvím TV reklamy, letáků řetězce, sociálních sítí a v prostorách prodejen. Dle ohlasů veřejnosti má tato aktivita velký úspěch a bylo by vhodné pokračovat i nadále s obdobnou akcí, kde z části může rozhodovat veřejnost. Jelikož řetězec již podporuje nemocné i zdravé děti, mohla by tedy příští **obdobná akce být zaměřená na seniory**. Řetězec by mohl například finančně podpořit rozvoj společenských prostor v domovech pro seniory nebo pořádat přednášky o potravinách, výživě či organizovat soutěže ve vaření či pečení. O výběru domovů by opět rozhodovala veřejnost.

Komunikace ostatních aktivit je však, stejně jako u řetězce Penny Market, dle výsledků šetření, nedostatečná a téměř polovina respondentů by si o nich přála být více informována. Také celých 34 % respondentů uvedlo, že nemají pocit, že by se Lidl věnoval společenské odpovědnosti a pro 80 % respondentů není odpovědné chování tím hlavním důvodem, proč si k nákupu potravin vybírají právě řetězec Lidl. Autorka práce se opět vydala na jednu z prodejen řetězce, aby zjistila, jestli jsou prostřednictvím prodejny komunikovány nějaké společensky odpovědné aktivity, stejně tak bylo přezkoumáno několik akčních letáků. Kromě informací o výstavbě dětských hřišť nebyla na prodejně ani v letáčích shledána žádná jiná informace o nějaké CSR aktivitě. Lidl o CSR konceptu informuje pouze na svých webových stránkách a zřídka na svých sociálních sítích. Autorka práce navrhla, jak by vybraná informace mohla být zákazníkům podána prostřednictvím akčních letáků řetězce. Jelikož obyvatelé České republiky patří v Evropě k národům, které nejvíce nakupují akční zboží (Horáček, 2018), může být akční leták řetězce vhodným komunikačním prostředkem i k podávání takovýchto informací. Výhodou komunikace CSR aktivit prostřednictvím akčních letáků je i to, že nepřináší zvláštní náklady, jelikož řetězec takový leták každý týden distribuuje v tištěné i online verzi. Nákladem by mohlo být pouze grafické zpracování návrhu, které se pohybuje okolo 1 000Kč. (yodavision.cz, 2019) Obrázek č. 7 zobrazuje daný návrh.



Obrázek 7 Návrh komunikace vybrané CSR aktivity pro Lidl  
Zdroj: vlastní zpracování dle Lidl (2019)

Zajímavé však je, že dotazovaní zákazníci řetězec Lidl umístili, ve srovnání s ostatními řetězci, na první místo, a ohodnotili ho tak jako nejvíce společensky odpovědný řetězec. Zároveň z šetření mezi zákazníky řetězce Penny Market vyšel řetězec Lidl také jako nejvíce společensky odpovědný ve srovnání s nabízenými konkurenčními řetězci. Ostatní řetězce tak zjevně mají komunikaci svých aktivit ještě hůře zvládnutou, anebo respondenti mohli být ovlivněni prostředím a daným dotazníkem, kde některé aktivity řetězce Lidl byly zmíněny.

V jedné z otázek šetření bylo dále zjišťováno, jak jsou zákazníci spokojeni se zrušením prodeje jednorázových igelitových tašek a jejich nahrazením jednorázovými papírovými taškami. Nejčastěji se vyskytla odpověď, že respondenti jsou spokojeni, jelikož zrušením jednorázových igelitových tašek je šetřeno životní prostředí. Většina respondentů tak byla s jejich zrušením spokojena. Nezanedbatelná část respondentů však spokojena není a uvádějí, že tašky jsou neskladné, nepraktické a že znovu si je, jako v případě igelitové tašky, na nákup nevezmou. Tématu environmentálních dopadů nákupních tašek za celý jejich životní cyklus se věnovalo i Ministerstvo životního prostředí, které si nechalo zpracovat studii o zátěži nákupní tašky na životní prostředí při zohlednění toho, jak dlouho tašky vydrží. Testováno bylo 6 druhů nákupních tašek. Taškou, která nejméně škodí životnímu prostředí, byla vyhodnocena taška polyesterová. Aby se dopady jednorázových papírových nebo igelitových nákupních tašek na životní prostředí vyrovnaly těm, které zanechává vítězná PES taška, musela by se papírová taška použít nejméně pětkrát a taška z lehkého plastu dokonce dvacetkrát a více. Stejně tak by se papírová taška vyrovnala dopadům PES tašky až ve chvíli, kdy by papírová vlákna z této tašky prošla sedmi cykly recyklace, což je technologicky nemožné. U jednorázových tašek z lehkého i pevného plastu, ale také z papíru, studie ukázala, že mají horší dopad na životní prostředí než testované bavlněné tašky. (MŽP, 2019) Není tedy jednoznačně možné určit, že například jednorázová igelitová taška škodí více životnímu prostředí než taška papírová, vždy záleží, kolikrát je taška použita. Obchodní řetězec Lidl tak mohl jednorázové igelitové tašky v svém sortimentu ponechat, **informovat zákazníky o těchto dopadech na životní prostředí a nechat každého zákazníka, ať si vybere jemu vhodnější materiál, ve kterém si nákup odnese**, a který třeba následně vícekrát využije, jelikož papírová taška nemusí být vždy tou šetrnější variantou k životnímu prostředí. Totéž platí pro řetězec Penny Market.



## Další návrhy na rozšíření současných konceptů o společensky odpovědné aktivity pro oba řetězce:

- **Uzavřít chladicí jednotky** - ochranné pokrytí chladících jednotek, ochrana před únikem chladného vzduchu, úspory nákladů na energie
- **Umístit nádoby na tříděný odpad u prodejen**
- **Výsadba zeleně okolo prodejen**
- **Omezit poskytování jednorázových mikrotenových sáčků na ovoce, zeleninu a pečivo** – zavádění prodeje znovupoužitelných prateľných sáčků (např. ovosáčků) za příznivé ceny
- **Omezit balení ovoce a zeleniny do nadbytečných plastů** – vyjednávání o této problematice s dodavateli
- **Hygienická stanice pro zákazníky** – před nákupem by měli zákazníci možnost vydesinfikovat si ruce nebo madla nákupních vozíků
- **Spolupráce se základními a středními školami** – exkurze, přednášky – o potravinách, plýtvání, zdravém životním stylu, udržitelném pěstování apod.

### 5.3 Vyhodnocení vstupních předpokladů

Na základě uvedených výsledků z šetření mezi zákazníky řetězců Penny Market a Lidl budou nyní potvrzeny či zamítnuty vstupní předpoklady:

- 1. předpoklad

*Většina zákazníků si nevybírá řetězec, ve kterém nakupují potraviny, podle toho, jak moc se řetězec věnuje společensky odpovědným aktivitám.*

**Předpoklad č. 1 byl potvrzen.**

- 2. předpoklad

*Zákazníci společnosti Penny Market budou nejčastěji zmiňovat, že se Penny Market v rámci společenské odpovědnosti věnuje podpoře regionálních výrobců.*

**Předpoklad č. 2 byl zamítnut.**

- 3. předpoklad

*Zákazníci společnosti Lidl budou nejčastěji zmiňovat, že společnost Lidl v rámci společenské odpovědnosti přestala prodávat jednorázové igelitové tašky.*

**Předpoklad č. 3 byl zamítnut.**

- 4. předpoklad

*Řetězec Lidl bude zákazníky, v obou šetřeních, označen za více odpovědný ke společnosti než řetězec Penny Market.*

**Předpoklad č. 4 byl potvrzen.**

- 5. předpoklad

*Většina zákazníků řetězce Penny Market nakupuje „křivé kousky“ ovoce a zeleniny v rámci omezení plýtvání potravinami.*

**Předpoklad č. 5 byl zamítnut.**

- 6. předpoklad

*Základníci řetězce Lidl jsou z větší části spokojeni se zrušením prodeje jednorázových igelitových tašek.*

**Předpoklad č. 6 byl potvrzen.**

- 7. předpoklad

*Základníci řetězce Penny Market i řetězce Lidl si přejí být o společensky odpovědných aktivitách více informováni.*

**Předpoklad č. 7 byl potvrzen.**

## 6 Závěr

V diplomové práci byly zhodnoceny koncepty společenské odpovědnosti dvou vybraných diskontních řetězců působících na českém trhu a byla navržena doporučení na vylepšení a rozšíření stávajících konceptů o několik dalších odpovědných aktivit. V dnešním světě, kdy zainteresované strany mají snadný přístup ke všem informacím a konkurence v maloobchodní sféře je v České republice vysoká, je angažovanost na společensky odpovědném chování pro řetězce takřka povinností. Takové chování přináší však firmám z dlouhodobého hlediska také jasné benefity.

Společnosti Penny Market a Lidl, jejichž koncepty se diplomová práce zabývala, aktivně vyvíjejí zajímavé a podnětné aktivity v jednotlivých oblastech společenské odpovědnosti a podněcují k odpovědnému chování také své obchodní partnery. Nedostatek byl však spatřen v komunikaci o CSR aktivitách se svými stakeholdery. Oba řetězce veřejně nepublikují reporty o společensky odpovědném chování ani výroční zprávy zaměřené na CSR, které jsou od firem těchto velikostí jistě žádoucí. Obě společnosti komunikují své odpovědné aktivity převážně pouze prostřednictvím webových stránek. Společnostem bylo navrženo, jak aktivity nevtíravým a důvtipným způsobem mohou komunikovat ke svým zákazníkům, kteří jsou důležitými primárními stakeholdery společností, prostřednictvím přímo prodejen řetězců nebo akčních letáků řetězce.

Koncept řetězce Lidl byl vyhodnocen jako lépe zpracovaný a propojený oproti konceptu řetězce Penny Market. Nedostatky konceptu řetězce Penny Market spočívají v neexistenci koordinačního CSR týmu, a co se týče jednotlivých CSR oblastí, výrazněji zaostává koncept v oblasti environmentální. Penny Market by měl tak svůj sortiment obměnit například o produkty, které jsou vyrobeny s ohledem na udržitelnost a jsou opatřeny certifikačními standardy.

Nejznámější CSR aktivitou byla respondenty, z řad zákazníků řetězce Lidl, označena výstavba dětských hřišť. Na základě tohoto zjištění bylo řetězci Lidl doporučeno, aby po ukončení této probíhající akce, o které z části rozhoduje široká veřejnost a má úspěch, pokračovala v podobném duchu s obdobnou akcí, která by tentokrát mohla například podpořit seniory.

Řetězcům bylo také navrženo, kterým dalším aktivitám se mohou v rámci společenské odpovědnosti věnovat. Například po vzoru konkurenčních společností by bylo vhodné, v rámci ochrany životního prostředí a úspor finančních prostředků na výdaje

za energie, opatřit chladicí jednotky na prodejnách řetězců skleněnými clonami proti úniku chladného vzduchu.

Z šetření mezi zákazníky řetězců se také potvrdil předem stanovený předpoklad, že převážná většina zákazníků si nevybírá obchodní řetězec podle toho, jestli se řetězec angažuje na společensky odpovědném chování. Pro zákazníky jsou důležitější kritéria jako například kvalita potravin, které daný řetězec nabízí. Někteří zákazníci však uvedli, že to, že se řetězec věnuje společenské odpovědnosti, berou jako příjemný bonus.

Přestože byly v konceptech diskontních řetězců odhaleny určité nedostatky, kterým by řetězce měly věnovat pozornost, je důležité a chvályhodné, že Penny Market i Lidl vyvíjejí v rámci CSR značnou aktivitu a snaží se svým podnikáním co možná nejméně zatěžovat životní prostředí, chtějí být dobrými zaměstnavateli, chovat se férově ke svým stakeholderům a být dobrým vzorem pro okolní společnost.

## 7 Seznam použité literatury

### Knižní publikace

CARROLL, A. B. *Corporate Social Responsibility - Evolution of a Definitional Construct*. In: *Business and Society*, September, 1999. Vol. 38. No. 3., ISSN 0163-4437

DYTRT, Zdeněk. *Odpovědný management*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-348-9.

FREEMAN, R. Edward. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984. ISBN 0-273-01913-9.

FRIEDMAN, Milton. *Kapitalismus a svoboda*. Jinočany: H & H, 1994. ISBN 80-857-8733-4.

HEJL, Milan a kol. *Napříč společenskou odpovědností firem*. 1. vyd. Kladno: AISIS, 2005. ISBN 80-239-6111-X.

JONES, David. *Společensky odpovědné chování se firmám vyplácí*. Praha: Management Press, 2014. ISBN 978-80-7261-269-7.

KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada, 2013. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4480-3.

KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3983-0.

LEGNEROVÁ, Kateřina a Marie DOHNALOVÁ. *Společensky odpovědné podnikání*. Praha: Wolters Kluwer, 2018. ISBN 978-80-7598-055-7.

NEŠPOROVÁ, Michaela a kol. *Napříč společenskou odpovědností firem*. 1. vyd. Kladno: AISIS, 2005. ISBN 80-239-6111-X.

OSN. *Naše společná budoucnost: Světová komise pro životní prostředí a rozvoj*. z anglického originálu přeložil Pavel Korčák. – 1. vyd. – Praha: Academia, 1991. ISBN 80-85368-07-2

PAVLÍK, Marek a Martin BĚLČÍK. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3157-5.

PAVLŮ, Dušan a kol. *Marketingové komunikace a jejich nové formy*. Praha: Professional Publishing, 2009. ISBN 978-80-7318-830-6.

SEKNIČKA, Pavel a Anna PUTNOVÁ. *Etika v podnikání a hodnoty trhu*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5545-8.

TETŘEVOVÁ, Liběna a kol. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0285-3.

TRNKOVÁ, Jana a kol. *Napříč společenskou odpovědností firem*. 1. vyd. Kladno: AISIS, 2005. ISBN 80-239-6111-X.

### **Elektronické zdroje**

DAHLSRUD, Alexander. *How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions* [online]. Trondheim, Norway, 2008 [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/csr.132>

HOFFMAN, W. Michael. Business and Environmental Ethics. *Business Ethics Quarterly* [online]. 1991, 1(2) [cit. 2019-03-18]. DOI: 10.2307/3857261. ISSN 1052150X. Dostupné z: [http://journals.cambridge.org/abstract\\_s1052150X00008861](http://journals.cambridge.org/abstract_s1052150X00008861)

HORÁČEK, Filip. *Češi jsou mistři akčních nákupů. Němci se slevou utrácejí třikrát méně*. Idu.cz [online]. Praha, 2019 [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/slevy-promoakce-mapa-evropa.A181122\\_085322\\_ekonomika\\_fih](https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/slevy-promoakce-mapa-evropa.A181122_085322_ekonomika_fih)

MÁDLOVÁ, Lucie. *Český průvodce Byznys a Cíle udržitelného rozvoje (SDGs)*. Asociace společenské odpovědnosti [online]. Praha, 2016 [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/obsah/486/cesky-pruvodce-byznys-a-cile-udrzitelneho-rozvoje-sdgs/>

NENADÁL, Jaroslav. *Praktická realizace a hodnocení společenské odpovědnosti organizací (CSR)*. QMprofi.cz [online]. Praha, 2009 [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: [https://www.qmprofi.cz/33/prakticka-realizace-a-hodnoceni-spolecenske-odpovednosti-organizaci-csr-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Eou0c\\_K0wh9GbhnC-pnPLh8/](https://www.qmprofi.cz/33/prakticka-realizace-a-hodnoceni-spolecenske-odpovednosti-organizaci-csr-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Eou0c_K0wh9GbhnC-pnPLh8/)

STEINEROVÁ, Magdaléna. *Koncept CSR v praxi průvodce odpovědným podnikáním*. Business Leaders Forum [online]. Praha: ASPRA, 2008 [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: [http://equal.cd.cz/files/brozura\\_CSR\\_web\\_CZ.pdf](http://equal.cd.cz/files/brozura_CSR_web_CZ.pdf)

TRNKOVÁ, Jana. *Společenská odpovědnost firem: kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR* [online]. Business Leaders Forum, 2004 [cit. 2019-03-12]. Dostupné z: [http://www.neziskovsky.cz/data/vyzkum\\_CSR\\_BLF\\_2004txt8529.pdf](http://www.neziskovsky.cz/data/vyzkum_CSR_BLF_2004txt8529.pdf)

ZIKMUND, Martin. *Kdo jsou to vlastně stakeholders a proč a jak se o ně zajímat*. BusinessVize.cz [online]. 2010 [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/strategie/kdo-jsou-to-vlastne-stakeholders-a-proc-a-jak-se-o-ne-zajimat>

ACCIONA. *Sustainable Development* [online]. Madrid, Spain, 2018 [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <https://www.acciona.com/sustainable-development/>

BUSINESS LEADERS FORUM. *14 otázek a odpovědí o CSR* [online]. Praha, 2017 [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <https://www.csr-online.cz/co-je-csr/14-otazek-a-odpovedi-o-csr/>

BUSINESS LEADERS FORUM. *Co je CSR* [online]. Praha, 2018 [cit. 2013-12-18]. Dostupné z: <https://www.csr-online.cz/co-je-csr/>

BUSINESS LEADERS FORUM. *Normy a iniciativy* [online]. Praha, 2017 [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <https://www.csr-online.cz/co-je-csr/normy-a-iniciativy/>

BUSINESS LEADERS FORUM. *Proč být odpovědnou firmou* [online]. Praha, 2017 [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <https://www.csr-online.cz/co-je-csr/proc-byt-odpovednou-firmou/>

BYZNYS PRO SPOLEČNOST. *Exkluzivně v ČR: Představujeme Manifest Enterprise 2020* [online]. Praha, 2016 [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: <https://byznysprospolecnost.cz/exkluzivne-v-cr-predstavujeme-manifest-enterprise-2020/>

BYZNYS PRO SPOLEČNOST. *Lidl* [online]. 2018 [cit. 2019-03-19]. Dostupné z: <https://byznysprospolecnost.cz/lidl/>

CSR EUROPE. *Our strategy* [online]. Brussels, Belgium, 2018 [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <https://www.csreurope.org/about-us/our-strategy>

HOSPODÁŘSKÁ KOMORA ČR. *Nová evropská směrnice o nefinančním reportingu* [online]. Praha, 2016 [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <https://www.komora.cz/news/nova-evropska-smernice-o-nefinancnim-reportingu/>

INFORMAČNÍ CENTRUM OSN V PRAZE. *Cíle udržitelného rozvoje (SDGs)* [online]. Praha, 2016 [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <http://www.osn.cz/osn/hlavni-temata/sdgs/>

LIDL. *O nás* [online]. Praha, 2018 [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <https://www.lidl.cz/cs/O-nas.htm>

LIDL. *Konsolidovaná výroční zpráva za obchodní rok končící datem 28. února 2018 Lidl Česká republika v.o.s.* [online]. Praha, 2018 [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=9d179d6e3018406f94f89813d5fed127>

LIDL. *Společenská odpovědnost* [online]. Praha, 2018 [cit. 2019-03-19]. Dostupné z: <https://www.lidl.cz/cs/Spolecenska-odpovednost.htm>

LIDL. *Ocenění* [online]. Praha, 2018 [cit. 2019-03-19]. Dostupné z: <https://www.lidl.cz/cs/Oceni.htm>

LIDL. *Služby zákazníkům* [online]. Praha, 2018 [cit. 2019-03-19]. Dostupné z: <https://www.lidl.cz/cs/Sluzby-zakaznikum-4900.htm>

LIDL. *Lidl compliance program* [online]. Praha, 2018 [cit. 2019-03-19]. Dostupné z: <https://www.lidl.cz/cs/compliance.htm>

LIDL. *Lidl značky* [online]. Praha, 2018 [cit. 2019-03-19]. Dostupné z: <https://www.lidl.cz/cs/Lidl-znacky.htm>

LIDL. *Na cestě k lepšímu zítřku: sortiment* [online]. Praha, 2018 [cit. 2019-03-19]. Dostupné z: [https://www.lidl.cz/cs/Sortiment\\_CSR.htm](https://www.lidl.cz/cs/Sortiment_CSR.htm)

LIDL. *Na cestě k lepšímu zítřku: životní prostředí* [online]. Praha, 2018 [cit. 2019-03-19]. Dostupné z: <https://www.lidl.cz/cs/Zivotni-prostredi.htm>

LIDL. *Na cestě k lepšímu zítřku: zaměstnanci* [online]. Praha, 2018 [cit. 2019-03-19]. Dostupné z: <https://www.lidl.cz/cs/Zamestnanci.htm>

LIDL. *Na cestě k lepšímu zítřku: společnost* [online]. Praha, 2018 [cit. 2019-03-19]. Dostupné z: <https://www.lidl.cz/cs/Spolecnost.htm>

LIDL. *Na cestě k lepšímu zítřku: obchodní partneři* [online]. Praha, 2018 [cit. 2019-03-19]. Dostupné z: <https://www.lidl.cz/cs/Obchodni-partneri.htm>

LIDL. *Lidl staví dětská hřiště: aktuality* [online]. Praha, 2019 [cit. 2019-03-19]. Dostupné z: <https://www.lidl-rakosnickova-hriste.cz/aktuality/>

LIDL. *Zaměstnanci prodejen Lidl v oblečení z trvale udržitelné výroby* [online]. Praha, 2018 [cit. 2019-03-19]. Dostupné z: <https://www.lidl.cz/cs/Zamestnanci-prodejen-Lidl-v-obleceni-z-trvale-udrzitelne-vyroby.htm>

LIDL. *Lidl v ČR ruší od března 2017 jednorázové igelitové tašky* [online]. Praha, 2017 [cit. 2019-03-19]. Dostupné z: <https://www.lidl.cz/cs/Igelitove-tasky-doslouzily.htm>

LIDL. *Lidl a elektromobilita* [online]. Praha, 2018 [cit. 2019-03-19]. Dostupné z: <https://www.lidl.cz/cs/Lidl-a-elektromobilita-5677.htm>

LIDL. *Lidl sníží množství plastů ve svých prodejnách do roku 2025 o 20 %* [online]. Praha, 2018 [cit. 2019-03-19]. Dostupné z: <https://www.lidl.cz/cs/Lidl-a-elektromobilita-5677.htm>

LIDL. *Vejce z bezklecových chovů* [online]. Praha, 2018 [cit. 2019-03-19]. Dostupné z: <https://www.lidl.cz/cs/Vejce-z-bezklecovych-chovu.htm>

LIDL. *Evropské BIO logo* [online]. Praha, 2018 [cit. 2019-03-19]. Dostupné z: <https://www.lidl.cz/cs/Evropske-BIO-logo-9736.htm>

LIDL. *Fairtrade a Fairtrade cocoa* [online]. Praha, 2018 [cit. 2019-03-19]. Dostupné z: <https://www.lidl.cz/cs/Fairtrade.htm>



LIDL. *Zásady udržitelného nákupu ryb, koryšů, měkkýšů a produktů z nich* [online]. Praha, 2018 [cit. 2019-03-19]. Dostupné z: <https://www.lidl.cz/cs/Zasady-nakupu-ryb-a-korysu.htm>

LIDL. *Zásady udržitelného nákupu palmového oleje* [online]. Praha, 2018 [cit. 2019-03-19]. Dostupné z: <https://www.lidl.cz/cs/Zasady-udrzitelneho-nakupu-palmoveho-oleje-9737.htm>

LIDL. *Zásady udržitelného nákupu kaka, kávy a čaje* [online]. Praha, 2018 [cit. 2019-03-19]. Dostupné z: <https://www.lidl.cz/cs/Zasady-udrzitelneho-nakupu-kakaa-kavy-a-cape-9738.htm>

LIDL. *Zásady udržitelného nákupu ovoce a zeleniny* [online]. Praha, 2018 [cit. 2019-03-19]. Dostupné z: <https://www.lidl.cz/cs/Zasady-udrzitelneho-nakupu-ovoce-a-zeleniny-9739.htm>

LIDL. *Lidl získal energetický certifikát ISO 50001* [online]. Praha, 2017 [cit. 2019-03-19]. Dostupné z: [https://www.lidl.cz/statics/lidl-offering-cz/ds\\_doc/171208\\_TZ\\_Lidl\\_ziskal\\_energeticky\\_certifikat\\_ISO\\_50001.pdf](https://www.lidl.cz/statics/lidl-offering-cz/ds_doc/171208_TZ_Lidl_ziskal_energeticky_certifikat_ISO_50001.pdf)

LIDL. *Lidl otvírá program letních stáží pro studenty VŠ* [online]. Praha, 2017 [cit. 2019-03-19]. Dostupné z: [https://www.lidl.cz/statics/lidl-offering-cz/ds\\_doc/170419\\_TZ\\_Letni\\_staze\\_opet\\_v\\_Lidlu.pdf](https://www.lidl.cz/statics/lidl-offering-cz/ds_doc/170419_TZ_Letni_staze_opet_v_Lidlu.pdf)

LIDL. *30 milionů pro nemocné děti. Skončila jedna z největších sbírek v ČR* [online]. Praha, 2018 [cit. 2019-03-19]. Dostupné z: [https://www.lidl.cz/statics/lidl-offering-cz/ds\\_doc/181210\\_TZ\\_30\\_milionu\\_pro\\_nemocne\\_deti.pdf](https://www.lidl.cz/statics/lidl-offering-cz/ds_doc/181210_TZ_30_milionu_pro_nemocne_deti.pdf)

MŽP. *Studie VŠCHT ukázala, která taška je nejšetrnější k životnímu prostředí*. Tzbinfo.cz [online]. Praha, 2019 [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <https://energetika.tzbinfo.cz/nakladani-s-odpady/18459-studie-vscht-ukazala-ktera-taska-je-nejsetrnejsi-k-zivotnimu-prostredi>

PENNY MARKET. *O nás* [online]. 2018 [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <https://www.penny.cz/page/o-nas>

PENNY MARKET. *Výroční zpráva za rok 2017 společnosti Penny Market s.r.o.* [online]. Praha, 2018 [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=16e66a7a8ef44a88b70e863038f9d300>

PENNY MARKET. *Oznámení dodavatelům o přistoupení k Supply Chain Initiative (SCI)* [online]. Praha, 2018 [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <https://www.penny.cz/page/prodovavatele>

PENNY MARKET. *Naše kvalita* [online]. Praha, 2018 [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <https://www.penny.cz/page/kvalita>

PENNY MARKET. *S PENNY zeleně* [online]. Praha, 2018 [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <https://www.penny.cz/page/trvale-hodnoty/zelene-s-penny>

PENNY MARKET. *Každá prodejna šetří* [online]. Praha, 2018 [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <https://www.penny.cz/page/trvale-hodnoty/kazda-prodejna-setri>

PENNY MARKET. *S PENNY pomáháme* [online]. Praha, 2018 [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <https://www.penny.cz/page/trvale-hodnoty/s-penny-pomahame>

PENNY MARKET. *PENNY pro své zaměstnance* [online]. Praha, 2018 [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <https://www.penny.cz/page/trvale-hodnoty/penny-pro-sve-zamestnance>

PENNY MARKET. *Naše vlastní značky* [online]. Praha, 2018 [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <https://www.penny.cz/products/VLZ>

PENNY MARKET. *Každá prodejna šetří* [online]. Praha, 2016 [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <http://www.spolecenskaodpovednostpenny.cz/kategorie/kazda-prodejna-setri-2>

PENNY MARKET. *Národní potravinová sbírka v Penny Marketu přinesla lidem v nouzi 39 709 porcí jídla*[online]. Praha, 2018 [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: [https://cdn.penny.cz/cdn/Tiskove%20centrum/2018/TZ\\_PENNY\\_NPS%20VYSLEDKY\\_NPS.pdf](https://cdn.penny.cz/cdn/Tiskove%20centrum/2018/TZ_PENNY_NPS%20VYSLEDKY_NPS.pdf)

PENNY MARKET. *Potravinové banky se přibližují k evropským standardům. Díky Penny Marketu otevřely logistické centrum* [online]. Praha, 2018 [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: [https://cdn.penny.cz/cdn/Tiskove%20centrum/2018/TZ\\_PENNY\\_MARKET\\_SKLAD\\_PRO\\_POTRAVINOVE\\_BANKY.pdf](https://cdn.penny.cz/cdn/Tiskove%20centrum/2018/TZ_PENNY_MARKET_SKLAD_PRO_POTRAVINOVE_BANKY.pdf)

PENNY MARKET. *Penny Market daroval Nadaci Krása pomoci více než 1,1 milionu korun pro osamělé seniory*[online]. Praha, 2018 [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: [https://cdn.penny.cz/cdn/Tiskove%20centrum/2018/TZ\\_PENNY%20A%20NADACE%20KRASA%20POMOCI.pdf](https://cdn.penny.cz/cdn/Tiskove%20centrum/2018/TZ_PENNY%20A%20NADACE%20KRASA%20POMOCI.pdf)

PENNY MARKET. *S PENNY pomáháme* [online]. Praha, 2016 [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <http://www.spolecenskaodpovednostpenny.cz/kategorie/s-penny-pomahame-3>

PENNY MARKET. *V Penny Marketu šetří každá prodejna* [online]. Praha, 2018 [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: [https://cdn.penny.cz/cdn/Tiskove%20centrum/2018/TZ\\_Penny%20Market\\_ISO50001.pdf](https://cdn.penny.cz/cdn/Tiskove%20centrum/2018/TZ_Penny%20Market_ISO50001.pdf)

PENNY MARKET. *Křivá zelenina je stejně chutná jako ta dokonalá. Penny Market startuje kampaň proti plýtvání potravinami.* [online]. Praha, 2018 [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: [https://cdn.penny.cz/cdn/Tiskove%20centrum/2018/TZ\\_PENNY%20MARKET%20STARTUJE%20KAMPAN%20PROTI%20PLYTVANI%20POTRAVINAMI.pdf](https://cdn.penny.cz/cdn/Tiskove%20centrum/2018/TZ_PENNY%20MARKET%20STARTUJE%20KAMPAN%20PROTI%20PLYTVANI%20POTRAVINAMI.pdf)

PENNY MARKET. *Konec plýtvání* [online]. Praha, 2018 [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <https://www.penny.cz/penny-corner/Konecplytvani>

PENNY MARKET. *Postupný konec prodeje klecových vajec v PENNY* [online]. Praha, 2018 [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <https://www.penny.cz/penny-corner/souteze-a-novinky>

PENNY MARKET. *Penny Market pokračuje v kampani proti plýtvání: přestane nabízet jednorázové plastové tašky* [online]. Praha, 2019 [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: [https://cdn.penny.cz/cdn/Tiskove%20centrum/2019/TZ\\_Penny%20Market%20pokracuje%20v%20kampani%20proti%20plytvani%20-%20prestane%20nabizet%20jednorazove%20plastove%20tasky.pdf](https://cdn.penny.cz/cdn/Tiskove%20centrum/2019/TZ_Penny%20Market%20pokracuje%20v%20kampani%20proti%20plytvani%20-%20prestane%20nabizet%20jednorazove%20plastove%20tasky.pdf)

PENNY MARKET. *Penny Market ČR získal Certifikát výjimečnosti. Jeho logistická centra splňují nejvyšší možná kritéria bezpečnosti potravin* [online]. Praha, 2018 [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: [https://cdn.penny.cz/cdn/Tiskove%20centrum/2018/TZ\\_Penny\\_Market\\_ziskal\\_certifikaci.pdf](https://cdn.penny.cz/cdn/Tiskove%20centrum/2018/TZ_Penny_Market_ziskal_certifikaci.pdf)

PENNY MARKET. *Naše služby* [online]. Praha, 2018 [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <https://www.penny.cz/page/nase-sluzby>

REWE. *We show Responsibility* [online]. Cologne, 2018 [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <https://www.rewe-group.com/en/nachhaltigkeit>

TŘÍDĚNÍ ODPADU. *Co je to greenwashing?* [online]. Praha, 2019 [cit. 2019-03-23]. Dostupné z: <https://www.trideniodpadu.cz/greenwashing>

VÍTEJTE NA ZEMI. *Trvale udržitelný rozvoj* [online]. 2013 [cit. 2018-12-18]. Dostupné z: [http://www.vitejtenazemi.cz/cenia/index.php?p=trvale\\_udrzitelny\\_rozvoj&site=spotreba](http://www.vitejtenazemi.cz/cenia/index.php?p=trvale_udrzitelny_rozvoj&site=spotreba)

YODAVISION. *Grafické práce-ceník* [online]. 2019 [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <http://yodavision.cz/graficke-prace-cenik/>

## 8 Přílohy

### Příloha 1: Dotazník pro zákazníky řetězce Penny Market

Dobrý den,

budu Vám velice vděčná za vyplnění dotazníku k mé diplomové práci, která se věnuje společenské odpovědnosti obchodních řetězců (Penny Market, Lidl). Tento dotazník je určen zákazníkům obchodního řetězce Penny Market. Jeho vyplnění zabere pouze pár minut a je anonymní.

Předem děkuji za Váš čas :) Kamila Halačková

1. **„Společenská odpovědnost je dobrovolný závazek podniků chovat se v rámci svého fungování odpovědně ke společnosti i prostředí, ve kterém podnikají.“**  
**Například: být šetrní k životnímu prostředí, podporovat neziskové organizace, podporovat region, ve kterém podnikají, vážit si svých zákazníků a zaměstnanců, neplýtvat zdroji energií a potravinami, spolupracovat se školami, používat recyklovatelné materiály apod. Věděli jste i před vysvětlením pojmu, co je to společenská odpovědnost?**

Zde uveďte, prosím, Vaši odpověď:

---

---

2. **Vnímáte, že se Penny Market věnuje společenské odpovědnosti?**

(Vyberte, prosím, jednu možnost)

- Ano
- Ne
- Lehce
- Nevím
- Nezajímá mě to

3. **Nakupujete v Penny Marketu právě také proto, že se chová odpovědně vůči společnosti?**

(Vyberte, prosím, jednu možnost)

- Ano
- Ne
- Nezajímá mě to
- Jiná \_\_\_\_\_

4. Víte o nějakých společensky odpovědných aktivitách (projektech), kterým se Penny Market věnuje? Napište je, prosím.

Zde uveďte, prosím, Vaší odpověď:

---

---

5. Podle čeho vybíráte obchod, ve kterém nakupujete potraviny? Zaškrtněte, prosím, známku u každého kritéria.

(1=nejméně důležité, 5=nejvíce důležité)

	1	2	3	4	5
<b>Cena potravin</b>					
<b>Kvalita potravin</b>					
<b>Vzdálenost obchodu od bydliště/práce</b>					
<b>Dopravní dostupnost</b>					
<b>Rozmanitost nabízených produktů</b>					
<b>Společensky odpovědné chování obchodu</b>					

6. O kterých z následujících projektů či aktivit víte, že se jim Penny Market věnuje?

(Vyberte, prosím, jednu a více možností)

- Podpora regionálních výrobců (pekaři, vinaři)
- Prodej „křivé“ zeleniny
- Omezení igelitových tašek (papírová a látková alternativa)
- Spolupráce s Kapkou Naděje
- Darování logistického centra potravinovým bankám
- Potravinová sbírka
- Boj proti plýtvání potravinami (s Martinem Škodou)

7. Napište prosím, jestli nakupujete a PROČ „křivé kousky“ ovoce a zeleniny v Penny Marketu.

Zde uveďte, prosím, Vaší odpověď:

---

---

---

8. Seřad'te prosím, následující řetězce podle toho, jak se dle Vašeho názoru věnují společenské odpovědnosti. (1=nejvíce se věnuje společenské odpovědnosti, 6=nejméně se věnuje společenské odpovědnosti)

**Billa, Tesco, Kaufland, Albert, Penny Market, Lidl**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_

9. P'ráli byste si být o aktivitách a projektech, které řetězec Penny Market dělá pro společnost, více informováni?

(Vyberte, prosím, jednu možnost)

- Ano
- Ne
- Myslím si, že o aktivitách informují dostatečně
- Nezajímá mě to
- Jiné \_\_\_\_\_

10. Napište prosím, další doporučení, podněty nebo návrhy ke společenské odpovědnosti řetězce Penny Market.

(Nepovinná otázka)

Zde uveďte, prosím, Vaší odpověď:

---

---

11. Jste:

- Muž
- Žena

12. Kolik je Vám let?

- 15 – 30
- 31 – 45
- 46 – 60
- 61 a více

13. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Střední odborné
- Střední s maturitou
- Vysokoškolské

## Příloha 2: Dotazník pro zákazníky řetězce Lidl

Dobrý den,

budu Vám velice vděčná za vyplnění dotazníku k mé diplomové práci, která se věnuje společenské odpovědnosti obchodních řetězců (Penny Market, Lidl). Tento dotazník je určen zákazníkům obchodního řetězce Lidl. Jeho vyplnění zabere pouze pár minut a je anonymní.

Předem děkuji za Váš čas :) Kamila Halačková

1. „Společenská odpovědnost je dobrovolný závazek podniků chovat se v rámci svého fungování odpovědně ke společnosti i prostředí, ve kterém podnikají." Například: být šetrní k životnímu prostředí, podporovat neziskové organizace, podporovat region, ve kterém podnikají, vážit si svých zákazníků a zaměstnanců, neplýtvat zdroji energií a potravinami, spolupracovat se školami, používat recyklovatelné materiály apod. Věděli jste i před vysvětlením pojmu, co je to společenská odpovědnost?

Zde uveďte, prosím, Vaší odpověď:

---

---

2. Vnímáte, že se Lidl věnuje společenské odpovědnosti?

(Vyberte, prosím, jednu možnost)

- Ano
- Ne
- Lehce
- Nevím
- Nezajímá mě to

3. Nakupujete v řetězci Lidl právě také proto, že se chová odpovědně vůči společnosti?

(Vyberte, prosím, jednu možnost)

- Ano
- Ne
- Nezajímá mě to
- Jiná \_\_\_\_\_

4. Víte o nějakých společensky odpovědných aktivitách (projektech), kterým se Lidl věnuje? Napište je, prosím.

Zde uveďte, prosím, Vaši odpověď:

---

---

5. Podle čeho vybíráte obchod, ve kterém nakupujete potraviny? Zaškrtněte, prosím, známku u každého kritéria.

(1= nejméně důležité, 5=nejvíce důležité)

	1	2	3	4	5
<b>Cena potravin</b>					
<b>Kvalita potravin</b>					
<b>Vzdálenost obchodu od bydliště/práce</b>					
<b>Dopravní dostupnost</b>					
<b>Rozmanitost nabízených produktů</b>					
<b>Společensky odpovědné chování obchodu</b>					

6. O kterých z následujících projektů či aktivit víte, že se jim Lidl věnuje? (Vyberte, prosím, jednu a více možností)

- Dodávka elektrické energie z obnovitelných zdrojů
- Výstavba Rákosníčkových hřišť
- Sbírka Srdce dětem
- Úplné zrušení prodeje igelitových tašek
- Potravinová sbírka
- Postupné omezování prodeje vajec z klecových chovů
- Zaměstnanci prodejen Lidl v oblečení z trvale udržitelné výroby

7. Napište prosím, jestli jste spokojeni a PROČ s tím, že řetězec Lidl prodává pouze papírové tašky (namísto jednorázových igelitových).

Zde uveďte, prosím, Vaši odpověď:

---

---

---



8. Seřad'te prosím, následující řetězce podle toho, jak se dle Vašeho názoru věnují společenské odpovědnosti. (1=nejvíce se věnuje společenské odpovědnosti, 6=nejméně se věnuje společenské odpovědnosti)

**Billa, Tesco, Kaufland, Albert, Penny Market, Lidl**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_

9. Příklad byste si být o aktivitách a projektech, které řetězec Lidl dělá pro společnost, více informování?

(Vyberte, prosím, jednu možnost)

- Ano
- Ne
- Myslím si, že o těchto aktivitách informují dostatečně
- Je mi to jedno
- Jiné \_\_\_\_\_

10. Napište prosím, další doporučení, podněty nebo návrhy ke společenské odpovědnosti řetězce Lidl.

(Nepovinná otázka)

Zde uveďte, prosím, Vaší odpověď:

---

---

11. Jste:

- Muž
- Žena

12. Kolik je Vám let?

- 15 – 30
- 31 – 45
- 46 – 60
- 61 a více

13. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Střední odborné
- Střední s maturitou
- Vysokoškolské