

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**



**PODNIKOVÁ EKONOMIKA**

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Společenská odpovědnost jako konkurenční výhoda  
Corporate social Responsibility as a competitive advantage

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Leden / 2020

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Jiří Jeníček / PE60

## JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

doc. Ing. Lucie Depoo, Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 30. 11. 2020, Praha

## PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucí bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Hlavní cíl bakalářské práce je určit, zda je společenská odpovědnost prvkem získání konkurenční výhody, v tomto případě získání preferencí zákazníka generace Z. Dílčím cílem je uvést konkrétní doporučení na zlepšení jednotlivých oblastí společenské odpovědnosti zkoumaných společností.

### 2. Výzkumné metody:

Teoretická část bakalářské práce předkládá informace, které byly získány literární rešerší a rešerší internetových zdrojů. V praktické části jsou provedeny rozbory nefinančních informací zkoumaných společností a je provedeno dotazníkové šetření vlastní konstrukce. Při vyhodnocení dotazníkového šetření byly využity matematicko-statistické metody, jako jsou výpočet velikosti vzorku, vážený průměr, medián, odchylky a procentuální výpočty. Pro vyhodnocení vzájemných souvislostí dotazníkovým šetřením, dat získaných rozborem informací o společenské odpovědnosti a teoretických východisek je použita výzkumná metoda syntézy.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Z provedeného výzkumu vyplynulo, že pouze 16 % respondentů z celkových 160 zohledňuje aspekty společenské odpovědnosti při výběru obchodního řetězce a 19,2 % při výběru produktu. Na základě tohoto je určeno, že společenská odpovědnost nemá přímý vliv na preference zákazníka generace Z a nadále dominují primární vlastnosti. Výzkum dále ukázal, že 22,5% zákazníků je ochotných měnit jejich preferovaný řetězec za jiný, společensky odpovědnější. Zde je ale nutné zohlednit fakt, že zmíněných 16 % zohledňuje aspekty CSR při výběru, je tak možné tvrdit, že ke změně preferovaného řetězce dojde při zachování primárních vlastností. Zákazníci z řad generace Z jsou o dané problematice informováni, 78 % zkoumaného vzorku uvádí, že informace o CSR si sami zjišťují, 70 % respondentů cítí odpovědnost vůči jejich okolí při výběru a 66,3 % respondentů uvádí, že tyto informace mají přímý vliv na jejich sympatie k danému obchodnímu řetězci, právě ty jsou složkou reputace, která tvoří konkurenční výhodu. Na základě toho je možné tvrdit, že zákazníci této generace mají silnou osobní a sdílenou odpovědnost.

### 4. Závěry a doporučení:

Všem zkoumaným společnostem je doporučeno zejména zlepšit komunikaci společensky odpovědných aktivit směrem k zákazníkům a zavést reportování společenské odpovědnosti s využitím reportovacích rámců. Dále je společností Albert a Kaufland doporučeno se více angažovat ve výzkumu a inovaci technologií které přispívají k celkové udržitelnosti podnikání, v zaměstnanecké oblasti zohledňovat životní cyklus pracovníka a v ekologické oblasti zavést environmentální management a v této souvislosti omezit znečišťování odpadních vod chemikáliemi a efektivněji využívat čistou vodu. Společnosti Albert je dále doporučeno klást větší důraz na ochranu duševního vlastnictví a využívat eregie z obnovitelných zdrojů.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Společenská odpovědnost firem, konkurenční výhoda podniku, generace Z, maloobchod

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The main aim of the bachelor thesis is to find out whether Corporate social responsibility is an element of gaining a competitive advantage, in this case gaining the preferences of customer generation Z.. The secondary objective is to give recommendations for the improvement of each single areas of social responsibility.

### 2. Research methods:

The theoretical part of the bachelor's thesis presents information that was gained by literary research and search of Internet resources. In the practical part, analyzes of non-financial information of the examined companies are performed and a questionnaire survey of own construction is performed. Mathematical and statistical methods were used in the evaluation of the questionnaire survey, like calculation of sample size, weighted average, median, deviations and percentage calculations. The research method of synthesis is used to evaluate the mutual relations between questionnaire survey, analysis of information on social responsibility and theoretical background.

### 3. Result of research:

The research showed that only 16% of respondents of total 160 pay attention to aspects of social responsibility when choosing a retail chain and 19.2% when choosing a product. Based on this finding, it can be said that social responsibility does not directly affect the preferences of the Z generation customer and they still pay the biggest attention to primary characteristics. The research also showed that 22.5% of customers are willing to change their preferred chain for another, more socially responsible one. It is necessary to take into account the fact that the 16% of customers take into account aspects of CSR in the selection, so it can be argued that the change in the preferred chain will occur while the primary characteristics remain unchanged. Generation Z customers are informed about the CSR, 78% of respondents states that they find informations about CSR, 70% of respondents feel responsible when making a decision and 66.3% of respondents state that this information has a direct impact on their sympathy for a given retail chain, the sympathy is the component of reputation that creates a competitive advantage. Based on this, it can be said that customers of this generation have a strong personal and shared responsibility.

### 4. Conclusions and recommendation:

All companies are recommended to improve the communication of socially responsible activities towards their customers and to implement social responsibility reporting using reporting frameworks. Albert and Kaufland are recommended to become more involved in research and innovation of technologies that contribute to the overall sustainability of the business, to take into account employee life cycles and to implement environmental management to reduce chemical wastewater pollution . Albert is also recommended to place greater emphasis on the protection of intellectual property and the use of renewable energy.

## KEYWORDS

Corporate Social Responsibility, competitive advantage, Z generation, food retail

## JEL CLASSIFICATION

M14 Corporate Culture, Diversity, Social Responsibility  
L81 Retail and Wholesale  
D91 Role and Effects of Psychological, Emotional, Social, and Cognitive Factors on Decision Making

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Jiří Jeníček
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní obor:	Podniková ekonomika
Studijní skupina:	PE 60
Název BP:	Společenská odpovědnost jako konkurenční výhoda
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Úvod, cíl a metodika</li><li>2. Teoretická část – definice společenské odpovědnosti, 3 pilíře CSR, zdůvodnění zavádění CSR, standardy a normy reportingu, představení pojmu konkurence a konkurenční výhoda</li><li>3. Praktická část – rozbor CSR aktivit vybraných společností a jejich srovnání, dotazníkové šetření ve vybraném vzorku spotřebitelů, jeho vyhodnocení a posouzení návaznosti na aktivity společností, návrh možného doporučení na zlepšení</li><li>4. Závěr – shrnutí zkoumané problematiky a výsledků</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• HOFBRUCKEROVÁ, Z. <i>Lidé v procesech řízení (o kvalitě, znalostech, odpovědnosti a udržitelném rozvoji)</i>. 2. vyd. Průhonice : Professional Publishing, 2020. 192 s. ISBN 978-80-88260-43-1.</li><li>• KAŠPAROVÁ, K. <i>Faktory ovlivňující CSR reportování</i>. 2. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 2015. 135 s. ISBN 978-80-210-5985-6.</li><li>• MOLTHAN-HILL, P. <i>The business student's guide to sustainable management: Principles and Practice</i>. 2. vyd. New York : Routledge, 2017. 640 s. ISBN 978-1-78353-319-0.</li><li>• TETŘEVOVÁ, L. <i>Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví</i>. 1. vyd. Praha : Grada, 2017. 224 s. ISBN 978-80-271-9686-9.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 15. 9. 2020</li><li>• Zpracování teoretické části do 1. 10. 2020</li><li>• Zpracování výsledků do 8. 11. 2020</li><li>• Finální verze do 1. 12. 2020</li></ul>
Vedoucí práce:	doc. Ing. Lucie Depoo, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 26. 8. 2020

# Obsah

1	Úvod .....	1
1.1	Metodika práce.....	2
1.1.1	Teoretická rešerše .....	2
1.1.2	Výběr společností .....	2
1.1.3	Rozbor nefinančních reportů .....	3
1.1.4	Dotazníkové šetření .....	3
1.1.5	Výběr cílové skupiny .....	4
1.1.6	Vyhodnocení dat.....	5
2	Teoretická část .....	6
2.1	Definice společenské odpovědnosti .....	6
2.1.1	Společenská odpovědnost zákazníka.....	8
2.1.2	Sustainable Development Goals .....	9
2.2	3 pilíře CSR.....	10
2.2.1	Ekonomický pilíř .....	11
2.2.2	Sociální pilíř .....	12
2.2.3	Environmentální pilíř.....	13
2.3	Zdůvodnění zavádění CSR.....	13
2.4	Standardy a normy CSR.....	14
2.5	Konkurence a konkurenční výhoda.....	17
3	Praktická část .....	19
3.1	Realizace výzkumu .....	19
3.2	Rozbor nefinančních informací vybraných společností .....	19
3.2.1	Albert Česká republika s.r.o. ....	19
3.2.2	Kaufland Česká republika v.o.s. ....	21
3.2.3	Lidl Česká republika v.o.s. ....	22
3.2.4	Tesco Stores Česká Republika a.s. ....	24
3.2.5	Shrnutí poznatků rozboru společensky odpovědných aktivit .....	25
3.3	Rozbor dotazníku ve vztahu k obchodním řetězcům .....	26
3.4	Rozbor dotazníku ve vztahu k SDG.....	32
3.5	CSR a konkurenční výhoda.....	34
3.5.1	Doporučení pro zkoumané společnosti.....	34
4	Závěr .....	37
	Literatura .....	39
	Přílohy .....	I

# 1 Úvod

Společenská odpovědnost je jedním z významných témat současnosti. Konkrétně její část, společenská odpovědnost firem (zkráceně CSR – z anglického Corporate social Responsibility), se stala během posledních několika let populární. Společenská odpovědnost představuje nový způsob, jak „dělat business“, protože je-li uchopena a implementována správně, má nejen výrazný společenský přínos, ale dokáže přinášet i celou řadu výhod samotné firmě (Business Leaders Forum 2008). Tento zdroj dále uvádí, že CSR obecně nic nenařizuje, nikoho do ničeho nenutí, ale pouze říká, jak se dají věci dělat jinak a lépe, aby firmy dosáhly lepších výsledků, vyšších dlouhodobých zisků a zároveň s ohledem na své okolí.

Jednou z definicí CSR je odpovědnost organizací za jejich vliv na společnost (Evropská komise, 2010). CSR je podle tohoto zdroje koncept, který si klade za cíl změnit orientaci z krátkodobých na dlouhodobé cíle, je tak dlouhodobou investicí do rozvoje organizace. Systematické uplatňování odpovědného chování ve všech oblastech CSR přináší firmám řadu výhod, jako například zvýšenou loajalitu zákazníků, zlepšení vztahů s okolím nebo také i finanční úspory spojené s šetřením životního prostředí.

Tématem této bakalářské práce je společenská odpovědnost firem jako konkurenční výhoda. Cílem bakalářské práce je určit, zda je společenská odpovědnost prvkem získání konkurenční výhody – v tomto pojetí získání preferencí zákazníka. Výzkum je zaměřen na čtyři vybrané maloobchodní řetězce (splňující kritéria v popsaná v metodice) a jejich určitou skupinu zákazníků. K určení hlavního cíle je použit rozbor aktivit CSR zkoumaných společností a dotazníkové šetření. Dílčím cílem práce je prostřednictvím dotazníkového šetření zjistit, jak zákazníci vnímají jednotlivé oblasti CSR a s tím spojené aktivity, které souvisí s naplněním Globálních cílů udržitelného rozvoje. Díky tomuto dílčímu cíli je možné formulovat konkrétní doporučení společnostem tak, aby došlo ke zlepšení vnímání zkoumaných společností zákazníky. Výsledky, které tato práce přináší, doporučují společnostem maloobchodního segmentu jakým způsobem implementovat CSR v podnikové praxi tak, aby pro tuto skupinu spotřebitelů byla společenská odpovědnost jedním z faktorů, proč se rozhodnou v daném obchodě svůj nákup uskutečnit.

Jako cílová skupina respondentů on-line dotazníkového šetření jsou studenti vysokých škol ekonomických oborů na bakalářském stupni studia ve věku 19 – 24 let. Tato skupina byla zvolena jako zástupce generace Z, tedy generace, která byla narozena na přelomu tisíciletí a vyrůstala ve světě informačních technologií. Harris (2012) uvádí, že generace Z je ekonomickou skupinou spotřebitelů, kteří se jako spotřebitelé oproti jiným generacím chovají jinak a mají jiné priority při výběru zboží nebo obchodu. Whaley (2019, s. 129) doplňuje, že tato generace v současnosti tvoří 22% zákazníků maloobchodu celkově. Je ale zřejmé, že tato generace upřednostňuje online nákupy, podle tohoto zdroje tak generace Z tvoří 35% zákazníků. Vzhledem k tomu, že výzkumem přímého vztahu CSR a jeho vlivu na konkurenční výhodu v této ekonomické skupině se nikdo dosud nezabýval, je možné i toto považovat za přínos práce. Z těchto důvodů je jako cílová skupina výzkumu věkově omezena na 19 – 24 let (již plnoletí a zcela jistě se s maloobchodním nakupováním setkali) a zároveň aby byly udrženy podobné parametry skupiny (především ve vzdělání, přístupu k informacím, apod.) je výzkum vztažen na studenty ekonomických oborů vysokých škol (VŠEM, VŠE, VŠFS, MÚVS, ČZU, Metropolitní univerzita Praha a Newton College).

Práce je rozdělena do několika částí. V první části je představen záměr práce a oblast, které se práce věnuje a je stanoven cíl práce. Dále je v této části obsažena metodika, která popisuje konkrétní postup vzniku této práce.

Druhou část tvoří teoretická východiska, která se zabývají základními pojmy, vymezením společenské odpovědnosti, jednotlivými pilíři a důvody pro zavádění konceptu společenské odpovědnosti. Představeny jsou normy a standardy tohoto konceptu, reporting a některá ocenění, která se v této oblasti udělují. Vzhledem k tomu, že práce pracuje s pojmy konkurence a konkurenční výhoda, je zde představeno i teoretické vymezení těchto pojmů.

Další částí je část praktická. Začátek této kapitoly tvoří popsání metody, kterou se vybíraly zkoumané společnosti, které jsou následně představeny. Následuje pojednání o jejich aktivitách v oblasti společenské odpovědnosti. Aktivity jsou rozděleny do několika podkapitol, vždy podle oblasti, které se věnují – ekonomické, sociální a environmentální. Vzhledem k tomu, že některé aktivity se dotýkají více oblastí, není toto rozdělení závazné. Další významnou částí této kapitoly je dotazníkové šetření a jeho rozbor za účelem zjistit, zda zákazník vnímá aktivity společenské odpovědnosti a zda tyto aktivity mají vliv na jeho preference. Analytická část vychází z výročních zpráv a reportů za minulé období, to znamená za rok 2019. Závěrem kapitoly jsou doporučení, která plynou z tohoto výzkumu.

Poslední kapitolou je závěr, který je věnovaný shrnutí poznatků a zkoumané problematiky.

## **1.1 Metodika práce**

Kapitola metodika práce popisuje konkrétní postup vzniku této práce. Představen je způsob práce s teoretickými prameny a kritéria pro výběr zkoumaných společností a cílové skupiny respondentů dotazníkového šetření. Jsou představeny také hlavní výzkumné metody použité v této práci, rozbor nefinančních informací a rozbor dotazníkového šetření.

### **1.1.1 Teoretická rešerše**

Pro popis všech teoretických východisek a aspektů souvisejících s tématem bakalářské práce byla zvolena standardní literární rešerše, která probíhala ve dvou formách. První formou byla rešerše tištěných publikací. Tyto publikace byly poskytnuty zejména Středočeskou vědeckou knihovnou v Kladně a Národní knihovnou České republiky. Obě tyto instituce nabízí jednoduchý a rychlý výpůjční systém, který umožňuje připravit výpůjčky on-line, bohužel vzhledem k pandemii koronaviru jsou některé výpůjční služby omezené. Druhou formou bylo vyhledávání internetových zdrojů. Zejména se jednalo o zahraniční případové studie, které se podobnou problematikou již v minulosti zabývaly a představují tak oporu pro vlastní výzkum. Mezi některé zdroje se taky řídí průzkumy prováděné velkými poradenskými společnostmi, jejich výsledky jsou celosvětově uznávané a dají se považovat za relevantní. Některé použité publikace byly také vyhledávány prostřednictvím nástroje Google books a také Amazon, který umožňuje zpřístupnění obsahu knih formou předplatného, respektive zapůjčení online obsahu na určitou dobu.

### **1.1.2 Výběr společností**

Jak již bylo v práci zmíněno, práce se zaměřuje na úzký výběr společností, zabývajících se maloobchodním prodejem. Základním kritériem výběru společností bylo CZ-NACE, které, jak je uvedeno ve sdělení Českého statistického úřadu č. 244/2007 Sb. o zavedení Klasifikace ekonomických činností CZ-NACE, je v rámci Evropské unie standardizovanou zkratkou ekonomických činností. Konkrétní skupinu výběru tedy tvoří sekce G „Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel“, oddíl 47 „Maloobchod, kromě motorových vozidel“ a konkrétním CZ-NACE je 4711 Maloobchod s převahou potravin, nápojů a tabákových výrobků v nespecializovaných prodejnách. Tato oblast byla zvolena autorem z důvodu její nepostradatelnosti v lidské společnosti. Druhým kritériem byl roční obrat nad 1 miliardu Kč, aby se na tyto společnosti vztahovala povinnost zveřejňovat nefinanční informace. Pro zúžení výběru bylo přidáno třetí kritérium, a to společnosti s počtem



zaměstnanců 10 000 a více. K této selekci byl použit profesionální analytický software MagnusWeb, vyvinutý českou poradenskou společností Bisnode a.s., který poskytuje průběžně aktualizované údaje o ekonomických subjektech v rámci České a Slovenské republiky. Na základě této selekce byly zvoleny čtyři společnosti, odpovídající daným kritériím: Albert Česká republika s.r.o., Kaufland Česká republika v.o.s., Lidl Česká republika v.o.s. a Tesco Stores Česká Republika a.s.

### **1.1.3 Rozbor nefinančních reportů**

U vybraných společností odpovídajících kritériím byl po jejich krátkém představení proveden rozbor jejich zveřejněných nefinančních informací. Informace jsou zveřejňovány prostřednictvím výročních zpráv nebo samostatných zpráv o udržitelnosti, ke kterým přístup umožňoval web eJustice (or.justice.cz) provozovaný Ministerstvem spravedlnosti nebo reporty dostupné na webových stránkách samotných společností, byly-li dostupné. V případě, že společnost nefinanční report nezveřejnila, jako zdroj informací slouží webové stránky společnosti, které podle PricewaterhouseCoopers (2017) jsou také relevantním zdrojem nefinančních informací. Vyhledávání probíhalo pomocí klíčových slov. Tento způsob vyhledávání byl použitý především u rozboru informací z webových stránek, protože tento zdroj informací nemá danou strukturu. Klíčová slova byla volena tak, aby obsahově odpovídala obsahu reportovacího rámce GRI na jednodušší úrovni Core a konkrétní klíčová slova byla volena pouze v souvislosti s CSR. Jednalo se tak o pojmy politika transparentnosti, firemní compliance, nastavení vztahů s dodavateli a investory (v práci použit pojem Corporate governance), ochrana duševního vlastnictví, protikorupční politika, zajištění BOZP a práv zaměstnanců, poskytování rovných příležitostí, rovnováha mezi soukromým a pracovním životem (work-life balance), odborný růst a vzdělávání zaměstnanců, dodržování lidských práv směrem k zaměstnancům a směrem k dodavatelům (výrobci), firemní dobrovolnictví (zapojení zaměstnanců do dobrovolnických iniciativ), firemní filantropie, spolupráce s místními komunitami, nakládání s odpady, environmentální management, šetrnost používaných technologií, environmentální požadavky na dodavatele, vlastní programy a iniciativy v ekologické oblasti. Tyto informace byly následně kvantitativně (na ano / ne) shrnuty do třech tabulek v příloze rozdělených podle jednotlivých pilířů tak, aby korespondovaly s rozdělením v teoretické části, tedy rozdělení těchto informací a jednotlivých aktivit ve třech pilířích společenské odpovědnosti. Závěrem je určena souvislost aktivit s globálními cíli udržitelného rozvoje (SDG), definovaných OSN, které jsou následně také shrnuty do tabulky.

### **1.1.4 Dotazníkové šetření**

Za účelem zjištění vnímání daných společností zákazníky z hlediska společenské odpovědnosti je provedeno on-line dotazníkové šetření pomocí nástroje Survio v definované skupině respondentů, které probíhalo 1. – 7. 11. 2020. Dotazníkový formulář byl distribuován prostřednictvím e-mailu a také sociálních sítí Facebook, Instagram a pro další šíření dotazníky byla využita metoda „snowball“, kdy každý oslovený respondent byl požádán o další distribuci dotazníku, což, jak se později ukázalo, zapříčinilo velké množství respondentů mimo cílovou skupinu. V příloze 7 se nachází komentovaný dotazník, kdy u každé otázky je doplněno, co jaká otázka sleduje a na základě jakých předpokladů byla zařazena do dotazníkového šetření. Dotazník je možné obsahově rozdělit na dvě části. První část dotazníku, konkrétně otázky 1 až 11, je zaměřena na zákazníkovo vnímání společenské odpovědnosti zkoumaných společností. První otázka slouží k zacílení společností a poskytuje výchozí informace pro otázky 2 a 3. Otázka 2 je formulována na základě teoretického východiska Murphyho et al. (2013, s. 25), který definoval, že v konkurenčním prostředí zákazník sleduje především primární vlastnosti. Otázky 3 a 4 jsou formulovány na základě uvážení autora a zjišťují, jak jsou respondenti informováni o CSR dané společnosti a jak ji vnímají v porovnání s konkurencí. Otázka 5 ověřuje předpoklad Cone Communications (2015), že zákazník preferuje nákupy v jediném

řetězci a klade si za cíl zjistit, zda společenská odpovědnost v tomto případě může hrát roli. Otázka 6 ověřuje variantu, že společenská odpovědnost má vliv na reputaci společnosti (Cegliński a Wiśniewska, 2016, s. 13). Otázka 7 je jediná otevřená otázka tohoto dotazníkového šetření a ověřuje, zda si zákazník všimá CSR a dokáže si tak spojit alespoň jeden dobročinný projekt se zkoumanou společností. Druhá část dotazníku je zaměřena respondentovo vnímání výrobků v souvislosti se společenskou odpovědností, které společnosti nabízí a v mnoha případech samy vyrábí (respektive poté prodávají pod svou obchodní značkou). Otázka 8 ověřuje osobní zákaznickou společenskou odpovědnost respondentů (CnSR), kterou definovali Pigors a Rockenbach (2016). Otázka 9 je odvozena od otázky 2, ale vztahena k produktům. Otázka 10 vychází z vlastního uvážení autora a respondent je dotazován na jeho postoj k etickým aspektům zboží (prostřednictvím certifikace), otázka 11 tak na postoj k environmentálním aspektům. Třetí část tvoří otázky 12 – 28. Tyto otázky jsou formulovány na základě sedmnácti Globálních cílů udržitelného rozvoje (SDGs), otázky byly poté tvořeny na základě indikátorů, definovaných PricewaterhouseCoopers (2017) a uvedených v kapitole 2.1.2, které byly v případě potřeby přeformulovány tak, aby se přímo vztahovaly k maloobchodním společnostem. Čtvrtou část tvoří identifikační otázky, které slouží jako ověření, že respondent spadá do určené cílové skupiny. Výsledky dotazníkového šetření byly následně převedeny do tabulek v programu Microsoft Office Excel, díky funkcím tohoto programu bylo možné s výsledky dále pracovat.

Při tvorbě byl použit způsob Průchy (2014, s. 115), tedy prvním krokem byla konkretizace zkoumané problematiky, určení způsobu dotazování a výběru cílové skupiny. Na základě toho bylo dalším krokem formulování otázek. Další fází byl pilotní průzkum, tedy návrh dotazníku byl předložen několika náhodným respondentům za účelem ověření, že všechny otázky jsou pro ně dostatečně srozumitelné (jejich odpovědi nebyly zařazeny do výsledků výzkumu). Poslední fází je pak již samotný výzkum a distribuce tohoto dotazníku.

### **1.1.5 Výběr cílové skupiny**

Cílovou skupinou jsou studenti vysokých škol ekonomických oborů na bakalářském stupni studia. Toto kritérium je zvoleno proto, aby byly udrženy podobné parametry skupiny (především ve vzdělání, přístupu k informacím, apod.). Výzkum je tak omezen na studenty škol VŠEM, VŠE, VŠFS, MÚVS, ČZU, Metropolitní univerzita Praha a Newton College. Vzorek byl omezen na věk 19-24 let, tedy jako vzorek zástupců tzv. Generace Z. Podle dat projektu Česko v datech generace Z byla narozena od roku 1995 (Ceskovdatech.cz, 2018). Výběr cílové skupiny se odráží od předpokladu, že tato ekonomická skupina se bude jako spotřebitel chovat jinak a při výběru zboží a nákupního řetězce, ve kterém svůj nákup uskuteční, bude mít jiné preference a priority týkající se vlastností a původu zboží. Tuto domněnku potvrzuje i studie provedená na generaci mileniálů, která uvádí, že tato skupina mladých lidí se od předchozích generací liší především tím, že vyrůstali v prostředí informačních technologií, které umožňují rychlou komunikaci a přístup k informacím (Harris, 2012, s. 7). Jak tento zdroj uvádí, tato generace má oproti starším generacím i odlišné spotřební chování – je to dané tím, že pozitivně vnímají multikulturní prostředí a s tím spojené etické aspekty, více se socializují a více se zajímají o své okolí, ať už z environmentálního nebo sociálního pohledu a cítí se součástí komunity, kterou mohou ovlivnit i svým rozhodnutím v rámci nákupu. Informace z tohoto výzkumu mají pro tuto práci relevanci – Harris zde jako mileniály označuje jedince, narozené mezi lety 1985 až 2000 (Harris, 2012, s. 2). Ariker (2017, s. 485) však potvrzuje, že tyto vlastnosti má i zkoumaná generace Z. Whaley (2019, s. 129) doplňuje, že tato generace v současnosti tvoří 22% zákazníků maloobchodu celkově.

Dotazníkové šetření probíhalo ve dnech 1. – 8. 11. 2020, dotazník kompletně vyplnilo dohromady 236 respondentů. Vzhledem k tomu, že dotazník byl šířený mnoha komunikačními

kanály, vyplnilo jej i mnoho respondentů mimo stanovenou cílovou skupinu. Z celkového počtu přibližně 67,79% splňovalo kritéria cílové skupiny, což odpovídá 160 respondentům, kteří splňovali kritéria cílové skupiny, a proto práce dále pracuje s odpověďmi pouze 160 respondentů. Z výpočtu velikosti vzorku vyplývá, že bude-li uvažována přesnost výsledků dotazníkového šetření přibližně 80% s  $\pm 5\%$  odchylkou a velikost souboru 590 tisíc (počet obyvatel ČR ve věku 19 – 24 let k roku 2019) (ČSÚ, 2019), je vzorek 160 respondentů dostatečný. Dotazníkového šetření se v cílové skupině zúčastnilo 65,9 % (n=108) žen a 31,7 % (n=52) mužů. Tento údaj přibližně odpovídá běžné struktuře studentů vysokých škol dělené podle pohlaví, kdy podle MŠMT (2016) na vysokých školách ekonomických a humanitních oborů (samostatná hodnota pro ekonomické obory není dostupná) je zastoupení žen přibližně 60,7 %. Z celkového počtu 87,5 % (n=140) respondentů uvedlo, že současně se studiem pracuje a pouze 12,5 % (n=20) respondentů uvedlo, že pouze studuje. Vzhledem k tomu, že 87,5 % respondentů zároveň se studiem pracuje, je to dobrým předpokladem pro to, že s maloobchodními nákupy mají dostatečné vlastní zkušenosti a lépe si uvědomují hodnotu vydělaných peněz. V otázce vzdělání je dominantní školou VŠEM se 70,7 % (n=116) zastoupením, následované VŠE se 9,8 % (n=16) a ČZU 7,3 % (n=12). VŠFS, MÚVS, Metropolitní univerzita a FSV UK jsou zastoupeny vždy po čtyřech respondentech, tvoří tak dohromady 12,2 % (n=16). Toto nerovnoměrné rozložení je způsobeno použitím metody snowball, tedy kdy přímo oslovení respondenti byli požádáni o další distribuci dotazníku a tímto se dotazník distribuoval především mezi studenty VŠEM. Z geografického pohledu 83 % (n=136) respondentů pochází z Prahy nebo Středočeského kraje, menšinové zastoupení má pak Vysočina, Ústecký kraj, Královéhradecký kraj a Zlínský kraj, konkrétně 17 % (n=34).

Vzhledem k tomu, že dotazníkové šetření probíhalo v průběhu pandemie v souvislosti se šířením koronavirového onemocnění COVID-19, a tedy i v průběhu souvisejících opatření přijatých českou vládou, mohly některé výsledky být do jisté míry ovlivněny (ovlivnění například změnou otevíracích dob, snížením příjmu respondentů nebo naopak zvyšováním cen čerstvého zboží).

### **1.1.6 Vyhodnocení dat**

Pro zpracování dat získaných dotazníkovým šetřením, dat získaných rozbořem informací o společenské odpovědnosti a teoretických východisek je použita výzkumná metoda syntézy, která umožní tyto zdroje informací a poznatky z nich spojit v celek. Díky tomu je určeno, zda tyto dva zdroje informací mají vzájemnou souvislost, respektive vyhodnocení dat dotazníkového šetření v návaznosti na rozbor aktivit CSR vybraných společností. Na základě toho je možné odhalit, jaký efekt a působnost na zákazníky mají informace, které společnosti samy zveřejňují, což napomáhá zodpovědět hlavní výzkumnou otázku. Pro třídění získaných dat byly použity také jednodušší matematicko-statistické výpočty, jako výpočet velikosti vzorku pro stanovení velikosti zkoumané skupiny, procentuální výpočty při rozboru otázek 1 – 11, při rozboru otázek 12 – 28 pak byl použit vážený průměr, odchylka a medián. Otázky 1 – 11, které nabízely více odpovědí, byly pro lepší přehlednost zpracovány graficky, dichotomické otázky a otevřené otázky byly zpracovány slovně. Otázky 12 – 28 byly shrnuty do tabulky v příloze a následně vyhodnoceny také slovně.

## 2 Teoretická část

Teoreticko-metodologická část vymezuje pojmy v oblasti společenské odpovědnosti. Je představena definice a charakteristické znaky společenské odpovědnosti. Uvedeny jsou důvody pro implementaci CSR, související přínosy a možná negativa, vymezeny a vysvětleny jsou také jednotlivé oblasti společenské odpovědnosti firem. Dále teoreticko-metodologická část popisuje některé normy a standardy nefinančního reportingu a související ocenění v oblasti CSR.

### 2.1 Definice společenské odpovědnosti

Koncept společenské odpovědnosti je nejen v zahraniční, ale i v české odborné literatuře označován zkratkou CSR z anglického názvu Corporate Social Responsibility. Tetřevová (2017, s. 18) ve své knize uvádí, že počátky myšlenky společenské odpovědnosti firem se v naší společnosti objevují již ve 30. letech 20. století. Jedním z prvních významných odborníků v této oblasti byl v polovině 20. století Howard R. Bowen, který je označován za otce společenské odpovědnosti firem (Tetřevová, 2017, s. 18). Bowen podle Kunze (2012, s. 14) uvedl, že společenská odpovědnost představuje závazky podnikatele uskutečňovat takové postupy a přijímat taková rozhodnutí, která jsou z pohledu hodnot naší společnosti žádoucí, toto vymezení zdůrazňuje odpovědný a angažovaný přístup zaměstnavatele. Archie B. Carroll definoval společenskou odpovědnost v souvislosti se čtyřmi hlavními aspekty, a to ekonomická odpovědnost, zákonná odpovědnost, etická odpovědnost a dobrovolná odpovědnost, později nazývána jako odpovědnost filantropická. Kunz (2012, s. 14) dodává, že v posledních desetiletích se celý tento koncept poměrně rychle rozvíjí.

Archie B. Carroll také definoval pyramidu společenské odpovědnosti, která je zobrazena na obrázku 1. Podle Carolla tvoří hlavní část – základnu pyramidu ziskovost podniku. Poté přichází právní odpovědnost, povinnost dodržovat veškeré právní předpisy a zákony ve všech ohledech. Až poté přichází povinnost chovat se eticky a filantropická odpovědnost. Někteří současní autoři, například Bennet (2013, s. 22) tento model kritizují z několika důvodů. Jedním z hlavních důvodů je, že byť ziskovost je důležitá, některé podniky staví zisk na úkor dodržování zákonů a etické odpovědnosti.

Obrázek 1 Pyramida společenské odpovědnosti firem podle Carrolla



Zdroj: Tetřevová (2017, s. 23)

Ve vymezení oblasti CSR se teprve na přelomu 60. a 70. let začíná objevovat takzvaný aspekt zainteresovaných stran, tedy hledisko, vůči komu vlastně má být firma společensky odpovědná (Tetřevová, 2017, s. 18). Již v 70. letech se proto objevila myšlenka, že podnikatelé mají být společensky odpovědní vůči těm, kteří mohou být jejich aktivitami ovlivněni, takzvaní stakeholderi. V roce 1984 pak Freeman koncipoval takzvanou stakeholder teorii. V definici stakeholdera neboli zainteresované skupině se uvádí, že stakeholder je taková skupina či jednotlivec, který může ovlivňovat dosahování záměrů organizace, či naopak může být zájmy organizace sám ovlivňován (Tetřevová, 2017, s. 20). Společenská odpovědnost firem je podle Kunze (2012, s. 14) tématem, které je v současnosti v různých publikacích definováno odlišným způsobem. Dodnes je podle něj využívána definice M. Friedmana, který před více než padesáti lety uvedl, že jedinou společenskou odpovědností firem je využívat své zdroje a zapojovat se do aktivit vedoucích k navyšování zisku v rámci konkurenčního boje tak dlouho, dokud jsou respektována pravidla hry, tedy vše je v souladu se zásadami etického podnikání.

Jedna ze základních a stručných definic říká, že společenská odpovědnost firem může být označována jako „odpovědné podnikání“ firmy, a představuje nejen úspěšné podnikání, ale také zohledňování sociálních a ekologických společenských zájmů (Hofbruckerová, 2020, s. 118). Tetřevová (2017, s. 13) doplňuje, že společenská odpovědnost je významná a požadovaná zejména u těch firem, které jsou vnímány jako takzvaně společensky citlivé. Jedná se mimo jiné o zbrojařské firmy, producenty alkoholických nápojů, nebo firmy v chemickém průmyslu, ale také producenty cukrovinek, provozovatele fastfoodů, a mnohé další. Nutnost chovat se společensky odpovědně je do velké míry dána aktuálními problémy světa, jako jsou opakující se hospodářské krize, změna klimatu, odklon od tradičních morálních hodnot, nebo migrace, a další.

Kunz (2012, s. 16) doplňuje další definice a pohledy na danou oblast. Společenská odpovědnost podle tohoto zdroje může být kromě již zmíněného chápána jako koncept, kterým se podniky otevřeně přiznávají ke své spoluzodpovědnosti za stav společnosti, nebo jako chování podniků zohledňující potřeby svého vnitřního i vnějšího prostředí tak, aby napomáhaly celkovému zlepšování stavu společnosti. Hofbruckerová (2020, s. 112) dodává, že společenská odpovědnost by také měla být jakousi zárukou toho, že ve firmě jsou dodržovány etické standardy, nedochází k diskriminaci a ctí se také mezinárodně uznávané požadavky pracovního a dalšího práva. Podle tohoto zdroje vynikají ty organizace (ve smyslu CSR), které kromě společenské odpovědnosti aktivně podporují také ekologickou udržitelnost jak pro současnost, tak i pro budoucnost.

Vzhledem k tomu, že všechny v analytické části práce zkoumané firmy podnikají uvnitř Evropské unie, je důležité zmínit i postoje, které k společenské odpovědnosti Evropská unie má. Oficiální web CSR Europe network (2015) uvádí, že již v roce 1996 tehdejší předseda Evropské unie, Jacques Delors inicioval vznik organizace, která se nazývá CSR Europe. Tato organizace, jak sama na svých webových stránkách uvádí, si klade za cíl být evropská expertní centrála na problematiku společenské odpovědnosti, v rámci Evropské unie propagovat aktivity CSR, shromažďovat poznatky a příklady a následně vyvodit výstupy, které názorně ukazují přínos implementace CSR. Přístup Evropské Unie je inspirován konceptem Shared value (sdílené hodnoty), který byl v roce 2011 popsán Michaelem E. Porterem a Markem R. Kramerem (Shared Value Project Hong Kong, 2018). Tento zdroj uvádí, že základním předpokladem Corporate Shared Value (CSV) je, že dlouhodobý úspěch dané firmy je úzce spojený s rozvojem místní komunity, ve které působí a díky tomuto spojení umožňuje dané firmě budovat dlouhodobou strategii růstu. Koncept Shared value se uplatňuje ve třech klíčových oblastech – vytváření produktů a trhů (tvorba nových produktů a služeb, které nejlépe odpovídají potřebám dané komunity), změna přístupů k produktivitě v dodavatelském řetězci (optimalizace lidských a energetických zdrojů k dosažení vyšší efektivity a hospodárnosti) a

podpora tvorby lokálních „clusterů“, spolupracujících s podnikem (podpora zaměstnanosti napříč regiony). Shared Value Initiative (2015) doplňuje, že hlavní myšlenkou CSV je o odpovědném vytváření hodnot, v tomto pojetí je CSR pouze o samotné odpovědnosti.

Co se týká definování tohoto pojmu nejen jednotlivými autory, ale také institucemi, je možno zmínit definici Evropské komise. Ta již v roce 2001 definovala společenskou odpovědnost firem jako koncept, na jehož základě podniky začleňují sociální a ekonomické aspekty do své podnikatelské činnosti, a to dobrovolně (Tetřevová, 2017, s. 19). World Business Council for Sustainable Development pak uvádí, že CSR je kontinuální závazek firem chovat se eticky, podílet se na ekonomicky udržitelném růstu, přispívat ke zlepšování kvality života zaměstnanců a jejich rodin, lokální komunity i celé společnosti (Kašparová & Kunz, 2013, s. 13).

V České Republice podle Kašparové (2015, s. 55) není stále společenské odpovědnosti firem věnována dostatečná pozornost, především pak jejímu reportování. Názorně to dokazuje průzkum společnosti KPMG z roku 2017, který se zaměřoval na reportování CSR. Tento průzkum uvádí, že celosvětový průměr procentuální míry reportování je přibližně 72%, většina zemí Evropské unie má tuto míru nad tímto průměrem, některé země jako například Norsko nebo Švédsko mají tuto míru dokonce téměř 90%, naopak Česká Republika má tuto míru pouhých 51% a řadí se tak k zemím s nejnižší mírou reportování (KPMG, 2017). Tento zdroj dále uvádí, že právě nevydávání těchto reportů může ovlivňovat vnímání společnosti nejen zainteresovanými skupinami, ale v důsledku i samotnými zákazníky.

### **2.1.1 Společenská odpovědnost zákazníka**

Někteří autoři také v této souvislosti definují pojem Consumer Social Responsibility (CnSR), tedy společenská odpovědnost zákazníka. Tímto pojmem se rozumí vědomé a záměrné chování zákazníka, kdy dělá rozhodnutí, která jsou založena na jeho osobních a morálních hodnotách (Pigors&Rockenbach, 2016). Hofbruckerová (2020, s. 119) doplňuje, že CnSR je v moderním pojetí CSR jeho nedílnou součástí a souvisí s takzvanou sdílenou odpovědností, která znamená, že všichni účastníci, kteří se zapojují do výroby, prodeje a spotřeby daného produktu, jsou zodpovědní za následky, které výroba, prodej a následná spotřeba tohoto výrobku se sebou nese. Díky CnSR mají podniky motivaci posilovat své aktivity v oblasti CSR (Hofbruckerová, s. 119, 2020).

Podle Pigorse a Rockenbachové (2016) existuje při rozhodovacím procesu zákazníka poměrně důležitý fenomén, který souvisí se společenskou odpovědností zákazníka samotného, tento jev je nazýván jako takzvaná neprůhlednost výrobního procesu. Tento zdroj dále popisuje neprůhlednost výrobního procesu jako jev, kdy v případě nabídky produktu, který je sice dražší, ale nabízí přidanou hodnotu v podobě dobročinného projektu, zákazník je v daný moment při výběru skeptický – již se nedozví, zda částka, kterou zaplatil navíc, se skutečně dostane k zamýšleným adresátům, a proto se mnohdy rozhodne pro zakoupení produktu, který se k žádné odpovědnosti nezavazuje. Tento zdroj také uvádí, že přestože zákazník se prezentuje jako někdo, kdo se zajímá o udržitelný rozvoj, mnohdy je realita jiná a zákazník ve skutečnosti svou odpovědnost neprojevuje. Eckhardt, Belk a Devinney (2010, s. 428) doplňují, že obvykle fakta a informace, týkající se udržitelnosti produktu, zákazníka nepřesvědčí o jeho koupi natolik, jako například emocionální faktory. Molthan-Hill (2017, s. 78) dodává, že je nutné odlišit, o který produkt se jedná – typ produktu má také velký vliv na odpovědné chování spotřebitele. Eckhardt, Belk a Devinney (2010, s. 428) provedli výzkumné rozhovory v několika zemích a na základě těchto definovali tři další fenomény: Ekonomická racionalizace, Institucionální závislost a Rozvojový realismus.

Ekonomická racionalizace říká, že spotřebitelé chtějí získat za své peníze co nejvyšší hodnotu bez ohledu na jejich etické přesvědčení (Eckhardt, Belk a Devinney, 2010, s. 430). Typickým příkladem je virální video šířené prostřednictvím platformy YouTube, ve kterém nezisková

organizace Fashion Revolution umístila v Berlíně automat, který nabízel trička za pouhé 2€ (YouTube, 2015). Před vydáním trička automat přehrál zájemci video, které ukázalo, v jakých podmínkách museli pracovníci v rozvojových zemích tato trička vyrábět, aby bylo dosaženo co nejnižší ceny. Na závěr tohoto videa dostává zájemce o toto triko možnost vybrat si, jestli vhozenými 2€ podpoří důstojné pracovní podmínky v těchto zemích nebo i přes shlédnuté video si přejí dostat své vytoužené triko – a jak ukazuje toto video, někteří volbu vybrat si tričko skutečně zvolili, což tento fenomén potvrzuje.

Institucionální závislost podle Eckhardta, Belka a Devinneyho (2010, s. 431) představuje fenomén, kdy spotřebitelé se nezajímají o původ kupovaných výrobků. Jsou přesvědčeni, že vládní instituce mají na starosti regulaci všech výrobků, které se na trhu nabízejí a není tak možné zakoupit výrobek, který například vznikl dětskou prací.

Posledním pojmem podle těchto autorů je Vývojový realismus. V tomto případě se spotřebitelé domnívají, že pokud má dojít k jakémukoliv ekonomickému pokroku v rozvojových zemích, je nějaké neetické chování žádoucí součástí. Kvůli tomuto fenoménu zákazníci nabývají přesvědčení, že jakýkoliv zájem o původ výrobku je zbytečný (Eckhardt, Belk a Devinney, 2010, s. 433).

### 2.1.2 Sustainable Development Goals

Report společnosti KPMG z roku 2017 uvádí, že společnosti by měly implementovat CSR s ohledem na naplňování cílů udržitelného rozvoje (z anglického Sustainable Development Goals, zkráceně SDG). Jedná se o program Organizace Spojených Národů, který byl v roce 2015 přijat 193 zeměmi, který si klade za cíl dosáhnout do roku 2030 celkem 17 hlavních cílů se 169 dílčími cíli (Hofbruckerová, 2020, s. 121), obecně lze říci, že hlavní myšlenkou naplnění cílů SDG je do roku 2030 skoncovat s chudobou, financovat udržitelný ekonomický růst a přispívat k energetické transformaci. Tyto cíle OSN ukazují směr, jakým by měly firmy, státní instituce a obecně lidská společnost postupovat za účelem zvládnutí globálních výzev a v konečném důsledku podpořit udržitelnost všech podnikatelských aktivit – CSR se tak stává závazkem všech zemí OSN (OSN, 2020). Jednotlivá SDGs jsou podle KPMG jsou velmi užitečným měřítkem, díky kterému lze relevantně posoudit jednotlivé iniciativy a CSR aktivity společností. PricewaterhouseCoopers (PricewaterhouseCoopers, 2018) dodává, že byť se jednotlivá SDGs zdají být příliš obecná a široká na to, aby mohla být relevantní pro dané společnosti, opak je pravdou. PricewaterhouseCoopers uvádí, že každý ze všech 17 SDGs vychází z velmi palčivých problémů, které se v mnoha ohledech dotýkají i samotných společností a jejich businessu. Oficiální webová stránka OSN jako jednotlivé hlavní cíle uvádí tyto jednotlivé cíle, PricewaterhouseCoopers (2017) je doplňuje o jejich indikátory a dílčí cíle (pro lepší ilustraci těchto cílů):

- SDG1: Konec chudoby – firmy v rozvojových zemích podporují své zaměstnance tak, aby dosáhli minimálně průměrné mzdy;
- SDG2: **Konec hladu – firmy se zavazují k omezení plýtvání jídlem;**
- SDG3: **Zdraví a kvalitní život – firmy podporují své zaměstnance ke zdravému životnímu stylu;**
- SDG4: Kvalitní vzdělání – firmy soustavně vzdělávají své zaměstnance a poskytují jim příležitosti v dalším karierním rozvoji;
- SDG5: Rovnost mužů a žen – firmy nabízí zaměstnancům stejnou mzdu bez ohledu na pohlaví;
- SDG6: Pitná voda a manipulace s odpadní vodou – omezení plýtvání pitnou vodou;
- SDG7: Dostupné a čisté energie – zvýšení podílu využívání elektřiny z obnovitelných zdrojů;

- **SDG8: Důstojná práce a ekonomický růst – zajištění důstojných a férových pracovních podmínek;**
- SDG9: Průmysl, inovace a infrastruktura – zlepšení technologické vybavenosti s ohledem na udržitelnost výrobních procesů;
- SDG10: Méně nerovností – rovné příležitosti pro všechny zaměstnance bez ohledu na jejich etnikum, sociální znevýhodnění, postižení atd.;
- SDG11: Udržitelná města a obce;
- **SDG12: Odpovědná výroba a spotřeba – zvýšení procenta podílu recyklovaných odpadů;**
- **SDG13: Klimatická opatření – snižování emisí, například optimalizací supply chain;**
- SDG14: Život ve vodě – snižování negativních dopadů podnikání na podmořské ekosystémy;
- SDG15: Život na souši – snižování negativních dopadů podnikání na suchozemské ekosystémy;
- SDG16: Mír, spravedlnost a silné instituce – podporování spravedlivého přístupu;
- SDG17: Partnerství ke splnění cílů – finanční podpora rozvojových států.

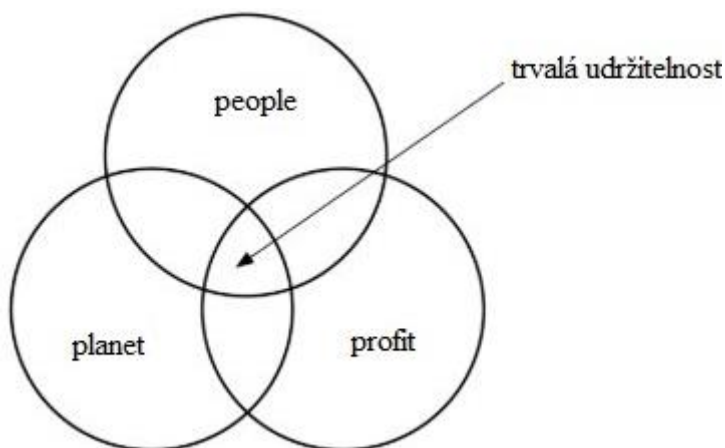
Report společnosti PricewaterhouseCoopers (2015, s. 11) uvádí tučně zvýrazněné cíle jako nejdůležitější pro společnosti zabývající se maloobchodním prodejem, nejen z hlediska ekonomických aspektů, ale také z důvodů vnímání dané společnosti zákazníky. Některé ze zkoumaných společností již několika z těchto (dílčích) cílů již v minulosti dosáhly, konkrétní dosažené dílčí cíle jsou uvedené v praktické části práce. Jiný report společnosti PricewaterhouseCoopers uvádí, že společnosti vidí největší prioritu zejména v SDG 8, SDG 13, SDG 12 a SDG 3 (v pořadí od nejvyšší priority) z důvodu přímých dopadů na jejich podnikání a také jejich image.

## 2.2 3 pilíře CSR

Koncept CSR je postaven na třech základních pilířích, které jsou označovány jako triple bottom line, který názorně popisuje Obrázek 2. (Kunz, 2012, s. 20). Obrázek 2 znázorňuje tři množiny, jako představitele třech základních pilířů – ekonomický pilíř (profit – zisk), sociální pilíř (people – lidé) a environmentální pilíř (planet – planeta). Teorie se proto také někdy označuje jako „3P“, právě ze zmíněných anglických výrazů (Molthan-Hill, 2017, s. 78). Průnik všech tří množin dá dohromady „triple bottom line“, tedy žádoucí stav, který je trvale udržitelný. Z obrázku je patrné, že v momentě, kdy se firma zaměří na pouze na ekonomické aspekty a sociální aspekty, bude naopak trpět planeta. Pokud se firma zaměří pouze na ekonomické a environmentální aspekty, může podle Hofbruckerové et al. (2020, s. 118) krátkodobě prosperovat, po určité době ale přijde nespokojenost ze strany lidí, zejména pak zainteresovaných osob a především zaměstnanců. V momentě, kdy se firma zaměří na environmentální aspekty a aspekty sociální, nastane stav, který je sice pro společenskou odpovědnost ideální stav, ale naopak firma v tomto stavu nemůže z dlouhodobého hlediska přežít (Hofbruckerová, 2020, s. 118).



Obrázek 2 Triple bottom line



Zdroj: Kunz (2012, s. 20)

Triple bottom line, informuje o hospodářských a sociálních indikátorech, stejně jako o indikátorech životního prostředí, a v současnosti se již stává běžnou praxí v mnoha firmách (Mikeš et al., 2010, s. 106). V této oblasti je možno čerpat příklady dobré praxe ze zahraničí. Například ve Velké Británii již řada podniků zařadila do zveřejňovaných zpráv právě informace o svých ekonomických, sociálních a environmentálních výkonech. Tuto skutečnost přitom oceňují nejen firemní stakeholderi, včetně potencionálních budoucích investorů a zákazníků, ale i široká veřejnost. Zveřejňováním informací o triple bottom line pomáhá podnik veřejnosti ke komplexnějšímu pohledu na sebe, i vytváření objektivnějšího názoru na danou firmu (Pavlík & Bělčík, 2010, s. 124).

### 2.2.1 Ekonomický pilíř

Generování zisků patří mezi jeden z hlavních cílů podniků, obecně se dá říci, že je to základní podstata podnikání. Podnikatelské subjekty podnikají proto, že chtějí dosáhnout kladného ekonomického zisku a financovat své aktivity (Molthan-Hill, 2017, s. 80). Jak tento zdroj dále uvádí, ekonomický pilíř definuje cestu, jakým způsobem se daný podnikatelský subjekt k zisku dopracuje transparentním a udržitelným podnikáním.

V minulosti bylo možné se setkat s některými případy, které velmi negativně ovlivnily vnímání společností právě jednáním v rozporu s transparentností a udržitelností podnikání v souvislosti s ekonomickým pilířem. Příkladem může být událost z roku 2014, o které informuje Serious Fraud Office (britská obdoba českého Útvaru odhalování korupce a finanční kriminality), kdy společnost Tesco Stores Limited ve Velké Británii zmanipulovala svou účetní uzávěrku za zmiňovaný rok tak, aby předložila výkaz vyšších zisků oproti skutečnosti. Jak tento zdroj dále uvádí, byť společnost Tesco tuto skutečnost později přiznala a veřejně se omluvila, byla společnosti udělena pokuta v přepočtu cca 4 miliony Kč a ztratila část svých zákazníků (Serious Fraud Office, 2014). Z důvodů, aby se podobné negativní události minimalizovaly, definuje ekonomický pilíř společenské odpovědnosti některé následující aktivity. Corporate governance – jedná se o způsob správy a řízení společnosti, konkrétně o systém pravidel, postupů a procesů, které manažeři využívají k řízení firmy (Molthan-Hill, 2017, s. 91). Tento zdroj také uvádí, že cílem Corporate governance je dosahování svých cílů při zachování dobrých vztahů se stakeholdery. Inovace v souvislosti s udržitelností – Molthan-Hill (2017, s. 220) tvrdí, že pokud firma má být inovativní, je klíčové se zaměřit na své vnitřní procesy a změny. Souvislost inovací a udržitelnosti je důležitá nejen pro působení ve společnosti, ale především pro zhodnocení vložených investic. Čestné chování k vlastníkům a akcionářům – firmy se zajímají nejen o zájmy svých hlavních vlastníků, ale také o zájmy dalších

investorů a dbají o jejich informovanost (Kunz, 2012, s. 21). Chovat se eticky a vyhýbat se korupci, což se týká nejen společnosti samotné, ale i všech jejích zaměstnanců, vše je upraveno na základě firemních standardů a etických kodexů společností (Kunz, 2012, s. 21). Transparentnost podnikání a věrohodnost organizací – Kunz (2012, s. 21) uvádí, že je důležité kontinuálně poskytovat o sobě informace (i ty negativní) ke všem stakeholderům. Jako některé další aktivity Kunz (2012, s. 21) uvádí respektování ochrany duševního vlastnictví a respektování pravidel čestného konkurenčního boje. Hofbruckerová (2020, s. 117) tyto aktivity doplňuje, že obecně je nutné se zaměřit na optimální využití kapitálu a aktiv.

Některé cíle udržitelného rozvoje, které definuje OSN (2020), se do ekonomického pilíře také dají začlenit. Jejich začlenění do jednotlivých pilířů není vždy jednoznačné, obvykle se dotýká i některých jiných pilířů. Do ekonomického pilíře je tak možné zařadit SDG 1, SDG 9, SDG 11, SDG 16 a SDG 17 (rozdělení dle uvážení autora).

### **2.2.2 Sociální pilíř**

Sociální pilíř společenské odpovědnosti firem podle Kunze (2012, s. 22) představuje to, jakým způsobem firma pečuje o své zaměstnance a jaké podmínky pro ně vytváří. Hofbruckerová (2020, s. 122) dodává, že sociální pilíř obecně představuje činnosti, kterými ovlivňuje společnost, životní úroveň občanů ve všech ohledech – zdraví, vzdělání nebo kulturní rozvoj. Tento zdroj tak sociální pilíř rozděluje na dvě části, na interní a externí oblast. Interní oblast se věnuje především zaměstnancům a všem zainteresovaným osobám, zabývá se především podnikovou politikou a pracovním prostředím, naopak externí oblast se věnuje firemní filantropii a vlivu na místní komunitu obecně (Hofbruckerová, 2020, s. 117). Tento zdroj dále uvádí, že rozdělení sociálního pilíře na interní a externí ze své podstaty nemůže být závazné, protože například některé společnosti své zaměstnance do firemní filantropie zapojují, naopak Tetřevová (2017, s. 22) odděluje sociální pilíř a firemní filantropii. Důležitost sociálního pilíře podle Hofbruckerové (2020, s. 122) spočívá v tom, že pokud společnost jeví zájem o své pracovníky a o region, kde působí, je v mnoha ohledech pozitivní reklamou, která přivádí nové zákazníky a stabilizuje zákazníky současné. Spokojenost zákazníků a jejich loajalita přináší zvýšení zisku, spokojenost pracovníků je spojována s úsporou nákladů spojených s fluktuací a zaučováním nového personálu. Sociální pilíř se zaměřuje zejména na následující oblasti.

Work-life balance – jedná se o jeden z moderních trendů, který si klade za cíl sladit pracovní a soukromý život (Hofbruckerová, 2020, s. 117). Využívá k tomu řadu nástrojů, jako například možnost pružné pracovní doby; u pracovních pozic, které to umožňují, například práci z domova; udržování stálého kontaktu se zaměstnanci, kteří jsou na mateřské dovolené a usnadnit jim tak návrat na jejich původní pracovní pozici; různé formy pomoci a poradenství, velké společnosti nabízí i firemní školky (Kunz, 2012, s. 22). Hofbruckerová (2020, s. 135) tyto doplňuje o job-sharing, tedy kdy se více pracovníků dělí o jednu pracovní pozici. Rozvoj lidského kapitálu – společnost neustále vzdělává své zaměstnance, zvyšuje jejich znalosti a kvalifikace, zaměstnancům umožňuje karierní postup (Kunz, 2012, s. 22). Právě tento bod Hofbruckerová (2020, s. 123) považuje za důležitý, díky tomu firmy si snáze udrží své zaměstnance a ušetří tak náklady spojené s fluktuací (například odstupné apod.). Outplacement – společnost se stará o své odcházející zaměstnance v pracovních ohledech zajišťováním rekvalifikací nebo nabízí jiné formy pomoci, které pracovníkovi usnadní další pracovní uplatnění (Kunz, 2012, s. 22). Tento zdroj doplňuje, že Outplacement stále není příliš rozšířený. Diversity management – tento pojem je nadřazen pojmu „rovné pracovní příležitosti“, které v pracovníprávní rovině jsou jasně definované zákonem, konkrétně §16 262/2006 Sb. Zákoníku práce o Rovném zacházení a zákazu diskriminace, který uvádí například stejný přístup k zaměstnancům bez ohledu na věk, pohlaví, náboženské vyznání a jiné (například Kunz ve svých publikacích mezi těmito pojmy nedělá rozdíl), cílem této sociální politiky je využití diverzity týmů a vzájemného obohacování (Hofbruckerová, 2020, s. 130) a

druhou výhodou je zvýšení své atraktivnosti a úspěchu na trhu práce (Kunz, 2012, s. 23). Jako některé další uvádí Hofbruckerová (2020, s. 131) Age management (zohlednění „životních“ fází pracovníka), BOZP a vhodné pracovní prostředí (2020, s. 135), Kunz (2012, s. 23) tyto doplňuje o boj proti mobbingu nebo proti sexuálnímu obtěžování.

Do sociálního pilíře lze zařadit i některé SDGs, jedná se například o SDG 2, SDG 3, SDG 4, SDG 5, SDG 8, SDG 10 a SDG 12 (rozdělení dle vlastního uvážení autora). PricewaterhouseCoopers (2018) uvádí, že právě na SDGs, které se zaměřují na sociální problémy, firmy kladou největší důraz.

### 2.2.3 Environmentální pilíř

Environmentální pilíř společenské odpovědnosti by se dal pokládat za nejvíce diskutovaný, vzhledem k dnešní době, době globálního oteplování a častých přírodních katastrof. Tento pilíř je zaměřen právě na ochranu přírodních zdrojů a závazkem firem v tomto pilíři je omezit negativní dopady svého podnikání (Molthan-Hill, 2017, s. 54). Hofbruckerová (2020, s. 119) doplňuje, že současná forma globální ekonomiky je nepřítelem naší planety, zejména trvalý růst spotřeby neobnovitelných zdrojů může v příštích letech znamenat zásadní problém. Zároveň se také domnívá, že pokud lidstvo nesníží svou spotřebu a plýtvání všemi zdroji, život na Zemi se v příštích stoletích udržet může, ovšem ne nutně ve formě člověka. Mezi aktivity, které firmy v tomto pilíři dělají, se řadí následující. Ekologická firemní politika – firmy mohou dát najevo své úsilí o minimalizování svých dopadů na životní prostředí snahou o získání různých certifikací (Molthan-Hill, 2017, s. 95). Ochrana přírodních zdrojů – zde je možné uvést například třídění odpadů, ochrana ovzduší, snižování emisí, ochrana půdy a jiné (Hofbruckerová, 2020, s. 116; Kunz, 2012, s. 23).

Do environmentálního pilíře jsou začleněny i některé cíle SDG. Zejména se pak jedná o SDG 6, **SDG 7**, **SDG 13**, SDG 14 a SDG 15 (rozděleno dle vlastního uvážení autora). PricewaterhouseCoopers (2017, s. 9) zdůrazňuje důležitost tučně zvýrazněných SDG vzhledem k reportu Mezivládního panelu pro změny klimatu (IPCC), který zdůrazňuje vážnost globálního oteplování a snížení jeho tempa zvyšování, cílem je tedy dosáhnout do roku 2050 dosáhnout oteplení „jen“ o 1,5°C. KPMG (2017, s. 35) doplňuje, že právě environmentální aspekty uvedlo v rámci průzkumu až 67% zástupců maloobchodních řetězců jako největší finanční hrozbu, která může rozvrátit jejich výrobní a dodavatelský řetězec

## 2.3 Zdůvodnění zavádění CSR

Pavlík & Bělčík (2010, s. 62-63) uvádí, že na základě výzkumů v USA i v ČR bylo ověřeno, že za největší benefity při zavádění CSR jsou považovány: zvýšení zisku díky snížení nákladů a zvýšení produktivity, lepší dostupnost kapitálu, zlepšení image podniku, dosahování vyšší loajality zákazníků, lepší možnosti v získávání a udržení kvalitních zaměstnanců, zmírnění zákonných opatření, snížení rizika a nákladů na risk management, udržení konkurenceschopnosti. Pavlík & Bělčík (2010, s. 64) konkrétně poukazují na to, že některé empirické výzkumy prokázaly čtyřnásobné tempo růstu u organizací uplatňujících koncept CSR. Jedním z největších důvodů, proč firmy zavádějí CSR, zůstává zisk více zákazníků, a tím i růst zisku.

V dnešní době jsou zákazníci podle Öberseder (2011) stále informovanější, a jsou vzdělanější, než kdy dříve. Současný zákazník má stále větší možnosti výběru, a často si pomocí různých nástrojů ověřuje tvrzení a zaměření společnosti. Zadražilová (2010, s. 104) doplňuje, že zákazníci se stále více ke své spotřebě staví odpovědněji a uvědoměleji. Zajímají se o původ, složení výrobku (zejména potraviny), množství a druhy přidaných látek (například chemické prostředky do domácnosti) nebo například v případě elektrických zařízení, zajímají se o energetickou třídu a jsou ochotni si připlatit za ekologickou likvidaci. Molthan-Hill

(2017, s. 79) doplňuje, že aktivity v rámci společenské odpovědnosti mohou představovat jedno z několika kritérií, na základě nichž si zákazník vybírá podnik, od kterého bude nakupovat služby či produkty.

České ekologické manažerské centrum (2019) uvádí, že zájem veřejnosti o společenskou odpovědnost firem je stále větší. Vnímání firmy jako společensky odpovědné nezřídka kdy ovlivní lidi nejen při rozhodování o nákupu, ale také při hledání zaměstnavatele. Z různých průzkumů vyplývá, že pro více než polovinu Čechů je při nákupu důležité, zda se daná firma hlásí ke společenské odpovědnosti.

V roce 2016 Pigors a Rockenbachová vydali studii, která si kladla za cíl analyzovat vznik sociální odpovědnosti ve výrobě, které bylo docíleno prostřednictvím chování konečného spotřebitele (Pigors & Rockenbach, 2016). Tento výzkum bral v potaz dvě situace – monopol a několik konkurujících si firem. V momentě, kdy daná firma má na trhu monopol, zákazníci mají tendenci vybrat si ten nejlevnější produkt bez ohledu na společenskou odpovědnost. V této situaci je podle těchto autorů pro firmu značně prodělečné se CSR jakkoliv věnovat, jelikož na trhu není vhodný substitut. Pokud nastane situace, ve které je několik navzájem konkurujících si firem, berou zákazníci společenskou odpovědnost jako jedno z hlavních rozhodujících kritérií – pokud ovšem „přirážka“ za tuto přidanou hodnotu není příliš vysoká. Studie ukazuje, že pokud byl produkt vyroben společností, která klade důraz na společenskou odpovědnost, tendence zákazníků tyto produkty nakupovat se zvyšuje. V konkurenčním prostředí už se firmám vyplatí investovat do CSR, protože pokud nabízí produkty, které byly vyrobeny s ohledem na všechny aspekty CSR a jsou zákazníkům dostatečně prezentovány, může být CSR použito jako prostředek, který tento produkt odliší od konkurence. Investicemi do aktivit v oblasti CSR může přinést náklady navíc a díky tomu výrobní firmy přichází o část zisku, ale právě díky tomuto odlišení se od konkurence to v konečném důsledku vede k preferenci těchto produktů zákazníky, a tedy i dosažení vyšších zisků. Výzkum autorů kromě toho poukazuje také na sociální pilíř – zaměstnanci, kteří pracují v neadekvátních podmínkách (nízká mzda, špatné pracovní prostředí apod.) mohou tuto svou nespokojenost nonverbálně nebo nepřímo sdělit zákazníkům, případně zákazníci mohou tyto informace získat nezávisle na zaměstnancích. Výzkumy v rámci této studie ukázaly, že tento jev se ukazuje jako velmi citlivé téma pro CnSR natolik, že to zákazníka může odradit od dalších nákupů (Pigors & Rockenbach, 2016).

Podobnou studii vydala i Öberseder (2011), jejíž cílem bylo zjistit, proč se zákazníci zajímají nebo nezajímají o CSR a jak to zohledňují ve svém rozhodování. V této studii bylo provedeno mnoho rozhovorů napříč nejrůznějšími věkovými skupinami, různým vzděláním a sociálním pozadím. Z této studie většina respondentů odpověděla, že tyto aspekty obvykle zohledňují, mají-li o nich dostatečné informace a tyto aspekty se nepromítají zásadním způsobem v ceně. Z výzkumu ale vyplynulo, že velká část zákazníků je i přesto zakoupit zboží, které například vzniklo dětskou prací (jako příklad zde byl uveden módní řetězec H&M a s ním spojená kauza, kdy se odhalilo, že velká část zboží byla vyrobená dětmi), nicméně cena výrobku je značně levnější oproti konkurenci (Öberseder, 2011). Tento zdroj dále doplňuje, že zejména starší generace CSR při svém nákupu nijak nezohledňují, zastávají názor, že to společnosti dělají samy automaticky za ně a nenabízely by jim produkty, které by nebyly získány odpovědným způsobem.

## 2.4 Standardy a normy CSR

Evropská unie již v roce 2001 definovala společenskou odpovědnost firem jako koncept, na jehož základě podniky začleňují sociální a ekonomické aspekty do své podnikatelské činnosti, a to dobrovolně (Tetřevová, 2017, s. 19). Dne 22. října 2014 ale vešla v platnost směrnice evropského parlamentu a rady 2014/95/EU o uvádění nefinančních informací a informací

týkajících se rozmanitosti některými velkými podniky a skupinami, tato směrnice mění předchozí tzv. Účetní směrnici 2013/34/EU a byla implementována do české legislativy, konkrétně novely zákona o účetnictví 563/1991 Sb. Tato směrnice ukládá povinnost velkým podnikům uveřejňovat ve svých výročních zprávách nebo na jiných dostupných místech informace, které se týkají sociálních, zaměstnaneckých a environmentálních aspektů, mimo jiné také dodržování boje proti korupci a úplatkářství. Paragraf §29a směrnice 2014/95/EU dále ukládá povinnost zveřejňovat nefinanční informace všem podnikům, které splňují všechna následující kritéria: jsou subjekty veřejného zájmu (tedy podle §1a zákona č. 563/1991 Sb. obchodní společnost, která emituje investiční cenné), jejich čistý roční obrat je alespoň 40 000 000 Euro (ekvivalentně cca 1 miliarda Kč) a k rozvahovému dni mají alespoň 500 zaměstnanců. Tato směrnice také vyžaduje uveřejňování informací o diverzitě v rámci správních, řídicích a dozorčích orgánů firmy a její politiky v dané oblasti (například uveřejňování informace s ohledem na věk, pohlaví, vzdělání nebo profesní zkušenosti). Cílem této směrnice je poskytnout veřejnosti informace o tom, jakým způsobem velké podniky přistupují k řešení negativních dopadů svých činností, zavádí alespoň minimální standard pro posouzení a následné řešení rizik negativních dopadů (Směrnice EP 2014/95/EU).

V současnosti mohou firmy využívat takzvaných standardů, které lze pro řízení společensky odpovědných aktivit použít Kašparová (2015, s. 29). Standardy jsou charakterizovány jako dobrovolné iniciativy, které ukazují, jaké typy chování jsou vhodné k následování. K nejčastějším důvodům implementace standardů podle Tetřevové (2017, s. 20) patří: odlišení se od konkurence, šíření dobrého jména, poptávka stakeholderů po konkrétních standardech, snaha o prokázání odpovědnosti vůči nim, a další. Odborníci uvádí, že v krátkém období mohou standardy pomáhat krizovému řízení, ve středním období mohou zabránit rozvoji krizí, a nakonec v dlouhém období mohou podniky získat mnohé další výhody. K těm patří zvýšení důvěry stakeholderů, posílení dobrého jména firmy, zefektivnění interní i externí komunikace, zvýšení produktivity i kvality produktu. Přestože standardy v této oblasti bývají charakterizovány jako velmi dobrý nástroj pro zavádění konceptu CSR, pojí se s nimi i některé problémy. Výhody panují k metodice standardů, ale i k malému zájmu akademiků o danou oblast, z čehož pramení další problémy, jako například nedostatečný popis toho, jak realizovat dialog v podnikové praxi, a podobně Kašparová (2015, s. 29).

Podnik se může přihlásit k dodržování standardů vybraných organizací. K těm známým, které zakládají povinnost reportingu o alespoň některých CSR tématech, patří: UN Global Compact, směrnice OECD pro nadnárodní podniky, Global Sullivan Principles, série AA1000, směrnice GRI, ISO 26000, SA8000, série ISO 14000 a EMAS. Prvních šest zmíněných standardů pokrývá CSR v širší triple bottom line, další standardy její záběr zužují. Některé standardy obsahují požadavek na pravidelnost vydávání reportů, některé stanovují i konkrétní časovou periodu, jiné časovou periodu nebo obsah pouze doporučují. Přijetí standardů tedy většinou znamená i další aktivity, jako je právě nutnost reportování, v důsledku nichž vznikají firmě dodatečné náklady (Kašparová, 2015, s. 29). Ze všech standardů je v současné době nejpoužívanější rámec GRI – Global Reporting Initiative. Studie KPMG (2013, s. 31) uvádí, že v roce 2013 se tímto reportingovým rámcem řídilo až 78 ze 100 největších firem na světě. Výhoda GRI podle tohoto zdroje spočívá ve své univerzálnosti – jako jediný reportingový standard splňuje všechna kritéria – pokrývá ekonomickou, environmentální i sociální oblast, je celosvětově uznatelný a obsahuje indikátory (oblast strategie, analýzy, řízení, etiky a integrity), které jsou určeny pro měření výkonnosti podniku. Podniky podle KPMG (2013) využívají dvou úrovní podle způsobu implementace – verzi Core, která poskytuje pouze základní informace o společnosti a jejím standardu CSR a verzi Comprehensive, která doplňuje Core o detailní strategii, rizika a dopady svého podnikání ve vztahu k CSR.

Kašparová (2015, s. 29) doplňuje, že pro české podniky není obecně CSR prioritou. ČR dokonce ve srovnání s jinými zeměmi vydává téměř nejméně reportů o CSR, což potvrzuje i report společnosti KPMG z roku 2017. Ty podniky, které reporty vydávají, jsou pak nejčastěji firmy průmyslového sektoru, nebo podniky z oblasti elektroniky a financí. Často se jedná o podniky, jejichž vlastníci pochází z původních členských států EU. Z obecného srovnání vyplývá, že standardy mají dvě společné charakteristiky, a to způsob tvorby obsahu a vhodnost využití. Obsah všech standardů je stanovován na základě konzultací se stakeholdery. Všechny standardy jsou také koncipovány jako využitelné pro firmy různých odvětví i velikostí. Všechny standardy kromě EMASu jsou považovány za standardy globální. CSR v širší triple bottom line pokrývá jen šest standardů: UN Global Compact, Směrnice OECD pro nadnárodní podniky, Global Sullivan Principles, série AA1000, Směrnice GRI a ISO 26000 Kašparová (2015, s. 30).

Standardy a normy se týkají také výrobků samotných, po splnění určitých kritérií mohou získat certifikaci, která je obvykle uvedena na obalu výrobku a díky tomu je o této skutečnosti spotřebitel dostatečně informován. Výrobky, jejichž suroviny mají významné environmentální nebo sociální dopady, jsou někdy označovány prostřednictvím loga certifikační organizace, které symbolizuje jejich původ a zaručuje spotřebiteli to, že suroviny byly získány udržitelným způsobem, tedy s ohledy na sociální, ekologické a ekonomické dopady (Lidl, 2020). Dále je uvedeno několik nejznámějších certifikací, které nákupní řetězce často zmiňují ve svých výročních zprávách.

**Fair trade** – jedná se o certifikaci zboží poskytující pěstitelům v oblastech Afriky, Asie a Latinské Ameriky příležitost užít se prací za důstojných podmínek (Fairtrade Česko, 2019). Pro pěstitele to znamená, že v rámci tohoto systému dostávají adekvátní výkupní cenu, která odpovídá všem nákladům spojeným s touto produkcí a zároveň jim umožní důstojné živobytí. Obecně se tak dá říci, že touto certifikací se rozumí spravedlivé obchodní podmínky, dodržování lidských a pracovních práv a v neposlední řadě šetrnost k životnímu prostředí. Tyto suroviny nejčastěji pěstují drobní pěstitelé v rozvojových zemích, nejčastěji se jedná o kávu, čaj, kakao, rýže nebo například různé druhy koření. **Rainforest Alliance** – tato certifikace zboží je udělována stejnojmennou organizací, cílem je informování spotřebitele o skutečnosti, že produkt pochází z farmy, který podléhá mezinárodním standardům udržitelného farmaření (SAN) (Rainforest Alliance, 2020). Pod standardy udržitelného farmaření se rozumí ochrana volně žijících živočichů a jejich přirozených přírodních stanovišť, zároveň také zaručuje důstojné a bezpečné pracovní prostředí pro farmáře. V roce 2018 se sloučila s organizací UTZ a ještě v roce 2020 má být představen plán jednotného certifikačního programu, který bude pro obě organizace stejný (UTZ, 2020). **EU BIO** – evropské logo informuje zákazníka, že daný produkt byl vyroben v souladu s pravidly ekologického a udržitelného zemědělství (Evropská komise, 2019). Tato certifikace zaručuje, že výroba nebo pěstování produktu bylo ohleduplné k životnímu prostředí (například zákaz používání pesticidů a chemických hnojiv nebo pravidelné střídání pěstovaných plodin, aby nedocházelo k degradaci a erozi půdy), nebylo geneticky modifikované a při chovu hospodářských zvířat byly zajištěny dobré podmínky (Evropský parlament, 2018). **Marine Stewardship Council (MSC)** – jedná se o označení ekologického a trvale udržitelného rybolovu a získávání mořských plodů. Zaměřuje se na tři základní oblasti, udržitelná populace ryb, minimální environmentální dopad a efektivní řízení rybolovu (MSC, 2020). Tato certifikace pomáhá zabránit, aby nedocházelo k nabízení nelegálně lovených ryb dodavatelským řetězcům a také aby se jednotlivé druhy nezaměňovaly a jejich označení nezneužívaly (SGS Czech, 2020). **Forest Stewardship Council (FSC)** – certifikace lesního a zpracovatelského systému. Lesní certifikací se rozumí obhospodařování lesa v souladu s nařízeními pro udělení této certifikace, na jehož základě je dřevo certifikované

a má tak jasný původ (FSC Czech, 2017). Zpracovatelská část systému FSC se zavazuje k odebrání právě takto označeného dřeva (Český standard FSC, 2015).

## 2.5 Konkurence a konkurenční výhoda

Vzhledem k tomu, že hlavním cílem práce je určit, zda správné uchopení a implementace společenské odpovědnosti může být pro podnik konkurenční výhodou, je nutné tento pojem teoreticky vymezit. Pojem konkurence je známý z běžného života – jedná se o snahu několika subjektů, které mají stejný cíl a kroky k jeho dosažení podnikají souběžně. Barney (2014, s. 15) definuje pojem konkurence jako stav, kdy jeden podnik usiluje o vytvoření větší ekonomické hodnoty než jiný podnik. Podle tohoto zdroje je v tomto případě ekonomická hodnota rozdíl mezi přidanou hodnotou, kterou vidí zákazník a skutečnými náklady, které podnik stojí. Ačkoliv je pojem konkurenční výhoda na první pohled velmi konkrétní a jeho význam zřejmý, výklad tohoto pojmu se značně liší a je používán v různých souvislostech. Například podle Porterova modelu 5 sil je možné určit průměrnou ziskovost odvětví, podle Portera je pak konkurenční výhoda spojována s vysokou výkonností, která je podložena finančními výkazy (Magretta, 2012, s. 68). Jinak tento pojem vykládá Marinič, který definuje konkurenční výhodu jako stav, kdy firma má svou převahu nad konkurencí dostatečným množstvím loajálních zákazníků a tím je ochráněna před ostatními konkurenty (Marinič, 2011, s. 16).

Jedním z trendů 21. století v konkurenceschopnosti firem je podle Gibsona (2009) takový styl řízení, který je spojován s takzvaným „bojem za dobrou věc“. Podle tohoto autora se tak firmy často zaměřují především na sponzorování boje proti sociálním problémům, snaha o ochranu klimatu a životního prostředí obecně a podpora místních komunit a společnosti. Toto tvrzení potvrzuje také poradenská společnost DiliTrust (2020), která uvádí, že až 66% zákazníků je ochotných zakoupit produkt, který je sice dražší, ale zákazníci mají informace o tom, že byl zakoupen nebo vyroben společností, která má implementované CSR. Nutno podotknout, že mnoho autorů se přímým vztahem společenské odpovědnosti a konkurence nezabývalo. Jedním z autorů, kteří se o průnik do tohoto tématu pokusili, byl Marc Vilanova et al. (2008), kteří zkoumali právě přímý vztah CSR a konkurence. Jedním z hlavních výsledků této studie bylo, že CSR může mít vliv na konkurenci jen tehdy, pokud má CSR přímý vliv na reputaci a je marketingově vhodně komunikován (Vilanova et al., 2008, s. 61). Tuto myšlenku podporuje i Murphy et al. (2013, s. 25), který doplňuje, že v konkurenčním prostředí si zákazníci všímají primárních vlastností produktu a ceně. Tento zdroj dále uvádí důležitost cenové strategie a jejího vlivu ve vztahu konkurence a CSR, který na základě svého výzkumu došel k výsledku, že zákazníci, kteří si všímají a orientují se v CSR, mohou i vzhledem ke svému přesvědčení a své vlastní společenské odpovědnosti dát přednost tomu subjektu (produkt, obchod, služba,...), který lépe splňuje jejich požadavky na primární vlastnosti, ale jeho etický původ je neznámý.

Je důležité také zmínit některé případové studie, které se zabývaly vztahem CSR a reputace společnosti. Pozitivní reputace společnosti může přilákat nové zákazníky a upevnit vztah s těmi stávajícími, což podle Mariniče (2011, s. 16) může představovat konkurenční výhodu. Právě Cegliński a Wiśniewska (2016, s. 13) zmiňují, že správně implementované a viditelné CSR zvýší reputaci společnosti na trhu, zvýší její sebevědomí alepší postavení na trhu a posílí loajalitu svých zaměstnanců, což dohromady dá konkurenční výhodu v podobně posílení loajality zákazníků a umožní to tak firmě naplňovat dlouhodobé cíle. Některé zdroje se zabývaly výzkumem CSR přímo v maloobchodním segmentu, kdy definovali jasný vztah společenské odpovědnosti a zákaznické spokojenosti, respektive sympatií, které zákazníci díky CSR ke společnosti mají (Deloitte, 2010; Cone Communications, 2015). Zákazník, který si všímá CSR aktivit daného maloobchodu, má z uskutečněného nákupu dobrý pocit a posílí to jeho vztah k danému obchodu, kde svůj nákup uskutečnil – což dle výše uvedeného může představovat také konkurenční výhodu dané společnosti. Cone Communications (2015) uvádí,

že až 78% zákazníků preferuje pravidelné nakupování v jediném obchodě, proto může být prvek zákaznické spokojenosti ve vztahu k CSR velmi důležitý (Deloitte, 2010; Cone Communications, 2015). Vzhledem k tomu, že tento výzkum byl proveden před značnou dobou, je uvedený procentuální údaj pouze orientační a bude ověřen v praktické části práce.

Ljubojevic (2012) rozděluje dopady implementace CSR na pět klíčových prvků získání konkurenční výhody, které jsou ale navzájem propojené. Prvním je získání reputace a posílení obchodní značky, druhým prvkem je zefektivnění výrobních a distribučních procesů, které mohou kromě snížení spotřeby energií snížit dodatečné náklady. Dalším prvkem může být zvýšení tržeb, kterých je dosahováno zvýšením loajality zákazníků, což přímo souvisí s reputací společnosti. Ljubojevic (2012) jako další prvek uvádí lepší finanční výkonnost, zároveň také díky transparentnímu podnikání může společnost přilákat například nové investory. Posledním prvkem je pak získání nových zaměstnanců a udržení stávajících zaměstnanců. Shared Value Initiative (2015) naopak kritizuje pojetí CSR vnímané jako marketingový nástroj, který slouží k posilování vztahu se stakeholdery a především zákazníky – podle tohoto zdroje by měly společnosti spíše usilovat o vytváření sdílené hodnoty (koncept Shared Value je popsán v kapitole 2.1), který kromě přínosů na místní komunitu, ekosystém apod., bude z podstaty tohoto konceptu zdrojem významných přínosů pro samotnou firmu.



### **3 Praktická část**

Praktická část je rozdělena na tři hlavní části, na rozbor nefinančních informací, rozbor dotazníkového šetření a závěrečné doporučení. V metodické části práce je představen konkrétní postup vzniku této bakalářské práce. V této kapitole probíhá samotný výzkum, který se dále člení na rozbor nefinančních informací, respektive informací o aktivitách společenské odpovědnosti daných společností, který poskytuje informace o CSR zkoumaných společností. Tyto informace jsou následně shrnuty a umožní pak pochopení souvislostí s výsledky dotazníkového šetření. Druhou částí je tedy rozbor výsledků dotazníkového šetření, které je prováděno na základě teoretických východisek uvedených v teoretické části práce a jak již bylo zmíněno, také na základě rozborů informací o společenské odpovědnosti. Třetí, poslední část je věnována shrnutí zkoumané problematiky a především formulaci konkrétních doporučení.

#### **3.1 Realizace výzkumu**

V praktické části práce je proveden samotný výzkum, tato část je rozdělena na 3 hlavní části. První část tvoří rozbor výročních zpráv daných společností, která je dále dělena na krátké představení společnosti a na sledované oblasti, oblast ekonomickou, sociální, environmentální a také aktivity vedoucí k naplňování cílů SDG. Rozbor byl prováděn na základě informací z výročních zpráv, zpráv o udržitelnosti a informací uváděných samotnými společnostmi na webových stránkách (uvedených k 1. 11. 2020). Druhou část tvoří rozbor dotazníkového šetření, které probíhalo ve dnech 1. – 7. 11. 2020. Třetí část tvoří vyhodnocení a formulace konkrétních doporučení plynoucích z výzkumu a zodpovězení hlavní výzkumné otázky, zda společenská odpovědnost může vést k získání konkurenční výhody.

#### **3.2 Rozbor nefinančních informací vybraných společností**

Tato část se zabývá rozbohem informací o společenské odpovědnosti, které společnosti zveřejňují prostřednictvím zpráv o udržitelnosti, reportů nebo informací dostupných na webových stránkách samotných společností. Kapitoly jsou dále rozděleny podle zkoumaných společností, tyto kapitoly jsou dále strukturovány na základní informace o dané společnosti, následované rozbohem aktivit a informací v pilíři sociálním, ekologickém, ekonomickém a určení přímé návaznosti na globální cíle udržitelného rozvoje (jsou-li dostupné, v opačném případě doplněno na základě rozdělení v kapitolách 2.2.1, 2.2.2 a 2.2.3). Závěrem kapitoly je provedeno shrnutí získaných informací, kde je shrnuto, jakým konkrétním aktivitám v rámci CSR (výběr aktivit vychází z kapitoly 2.2 v teoretické části) se společnosti věnují a také zda se věnují jednotlivým cílům SDG.

##### **3.2.1 Albert Česká republika s.r.o.**

Společnost Albert Česká republika s.r.o., jak na svých webových stránkách uvádí, je od roku 2016 člen skupiny mezinárodní skupiny Ahold Delhaize sídlící v Nizozemsku a je vlastníkem obchodní značky Albert, která v České republice provozuje přes 300 supermarketů a hypermarketů (Albert, 2020). Podle tohoto zdroje na českém trhu působí od roku 1990 pod různými názvy a právními formami, avšak až od roku 2009 působí jednotně pod značkami Albert supermarket a Albert hypermarket. Za minulé účetní období (tj. rok 2019) společnost dosáhla obrátu 52,5 miliard Kč a zaměstnávala přes 10 500 zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že společnost k 31. 10. 2020 uveřejnila za minulé účetní období pouze účetní závěrku, následující informace o společenské odpovědnosti vychází pouze z internetových stránek společnosti [www.albert.cz](http://www.albert.cz), kde jsou poskytnuty dostatečné informace týkající se CSR aktivit. Na těchto stránkách je v souvislosti s CSR uvedeno, že společnost si klade za cíl být odpovědným podnikatelem v komunitě, kde působí.

Z prostoru, který je na webových stránkách albert.cz věnovaný sociální oblasti, je možné odvodit, že se společnost v této oblasti snaží angažovat nejvíce, což také podkládá stanovený cíl – být lepším sousedem, lepším zaměstnavatelem a lepším místem k nákupu (Albert, 2020). Důraz je zde kladen na podporu projektů, které pomáhají místním komunitám k zajištění lepší budoucnosti. Pro tyto účely vznikl v roce 2009 Nadační fond Albert, který finančně podporuje dvě základní oblasti, projekty neziskových organizací a také své vlastní projekty v oblasti sociální odpovědnosti. Zejména se jedná o podporu vzdělávání, integrace a rozvoje sociálně znevýhodněných dětí, spolupráce s potravinovou bankou a podporu zdravého životního stylu. V této souvislosti Albert iniciuje několik svých vlastních projektů, například Bertík pomáhá (podpora dětských domovů, k), Do Alberta na praxi (zprostředkování brigád sociálně znevýhodněným s věkem nad 16 let) nebo program Zdravá 5 (vzdělávací program v oblasti zdravého životního stylu pro školy). V interní oblasti sociálního pilíře se společnost zasazuje o dodržování lidských práv a rovného přístupu k zaměstnancům, podpory zaměstnanosti tvorbou pracovních míst, kulturní, národní a politickou diverzitu, péči o zaměstnance například podporou zdravého životního stylu poskytováním benefitních karet Multisport a celoživotního vzdělávání, které pomáhá zaměstnancům zvyšovat jejich kvalifikaci a umožňovat karierní postup (Albert, 2020).

V ekologické oblasti je na internetových stránkách společnosti zmíněna jejich snaha o snížení znečišťování životního prostředí, jako jediný uvedený nástroj je uvedena účast na projektu Zodpovědná firma, který má za cíl prohlubovat ekologický pilíř CSR tříděním odpadu (Albert, 2020). Kromě třídění odpadu ve svých provozovnách společnost Albert Česká republika zajišťuje zpětný odběr a recyklaci tříděných obalů a drobných baterií a spolupracuje se společností EKO-KOM, kterou finančně podporuje v rozšiřování kontejnerů na tříděný odpad i do menších obcí. Kromě nakládání s odpady se firma zavazuje do roku 2025 přestat nabízet vejce z klecových chovů (tedy o 2 roky dříve, než nařizuje zákon č. 246/1992 Sb. O ochraně zvířat proti týrání). V rámci podpory nabízení zdravotně nezávadných a udržitelných produktů společnost zmiňuje certifikaci UTZ, kterou mají všechny produkty značky Albert. Tuto certifikaci tak mají kávy, čokolády, sušené plody a ořechy a čaje značky Albert, respektive Albert Excellent. Mezi některé další se řadí také MSC, Fair Trade nebo RSPO (Albert, 2020).

Ekonomické oblasti je naopak věnován nejmenší prostor, co se týká poskytování informací. V ekonomické oblasti společnost se zasazuje o to, aby obchod byl vždy uskutečněn takovým způsobem, aby byl spravedlivý a oboustranně výhodný pro všechny zúčastněné strany – ať už se jedná o vztah se zákazníky nebo se všemi dodavateli a dalšími distributory (Albert, 2020). Společnost podle tohoto zdroje pravidelně připravuje report s využitím standardů GRI, který dle informací je poskytován pouze interně mateřské společnosti Ahold Delhaize. Zmíněn je také boj proti korupci a snaha o transparentní podnikání, ovšem bez zmínění dalších informací a nástrojů, které pro dosahování těchto cílů využívá (Albert, 2020).

Přímou souvislost s naplňováním cílů udržitelného rozvoje (SDGs) společnost neuvádí, avšak na základě tohoto rozboru je možné usoudit, že v případě některých SDG se společnost snaží o jejich naplňování. Z rozboru je patrné, že CSR aktivity a celková politika společenské odpovědnosti je orientována především na sociální oblast, které se ale věnuje převážně lokálně, tedy pouze v rámci České republiky. Patrné jsou tak aktivity jako například diverzita zaměstnanců bez ohledu na pohlaví, vyznání atp., nedělení rozdílů (zejména ve finančním ohodnocení) mezi nimi a prostřednictvím vzdělávání umožnit jejich profesní způsobilost a karierní růst, které částečně vedou k naplňování cílů SDG 4, SDG 5, SDG 8 a SDG 10 (vše pouze na lokální úrovni, nutné podotknout, že SDG mají globální charakter). V environmentální oblasti je patrná snaha o naplnění SDG 12 v souvislosti s nakládáním s odpady a omezením plýtvání potravinami a prostřednictvím certifikace produktů ochrana prostředí, suchozemského a podmořského života, tedy SDG 14 a SDG 15, souvislost

s certifikacemi má vzhledem k jejich povaze (například vzdělávání pěstitelů) přesah i do SDG 4. Ekonomická oblast je zastoupena pouze SDG 16 zajišťováním férových obchodních podmínek, bojem proti korupci a transparentním podnikáním. Zřejmá je také snaha o aktivity v rámci SDG 3 projektem Zdravá 5.

### **3.2.2 Kaufland Česká republika v.o.s.**

Společnost Kaufland Česká republika v.o.s., která je provozována německou společností Schwarz – Gruppe GmbH, v České republice provozuje k roku 2019 celkem 134 hypermarketů a na českém trhu působí od roku 1998 (Kaufland, 2020). Za minulé účetní období společnost dosáhla obrátu 56,6 miliard Kč a zaměstnávala přes 11 100 zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že společnost k 31. 10. 2020 uveřejnila za minulé účetní období pouze účetní závěrku, následující informace o společenské odpovědnosti vychází pouze z internetových stránek společnosti [www.spolecnost.kaufland.cz](http://www.spolecnost.kaufland.cz), kde jsou poskytnuty dostatečné informace týkající se CSR aktivit.

K sociální oblasti společnost uvádí, že je partnerem spousty projektů, které mohou lidem v České republice zlepšit život (Společnost Kaufland, 2020). Jako hlavní aktivity lze podle tohoto zdroje uvést partnerství s organizací Debra (podpora osob s onemocněním motýlích křídel), kterou podporuje financováním nákupu potřebných materiálů, jako jsou například obvazy a masti nebo terapeutických táborů pro děti. Zároveň je také partnerem projektu Centrum Paraple (podpora osob s poškozením míchy) a s tím souvisejících akcí, jako například Běh pro Paraple, jejichž je Kaufland hlavním partnerem. Mezi některé další projekty se podle tohoto zdroje řadí Dr. Klaun (klauni v dětských nemocnicích) a partnerství se školami, kde společnost ve školách zajišťuje přednášky jejich zaměstnanců, případně doprovodné akce a připravuje žáky na budoucí zaměstnání. Do některých aktivit společnost zapojuje i své zaměstnance, například každým použitím Multisport karty, kterou zaměstnanci mají jako benefit, věnuje organizaci Loono 10 Kč na podporu tohoto projektu prevence onkologických onemocnění. V interní sociální oblasti společnost klade důraz na férové a rovné jednání v souvislosti s lidskými právy a vzdělávání svých pracovníků. V rámci podpory zdravého životního stylu nabízí zdarma na pracovišti čerstvé ovoce (Společnost Kaufland, 2020).

V environmentální oblasti je kladen důraz na ekologický provoz všech prodejen, logistických center, skladů a kanceláří (Společnost Kaufland, 2020). K tomu je podle tohoto zdroje využíváno například systémů rekuperace odpadního tepla z chladících zařízení, ochranné pokrytí všech chladících nebo mrazících zařízení a instalace LED osvětlení při modernizaci provozoven. Ve vztahu k environmentálnímu pilíři se také snaží o minimalizaci plýtvání s potravinami, které je dosaženo optimalizací dodávek a pokud dochází k naplnění doby trvanlivosti, zboží je darováno veřejně prospěšným organizacím a testuje se také koncept foodsharingu v globálním pojetí. Jedním z cílů je také snaha o minimalizování jednorázových obalů, například používáním opakovatelně použitelných přepravních boxů nebo snaha o využívání recyklovaných či recyklovatelných materiálů, například tisk zákaznických novin na recyklovaný papír. I do environmentální oblasti společnost angažuje své zaměstnance tím, že část pracovního oblečení zaměstnanců obsahuje vysoký podíl přírodních materiálů a zároveň má certifikaci Fair Trade. V rámci podpory trvale udržitelných výrobků nabízí výrobky s certifikacemi Rainforest Alliance, UTZ, Fair Trade, EU Bio, v rámci živočišných produktů nenabízí produkty z pravé kožešiny, do roku 2025 se zavazuje nenabízet vejce z klecových chovů a nenabízí drůbež, která byla násilně vykrmována a za živa oškubána. V oblasti mořského života nabízí produkty s certifikací MSC a oblečení spojené s projektem Healthy Seas, které je tvořeno z vyhozených rybářských sítí, které volně pluly v moři a ohrožovaly živočichy (Společnost Kaufland, 2020).

V ekonomické oblasti má společnost vypracovaný systém compliance managementu, který si klade za cíl minimalizaci podvodného nebo dokonce protiprávního jednání, jako je například podplácení, porušení práva hospodářské soutěže, porušení GDPR nebo netransparentní jednání (Společnost Kaufland, 2020). Podle tohoto zdroje je tento systém vypracován směrem ke všem zúčastněným stranám, dodavatelům, distributorům i zákazníkům – ti všichni mají možnost využít online oznamovací systém, který slouží k hlášení právě těchto podezření na porušení compliance pravidel. V rámci obchodních aktivit je společnost součástí evropské iniciativy k dodržování a prosazování zásad férových obchodních praktik – zde je kladen důraz na rovné obchodní partnerství (regionální i globální úroveň) a především, jak společnost sama zdůrazňuje, férové vyřízení případných obchodních sporů ve vztahu s dodavateli.

Přímý vztah těchto aktivit na plnění globálních cílů udržitelného rozvoje společnost sama neuvádí, nicméně je zřejmé, že některé aktivity mají přímou souvislost s SDG. Je zřejmé, že společnost se svou zaměstnaneckou politikou snaží o kroky k naplnění cílů SDG 4, SDG 5, SDG 8 a SDG 10, tedy rovným přístupem k pracovníkům, prací za důstojných pracovních podmínek a vzděláváním zaměstnanců. Zmíněn je také environmentální management, v souvislosti s energiemi a zdroji se dotýká SDG 6 a SDG 7, prostřednictvím certifikací výrobků ochrana prostředí, suchozemského a podmořského života (ve které má společnost i vlastní iniciativu navíc), tedy SDG 14 a SDG 15. Certifikací produktů vlastních značek je tak odmítnuta dětská práce a zajištěno vzdělávání pěstitelů, což tvoří příspěvek k naplnění SDG 4, koncept foodsharingu pak v globálním měřítku podporuje SDG 2. Snaha environmentálního managementu společnosti souvisí s nakládáním s odpady, používáním jednorázových obalů atp., se podstatou dotýká naplňování SDG 12. Aktivity související s ekonomickou odpovědností mají přímou souvislost s SDG 16 a SDG 17.

### **3.2.3 Lidl Česká republika v.o.s.**

Společnost Lidl Česká republika v.o.s., společně se společností Kaufland Česká republika v.o.s., patří do skupiny Schwarz-Gruppe GmbH. V České republice působí od roku 2003 a provozuje zde 255 prodejen. Za minulé účetní období společnost dosáhla obrátu 58,3 miliard Kč a zaměstnávala přes 11 tisíc zaměstnanců (Lidl, 2020). Společnost za rok 2019 uveřejnila report „O krok dál na cestě k lepšímu zítřku“, který je zprávou o udržitelném rozvoji za rok 2019 s využitím reportovacího rámce GRI, který se zavazuje veřejně zveřejňovat každé dva roky. V roce 2019 společnost získala ocenění „TOP odpovědná velká firma 2019“ v oblastech Strategie, HR a diverzita, Životní prostředí, Podpora komunit a Reporting. V roce 2019 také získala Cenu fóra dárců za nejúspěšnější firemní sbírkový projekt – projekt sbírka Srdce dětem (Lidl, 2020).

V sociální oblasti se společnost angažuje v několika projektech. Jedním takovým je projekt Rakosníčkova hřiště, v rámci nějž společnost staví dětská hřiště, o jejichž umístění a následné výstavbě hlasují sami zákazníci, v roce 2019 bylo v rámci tohoto projektu vystavěno 100. hřiště (Lidl Naše odpovědnost, 2020). Dalšími projekty je podle tohoto reportu Srdce dětem, které je dobročinnou sbírkou podporující organizaci Život dětem nebo Strom splněných přání, který dětem a postiženým osobám ve vybraných ústavech věnoval vánoční dárky. Iniciován je také Projekt Pure, který si klade za cíl zvyšovat standardy v ochraně a bezpečnosti práce v textilních továrnách v Číně a v Bangladéši. V interní sociální oblasti je podle tohoto zdroje kladen důraz na zajištění bezpečného pracovního prostředí a korektních vztahů bez jakýchkoliv forem diskriminace. Poskytnuty jsou i informace o diverzitě pohlaví zaměstnanců, podílu zaměstnanců pracujících na hlavní pracovní poměr a na různé formy dohod nebo podílu počtu smluv na dobu neurčitou. V rámci podpory vztahů na pracovišti je zřízena funkce důvěrníka, která zajišťuje získávání zpětné vazby od zaměstnanců. Zdůrazněné je také vzdělávání zaměstnanců a systém tzv. talent managementu, díky kterému zaměstnanci získávají možnost karierního růstu v rámci společnosti. Mezi některé firemní benefity se také

řadí podpora životního stylu formou benefičních karet Multisport nebo poskytováním vitamínových balíčků. Zajímavou podporou work-life balance je zaměstnanecký program Sabbatica, který zaměstnancům po každých odpracovaných pěti letech dává nárok na 1 – 3 měsíce neplaceného volna s garancí návratu na původní pracovní pozici (Lidl Naše odpovědnost, 2020).

Environmentální oblast společnost spojuje s efektivitou procesů a ohleduplností k životnímu prostředí, které jsou uplatňovány v rámci optimalizace logistických procesů a s tím souvisejících skladových kapacit, snižováním spotřeby energií instalací fotovoltaických panelů na střechy vybraných prodejen nebo používáním úsporného LED osvětlení (Lidl Naše odpovědnost, 2020). V souvislosti s plýtváním potravin společnost spolupracuje s potravinovou bankou a své zákazníky zapojuje do potravinových sbírek trvanlivého a drogistického zboží pro potřebné. Kromě nabídky udržitelných produktů s certifikacemi UTZ, Rainforest Alliance, EU BIO, MSC, Fair Trade a snahy o rozšíření sortimentu takto označených produktů si společnost klade za cíl také edukovat a tím se pokusit změnit přístup zákazníků a dodavatelů k reflektování aspektů udržitelnosti a spojených environmentálních rizik (Lidl Naše odpovědnost, 2020). Jednou z dalších aktivit v environmentální oblasti je také redukce použití plastů tam, kde je to možné, například zákaznické nákupní tašky jsou výhradně z recyklovaného papíru, obaly potravin vlastních značek společnosti Lidl jsou tvořené slabší vrstvou plastu, používání recyklovaných rPET obalů, případně používání transparentního PET, který má lepší recyklační vlastnosti. V rámci environmentální oblasti společnost iniciuje vlastní Projekt Procacao, který si klade za cíl naučit malé farmáře v zemích s největší produkcí kakaa ekologicky šetrnému, modernímu a efektivnímu způsobu pěstování a Program Detox, který si klade za cíl do roku 2020 odstranit používání rizikových a nebezpečných chemikálií při výrobě oblečení vlastní značky (Lidl Naše odpovědnost, 2020).

V ekonomické oblasti je kladen důraz na otevřenou, důvěryhodnou a transparentní komunikaci směrem ke všem stakeholderům a férové jednání s nimi (Lidl Naše odpovědnost, 2020). V tomto reportu je uvedena také snaha o urychlení vývoje a rozšiřování technologií s ekologičtějšími vlastnostmi, boj proti všem formám korupce, vydírání a úplatkářství. Společnost je také členem Iniciativy sociálně odpovědného obchodu, která funguje v rámci evropského Sdružení zahraničního obchodu. Na základě toho je vypracovaný vlastní etický kodex, který upravuje nastavení obchodních vztahů s dodavateli a jinými obchodními partnery, zároveň zajišťuje rovný přístup k obchodním partnerům z celého světa a ochranu duševního vlastnictví. Nutné zmínit, že k ekonomické oblasti společnost příliš dalších informací nezmiňuje.

Své zveřejněné informace společnost doplňuje o přímý vztah ke Globálním cílům udržitelného rozvoje (Lidl Naše odpovědnost, 2020). Zmíněny jsou pracovněprávní podmínky nejen zaměstnanců lokálního českého zastoupení, ale všech, kteří se podílí na dodavatelských a distribučních procesech, zejména podpora minimální mzdy v rozvojových oblastech, podpora zdravého životního stylu a především work-life balance, rovnost pracovních příležitostí a důstojnost práce. Tyto aktivity se tak dotýkají SDG 1, SDG 2, SDG 3, SDG 4, SDG 5, SDG 8 a SDG 10. Zmíněn je také environmentální management, v souvislosti s energiemi a zdroji se dotýká SDG 6 a SDG 7, prostřednictvím certifikací výrobků ochrana prostředí, suchozemského a podmořského života, tedy SDG 14 a SDG 15. Optimalizováním supply chain a logistických procesů se aktivity dotýkají i SDG 9 a SDG 12. SDG 9 je také podpořen podporou rozvoje a výzkumu inovací v souvislosti s udržitelností. Důraz je mimojiné kladen na odpovědnou komunikaci, boj proti korupci, vydírání a úplatkářství, tyto se tak dotýkají SDG 16 a SDG 17. Právě za komunikaci společnost získala od Asociace společenské odpovědnosti oficiální ocenění Ceny SDGs za rok 2020. Aktivity se dotýkají i SDG 11 s projektem Rákosníčkova hřiště a SDG 13 prostřednictvím informovanosti dodavatelů a zákazníků.

### 3.2.4 Tesco Stores Česká Republika a.s.

Společnost Tesco Stores Česká Republika a.s. je členem sítě britského Tesco. Podle informací z obchodního rejstříku společnost v českém prostředí o roku 1992, ovšem až v roce 1996 se otevřely první obchody na našem území (Tesco, 2020). Jak tento zdroj dále uvádí, společnost provozuje obchodní domy pod obchodní značkou Tesco extra, supermarkety/hypermarkety pod označením Tesco a menší obchody pod označením Tesco express, čerpací stanice Tesco a do skupiny Tesco patří také franšizová síť prodejen Žabka (které jsou obchodní značkou Tesco Franchising Česká republika s.r.o.). Celkem tak na českém území provozuje 188 prodejen, 17 čerpacích stanic a přes stovku prodejen Žabka. Za minulé účetní období společnost dosáhla obrátu 44 miliard Kč a zaměstnávala přibližně 11,1 tisíce zaměstnanců. O své aktivitě v oblasti společenské odpovědnosti společnost informuje prostřednictvím svých webových stránek, kde poskytuje mnoho informací členěných podle oblastí tripple bottom line, které doplňuje o zprávu o naplňování CSR strategie Little Helps Plan. Tato zpráva je pouze informativního charakteru ve vztahu k podnikové CSR strategii, nevyužívá žádný reportovací standard. V roce 2019 společnost získala ocenění TOP odpovědná velká firma za strategii Little Helps Plan a také ocenění TOP odpovědná firma v životním prostředí za projekt No time for waste, kterým společnost naplnila i jeden dílčí cíl SDG.

V sociální oblasti společnost vytvořila vlastní grantový program „Vy rozhodujete, my pomáháme!“, který je zaměřen na podporu místních komunit a s tím související Nadační fond Tesco, jak uvádí Little Helps Plan (2019). Systém funguje způsobem, že zákazníci sami hlasují pro lokální projekty, o kterých se domnívají, že jsou pro ně největším přínosem a následně po vyhodnocení těchto výsledků společnost udělí vítězným projektům finanční podporu. V roce 2019 se tímto způsobem podpořilo přes 1300 projektů, mezi některé se řadí programy například pro děti z dětských domovů „Pomoz mi do života“, který je stipendijním programem financujícím náklady spojené se studiem těchto dětí nebo například kurzy vaření pro matky samoživitelky ve spolupráci s potravinovou bankou. Mezi některé projekty mimo tento systém se řadí potravinové sbírky, které se v roce 2019 uskutečnily dvakrát. Kromě toho jsou rozmístěny food boxy, které fungují na podobném principu. Dalším projektem je také Stromy splněných přání, v rámci nějž vybraným domovům seniorů byly věnovány vánoční dárky (Little Helps Plan, 2019). Do některých aktivit jsou zapojeni i zaměstnanci v rámci dobrovolnického programu, kterým zaměstnanci mohou podpořit jimi zvolené projekty. V interní oblasti je kladen důraz na bezpečné pracovní prostředí a rovné pracovní příležitosti. Zmíněn je také diversity management, age management a inkluzivní pracovní prostředí a podpora rovných příležitostí. Vzdělávání zaměstnanců podporuje projekt Tesco Academy, který umožňuje zaměstnancům zvyšovat vzdělání a kariérně se tak posouvat. Jedním z projektů je podle Little Helps Plan (2019) také Tesco Anděl, který je programem podporujícím zaměstnance v těžkých životních situacích, projekt Zdravá svačinka (ovoce na pracovišti) a projekt Podpora rodin, který umožňuje čerpat karierní volno a flexibilní vybírání směn jako podpora work-life balance.

Environmentální oblast se v reportu Little Helps Plan (2019) zaměřuje na boj proti změnám klimatu prostřednictvím úpravy logistických procesů a snižováním emisní činnosti. V této souvislosti je kladen důraz na efektivní využívání kapacit nákladních vozidel a optimalizaci tras, ve velkých městech jsou používána vozidla výhradně na zemní plyn. Největší emisní zátěž ale představují zejména energie, v této oblasti se společnost zasazuje o instalaci LED osvětlení do prodejen a úpravy technologických řešení, které pomohou zabránit úniku studeného vzduchu z chladicích boxů. Jak tento zdroj dále uvádí, do roku 2050 se společnost zavazuje podnikat s nulovou uhlíkovou stopou a do roku 2030 využívat energie výhradně z obnovitelných zdrojů (již nyní je v ČR prodejna s fotovoltaickými panely a rekuperací energie, má tak nulovou uhlíkovou stopu). V souvislosti s nakládáním s odpady společnost usiluje o odstranění

nerecyklovatelných obalů vlastních značek, do roku 2021 odstranit jednorázové plasty a do roku 2025 všechny obaly vlastních značek navrhovat tak, aby byly plně recyklovatelné nebo znovu použitelné a zároveň tam, kde je to technologicky možné, aby tyto materiály byly z papíru a lepenky. Součástí této oblasti je také udržitelný způsob produkce a využívání přírodních zdrojů, zde společnost již nyní u vlastních značek nabízí 100% produktů s certifikacemi MSC, UTZ, FSC a RSPO (Little Helps Plan, 2019).

V ekonomické oblasti je kladen důraz na férové obchodování, dodržování pravidel etického obchodování, respektování duševního vlastnictví a dodržování zákona o hospodářské soutěži. Zmíněn je také boj proti korupci, striktní pravidla pro poskytování darů, průkazné účetnictví, transparentní komunikace a kybernetická bezpečnost, související s programem ochrany osobních údajů. Společnost v rámci svého etického kodexu zřizuje Linku ochrany zájmů, která slouží k nahlašování podezřelých aktivit.

Ve zprávě Little Helps Plan společnost informuje o naplňování jednotlivých SDGs. Zmíněny tak jsou SDG 2, které je naplňováno zavedením procesu darování potravinových přebytků, SDG 3 podporou zdravého životního stylu a SDG 7 v souvislosti s efektivním nakládáním elektrické energie. Dalšími jsou také SDG 8 související se zaměstnaneckou politikou, SDG 12, v rámci kterého společnost naplnila cíl 12.3 – snížení potravinového odpadu na polovinu. SDG 13 je podporováno snahou o neutrální uhlíkovou stopu, SDG 14 udržitelným rybolovem a SDG 15 udržitelným způsobem farmaření a omezením odlesňování při získávání základních surovin (Little Helps Plan, 2019).

### **3.2.5 Shrnutí poznatků rozboru společensky odpovědných aktivit**

Tato kapitola si klade za cíl shrnout informace získané rozbohem tak, aby obsahově přímo navazovaly na rozdělení v teoretické části práce a zároveň mohly posloužit jako podklad pro rozbor dotazníku. Informace jsou shrnuty pomocí několika tabulek, které jsou rozdělené podle jednotlivých oblastí tripple bottom line a vychází z rozdělení, které je uvedené v kapitole 2.2 a shrnuto je také naplňování cílů udržitelného rozvoje.

Tabulka v příloze 1 je přehledem aktivit v ekonomické oblasti. Rozdělení jednotlivých aktivit vychází z kapitoly 2.2.1. Informace poskytované společností k ekonomické oblasti byly velmi stručné, nutné je ale zmínit, že CSR je stále do jisté míry dobrovolným závazkem a především není definované, jakým způsobem a které aktivity do své CSR strategie implementovat. Na základě tohoto předpokladu je usouzeno, že pokud společnost oblasti, uvedené v příloze 1, nijak nezmiňuje, je možné na ně pohlížet tak, že se jim dostatečně nevěnuje.

Tabulka v příloze 2 shrnuje aktivity v sociální oblasti. Rozdělení vychází z kapitoly 2.2.2. V sociální oblasti se ani jedna ze zkoumaných společností nevěnuje outplacementu, což potvrzuje i teoretické východisko, že Outplacement stále není příliš rozšířený (Kunz, 2012, s. 22). Některé společnosti také nijak neuvádí informace o přizpůsobování pracovních pozic v souvislosti s věkem pracovníků a v rámci reportů také o work-life balance.

Tabulka v příloze 3 se zaměřuje na environmentální oblast, jednotlivé aktivity jsou rozdělené na základě uvážení autora. Je zřejmé, že otázka ekologie je pro maloobchodní společnosti do jisté míry zásadní – pokud by se společnost žádným způsobem v této oblasti neangažovala, negativní dopady podnikání by byly markantní. Jediná společnost Albert neinformuje o skutečnostech souvisejících se šetrným získáváním energií (například fotovoltaika apod.) a nastavením logistických procesů.

Tabulka v příloze 4 je shrnutím plnění globálních cílů udržitelného rozvoje. Výsledky tohoto rozboru se plně ztotožňují s tvrzením PricewaterhouseCoopers (2017), že pro maloobchodní společnosti jsou zejména důležité SDG 2, SDG 3, SDG 8, SDG 12 a SDG 13 – všechny

zkoumané společnosti podnikají takové aktivity, které vedou k naplnění těchto cílů. Všechny společnosti mají také pokryté SDG 14 a SDG 15, které jsou podporovány zejména certifikacemi výrobců, případně iniciativami navíc.

Tento rozbor poukázal na jeden problém, který celkový rozbor do jisté míry ovlivňuje – komunikace a sdílení informací. Jedním z příkladů může být naplňování globálních cílů udržitelného rozvoje ve společnostech Kaufland a Lidl. Obě společnosti jsou vlastněné společností Schwarz-Gruppe GmbH, která na svých oficiálních německých stránkách informuje o sdílené strategii naplňování těchto cílů, dalo by se tak čekat, že informace o SDGs se nebudou mezi těmito dvěma společnostmi lišit. Společnost Lidl ale informuje o naplňování všech cílů SDG, ovšem s poznámkou, že těchto cílů dosahuje především prostřednictvím mateřské společnosti v Německu. Informace poskytované českým zastoupením společnosti Kaufland se naopak zaměřují převážně na lokální úroveň s minimálním globálním přesahem a je zřejmé, že na základě těchto informací není možné uvést, že se společnost věnuje všem SDG. Vzhledem k tomu, že práce se zaměřuje na vnímání aktivit na českém trhu (jinými slovy informací poskytnutých pro český trh) a vnímání českých zákazníků, není možné brát informace z německé centrály v potaz i přesto, že jejím prostřednictvím k naplňování těchto cílů dochází.

Druhým příkladem je způsob podávání těchto informací o aktivitách v rámci společenské odpovědnosti. Dalo by se říci, že společnosti si vliv CSR na vnímání zákazníků pravděpodobně uvědomují a své aktivity jsou nějakým způsobem prezentovány zákazníkům. Prostřednictvím různých marketingových sdělení prezentovaných v rozdílných komunikačních kanálech. V říjnu/listopadu 2020 bylo možné si všimnout reklamních spotů společnosti Tesco se sloganem „Vy rozhodujete, my pomáháme“ nebo například společnost Lidl nebo Albert, která prostřednictvím sociální sítě Facebook v listopadu 2020 informuje o probíhající sbírce Srdce dětem hned v několika postech. Pokud by se tato myšlenka zobecnila, dalo by se tak říci, že většina CSR aktivit, které byly uvedené na webových stránkách nebo zprávách o udržitelnosti, byly nějakým způsobem prezentovány zákazníkům. Tomu se naopak vymyká společnost Albert, která naopak o své společenské odpovědnosti informuje především sociálních sítí, kde informuje spíše o firemní filantropii a na rozdíl od svých konkurentů prostřednictvím tohoto komunikačního kanálu v roce 2019 nepadla jediná zmínka o interní oblasti sociálního pilíře. Obecně by se tak dalo říci, že poskytuje pouze několik základních informací a pouze z několika oblastí – na shrnutí rozboru v přílohách 1, 2 a 3 je to názorně viditelné. Například společnost svým zaměstnancům umožňuje flexibilně nastavovat svou pracovní dobu tak, aby zaměstnanci lépe mohli sladit osobní a pracovní život, jedná se tak o jistou formu podpory work-life balance. Ovšem o této skutečnosti společnost nijak neinformuje, ani prostřednictvím webových stránek, kde uvádí informace o společenské odpovědnosti ani jiných komunikačních kanálů. Tuto informaci zjistí pouze potenciální zájemce o práci, který si rozklikne pracovní nabídku na internetu a prokliká se nabídkou pracovních benefitů. Z logiky věci to příliš mnoho zákazníků nemusí zajímat, nicméně pokud by se tato aktivita v rámci sociálního pilíře prezentovala veřejnosti, mohlo by to zlepšit vnímání společnosti jako zaměstnavatele a podíl může mít také efekt, který je popsán v kapitole 2.3.1. Vzhledem k tomu, že se práce k zodpovězení hlavní výzkumné otázky zaměřuje na vnímání společností (a jejich implementace CSR) zákazníky, může právě tento způsob neverbální komunikace hrát roli.

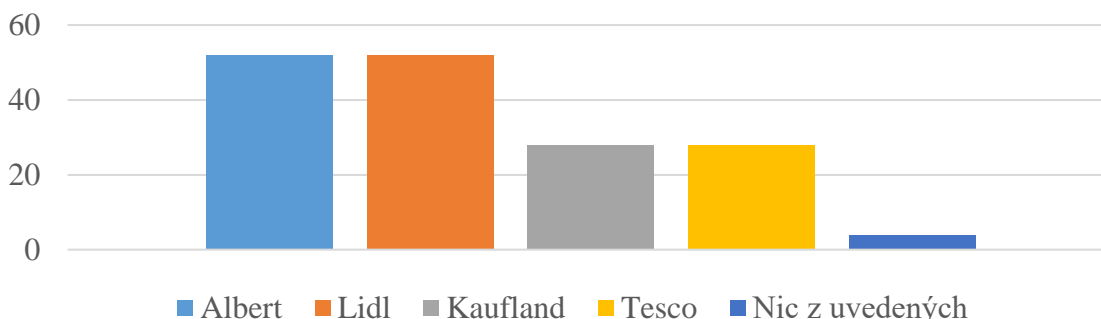
### **3.3 Rozbor dotazníku ve vztahu k obchodním řetězcům**

V této kapitole jsou rozebrány otázky 1 – 7, které se přímo zabývaly konkrétními společnostmi a jejich vnímáním zákazníky. Aby bylo možné zpracovat jednotlivé otázky, prvním bodem bylo zjištění, kde respondenti nejčastěji uskutečňují svůj nákup. Tato data zobrazuje graf 1, která



představuje východisko pro otázky 2 a 3. Jak je z grafu 1 patrné, dominujícím místem nákupu pro respondenty jsou Albert (n=53) a Lidl (n=50), následované řetězci Kaufland (29 respondentů) a Tesco (28 respondentů). Vzhledem k tomu, že 4 respondenti uvedli, že ani v jednom ze zmíněných řetězců nenakupují, jejich odpovědi byly pro otázky 2 a 3 vyfiltrovány.

Graf 1 Nejčastější realizace nákupu

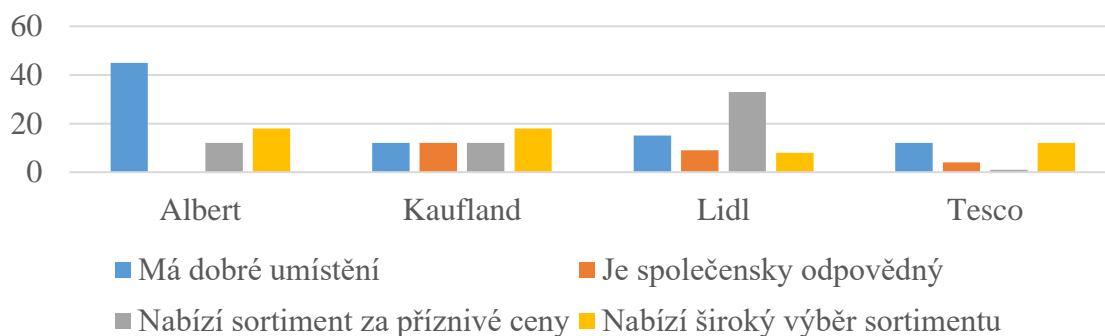


Zdroj: Vlastní výzkum

Murphy et. al (2013, s. 25) definoval, že zákazník si v konkurenčním prostředí všimá spíše primárních vlastností, což Harris doplňuje tím, že pro mladší generace jsou důležité i etické aspekty. Nabízí se tak otázka, jaké jsou aspekty, díky kterým zákazník generace Z nakupuje v daném řetězci. Jinými slovy, zda konkurenční výhodu pro něj představují primární vlastnosti obchodu nebo jeho společenská odpovědnost. V tomto případě byly za primární vlastnosti společností považovány jejich dostupnost (dobré umístění), nabídka sortimentu (jeho výběr a cena) a čtvrtou možností bylo, že podnik je společensky odpovědný. Na základě této otázky je možné ověřit, zda zákazník generace Z při výběru nákupního řetězce zohledňuje kromě zmíněných primárních vlastností i společenskou odpovědnost. Data jsou rozdělena podle zkoumaných společností v grafu 2. Graf 2 zobrazuje důvody, proč respondenti, kteří pravidelně nakupují v jednotlivých řetězcích, jsou motivováni nakupovat právě zde. Jako hlavní důvod zákazníků Albertu je možné považovat jejich umístění, které jako důvod nákupu uvedlo 87 % dotázaných, 35 % dotázaných uvedlo široký výběr sortimentu, nabídku sortimentu za příznivé ceny uvedlo 23 % dotázaných a pro jeho společenskou odpovědnost v něm nakupuje 0 respondentů. Jak uvádí kapitola 3.3.1, řetězec Albert provozuje přes 300 prodejen, což představuje nejvyšší hodnotu ze zkoumaného vzorku společností a je tak zřejmé, že jeho dostupnost je v tomto ohledu možné pro zákazníky považovat za jeho přednost. Naopak žádný respondent si nespojil řetězec Albert s jeho CSR, což souvisí s jevem, který je popsán v kapitole 3.3.5, kdy společnost Albert sice aktivity v oblastech CSR má, ale informuje o nich velmi nedostatečně. V případě řetězce Kaufland jako hlavní důvod respondenti (64 %) uvádí široký výběr sortimentu, což lze vysvětlit jako přímou úměru mezi velikostí prodejní plochy a nabídkou sortimentu – společnost Kaufland v České republice jako jediná ze zkoumaného vzorku provozuje pouze hypermarkety, tedy obchody s větší prodejní plochou. Ostatní prvky jako umístění, společenská odpovědnost a cenová hladina má pro zákazníky stejnou úroveň, vždy po 43 %. Pro řetězec Lidl je zřejmé, že v tomto případě má dominantní postavení nastavení cenové strategie, které zde respondenti vnímají jako klíčové (63 %). Tento výsledek by se dal interpretovat jako důsledek marketingové komunikace, kdy jsou zákazníkům prostřednictvím komunikačních kanálů velmi často prezentovány informace o výhodných nabídkách, příkladem mohou být akce typu „XXL Týden“ apod. v televizních reklamních spotech. Následuje dobré umístění, které je důležité pro 29 % respondentů a společenská odpovědnost, které si všimá 17% respondentů. Pouze 15 % respondentů uvedlo jako důležitý faktor pro jejich nákup výběr sortimentu. Tento výsledek lze interpretovat jako snahu společnosti o nabízení především jejich vlastních značek. Pro 43 % respondentů mají obchody Tesco dobré umístění a široký výběr

sortimentu. Pro 14 % respondentů je důvodem pro výběr tohoto řetězce jejich CSR a pouze pro 3 % nastavení cenové strategie. Lze uvést, že respondenti, respektive vzorek generace Z, si i nadále obchodní řetězec vybírají převážně na základě primárních vlastností a společenská odpovědnost je rozhodující jen pro velmi malou část respondentů, což částečně vyvrací Harrise (2012, s. 7), který uvedl, že mladší generace budou aspekty společenské odpovědnosti zohledňovat více. Je nutné zmínit, že zásadní roli hraje pravděpodobně způsob prezentace CSR zákazníkům, příkladem je řetězec Albert, kterého pro svou společenskou odpovědnost nepreferuje jediný respondent.

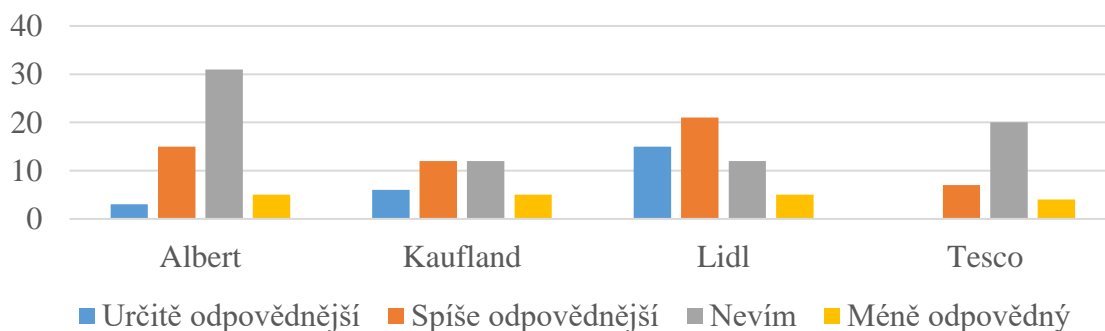
Graf 2 Důvody výběru těchto obchodních řetězců



Zdroj: Vlastní výzkum

I přesto, že pro minimum respondentů byla rozhodujícím faktorem společenská odpovědnost, je z grafu 3 zřejmé, že respondentům není společenská odpovědnost úplně lhostejná. Jak je z grafu 3 patrné, minimum respondentů uvedlo, že jejich preferovaný řetězec není oproti konkurenci společensky odpovědný. To je možné vysvětlit na základě výběru vzorku, který tvoří studenti ekonomických oborů a většina z nich je zároveň pracujících, setkali se tak již s CSR v rámci výuky nebo v zaměstnání a jsou na základě toho schopni identifikovat alespoň některé aktivity. Vyskytlo se ale velké množství odpovědí „nevím“, tuto odpověď zvolilo 75 respondentů, což tvoří téměř polovinu všech dotázaných. Tuto hodnotu lze interpretovat dvěma způsoby. První možností je, že by se tímto potvrdila teorie společnosti Cone Communications (2015), která uvádí, že až 78 % zákazníků preferuje pravidelný nákup v jediném obchodě, a proto by vzorek respondentů neměl možnost objektivního porovnání s konkurencí. Druhou možností interpretace může být buď nezájem respondentů o problematiku, nebo způsob množství podávaných informací, kdy respondent může být v komunikačních kanálech zahlcen informacemi, na sociálních sítích typicky o potravinových sbírkách nebo charitativních projektech a je pro ně obtížné rozhodnout, který řetězec CSR „dělá lépe“. Na základě rozboru grafu 4 se tato varianta nejeví jako pravděpodobná.

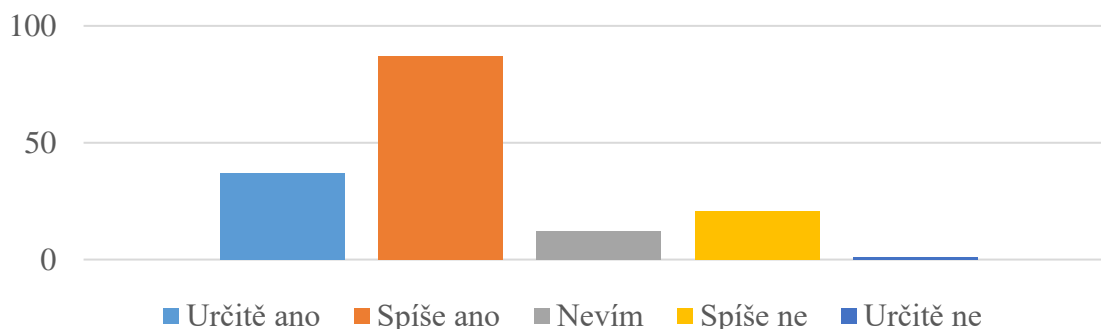
Graf 3 Hodnocení společenské odpovědnosti preferovaného řetězce ve srovnání s konkurenčními řetězci



Zdroj: Vlastní výzkum

Z grafu 4 je patrné, že respondenti se informují o CSR daného řetězce z vlastní iniciativy a zájmu. Společně s grafem 3 pak tyto informace říkají, že zákazník generace Z je o CSR spíše informovaný, ale nehraje to pro jeho výběr a preference zásadní roli. Díky tomu, že 78 % respondentů uvedlo, že se o CSR řetězců zajímají (odpovědi „určitě ano“ a „spíše ano“), je možné zde vysledovat silnou vlastní společenskou odpovědnost (CnSR).

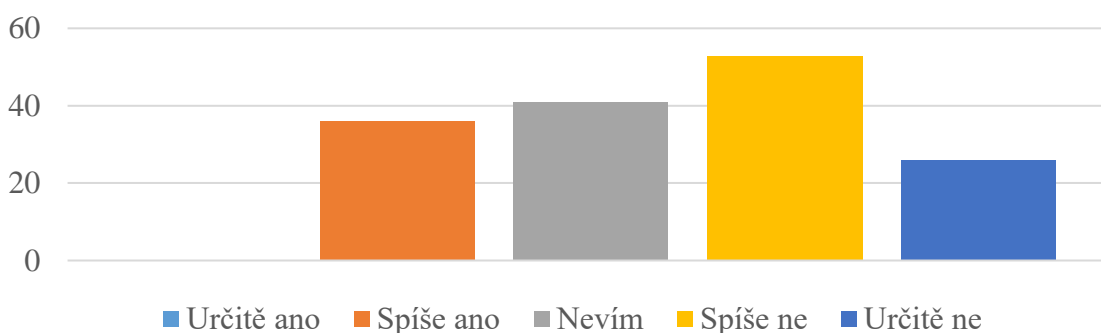
Graf 4 Zájem respondentů o informace o CSR obchodních řetězců



Zdroj: Vlastní výzkum

Z výzkumu dále vyplývá, že v případě, že by zákazník získal informace o tom, že konkurenční řetězec se chová společensky odpovědněji, není tento aspekt pro cílovou skupinu natolik důležitý faktor pro to, aby změnil své preference výběru obchodního řetězce. Z grafu 5 je patrné, že převažují negativní postoje (47,4 %) oproti těm, kteří by preferovali nákup jinde kvůli společenské odpovědnosti (26,2 %). Velká část respondentů zodpověděla, že neví – pravděpodobně je to způsobené způsobem položení otázky, kdy záměrně nebyly v otázce zmíněny primární vlastnosti, tzn. zda by respondent preferoval nákup kvůli CSR jinde, pokud by se uvažovala stejná dostupnost, nabídka sortimentu apod. Přesto 26,2 % je poměrně velký podíl zákazníků, který jsou ochotni své preference kvůli CSR měnit. Je ale nutné brát v potaz graf 2, kdy minimum respondentů uvádí, že společenská odpovědnost je rozhodující faktor pro výběr řetězce k uskutečnění nákupu a při rozhodování převažují primární vlastnosti. Zde se pravděpodobně uplatňuje teoretický předpoklad, který definovali Pigors & Rockenbach (2016), kdy v konkurenčním prostředí jsou zákazníci ochotni dát přednost jiné společnosti kvůli CSR v případě, že to neovlivňuje primární vlastnosti a především pokud se nevyskytuje vysoká „přirážka“ za angažovanost v CSR. Vzhledem k tomu, že předpokladem bylo, že pro zákazníky jsou i nadále důležité primární vlastnosti obchodního řetězce, odpovědi ve vztahu ke společenské odpovědnosti by mohly být značně zkreslené.

Graf 5 Ochota respondentů měnit jimi preferovaný obchodní řetězec za jiný, společensky odpovědnější

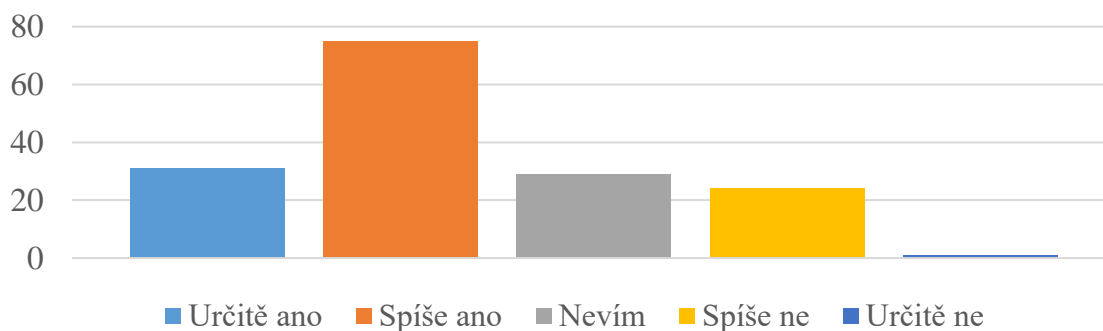


Zdroj: Vlastní výzkum

Deloitte (2010) uvádí, že konkurenční výhody společnosti prostřednictvím CSR dosahují prostřednictvím sympatie zákazníků. Z předchozích otázek je zřejmé, že samotné společensky

odpovědné aktivity nemají pro zákazníka žádnou nebo minimální roli při výběru obchodního řetězce. Z grafu 6 je zřejmé, že předpoklad společnosti Cone Communications (2015) se zde potvrzuje, 66,3 % respondentů uvádí, že CSR společností posiluje jejich sympatie vůči nim, 18,1 % neví a 15,6 % se domnívá, že CSR nijak neovlivňuje jejich osobní sympatie k danému nákupnímu řetězci.

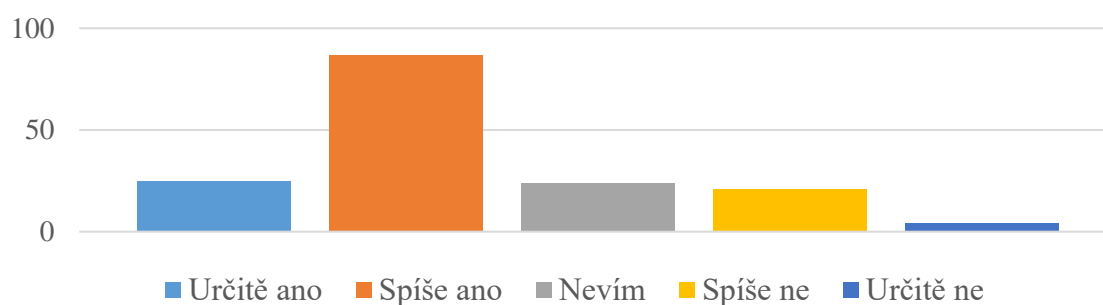
Graf 6 Pozitivní dopad CSR na zákaznickovy sympatie



Zdroj: Vlastní výzkum

V rozboru jednotlivých společností byly uvedeny některé projekty, kterým se společnosti v rámci své CSR strategie věnují. Tyto své projekty společnosti obvykle medializují a šíří prostřednictvím různých komunikačních kanálů. Například v listopadu 2020 probíhá v řetězcích Lidl sbírka Srdce dětem, o které jsou zákazníci informováni prostřednictvím sociálních sítí, akčních letáků, webových stránek a především pak v prodejnách samotných. Je však otázkou, zda v „záplavě“ ostatních informací (zejména o nabídce produktů) si zákazník vůbec všimne prostoru, který je věnovaný dobročinným projektům. Tato otázka nebyla povinná a odpovědělo na ni pouze 47 respondentů. K řetězci Albert respondenti uváděli pouze projekt Bertík pomáhá na podporu dětských domovů, v případě Tesca se jednalo o výběr nejlepšího projektu prostřednictvím hlasovacích žetonů (projekt „Vy rozhodujete, my pomáháme“, žádný z respondentů neuvedl tento název), společnost Lidl si respondenti spojili s projektem Srdce dětem, někteří uvedli Rákosníčkova hřiště a v případě Kauflandu se jednalo o jedinou odpověď, a to potravinovou sbírku. Zajímavé je, že téměř všechny projekty, které respondenti uvedli, spojuje jedna věc – setkají se s nimi přímo v prodejnách prostřednictvím zaměstnanců, a to při placení nákupu (kdy obdrží hlasovací žeton nebo nálepkou) a zákazník je tak „násilně“ angažován do CSR aktivit dané společnosti. Je možné usoudit, že tento způsob je nejefektivnější, co se týká získání povědomí o dobročinných projektech. Aby bylo možné lépe porozumět chování generace Z jako zákazníků ve vztahu k CSR, je v grafu 7 ověřena míra CnSR a sdílené odpovědnosti této skupiny, kdy 70% respondentů uvádí, že při svém rozhodování cítí odpovědnost vůči svému okolí v sociálních a environmentálních aspektech.

Graf 7 Pocit odpovědnosti respondentů vůči jejich okolí při výběru výrobku

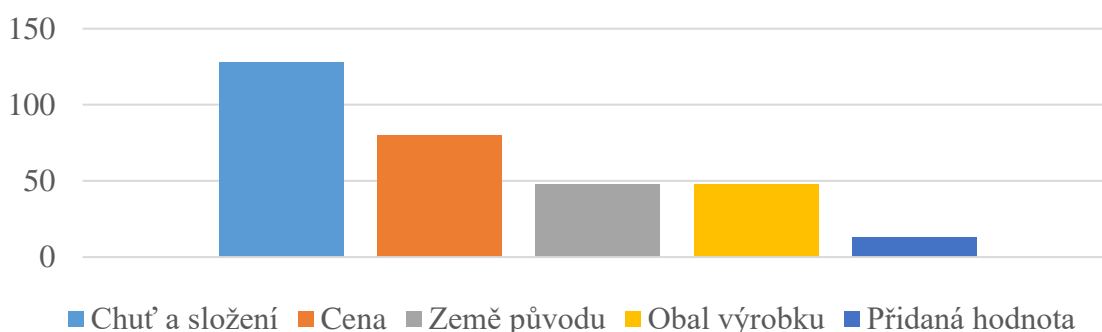


Zdroj: Vlastní výzkum

Vzhledem k tomu, že všechny zkoumané společnosti nabízí kromě výrobků různých komerčních značek i své vlastní výrobky vlastních značek. Právě jejich etický původ vlastních výrobků může také ovlivňovat celkové vnímání zkoumaných společností z pohledu společenské odpovědnosti. Podobně jako u výzkumu vnímání společností zákazníky je i zde nutné vědět, podle kterých kritérií se zákazníci generace Z vybírají výrobky. I v tomto případě, jak je z grafu 8 patrné, hrají dominantní roli primární vlastnosti výrobku pro 80,8 % respondentů. Za primární vlastnosti jsou považovány chuť a složení, cena výrobku a země původu. Pro ekologický obal a přidanou hodnotu by si jej vybralo pouze 19,2 % respondentů.

Jak je uvedeno v rozboru nefinančních informací, každá společnost se chlubí tím, že všechny produkty vlastních značek mají nejrůznější certifikace. Ty sice symbolizují původ a zaručují spotřebiteli to, že suroviny byly získány udržitelným způsobem, tedy s ohledy na sociální, ekologické a ekonomické dopady, ale obvykle výrobce stojí produkce dodatečné náklady, které se později promítají do konečné ceny finálního výrobku. Přestože podle grafu 8 respondenti považují cenu za jedno z klíčových kritérií, 72,5 % respondentů je ochotno zaplatit vyšší částku za certifikaci etického původu výrobku. Proti nim stojí 27,5% respondentů, kteří preferují levnější produkt bez certifikace. Spotřeba výrobku s sebou přináší i odpad v podobě obalů. Na základě výzkumu 85,3 % dotázaných je ochotných zaplatit více za recyklovaný a designově nelíbivý obal, 14,7 % dotázaných preferují levnější jednorázový obal. Na základě tohoto zjištění je možné odvodit, že princip vnímání společenské odpovědnosti výrobků bude velmi podobný jako v případě CSR společností. Prioritu mají vždy primární vlastnosti výrobku. Až poté, co jsou splněny požadavky na primární vlastnosti výrobku, se zákazník začne zajímat o přidanou hodnotu, kterou výrobek pro něj představuje.

Graf 8 Rozhodující kritéria při výběru výrobku



Zdroj: Vlastní výzkum

Na základě tohoto rozboru je zřejmé, že zapojení podniku do CSR, s tím spojené aktivity a etické aspekty vlastních výrobků nepředstavují samy o sobě pro podnik konkurenční výhodu. Zákazníci si vždy všímají především primárních vlastností, pro minimum z nich jsou pak otázky společenské odpovědnosti kritériem, kvůli kterému by daný řetězec nebo produkt preferovali. Zajímavým zjištěním je, že i přesto, že pro zákazníky při výběru není rozhodující otázka společenské odpovědnosti, jsou ochotni připlácet za certifikaci původu výrobků a ekologické obaly. Vliv společenské odpovědnosti má minimální dopad na preferenci zákazníků generace Z, čímž vyvrací myšlenku Harrise (2012), který uvedl, že právě zástupci mladších generací budou považovat tyto aspekty za klíčové. Tento závěr je možné považovat za relevantní i díky tomu, že 78% se zajímá o informace, týkající se CSR, díky čemuž dokáží poskytovat objektivní odpovědi. Jako společensky nejodpovědnější respondenti volili řetězce Kaufland a Lidl, což se shoduje i s výsledky rozboru v kapitole 3.3.5. Z výzkumu ale vyplynulo, že společenská odpovědnost pozitivně ovlivňuje sympatie zákazníků k podnikům. Je tak zřejmé, že společenská odpovědnost sice nemá přímý vliv na preferenci zákazníka, ale má přímý vliv na

reputaci společnosti, což podle Mariniče (2011, s. 16) může představovat konkurenční výhodu v podobě upevnění vztahu se stávajícími zákazníky. Společenská odpovědnost je tak kromě jiných atributů, jako například kvalitou nabízeného zboží, složkou reputace, která je nositelem konkurenční výhody.

### 3.4 Rozbor dotazníku ve vztahu k SDG

Dílčím cílem práce je formulovat konkrétní návrhy na zlepšení sledovaných oblastí CSR a aby bylo možné případná slabá místa identifikovat a doporučení formulovat, byly součástí dotazníkového šetření i otázky, mířené na tuto oblast. Za vhodný ukazatel důležitosti jednotlivých oblastí CSR byly zvoleny Globální cíle udržitelného rozvoje OSN (SDGs), protože svojí podstatou se všech zkoumaných oblastí dotýkají s tím rozdílem, že mají globální přesah a nejsou pouze na lokální úrovni. Druhým důvodem je, že do roku 2030 jsou tyto cíle závazné, a tak předpokladem je, že společnosti k jejich naplnění směřují již nyní. Cíle jsou posuzovány hromadně podle sociálního, environmentálního a ekologického pilíře CSR, rozdělení jednotlivých cílů do těchto pilířů vychází z teoretické části práce.

Otázky pro zjištění vnímání respondentů jednotlivých SDGs byly formulovány na základě jednotlivých indikátorů, které definuje PricewaterhouseCoopers (2017), které poté byly autorem upraveny a přeformulovány tak, aby se vztahovaly přímo k potravinovému retailu. Aby bylo možné jednotlivé odpovědi lépe vyhodnotit, odpovědi byly hodnoceny procentuálně a také bodově. Procentuální hodnoty umožní sledovat konkrétní procentuální podíl respondentů, kteří volili danou odpověď. Souhrnné bodové hodnocení je váženým průměrem odpovědí, kdy odpověď „Určitě ano“ má hodnotu 1, odpověď „Nevím“ hodnotu 3 a odpověď „Určitě ne“ hodnotu 5. Na základě vypočtených hodnot vážených průměrů bylo zjištěno, že minimální hodnota je 1,9 a nejvyšší 2,9. Průměrná odchylka od mediánu tak tvoří 0,16, která byla zaokrouhlena na cca 0,2, a bylo díky tomu možné vytvořit pětibodovou hodnotící škálu, kterou popisuje tabulka 1 a slouží jako nástroj pro hodnocení.

Tabulka 1 Hodnotící škála

Významnost pro respondenta	Průměrné bodové hodnocení
Velice důležité	1,9 – 2,1
Spíše důležité	2,1 – 2,3
Neutrálně vnímané	2,3 – 2,5
Méně důležité	2,5 – 2,7
Nejméně důležité	2,7 – 2,9

Zdroj: Vlastní zpracování

Do ekonomického pilíře podle rozdělení v kapitole spadají především SDG 9 „Průmysl, inovace a infrastruktura“, SDG 16 „Mír, spravedlnost a silné instituce“ a SDG 17 „Partnerství ke splnění cílů“, spadají sem také SDG 1 „Konec chudoby“ a SDG 11 „Udržitelná města a obce“, které mají částečně přesah do sociálního pilíře (nicméně z dílčích cílů je patrné, že ekonomická oblast zde dominuje). Jak je z přílohy 4 patrné, celková bodová hodnocení jsou poměrně vysoká, což znamená, že tyto SDG nemají pro respondenty takovou váhu. Konkrétně se jedná o hodnoty 2,3, 2,5, 2,9, 2,4 a 2,2, jejichž průměr je 2,46 a dle tabulky 1 tak spadají do kategorie neutrálně vnímané. To je možné vysvětlit tím, že respondent není příliš vystavován informacím o ekonomickém pilíři. Jak je zmíněno v rozboru nefinančních reportů, respondent těmito informacím není vystaven ani v komunikačních kanálech a ani v prodejně při nákupu. Důvodem může být, že z hlediska zákaznickových požadavků na primární vlastnosti obchodního

řetězce/výrobku tento údaj není pro zákazníka důležitý. Například SDG 17 respondenti vyhodnotili jako nejméně důležitý ze všech SDGs. Je patrná souvislost mezi výsledky tabulky v příloze 5 a tabulky v příloze 4. Tabulka v příloze 4 shrnuje poznatky o naplňování SDGs zkoumaných společností a ukazuje, že ani jeden SDG není kompletně zastoupený u všech zkoumaných společností. Je zde možné také vysledovat přímou souvislost s tabulkou v příloze 1, kdy například dvě společnosti neinformují o svých inovacích v otázce udržitelnosti, což analogicky představuje SDG 9. Aktivity v ekonomické oblasti jsou důležitou složkou reputace, což dokazuje i případ z roku 2014, kdy se veřejnost dozvěděla o tom, že společnost Tesco falšovala finanční výkazy, aby dosahovala vyšších zisků, což způsobilo negativní vnímání společností zákazníky a také přechod některých zákazníků ke konkurenci (Serious Fraud Office, 2014).

Do sociální oblasti byly autorem zařazeny cíle SDG 2 „Konec hladu“, SDG 3 „Zdraví a kvalitní život“, SDG 4 „Kvalitní vzdělání“, SDG 5 „Rovnost mužů a žen“, SDG 8 „Důstojná práce a ekonomický růst“, SDG 10 „Méně nerovností“ a SDG 12 „Odpovědná výroba a spotřeba“. Na základě tabulky v příloze 5 tyto cíle jsou bodově ohodnoceny 2,0, 2,2, 2,1, 2,4, 2,1 a 2,1. Průměrná hodnota je 2,15 a podle škály v tabulce 1 tato hodnota vypovídá o tom, že sociální oblast je pro respondenty spíše důležitá. To potvrzuje i rozbor dotazníkového šetření, ze kterého vyplynulo, že respondenti jsou ochotni zaplatit více za produkt s certifikací původu (která se dotýká i environmentálního pilíře) i přesto, že z grafu 2 vyplynulo, že pro respondenty je cena poměrně důležitým faktorem při rozhodování. Z tabulky v příloze 4 vyplývá, že všechny zkoumané společnosti dělají takové aktivity, které vedou k naplnění SDGs z této oblasti, což se ztotožňuje s tvrzením PricewaterhouseCoopers (2017), že sociální pilíř je pro maloobchodní společnosti nejdůležitější. Je zřejmé, že respondenti si aktivit a zejména pak projektů v tomto pilíři všímají více, což dokládá fakt, že velmi častými odpověďmi na otázku jmenovat dobročinný projekt se objevovaly téměř výhradně projekty ze sociálního pilíře CSR.

K environmentální oblasti byly zařazeny cíle SDG 6 „Pitná voda a kanalizace“, SDG 7 „Dostupné a čisté energie“, SDG 13 „Klimatická opatření“, SDG 14 „Život ve vodě“ a SDG 15 „Život na souši“. Na základě tabulky v příloze 5 tyto cíle jsou ohodnoceny body 2,0, 2,2, 2,1, 2,2 a 2,2. Průměrná hodnota je 2,14 a podle škály v tabulce 1 tato hodnota vypovídá o tom, že environmentální oblast je pro respondenty spíše důležitá, o něco málo více než sociální oblast. Potvrzuje to i vlastní výzkum v kapitole 3.4.2, kdy respondenti byli ochotni zaplatit za produkt více, bude-li balen v recyklovaném, recyklovatelném nebo znovupoužitelném obalu. Environmentální pilíř je důležitý i pro společnosti samotné, jak KPMG (2017, s. 35) uvádí, právě environmentální aspekty uvedlo v rámci průzkumu až 67% zástupců maloobchodních řetězců jako největší finanční hrozbu, která může rozvrátit jejich výrobní a dodavatelský řetězec. Což doplňuje PricewaterhouseCoopers tím, že nejdůležitější SDG pro boj s klimatem jsou SDG 7 a SDG 13. Vzhledem k tomu, že respondenti environmentální oblast považují za nejdůležitější, bylo by dobré se zaměřit na nedostatky v dosud nenaplňovaných cílech cílů SDG. Zejména se jedná o SDG 6 a SDG 7. V případě SDG 6 by bylo vhodné zamezit znečištění vody, podobně jako u jiných společností zavést environmentální management tak, aby se zvýšila efektivita využívání vody a minimalizovalo vypouštění nebezpečných chemických látek do vody. Cíl SDG 7 nebyl naplněn pouze řetězcem Albert, což má souvislost, jak je patrné z tabulky v příloze 3, že společnost nemá zavedené technologie, které umožňují šetrně získávat energii. U konkurence je tak typicky možné pozorovat instalaci fotovoltaických panelů.



### 3.5 CSR a konkurenční výhoda

Výzkum prováděný rozborem nefinančních informací a především dotazníkovým šetřením se zaměřil na konkrétní cílovou skupinu, kterou tvořili zástupci tzv. generace Z. Teoretickým předpokladem bylo, že tuto poměrně početnou skupinu zákazníků budou oproti jiným skupinám ovlivňovat jiné faktory týkající se výběru obchodu, kde nakoupí, případně produktu, který zamýšlí koupit a především, že při tomto rozhodování budou mnohem více zohledňovat aspekty společenské odpovědnosti. Právě společenská odpovědnost pak měla mít přímý vliv na preference zákazníka, které jsou v tomto případě brané jako nositelé konkurenční výhody.

Na základě informací z výzkumu platí, že tito zákazníci zohledňují především primární vlastnosti obchodů, respektive produktu. Přidaná hodnota v podobě společenské odpovědnosti má pozitivní vliv na velmi malé, téměř až zanedbatelné množství zákazníků. Je tak možné usoudit, že společenská odpovědnost sama o sobě nevede k získání preferencí zákazníka a tím získání konkurenční výhody. Z výzkumu ale vyplynulo, že v momentě, kdy je zákazník informovaný o společenské odpovědnosti při nákupu, velmi pozitivně to ovlivní jeho sympatie. Je tak možné usoudit, že společenská odpovědnost vede k získání dobré reputace, jíž je sympatie zákazníků složkou. Reputaci může ovlivnit spousta jiných, většinou primárních, vlastností, jako například kvalita výrobků a poskytovaných služeb, dostupnost, výběr sortimentu a jiné, společenská odpovědnost je tak složkou, která veškerou snahu o dobrou pověst může ještě zlepšit. Z výzkumu vyplývá, že zákazníci mají zájem o informace o CSR a sami si je zjišťují, zároveň také uvádí, že si uvědomují svou odpovědnost vůči svému okolí při výběru. I to může být pro společnosti důvodem, proč se společenské odpovědnosti věnovat a usilovat o její zlepšení.

Lze tak určit, že společnosti, které mají implementované CSR, dosahují konkurenční výhody nepřímou. Z výzkumu vyplynulo, že společenská odpovědnost není faktorem, proč se zákazníci rozhodují nákup v daném řetězci uskutečnit a svůj preferovaný obchodní řetězec změnit jen za určitých podmínek. Zmíněná konkurenční výhoda spočívá v tom, že 66,3 % zákazníků budou společensky odpovědnou obchodní značku vnímat lépe, budou k ní mít sympatie, což povede ke zlepšení reputace mezi ostatními konkurenty. A právě ochrana, případně získání dobrého jména společnosti je konkurenční výhodou, která zvyšuje hodnotu značky a společnosti a především se pozitivně dostává do povědomí zákazníků. Společenská odpovědnost je ale jen jednou z mnoha složek reputace, proto nelze na společenské odpovědnosti postavit strategii získání konkurenční výhody.

Výzkum může být ovlivněn probíhající pandemií nemoci Covid-19 v souvislosti s přijatými vládními opatřeními a především s ekonomickými důsledky. Ekonomické důsledky v tomto ohledu znamenají zvýšenou míru nezaměstnanosti, nejistota zaměstnání, v souvislosti s maloobchodním prodejem je důsledkem například vyšší cena čerstvého zboží. Tyto všechny faktory mohly zapříčinit, že respondent bude více zohledňovat finanční aspekty a bude vyhledávat vyšší hodnotu vzhledem k jeho vynaloženým nákladům, tedy etické aspekty při svém výběru nemusí příliš zohledňovat.

#### 3.5.1 Doporučení pro zkoumané společnosti

Součástí výzkumu bylo také nalezení souvislostí mezi vnímáním naplňování strategie SDG zákazníky a rozborem nefinančních informací. Na základě tohoto výzkumu bylo určeno, že ekonomickou oblast CSR zákazníci nepovažují za příliš důležitou, ale zároveň ji zcela neopomíjí. V ekonomické oblasti lze také pozorovat největší nedostatky společenské odpovědnosti zkoumaných společností. Konkrétně společnostmi Albert a Kaufland se doporučuje věnovat výzkumu a inovacím technologií, které přispívají k celkové udržitelnosti podnikání, navíc i toto je cílem SDG 9, který do roku 2030 musí být naplněn. Zároveň řetězci



Albert je doporučenou aktivitou zdůraznit důležitost ochrany duševního vlastnictví. Tato doporučení jsou shrnuta v tabulce 2.

Sociální oblast je oproti ekonomické oblasti zákazníky považována za významnější. Všechny společnosti se věnují všem Globálním cílům udržitelného rozvoje, jediná slabina byla odhalena v interní oblasti sociálního pilíře. Týká se společností Albert a Kaufland, které nijak nepodporují a nezohledňují životní cyklus pracovníka při výkonu jejich práce. Vzhledem k tomu, že některé pracovní pozice na prodejnách jsou svoji povahou a přizpůsobením časové dotace vhodné například pro matky na rodičovské dovolené nebo důchodce, je doporučeno age management praktikovat. Ani jedna ze zkoumaných společností se nevěnuje outplacementu, otázkou však je, do jaké míry je outplacement relevantní pro pracovní pozice maloobchodu. Tato doporučení jsou shrnuta v tabulce 2.

Poslední zkoumanou oblastí je environmentální oblast, kterou zákazníci považují za ještě důležitější než sociální oblast. V této oblasti z výzkumu vyplynuly nedostatky, které mají přímou souvislost s SDG. Jako konkrétní opatření lze uvést získávání energií z obnovitelných zdrojů (společnost Albert), zavést interní environmentální management a v této souvislosti omezit znečišťování odpadních vod chemikáliemi a efektivněji využívat čistou vodu (společnost Albert a Kaufland). Tato doporučení jsou shrnuta v tabulce 2.

Tabulka 2 Shrnutí konkrétních doporučení

Společnost	Ekonomická oblast	Sociální oblast	Ekologická oblast
Albert	Výzkum a inovace technologií; zdůraznění ochrany duševního vlastnictví	Age management	Využívání energií z obnovitelných zdrojů; environmentální management
Kaufland	Výzkum a inovace technologií	Age management	Environmentální management
Lidl	Žádné doporučení	Žádné doporučení	Žádné doporučení
Tesco	Žádné doporučení	Žádné doporučení	Žádné doporučení

Zdroj: Vlastní zpracování

Značný prostor pro další rozvoj a zlepšení je v komunikaci společenské odpovědnosti zákazníkům. Jak je uvedeno v teoretické části práce, CSR si zákazníci všimnou jen tehdy, je-li jim vhodně komunikováno. Z výzkumu vyplynulo, že společnosti dostatečně informují o environmentálních aktivitách a o externí oblasti sociálního pilíře (filantropie, podpora komunit), v případě společnosti Albert je vhodné zlepšit komunikaci ohledně interní oblasti sociálního pilíře. Z výzkumu také vyplynulo, že zkoumané skupině nejsou lhostejné informace o ekonomickém pilíři CSR, ale ani jedna společnost o této oblasti nijak neinformuje. Na základě toho je navrhovaným opatřením informovat i o této oblasti. Špatná komunikace může způsobit to, že společnost sice má dané aktivity ve své společenské odpovědnosti zohledněné, ale vzhledem k tomu, že tyto informace vhodným způsobem nezveřejní, zákazníci pak mohou tyto aktivity podniku považovat za opominuté. Konkrétním příkladem jsou společnosti Kaufland a Lidl, obě vlastní skupina Schwarz-Gruppe, která na svých webových stránkách informuje o tom, že v oblasti CSR mají společnosti Kaufland a Lidl sdílenou strategii a sdílí také naplňování cílů SDG. Rozdíl je až v českém zastoupení těchto společností, společnost Lidl vypracovala report podle GRI standardů, který má jasně definovanou strukturu a oblasti, kterým se v reportu musí věnovat. Naopak společnost Kaufland poskytuje nefinanční informace pouze prostřednictvím svých webových stránek, kde tyto informace nemají jasnou strukturu, a

z rozboru plyne, že se společnost věnuje pouze několika CSR aktivitám a pouze několika SDGs. Konkrétním návrhem pro zlepšení je tak zavádění reportování společenské odpovědnosti s využitím reportovacích rámců.

## 4 Závěr

Cílem této práce bylo zodpovědět, zda společenská odpovědnost může být prvkem získání konkurenční výhody, v tomto pojetí je za konkurenční výhodu považováno získání preferencí zákazníka. Výzkum se zaměřil na čtyři maloobchodní řetězce, Albert Česká republika s.r.o., Kaufland Česká republika v.o.s., Lidl Česká republika v.o.s. a Tesco Stores Česká Republika a.s. ve vztahu k zákazníkům, kterými byli zástupci generace Z. Zaměření právě na tuto skupinu vycházelo z předpokladu, že představitelé této skupiny, která v současnosti tvoří až 22% zákazníků maloobchodu, se jako zákazníci chovají odlišně od starších generací a mají jiné preference. V těchto odlišnostech se na základě teoretických předpokladů měli oproti starším generacím daleko více zohledňovat společenskou odpovědnost obchodů, kde nakupují a etické aspekty produktů, které vybírají.

Na základě těchto předpokladů proběhl výzkum, na základě kterého se potvrdilo, že tato generace se skutečně o CSR zajímá. Z výzkumu vyplynulo, že 78% respondentů si informace o CSR zjišťuje a 70% respondentů se při svém výběru cítí odpovědnost vůči svému okolí v sociálních a environmentálních aspektech. Z výzkumu dále vyplynulo, že tito zákazníci jsou ochotni zaplatit více, aby jejich produkt byl balený v obalu, který je šetrný k životnímu prostředí (konkrétně 72,5 %) a ze surovin, které byly získány udržitelným způsobem (konkrétně 85,3 %). Ovšem jejich zájem o CSR se zásadně nepromítá do rozhodovacího procesu při výběru obchodního řetězce nebo produktu. Tam nadále platí, že jejich primární vlastnosti jsou klíčové a společenskou odpovědnost zohledňuje pouze 16 % respondentů zohledňuje aspekty společenské odpovědnosti při výběru obchodního řetězce a 19,2 % při výběru produktu. Z výzkumu dále vyplynulo, že kdyby jiný obchodní řetězec byl společensky odpovědnější, svou preferenci by kvůli tomu změnilo pouze 22,5 % respondentů. Z toho je možné určit, že společenská odpovědnost má minimální vliv na konkurenční výhodu. Co se ale ukázalo jako klíčové ve vztahu CSR a konkurenční výhody, jsou sympatie zákazníků, které byly u 66,3 % respondentů získány díky dostatečné informovanosti o společenské odpovědnosti. Právě sympatie zákazníků jsou nedílnou složkou reputace a ta k získání konkurenční výhody vede.

Lze tak určit, že společnosti, které mají implementované CSR, dosahují konkurenční výhody nepřímo. Z výzkumu vyplynulo, že společenská odpovědnost není faktorem, proč se zákazníci rozhodují nákup v daném řetězci uskutečnit a svůj preferovaný obchodní řetězec změnit jen za určitých podmínek. Zmíněná konkurenční výhoda spočívá v tom, že 66,3 % zákazníků bude společensky odpovědný obchodní řetězec vnímat lépe, budou k němu mít sympatie, což povede ke zlepšení reputace mezi ostatními konkurenty. A právě ochrana, případně získání dobré reputace společnosti je konkurenční výhodou, která zvyšuje hodnotu obchodní značky i samotné společnosti a především se pozitivně dostává do povědomí zákazníků. Společenská odpovědnost je ale jen jednou z mnoha složek reputace, proto nelze na společenskou odpovědnost postavit strategii získání konkurenční výhody.

Výzkum se dále zaměřil na vnímání jednotlivých oblastí CSR zákazníky prostřednictvím Globálních cílů udržitelného rozvoje, které definuje OSN, na základě kterých bylo možné identifikovat slabá místa a navrhnout opatření. Z realizovaného výzkumu vyplynulo, že tito zákazníci si nejvíce všimají environmentálních a sociálních aspektů. Na základě rozboru nefinančních informací zkoumaných společností a rozboru dotazníkového šetření byly formulovány doporučení v tomto směru. Společnostem Albert a Kaufland doporučeno se více angažovat ve výzkumu a inovaci technologií, které přispívají k celkové udržitelnosti podnikání, v zaměstnanecké oblasti zohledňovat životní cyklus pracovníka a v ekologické oblasti zavést environmentální management a v této souvislosti omezit znečišťování odpadních vod chemikáliemi a efektivněji využívat čistou vodu. Společnosti Albert je dále doporučeno klást větší důraz na ochranu duševního vlastnictví a využívat energie z obnovitelných zdrojů.

Výzkum také přinesl zjištění, že tito zákazníci se zajímají i o aktivity v ekonomické oblasti i přesto, že zákazníci nejsou příliš vystavováni informacím o ekonomickém pilíři. Právě v tomto bylo zjištěno nejvíce nedostatků, jako například chybějící program pro inovaci v oblasti udržitelného podnikání. Všem společnostem je doporučeno při svém informování o CSR zavést jednotný rámec reportingu tak, aby při poskytování nefinančních informací byly plně zastoupeny všechny oblasti a žádná tak nezůstala opomenuta.

Zároveň je doporučováno tyto aktivity a veškerou svou snahu v oblasti společenské odpovědnosti lépe komunikovat zákazníkům. Nutno dodat, že vzhledem k nedostatečnému legislativnímu zakotvení v českém právním řádu je CSR stále dobrovolným závazkem firem a je na nich, jakým způsobem ho budou implementovat, využívat v podnikové praxi a komunikovat jej zákazníkům. Protože jedině tehdy, kdy zákazníci budou mít dostatečné informace o těchto aktivitách, může mít CSR zmíněné přínosy.

## Literatura

BARNEY, B. *Gaining and sustaining competitive advantage*. 4. vyd. Harlow : Pearson, 2014. 512 s. ISBN 978- 1-292-02145-4.

GIBSON R., MEDEK P. *Nový obraz budoucnosti: Rethinking the Future*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2015. ISBN: 978-80-7261-159-1.

HOFBRUCKEROVÁ, Z. *Lidé v procesech řízení (o kvalitě, znalostech, odpovědnosti a udržitelném rozvoji)*. 2. vyd. Průhonice : Professional Publishing, 2020. 192 s. ISBN 978-80-88260-43-1.

KAŠPAROVÁ, K. *Faktory ovlivňující CSR reportování*. 2. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 2015. 135 s. ISBN 978-80-210-5985-6.

KAŠPAROVÁ, K., KUNZ V. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha : Grada, 2013. 160 s. ISBN 978-80-247-4480-3.

KUNZ, V. *Společenská odpovědnost firem*. Praha : Grada, 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-3983-0.

MAGRETTA, J. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2012. 232 s. ISBN 978-80-7261-251-2.

MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha : Grada, 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-6366-8.

MOLTHAN-HILL, P. *The business student's guide to sustainable management: Principles and Practice*. 2. vyd. New York : Routledge, 2017. 640 s. ISBN 978-1-78353-319-0.

PAVLÍK, M., BĚLČÍK M. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha : Grada, 2010. 176 s. ISBN 978-80-247-3157-5.

PRŮCHA, J. *Andragogický výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5232-7.

TETŘEVOVÁ, L. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Praha : Grada, 2017. 224 s. ISBN 978-80-271-0285-3.

VYSEKALOVÁ, J. a MIKEŠ J. *Image a firemní identita*. Praha : Grada, 2010. Grada. 190 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

ZADRAŽILOVÁ, D. *Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání*. Praha : C.H.Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-192-5.

Zákon č. 246/1992 Sb., *o ochraně zvířat proti týrání*. 1992. In: Sbíрка zákonů.

Zákon č. 262/2006 Sb., *o rovném zacházení a zákazu diskriminace (zákoník práce)*. 2006. In: Sbíрка zákonů.

Zákon č. 563/1991 Sb., *o účetnictví*. 1991. In: Sbíрка zákonů.

## Internetové zdroje

ALBERT. *O nás* [online]. 2020 [cit. 2020-11-11]. Dostupné z WWW : <https://www.albert.cz/o-nas/o-spolecnosti>.

ALBERT. *Společenská odpovědnost* [online]. 2020 [cit. 2020-11-11]. Dostupné z WWW : <https://www.albert.cz/o-nas/spolecenska-odpovednost>.

ARENAS D., LOZANO M., VILANOVA M. *Exploring the Nature of the Relationship Between CSR and Competitiveness*. *Journal of Business Ethics* 87 [online]. 2008, s. 57 - 69 [cit. 2020-11-11]. Dostupné z DOI : 10.1007/s10551-008-9812-2.

ARIKER, Ç., TOKSOY, A.. *Generation Z and CSR*. [online]. Istanbul, 2017 [cit. 2020-11-11]. Dostupné z WWW WWW : <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/738813>.

BELK R., DEVINNEY T., ECKHARDT G. *Why Don't Consumers Consume Ethically*. *Journal of Consumer Behaviour* 9 [online]. 2010, s. 426 - 436 [cit. 2020-11-11]. Dostupné z doi: 10.1002/cb.332.

BENNETT, V. M., PIERCE, L. *Customer-Driven Misconduct: How Competition Corrupts Business Practices* [online]. 2013 [cit. 2020-11-12]. Dostupné z: doi:10.1287/mnsc.1120.1680.

BUCIC, T., HARRIS, J., ARLI, D. *Ethical Consumers Among the Millennials: A Cross-National Study*. *J Bus Ethics* 110 [online]. 2012, s. 113-131 [cit. 2020-11-11]. Dostupné z DOI: doi.org/10.1007/s10551-011-1151-z.

CEGLIŃSKI P., WIŚNIEWSKA A. *CSR as a Source of Competitive Advantage: The Case Study of Polpharma Group*. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership Vol. 3(Issue 4)* [online]. 2017, s. 57 - 70 [cit. 2020-11-11]. Dostupné z DOI : 10.12775/JCRL.2016.020.

CONE COMMUNICATIONS. *2015 Cone communications millennial CSR study* [online]. 2015 [cit. 2020-11-11]. Dostupné z WWW : <https://www.conecomm.com/2015-cone-communications-millennial-csr-study-pdf>.

CSR EUROPE NETWORK. *History of CSR in Europe* [online]. 2015 [cit. 2020-11-12]. Dostupné z WWW : <https://www.csreurope.org/newsbundle-articles/csr-europe>.

ČESKÉ EKOLOGICKÉ MANAŽERSKÉ CENTRUM. *Veřejnost očekává od CSR aktivit firem zejména ochranu životního prostředí a férové chování k zaměstnancům* [online]. 2019 [cit. 2.10.2020]. Dostupné z WWW : <https://www.tretiruka.cz/news/verejnost-ocekava-od-csr-aktivit-firem-zejmena-ochranu-zivotniho-prostredi-a-ferove-chovani-k-zamestnancum/>.

ČESKO V DATECH. *Česká Zetka: Generace Z dospěla do produktivního věku* [online]. 2018 [cit. 2020-11-12]. Dostupné z WWW : <https://www.ceskovdatech.cz/clanek/95-ceska-zetka-generace-z-dospela-do-produktivniho-veku/>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Věkové složení obyvatelstva – 2019* [online]. 2019 [cit. 2020-11-11]. Dostupné z WWW : <https://www.czso.cz/csu/czso/vekove-slozeni-obyvatelstva-2019>.

DELOITTE. *Societal impact and purpose: Unlocking value for FMCGs and food retailers* [online]. 2010 [cit. 2020-11-11]. Dostupné z WWW : <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/consumer-industrial-products/deloitte-au-cip-societal-impact-290519.pdf>.

DILLITRUST. *Corporate Social Responsibility (CSR) is a Competitive Advantage for Canadian Companies* [online]. 2020 [cit. 2020-11-12]. Dostupné z WWW : <https://www.dilitrust.com/en/blog/corporate-social-responsibility-csr-is-a-competitive-advantage/>.

EVROPSKÁ KOMISE. *Logo ekologických produktů* [online]. 2020 [cit. 2020-11-11]. Dostupné z WWW : [https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/farming/organic-farming/organic-logo\\_cs](https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/farming/organic-farming/organic-logo_cs).

EVROPSKÝ PARLAMENT. *Biopotraviny a ekozemědělství v EU (infografika)* [online]. 2020 [cit. 2020-11-11]. Dostupné z WWW : <https://www.europarl.europa.eu/news/cs/headlines/society/20180404STO00909/biopotraviny-a-ekozemedelstvi-v-eu-infografika>.

FAIRTRADE ČESKO. *Co je Fairtrade?* [online]. 2020 [cit. 2020-11-11]. Dostupné z WWW : <https://fairtrade-cesko.cz/fairtrade/co-je-fairtrade/>.

FSC ČESKÁ REPUBLIKA. *Co to je FSC?* [online]. 2020 [cit. 2020-11-11]. Dostupné z WWW : <http://www.czechfsc.cz/faq/co-to-je-fsc-.html>.

INFORMAČNÍ CENTRUM OSN V PRAZE. *Cíle udržitelného rozvoje (SDGs)* [online]. 2020 [cit. 2020-11-11]. Dostupné z WWW : <https://www.osn.cz/osn/hlavni-temata/sdgs/>.

KAUFLAND. *Kronika* [online]. 2020 [cit. 2020-11-11]. Dostupné z WWW : <https://spolecnost.kaufland.cz/o-nas/kronika.html>.

KAUFLAND. *Společenská odpovědnost* [online]. 2020 [cit. 2020-11-11]. Dostupné z WWW : <https://spolecnost.kaufland.cz/clovek-priroda/spolecenska-odpovednost.html>.

KPMG. *The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013* [online]. 2013 [cit. 2020-11-11]. Dostupné z WWW : <https://home.kpmg/ru/en/home/insights/2013/12/the-kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2013.html>.

KPMG. *The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017* [online]. 2017 [cit. 2020-11-11]. Dostupné z WWW : <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2017/10/the-kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2017.html>.

LIDL. *Naše odpovědnost* [online]. 2020 [cit. 2020-11-11]. Dostupné z WWW : <https://spolecnost.lidl.cz/nase-odpovednost>.

LIDL. *O nás* [online]. 2020 [cit. 2020-11-11]. Dostupné z WWW : <https://spolecnost.lidl.cz/o-nas>.

LIDL. *Zásady pro udržitelný nákup* [online]. 2020 [cit. 2020-11-11]. Dostupné z WWW : <https://spolecnost.lidl.cz/nase-odpovednost/sortiment-na-cestech-k-lepsimu-zitrku/zasady-pro-udrzitelny-nakup>.

LJUBOJEVIC, Č. *Social responsibility and competitive advantage of the companies in Serbia* [online]. 2012 [cit. 2020-11-11]. Dostupné z WWW : <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-201-1/papers/MIC4206.pdf>.

MARINE STEWARDSHIP COUNCIL. *What is the MSC?* [online]. 2020 [cit. 2020-11-11]. Dostupné z WWW : <https://www.msc.org/about-the-msc/what-is-the-msc>.

MŠMT. *Výkonové ukazatele VŠ v ČR* [online]. 2020 [cit. 2020-11-11]. Dostupné z WWW : [https://dsia.msmt.cz/vystupy/vu\\_vs\\_f1.html](https://dsia.msmt.cz/vystupy/vu_vs_f1.html).

MURPHY P., ÖBERSEDER M, SCHLEGELMILCH B. *CSR Practices and Consumer Perceptions* [online]. 2013 [cit. 2020-11-11]. Dostupné z WWW : [www.researchgate.net/publication/274429486\\_CSR\\_Practices\\_and\\_Consumer\\_Perceptions](http://www.researchgate.net/publication/274429486_CSR_Practices_and_Consumer_Perceptions).

NÁRODNÍ INFORMAČNÍ PORTÁL O CSR. *Ocenění za CSR* [online]. 2020 [cit. 3.10.2020]. Dostupné z WWW : <https://www.narodniportal.cz/oceneni-za-csr/>.

- ÖBERSEDER M, SCHLEGELMILCH B. *Why don't Consumers Care about CSR?* [online]. 2011 [cit. 2020-11-11]. Dostupné z WWW : [https://epub.wu.ac.at/3281/2/Why\\_dont\\_you\\_care\\_about\\_CSR.pdf](https://epub.wu.ac.at/3281/2/Why_dont_you_care_about_CSR.pdf).
- PIGORS M., ROCKENBACH B. *Consumer Social Responsibility. EconPapers* [online]. 2016 [cit. 2020-11-11]. Dostupné z WWW : <https://econpapers.repec.org/RePEc:zbw:vfsc15:113139>.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS ČESKÁ REPUBLIKA. *Nefinanční reporting / GRI reporting* [online]. 2017 [cit. 2020-11-11]. Dostupné z WWW : <https://www.pwc.com/cz/cs/sluzby/sustainability/non-financial-reporting-gri-reporting.html>.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS. *Make it your business : Engaging with the Sustainable Development Goals* [online]. 2015 [cit. 2020-11-11]. Dostupné z WWW : [https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/SDG/SDG%20Research\\_FINAL.pdf](https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/SDG/SDG%20Research_FINAL.pdf).
- PRICEWATERHOUSECOOPERS. *SDG Reporting Challenge 2017* [online]. 2017 [cit. 2020-11-11]. Dostupné z WWW : <https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/SDG/pwc-sdg-reporting-challenge-2017-final.pdf>.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS. *SDG Reporting Challenge 2018* [online]. 2018 [cit. 2020-11-11]. Dostupné z WWW : <https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/SDG/sdg-reporting-2018.pdf>.
- RAINFOREST ALLIANCE. *About the Rainforest Alliance* [online]. 2020 [cit. 2020-11-11]. Dostupné z WWW : <https://www.rainforest-alliance.org/about>.
- SERIOUS FRAUD OFFICE. *Tesco PLC* [online]. 2014 [cit. 2020-11-11]. Dostupné z WWW : <https://www.sfo.gov.uk/cases/tesco-plc/>.
- SGS GROUP. *Zemědělství a potravinářský průmysl: Certifikace Marine Stewardship Council (MSC)*. [online]. 2020 [cit. 2020-11-11]. Dostupné z WWW : <https://www.sgsgroup.cz/cs-cz/agriculture-food/food/food-certification/marine-stewardship-council-msc-certification>.
- SHARED VALUE INITIATIVE. *How Shared Value Is Different from Corporate Social Responsibility* [online]. 2015 [cit. 2020-11-12]. Dostupné z WWW : <https://www.sharedvalue.org/how-shared-value-is-different-from-corporate-social-responsibility/>.
- SHARED VALUE PROJECT HONG KONG. *What is creating shared value?* [online]. 2018 [cit. 2020-11-12]. Dostupné z WWW : <https://sharedvalueprojecthongkong.com/what-is-creating-shared-value/>.
- Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2013/34/EU, *o ročních účetních závěrkách, konsolidovaných účetních závěrkách a souvisejících zprávách některých forem podniků*. 2013. Dostupné z WWW : [data.europa.eu/eli/dir/2013/34/oj](http://data.europa.eu/eli/dir/2013/34/oj).
- Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2014/95/EU, *o uvádění nefinančních informací a informací týkajících se rozmanitosti některými velkými podniky a skupinami*. 2014. Dostupné z WWW : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX%3A32014L0095>.
- TESCO. *Little Helps Plan* [online]. 2020 [cit. 2020-11-11]. Dostupné z WWW : <https://mojetesco.cz/little-helps-plan/>.
- UTZ. *The UTZ standard* [online]. 2020 [cit. 2020-11-11]. Dostupné z WWW : <https://utz.org/what-we-offer/certification/the-standard/>.



VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. *Sbírka listin : Tesco Stores ČR a.s.* [online]. 2020 [cit. 2020-11-11]. Dostupné z WWW : <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=63723930&subjektId=1325&spis=74121>.

WHALEY J. *Grocery Shopping Channels: Segmentation by Gender and Age Group* [online]. 2019 [cit. 2020-11-12]. Dostupné z WWW : [https://www.researchgate.net/publication/335587877\\_Grocery\\_Shopping\\_Channels\\_Segmentation\\_by\\_Gender\\_and\\_Age\\_Group](https://www.researchgate.net/publication/335587877_Grocery_Shopping_Channels_Segmentation_by_Gender_and_Age_Group).

YOUTUBE. *The 2 Euro T-Shirt - A Social Experiment* [online]. 2015 [cit. 2020-11-11]. Dostupné z WWW : [https://www.youtube.com/watch?v=KfANs2y\\_frk](https://www.youtube.com/watch?v=KfANs2y_frk).

## Přílohy

### Příloha 1 Aktivity v ekonomickém pilíři

Aktivita	Albert	Kaufland	Lidl	Tesco
Corporate governance	Ano	Ano	Ano	Ano
Inovace v udržitelnosti	Ne	Ne	Ano	Ano
Čestné chování k akcionářům	Ano	Ano	Ano	Ano
Etické chování, odmítání korupce atp.	Ano	Ano	Ano	Ano
Transparentnost podnikání	Ano	Ano	Ano	Ano
Ochrana duševního vlastnictví	Ne	Ano	Ano	Ano

Zdroj: Vlastní zpracování

### Příloha 2 Aktivity v sociálním pilíři

Aktivita	Albert	Kaufland	Lidl	Tesco
Work-life balance	Ano	Ano	Ano	Ano
Rozvoj lidského kapitálu	Ano	Ano	Ano	Ano
Outplacement	Ne	Ne	Ne	Ne
Diversity management	Ano	Ano	Ano	Ano
Age management	Ne	Ne	Ano	Ano
Firemní filantropie	Ano	Ano	Ano	Ano
Rozvoj místních komunit	Ano	Ano	Ano	Ano

Zdroj: Vlastní zpracování

### Příloha 3 Aktivity v environmentálním pilíři

Aktivita	Albert	Kaufland	Lidl	Tesco
Efektivita logistických procesů	Ne	Ano	Ano	Ano
Optimalizace spotřeby energií	Ano	Ano	Ano	Ano
Šetrné získávání energií	Ne	Ano	Ano	Ano
Programy proti plýtvání potravin	Ano	Ano	Ano	Ano
Udržitelné farmaření, rybolov	Ano	Ano	Ano	Ano
Spotřeba a recyklace materiálů	Ano	Ano	Ano	Ano
Omezení jednorázových obalů	Ano	Ano	Ano	Ano

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 4 Aktivity v environmentálním pilíři

Zkoumaný SDG	Určitě ano n / %	Spíše ano n / %	Nevím n / %	Spíše ne n / %	Určitě ne n / %	Vážený průměr bodového hodnocení
1	19 / 15,2	66 / 52,8	21 / 16,8	12 / 9,6	7 / 5,6	2,4
2	55 / 44,0	48 / 38,4	9 / 7,2	3 / 2,4	10 / 8,0	2,0
3	28 / 22,4	72 / 57,6	9 / 7,2	9 / 7,2	7 / 5,6	2,2
4	40 / 32,0	57 / 45,6	12 / 9,6	9 / 7,2	7 / 5,6	2,1
5	37 / 29,6	45 / 36,0	21 / 16,8	6 / 4,8	16 / 12,8	2,4
6	43 / 34,4	63 / 50,4	3 / 2,4	6 / 4,8	10 / 8,0	2,0
7	43 / 34,4	42 / 33,6	24 / 19,2	6 / 4,8	10 / 8,0	2,2
8	40 / 32,0	51 / 40,8	21 / 16,8	9 / 7,2	4 / 3,2	2,1
9	34 / 27,2	48 / 38,4	24 / 19,2	15 / 12,0	4 / 3,2	2,3
10	46 / 36,8	48 / 38,4	12 / 9,6	15 / 12,0	4 / 3,2	2,1
11	31 / 24,8	63 / 50,4	18 / 14,4	9 / 7,2	4 / 3,2	2,2
12	55 / 44,0	54 / 43,2	3 / 2,4	6 / 4,8	7 / 5,6	1,9
13	49 / 39,2	36 / 28,8	21 / 16,8	15 / 12,0	4 / 3,2	2,1
14	49 / 39,2	33 / 26,4	18 / 14,4	21 / 16,8	4 / 3,2	2,2
15	49 / 39,2	36 / 28,8	18 / 14,4	18 / 14,4	4 / 3,2	2,2
16	25 / 20,0	54 / 43,2	24 / 19,2	12 / 9,6	10 / 8,0	2,5
17	10 / 8,0	54 / 43,2	24 / 19,2	24 / 19,2	13 / 10,4	2,9

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 5 Plnění jednotlivých SDGs

	Albert	Kaufland	Lidl	Tesco
SDG 1			Ano	
SDG 2	Ano	Ano	Ano	Ano
SDG 3	Ano	Ano	Ano	Ano
SDG 4	Ano	Ano	Ano	Ano
SDG 5	Ano	Ano	Ano	Ano
SDG 6		Ano	Ano	
SDG 7		Ano	Ano	Ano
SDG 8	Ano	Ano	Ano	Ano
SDG 9			Ano	
SDG 10	Ano	Ano	Ano	Ano
SDG 11			Ano	
SDG 12	Ano	Ano	Ano	Ano
SDG 13	Ano	Ano	Ano	Ano
SDG 14	Ano	Ano	Ano	Ano
SDG 15	Ano	Ano	Ano	Ano
SDG 16	Ano	Ano	Ano	
SDG 17		Ano	Ano	

Zdroj: Vlastní zpracování

## Příloha 7 Dotazník

Otázka 1: Ve kterém obchodním řetězci nejčastěji nakupujete?

- a) Albert
- b) Kaufland
- c) Lidl
- d) Tesco
- e) Nic z výše uvedených

Typ otázky: uzavřená, povinná, jediná odpověď

Zdroj: vlastní uvážení

Otázka 2: Z jakého důvodu preferujete nákup právě v tomto řetězci? Můžete vybrat více odpovědí.

- a) Má dobré umístění
- b) Je společensky odpovědný
- c) Nabízí sortiment za příznivé ceny
- d) Nabízí širový výběr sortimentu

Typ otázky: uzavřená, povinná, více odpovědí

Zdroj: Murphy et al. (2013, s. 25)

Otázka 3: Domníváte se, že obchodní řetězec, ve kterém pravidelně nakupujete, je společensky odpovědnější než jeho konkurence?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Určitě ne

Typ otázky: uzavřená, povinná, jediná odpověď

Zdroj: vlastní uvážení

Otázka 4: Zajímáte se o to, zda je obchodní řetězec, ve kterém nakupujete, společensky odpovědný?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Určitě ne

Typ otázky: uzavřená, povinná, jediná odpověď

Zdroj: vlastní uvážení

Otázka 5: Kdybyste se dozvěděl(a), že jiný obchodní řetězec je společensky odpovědnější, preferoval(a) byste nákupy spíše tam?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Určitě ne

Typ otázky: uzavřená, povinná, jediná odpověď  
Zdroj: Deloitte (2010)

Otázka 6: Domníváte se, že společenská odpovědnost a společensky odpovědné aktivity obchodního řetězce posilují vaše sympatie k němu?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Určitě ne

Typ otázky: uzavřená, povinná, jediná odpověď  
Zdroj: Cone Communications (2015)

Otázka 7: Setkal(a) jste se někdy s nějakým dobročinným projektem některé ze společností Albert, Kaufland, Lidl nebo Tesco? Prosím, uveďte název projektu a společnost.

Typ otázky: otevřená, nepovinná  
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 8: Cítíte při výběru výrobku odpovědnost vůči vašemu okolí? Uvažuje sociální aspekty (například koupí produktu podporujete charitativní projekt) a environmentální aspekty (dopad na životní prostředí, který plyne z jeho výroby a spotřeby).

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Určitě ne

Typ otázky: uzavřená, povinná, jediná odpověď  
Zdroj: Pigors a Rockenbach (2016)

Otázka 9: Co je pro vás při výběru produktu rozhodujícím faktorem? Můžete vybrat více odpovědí.

- a) Chuť nebo složení výrobku
- b) Země původu výrobku
- c) Cena výrobku
- d) Obal výrobku (např. recyklovaný materiál, znovupoužitelný obal apod.)
- e) Přidaná hodnota (např. koupí produktu můžete někoho podpořit)

Typ otázky: uzavřená, povinná, více odpovědí

Zdroj: vlastní uvážení

Otázka 10: Rozhodujete se mezi dvěma výrobky, které mají stejné složení a chuť. Jeden je však balený v jednorázovém obalu s výrazným designem, druhý je téměř bez potisku v recyklovaném obalu, ale na rozdíl od prvního je o několik korun dražší.

- a) Levnější v jednorázovém obalu
- b) Dražší v recyklovaném obalu

Typ otázky: uzavřená, povinná, jediná odpověď

Zdroj: vlastní uvážení

Otázka 11: Rozhodujete se mezi dvěma výrobky, které mají stejné složení a chuť. Jeden výrobek má certifikaci udržitelného získávání surovin (například UTZ, Rainforest Alliance, Fairtrade, ...), druhý produkt nemá žádnou certifikaci, ale je o několik korun levnější. Který si vyberete?

- a) Levnější, bez certifikace
- b) Dražší, s certifikací

Typ otázky: uzavřená, povinná, jediná odpověď

Zdroj: vlastní uvážení

Jak je pro vás jako pro zákazníka důležité, že se společnost snaží o...

12	...podpoření odstranění chudoby ve všech formách chudoby všude na světě	Určitě ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Určitě ne
13	...zajištění přístupu všem lidem k výživné a bezpečné stravě	Určitě ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Určitě ne
14	...zajištění zdravého a kvalitního života (např. podporou prevence)	Určitě ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Určitě ne
15	...zajištění rovného přístupu ke vzdělávání pro všechny	Určitě ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Určitě ne
16	...genderovou rovnost na pracovišti	Určitě ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Určitě ne
17	...zajištění dostupnosti vody a snaze o její znečišťování	Určitě ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Určitě ne
18	...zvýšení podílu energií z obnovitelných zdrojů	Určitě ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Určitě ne
19	...podporování trvalého hospodářského růstu, zaměstnanosti a důstojné práce	Určitě ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Určitě ne
20	...rovné příležitosti pro všechny zaměstnance bez ohledu na jejich etnikum, sociální znevýhodnění, postižení atd.	Určitě ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Určitě ne
21	...zlepšování technologické vybavenosti průmyslu s ohledem na udržitelnost	Určitě ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Určitě ne
22	...podpora vytváření udržitelných měst a obcí (např. záchrana kulturního a přírodního dědictví)	Určitě ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Určitě ne
23	...zvýšení procenta podílu recyklovaných odpadů	Určitě ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Určitě ne
24	...snižování uhlíkové stopy (např. optimalizací supply chain)	Určitě ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Určitě ne
25	...snižování negativních dopadů na podmořské ekosystémy	Určitě ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Určitě ne
26	...snižování negativních dopadů na suchozemské ekosystémy	Určitě ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Určitě ne
27	...podporování přístupu ke spravedlnosti, omezení korupce apod.	Určitě ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Určitě ne
28	...finanční podporu rozvojových států	Určitě ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Určitě ne

Typ otázky: uzavřená, povinná, jediná odpověď

Zdroj: vlastní uvážení na základě OSN (2020), PricewaterhouseCoopers (2018)