



Společenská odpovědnost firem jako nástroj na zvýšení konkurenceschopnosti podniku

Diplomová práce

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

Podniková ekonomika

Autor práce:

Bc. Ester Lučanová

Vedoucí práce:

Ing. Otakar Ungerman, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu





Zadání diplomové práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Ester Lučanová**
Osobní číslo: E17000362
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: N6208T085 – Podniková ekonomika
Zadávající katedra: katedra marketingu a obchodu
Vedoucí práce: Ing. Otakar Ungerman, Ph.D.
Konzultant práce: Ing. Aleš Pavelek
Vedoucí sortimentního controllingu, Globus ČR, k. s.

Název práce: **Společenská odpovědnost firem jako nástroj na zvýšení konkurenceschopnosti podniku**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů diplomové práce.
2. Charakteristika vybraného podniku.
3. Současné spotřebitelské trendy v maloobchodu.
4. Analýza CSR ve vybrané společnosti.
5. Formulace závěrů a návrh doporučení.

Seznam odborné literatury:

- AYERS, James a Mary ODEGAARD. 2017. *Retail Supply Chain Management*. Boca Raton: RC Press. ISBN 978-149873914.
- BÁRTA, Vladimír, Ladislav PÁTÍK a Milan POSTLER. 2009. *Retail marketing*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-207-9.
- KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ. 2013. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4480-3.
- PÍCHA, Kamil. 2012. *Společenská odpovědnost podniku v aktuálních trendech a souvislostech*. Praha: Alfa Nakladatelství. ISBN 978-80-87197-55-4.
- MANFRED, Pohl a Nick TOLHURS. 2010. *Responsible business: How to manage a CSR strategy successfully*. West Sussex: John Wiley & Sons. ISBN 978-0-470-71242-9.
- PROQUEST. 2018. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2018-09-20]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Rozsah práce: min. 65 normostran
Forma zpracování: tištěná / elektronická
Datum zadání práce: 1. října 2018
Datum odevzdání práce: 31. srpna 2020

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan Ekonomické fakulty

L.S.

doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2018

Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má diplomová práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.



28. července 2020

Bc. Ester Lučanová

Poděkování

Velice ráda bych tímto poděkovala panu Ing. Otakaru Ungermanovi, Ph.D., za jeho odborné vedení, ochotu a trpělivost, kterou mi věnoval v průběhu psaní této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat Mgr. Ritě Gabrielové za výbornou spolupráci a poskytnutí nezbytných informací o společnosti Globus. Děkuji také své rodině, která mi byla oporou nejen v době psaní diplomové práce, ale i v průběhu celého studia.

Anotace

Diplomová práce se zabývá společenskou odpovědností firem a jejím možným využitím jako nástroje ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku. Teoretická část se věnuje popisu konceptu CSR a zejména jeho možnostem aplikace. V rámci teorie jsou rovněž popsány výsledky nedávné metaanalýzy popisující vliv CSR na konkurenceschopnost podniku. Práce se zaměřuje na maloobchod v ČR. Stručně je popsán vývoj maloobchodu včetně současných trendů souvisejících s CSR. Hlavním cílem diplomové práce je vyhodnocení CSR podniku a vytvoření konkrétních doporučení pro strategické pojetí společenské odpovědnosti. Vybrána je společnost Globus ČR, která patří mezi 10 největších maloobchodních firem v ČR. Společnost je krátce představena a následně je provedeno měření CSR pomocí širokého souboru otázek, které jsou bodově ohodnoceny. Následuje komparace veřejně propagovaných CSR aktivit sedmi největších maloobchodních řetězců prodávající potraviny. Výzkum CSR v maloobchodu uzavírá popis dobré praxe CSR v evropském měřítku – společnosti Auchan Retail Spain. Závěr práce tvoří konkrétní doporučení pro vybraný maloobchodní řetězec. Ta vyplývají z provedené analýzy a pokouší se přiblížit strategického pojetí konceptu.

Klíčová slova

CSR, maloobchod, maloobchodní řetězec, společenská odpovědnost firem, konkurenční výhoda, konkurenceschopnost

Annotation

The diploma thesis deals with corporate social responsibility and its possible use as a tool to increase the competitiveness of the company. The theoretical part deals with the description of the concept of CSR and especially its application possibilities. The theory also describes the results of a recent meta-analysis describing the impact of CSR on the competitiveness of the company. The work focuses on retail in the Czech Republic. The development of retail is briefly described, including current trends related to CSR. The main goal of the diploma thesis is to evaluate the CSR of the company and create specific recommendations for a strategic concept of social responsibility. The company Globus ČR is selected, which is one of the 10 largest retail companies in the Czech Republic. The company is briefly introduced and then CSR is measured using a wide range of questions, which are scored. The following is a comparison of publicly promoted CSR activities of the seven largest retail companies. Retail CSR research concludes with a description of good CSR practice on a European scale - Auchan Retail Spain. The conclusion of the thesis is a specific recommendation for a selected retail chain. These result from the performed analysis and try to approach the strategic concept of the concept.

Key Words

CSR, retail, retail chain, corporate social responsibility, competitive advantage, competitiveness

Obsah

Seznam zkratk	13
Seznam tabulek	14
Seznam obrázků	15
Úvod	16
1 Společenská odpovědnost organizací	18
1.1 Vývoj CSR.....	19
1.1.1 Stakeholders.....	20
1.1.2 Kritika CSR.....	22
1.2 Možnosti aplikace CSR	23
1.2.1 Ekonomická oblast.....	25
1.2.2 Sociální oblast.....	26
1.2.3 Environmentální oblast.....	28
1.3 Vliv CSR na konkurenceschopnost podniku	30
1.3.1 Zlepšení firemní pověsti	32
1.3.2 Růst reciprocity stakeholders.....	33
1.3.3 Snížení podnikatelského rizika.....	34
1.3.4 Posilování inovační kapacity.....	35
1.3.5 Míra vlivu CSR na konkurenceschopnost	36
2 Současné trendy v maloobchodu	37
2.1 Vývoj maloobchodu v ČR	37
2.1.1 Top 10 českého obchodu.....	40
2.2 Vlivy na maloobchod.....	41
2.2.1 Nová generace spotřebitelů	42
2.2.2 Nákupní zvyklosti	45
2.2.3 Životní styl a hodnoty.....	49
3 CSR ve vybrané společnosti	52
3.1 Charakteristika vybraného podniku	52
3.1.1 Hodnoty společnosti.....	54
3.2 Měření CSR ve vybrané společnosti.....	55

3.2.1	<i>Metodika</i>	55
3.2.2	<i>Ekonomická oblast</i>	58
3.2.3	<i>Sociální oblast</i>	64
3.2.4	<i>Environmentální oblast</i>	69
3.2.5	<i>Výsledky měření</i>	75
4	CSR v retailu	78
4.1	CSR v českém obchodě	78
4.1.1	<i>Ekonomická oblast</i>	79
4.1.2	<i>Sociální oblast</i>	83
4.1.3	<i>Environmentální oblast</i>	88
4.1.4	<i>Závěrečná komparace</i>	92
4.2	Příklad dobré praxe zahraničí:	94
4.2.1	<i>Ekonomická oblast</i>	94
4.2.2	<i>Sociální oblast</i>	97
4.2.3	<i>Environmentální oblast</i>	99
5	Návrh CSR strategie	102
5.1	Důvody zavádění CSR v organizaci	102
5.2	Návrh tvorby CSR v organizaci	103
5.2.1	<i>Ekonomická oblast</i>	104
5.2.2	<i>Sociální oblast</i>	107
5.2.3	<i>Environmentální oblast</i>	108
5.2.4	<i>Ekonomické zhodnocení návrhu</i>	111
	Závěr	112
	Seznam použité literatury	114
	Seznam příloh	120
Příloha A	Interview s tiskovou mluvčí společnosti	121
Příloha B	Měření CSR ve vybrané společnosti	135
Příloha C	Komparace CSR činností	146

Seznam zkratek

AMSP ČR	Asociace malých a středních podniků a živnostníků České republiky
CFP	Finanční výkonnost podniku (<i>Corporate Financial Performance</i>)
CSR	Společenská odpovědnost organizací (<i>Corporate Social Responsibility</i>)
CSV	Vytváření sdílených hodnot (<i>Creating Shared Values</i>)
ČFPB	Česká federace potravinových bank
EMAS	System ekologického řízení a managementu (<i>Eco-Management and Audit Scheme</i>)
GDPR	Obecné nařízení o ochraně osobních údajů (<i>General Data Protection Regulation</i>)
GRI	Globální iniciativa pro podávání zpráv (<i>Global Reporting Initiative</i>)
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci (<i>International Organization for Standardization</i>)
ILO	Mezinárodní organizace práce (<i>International Labour Organization</i>)
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (<i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i>)
OSN	Organizace spojených národů
SA	Standard pro sociální odpovědnost (<i>Social Accountability Standard</i>)
SOCR ČR	Svaz obchodu a cestovního ruchu České republiky
TOPSIS	Technika řazení dle podobnosti s ideálním řešením (<i>Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution</i>)
ÚOHS	Úřad pro ochranu hospodářské soutěže

Seznam tabulek

Tabulka 1: Pět dimenzí CSR a příklady užívaných frází v definicích	18
Tabulka 2: Primární a sekundární stakeholders	21
Tabulka 3: Top 10 českého obchodu 2016–2018.....	40
Tabulka 4: Metodika měření CSR – bodové ohodnocení otázek.....	56
Tabulka 5: Metodika měření CSR – výsledky za jednotlivé oblasti	57
Tabulka 6: Metodika měření CSR – celkové výsledky	57
Tabulka 7: Výsledky měření CSR – jednotlivé oblasti	76
Tabulka 8: Výsledky měření CSR – celkové	77
Tabulka 9: CSR v české obchodě – komunikace CSR.....	79
Tabulka 10: CSR v českém obchodě – ekonomická oblast	80
Tabulka 11: CSR v české obchodě – sociální oblast.....	84
Tabulka 12: CSR v českém obchodě – environmentální oblast.....	88
Tabulka 13: CSR v českém obchodě – pořadí dle zainteresovanosti v CSR	93
Tabulka B1: Měření CSR – ekonomická oblast.....	135
Tabulka B2: Měření CSR – sociální oblast.....	138
Tabulka B3: Měření CSR – environmentální oblast	141
Tabulka C1: Metoda TOPSIS – hodnocení ukazatelů	147
Tabulka C2: Metoda TOPSIS – kritériální matice a výpočet pořadí	148

Seznam obrázků

Obrázek 1: Tři základní pilíře CSR – 3P	24
Obrázek 2: Základní struktura strategického pojetí CSR	31
Obrázek 3: Růst Maloobchodních tržeb 2018 v zemích EU	38
Obrázek 4: Podíl obchodních formátů ve výdajích domácností 2014–2018.....	39
Obrázek 5: Co bude mít v letech 2017-2020 na obchod největší vliv?.....	42
Obrázek 6: Generace spotřebitelů – bariéry nákupu	44
Obrázek 7: Generace spotřebitelů – nákupní mise	48
Obrázek 8: Globus – přehled sítě hypermarketů v ČR.....	53
Obrázek 9: Globus – organizační struktura	58
Obrázek 10: Globus – navrhovaná struktura CSR	104

Úvod

Společenská odpovědnost (Corporate Social Responsibility, dále jen CSR) je v posledních letech velmi často skloňovaným pojmem, a to nejen v rámci ekonomické teorie, ale i firemní praxe. Samotný koncept společenské odpovědnosti prochází rychlým vývojem. CSR mohlo být dříve chápáno pouze jako obrana před možnými skandály či dobročinnost za účelem zlepšení image. V současnosti lze však zaznamenat využívání CSR jako strategie prostřednictvím začlenění do firemních aktivit. Zda lze využít CSR jako strategii k získání konkurenční výhody je v rámci ekonomické literatury stále nejednoznačné. Tato práce se zaměřuje na společenskou odpovědnost v maloobchodě, kde se jedná o velmi diskutované téma. Hlavním cílem diplomové práce je vytvoření konkrétních doporučení pro strategické pojetí společenské odpovědnosti pro společnost Globus ČR, k. s., která provozuje v ČR 15 hypermarketů a patří mezi 10 největších maloobchodních firem v ČR. K naplnění hlavního cíle práce jsou stanoveny následující dílčí cíle:

Popis teoretického základu:

- vymezení pojmu společenské odpovědnosti,
- popis strategického pojetí CSR a jeho vlivu na finanční výkonnost podniku.

Výzkum CSR v rámci maloobchodu:

- popis současného maloobchodu včetně aktuálních trendů souvisejících s CSR,
- představení vybrané společnosti a následné měření CSR,
- komparace CSR aktivit největších obchodních řetězců ČR,
- popis CSR činností na příkladu zahraniční firmy.

Tyto dílčí cíle utvářejí strukturu celé práce. Teoretický základ se věnuje vývoji konceptu společenské odpovědnosti. Stručně je popsána historie konceptu, jsou představeny jednotlivé oblasti CSR. Na závěr jsou uvedeny výsledky nedávné metaanalýzy, jejímž cílem bylo prokázat spojitost společenské odpovědnosti a finanční výkonnosti podniku. Práce je zaměřena na oblast maloobchodu, jemuž je věnována druhá kapitola práce. Ve stručnosti je představen současný maloobchod v ČR a jeho vývoj a současný přehled deseti největších maloobchodních firem. Závěr kapitoly je věnován aktuálním trendům, které souvisejí s CSR, zejména se jedná o zákazníka, jeho měnící se potřeby a požadavky.

Dílčím cílem této práce je předložit výzkum společenské odpovědnosti v rámci odvětví maloobchodu. Ta je složena ze tří částí. První část se zabývá měřením společenské odpovědnosti ve společnosti Globus ČR, k. s. Pro měření CSR je využita metodika dle Černohorské (2012), obsahující otázky na CSR aktivity firmy. Bodové hodnocení otázek umožňuje objektivní vyhodnocení úrovně CSR ve firmě. Postoj k výzkumným otázkám je posuzován na základě hloubkového rozhovoru s tiskovou mluvčí a vlastní zkušenosti zaměstnance společnosti. Druhá část obsahuje komparaci veřejně sdílených CSR aktivit sedmi největších maloobchodních řetězců v ČR. Konkrétně jsou porovnávány společnosti Albert, Billa, Globus, Penny Market, Lidl, Tesco a Kaufland. Cílem třetí dílčí části výzkumu je představení dobré praxe v evropském měřítku, které by mohlo přiblížit inovativní přístup v oboru. Konkrétně je popsán přístup ke společenské odpovědnosti společnosti Auchan Retail Spain, provozující síť hypermarketů a supermarketů ve Španělsku. Závěrečná kapitola obsahuje doporučení pro společnost Globus, která se opírají o provedený výzkum.

1 Společenská odpovědnost organizací

Dopady průmyslové výroby na životní prostředí, problémy s nezaměstnaností, porušování lidských práv, účetní skandály nadnárodních firem. To vše zmiňuje Putnová (2007) jako důvod k většímu zájmu veřejnosti, nevládních organizací, ale i samotných firem ke problematice společenské odpovědnosti. V posledních letech se proto stále častěji objevuje pojem společenské odpovědnosti organizací, nejen v rámci odborných publikací, ale také prostřednictvím aktivit jednotlivých tržních subjektů. Od počátku je koncept společenské odpovědnosti založen na dobrovolnosti a z tohoto důvodu neexistuje jednotná definice samotného pojmu. (Kašparová, 2013)

Za první definici CSR je považována definice od H. Bowena z roku 1953, který ve své knize „Social Responsibilities of the Businessman“ zní: „... jedná se o závazky podnikatele uskutečňovat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí nebo následovat takový směr jednání, které jsou žádoucí z hlediska cílů a hodnot naší společnosti.“ (Bláha, 2015) Existuje mnoho názorů a definic, které popisují CSR. Dle Dahlsruda (2008) jsou definice převážně shodné a ve všech lze najít hlavní společné směry. Ve své analýze 37 definic CSR vymežil pět hlavních rozměrů, které všechny definice spojují. Jednotlivé rozměry a příklady užívaných frází v definicích jsou vypsány v následující tabulce 1.

Tabulka 1: Pět dimenzí CSR a příklady užívaných frází v definicích

Rozměry	Příklad fráze
Environmentální rozměr	„čistší životní prostředí“ „péče o životní prostředí“
Sociální rozměr	„přispívání k lepší společnosti“ „integrování sociálních problémů do obchodních operací“
Hospodářský rozměr	„přispět k hospodářskému rozvoji“, „zachování profitability“
Rozměr zúčastněných stran	„jak organizace interagují se svými zaměstnanci, dodavateli, zákazníky a komunitami“
Rozměr dobrovolnosti	„založené na etických hodnotách“ „dobrovolná“

Zdroj: vlastní zpracování dle: (Dahlsrud, 2008)

Mezi nejrozšířenější definici pojmu CSR se dle Dahlsruda (2008) řadí definice Evropské unie, která v Zelené knize definuje CSR jako „*dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí se zainteresovanými stranami.*“ (Evropská komise, 2001) Na závěr své analýzy Dahlsrud (2008) zdůrazňuje, že veškeré definice popisují jev, ale nepředkládají žádný návod, jak zvládnout problémy v rámci tohoto jevu. A proto není pro podnikání tolik podstatné pochopení samotné definice, ale spíše porozumění specifikací kontextu, které lze vzít v úvahu při vývoji obchodní strategie.

1.1 Vývoj CSR

Koncepcí společenské odpovědnosti se dle Bláhy (2015) teoretikové zabývají od poloviny 20. století, kdy byla vytvořena již zmíněná první definice. Bláha (2015) popisuje, že v 60. a 70. letech byla definice postupně upřesňována a doplňována o názorovou platformu, která nepovažovala za společensky odpovědné organizace ty, které naplňují pouze základní legislativní požadavky. V souvislosti s utvářením definice společenské odpovědnosti je velmi často citovaný autor Archie B. Carrol. Carrolova definice se opírá o čtyři základní pilíře, utvářející pyramidu CSR, o kterých, jak dodává Bláha (2015), se mnozí dlouho domnívali, že se navzájem vylučují. Carrolova (1999) pyramida CSR se skládá z ekonomické, legislativní (zákonné), etické a dobrovolné (filantropické) odpovědnosti.

Koncept CSR byl založen na dobrovolnosti, avšak v některých zemích je částečně podpořený zákonnou povinností. Putnová (2007) popisuje, že CSR je dobrovolný koncept zejména na úrovni Evropské unie. Ta v roce 1996 vytvořila expertní centrálu CSR Europe. Cílem CSR Europe byla pomoc podnikům dosáhnout ziskovosti, udržitelného růstu a rozvoje lidského kapitálů prostřednictvím zakotvení CSR do svých podnikatelských zvyklostí. Další vývoj CSR v Evropě byl poznamenám Evropskou komisí, která v roce 2001 vydala tzv. Zelenou knihu, prostřednictvím které se snažila CSR v Evropě propagovat. Jako další aktivitu Evropské komise Putnová (2007) zmiňuje cyklus 14 konferencí, které následovaly po vydání Zelené knihy. Kromě Evropské unie, i jiné organizace měli snahu určitým způsobem CSR propagovat. Putnová (2007) popisuje například Globální úmluvu OSN z roku 2000, Vodítka OECD pro nadnárodní společnosti z roku 2000, mezinárodní standardy SA 8000 Global Reporting Principles a další.

Jak již bylo řečeno, společenská odpovědnost není jasně vymezenou koncepcí, a proto v rámci ní existují další související teorie. Bláha (2015) uvádí, že poslední studie hovoří zejména o Corporate Social Performance, Shareholder Value Theory, Stakeholder Theory, Corporate Citizenship Theory. Koncept CSR je předmětem řady výzkumů a odborných diskusí, především v souvislosti s jeho vlivem na finanční výkonnost podniku. Kašparová (2013) popisuje, práci profesorů Michaela E. Portera a Marka R. Krammera, jejichž dva články o společenské odpovědnosti zaznamenaly celosvětový ohlas. V prvním článku z roku 2006 s názvem „*Strategy and Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*“ se autoři věnují zejména spojení společenské odpovědnosti a konkurenční výhody. (Porter, 2006) Kašparová (2013) popisuje, že vůbec poprvé se zde objevuje nový pojem Creating shared value – vytváření sdílených hodnot (dále jen CSV). Autoři Porter a Kramer o pět let později ve druhém článku „*Creating Shared Value*“ rozvíjejí hlouběji problematiku CSV a razí cestu strategickému pojetí CSR. (Porter, 2011)

1.1.1 Stakeholders

Stakeholders je stěžejním pojmem v teorii společenské odpovědnosti. Jak popisuje Bláha (2015), česká literatura nabízí více překladů tohoto pojmu, lze se setkat s výrazy zainteresované skupiny, zúčastněné strany či zájmové skupiny. Samotný výraz vznikl složením slov „stake“ – spolupodíl, akcie a „holder“ – držitel, majitel. Ke stakeholderům však nepatří pouze majitelé podniku, ale zahrnuje všechny osoby, instituce či organizace, které ovlivňují chod podniku a zároveň jsou jejím fungováním sami ovlivněny.

Bláha (2015) popisuje, že pro zúčastněné skupiny lze vymezit tři charakteristické rysy. Za prvé, stakeholders disponují něčím, čeho se firmě nedostává. Za druhé, toto své vlastnictví dávají jako vklad „do hry“, protože je v jejich zájmu, aby jej firma užívala, ale současně se tím dostávají do závislosti na činnosti firmy. Jako poslední charakteristický rys označuje Bláha (2015) schopnost stakeholderů zároveň být hráčem, který bude pro firmu určitým způsobem významný, nepostradatelný, či ohrožující. V literatuře jsou stakeholderi definováni a děleni různými způsoby. Putnová (2007) popisuje, že modely dělicí stakeholders vyplývají z užšího pojetí, které zahrnuje maximálně šest zainteresovaných skupin: vlastníci, zaměstnanci, zákazníci, manažeři, dodavatelé a investoři. Další možnosti

je širší pojetí, které zahrnuje minimálně 12 skupin. Putnová (2007) stakeholdery rozděluje na primární a sekundární viz tabulka 2.

Tabulka 2: Primární a sekundární stakeholders

Primární Stakeholders	Podstata zájmu	Podstata moci
Zaměstnanci	<ul style="list-style-type: none"> - stabilní zaměstnání - spravedlivá odměna za práci - BOZP 	<ul style="list-style-type: none"> - moc kolektivního vyjednávání - pracovní činnosti či stávky - publicita (propagace)
Vlastníci, akcionáři	<ul style="list-style-type: none"> - uspokojivá návratnost investic - zvýšení hodnoty akcií 	<ul style="list-style-type: none"> - hlasovací a volební právo - kontrola účetnictví
Zákazníci	<ul style="list-style-type: none"> - spravedlivá směna v hodnotě i kvalitě - bezpečné a spolehlivé výrobky 	<ul style="list-style-type: none"> - nákup od konkurence - bojkot firem
Dodavatelé	<ul style="list-style-type: none"> - pravidelné objednávky - včasné platby za dodávky 	<ul style="list-style-type: none"> - odepření dodávky - dodávky konkurenci
Konkurence	<ul style="list-style-type: none"> - ziskovost - větší podíl na trhu 	<ul style="list-style-type: none"> - tlak technologické inovace - tlak nižších cen
Věřitelé	<ul style="list-style-type: none"> - získat platby za půjčky - inkasování dluhů a úroků 	<ul style="list-style-type: none"> - odmítnutí nového úvěru - právní postup při porušení splácení půjčky
Sekundární Stakeholders	Podstata zájmu	Podstata moci
Místní společenství	<ul style="list-style-type: none"> - zaměstnání místních obyvatel - zabezpečení ochrany ŽP - zabezpečení rozvoje lokality 	<ul style="list-style-type: none"> - vydání/zrušení uděleného povolení - lobbistický tlak na vládu
Veřejní aktivisti	<ul style="list-style-type: none"> - monitorování činnosti a politiky firmy, aby byly v souladu s právními a etickým normami 	<ul style="list-style-type: none"> - získání podpory veřejnosti zveřejněním problému - lobbistický tlak na vládu
Média	<ul style="list-style-type: none"> - průběžné informování veřejnosti o všech otázkách týkajících se zdraví, blahobytu, ekonomického postavení obyvatelstva - monitorování činnosti firmy 	<ul style="list-style-type: none"> - šíření informací o událostech, které mají vliv na veřejnost, zejména těch, které mají negativní důsledky

Zdroj: vlastní zpracování dle: (Putnová, 2007)

Dle Bláhy (2015) postupný vývoj trhu 20. století od hromadné výroby, přes spotřebitelskou éru až k trvale udržitelnému rozvoji, přispívá k růstu významu etického jednání a společenské odpovědnosti. Bláha (2015) popisuje, že se tato skutečnost promítá také do uvažování některých akademiků. Bláha (2015) například zmiňuje Akckoffa, který

se zabývá přesunem zájmu podniku od zájmů vlastníků k zájmům ostatních skupin, které mají na podnik vliv. Dle Bláhy (2015) toto smýšlení o zainteresovaných stranách vede k názorům, že zájmové skupiny by se měly podílet na tvorbě podnikové strategie. Bláha (2015) popisuje, že stakeholders se u každé firmy liší. Odlišný je také význam jednotlivých členů této skupiny. Jak popisuje Bláha (2015), společenská odpovědnost firmy by měla začínat právě identifikací klíčových stakeholders a zjištěním způsobu, jako uspokojit a sladit jejich očekávání. Pokud dle Bláhy tento proces proběhne, přinese velmi konkrétní výsledky, které přispějí k lepší definici CSR ve firmě.

1.1.2 Kritika CSR

Od počátku vývoje konceptu CSR, dochází k názorovým střetům, které v zásadě přetrvávají dodnes. Jak popisuje Bláha (2015), jedná se zejména o otázku dobrovolnosti a určité povinnosti. Kunz (2012) popisuje zmiňované kritiky konceptu, ke kterým patří známý ekonom Milton Friedman, jenž zastává názor, že hlavním účelem, smyslem a prvořadým cílem podniku je především maximalizace zisku. Dle Friedmana (1970) není správné požadovat od podniků ještě více, neboť již vytvářením zisku a prosperitou dostatečně přispívají ke společenskému blahobytu. Jak popisuje Kunz (2012), přestože od vydání slavného Friedmanova článku uplynulo více než čtyřicet let, v současnosti je hojně citován soudobými kritiky. Kunz (2012) například zmiňuje Roberta Reicha, který označuje CSR jako nebezpečné rozptýlení, které podkopává demokracii, protože přijetím CSR nepřímo supluje povinnosti vlády. (Reich, 2007)

Lze usuzovat, že určitá kritika se vázala k tehdejšímu pojetí společenské odpovědnosti, kdy firmy brali CSR spíše jako součást image, ať už odpovídala či neodpovídala realitě. Někteří autoři popisují, že přístup firem k CSR prošel určitým vývojem. Například dle Jonese (2014), současný přístup ke společenské odpovědnosti je výsledkem vývoje, který lze časově rozdělit do tří po sobě jdoucích desetiletí.

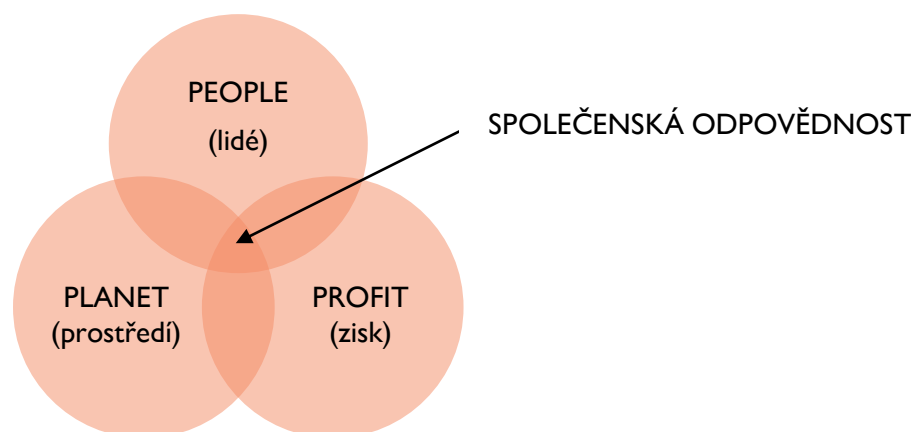
Věk image (1990-2000) – Firmy využívaly rostoucího zájmu o to, jak se podnikatelské subjekty chovají, jaké používají praktiky, a především jaký mají vztah k životnímu prostředí a k vytváření nových komunikačních strategií. Dle Jonese (2014) byla důležitá spíše snaha o vytvoření nebo změnu image, než o reálnou změnu firemních postupů a chování. V této době se poprvé objevily nové termíny „greenwashing“ a „nicewashing“, které kritizovaly

tyto praktiky. **Věk výhod (2000-2010)** – Díky nástupu moderních technologií měli nespokojení spotřebitelé stále větší vliv. Některé firmy si proto uvědomily, že pokud své sliby skutečně naplní, mohlo by jim to přinést konkurenční výhody. Firmy se dle Jonese (2014) začaly měnit a chovat se odpovědněji. Příkladem mohou být společnosti Walmart, Mark & Spencer nebo Toyota, které díky uplatnění společenské odpovědnosti získaly náskok před konkurencí. **Věk škod (2010 – dosud)** – Jones (2014) je přesvědčen, že v nynější době budou firmy trestány, pokud nejsou schopny se chovat odpovědně. Dnešní spotřebitelé vědí o firmách mnohem víc a jejich očekávání jsou také vyšší. Jones (2014) také zmiňuje vyjádření tehdejšího generálního ředitele společnosti Unilewer. „*Firmy, které vyčkávají, až budou k aktivitě donuceny, nebo ty, které se na věc dívají čistě z pohledu řízení reputace nebo CSR, toho udělají jen velmi málo a velmi pozdě. Je možné, že vůbec nepřežijí.*“

Podobně na koncept nahlíží také Visser (2010), který popisuje nový přístup k CSR a pojmenovává jej jako CSR 2.0. Původní CSR 1.0 dle Vissera (2010) sloužilo jako nástroj k navázání vztahu s komunitami za účelem zlepšení image prostřednictvím filantropických projektů. Nové CSR 2.0 je dle Vissera (2010) charakterizováno rovnějším partnerstvím. Obranné reakce na sociální a environmentální otázky jsou nahrazeny proaktivními strategiemi a investicemi do rostoucích „trhů s odpovědností“, jako jsou například čisté technologie. V nové éře CSR dle Vissera (2010) pouhé PR již není důvěryhodné a podniky jsou posuzovány na základě skutečného sociálního a environmentálního a etického výkonu.

1.2 Možnosti aplikace CSR

Dle Kunze (2012), je společenská odpovědnost firem moderním konceptem podnikání, který umožňuje širší pohled na podnikání. Koncept společenské odpovědnosti je postaven na třech základních pilířích: ekonomickém (profit), sociálním (people) a environmentálním (planet). Tyto tři základní pilíře, označované také jako triple-bottom-line jsou znázorněny na následujícím obrázku 1.



Obrázek 1: Tři základní pilíře CSR – 3P

Zdroj: vlastní zpracování dle (Kunz, 2012)

Společnost, která přijímá koncept společenské odpovědnosti, zaujímá dle Kunze (2012) mnohem komplexnější přístup, jelikož při svém podnikání má snahu nejen o dosažení zisku, ale bere v úvahu všechny tzv. 3P („people, planet, profit“). S tímto názorem lze souhlasit protože, pokud by se firma nesoustředila pouze na jeden pilíř, kombinace pouze sociální a environmentální oblasti by prezentovala společnost s vysokým morálním kreditem, nicméně s neudržitelnou pozicí na trhu vzhledem k malé ziskovosti. Kombinace ekonomické a sociální oblasti by mohla představovat stabilnější firmu, lze však uvažovat, že v dlouhodobém horizontu by mohla být ohrožena z důvodu nedostatku zájmu o své okolí (environmentální oblast). Z pohledu společenské odpovědnosti je proto kombinaci všech tří pilířů možno označit za ideální stav.

Bláha (2015) upozorňuje, že jsou aktivity firem v jednotlivých pilířích odlišné. Celková politika CSR a jednotlivé aktivity se odvíjí od toho, do jakého odvětví spadá stěžejní podnikatelská činnost firmy, především zda se jedná o výrobní podnik či podnik poskytující služby. Dalším faktorem ovlivňujícím aktivity podniku může být velikost podniku, a to, zda působí na lokální, národní či nadnárodní úrovni. Dle Bláhy (2015) značný vliv má také skutečnost, zda se jedná o dceřinou společnost, která přebírá od konceptu CSR své mateřské společnosti. V následujících podkapitolách jsou popsány konkrétní možnosti aplikace společenské odpovědnosti, rozdělené do třech oblastí (pilířů) CSR. (Bláha, 2015)

1.2.1 Ekonomická oblast

Dle Steinerové (2020) se od firmy v ekonomické oblasti očekává transparentní podnikání a pozitivní vztahy se zákazníky, investory, dodavateli a ostatními obchodními partnery. Ti všichni společně také s vlastníky, vládními institucemi a médii patří mezi zainteresované strany, označované jako stakeholders. Pozornost je také věnována dopadům činnosti podniku na ekonomiku na lokální, národní i globální úrovni.

Pravidla chování firmy

Dle Bláhy (2015) přibývá počet českých firem, které připomínají svým stakeholderům, že mají určena pravidla podnikatelského chování. Tento fakt je dokazován prostřednictvím dokumentu upravujícího chování firmy, který je často zveřejněn na webových stránkách společnosti. Mezi konkrétní aktivity dle Bláhy (2015) a Steinerové (2020) patří:

- transparentnost, uveřejnění finančních a nefinančních informací, etický kodex,
- odmítání korupce, protikorupční linky a portály, principy dobrého řízení,
- respektování ochrany duševního vlastnictví a pravidel čestného konkurenčního boje,
- poskytování jasných a přesných informací o výrobcích a službách,
- marketingové aktivity zaměřené na dobročinné věci,
- dodržování etického kodexu reklamy.

Vztahy s obchodními partnery

Firmy dlouhodobě řídí a budují vztahy se svými zákazníky a dodavateli. Je kladen důraz na uplatňování rovných příležitostí při výběru dodavatelů, zejména dle Bláhy (2015) prostřednictvím následujících činností:

- zahrnutí CSR hlediska do výběru dodavatelů, monitoring CSR praktik v dodavatelsko-odběratelském řetězci,
- průzkum spokojenosti a řešení stížností,
- včasné placení faktur.

Odpovědný přístup k zákazníkům

Mezi hlavní cíle patří spokojenost zákazníků, kterým jsou nabízeny bezpečné a kvalitní výrobky. Tyto aktivity by měly vést k větší spokojenosti zákazníků, snížení počtu stížností a reklamací. Jak uvádí Steinerová (2020) spokojenost a věrnost zákazníků může pozitivně

ovlivnit počet opakovaných nákupů a tím růst tržeb firmy, které mohou zvýšit svůj podíl na trhu. Mezi konkrétní aktivity Bláha (2015) uvádí:

- zjišťování zpětné vazby,
- věrnostní program, poprodejný servis, bezbariérový přístup,
- kvalitní a bezpečné produkty a služby, certifikované výrobky.

1.2.2 Sociální oblast

Odpovědné chování firmy v sociální oblasti je spojeno zejména s péčí firmy o své zaměstnance a s pracovními podmínkami, které firma pro své zaměstnance vytváří. Spokojený a motivovaný zaměstnanec je v dnešní znalostní společnosti základním faktorem k úspěšnému fungování podniku. To by si dle Kunze (2012) představitelé podnikatelského sektoru měli uvědomit. Kunz (2012) zároveň upozorňuje na řadu výzkumů potvrzujících benefity plynoucí z odpovědného přístupu firem k jejím zaměstnancům. Například přední pozice na trhu práce a získání pověsti dobrého zaměstnavatele, vyšší loajalitu zaměstnanců, nižší fluktuaci a absenci a v neposlední řadě vyšší výkonnost zaměstnanců. Rozsah aktivit v sociální oblasti je velmi široký, neboť se odvíjí od celé řady faktorů, včetně oblasti podnikání či situace na trhu práce.

Zaměstnanecká politika

V rámci zaměstnanecké politiky jsou poskytovány sociální a jiné zaměstnanecké výhody, které jdou nad rámec legislativy. Tyto výhody mohou vyplývat z existence kolektivních smluv mezi odbory a firmami. Podnik podporuje své zaměstnance v souvislosti se zvyšováním kvalifikace. Je podporováno stálé vzdělávání a rozšiřování znalostí a dovedností zaměstnanců. Bláha (2015) také připomíná, že některé ze zaměstnaneckých výhod je nyní pro zaměstnance již požadovaným a očekávaným standardem. Bláha (2015) a Steinerová (2020) zmiňují zejména:

- příspěvek na stravování, bezplatné občerstvení na pracovišti,
- prodloužená dovolená, příspěvek na rekreaci,
- firemní kulturní a společenské akce, peněžní poukázky na sportovní a kulturní aktivity,
- soukromé užití služebních automobilů a mobilních telefonů,

- penzijní připojištění, nadstandardní zdravotní péče, programy prevence zdraví, finanční podpora v nemoci,
- bezúročné půjčky, odkup zboží se slevou,
- vzdělávací programy, školení, mentoring, jazykové kurzy hrazené zaměstnavatelem,
- mapování kariérního růstu, pravidelné dotazníky hodnocení spokojenost zaměstnanců, plány kariérního rozvoje.

Vytváření podmínek pro sladění pracovního a osobního života

Dle Bláhy (2015) Česká republika patří mezi země s největším počtem zaměstnaných ekonomicky aktivních žen v Evropě. Zároveň ve většině českých rodin péče o dítě připadá matce. Z toho důvodu uplatňování politiky rovných příležitostí tzv. work-life balance mají velký význam. Bláha (2015) také dodává, že nemusí jít pouze o sladování pracovních povinností a osobního života v období péče o dítě, ale patří sem jakákoliv těžší životní situace, jež je pro zaměstnance časově a organizačně obtížná. Mezi konkrétní aktivity patří, jak Bláha (2015) a Steinerová (2020) zmiňují:

- flexibilní pracovní doba, práce z domova, zkrácená pracovní doba, práce na směny, sdílení pracovního místa,
- práce žen na mateřské dovolené, podpora při návratu do zaměstnání, příspěvek na hlídání, firemní jesle, mateřské školky, dětské koutky,
- právní služby při krizových situacích.

Respektování principu rovných příležitostí

Firmy přistupují ke každému zaměstnanci se stejným respektem, bez ohledu na jeho pohlaví, věk, etnický původ, sexuální orientaci, národnost, zdravotní postižení či víru. Kunz (2012) popisuje také širší a cílenější prosazování pravidelných různorodostí prostřednictvím tzv. diversity managementu. Bláha (2015) a Steinerová (2020) uvádějí výčet procesů a programů, souvisejících s rovnými příležitostmi zaměstnanců. Jedná se zejména o opatření upravující:

- vyvarování se stereotypů při výběrových řízeních, rozmanitost zaměstnanců z hlediska věku, etnika atp.,
- platovou diskriminaci žen a mužů, poměr žen a mužů na řídicích pozicích,
- problematiku sexuálního obtěžování.

Firemní filantropie

Firemní filantropie bývá některými autory uváděna jako samostatný pilíř – dobrovolná či filantropická odpovědnost. V současné literatuře je však filantropie běžnou součástí sociálního pilíře. Firmy vytváří partnerství s neziskovými organizacemi, místní komunitou, státními organizacemi a místními úřady za účelem podpory veřejně prospěšné věci. Většina projektů a programů sociální oblasti CSR je zacílena na pomoc a podporu potřebných skupin obyvatel. Bláha (2015) a Steinerová (2020) uvádějí příklady jednotlivých projektů:

- programy prevence rakoviny, podpory zdravého životního stylu,
- podpora výstavby sociálních ústavů, programy pro děti z dětských domovů,
- podpory rozvoje nových podnikatelských aktivit,
- spolupráce se školami stáže, exkurze, konzultace závěrečných prací,
- sponzorování sportovních a kulturních akcí,
- zapojení bezdomovců do běžného života,
- dobrovolnické akce a programy (úklid, výsadba stromů).

1.2.3 Environmentální oblast

Kunz (2012) popisuje, že především v posledních desetiletích je věnována stále větší pozornost otázkám životního prostředí. Kunz (2012) také podotýká, že mnoho aktivit z environmentální oblasti vzniklo jako reakce na vládní nařízení a regulace. Steinerová (2020) uvádí, že v rámci environmentální oblasti mají podniky snahu vykonávat svou činnost takovým způsobem, aby chránily přírodní zdroje a co nejméně zatěžovaly životní prostředí.

Environmentální politika

Dle Kunze (2012) by se měly snažit firmy eliminovat v rámci své činnosti nepříznivé dopady na životní prostředí pomocí systematické proaktivní environmentální politiky. Zvláště v případě jakýchkoliv problémů by měla firma otevřeně a pravdivě informovat širokou veřejnost. Environmentální politika dle Bláhy (2015) obsahuje následující činnosti:

- environmentální strategie využití norem (ISO 140001¹, EMAS²), environmentální audit,
- environmentální kritéria výběru dodavatelů, environmentální školení, opatření pro snižování uhlíkové stopy

Ochrana přírodních zdrojů

Dle Kunze (2012) investice do ekologických technologií a další investiční opatření je sice nákladnou záležitostí, na druhou stranu mohou podniku zajistit i výrazné zlepšení konkurenceschopnosti. Mezi příklady konkrétních CSR aktivit přispívajících k ochraně přírodních zdrojů Bláha (2015) řadí:

- opatření a zařízení na úsporu energie, důkladná izolace, energetické úsporné technologie, regulace topení, využití obnovitelných zdrojů – využití energie slunečního záření, biomasy,
- opatření na úsporu vody, využití užitkové vody ve výrobním procesu k zalévání zeleně či na toaletách,
- recyklační program – třídění a recyklace papíru, plastu, tonerů, cartridge apod., snaha o minimalizaci odpadu – optimalizace výrobního procesu, minimalizace obalových materiálů, ekologicky šetrné obalové materiály,
- recyklovaný papír, ekologické čisticí prostředky, energeticky nenáročné produkty, nákup od místních dodavatelů,
- omezení používání nebezpečných chemikálií, ekologická výroba, produkty a služby,
- podpora ekologicky šetrné cesty do práce, omezování služebních cest, upřednostňování videokonferencí, optimalizace logistiky.

Steinerová (2020) dodává, že podnik prostřednictvím efektivního využití energie, prevence znečišťování životního prostředí, minimalizace odpadu a dalších opatření může docílit zlepšení vztahů s místní komunitou, vyšší motivace zaměstnanců ale i získání věrnějších zákazníků. To může přispět k dlouhodobé stabilitě a úspěšnosti podniku.

¹ ISO 14001 je světově nejuznávanější a nejpoužívanější normou používanou pro systémy řízení životního prostředí

² EMAS je dobrovolný systém ekomanagementu a auditů uplatňovaný v Evropské unii

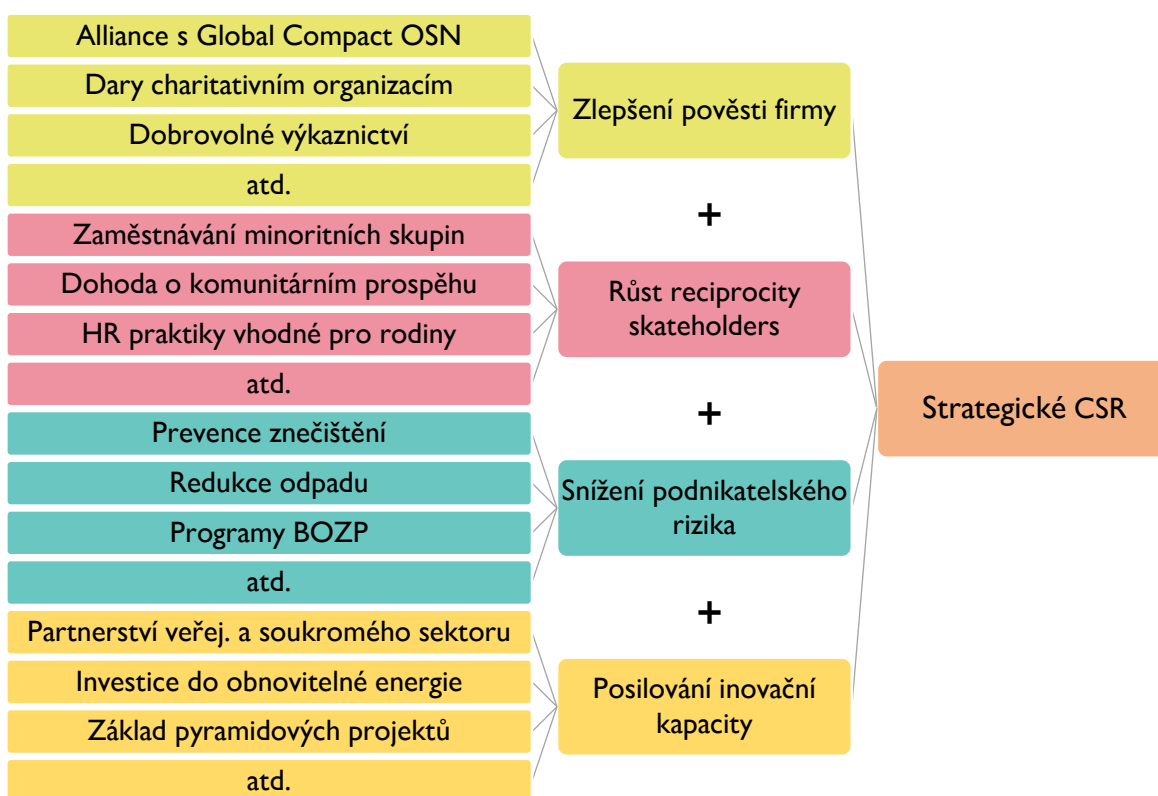
1.3 Vliv CSR na konkurenceschopnost podniku

V literatuře jsou často popisovány obecné přínosy CSR. Bláha (2015) například zmiňuje, že „*implementovaný koncept CSR obecně zvyšuje zisk, obrat, produktivitu, hospodárnost, kvalitu produktů a služeb, přístup k dodatečnému kapitálu, image, renomé, důvěryhodnost, obchodní značku, loajalitu zákazníků, ochranu důvěrných informací, schopnost získat a určit kvalitní zaměstnance, konkurenceschopnost...*“ CSR dle Bláhy (2015) „*obecně snižuje náklady, rizika spojená s podnikáním, potenciální dohled státu a jeho zákonná opatření, transakční náklady*“ Lze zastávat názor, že tyto obecně popsané přínosy však nevyjadřují konkrétní, měřitelnou kauzalitu mezi CSR aktivitami a jejími přínosy pro podnik.

Spojností mezi aktivitami CSR a výsledky firmy se zabývala Kopalová (2012). Lze souhlasit s Kopalovou (2012), která popisuje, že problematické je již samotné měření výkonnosti CSR a vyvstává i otázka ohledně společenské objednávky jednotlivých výzkumů. Na toto téma Kopalová (2012) zmiňuje analýzu Orlitzkého (2011), která zjistila, že výzkumy publikované v ekonomických, účetních či finančních časopisech v průměru publikují výsledky s poloviční korelací mezi CSR a finančními výsledky oproti časopisům věnujícím se etickému podnikání. Dle Kopalové (2012) lze v rámci provedených výzkumů najít studie jednoznačně potvrzující vztah mezi CSR a finanční výkonností podniku, studie prokazující neutrální vztah, ale i studie prokazující negativní vztah především v krátkém období.

Odpověď na otázku spojitosti mezi konceptem CSR a konkurenceschopností firmy by mohla najít nejnovější metaanalýza „*Strategic CSR: A Concept Building Meta-Analysis*“ od Vishwanathana (2019) a jeho kolektivu, kteří se pokusili shrnout dostupné empirické důkazy o vztahu společenské odpovědnosti a finanční výkonnosti podniku. Jak popisuje Vishwanathan (2019) téměř půl století je koncept CSR doprovázen empirickými studiemi. Z počátku se dle Vishwanathana (2019) jednalo často o pokusy implicitně prokázat, že koncept CSR by mohl být strategicky odůvodněn v souvislosti s pozitivními dopady na finanční výkonnost podniku (corporate financial performance, dále jako CFP). Vishwanathan (2019) uvádí, že za posledních 20 let se výzkum CSR přesunul z identifikace tohoto vztahu jako celku ke konkrétním empirickým mechanismům – identifikaci konkrétních CSR aktivit, které by CFP mohly ovlivnit. Vishwanathan (2019) tento posun odůvodňuje třemi poznatky. Za prvé, rostoucím počtem studií, popisujících pozitivní vztah CSR-CFP, z něhož vyplývá otázka důležitosti CSR. Druhý důvod Vishwanathan (2019)

shledává stále podrobnější výzkumy se zaměřením na konkrétní typy činností CSR a jejich nepřímý účinek na výkonnost firmy, jež vznikly jako reakce stále větší kritiky vůči přístupu k souhrnnému konceptu. Jako poslední důvod Vishwanathan (2019) zmiňuje propracovanější metodiku výzkumu CSR, lepší údaje a přísnější analytické techniky, které vyžadovaly cílenější výzkumné otázky. Jednotlivé studie CSR-CFP se tedy staly konkrétnějšími a výzkum konceptu jako celku se roztříštil. Vishwanathan (2019) v rámci své metaanalýzy porovnával 334 primárních studií z nichž vyplynuly čtyři hlavní empirické mechanismy vysvětlující pozitivní vliv CSR na CFP (viz následující obrázek 2).



Obrázek 2: Základní struktura strategického pojetí CSR

Zdroj: vlastní zpracování dle (Vishwanathan, 2019)

Konkrétně Vishwanathan (2019) popisuje zlepšení pověsti firmy, růst reciprocity zúčastněných stran, snižování firemních rizik a posílení inovační kapacity společnosti. Snahou této metaanalýzy je též koncepční odlišení strategického pojetí CSR od CSR. Jak uvádí Vishwanathan (2019), těchto pět vyhledávacích strategií přineslo konečný vzorek 344 primárních studií. Konkrétně se jednalo o 296 publikačních článků a 48 pracovních dokumentů, za období let 1978-2016. Vishwanathan (2019) k testování hypotéz použil metaanalytické modelování strukturních rovnic. Tato technika umožňuje

dle Vishwanathana (2019) analyzovat: (a) přímý účinek CSR na CFP, (b) účinek CSR na pověst firmy, reciproci zúčastněných stran, firemní riziko a inovační kapacitu a (c) důsledky těchto zprostředkujících proměnných pro CFP.

1.3.1 Zlepšení firemní pověsti

Dle Vishwanathana (2019) je posílení reputace jedním z dobře prozkoumaných empirických mechanismů, jehož prostřednictvím CSR ovlivňuje CFP. Tento mechanismus zachycuje strategické výhody CSR, které vyplývají z toho, že zúčastněné strany vnímají firmu jako atraktivnějšího partnera pro podnikání. Vishwanathan (2019) také zmiňuje, že silné zapojení do CSR zvyšuje přitažlivost firmy pro potenciální zaměstnance. Jak popisuje Vishwanathan (2019), obzvláště dobrou aktivitou, která má prokazatelný účinek na pověst je filantropie. Filantropické počiny jsou strategicky užitečné, protože přitahují pozornost a mají pozitivní vliv na vnímání zainteresovaných stran. Na druhou stranu jsou firmy někdy kritizovány za to, že využívají CSR k vylepšení své image, aniž by ve společnosti provedly významné změny. Dle Vishwanathana (2019) firmy také mohou například používat firemní filantropii, aby odvrátily pozornost od potencionálního pochybení.

Z výzkumů také plyne, že CSR může vylepšit CFP díky lepšímu přístupu k zúčastněným stranám, se kterými může společnost rozvíjet produktivní vztahy. Vishwanathan (2019) popisuje, že například zákazníci jsou spokojenější a věrnější při nákupu zboží či služeb od společensky odpovědných firem, což se projevuje růstem nákupů a ochotou platit za prémiové ceny. Investoři se dle Vishwanathana (2019) také zajímají o společensky odpovědné firmy. Vishwanathan (2019) popisuje, že počátkem 90. let bylo CSR často vnímáno jako legitimní a pozitivní signál budoucí ziskovosti firmy a doplňuje, že ceny akcií se po veřejném vyhlášení CSR iniciativ obvykle zvyšují. Proto Vishwanathan (2019) testoval hypotézu zda: „*Vztah CSR-CFP je zprostředkován reputací firmy: CSR pozitivně souvisí s reputací firmy a reputace firmy pozitivně souvisí s CFP*“ Ta byla v rámci metaanalýzy Vishwanathana (2019) potvrzena. CSR pozitivně souvisí s reputací firmy a naopak.

1.3.2 Růst reciprocity stakeholders

Druhý mechanismus CSR, který by dle Vishwanathana (2019) měl mít pozitivní vliv na CFP, zahrnuje růst vzájemného vztahu se zúčastněnými stranami. Vishwanathan (2019) zmiňuje, že provedené výzkumy dokumentují různé aktivity CSR, které vytvářejí hodnotu pro zúčastněné strany a zároveň zvyšují CFP. Zaměstnanci společensky odpovědných firem těží z praktik, jako jsou spravedlivá mzda, bezpečnější pracovní prostředí a příležitosti profesního rozvoje. Tito zaměstnanci zažívají větší spokojenost s prací, mají pocit většího závazku vůči firmě a více se zapojují do občanského života. Dle Vishwanathana (2019), firmy z těchto motivovaných zaměstnanců profitují nejen proto, že jsou produktivnější, ale také proto, že s nimi mohou uzavírat smlouvy zakládající se na důvěře, které značně snižují smluvní náklady.

Akcionáři či majitelé firem také podporují CSR aktivity. Dle zkoumání Vishwanathana (2019), odpovědné firmy mají tendenci se zabývat dobrovolným výkaznictvím, což snižuje informační asymetrii a náklady na agentury. V důsledku toho jsou držitelé dluhů, institucionální investoři a další poskytovatelé akcií ochotni nabídnout své zdroje firmě za výhodnějších podmínek. Vishwanathan (2019) také zmiňuje místní komunity a vládní orgány, jež mohou přispět ke růstu finanční výkonnosti firmy. Vyšší úroveň podpory společnosti vyplývající z CSR může tedy vést k příznivějším regulačním a donucovacím podmínkám pro firmu a vyšší úrovni veřejných zakázek. Vztahy firmy s místní komunitou mohou také přispět k udělení licence k činnosti. Vishwanathan (2019) jako příklad uvádí těžební průmysl, ve kterém firmy často podepisují dohody o výhodách pro komunitu, kde deklarují kompenzaci komunitě za sociální a environmentální narušení. Pokud takové iniciativy neexistují, mohou podniky čelit přetrvávajícím konfliktům se zúčastněnými stranami, které mohou vést ke znehodnocení nehmotných aktiv a skepticismu investorů. Z toho důvodu Vishwanathan (2019) testoval hypotézu zda: *„Vztah CSR-CFP je zprostředkován vzájemným recipročním přístupem: CSR je pozitivně spojeno s recipročním zapojením zúčastněných subjektů a reciproční vztah mezi zúčastněnými stranami pozitivně souvisí s CFP.“* Tato hypotéza byla přijata, avšak Vishwanathan (2019) upozorňuje, že v tomto případě síla korelace dosahovala téměř hraničních hodnot.

1.3.3 Snížení podnikatelského rizika

Společensky odpovědné firmy jsou více zapojeny do dialogu se svými stakeholders než firmy zaměřené výhradně na svou hlavní činnost. Z tohoto důvodu Vishwanathan (2019) popisuje, že firmy mohou získat přístup a nové informace, které mohou být použity ke snížení podnikového rizika. Vishwanathan (2019) uvádí dva hlavní důvody, proč CSR může snižovat podnikatelské riziko. V první řadě se jedná o fakt, že mnoho CSR aktivit je navrženo takovým způsobem, aby nedocházelo k poškození zájmů stakeholders. Jako příklady těchto aktivit Vishwanathan (2019) uvádí prevenci znečištění, programy na ochranu zdraví a bezpečnosti zaměstnanců a politiku spravedlivého obchodu. Realizace těchto aktivit může snížit firemní riziko. Vishwanathan (2019) také zmiňuje certifikaci ISO 14 0001, která vyžaduje, aby firmy měly zavedeny jasné systémy pro monitorování a měření environmentálního chování, zvyšování povědomí a kompetencí všech zaměstnanců a přípravu na možné pohotovostní stavy.

CSR umožňuje firmám předvídat a předcházet předvídatelným rizikům. Firemní riziko je dle Vishwanathana (2019) nepřímo snižováno v souvislosti s již zmíněnými úzkými vztahy se stakeholders, kteří jsou více sdílní. To se může ukázat jako vhodný nástroj včasného varování. Vishwanathan (2019) zmiňuje příklad skandálu firmy Volkswagen o emisích, který byl částečně způsoben autoritativní firemní kulturou, v níž se zaměstnanci báli zpochybňovat cíle nebo sdílet špatné zprávy se svými nadřízenými. Jak tvrdí Vishwanathan (2019), tomuto Volkswagen mohl předcházet otevřenými a kolaborativními vztahy se svými zaměstnanci a tento problém mohl být vyřešen před zhmotněním nákladného veřejného skandálu.

Vishwanathan (2019) popisuje, že nižší riziko firmy nevytváří hodnotu nikoliv proto, že přímo generuje vyšší CFP, ale protože ji pomáhá zachovat. Nesprávné chování vystavuje firmy přímým právním výdajům, jako jsou náklady na soudní spory, správní pokuty a trestní sankce, ale také nepřímým nákladům, jako jsou mzdy klíčových zaměstnanců, náklady na refinancování a ušlý zisk. Protože firmy v oblasti CSR jsou schopny včas identifikovat hrozby a opravit potenciálně nezákonné činy, mohou těmto nákladům zabránit. Vishwanathan (2019) shrnuje, že firmy, které se zabývají CSR, si více uvědomují rizika, což jim umožňuje účinněji tato rizika řídit a zmírňovat. Nižší riziko firmy zase snižuje pravděpodobnost, že podnikům vzniknou neproduktivní náklady zatěžující CFP.

Proto Vishwanathan (2019) testoval třetí hypotézu: „*Vztah CSR-CFP je zprostředkován firemním rizikem: CSR negativně souvisí s firemním rizikem a firemní riziko negativně souvisí s CFP*“ Tato hypotéza byla rovněž potvrzena.

1.3.4 Posilování inovační kapacity

Výzkumy z oblasti CSR již dlouho potvrzují potenciál CSR pomoci společnosti inovovat a konkurenčně se odlišit. Vishwanathan (2019) to vysvětluje tím, že společensky odpovědné firmy mají tendenci zaujmout širší perspektivu a rozvíjet užší vztahy se zúčastněnými stranami a v důsledku toho jsou schopny lépe identifikovat nové příležitosti. Tyto úzké vztahy se stakeholders nabízejí nové zdroje znalostí, které se mohou stát důležitým zdrojem pro inovace. Vishwanathan (2019) v tomto ohledu vyzdvihuje důležitost interních stakeholders, kteří jsou ochotnější sdílet informace s podnikem.

Jako další důvod, proč CSR může posílit inovativnost firmy, Vishwanathan (2019) uvádí přijetí mnoha aktivit CSR, které vyžadují rozvoj stávajících inovačních schopností nebo objevení nových schopností. Například míra absorpční kapacity firmy (ve smyslu schopnosti rozpoznat hodnotu nových informací) a přítomnost doplňkových aktiv usnadňují úspěšnou implementaci CSR. Vishwanathan (2019) popisuje studie, které zjistili, že firmy přijímající proaktivní environmentální strategie mají tendenci se více zamýšlet a neustále inovovat, což může vést k vývoji nových dynamických schopností. Vishwanathan (2019) uvádí ilustrativní příklad společnosti Danone. Od roku 2000 společnost zahajuje základnu pyramidových projektů ve venkovských oblastech rozvojových zemí. Tyto iniciativy byly důležitým zdrojem strategické obnovy, protože povzbuzovaly experimentování a učení v rámci Danone a umožňovaly jí rozvíjet jedinečné odborné znalosti při vytváření nízkonákladových řešení.

Jak zmiňuje Vishwanathan (2019), vztahy mezi inovací, absorpční schopností a CFP jsou ve strategické literatuře dobře popsány, ale existuje stále více důkazů o přítomnosti těchto vztahů v souvislosti se společenskou odpovědností. Inovace vyplývající ze zapojení firmy se zúčastněnými stranami dle Vishwanathana (2019) mohou vylepšit CFP nejméně třemi způsoby. Zaprvé, CSR nabízí účinný způsob diferenciací produktů. Za druhé, radikální inovace procesů, zejména v souvislosti s environmentálním řízením, mohou snížit jak odpad, tak výrobní náklady. Dále jako poslední způsob Vishwanathan (2019) uvádí, že CSR mohou

vést k novým obchodním modelům a nabídnout zcela nové zdroje tvorby hodnoty a příklad uvádí iniciativu Danone. Proto Vishwanathana (2019) testoval hypotézu 4 zda: „*Vztah CSR-CFP je zprostředkován inovační kapacitou: CSR pozitivně souvisí s inovační kapacitou a inovační kapacita pozitivně souvisí s CFP*“ Tato hypotéza byla rovněž potvrzena. Na základě těchto výsledků Vishwanathana (2019) popisuje, že CSR má pozitivní a významný vliv na inovační kapacity a ty posléze pozitivně ovlivňují CFP.

1.3.5 Míra vlivu CSR na konkurenceschopnost

Vishwanathan (2019) se na závěr pokusil zjistit, do jaké míry všechny čtyři empirické mechanismy mají vliv na růst CFP. Definoval proto pátou hypotézu: „*Vztah CSR-CFP je plně zprostředkován reputací firmy, reciprocí zúčastněných stran, rizikem firmy a inovační kapacitou.*“ Tato hypotéza nebyla potvrzena, nicméně, Vishwanathan (2019) popisuje, že všechny tyto čtyři mechanismy částečně zprostředkovávají vztah mezi CSR a CFP, a to z důvodu zjištění 20% spojitosti mezi CSR-CSR. Vishwanathan (2019) to odůvodňuje tím, že dosavadní výzkum plně nevysvětlil pojmání CSR jako strategického nástroje a dosud není zachycena celá šíře a hloubka každého z výše uvedených čtyř mechanismů.

Zároveň Vishwanathan (2019) vysvětluje, že stále existuje prostor pro budoucí výzkum a identifikaci nových mechanismů, které by mohly příčinně spojovat CSR se SRP. Na závěr Vishwanathan (2019) vyjadřuje nesouhlas s názorem, že by všechny realizované CSR aktivity měly být strategické. Ačkoliv některé CSR aktivity mohou mít dle Vishwanathana (2019) významný negativní účinek, alespoň v krátkém až střednědobém horizontu. Některé mohou mít neutrální nebo zanedbatelný vliv na SRP. Těchto aktivit se metaanalýza sice nedotkla, avšak Vishwanathana (2019) uvádí, že porozumění důvodu vykonávání nestrategických CSR aktivit by empirický výzkum také potřeboval.

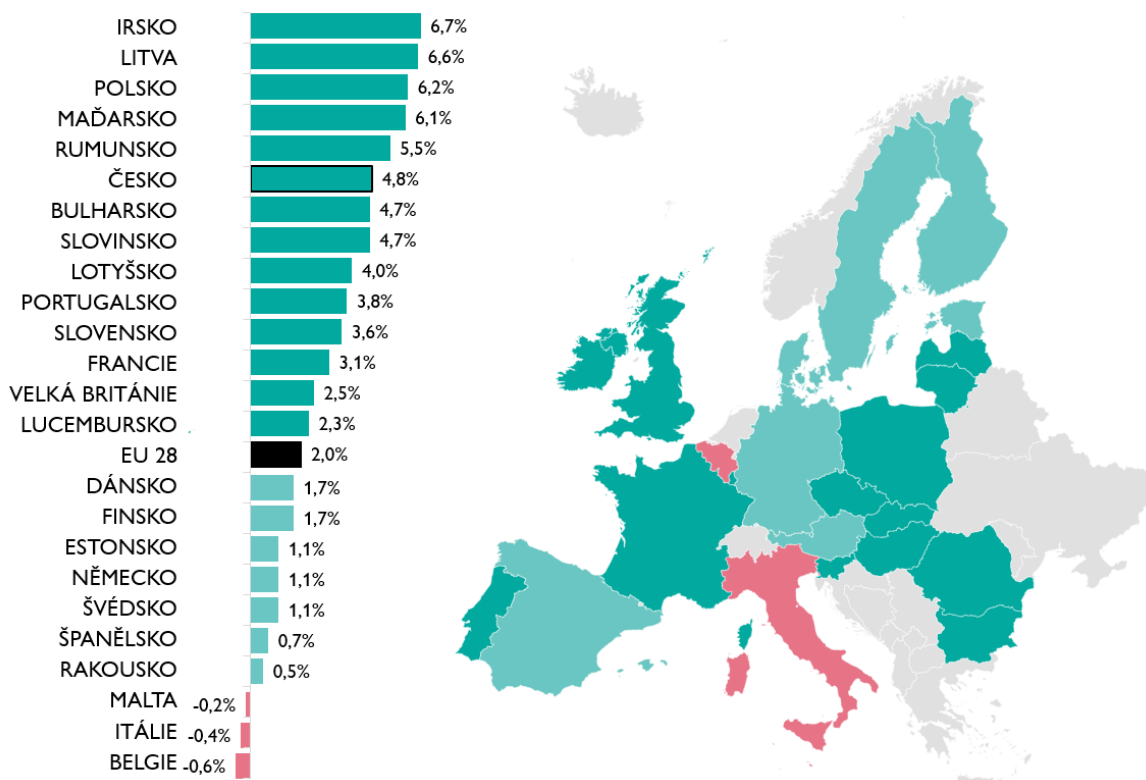
2 Současné trendy v maloobchodu

Tato kapitola se zaměřuje na popis současného maloobchodu v ČR za ukončený rok 2018 a aktuálními trendy roku 2019. Pro rok 2018 byla charakteristická rostoucí ochota utrácet, zvláště ochota si připlatit za kvalitní zboží. Tato skutečnost je zásadní zejména pro maloobchod, který může očekávat, že růst odvětví nebude souviset s růstem objemu spotřeby, ale především bude souviset s ochotou spotřebitelů nakupovat kvalitnější zboží.

2.1 Vývoj maloobchodu v ČR

Současný maloobchod se za posledních třicet let výrazně změnil. Počátkem 90. let stále převládal dřívější model maloobchodu s malými až většími prodejny. Podstatná změna však nastala již v první polovině 90. let pozvolným vstupem zahraničních řetězců do české ekonomiky. Jak uvádí AMSP ČR (2019), zahraniční maloobchodní řetězce odkupovaly významnější maloobchodní firmy a tím přispěly k zániku velké části původních tradičních prodejen. Na druhou stranu měla tato změna pozitivní vliv na efektivitu provozu maloobchodních prodejen. V současné době je obchod klíčovou složkou české ekonomiky. AMSP ČR (2019) zmiňuje, že na konci roku 2019 bylo zaměstnáno v odvětví obchodu téměř 600 tisíc lidí, tím se s podílem 12,2 % na celkové zaměstnanosti řadí na druhé místo po zpracovatelském průmyslu. Odvětví obchodu je zároveň s podílem přes 10 % významným přispěvatelem do HDP.

Rok 2018 byl pro maloobchod (CZ-NACE 47) celkem úspěšný, tržby mírně zpomalily, meziroční růst činil 4,8 %, v předcházejících třech letech tržby rostly o více než 5 % ročně. Avšak v porovnání s růstem tržeb v EU, který za rok 2018 činil 2 %, má ČR již šestým rokem vyšší tempo. Vyšší růst, nad 5 % vykazalo Irsko, Litva, Polsko, Maďarsko a Rumunsko. Pokles byl zaznamenán pouze na Maltě, v Itálii a v Belgii. Ze sousedních států vyjma jmenovaného Polska tržby meziročně vzrostly rovněž na Slovensku (o 3,6 %), v Německu (o 1,0 %) a v Rakousku (o 0,5 %). Kompletní přehled vývoje maloobchodních tržeb v Evropě je znázorněn na obrázku 3.



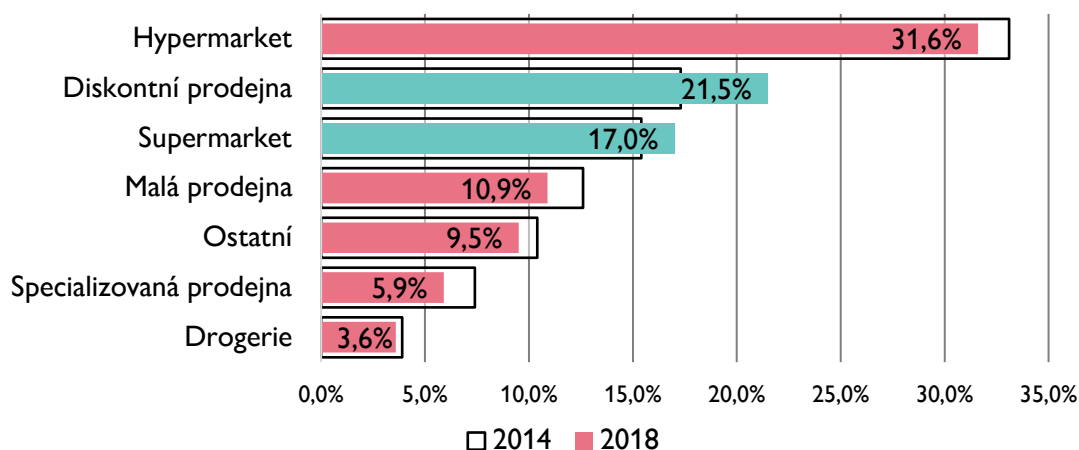
Obrázek 3: Růst Maloobchodních tržeb 2018 v zemích EU

Poznámka: data za Řecko, Chorvatsko, Kypr a Nizozemsko nejsou k dispozici.

Zdroj: vlastní zpracování dle (Mezihoráková, 2019)

Jak uvádí AMSP ČR (2019), podle výroční studie GfK – Kupní síla Evropy 2018, si Česko v roce 2018 polepšilo o tři pozice v rámci evropského porovnání průměrné kupní síly na obyvatele a patří mezi země s nejrychleji rostoucí kupní silou. V rámci 42 evropských zemí se umístilo na 23. místě, zhruba třetinu pod celoevropským průměrem. V tomto kontextu se podle Eurostatu uvádí, že ceny potravin v Česku dosahují 84,5 % průměru EU a tím se řadí v rámci EU mezi šesté nejlevnější. (AMSP ČR, 2019) Specifickým rysem českého maloobchodního trhu je vztah kupujících k cenám zboží a služeb. České domácnosti nakoupí až 51 % balených potravin ve slevových akcích. Dle AMSP ČR (2019) tento trend slevových akcí v ČR také potvrzují statistiky z jiných oblastí obchodu. Kupříkladu až 80 % zájezdů je prodáno ve slevovém režimu, u prodeje aut je prodáno až 75 % za zvýhodněnou cenu. Pro porovnání, v Německu se pohybuje podíl promočních prodejů okolo 20 %. AMSP ČR (2019) také odkazuje na analýzu GfK – Spotřebitelský panel, z něhož plyne, že výdaje českých domácností za rychloobrátkové zboží rostou rychleji, než kolik by odpovídalo vývoji inflace. Důvodem je růst počtu nakupujících, kteří dávají přednost kvalitě před cenou a ti též v průměru utrácejí více. Podíl těchto domácností v roce 2013-2018 vzrostl z 35 % na 40 %.

I přes příznivé ekonomické podmínky a další faktory, trend slevových prodejů bude nadále pokračovat. Jedním z hlavních důvodů je současná silná konkurence obchodních řetězců, která souvisí se skutečností, že je v ČR mimořádně vysoká koncentrace hypermarketů na počet obyvatel. Dalším důvodem je dle AMSP ČR (2019) snaha privátních značek více se na trhu prosadit. Podíl na obrátu privátních značek za rychloobrátkové zboží se pohybuje v ČR do 20 %, v porovnání s jinými zeměmi EU se řadí mezi nižší, Slovensko má 28 % a největší podíl má Německo 38 %.



Obrázek 4: Podíl obchodních formátů ve výdajích domácností 2014–2018

Zdroj: vlastní zpracování dle (Csengeri, 2019)

Dle studie Gfk – Spotřebitelský panel 2018, stále nejdůležitějším místem pro nákupy rychloobrátkového zboží jsou hypermarkety. Tam čeští spotřebitelé utratí zhruba třetinu svých výdajů, což je největší podíl v porovnání s ostatními formáty obchodů. Detail podílu obchodních formátů na výdajích domácností je zobrazen na obrázku 4. Dle vyjádření Csengeriho (2019) z agentury Gfk svůj podíl kontinuálně posilňují o něco menší nákupní místa – supermarkety a diskonty. Mezi hlavní výhody patří časová dostupnost, která je velmi důležitým kritériem pro stále více nakupujících. Diskonty a supermarkety se řadí mezi moderní typy obchodů ve větší blízkosti, a proto nabírají na významu. Na druhou stranu se význam malých a pultových prodejen stále snižuje. Taktéž klesá oblíbenost specializovaných obchodů. (Csengeri, 2019)

2.1.1 Top 10 českého obchodu

Český maloobchod zůstává velmi roztržštěný. Dle SOCR ČR (2020), osm největších zahraničních řetězců dosáhne na necelých 75 % útrat Čechů za jídlo a drogerii. Ve srovnání s jinými vyspělými trhy v Evropské unii je 80 a více procent trhu ovládáno čtyřmi až pěti klíčovými hráči. Dle SOCR ČR (2020) je nadprůměrná konkurence způsobena nikoliv inovativními řešeními či nápady, ale cenovým soupeřením. Jak již bylo popsáno, ve slevových akcích je v Česku prodávána více jak polovina zboží, což je nejvíce v Evropě. Časopis Zboží&Prodej společně s výzkumnou společností Gfk každoročně sestavuje přehled TOP 30, ve kterém zveřejňuje pořadí třiceti největších maloobchodních firem, seřazených dle výše tržeb, seznam deseti největších firem a jejich vývoj tržeb a počtu prodejen za rok 2016-2018 je uveden v následující tabulce 3.

Tabulka 3: Top 10 českého obchodu 2016–2018

Pořadí 2018	Název skupiny	Tržby celkem v mld. Kč, bez DPH			Řetězec	Počet vlastních prodejen		
		2016	2017	2018		2016	2017	2018
1	Kaufland	55,2	58,3	56,8	Kaufland	124	127	131
2	Ahold	48,3	48,3	49,7	Albert hypermarket Albert supermarket	91 240	91 240	90 236
3	Tesco Stores	41,7	44,4	45,4	Tesco hypermarket Hypermarket Extra Tesco Supermarket OD / City / My Expres	76 9 62 6 45	75 9 60 6 46	75 9 59 4 43
4	Lidl	33,6	38,3	43,7	Lidl	231	234	238
5	Geco	29,9	32,9	34,3	Geco tabák – tisk	262	277	276
6	Penny Market	32,1	31,9	33,8	Penny Market	360	368	374
7	Makro Cash & Carry	30,1	29,9	29,0	Makro Drive In	13 2	13 2	13
8	Billa	21,6	22,7	25,6	Billa Billa stop & shop	205 43	216 43	225 64
9	Globus	22,9	22,8	22,8	Globus	15	15	15
10	Jip Východočeská	11,4	14,5	16,5	JIP, Plus JIP, Cash & Carry	35 144 12	39 115 11	34 143 12

Poznámka: pořadí je orientační z důvodů odlišného období účetních závěrek

Zdroj: vlastní zpracování dle (Zboží&prodej, 2016), (Zboží&prodej, 2017), (Zboží&prodej, 2018)

Mezi čtyři největší retailery v ČR patří Kaufland, Ahold (Albert), Tesco a Lidl. SOCR ČR (2020) také upozorňuje na dvě společnosti, které jsou součástí první desítky, jenž označuje za tzv. bílé vrány. Jednou z nich je na pátém místě společnost Geco, která provozuje téměř 300 prodejen s tabákem a tiskem a tržbami převyšuje velké obchodní sítě jako jsou Makro, Billa či Globus. Další odlišující se společností je česká společnost JIP Východočeská, která provozuje téměř dvě stě prodejen JIP a dvanáct velkoobchodních prodejen Cash & Carry a v celkovém pořadí se umístila na desátém místě.

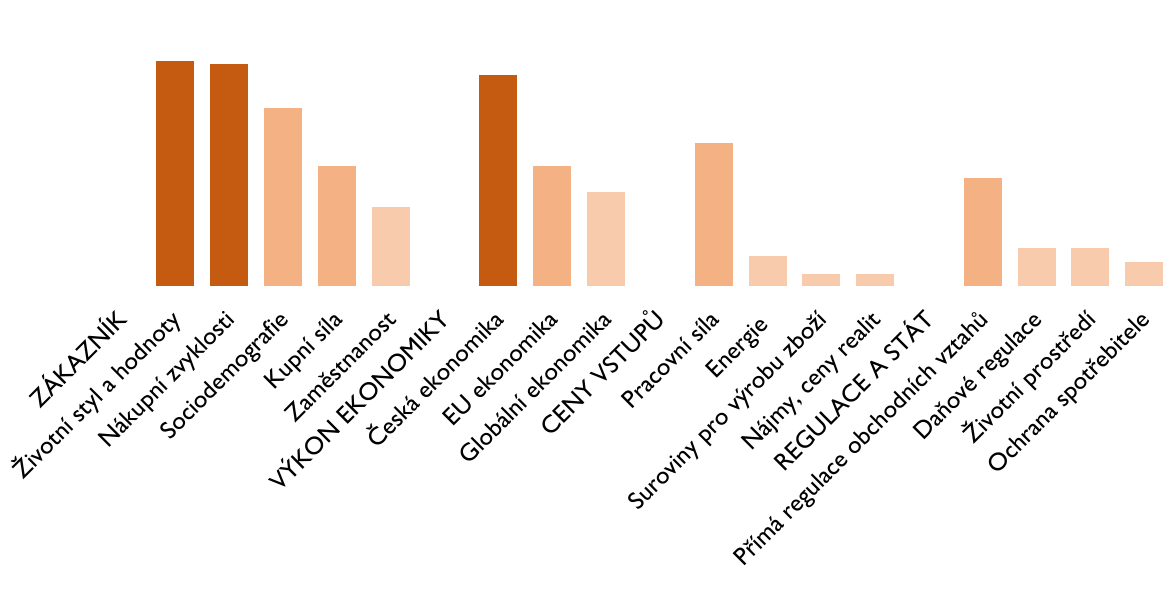
Každý rok se jednotlivé pozice největších firem příliš nemění. Za poslední roky lze vysledovat především stále se oddělující se skupina silnější a slabší skupiny řetězců. Rychleji stoupá především skupina Schwarz, do které patří společnosti Lidl a Kaufland a skupina Rewe, v níž jsou Penny Market a Billa. Skála (2017) též upozorňuje na změnu v politice diskontních řetězců. Jak lze též vidět v tabulce 3, fakticky nedochází k otevírání nových prodejen. Zejména expanze představovala v minulých letech zásadní podíl na růstu tržeb. Jak Skála (2017) uvádí, v tomto směru se trh obchodních řetězců mění. Řetězce nyní rostou zejména díky category managementu, zlepšování služeb pro zákazníky, kteří budou klást větší nároky na jejich partnery a dodavatele.

2.2 Vlivy na maloobchod

Obchodníci mají v současnosti na jedné straně zákazníka, který je ochoten více utrácet, ale sami mají z důvodu nasycení trhu omezený prostor, aby tuto poptávku uspokojili. Skála (2017) ze společnosti GfK, popisuje studii GfK Retail Vision 2020 z roku 2017. Ta se snažila na základě expertních rozhovorů s manažery velkých výrobních a obchodních firem definovat, co bude mít v letech 2017-2020 největší vliv na obchod. Grafický přehled výsledků je zobrazen na obrázku 5. Studie ukázala, že měnící se požadavky a životní styl nakupujících se stávají hlavní hybnou silou obchodního odvětví. Tato skutečnost je spjata s nynější příznivou ekonomickou situací, resp. vývojem kupní síly a spotřebitelské nálady. Budoucnost nákupního chování patří větší orientaci na kvalitu a čerstvost, menším nákupům, pohodlí a úspoře času. (Skála, 2017)

Ačkoliv se může zdát, že se jedná o převratný trend v retailu, který je důsledkem dobrých časů, lze uvažovat, že samotné výsledky Retail vision 2020 nejsou tolik překvapující. Již o deset let dříve Bárta (2009) zmiňoval tehdejší výsledky studie Retail Vision 2010, která

předpovídala nárůst investic zákazníků do kvality života. Bárta (2009) upozorňoval zejména na rostoucí zájem o biopotraviny, kvalitní čerstvé zboží a na úsporu času při nákupech a rostoucí nároky na kvalitu personálu v prodejnách.



Obrázek 5: Co bude mít v letech 2017-2020 na obchod největší vliv?

Zdroj: vlastní zpracování dle (Skála, 2017)

AMSP ČR (2019) popisuje, že dle Eurostatu je maloobchod v ČR v roce 2018 v dobré kondici. ČR patří mezi šest nejrychleji rostoucích zemí EU, a to zejména díky velmi dobrým výsledkům české ekonomiky, nízké nezaměstnanosti a růstu kupní síly. V důsledku makroekonomických vlivů a ekologických omezení v zemědělství rostou vstupní náklady a též i ceny potravin. Dle AMSP ČR (2019) 57 % respondentů očekává zdražování potravin i v budoucnu. Výrobci a prodejci proto vymýšlí nové strategie komunikace se zákazníky, při nichž zdůrazňují svůj environmentálně zodpovědný přístup k podnikání. Jak již bylo řečeno, měnící se požadavky na životní styl se stávají hybnou silou v maloobchodě. Následující podkapitoly se proto zabývají sociodemografií, nákupními zvyklostmi, hodnotami a životním stylem zákazníků.

2.2.1 Nová generace spotřebitelů

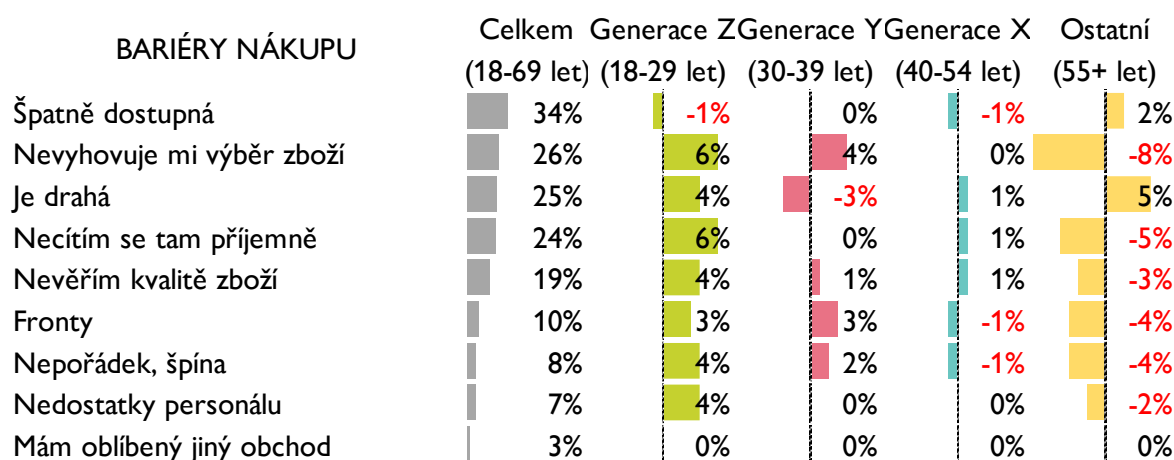
Potenciál růstu v maloobchodě omezuje zpomalená expanze a hustá obchodní síť, která dle Skály (2018) taktéž nepřímo snižuje věrnost nakupujících. Jako nástroj ke zvýšení konkurenceschopnosti Skála (2018) popisuje **zvýšení věrnosti** nakupujících k prodejně, což v současné situaci znamená lepší odlišení se od konkurence. Dle Skály (2018) se nároky

nakupujících nejenom zvyšují, ale také se relativně rychle mění i jejich struktura, což lze pozorovat na odlišném **náкупním rozhodování generací X, Y a Z**.

Jak popisuje Skála (2018), u mladé generace roste význam tří faktorů: Prvním z faktorů je **relevantní sortiment**, ovšem pouze v situaci, kdy jsou preferovány spíše malé nákupy a menší obchodní formáty. Druhým faktorem je **pohodlný nákup**, zahrnující čas strávený nakupováním, dostupnost, jednoduchost. Jako poslední faktor uvádí Skála (2018) **příjemné prostředí** při nakupování, které zahrnuje prostor prodejny, čistotu a personál. Skála (2018) popisuje, jako hrozbu pro kamenné obchody v ČR případné pomalejší reakce na místní specifika a nové trendy nákupního chování. Jako příležitost vidí Skála (2018) **rostoucí on-line**, kde mohou obchodníci využít svého obchodního modelu jako konkurenční výhodu a tím získat pro sebe mladší generace nakupujících. Z tohoto důvodu se důraz dle Skály (2018) ve strategickém mixu přesouvá, nebo by spíše měl být přesunut k **efektivnějšímu oslovení a motivaci zákazníků**. Jako jeden z hlavních důvodů Skála (2018) uvádí mimořádně nízkou věrnost zákazníků vůči řetězcům, kteří ale zároveň mají vysokou penetraci. Z toho vyplývá, že v konkrétním řetězci nakupuje mnoho lidí, ale současně v nich méně utrácí, protože často střídají různé prodejny. Skála (2018) proto vidí růstový potenciál ve snaze řetězců zvýšit věrnost jejich stávajících zákazníků a také jejich podíl útrat.

Zvýšit však věrnost nakupujících dle Skály (2018) není jednoduché. **Hlavní bariérou** je dle Skály (2018) již zmíněná velmi hustá obchodní síť. Vysoká hustota obchodní sítě, omezuje růst obchodních firem, a na druhé straně přirozeně snižuje věrnost nakupujících, kteří mají tendenci se chovat oportunisticky a nakupovat tam, kde to mají zrovna nejbližší. Skála (2018) ale poznamenává, že toto nákupní chování má smysl v té situaci, kdy zákazníci nevnímají mezi jednotlivými prodejny zásadní rozdíl. Logickým řešením je podle Skály (2018) **nabídnutí relevantního rozdílu** vůči konkurenci, protože v případě, že zákazník má alespoň částečný důvod preferovat konkrétní prodejnu či firmu, jeho věrnost vzroste. Určit tento relevantní rozdíl je v podmínkách českého obchodu obtížné, jelikož, jak uvádí Skála (2018), průměrný český nakupující má v rámci svého běžného režimu dostupných zhruba osm prodejen potravin a pravidelně nakupuje pouze ve třech. Je proto důležité klást si otázku, dle jakých kritérií si zákazník nevybral určitou prodejnu, přestože mu je teoreticky dostupná. Dle Skály (2018) je možno nalézt odpovědi pomocí nákupních bariér, které ukazují nenaplněná očekávání nakupujících. Jsou to také body, ve kterých je možné

se konkurenčně odlišit. Bariéry nákupu vyplývající ze studie Shopping Triggers 2018, společnosti GfK jsou zobrazeny na následujícím obrázku 6.



Poznámka: Hodnoty +/- u generací X, Y, Z a ostatní ukazují, o kolik procent se daná hodnota liší od hodnoty u populace celkem.

Obrázek 6: Generace spotřebitelů – bariéry nákupu

Zdroj: vlastní zpracování dle (Skála, 2018)

Mezi největší bariéry nákupu patří již **zmíněná dostupnost prodejny**. Tento faktor se v podstatě neliší podle věkově definovaných generací. Další očekávaný faktor je **vysoká cena**, u které je Skály (2018) vidět, že kopíruje příjmy – pro velmi mladé a starší lidi je cena důležitější. Dle Skály (2018) je zajímavá bariéra **nedostatečného výběru zboží**. V roce 2018 důležitost sortimentu ve smyslu bariéry těsně předstihla cenu. Nevhodný sortiment je důležitější u menších formátů, ale i hypermarketu jej považuje za bariéru pouze 17 % nakupujících. Nakupující dle Skály (2018) dobře rozumí obchodním formátům a proto neočekávají od diskontu nebo supermarketu stejnou širší nabídky jako u hypermarketu. Očividně se podle Skály (2018) současná sortimentní skladba někde nepotkává s tím, co si zákazník přeje. Je též důležitým poznatkem, že sortiment jako bariéra, jak je vidět na obrázku 6, je největší bariéra u mladších věkových skupin, zejména u generace Z, což může naznačovat určitý trend do budoucna. Skála (2018) uvádí, že u generace Z je nevyhovující širší nabídky spojena s bariérou „nevěřím kvalitě zboží“. Dle Skály (2018) proto lepší nastavení relevantního sortimentu rozhodně není překonaná záležitost a proto by do budoucna mohla hrát větší roli očekávání nakupujících. Jako další specifikum mladší generace Skála (2018) uvádí, že do popředí vstupují bariéry týkající se pohodlí při nákupu. Ve srovnání s lidmi 55+ je faktor pohodlí spíše méně podstatný, pro mladší lidi

jsou „měkké faktory“, mezi které lze zařadit frony, horší prostředí prodejny, čistota důvodem, aby do určitých prodejen nechodili.

Jak uvádí Hemolová (2019), zákazníci se velmi mění a lze očekávat, že budou stále náročnější. Základní potřeby zákazníka se nemění. Zákazník chce především kvalitu za dobrou cenu a nechce nákupem trávit příliš mnoho času a chce mít možnosti. Hemolová (2019) zmiňuje výsledky britské společnosti IGD, která se zabývá výzkumem oblasti maloobchodu. IGD v roce 2018 identifikovala novou skupinu zákazníků, označovaných jako **influencer shoppers**, kteří se vyznačují především svou **přítomností na sociálních sítích**. Hemolová (2019) popisuje, že dle IGD je těchto zákazníků až 25 %. Tito lidé rychle přijímají nové trendy, technologické novinky a řadí se mezi aktivní recenzenty. Díky sociálním sítím oslovují tisíce a tisíce dalších zákazníků. Jak blíže popisuje Hemolová (2019), jsou to lidé, kteří si cení svého času, ačkoliv ho promrhají na sociálních sítích, a kteří mají velký zájem o vlastní zdraví do kterého jsou ochotni investovat.

Hemolová (2019) zmiňuje, proč je pro retailery influencer shoppers, tedy současná generace mladých lidí tak zajímavá. Jedním z důvodů je větší **ochota sdílení svých dat s obchodníky**, za podmínky, že za ně dostanou personalizované nabídky. Hemolová (2019) odkazuje na průzkum IGD, kde až 47 % těchto zákazníků je ochotno sdílet data v následujících pěti až deseti letech. V celkovém průměru je však ochotno sdílet tyto informace pouze 26 % zákazníků. Velmi odlišný je také přístup této skupiny k otázce nákupu zboží, které respektuje ochranu životního prostředí či nákupu nových a zajímavých potravin. Mladým lidem není lhostejné **životní prostředí**, a proto dávají přednost společnostem, které se chovají odpovědně. Tito lidé přijímají informace zejména prostřednictvím digitálních médií, stejně tak, jako je předchozí generace přijímala z televize. Tato skupina v budoucnosti nahradí současnou skupinu nad 55 let, označovanou taktéž jako Baby boomers, kteří mají dle Hemolové (2019) v současnosti nejvýznamnější vliv na nákup potravin.

2.2.2 Nákupní zvyklosti

Dle Skály (2017), velká část obchodníků investuje **do modernizace prodejen**. Investice se zaměřují především na nové služby jako jsou samoobslužné pokladny, self-scanning a další, které přispívají k pohodlnějšímu, příjemnějšímu nákupu. Hemolová (2019) odkazuje na studii Nákupní zvyklosti 2018, prováděnou společností KPMG, která zjistila, že zákazníci

stále dávají při nákupu potravin přednost kamenným prodejnám. Češi však stále více nakupují na internetu nejenom trvanlivé, ale i čerstvé potraviny, ale pokud jde o frekvenci, stále platí, že **on-line nákup** využívají pouze příležitostně. Jak uvádí Hemolová (2019), téměř polovina zákazníků si objednává potraviny on-line pouze jednou měsíčně nebo méně často. AMSP ČR (2019) do své analýzy maloobchodu zahrnuje i dynamický rozvoj internetových obchodů a digitalizaci obchodní činnosti jako aktuální trend v maloobchodě. Je však pravdou, že ne všem subjektům se daří dostatečně rychle reagovat na nové požadavky zákazníků, což může mít za následek uzavírání kamenných obchodů. AMSP ČR (2019) však zmiňuje, že řada ze zavedených firem řeší tento problém pomocí akvizice menších progresivních a dynamicky rostoucích konkurentů. Atraktivnost on-line nákupů u zákazníků roste, a to zejména dle AMSP ČR (2019) z důvodu rozšiřování sortimentu zboží. Zejména jde o kategorii produktů každodenní potřeby a potravin. V roce 2018 to též potvrzuje růst meziročních tržeb nepotravinářského zboží, na němž se nejvíce podílelo zvýšení prodeje v internetových obchodech. Nejvíce rostly prodeje elektroniky o 10,4 %, výrobky pro sport a rekreaci o 7,1 % a výrobky pro domácnost o 6,5 %. AMSP ČR (2019) také ve spojitosti s digitalizací obchodu zmiňuje průzkum společnosti KPMG, z něhož vyplynulo, že řada nových produktů je výsledkem analýzy zákaznických dat získaných z úzkého kontaktu se zákazníky. Je proto zřejmé, že pochopení potřeb zákazníka je významným předpokladem nabídky nových produktů a díky využití zákaznických dat přispívá ke zlepšování služeb pro zákazníky a tím rovněž k nárůstu tržeb.

Dle Skály (2018) mají on-line obchodníci přirozenou výhodu, protože nenesou tak velké inovační náklady, kterými jsou například náklady na remodeling prodejen. On-line prostředí obchodníkům umožňuje více lokalizovat nabídku a flexibilně reagovat na změny poptávky. Jeden z možných scénářů budoucího vývoje je dle Skály (2018) to, že on-line kanály budou mít konkurenční výhodu spíše díky schopnosti pružněji a rychleji reagovat na specifika trhu, nežli pomocí přímých benefitů (skladbou sortimentu a cenotvorby). Pro kamenné řetězce to dle Skály (2018) znamená vyvinutí systému řízení pro menší trhy, jakým je ČR. To by mohlo obsahovat definici širších strategických principů, v rámci nichž by se mohlo počítat s určitou volností implementace na národní úrovni. Jak zmiňuje Skála (2018), nároky na vývoj formátu, category management a komunikace obchodníků s sebou přinášejí vyšší náklady. S ohledem k menšímu objemu a potenciálu českého trhu se dle Skály (2018) projevuje tendence mezinárodních řetězců přenášet **strategické řízení na regionální**

úroveň a aplikovat shodné principy formátu a marketingu na více zemí současně. Dle Skály (2018) to má z ekonomického hlediska svou logiku, zároveň tento přístup naráží na stále velké rozdíly v nákupním chování a struktuře trhu mezi jednotlivými státy.

Hemolová (2019) popisuje, že do budoucna svou úlohu v nakupování budou plnit **chytré technologie**. Hemolová (2019) se odkazuje na výsledky studie společnosti EY ČR, FutureConsumer.Now, která měla za cíl identifikovat několik směrů, které v budoucnu zásadně ovlivní zákazníky. Ti budou chtít šetřit svůj čas a budou se rozhodovat pomocí umělé inteligence. Hemolová (2019) také zmiňuje studii společnosti KPMG, V rytmu zákazníka, dle které je pro zákaznickou zkušenost rozhodující kromě férového přístupu také kvalita osobního kontaktu klientů se značkou a její schopnost se jim přizpůsobit. To je dle Hemolové (2019) klíčové. Hemolová (2019) také popisuje, že roste význam empatie a personalizace, protože ze studie vyplynulo, že čeští zákazníci oceňují lidský, nerobotický přístup a něco navíc. Hemolová (2019) uvádí příklady kurýrů, proškolených zaměstnanců hypermarketu, kteří umí navigovat, ale také i poradit, nebo také chatbota, který je nápomocen při internetovém prodeji rychle navigovat a vyřizovat drobné věci. Hemolová (2019) zmiňuje, že kombinace reálné a on-line zkušenosti bude v budoucnosti hrát velkou roli.

Hemolová (2019) uvádí, že ačkoliv on-line prodeje s čerstvými potravinami tvoří v jednom z českých internetových prodejců potravin Rohlík.cz až polovinu potravin, blízkost je pro zákazníky klíčová. Z toho důvodu je pro zákazníky dostupnější **jít si pro svačinu** do obchodu na rohu než objednat si ji on-line a čekat. Hemolová (2019) zmiňuje jako příklad Tesco, které uzpůsobilo prodejní plochu zákazníkům. Ti již nemusí bloudit pro pečivo a jiné české potraviny s sebou. Nový formát obchodu Tesco označuje jako sousedský obchod, ve kterém reaguje na změnu zákaznického chování. **Důraz je kladen na čerstvé potraviny**, které nyní zaujímají skoro polovinu prodejní plochy.

K lepšímu porozumění nákupních zvyklostí by mohl přispět výsledek studie Shopping Triggers 2018, uskutečněný společností GfK. V rámci této studie jsou definovány nákupní mise zákazníků viz obrázek 7. Z výzkumu vyplynulo, že nejčastější nákupní misí zákazníků je menší nákup za účelem doplnění zásob. Následuje nákup jen určitého druhu zboží, velký nákup a cílený nákup akčního zboží. Naopak nejméně častou misí je nákup občerstvení na cestu a nákup pro rychlou spotřebu.

NÁKUPNÍ MISE	Celkem (18-69 let)	Generace Z (18-29 let)	Generace Y (30-39 let)	Generace X (40-54 let)	Ostatní (55+ let)
Menší nákup domů - doplnění zásob	84%	-4%	0%	-1%	3%
Nákup jen určitého druhu zboží	82%	-9%	-2%	3%	1%
Velký nákup domů	78%	-1%	1%	4%	-8%
Cílený nákup - akce	73%	-4%	-2%	0%	4%
Menší nákup domů - rychlá spotřeba	69%	7%	-2%	0%	0%
Neplánovaný nákup	64%	3%	2%	-1%	-2%
Nákup pro rychlou spotřebu	45%	21%	4%	1%	-14%
Občerstvení na cestu	44%	31%	6%	-4%	-13%

Poznámka: Hodnoty +/- u generací X, Y, Z a ostatní ukazují, o kolik procent se daná hodnota liší od hodnoty u populace celkem.

Obrázek 7: Generace spotřebitelů – nákupní mise

Zdroj: vlastní zpracování dle (Skála, 2018)

Jak zmiňuje Skála (2018), i v rámci nákupních misí je možné zaznamenat rozdíl mezi generacemi. Generace Y a Z oproti starším generacím inklinují k **menším nákupním košům** a k nákupům pro **konzumaci mimo domov**. V rámci nákupních misí se objevují nová označení, jako je tzv. snacking, který zahrnuje občerstvení na cestu a malá jídla mimo domov a tzv. convenience, do kterého spadají menší nákupy za účelem rychlé spotřeby doma, či neplánovaný nákup, pokud něco doma došlo. Jak uvádí AMSP ČR (2019), právě svačiny a malá jídla nabývají na oblíbenosti. Důraz je kladen na zdravou výživu, ale též i na rychlé a pohodlné balení „to-go“. AMSP ČR (2019) uvádí, že právě jídlo s sebou, tzv. „on-the-go“ je současný trend, který významně přispívá globálnímu růstu tržeb v oblasti rychlého stravování.

Dle Skály (2017) z požadavku na jednoduchý a rychlý nákup vychází zájem o užší sortiment. Tyto změny s sebou nesou určitá rizika, protože především velkoplošné prodejny navštěvují nakupující také kvůli širokému sortimentu. Je proto otázkou, zda se omezování širšího sortimentu nakonec neprojeví negativně. Hrozbou spojenou s vyšší oblíbeností menších nákupů je také oslabování formátu hypermarketů z důvodu posílení prodejen středního formátu kolem 1000 m², mezi něž patří diskonty a supermarkety. Zejména segment convenience spatřuje Skála (2017) jako příležitost pro retailery. Dle Skály (2017) tento segment sortimentu lze rozvinout za pomoci menších, městských širokosortimentních prodejen, které jsou orientovány na malé všední nákupy. Vysoký potenciál těchto prodejen připisuje Skála (2017) tomu, že mezi deseti nejlepšími kategoriemi, které mají největší vliv na výběr prodejny s potravinami, jednoznačně vítězí kategorie čerstvých potravin.

Dle Skály (2018) je proto možné tento trend zobecnit. S konkurenčností obchodu a klesajícím významem expanze rostou na důležitosti netradiční faktory pro konkurenční odlišení: snadnost, pohoda při nakupování, inspirativnost nabídky, transparentní komunikace a celkově pozitivní emoce, které zákazník získá nakupováním.

2.2.3 Životní styl a hodnoty

AMSP ČR (2019) sestavila na základě celosvětového průzkumu společnosti IPSOS několik klíčových trendů potravin. Jedním z nich je rostoucí **poptávka po prémiových produktech**, která je též podpořená zvyšující se kupní silou. Většina zákazníků uvádí, že omezují spotřebu např. sladkostí, a požadují vyšší kvalitu produktů. Lze proto zaznamenat rozšiřování výrobních portfolií, především u značkových produktů, o prémiové produkty. Zákazníci u prémiových produktů respektují vyšší cenu výrobků, kterou ospravedlňují kvalitou. Totéž potvrzuje i Skála (2017), neboť popisuje snahy obchodníků o zvýšení ziskovosti prostřednictvím vyššího zastoupení privátních značek a také pozvolného omezování širší sortimentu. Jako další trend AMSP ČR (2019) popisuje zvýšenou poptávku po přírodních potravinách a **speciálních potravinách**. Kupující stále častěji studují informace o výrobku na obalech, zaměřují se na bezpečnost a jasný původ potravin. Roste také poptávka po bezlepkových, bezlaktózových a jiných speciálních potravinách, kterým se musí výrobci přizpůsobit. Dále AMSP ČR (2019) identifikovala rostoucí zájem o omezování či úplného vyřazení konzumace masa. Zákazníci častěji poptávají rostlinné náhražky masa. AMSP ČR (2019) dodává, že se jedná zejména o mladou generaci, celkově v ČR omezuje maso až 4 % zákazníků. V rámci trendu zdravého stravování AMSP popisuje, že spotřebitelé stále častěji požadují nápoje se sníženým obsahem tuku, soli a cukru. V důsledku toho klesá poptávka po slazených sycených nápojích a roste poptávka po vodách obohacených o různé kombinace vitamínů.

Přibývá také zákazníků, kteří uvádějí, že jsou ochotni si připlatit za **výrobky šetrné k životnímu prostředí**. AMSP ČR (2019) uvádí, že dle výzkumu IPSOS, většina českých spotřebitelů je znepokojena znečišťováním životního prostředí a nerecyklovatelným odpadem, ale pouze výjimečně cítí spoluzodpovědnost za řešení této situace. V praxi atributy životního prostředí nejsou pro zákazníky při nákupu klíčové.

Prouza (2019) označuje **důraz na ekologii** jako hlavní trend, který v současnosti hýbe českým maloobchodem. To však nezahrnuje pouze postupné **omezování plastových obalů**, jednorázového plastového nádobí nebo nahrazení igelitových tašek ekologičtějšími variantami. To je dle Prouzy (2019) pouze pomyslnou špičkou ledovce v ekologickém snažení obchodních řetězců. Nové prodejny jsou podobně jako rekonstruované stávající prodejny vybavovány celou řadou **ekologických technologií**. Jak poznamenává Prouza (2019), nemění se však pouze to, co je dá se říct na povrchu. Lze zaznamenat také, že snaha motivovat zákazníka, aby navštívil co nejvíc regálů, se ukazuje jako přežitek. Dnešní zákazník klade důraz na nákupní zážitek a komfort, a proto chce rychle nalézt to, pro co přišel. Lze proto dle Prouzy (2019) zaznamenat zvláště u hypermarketů i zmenšování prodejní plochy obchodů. Uvolněné místo je posléze obsazováno menšími specializovanými obchody nebo službami. Dle Prouzy (2019) jsou současné **obchody více provzdušněné**, a to díky širším uličkám. Tyto specializované sekce přispívají k dojmu, že se jedná o populární farmářské trhy.

Dle Prouzy (2019) se ovšem nemění požadavky pouze na prostředí v obchodě, ale i na obsah jejich nákupu. Je samozřejmé, že je stále mnoho lidí, kteří preferují nízkou cenu. Prouza (2019) také popisuje, že v důsledku rostoucích platů česká populace bohatne, a proto stále více zákazníků vyhledává zdravé produkty v **biokvalitě**, za kterou jsou ochotni zaplatit. Prouza (2019) si myslí, že právě obchodní řetězce ke změně stravovacích návyků Čechů přispěly. Dle Prouzy (2019) lze zaznamenat rostoucí zájem nejen o lokální potraviny, ale též o biopotraviny, které se staly součástí standardní nabídky obchodních řetězců. V souvislosti s biopotravinami však zdaleka Česko nedosahuje na úroveň Německa či Rakouska, kde tyto potraviny tvoří až polovinu sortimentu. Prouza (2019) usuzuje, že se nemusí jednat o vzdálenou budoucnost, protože se zájem o biopotraviny za posledních sedm let v Česku zdesetinásobil.

Dle Hemolové (2018) začíná být **boj proti plastu** velkým tématem maloobchodu. Odhaduje se, že v roce 2020 stoupne produkce plastů na 400 milionů tun ročně. Hemolová (2018) odůvodňuje, že se nejedná pouze o ekologický problém, ale též ekonomický. Do konce roku 2050 má podle odhadu výroba plastů spotřebovat pětinu produkce ropy, což je neobnovitelný zdroj. Hemolová (2018) zmiňuje iniciativu Evropské komise, která hledá způsoby, jak s plasty naložit. Klíčem k řešení je maximální recyklovatost plastů a také maximální omezení jednorázových plastů, které nedávají smysl. Hemolová (2018) pak upozorňuje,

že se stále častěji objevuje zásadní myšlenka, že nejlepší je plast, který nevznikne. Hemolová (2018) uvádí, že boj proti plastu není jen ekologické a ekonomické, ale také i dobré marketingové téma. Hemolová (2018) proto zmiňuje příklady řetězců a firem, které deklarovaly svůj úmysl snížit plastový odpad všude tam, kde je to možné. Jednou z nich je například Lidl, který se zavázal do roku 2025 o snížení množství plastů u svých privátních značek.

Hemolová (2018) popisuje výsledky celosvětové studie agentury Havas, The MEaningful Ship (Posun k ohleduplné spotřebě). Z této studie vyplynulo, že **trend ohleduplné spotřeby** roste. Lidé si stále chtějí dělat nákupem radost, ale zároveň se nechtějí cítit provinile. Tato vina je dle Hemolové (2018) značně redukována, pokud nakupující mají pocit, že podpořili dobrou věc. Globální trendy dle Hemolové (2018) také potvrzují data z českého trhu. Celkem 72 % Čechů tvrdí, že se snaží spotřebovávat méně, 74 % pak nakupuje ohleduplněji a smysluplněji než dříve. Stejný podíl lidí má dle Hemolové (2018) dobrý pocit, když podporují místní výrobce, umělce či řemeslníky. Z výše uvedené studie vyplývá, že lidé začínají více přemýšlet o svém nákupu a otázkou je, zda to bude mít za následek vyšší odolnost vůči impulzivnímu nákupu. Dle Hemolové (2018) výzkum agentury Havas odhalil, že téměř polovina Čechů se před nákupem častěji ptá, zda dané zboží opravdu potřebuje. Přibývá také zákazníků, kteří si kladou otázku, zda je výrobek kvalitní a jak dlouho vydrží. Hemolová (2018) uvádí, že globálně se jedná o 55 % lidí, v Česku se jedná o 68 % lidí. Větší podíl lidí (až 77 %) dle Hemolové (2018) o sobě tvrdí, že se vědomě snaží minimalizovat svůj negativní dopad na životní prostředí. Jako zajímavý námět pro obchodníky uvádí Hemolová (2018) bezodpadové uličky či regály s nabídkou zboží. Tyto uličky by mohly splňovat bezobalové trendy a pozitivně ovlivnit vnímání zákazníků, kteří o svém nákupu hlouběji uvažují. Hemolová (2018) také zmiňuje počín online supermarketu Rohlík.cz, který spustil virtuální bezobalovou uličku.

3 CSR ve vybrané společnosti

Cílem této kapitoly je charakteristika vybraného podniku a jeho zhodnocení z hlediska úrovně CSR. Pro tento výzkum je vybrána společnost Globus ČR, k. s., která provozuje v České republice 15 hypermarketů a řadí se k deseti největším maloobchodním společnostem v ČR. První podkapitola se zabývá představením společnosti, její historií a firemními hodnotami. Druhá podkapitola se zabývá měřením a vyhodnocením úrovně společenské odpovědnosti v podniku.

3.1 Charakteristika vybraného podniku

Historie společnosti Globus sahá do roku 1828, kdy v německém St. Wendelu otevřel Franz Bruch první, tehdy malý obchod s potravinami. Franc Bruch tehdy sliboval „nejlevnější a nejdůležitější službu“, kterou bychom dnes mohli interpretovat jako příslib čestnosti a poctivosti. Kolem roku 1860 se poprvé objevil samoobslužný prodej, který začal utvářet podobu nynějších obchodů. Globus se tak od velkoobchodu přeměnil na moderní obchodní dům. V té době vedl Globus syn zakladatele Adam Bruch, který v roce 1905 předal vedení společnosti svému synovi Josephu Karlu Bruchovi. Společnost se dále rozrůstala a inovovala a z původního obchodního domu transformovala na velkoobchod. V roce 1949 se vedení Globusu ujal Franz Josef Bruch společně s Dr. Waltrem Bruchem, byli již čtvrtou generací vedení v rodinném podniku. V roce 1965 Walter Bruch navázal spolupráci se společností Möbel Martin, která obchodovala s nábytkem. Následující rok společnost otevřela první velkokapacitní supermarket, který je považován za předchůdce pozdějších hypermarketů Globus. (Globus, 2019)

V roce 1980 pokračoval v tradici pravnuků zakladatele společnosti Thomas Bruch, který se připojil k vedení společnosti a který vede společnost dodnes. Během jeho působení se Globus rozšířil nejen do dalších oblastí podnikání, ale také expandoval z Německa do Česka, Ruska a Lucemburska. Společnost provozuje v Německu celkem 49 hypermarketů a 91 obchodů pro kutily a 6 obchodů s elektronikou. V Rusku vlastní 12 hypermarketů a v Lucemburku 2 obchody pro kutily. V Česku Globus provozuje 15 hypermarketů a jednu menší prodejnu. (Globus, 2019) Následný výzkum se zabývá pouze českou společností Globus ČR, k. s.

Svůj první krok k expanzi na český trh udělal Globus otevřením prvního hypermarketu v Brně v roce 1996. Tehdy se jednalo o první hypermarket v České republice a jak uvádí Globus (2019), jednalo se o odvážný krok, protože nebylo jisté, jaký způsobem zákazníci přijmou nový typ prodejny. Naštěstí se ukázalo, že tento krok byl správný. Globus se proto rozhodl pokračovat v expanzi. Během následujících tří let společnost otevřela dalších pět hypermarketů, v Praze na Černém mostě a na Zličíně, v Pardubicích, Chomutově, Opavě a Ústí nad Labem. Od roku 2000 do roku 2003 Globus vybudoval hypermarket v Praze – Čakovcích, Olomouci a Českých Budějovicích. Postupně pak od roku 2006 otevíral každoročně jeden hypermarket – Plzeň, Liberec, Karlovy Vary, Ostrava. Svůj poslední, celkem patnáctý hypermarket otevřel Globus v roce 2011 v Havířově. Přehled všech patnácti hypermarketu je zobrazen na obrázku 8.



Obrázek 8: Globus – přehled sítě hypermarketů v ČR

Zdroj: vlastní zpracování dle (Globus, 2019)

Společnost Globus ČR, k. s. v současnosti patří do skupiny koncernových podniků Globus Holding GmbH & Co KG, která zastává se svým 99,9979% podílem roli komanditisty ve společnosti. Komplementářem je Globus Management s. r. o., která vlastní zbylých 0,0021 %. Společnost sídlí na adrese Kostelecká 822/75 v Praze 9 – Čakovcích. Za účetní období od 1.7.2017 do 30.6.2018 společnost utřžila 22,8 miliard korun a dosáhla zisku před zdaněním přes 491 milionu Kč. (Globus, 2018)

Globus v České republice provozuje 15 velkoformátových hypermarketů, jejichž průměrná prodejní plocha se pohybuje kolem 11 000 m². V roce 2018 však otevřel první z menších prodejen Globus Fresh. Pomocí konceptu menších prodejen se snaží dostat z okrajů měst blíže k jejich centrům a tím také blíže svým zákazníkům. (Globus, 2018)

3.1.1 Hodnoty společnosti

Společnost je dodnes rodinnou firmou, a ačkoliv nyní zaměstnává zhruba 5 300 zaměstnanců, snaží se udržet mezi nimi rodinnou atmosféru. Globus (2019) má ve své firemní kultuře zavedený vlastní „Globusový způsob vedení zaměstnanců“, taktéž zvaný jako Glozvezam, který podněcuje zaměstnance, aby byli schopni převzít odpovědnost a pracovali samostatně.

Vize

„Chceme být nejpodnikavější společností v branži.“

Mise

„Všude tam, kde působíme, jsme neoblíbenějším a nejnavštěvovanějším nákupním místem.“
(Globus, 2019)

Globus (2019) v rámci své mise deklaruje, že je společnost, která díky svým tradicím a stálému rozvoji zajišťuje stabilní budoucnost, zvyšuje lidem životní standard a poskytuje unikátní služby. Dále uvádí, že nabízí široký a kvalitní sortiment a díky jeho nízkým cenám si jeho zákazníci mohou dovolit více. Globus (2019) prohlašuje, že patří mezi korektní a žádané zaměstnavatele, jehož zaměstnanci vědí, co je třeba udělat jsou schopni převzít zodpovědnost a pracovat samostatně. To považuje Globus (2019) za zásadní odlišnost oproti konkurenci. Mezi hlavní hodnoty společnosti patří:

- Glozvezam (Globusový způsob vedení zaměstnanců),
- Lidskost,
- Odpovědnost,
- Budoucnost,
- Uvědomělá spolupráce,
- Svět, který je ještě v pořádku.

Oproti konkurenci Globus v každém ze svých 15 hypermarketů disponuje vlastními výrobními provozy. V těsné blízkosti regálů s pečivem provozuje Globus (2019) vlastní pekárnu a cukrářství, kde vyrábí denně čerstvé pečivo, podle tradičních receptur. Globus (2019) rovněž disponuje vlastním řeznictvím. Čerstvost uzenářských výrobků je zaručena každodenními dodávkami masa. Řezníci obstarávají veškeré práce od bourání, porcování, kuchyňské úpravy, a výroby masných a uzenářských výrobků až po finální třídění mas do pultu. V roce 2015 započala jedna z největších marketingových kampaní, ve které předkládá konkrétní důkazy, proč je svět ve Globusu v pořádku. Především se jedná o dokazování vysoké kvality vlastní pekařské a řeznické výroby. (Globus, 2019)

Globus (2018) se soustředí v segmentu potravin hlavně na poctivost, kvalitu a širší sortimentu, přičemž nově cílí také na segment convenience. V dubnu 2018 společnost představila novou vlastní značku „Poctivá výroba“, která zastřešuje produkty vlastní výroby. Celkem se jedná o zhruba sedm set produktů, které Globus vyrábí ve svých hypermarketech – v pekárnách, cukrárnách, řeznictvích a restauracích. Jedná se o výrobky z vlastních receptur, které vznikly za pomoci převážně řemeslné výroby. Novou značkou „Poctivá výroba Globus“ společnost upozorňuje na svou odlišnost od konkurence. Poukazuje na to, že zaměstnává řezníky, uzenáře, cukrářky, pekaře a kuchaře, kteří se na výrobě těchto výrobků podílejí. (Globus, 2019)

3.2 Měření CSR ve vybrané společnosti

V první podkapitole je vysvětlena vybraná metodika měření společenské odpovědnosti. Měření je rozděleno do tří oblastí ekonomické, sociální a environmentální v souladu s teoretickým základem. Závěrečná podkapitola obsahuje výsledky měření.

3.2.1 Metodika

Jak popisuje Kašparová (2013), v současné době existuje mnoho druhů dobrovolných iniciativ – standardů, kterými je CSR upravováno. Jako nejčastěji užívané standardy Kašparová (2013) zmiňuje: UN Global Compact, konvence ILO, směrnice OECD, ISO 14000, EMAS, směrnice GRI, ISO 26000, Global Sullivan Principles, SA 8000 a další. V následujícím měření je zvolena metodika pro měření CSR podle Černohorské (2012). Tato metodika vyplynula z aktuálních šetření a je výsledkem syntetického zpracování

nejčastěji užívaných metod s využitím znalostí českého a evropského prostředí. Nevyužití stávajících mezinárodních standardů Černohorská (2012) odůvodňuje v několika následujících bodech:

- „vyjma normy GRI a ISO 26 000 mezinárodní normy neobsahují všechny tři pilíře hodnocení CSR,
- v obsahu jednotlivých metod se odráží kulturní zvyklosti a odlišnosti konkrétní země nebo tvůrců dané metodiky,
- univerzální a komplexní mezinárodní normy obsahují oblasti hodnocení CSR, které jsou v ČR nerelevantní, neboť jsou upraveny zákonem např. Listina základních práv a svobod apod. příkladem může být dětská práce, se kterou v českém prostředí nejsou problémy,
- sektorové odlišnosti každého podnikatelského prostředí vytvářejí a formují požadavky na náhradu metody prostřednictvím prováděcích předpisů,
- navržený přístup usnadní přípravu na certifikaci ISO 26 000.

Metodika navrhovaná Černohorskou (2012) byla zkonstruována na základě mezinárodních norem GRI, ISO 26 000, SA 8000 a na základě rozhovorů s představiteli firem. Tato metodika umožňuje systematické, ale zároveň jednoduché hodnocení pomocí bodové škály. Hodnocení je tvořené souborem otázek, seřazených do jednotlivých pilířů společenské odpovědnosti. Pořadí otázek je stanoveno do jednotlivých kategorií, přičemž na pořadí jednotlivých otázek nezáleží, z hlediska hodnocení si jsou rovnocenné. Ke každé otázce organizace vyjádří svůj postoj, který k danému tématu zastává, jenž je následně ohodnocen počtem bodů viz následující tabulka 4.

Tabulka 4: Metodika měření CSR – bodové ohodnocení otázek

Otázky	Odpovědný přístup (nejlepší)	Aktivní přístup	Neutrální přístup	Pasivní přístup	Negativní přístup
Základní	2	1	0	-1	-2
Doplňkové	2	1	0	-	-
Otázky snižující bodové hodnocení	Pokuty nad 100 tis. Kč. – ekonomická oblast				-5
	Smrtelné úrazy				-5
	Úraz s trvalými následky				-3
	Pokuty nad 500 tis. Kč. – environmentální oblast.				-5

Zdroj: vlastní zpracování dle (Černohorská, 2012)

Organizace může zaujímat odpovědný (2), aktivní (1), neutrální (0), pasivní (-1) či negativní (-2) postoj. Základní otázky jsou rozšířeny o doplňkové otázky, které nesnižují bodové hodnocení, tzn. že k nim lze přiřadit pouze odpovědný (2), aktivní (1), nebo neutrální (0) postoj. V každém ze tří pilířů se navíc vyskytuje jedna či dvě otázky, které snižují počet bodů (-3 nebo -5).

Tabulka 5: Metodika měření CSR – výsledky za jednotlivé oblasti

Přístup k CSR	Ekonomická oblast	Sociální oblast	Environmentální oblast
Negativní přístup	-82 až -50	-66 až -40	-84 až -50
Pasivní přístup	-49 až -17	-39 až -13	-49 až -15
Neutrální přístup	-16 až 16	-12 až 14	-14 až 14
Aktivní přístup	17 až 49	15 až 41	14 až 49
Odpovědný přístup	50 až 82	42 až 66	50 až 84

Zdroj: vlastní zpracování dle (Černohorská, 2012)

Po sečtení bodů za každý pilíř je možno objektivně vyhodnotit úroveň přístupu v jednotlivých oblastech CSR. Společnost může zaujímat negativní, pasivní, neutrální, aktivní či odpovědný přístup. Bodové ohodnocení jednotlivých oblastí je znázorněno v tabulce 5. Na základě součtu bodů získaných v jednotlivých oblastech pak lze posoudit celkový stav a úroveň CSR ve společnosti viz následující tabulka 6.

Tabulka 6: Metodika měření CSR – celkové výsledky

Stav CSR	Úroveň CSR	Celkový počet bodů
Excellence CSR	zralost	140 až 270
Používané CSR	expanze	47 až 139
Zavádějící CSR	růst	-46 až 46
Nedostatečné CSR	přežití	-139 až -47
Odmítnutí CSR	zavedení	-247 až -140

Zdroj: vlastní zpracování dle (Černohorská, 2012)

V následujících podkapitolách jsou postoje k jednotlivým otázkám slovně popsány. Detailní výsledky měření včetně bodového hodnocení každé otázky je zobrazeno v příloze B.

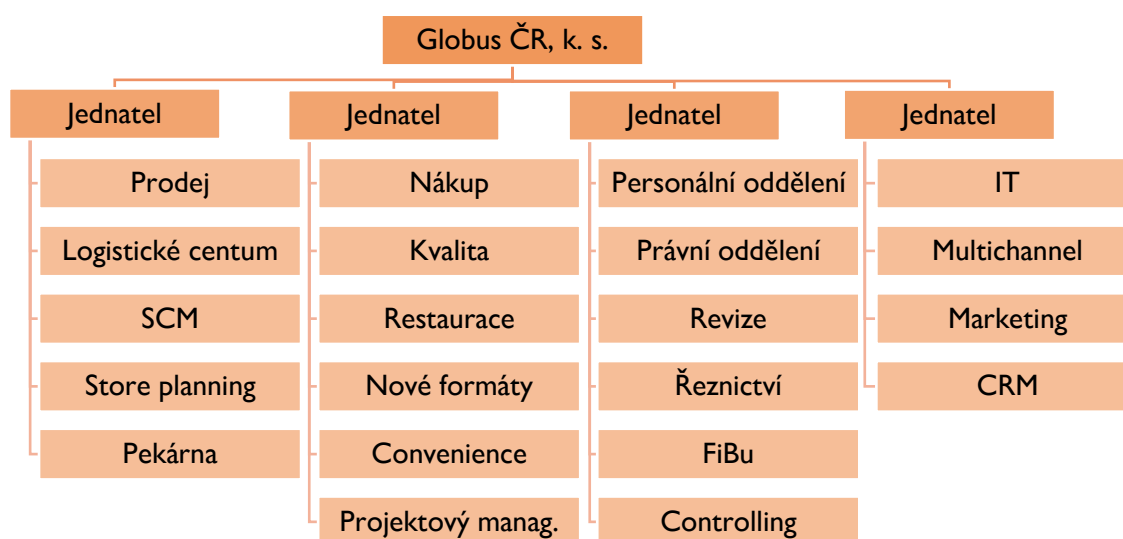
3.2.2 Ekonomická oblast

Měření CSR v ekonomické oblasti se skládá z celkem 44 otázek, z nichž jsou dvě doplňkové a jedna otázka snižující bodové hodnocení. Otázky jsou rozděleny do jednotlivých témat. Jak již bylo vysvětleno, bodové hodnocení jednotlivých otázek je spolu s výsledky měření uvedené v příloze B v tabulce B1.

Systém řízení a výkonnost

1. „*Jak je zpracována struktura úrovně řízení organizace?*
2. *Jak má organizace zpracovaný systém kontroly z pohledu odpovědnosti a pravomocí?*
3. *Jak organizace využívá sebehodnocení systému managementu pro zlepšování celkové efektivnosti a účinnosti organizace?*
4. *Jak organizace aplikuje přístupy leadershipu vůči spolupracovníkům a zaměstnancům?*
5. *Jak organizace identifikuje potřeby a očekávání zákazníků?*
6. *Jak organizace aplikuje procesní přístup s cílem zlepšování výkonnosti?*
7. *Jak organizace aplikuje přístupy kontinuální zvyšování výkonnosti? “*
(Černoorská, 2012)

Úroveň řízení v Globusu je jasně definovaná. Na následujícím obrázku 9 je zobrazena základní organizační struktura společnosti, která je veřejně dostupná v závěrečné zprávě společnosti. Detailně zpracovaná organizační struktura, v níž je možno zobrazit jednotlivé pracovníky, je dostupná zaměstnancům na intranetu.



Obrázek 9: Globus – organizační struktura

Zdroj: vlastní zpracování dle (Globus, 2018)

Společnost se snaží pomocí kontrolní funkce, kterou zastávají vedoucí pracovníci, předcházet chybám. Vedoucí pracovníci se starají o svůj tým. Ve společnosti se také pracuje v utvořených týmech napříč jednotlivými odděleními. Společnost se také zabývá projektovým řízením a pomocí controllingového oddělení vyhodnocuje plnění podnikových záměrů. Jak již bylo popsáno v rámci hodnot společnosti, Globus má zavedený Globusový způsob vedení, v němž jsou zaměstnanci vedeni k tomu, aby se nebáli převzít zodpovědnost a pracovali samostatně. Od pracovníků se proto očekává proaktivní přístup.

Transparentnost

8. *„Jak je zajišťována informovanost o majetkových změnách či změnách ve struktuře vlastníků podniku?“*
9. *Jak je zajišťována dostupnost informací o ekonomických výsledcích a výsledcích hospodaření podniku?*
10. *Jak je udržována informovanost zaměstnanců o dění v podniku?*
11. *Jak vyváženě jsou poskytovány informace s ohledem na pravdivost, přesnost, úplnost a včasnost?“ (Černohorská, 2012)*

V otázkách transparentnosti uvnitř podniku lze označit přístup Globusu za zcela odpovědný. Jak uvádí Gabrielová (2020), komunikaci uvnitř podniku zajišťuje pracovník interní komunikace, který pravidelně na týdenní bázi informuje zaměstnance o nejdůležitějších věcech. Veškeré informace jsou dostupné zaměstnancům na intranetu, ve kterém má každé oddělení svoji složku s aktuálními informacemi, která je dostupná ostatním oddělením. Na intranetu lze dohledat také zápisy ze schůzí. Informace o ekonomických výsledcích jsou na měsíční bázi sdíleny s vedoucími a ti je dál sdílí do svých týmů. Gabrielová (2020) také dodává, že v souvislosti s výsledky hospodaření je každoročně také realizováno veřejné poděkování managementu všem zaměstnancům před koordinací společnosti v Praze.

Ve firemní kultuře se značně odráží skutečnost, že společnost je stále rodinnou firmou. Snaha o transparentnost a osobní přístup je očividná z přístupu managementu k zaměstnancům. Názorným příkladem může být způsob komunikace nadcházející změny vlastníka, kterou popisuje Gabrielová (2020). Nynější majitel společnosti bude předávat společnost svému synovi. Tato skutečnost byla oznámena půl roku předem prostřednictvím interního videa všem zaměstnancům, po kterém následovalo osobní představení vedoucím zaměstnancům. V Globusu je kladen důraz především na interní komunikaci. Zaměstnanci

vědí vše jako první, následně je zpráva zveřejněna. Například informace o změně vlastníka společnosti dosud nebyla zveřejněna.

Dokumenty

12. *„Jak je v organizaci vnímán etický kodex?*
13. *Jak má organizace stanovené strategie CSR?*
14. *Jak má organizace stanovené cíle CSR?*
15. *Jak jsou používány postupy pro realizaci CSR aktivit?*
16. *Jakým způsobem vede záznamy o CSR činnostech?*
17. *Jak má společnost určené klíčové zainteresované strany (stakeholders)?“*
(Černohorská, 2012)

Jak také vyplynulo z rozhovoru, společenské odpovědnosti se utváří spontánně, přirozeně, z vlastní iniciativy, či jako reakce na vlivy z okolí. To se také odráží na současné dokumentaci, na kterou se zaměřují tyto otázky. Svoji CSR strategii včetně stanovených cílů, postupů pro realizaci, definice stakeholders zatím nemá společnost kompletně formulovanou. V současnosti neexistuje ve společnosti etický kodex. Společenská odpovědnost v Globusu není pojatá jako komplexní strategie zahrnující všechny tři pilíře CSR. V souvislosti se strategií CSR se Globus zaměřuje výhradně na filantropii. Jako hlavní princip CSR uvádí Gabrielová (2020) to, že Globus chce pomáhat v rámci jeho oboru podnikání.

Zákazníci

18. *„Jak je pomocí strategie kvality zajišťováno pochopení očekávání zákazníků?*
19. *Jakým způsobem organizace komunikuje se zákazníky?*
20. *Jakým způsobem dochází v organizaci k nakládání s údaji zákazníků?*
21. *Jakým způsobem je realizována ochrana osobních dat a údajů zákazníků?“*
(Černohorská, 2012)

Se zákazníky se Globus snaží intenzivně komunikovat. Na prodejní ploše společnost svým zákazníkům poskytuje mnoho různých informací. Zákazníkům jsou dostupné veškeré legislativně důležité informace, mezi něž patří informace o množství alergenů, původu masa či například poučení o dodržování hygienických pravidel v restauraci či u stánku s pečivem. Gabrielová (2020) uvádí, že zákazníci bývají často různými upozorněními přehlcní, a proto

bývá složitější jim na prodejní plochu vyvěsit informaci, kterou by rychle zaregistrovali. Zákazníkům jsou také v každém hypermarketu k dispozici informace a informační kiosky a mimo něj zákaznická linka, která denně reflektuje dotazy zákazníků. Globus se snaží komunikaci se zákazníky zlepšovat. Jak popisuje Gabrielová (2020), díky nové mobilní aplikaci, která archivuje účtenky, je pro zákazníka snadnější reklamační řízení, jelikož si nemusí účtenky uchovávat.

Z hlediska ochrany osobních údajů zaujímá Globus odpovědný postoj. Gabrielová (2020) uvádí, že zejména od minulého roku, kdy vešla v platnost nová směrnice EU o ochraně osobních údajů (dále jen GDPR), společnost implementovala různá opatření do řady oddělení a aktivit. Dle Gabrielové (2020) pracovníci z právního oddělení postupně skenují společnost z pohledu GDPR. Všichni noví a stávající zaměstnanci jsou proškoleni z hlediska GDPR pomocí e-learningu.

Bezpečnost výrobků a služeb

22. „Jak jsou podávány informace o výrobcích a službách z hlediska úplnosti, přesnosti a pravdivosti?“

23. Jakým způsobem má organizace upraven vztah k reklamě a propagaci z pohledu etiky?“

24. Jak jsou vyhodnocovány vlivy na zdraví a bezpečnost zákazníků?“ (Černohorská, 2012)

Otázka, snižující bodové hodnocení:

25. „Byla v posledním roce podniku udělena pokuta za neplnění zákonných norem a dalších předpisů, týkajících se poskytování a používání produktů přesahující částku 100 tis. Kč?“ (Černohorská, 2012)

Česká legislativa a nařízení EU ukládají, co a jak musí být na baleném výrobku uvedeno. Obecně platí, že informace nesmí uvádět zákazníky v omyl, musí být čitelné a přesné a srozumitelné. Globus, jako každý výrobce se snaží, aby veškeré legislativní nároky splňoval. V případě kvalitativního problému, má společnost odstupňováno sdělení, kdy zákazníka informuje a následně vyzývá k vrácení zboží. Jedná se buď o podezření na kvalitativní problém nebo potvrzený kvalitativní problém. Tyto informace jsou viditelné na webových stránkách společnosti, informacích a informačních kioscích. Zda byla udělena podniku pokuta za neplnění zákonných norem a předpisů se nepodařilo zjistit. V rámci měření je proto zvolena záporná odpověď.

Konkurence

26. „*Jakým způsobem má organizace definovány vztahy s konkurencí?*
27. *Jakým způsobem organizace nezneužívá svého významného postavení na trhu?*
28. *Jak organizace nakládá s informacemi v rámci konkurenčního boje?*
29. *Jakým způsobem firma postupuje v rámci konkurenčního boje při akvizici?*
30. *Jakým způsobem má nastavena pravidla ochrany průmyslových práv a vlastnictví? “*
(Černohorská, 2012)

Doplňková otázka:

31. *Jakým způsobem firma zajišťuje dodržování zásad a principů hospodářské soutěže? “*
(Černohorská, 2012)

Globus spoléhá na dlouhodobé vazby s dodavateli, které jsou založené na win-win vztazích, to znamená, že jak dodavatel, tak i Globus musí z uzavřené smlouvy těžit určitou výhodu. Gabrielová (2020) popisuje, že Globus si na těchto vztazích velmi zakládá a také z nich těží, protože má nyní mnoho dodavatelů, s kterými pracuje od začátku. Jsou to hlavně dodavatelé pro řeznictví, dodavatelé mouky, mléčných výrobků vajec apod.

Gabrielová (2020) uvádí, že právě dlouhodobé vztahy zaručují jejich férovost a že nedojde k zneužití významné tržní síly. Zároveň ale přiznává, že v minulosti došlo k pochybení, které bylo řešeno Úřadem pro hospodářskou soutěž. Uvádí ale, že v současnosti postih od ÚOHS není takový, jak na začátku bylo deklarováno. Díky narovnání vztahů s dodavateli nedošlo k žádným exemplárním pokutám. (Gabrielová, 2020)

Dodavatelé a vztahy s investory

32. „*Jak dochází k dodržování podmínek obchodních smluv v dodavatelsko-odběratelských vztazích?*
33. *Jaký je postoj k dodržování zákoníku práce u (sub)dodavatelů?*
34. *Jak management zjišťuje aplikaci etických zásad u svých dodavatelů?*
35. *Jak management kontroluje dodržování etických zásad u svých dodavatelů?*
36. *Jaký je postoj při poskytování pravdivých, včasných a úplných výsledků a informací pro investory? “* (Černohorská, 2012)

Se svými dodavateli Globus každoročně organizuje tzv. roční jednání, která zahajuje koncem roku a jedná o dodávkách a cenách na příští rok. Pro Globus jsou klíčové dlouhodobé vztahy

s dodavateli. Gabrielová (2020) také uvádí příklady dodavatelů, kteří díky Globusu vyrostli z malého dodavatele na velkého. Zároveň společnost aktivně vyhledává regionální dodavatele, kteří by nebyli schopni dodávat do velké sítě hypermarketů, ale do jednoho nebo dvou to dokáží. V současnosti Globus nekontroluje dodržování a aplikaci etických zásad. Z hlediska poskytování výsledků pro vlastníky společnosti zaujímá Globus odpovědný postoj.

Korupce

37. „*Jakým způsobem má organizace upraveny zásady a principy protikorupční politiky (dary, sponzoring apod.)?*“

38. *Jakým způsobem jsou ve firmě analyzována rizika a důsledky korupčního jednání?*

39. *Jak jsou zaměstnanci školeni v zásadách a principech protikorupční politiky?*

40. *Jaká jsou přijata opatření v reakci na případy korupčního chování? “*

(Černohorská, 2012)

Doplňková otázka:

41. „*Jak organizace postupuje v případech korupčního jednání? “ (Černohorská, 2012)*

Principy protikorupční politiky nejsou ve společnosti definované v konkrétním dokumentu. Speciální školení v zásadách a principech protikorupční politiky neprobíhá. To však neznamená, že by společnost byla v tomto ohledu nečinná. Gabrielová (2020) popisuje, že ve Globusu nesmí nikdo přijmout žádnou hotovost ani něco jiného, co by mělo vést k nějaké další podpoře. V důsledku takového jednání je zaměstnanec okamžitě propuštěn. V současné době Globus nemá žádnou sponzoringovou strategii, a tudíž sponzoring ve společnosti neprobíhá.

Ochrana duševního vlastnictví

42. „*Jak organizace rozvíjí a stimuluje výzkum a vývoj v hlavní oblasti předmětu podnikání?*“

43. *Jak organizace postupuje v oblasti ochrany autorských práv?*

44. *Jak organizace postupuje v oblasti ochrany průmyslového vlastnictví a licencí? “*

(Černohorská, 2012)

Aktuálním trendem jsou investice do modernizace prodejny a ani Globus není pozadu. Postupně své prodejny včetně jídelen modernizuje, aby splňovaly nároky svých zákazníků.

Lze v tomto ohledu sledovat postupné odklánění od vysokých regálů a dlouhých uliček k menším a tím pádem přehlednějším řešením. Další samostatnou kapitolou v souvislosti s vývojem by mohly být pokladní systémy, které prošly během několika let velkou změnou. Ke klasickým pokladnám, kdy zákazník vykládá zboží na pás a je obsluhovaný pokladní se dnes běžně využívají samoobslužné pokladny, kde si zákazník sám zboží namarkuje a zaplatí. Globus byl v této sekci o krok napřed před konkurencí, jelikož zavedl inovativní způsob Scan&Go, díky kterému si zákazník pomocí přenosného scanneru sám průběžně skenuje nakupované zboží a poté ho u pokladen zaplatí bez vykládání na pás. V současnosti společnost nabízí také mobilní aplikaci Můj Globus. Ta slouží k nákupům Scan&Go, kdy mobilní telefon lze využít místo scanneru. (Globus, 2019)

Z pohledu ochrany duševního vlastnictví zaujímá Globus odpovědný postoj. Loga, autorské věci zahrnující komunikaci marketingových kanálů, letáků, obsahu na internetu atp. Gabrielová (2020) potvrzuje, že vše je registrováno. Dalším příkladem je zpracování videa pro Globus, jehož další použití je právně ošetřené, aby byl ve vlastnictví Globusu, který ho může šířit. V případě vzniku nové značky, jako je například Pactivá výroba Globus, je každý krok korigován právním oddělením.

3.2.3 Sociální oblast

Jak popisuje Černožská (2012) v řadě podniků je sociální oblast zaměřována za CSR. Následující dotazy však jasně ukazují, že se jedná o mnohem širší oblast, která zahrnuje mimo jiné i systém řízení. Měření CSR v sociální oblasti se skládá z celkem 39 otázek, z nichž je pět doplňkových a jedna otázka snižující bodové hodnocení. Otázky jsou rozděleny do jednotlivých témat. Stejně jako v předchozí oblasti, v příloze B v tabulce B2 je uvedeno bodové hodnocení jednotlivých otázek spolu s výsledky měření.

Zaměstnanecká politika

- 1. „Jak má organizace definovány požadavky na pracovní místo?*
- 2. Jak organizuje výběrové řízení?*
- 3. Jakým způsobem společnost dodržuje ustanovení Zákoníku práce a další odvětvové předpisy týkající se pracovní doby, přesčasů apod.?*
- 4. Jak organizace přistupuje k fluktuaci zaměstnanců?*
- 5. Jak má organizace nastavené hodnocení výkonu a systémy odměňování?*

6. *Jak management zajišťuje komunikaci se zaměstnanci?*
7. *Jakým způsobem jsou řešeny problémy a nedostatky na pracovišti?*
8. *Jaký je postoj k existenci osoby, jejíž náplní je řešení stížností, problémů, nedostatků (etický ombudsman, etický výbor)?*
9. *Jakým způsobem přistupuje k vytváření a fungování odborové organizace?*
10. *Jaký je přístup managementu k zaměstnancům?“ (Černohorská, 2012)*

Globus je vnímán jako stabilní zaměstnavatel. Dle výroční zprávy z 30.6.2016 Globus (2018) zaměstnával celkem 5 543 zaměstnanců. Aktuálně je na trhu práce nejnižší nezaměstnanost a s tím je také spojen konkurenční boj o kvalitní zaměstnance. Požadavky na pracovní místo jsou definované. Gabrielová (2020) doplňuje, že v rámci výběrového řízení se náplně práce nedávno aktualizovaly a výběrová řízení se dělají na každou pozici. Všechna volná místa jsou zveřejněna na webových stránkách společnosti. Gabrielová (2020) zmiňuje, že často dochází taktéž k internímu výběrovému řízení, aby měl šanci se přihlásit nejdříve interní kandidát, který má se společností dobrou zkušenost a má ambice kariérně růst. V současné době společnost, stejně jako jiní, bojuje s nedostatkem zaměstnanců na nižších pozicích ve výrobních a na hypermarketech. To jsou pozice, které společnost neustále hledá. Na manažerských pozicích je fluktuace velice nízká.

Funkce etického ombudsmana či etický výbor nejsou ve společnosti zřízeny. Globus (2018) uvádí, že komunikuje v partnerských a konstruktivních dialozích se zástupci odborových organizací jeho hypermarketů a také s Uníí zaměstnanců obchodu, logistiky a služeb. V Globusu je po mnoho let kladeno za cíl, aby tam byl svět v pořádku, a proto dodržování zákoníku práce a dalších předpisů je považováno za zcela automatickou věc. Je mnoho oblastí, které se dotýkají zákoníku práce ať už je to směnný provoz, institut přesčasů, noční směny, částečné úvazky a další. Gabrielová (2020) ujišťuje, že vedoucí jsou vedeni k tomu, aby se svými týmy měli úzký vztah a byli schopni vyjít vstříc jejich přáním a požadavkům.

Bezpečnost a ochrana zdraví

11. *„Jaký je postoj organizace k určení zaměstnance, který má na starosti zdraví a bezpečnost zaměstnanců?*
12. *Jak management uplatňuje závazek neustálého zlepšování v oblasti BOZP?*

13. *Jakým způsobem má společnost zajištěno, aby byli všichni zaměstnanci pravidelně proškoleni v oblasti zdraví a bezpečnosti?*
14. *Jaká jsou stanovena preventivní opatření v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví?*
15. *Jakým způsobem má firma vybudovaný systém pro zjištění potenciálního nebezpečí v oblasti zdraví a bezpečnosti zaměstnanců? “ (Černohorská, 2012)*

Otázka snižující bodové hodnocení:

16. *„Došlo během uplynulého roku k úrazu s pracovní neschopností delší než 3 dny, resp. smrtelnému úrazu? “ (Černohorská, 2012)*

Všichni zaměstnanci jsou při nástupu do společnosti proškoleni z hlediska BOZP. Školení probíhá pomocí e-learningu, který je zakončen testem. Následně tento test absolvují zaměstnanci opakovaně každý rok. Společnost má určeného zaměstnance, který má bezpečnost a ochranu zdraví na starosti. Jak popisuje Gabrielová (2020), téma BOZP je každodenně řešeno hlavně ve výrobcích, v restauraci a na hypermarketu. Bezpečnostní a preventivní opatření jsou proto v Globusu každodenní realitou. Gabrielová (2020) si nevzpomíná, že by došlo ke smrtelnému úrazu. Zda došlo k úrazu s pracovní neschopností delší než 3 dny nelze zjistit. V rámci měření je proto zvolena záporná odpověď, která nesnižuje bodové hodnocení.

Vzdělávání

17. *„Jak je zajišťován rozvoj, vzdělávání a odborný růst zaměstnanců? “*
18. *Jaký je postoj k interním školením?*
19. *Jaký je postoj k externím školením?*
20. *Jaký je postoj k rekvalifikačním kurzům?*
21. *Jaký je finanční objem (rozpočet) věnovaný na školení pro jednoho zaměstnance? “ (Černohorská, 2012)*

Doplňkové otázky:

22. *„Jaký je postoj k doplňování kvalifikace (studijnímu volnu)? “*
23. *Jaký je postoj k rekvalifikačním kurzům zaměstnanců, kteří budou propuštěni?*
24. *Jaký je postoj k rekvalifikačním kurzům zaměstnanců již propuštěným? “ (Černohorská, 2012)*

Globus se proto snaží podporovat rozvoj zaměstnanců prostřednictvím osobního a profesního vzdělávání. Dlouhodobě také společnost spolupracuje s desítkami škol,

66

zejména s učilišti, pro něž vytvořila speciální program s cílem zaujmou potenciální zaměstnance. Ve společnosti je určený pracovník personálního oddělení pro vzdělávání a rozvoj. V rámci této funkce je zajišťována nabídka vzdělávacích příležitostí pro zaměstnance, organizace školení. V případě, že by měl některý zaměstnanec či vedoucí zájem o určité školení pro sebe nebo svůj tým, obrací se právě na tohoto pracovníka, který je následně nápomocen s jeho realizací.

Společnost momentálně neposkytuje studijní volno, avšak studijní aktivity organizované Globusem jsou organizovány v rámci pracovní doby. Pokud zaměstnanec opustí společnost, společnost nemá vliv na jeho další vzdělávání. Gabrielová (2020) však zmiňuje, že ze své zkušenosti ví, že personalisté oslovují také bývalé zaměstnance. Ti, kteří odejdou, a rekvalifikují se, a poté se opět přihlásí do výběrového řízení, jsou vítáni, jelikož se dokáží sžít s kulturou společnosti.

Diverzita a rovné příležitosti

25. „Jakým způsobem jsou vytvořeny pracovní podmínky pro pohlaví?

26. Jakým způsobem jsou vytvořeny pracovní podmínky pro menšiny?

27. Jakým způsobem jsou vytvořeny pracovní podmínky pro věkové skupiny?

28. Jakým způsobem má organizace upravenou diskriminační politiku?

29. Jak se staví k zaměstnávání minoritních a rizikových skupin obyvatelstva?

30. Jaké jsou postoje k interním předpisům, které se týkají eliminace potencionálních diskriminačních praktik?

31. Jaký existuje přístup k tomu, aby ženy obsazovaly klíčové pozice ve firmě?

32. Jak je v organizaci řešena otázka diverzity v odměňování? “ (Černohorská, 2012)

Doplňkové otázky:

33. „Jakým způsobem je podporován kariérním růst zaměstnanců?

34. Jak se snaží organizace o vyváženost osobního a profesního života? “

(Černohorská, 2012)

Jak potvrzuje Gabrielová (2020), pravidla diskriminační politiky nejsou ve společnosti formulovaná v určitém dokumentu. Obecně uznávanou hodnotou ve společnosti je respekt, která se k tomuto tématu váže. Ať jde o pohlaví, věk, národnost, sexuální orientaci, všichni mají vytvořené příznivé pracovní podmínky. Gabrielová (2020) si nevzpomíná, že by byl v tomto ohledu řešen nějaký problém. Globus přijímá i lidi, kteří jsou ve středním

či předdůchodovém věku a nevsází jen na mladé. Především zaměstnanci na hypermarketu bývají často zástupci národnostní menšiny. Z hlediska obsazování klíčových pozic ve firmě ženami zaujímá Globus také aktivní postoj. Ve společnosti jsou ženy běžně obsazovány do manažerských pozic. Důkazem toho je i obsazená pozice ředitelky jednoho z hypermarketů. Otázka diverzity v odměňování není ve společnosti řešena.

Jak také vyplynulo z rozhovoru, společnost podporuje kariérní růst zaměstnanců. Společnost sice nemá zavedený systém kariérního postupu, ale dává ve výběrových řízeních přednost interním kandidátům. Gabrielová (2020) popisuje, že ve společnosti jsou případy zaměstnanců, kteří se z absolventské pozice vypracovali na vedoucího. Ohledně postoje organizace na vyváženost osobního a pracovního života společnost zaujímá aktivní postoj. Vedoucí na hypermarketech se při plánování směn snaží vyjít vstříc potřebám svým zaměstnancům, na koordinaci je zavedena tzv. klouzavá pracovní doba.

Filantropie

35. „*Jaký Je přístup k firemnímu dárcovství?*

36. *Jaký je postoj k možnosti existence firemního nadačního fondu?*

37. *Jaký je postoj organizace ke sponzoringu? “ (Černohorská, 2012)*

Globus zaujímá v oblasti filantropie odpovědný postoj. Jeho činnosti Gabrielová (2020) shrnuje do tří hlavních pilířů. Prvním je spolupráce s Kontem bariéry. V rámci této spolupráce vznikl speciální fond, do kterého společnost přispívá prodejem papírových tašek a ovosáček. Z tohoto fondu se pak čerpají prostředky na nákup velkoprostorových vozů, které jsou následně upraveny pro handicapované vozíčkáře. Dalším pilířem je spolupráce s potravinovou bankou. Globus se každý rok účastní národní potravinové sbírky, ve které zákazníci darují potraviny. Gabrielová (2020) uvádí, že Globus je v tomto ohledu nejefektivnější partner, protože na jeden hypermarket nasbírá nejvíce potravin. Globus sám spolupracuje s Potravinovou bankou na denní bázi, kdy neprodané, ale stále použitelné trvanlivé potraviny odváží potravinovým bankám.

Jak popisuje Gabrielová (2020) cílem Globusu je pomáhat tam, kde působí. Třetí hlavní filantropickou činností je proto vlastní program Globusu – Lepší svět, který podporuje vybrané programy v regionech, jejichž cílem je zlepšit život v daném místě. Od roku 2018 je každoročně v rámci tohoto programu podporováno 45 komunitních projektů.

Ty se zaměřují na sociální služby, vzdělávání nebo ochranu životního prostředí. Pro každý hypermarket jsou vybrány tři finálové veřejně prospěšné projekty. Zákazníci a veřejnost poté hlasují, jak se mezi vybrané projekty peníze rozdělí. Na každém hypermarketu je odstupňovaná odměna 30, 50 a 80 tisíc Kč a projekt s absolutně největším počtem hlasů získá navíc cenu 30 tisíc Kč. Celkem Globus daruje 3 920 000 Kč. (Globus, 2019)

O možnosti existence vlastního nadačního fondu Globus neuvažuje. Gabrielová (2020) to odůvodňuje tím, že se jedná o příliš velkou agendu společnosti chybí zejména know-how. Společnost v současné době nedělá žádný sponzoring. Gabrielová (2020) to odůvodňuje tím, že Globus nemá žádnou sponzoringovou strategii, o kterou by se mohl opřít. V souvislosti s dary Gabrielová (2020) uvádí, že společnost nemůže podporovat fyzické osoby finančně, či prostřednictvím darů z výrob, společnost se rozhodla darování omezit na minimum. Pokud však se ředitelé hypermarketů rozhodnou někoho finančně podpořit, tak finanční pomoc poskytnout mohou.

Firemní dobrovolnictví

38. „*Jaký je postoj organizace k dobrovolným aktivitám zaměstnanců?*

39. *Jakým způsobem stimuluje zaměstnance, aby se aktivit účastnili? “ (Černohorská, 2012)*

Jak uvádí Gabrielová (2020), zatím společnost nemá nástroje na podporu vlastních zaměstnanců v tíživé situaci. Prozrazuje však, že Globus začíná uvažovat o podpoře prostřednictvím svých budoucích akcí, kdy například za každý uběhnutý kilometr zaměstnanců společnost daruje finanční částku. Dobrovolné aktivity společnost systémově nepodporuje, avšak zaměstnanci, kteří jsou sami aktivní, mají možnost oslovit či inspirovat ostatní prostřednictvím článku na intranetu.

3.2.4 Environmentální oblast

Dle Černohorské (2012) jsou prvky z environmentální oblasti nejsnáze měřitelnou oblastí společenské odpovědnosti, protože jsou propojené s řadou legislativních norem či mezinárodních standardů. Z tohoto pohledu je environmentální část CSR zatím nejlépe ohraničenou a zavedenou částí CSR. Měření CSR v environmentální oblasti se skládá z celkem 55 otázek, z nichž je jedenáct doplňkových a jedna otázka snižující bodové hodnocení. Otázky jsou, stejně jako v ekonomické a sociální oblasti rozděleny

do jednotlivých témat a bodové hodnocení jednotlivých otázek je spolu s výsledky měření uvedené v tabulce B3 v příloze B.

Dokumenty

1. *„Jak je stanoven systém environmentální politiky podniku?“*
2. *Jak jsou stanoveny environmentální cíle a sledováno jejich plnění?*
3. *Jak jsou o této politice informováni stakeholderi?*
4. *Jakým způsobem o této oblasti komunikuje se svými stakeholdery?*
5. *Jak má zavedenou normu ISO 14 001?*
6. *Jak společnost předchází environmentálním rizikům?*
7. *Jak má stanovenou prevenci znečišťování životního prostředí (emise do ovzduší, vypouštění do vody, odpady, toxiny)?“ (Černohorská, 2012)*

Globus nemá v současné době stanovený systém environmentální politiky tzn. že v environmentální oblasti nejsou nyní stanoveny žádné konkrétní cíle. Z toho také vyplývá, že certifikaci ISO 14 001 Globus zavedenou nemá. Je samozřejmé, že činnosti společnosti musí odpovídat platným ekologickým legislativním předpisům. Společnost nesmí znečišťovat odpadní vody, ovzduší, půdu atd. Činnostmi z environmentální oblasti nad rámec zákona se společnost začala zabírat před rokem, kdy reagovala na celospolečenskou kampaň Greenpeace. Společnost vytvořila pracovní skupinu, která je vedena jedním z ředitelů v zapracování. Ta, jak popisuje Gabrielová (2020) začala pomocí důsledného screeningu výrob, prodejní plochy a sortimentu hledat témata, kterými by se chtěla zabírat. Výsledky činnosti této skupiny jsou popsány v následujících odstavcích.

Personální zabezpečení

8. *„Jak organizace monitoruje dopady své činnosti na okolí, ve kterém podniká?“*
9. *Jaký je postoj organizace k určení zaměstnance, který má na starost ekologickou oblast?*
10. *Jak je upravena pravomoc zaměstnance určeného pro ekologickou oblast?*
11. *Jak je plánováno školení a výcvik zaměstnanců v environmentální oblasti?“ (Černohorská, 2012)*

Doplňkové otázky:

12. *„Jak je plánováno školení a výcvik osob v environmentální oblasti které se společností spolupracují v dodavatelsko-odběratelských vztazích?“ (Černohorská, 2012)*

Společnost Globus se zajímá o dopady své činnosti na své okolí. Již zmiňovaná pracovní skupina monitoruje dopady společnosti na okolí a vytváří iniciativu k různým opatřením. V rámci této činnosti také proběhlo školení v souvislosti s obaly, které zmiňuje Gabrielová (2020). Tato první školení byla zorganizována ve spolupráci s ministerstvem životního prostředí a společností Eko-kom. Gabrielová (2020) uvádí, že po těchto školeních se ukázalo, že téma je velmi žádané a do budoucna jsou plánována další. Ohledně školení dodavatelů Gabrielová (2020) uvádí, že v rámci ročního jednání byli dodavatelé dotazováni na jejich přístup v souvislosti s obaly, zda se připravují na novou Evropskou směrnici. Gabrielová (2020) popisuje, že v současnosti společnost nemá ke školení dodavatelů důvod.

Materiál

13. *„Jakým způsobem má organizace určenou spotřebu materiálu surovin podle hmotnosti?*
14. *Jakým způsobem má určenou spotřebu materiálu pomocných materiálů a surovin podle hmotnosti?*
15. *Jakým způsobem má určenou spotřebu materiálu zboží podle hmotnosti?*
16. *Jakým způsobem má určenou spotřebu materiálu obalů podle hmotnosti?*
17. *Jakým způsobem je stanovován podíl surovin pocházejících z recyklovaných materiálů?“ (Černohorská, 2012)*

V současnosti společnost nemá určenou spotřebu materiálů v oblasti výrob. Z rozhovoru s Gabrielovou (2020) je patrné, že téma spotřeby materiálu není společnosti lhostejné. Dnes se však společnost zaobírá především tématem třídění odpadu a omezování obalových materiálů.

Energie

18. *„Jakým způsobem organizace eviduje spotřebu energií vztahenou na Kč obratu?*
19. *Jakým způsobem eviduje spotřebu energií vztahenou na počet zaměstnanců?*
20. *Jakým způsobem eviduje spotřebu energií vztahenou na Jednotku produkce?*
21. *Jak je stanovena přímá spotřeba energií?*
22. *Jak je stanovena nepřímá spotřeba energií?“ (Černohorská, 2012)*

Doplňkové otázky:

23. *„Jak je stanovena úspora spotřeby energií prostřednictvím dosahování energetické efektivity?“*

24. *Jakým způsobem zajišťuje iniciativy zaměřené na zajištění výrobků a služeb s využitím energeticky efektivních a obnovitelných zdrojů?*
25. *Jakým způsobem zajišťuje iniciativy zaměřené na snižování nepřímé spotřeby energií? “*
(Černohorská, 2012)

Spotřeba energie je sledována, avšak reporting, který by sledoval určité souvislosti společnost nemá zavedený. Společnost již nyní podniká určitá opatření, která vedou k úspoře energie. Jak popisuje Gabrielová (2020), na hypermarketech se postupně investuje do nových technologií. Jedná se například o chladicí zařízení, která jsou uzavírána, aby nechladila do prostoru a tím se snižovala spotřeba energie.

Voda

26. *„Jakým způsobem eviduje spotřebu vody vztahenou na Kč obratu?*
27. *Jakým způsobem eviduje spotřebu vody vztahenou na počet zaměstnanců?*
28. *Jakým způsobem eviduje spotřebu vody vztahenou na jednotku produkce?*
29. *Jakým způsobem dochází k využití užitkové vody při zajišťování funkce podniku? “*
(Černohorská, 2012)

Doplňkové otázky:

30. *„Jaký je rozsah používání přírodních zdrojů a obnovitelných zdrojů vody?*
31. *Jaká je úroveň objemu recyklované, resp. znovu použité vody v celkovém odběru? “*
(Černohorská, 2012)

Podobně jako u energií, spotřeba vody je evidována, avšak reporting, který by sledoval spotřebu vztahenou na počet zákazníků, obratu apod. v současnosti neexistuje. Použitá voda je čištěna v souladu s platnou legislativou. Nad rámec zákona se společnost zabývá zadržováním dešťové vody, která je následně využívána k udržování travnatých ploch na parkovištích hypermarketů. K jinému účelu není voda znovu používána.

Chemikálie nebezpečné materiály

32. *„Jakým způsobem je upraveno používání a nakládání s chemickými látkami?*
33. *Jak je upraveno nahrazování nebezpečných chemických látek a materiálů méně nebezpečnými?*
34. *Jakým způsobem je prováděná kontrola v oblasti nakládání s chemikáliemi a dalšími nebezpečnými materiály? “* (Černohorská, 2012)

Z hlediska chemikálií a nebezpečných materiálů společnost nevyvíjí žádné zvláštní aktivity, avšak dodržuje veškeré předepsané zákony. Téma nahrazování nebezpečných chemických látek méně nebezpečnými není v současné době řešeno.

Emise

35. „*Jak je stanovována úroveň emisních limitů nad rámec úrovně stanovené zákonem?*

36. *Jak jsou určovány investice do technologií pro zlepšení emisních limitů a ovzduší?*

37. *Jakým způsobem se evidují emise vlivu činností podniků na tvorbu skleníkových plynů a dalších zplodin? “ (Černohorská, 2012)*

Doplňkové otázky:

38. „*Jak jsou zajišťovány iniciativy zaměřené na snižování emisí (např. skleníkových plynů, prachových částí apod.)? “ (Černohorská, 2012)*

Z hlediska emisí společnost dodržuje veškeré předepsané zákony. Gabrielová (2020) uvádí, že všechny výroby jsou opatřeny zařízením na odchyt emisí. Nad rámec zákona jsou uskutečňovány investice do ekologičtějších variant vybavení. Je zvolena například chladicí technologie na bázi CO₂, která je, jak uvádí Gabrielová (2020), dražší, ale ekologičtější variantou. Další investicí je volba LED osvětlení, která je úspornější i z hlediska emisí. Reporting na téma emise společnost zavedený nemá.

Odpady

39. „*Jakým způsobem dochází k evidenci nakládání s nebezpečnými odpady?*

40. *Jakým způsobem dochází k evidenci nakládání s ostatními odpady?*

41. *Jaká je úroveň snižování množství odpadů?*

42. *Jaká je úroveň výsledků třídění odpadů?*

43. *Jak se stanovují způsoby likvidace odpadů?*

44. *Jaký je postoj k recyklaci a opětovnému použití odpadů? “ (Černohorská, 2012)*

Společnost aktivně přistupuje k třídění odpadu prostřednictvím spolupráce se společností Eko-kom, která tříděný odpad sváží. Gabrielová (2020) uvádí, že je tříděn veškerý odpad z výroby. Na prodejnách jsou zákazníkům také dostupné koše na tříděný odpad a baterie. V okolí hypermarketu se nacházejí kontejnery na oblečení. Výjimkou jsou koše na parkovištích, které jsou směsné. Gabrielová (2020) to odůvodňuje tím, že ze zkušenosti lidé na parkovištích netřídí a provoz tříděných košů by se prodražil. Reporting,

který by evidoval množství odpadů, výsledky třídění a úroveň snižování zatím není ve společnosti zaveden.

Odpadní vody

- 45. *„Jak se sledují způsoby nakládání s odpadními vodami?“*
- 46. *Jakým způsobem dochází k nakládání s odpadními vodami?*
- 47. *Jaká je úroveň čištění odpadních vod?“ (Černohorská, 2012)*

Z hlediska odpadních vod společnost nevyvíjí žádné zvláštní aktivity, avšak dodržuje veškeré předepsané zákony.

Doprava

Doplňkové otázky:

- 48. *„Jak je vnímán dopad organizace a třetích subjektů zajišťující dopravu o přepravu používaných materiálů a surovin?“*
- 49. *Jak je vnímán vliv organizace a třetích subjektů realizující dopravu a přepravu zaměstnanců a osob?“ (Černohorská, 2012)*

Téma dopadu organizace a třetích subjektů zajišťujících přepravu, ať už jde o zboží či zaměstnanců, ve společnosti není v současnosti v rámci společenské odpovědnosti řešeno.

Obaly

- 50. *„Jak jsou využívány recyklované materiály u spotřebitelských obalů?“ (Černohorská, 2012)*

Doplňkové otázky:

- 51. *Jak jsou využívány recyklované materiály u manipulačních jednotek?*
- 52. *Jak jsou využívány recyklované materiály u přepravních obalů?“ (Černohorská, 2012)*

Téma obalů je ve společnosti jedním z témat, kterým se věnuje pozornost. Ve společnosti se hledají místa, kde by mohla být ekologičtější, a proto jak popisuje Gabrielová (2020), začala u vlastní značky, kde došlo ke změně obalu a přidání značky informující o způsobu recyklace. Společnost je v environmentálních opatřeních teprve v začátcích, a proto, nyní hledá možnosti, jak by například mohla omezit jednorázové plasty při přepravě zboží. Aktuálně se snaží o omezení plastů pomocí malých změn. Gabrielová (2020) například

zmiňuje, že do kanceláří již není dodávána balená voda, na prodejnách jsou zákazníkům nabízeny znovupoužitelné sáčky na ovoce a nákupní tašky.

Výrobky a služby

53. „*Jaký je přístup organizace ke zpětné logistice obalových materiálů?*“

54. *Jaký je přístup organizace k recyklaci a likvidaci či dalšímu zpracování výrobků a materiálů? “ (Černohorská, 2012)*

Z hlediska zpětné logistiky obalových materiálů u výrobků je společnost nečinná. V souvislosti téma recyklace, likvidace či dalšího zpracování vlastních výrobků v současné době není ve společnosti řešeno.

Dodržování předpisů na ochranu životního prostředí

Otázka snižující bodové hodnocení:

55. „*Byla v posledním roce podniku udělena pokuta přesahující částku 500 tis. Kč za neplnění či nedodržování legislativních předpisů v některé z oblastí environmentální politiky? “ (Černohorská, 2012)*

Zda byla v posledním roce podniku udělena pokuta v některé z oblastí environmentální politiky nelze zjistit. V rámci měření je proto zvolena záporná odpověď, která nesnižuje bodové hodnocení.

3.2.5 Výsledky měření

Jak je uvedeno v tabulkách B1, B2 a B3 v příloze B, v ekonomické oblasti dosáhlo měření 44 bodů, v sociální oblasti 38 bodů a v environmentální oblasti dosáhlo měření záporných -12 bodů. Celkově měření dosáhlo 70 bodů. Jak již bylo popsáno v metodice, za každou jednotlivou oblast měření lze na základě počtu získaných bodů posoudit přístup k CSR v každé z oblastí. Jak vyplývá z výsledků, nejlepší přístup – aktivní přístup zaujímá společnost Globus v ekonomické a sociální oblasti, neutrální přístup zaujímá v oblasti environmentální. Přehled výsledků měření za jednotlivé oblasti je zobrazen v následující tabulce 7.

Tabulka 7: Výsledky měření CSR – jednotlivé oblasti

Přístup k CSR	Ekonomická oblast	Sociální oblast	Environmentální oblast
Odpovědný přístup	50 až 82	42 až 66	50 až 84
Aktivní přístup	17 až 49	15 až 41	14 až 49
Neutrální přístup	-16 až 16	-12 až 14	-14 až 14
Pasivní přístup	-49 až -17	-39 až -13	-49 až -15
Negativní přístup	-82 až -50	-66 až -40	-84 až -50
Výsledek měření	44 aktivní	38 aktivní	-12 neutrální

Zdroj: vlastní zpracování dle (Černohorská, 2012)

Za aktivní přístup v ekonomické oblasti mohou zejména otázky přístupu k zákazníkům, bezpečnosti výrobků, služeb a konkurence. Naopak k bodovému hodnocení nejméně přispěly otázky týkající se dokumentace. V sociální oblasti s dosaženými 38 body společnost dosáhla též aktivního přístupu. V sociální oblasti má společnost nejlepší výsledky. S výslednými 38 body společnost prokázala, že je téměř odpovědná, jelikož ji od odpovědného přístupu dělí pouze 3 body. Nejvíce bodů v sociální oblasti bylo přiděleno zejména v otázkách zaměstnanecké politiky, bezpečnosti a ochrany zdraví a filantropie. Naopak horších výsledků dosahuje společnost v otázkách firemního dobrovolnictví a interních předpisů v rámci diversity a rovných příležitostí zaměstnanců. Nejslabších výsledků dosahuje společnost v environmentální oblasti – neutrálního postoje. S naměřenými -12 body se společnost přibližuje hraničním hodnotám pasivního přístupu. Nejhorších výsledků dosahuje společnost zejména kvůli neexistujícímu reportingu emisí, vody a energií. Spotřeba materiálu také není evidována či řešena její spotřeba. Řešení environmentálních otázek nad rámec zákona je pro firmu v současnosti novým tématem a výsledky dosavadních činností tomu odpovídají.

Tabulka 8: Výsledky měření CSR – celkové

Stav CSR	Úroveň CSR	Celkový počet bodů	Výsledek měření
Excelence CSR	zralost	140 až 270	70 expanze – používané CSR
Používané CSR	expanze	47 až 139	
Zavádějící CSR	růst	-46 až 46	
Nedostatečné CSR	přežití	-139 až -47	
Odmítnutí CSR	zavedení	-247 až -140	

Zdroj: vlastní zpracování dle (Černohorská, 2012)

Jak lze vyčíst z tabulky 8, s celkem dosaženými 70 body společnost dosáhla na druhou nejvyšší úroveň CSR – expanzi. CSR lze proto označit za používané. K tomu, aby společnost dosáhla nejvyšší úrovně CSR – zralosti má společnost před sebou ještě mnoho práce. Od dosažení úrovně Excelence CSR, společnost dělí více jak dvojnásobek současného výsledku. Výsledek je brzděn především environmentální oblastí, ve které společnost dosahuje nejslabších výsledků.

4 CSR v retailu

Tato kapitola se věnuje realizaci CSR v podmínkách maloobchodu. Výzkum je rozdělen do dvou samostatných celků. V první podkapitole je výzkumný problém zaměřen na uplatňování společenské odpovědnosti v ČR. Oblast zájmu se soustředí na činnosti CSR, které jsou realizovány sedmi největšími obchodními řetězci. S využitím komparace je zkoumána míra transparentnosti a jednotlivé aktivity, které jsou rozděleny do ekonomické, sociální a environmentální oblasti. Závěr této podkapitoly poskytuje kompletní přehled všech vybraných firem a jejich komparaci dle zainteresovanosti CSR. Druhá podkapitola popisuje koncept společenské odpovědnosti obchodního řetězce Auchan, provozující hypermarkety a supermarkety ve Španělsku. Cílem výzkumu je identifikace jednotlivých činností CSR.

4.1 CSR v českém obchodě

V nadcházejícím výzkumu jsou porovnávány CSR aktivity sedmi obchodních řetězců, provozující maloobchodní prodejny po celé ČR. Konkrétně jsou vybrány ty největší: Albert, Billa, Globus, Kaufland, Lidl, Penny a Tesco. Společenská odpovědnost je dobrovolný koncept, v důsledku toho může být pojetí společenské odpovědnosti u každé společnosti odlišné. Cílem této kapitoly je získat přehled o přístupu řetězců ke konceptu CSR, způsobu prezentace a realizace jednotlivých činností. Již v úvodu výzkumu je možné pozorovat odlišné přístupy k samotné komunikaci konceptu. Všechny vybrané řetězce o svých CSR aktivitách informují prostřednictvím svých internetových stránek, avšak míra propagace, stupeň zainteresovanosti se liší. Všichni sdílejí své aktivity prostřednictvím tiskových správ. Billa (2019) a Penny (2019) volí tiskové zprávy jako jediný komunikační kanál svých aktivit. Kvůli tomu je obtížnější získat přehled o jednotlivých činnostech. Lze také usoudit, že Billa a Penny CSR nepovažují za samostatný koncept a nevěnují mu příliš pozornosti. Jak lze též vidět z tabulky 9, ostatní řetězce na svých internetových stránkách věnují také CSR samostatnou sekci, která bývá umístěna v sekci „O nás“, „Naše společnost“ apod. Globus (2019) do společenské odpovědnosti řadí pouze informace o filantropických projektech. Albert (2019), Kaufland (2019), Lidl (2019) a Tesco (2019), detailněji popisují svůj přístup ke společenské odpovědnosti a své činnosti řadí do jednotlivých témat. Opakovaně se objevují oddíly na téma: filantropické projekty, zaměstnanci, environmentální projekty, sortiment, obchodní partneři a další.

Tabulka 9: CSR v české obchodě – komunikace CSR

Oblast CSR	Způsob komunikace	Albert	Billa	Globus	Kaufland	Lidl	Penny	Tesco
Informace o CSR	Tiskové zprávy	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	CSR sekce na webových stránkách	✓		✓	✓	✓	✓	✓
	Reporting CSR					✓		✓

Vysvětlivky: ✓ činnost zveřejněna na webových stránkách společnosti

Zdroj: vlastní zpracování dle: (Albert, 2019), (Billa, 2019), (Globus, 2019), (Kaufland, 2019), (Lidl, 2019), (Penny, 2019), (Tesco, 2019)

Je možné si všimnout větší zainteresovanost Lidlu (2019) a Tesca (2019), kteří odkazují na CSR přímo na hlavní stránce webu. Jak je znázorněno v tabulce 9, oba se jako jediní zabývají reportingem CSR. Tesco (2019) následuje strategii nadnárodní koncepce „Little Helps Plan“ a uveřejňuje dokumenty a reporty formou brožury. Lidl (2019) jako jediný ze zkoumaných řetězců splnil standardy reportingu dle GRI, když publikoval svou první zprávu o udržitelném rozvoji za rok 2018.

Dále jsou zkoumány jednotlivé aktivity společenské odpovědnosti, realizované a zveřejněné na webových stránkách společnosti. Vzhledem k aktuálnosti výzkumu, je důležité zmínit, že prováděný průzkum byl realizován v průběhu září a října roku 2019. V příštích třech podkapitolách jsou jednotlivé činnosti CSR seřazeny do dílčích oblastí: ekonomické, sociální a environmentální. Charakteristika jednotlivých oblastí CSR je objasněna v první kapitole. Je obvyklé, že se některé aktivity mezi jednotlivými pilíři prolínají. Kupříkladu aktivity ze sociálního pilíře mohou přinášet benefity, typické pro činnosti spadající do ekonomické oblasti. Eventuálně aktivity z ekonomického pilíře by též mohly být zařazeny do environmentální oblasti atp.

4.1.1 Ekonomická oblast

Do ekonomické oblasti jsou řazeny ty činnosti, které jsou spojovány s etikou. Pro tyto činnosti je charakteristické, že jejich nedodržování s sebou přináší negativní vliv na firmu. Společnosti může hrozit například pokuta, nebo může čelit negativní mediální kauze. Výzkum činností, spadajících do ekonomické oblasti se zaměřuje na činnosti, které jsou jednotlivými řetězci veřejně prezentovány. Shrnutí výsledků výzkumu ekonomické

oblasti je znázorněno v následující tabulce 10, kde jsou činnosti tříděny do individuálních oblastí a následně jsou zaznamenány jejich výskyty u zkoumaných řetězců.

Tabulka 10: CSR v českém obchodě – ekonomická oblast

Oblast CSR	CSR aktivity	Albert	Billa	Globus	Kaufland	Lidl	Penny	Tesco
Stakeholders	Etický kodex	✓			✓	✓		✓
	Ohlašovací linka	✓			✓	✓	✓	✓
Sortiment	Certifikované produkty	✓			✓	✓		
	Prodej nedokonalé zeleniny a ovoce						✓	✓
	Eliminace vajec z klecového chovu	✓	✓		✓	✓		✓
	Zákaz produktů ze zvířecích kožešin				✓			

Vysvětlivky: ✓ činnost zveřejněna na webových stránkách společnosti

Zdroj: vlastní zpracování dle: (Albert, 2019), (Billa, 2019), (Globus, 2019), (Kaufland, 2019), (Lidl, 2019), (Penny, 2019), (Tesco, 2019)

Stakeholders

Jak je možné zjistit z tabulky 10, mezi činnosti, spadající do oblasti stakeholders jsou řazeny etický kodex a ohlašovací linka. **Etický kodex** slouží jako jeden z možných způsobů, jak organizace deklaruje své stanovisko k morálním otázkám v podnikání. Poskytuje detailnější rozpracování, konkretizaci morálních zásad a jejich užití v praxi. Zainteresovaným stranám poskytuje oporu v případě, že by po nich bylo požadováno jednání, které není v souladu se zásadami uvedenými v kodexu. Mezi společnostmi, zveřejňujícími etický kodex jsou: Albert (2019), Kaufland (2019), Lidl (2019) a Tesco (2019). Zmíněné kodexy jsou veřejně dostupné na webových stránkách společností. Albert (2019) a Tesco (2019) mají etické kodexy zpracovány ve formě informačních brožur, které obsahují také hodnoty společnosti a jsou plné praktických příkladů a návodů na řešení problémů. Lidl (2019) svůj etický kodex zveřejňuje soupisem pravidel v podobě formálního dokumentu a Kaufland (2019) má témata patřící do etického kodexu umístěna jako individuální články na webových stránkách.

Obsahy jednotlivých etických kodexů jsou téměř totožné. Základem každého etického kodexu je důraz na dodržování zákonů a předpisů a nulová tolerance porušování práva. Společnosti v nich garantují, že dbají na dodržování zákonů a snaží se, aby jejich činnosti

byly v souladu s etickým jednáním. Kodexy často obsahují zákazy úplatků a jiných druhů korupce. Důraz je kladen také na ochranu životního prostředí a dodržování ekologických a bezpečnostních předpisů. Etické kodexy jsou určeny nejen dodavatelům a zaměstnancům, ale také samotným zákazníkům, a tudíž široké veřejnosti. Etický kodex je společností považován za základ obchodních vztahů se svými partnery. Je kladen důraz na vybírání dodavatelů na základě nezávislého obchodního uvážení a neuzavírání dohod se třetími stranami o tom, že nebudou obchodovat s konkrétním dodavatelem. Nejsou vyměňovány informace s konkurencí o nákladech, cenových strategiích, nabídkách, akcích, finančních příspěvcích apod., které by byly v rozporu s platnými zákony. Nejsou uzavírány výslovné ani implicitní dohody o cenách, rozdělení trhu apod. Etický kodex se také zpravidla vztahuje na zaměstnance, na které je kladen důraz na dodržování pracovně právních předpisů a zajištění bezpečnosti práce a ochrany zdraví na pracovišti. Zákaz diskriminace na základě pohlaví, věku, rasy, sexuální orientaci apod.

Na závěr etického kodexu jsou uváděny postupy zajištění těchto sociálních standardů, které spočívají v systému hlášení. Pro tyto účely je zřizována **ohlašovací linka**, označovaná též jako compliance linka nebo v případě Tesca (2019) jako Linka ochrany zájmů, která umožňuje nahlásit obavu z nedodržování etického kodexu. Ohlašovací linku má zřízenou společnost Albert (2019), Kaufland (2019), Lidl (2019), Penny (2019) a Tesco (2019). Další možností hlášení je online oznamovací systém, na webových stránkách společnosti, který má zřízený například Kaufland (2019), a který umožňuje výměnu informací s compliance oddělením. V obou případech se ohlašovatel může sám rozhodnout, zda uvede své jméno, nebo zda si přeje zůstat v anonymitě.

Sortiment

Na svých webových stránkách se tématem sociální a ekologické odpovědnosti při nákupu zboží velmi podrobně zabývají společnosti Kaufland (2019), Lidl (2019) a Tesco (2019). Společnosti si uvědomují svou zodpovědnost za prostředí, ve kterém podnikají, a proto usilují o zvyšování podílu **certifikovaných produktů**. Jejich cílem je nabízet takové zboží, jehož produkce nevede ke klimatickým změnám, ničení přírody, nebo úbytku přírodních zdrojů. Výrobky obsahující suroviny, které mají významné environmentální nebo sociální dopady, jsou označovány nad rámec legislativy jejich původ je označován prostřednictvím loga certifikační organizace. Tyto certifikáty zajišťují, že suroviny jsou získány udržitelným způsobem při dodržení sociálních a environmentálních standardů. Nejčastěji jmenované

jsou certifikáty „UTZ Certified“, které se zaměřují na trvale udržitelný způsob pěstování kávy, kakaa a čaje včetně vzdělávání výrobců, „Fairtrade cocoa program“, který pomáhá zlepšovat životní podmínky producentům prostřednictvím spravedlivějších obchodních podmínek, a „Rainforest Alliance Certified“ u výrobků jako jsou citrusy, banány, kakao, čaj a další, zaručuje splnění ekologických, sociálních a ekonomických standardů.

Obchodní řetězce mají oproti nakupovaným produktům na své primární značky zásadní vliv, a to z hlediska kvality, bezpečnosti, ale i dodržování ekonomických a sociálních standardů. Lidl (2019) je oproti svým konkurentům v tomto ohledu nejaktivnější. Na svých webových stránkách má podrobně v jednotlivých dokumentech rozpracované své zásady k jednotlivým tématům. Svě záměry Lidl (2019) definoval v „Zásady odpovědné tvorby sortimentu“, „Zásady sociální a ekologické odpovědnosti“ a „Zásady udržitelného nákupu“, které se věnují nákupu vybraných surovin, jako jsou například kakao, káva, čaj, ryby, palmový olej a další. Součástí těchto zásad je definice konkrétní závazků k jednotlivým kategoriím, mezi něž patří například závazek 100% certifikace kakaa u privátních značek do roku 2020, nebo závazek prodeje většiny ryb s certifikátem do roku 2020. Do roku 2020 má Lidl za cíl dosáhnout 50% certifikace u všech nabízených výrobků.

Kaufland (2019) uvádí, že se snaží nabízet takové zboží, které nepřispívá ke klimatickým změnám, pustošení přírody, či úbytku přírodních zdrojů. Na svých webových stránkách své zákazníky přehledně informuje o významu certifikací jako jsou již zmíněné Certifikáty UTZ, Fairtrade a Rainforest Alliance, ale i například o palmovém oleji, bio výrobcích a dalších tématech. Ke každému tématu uvádí Kaufland (2019) příklady vybraných výrobků privátní značky K-Classic, které tyto certifikace splňují. Albert (2019) na svých webových stránkách také uvádí, že jeho cílem je nabídka zdravotně nezávadných a trvale udržitelných výrobků. Albert se proto zapojil do programu UTZ a v současné době nabízí například certifikované kávy, čokolády, sušené plody, čaje pod svojí privátní značkou Albert Excellent. Tesco (2019) ve své iniciativě Every little help zmiňuje jako jeden ze svých obecných cílů navýšení nabídky ryb s certifikací. Billa (2019), Globus (2019) a Penny (2019) mají též v portfoliu výrobky s certifikací, na svých webových stránkách se však v rámci společenské odpovědnosti o tomto tématu nezmiňují.

Dalším aktuálním tématem je prodej **ovoce a zeleniny**, který nespĺňuje kritéria velikosti, hmotnosti či tvaru. Prodej nevzhledných potravin má za cíl snížit celkový objem vyhazované

82

zeleniny a ovoce. Jak uvádí IRozhlas (2017) v ČR se každoročně vyhodí 1,92 milionu tun potravin z nichž až 20 % zemědělské produkce je vyhozeno kvůli vzhledu. Mezi vybranými společnostmi však pouze Tesco (2019) a Penny (2019) ovoce a zeleninu netradičních tvarů zařazují do sortimentu. Oba tyto výpěstky prodávají se slevou až 50 %.

V červnu roku 2018 zveřejnil spolek na ochranu zvířat, Obraz, investigativní záběry z českých **klecových chovů slepic**. Tyto záběry nenechaly veřejnost chladnou a na společenský odpor reagovaly největší řetězce supermarketů prohlášeními, že s prodejem vajec z klecových chovů končí. Mezi tyto společnosti patřilo Tesco, Lidl, Penny, Globus, Kaufland, Rohlík.cz a Košík.cz. Dle Obrazu (Krajc, 2019), pouze zmiňované online obchody vyřadily klecová vejce již v polovině roku 2019, zatímco ostatní nyní pracují na změně. Mezi společnostmi, které se zavázali omezovat a do roku 2025 neprodávat vejce z klecového chovu patří Tesco (2019), Lidl (2019), Kaufland (2019) a Albert (2019). V případě Globusu a Penny lze nalézt pouze prohlášení o tomto závazku zmiňovaném ve článku Krajce (2019) ze společnosti Obraz, avšak na webových stránkách se společnosti o závazku nezmiňují, jsou proto vyřazeny z hodnocení.

Mezi další činnosti CSR, které souvisejí s **násilím na hospodářských zvířatech**, patří zákaz prodeje výrobků z kožešin a zákaz prodeje drůbeže, jež byla škubána za živa nebo násilně vykrmována. Od ledna 2019 je provoz na kožešinových farmách zakázán, avšak dovoz či prodej je stále povolen. Mezi vybranými společnostmi se Kaufland (2019) jako jediný zavázal o neprodej kožešin a má za cíl prodávat jen produkty z chovu s dobrými životními podmínkami do roku 2025.

4.1.2 Sociální oblast

Aktivity řazené do sociální oblasti jsou obecně častěji veřejně propagované, jelikož přispívají k pozitivní image podniku. Mnohdy se jedná o filantropické projekty zaměřené na dárcovství a podpory komunitních projektů. Patří sem také podpora rozvoje lidského kapitálu, která spočívá především v zajištění vzdělávacích a rozvojových programů. V následující tabulce jsou zobrazeny výskyty témat ze sociálního pilíře, které jsou veřejně prezentovány vybranými obchodními řetězci.

Tabulka 11: CSR v české obchodě – sociální oblast

Oblast	Činnosti	Albert	Billa	Globus	Kaufland	Lidl	Penny	Tesco
Finanční dary	Komunitní projekty	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Spolupráce s nadacemi			✓	✓	✓	✓	
	Vlastní nadace	✓						✓
Potravinové dary	Partnerství s potravin. bankou	✓			✓		✓	✓
	Národní potravinová sbírka	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Zaměstnanci	System vzdělávání		✓		✓			
	Podpora sportu	✓		✓	✓	✓	✓	✓
Školy	Poskytnutí praxe na prodejně	✓	✓	✓	✓	✓		✓
	Partnerství se školami	✓	✓	✓	✓			
	Trainee program	✓			✓	✓	✓	✓

Vysvětlivky: ✓ činnost zveřejněna na webových stránkách společnosti

Zdroj: vlastní zpracování dle: (Albert, 2019), (Billa, 2019), (Globus, 2019), (Kaufland, 2019), (Lidl, 2019), (Penny, 2019), (Tesco, 2019)

Finanční dary

Mezi zkoumanými řetězci všechny vybrané firmy vytváří partnerství s neziskovými organizacemi nebo místní komunitou s cílem podpory veřejně prospěšné věci. Tato podpora má dvojí podobu. Jedná se o přímou proaktivní pomoc firmy, která je realizována prostřednictvím vlastní nadace, nebo nepřímo, spoluprací s vybranou nadací. Pomoc firem může být finanční či nefinanční. Společnosti darují jednorázovou částku, nebo podporují nadaci pravidelně. Peníze mohou být též sbírány od zákazníků a navyšovány společností. Zákazníci se také mohou podílet na rozhodování o rozdělování finančních částek. Jak je možné zjistit z tabulky 11, nejčastěji společnosti své projekty spojují s komunitou, v místě působnosti.

Podpora komunit může mít mnoho forem. Albert (2019) například podporuje dětské domovy. Billa (2019) financuje výstavbu ovocných sadů v blízkosti prodejen, Kaufland (2019) otevírá komunitní zahrady. Do rozhodování o přerozdělování darů bývají také zapojeni zákazníci. Hlasují přímo na prodejně nebo prostřednictvím ankety na internetu. Zákazníci hlasují online například v Globusu (2019), který každoročně podporuje lokální

projekty a nadace pomocí vlastního filantropického projektu „Lepší svět“. Lidl (2019) na základě internetové ankety staví dětská hřiště. Tesco (2019) se také ve svém projektu „Vy rozhodujete, my pomáháme“ rozhoduje na základě pořadí určeného zákazníky a podporuje tak lokální neziskové projekty.

Mezi další rozšířené projekty vybraných firem patří **spolupráce s nadacemi**. Většina programů je zacílena na pomoc a podporu sociálně slabším nebo potřebným. Spolupráci s nadacemi navázal například Globus s Kontem Bariéry, Kaufland s Dedrou, Penny s Krásou pomoci, nebo Lidl se Srdcem dětem. Pouze Tesco – „Nadační fond Tesco“ a Albert – „Nadační fond Albert“ jako jediní pomáhají prostřednictvím **vlastního nadačního fondu**. (Albert, 2019), (Globus, 2019), (Kaufland, 2019), (Lidl, 2019), (Penny, 2019), (Tesco, 2019)

Potravinové dary

Od 1.1.2018 musí dle zákona č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích, provozovatelé potravinářských podniků s prodejny s prodejní plochou nad 400 m² odevzdávat část neprodejného zboží charitativním a neziskovým organizacím. V případě nesplnění této povinnosti je možno uložit pokutu až do výše 10 000 000 Kč. Tato ustanovení byla napadena skupinou senátorů, kteří podali návrh na zrušení povinnosti u Ústavního soudu, kterou považují za nucený dar. Podle Rozhodnutí Ústavního soudu z 1.2.2019 se však nejedná o protiústavní zásah do vlastnických práv, ale o snahu omezit plýtvání, o ochranu životního prostředí a pomoc sociálně slabým. Největším příjemcem těchto potravin je Česká federace potravinových bank (dále jako ČFPB), která provozuje síť českých potravinových bank. Ta ve své tiskové zprávě z 19.1.2018 uvádí, že přijímá potraviny v maximálním možném množství od všech velkých obchodních řetězců. Některé ze zkoumaných řetězců spolupracovaly s potravinovou bankou ještě před samotným uzákoněním a nadále s ní tvoří partnerství. (ČFPB, 2019)

Partnerství s ČFBP (2019) navázaly společnosti Tesco, Penny Market a Albert, které dlouhodobě spolupracují s ČFBP nad rámec zákonné povinnosti. Tesco, které je dlouhodobým partnerem poskytuje část svého rozpočtu na boj proti plýtvání a na podporu rozvoje potravinových bank. Penny bezplatně poskytuje sklad pro potřeby logistického centra a Albert daroval finance k nákupu nákladního automobilu využívaného na rozvoz potravin z logistického centra do regionů. Jako partnera ČFBP lze uvést také Kaufland (2019), který jako jediný v roce 2018 uspořádal spolu s ČFBP první vlastní sbírku potravin

s názvem „K-sbírka“, ve které plánuje pokračovat i v dalších letech. Jako dalším ze způsobů darování potravin je zapojení do **Národní potravinové sbírky**, která se koná každoročně v listopadu od roku 2012. Z tabulky 11 je patrné, že účast je pro vybrané řetězce téměř samozřejmostí. V den jejího konání mají lidé možnost zakoupit trvanlivé potraviny a vybrané drogistické zboží a darovat je lidem na pokraji hmotné nouze. Dle Byznysu pro společnost (BPS, 2019), organizátora sbírky, se do sbírky zapojuje více než 664 prodejen. Globus (2019) se do sbírky přidal již od prvního roku. Tesco (2019) navíc navyšuje hodnotu daru o 20 % v hotovosti na provoz potravinových bank.

Zaměstnanci

V oblasti CSR podpora lidského kapitálu spočívá především k zajištění různých vzdělávacích programů, poskytování zaměstnaneckých výhod. Téma podpory zaměstnanců má detailně rozpracované společnost Kaufland (2019), která jako jediný ze zkoumaných řetězců otevřeně komunikuje o zaměstnaneckých benefitech. Jako jediný se též mimo jiné zmiňuje o vzdělávacích aktivitách ve formě odborných školení, tréninků zaměřených na soft skills, osobní rozvoj apod. Billa (2019) v roce 2015 zřídila pro své zaměstnance školící centrum, ale o systému vzdělávání se na svých webových stránkách nezmiňuje. Firmy se často zaměřují na podporu sportu, prostřednictvím sponzorování sportovních aktivit. Ze sledovaných řetězců, Penny (2019), Kaufland (2019), Lidl (2019) a Tesco (2019), veřejně uvádí, že nabízí svým zaměstnancům Multisport kartu jako zaměstnanecký bonus. Další formou podpory sportu může být organizace běžeckých závodů, či zaplacení startovného zaměstnancům, kteří pak společnost reprezentují. Od roku 2017 je například Lidl (2019) hlavním partnerem běžeckého seriálu Run Tour. Kaufland (2019) nabízí svým zaměstnancům účast na Pražském půlmaratonu či na O2 Prague Relay. Globus (2019) také platí svým zaměstnancům – běžcům, startovné na Pražský půlmaraton, a navíc sám pořádá svůj „Globus Maraton“ v německém St. Wendelu.

Školy

Na svých webových stránkách téměř všechny zkoumané řetězce nabízí **pracovní pozice pro studenty** v samostatné sekci, kde uvádí především možnost brigády na prodejnách. Neznamená to však, že by jediná Penny (2019) studenty nepřijímala, na svých stránkách zmiňuje, že studenti mají možnost si přivydělat hlavně před vánočními svátky, Velikonocemi a během letních prázdnin.

Mezi další činnosti spadající do sociálního pilíře patří **spolupráce se školami**. Mezi řetězce, které spolupracují se školami patří: Albert (2019), Billa (2019), Globus (2019), a Kaufland (2019). Nejčastěji se jedná o spolupráci se středními školami, především s učňovskými obory, kterým je poskytována praxe. Globus (2019) nabízí praxi zejména pro řemesla pekař a řezník. Billa (2019) také zmiňuje svou spolupráci se středními školami, kterým nabízí možnost absolvovat odborný výcvik v oborech prodavač, řezník a další. Albert (2019) ve svém programu „Do Alberta na praxi“ nabízí brigádu dětem ze sociálně ohroženého prostředí. Kaufland (2019) pořádá přednášky na školách a nabízí možnosti exkurze do obchodních domů, logistických center a masozávodu. Albert (2019) a Globus (2019) jako jediní zveřejňují na svých webových stránkách seznam škol, se kterými spolupracují.

Firmy se obvykle zaměřují na studenty již při inzerování volných pracovních míst, nabízejí pozice přímo určené pro učně nebo absolventy. Nelze opomenout také nabídky pro studenty vysokých škol. Studentům je nabízena stáž, trainee program, nebo alespoň pomoc s průzkumem, či konzultace k závěrečné práci, což nabízí Globus (2019) a Albert (2019). **Trainee program** nabízí studentům či čerstvým absolventům vysokých škol možnost poznat v rámci individuálního programu chod společnosti, rozvíjet odborné a manažerské dovednosti s cílem přípravy na řídicí pozice ve společnosti. Obvykle studenti absolvují tzv. „kolečko“, kde si vyzkouší jednotlivé pracovní pozice a seznámí se se všemi procesy a postupy, které jsou s obchodem spjaté. Trainee program bývá obvykle koncipován na jeden až dva roky. Mezi zkoumanými řetězci, které trainee program nabízejí společnosti, jsou Albert, Kaufland, Lidl, Penny a Tesco. Albert (2019) ve svém programu „International Graduate Traineeship“ vybírá pět vysokoškolských absolventů ročně, kteří pod vedením mentora poznávají klíčové oblasti pro retail po dobu dvou let. Kaufland (2019) nabízí absolventům VŠ trainee program na rok, se zaměřením na provoz, nákup, logistiku nebo masozávod. Lidl (2019) nabízí trainee program v oblasti logistiky, prodeje a nákupu. Penny (2019) ve své ročním trainee programu nabízí zkušenosti z prodejny, centrály na jednotlivých odděleních a logistickém centru. Po úspěšném absolvování programu Penny (2019) slibuje pracovní nabídku, která bude na základě zpětné vazby nejlépe vyhovovat absolventovi. Tesco (2019) má s trainee programy dlouholeté zkušenosti. Svůj „Graduate program“ nabízí studentům již od roku 1996 a nabízí nejširší nabídku oborů. Uvádí například management obchodních jednotek, marketing, finance, nákup, personální oddělení,

logistiku, stavební oddělení a další. Je obvyklé, že společnosti, nabízející trainee program uvádějí příklady absolventů, kteří programem prošli a nyní úspěšně pokračují ve firmě na vedoucí pozici.

4.1.3 Environmentální oblast

Aktivity CSR spadající do environmentální oblasti se týkají zejména ochrany životního prostředí a minimalizace dopadu činnosti na něj. Jedná se například o snižování spotřeby energie a vody, recyklování a třídění odpadu, snižování emisí apod. V následující tabulce 12 jsou znázorněny konkrétní činnosti environmentálního pilíře, které jsou realizovány a veřejně publikovány vybranými retailovými společnostmi.

Tabulka 12: CSR v českém obchodě – environmentální oblast

Oblast	Činnosti	Albert	Billa	Globus	Kaufland	Lidl	Penny	Tesco
Vybavení prodejen	Projekty na úsporu energií				✓	✓	✓	
	Dobíjecí stanice pro elektromobily		✓		✓	✓	✓	
Životní prostředí	Omezení a recyklace odpadu	✓			✓	✓		✓
	Omezení plýtvání potravinami				✓	✓	✓	✓
	Omezení škodlivých látek a plastu		✓	✓	✓	✓	✓	✓

Vysvětlivky: ✓ činnost zveřejněna na webových stránkách společnosti

Zdroj: vlastní zpracování dle (Albert, 2019), (Billa, 2019), (Globus, 2019), (Kaufland, 2019), (Lidl, 2019), (Penny, 2019), (Tesco, 2019)

Vybavení prodejen

Činnosti podniku, snižující vliv na životní prostředí, mohou mít různé podoby. Mezi vybranými obchodními řetězci lze vysledovat zejména snaha o **úsporu energií** prostřednictvím modernizace prodejen. Ta často zahrnuje výměnu osvětlení za úspornější variantu, ekologické vytápění či využívání odpadního tepla. V tomto ohledu největší úsilí vynaložili Lidl (2019) a Kaufland (2019), kteří jako jediní jsou držitelé certifikace systému managementu hospodaření s energií ISO 50001. V rámci ISO 50001 jsou zaváděny postupy zejména pro kontrolu nad užitím energie, snižování energetické náročnosti. Implementace požadavků, splňující tuto normu pomáhá mimo jiné snižovat negativní vliv činností organizace na životní prostředí.

Již zmíněnou možností úspory energie je volba ekologičtějšího zdroje osvětlení. Lidl (2019), Kaufland (2019) a Penny (2019) považují za nejlepší variantu LED osvětlení, s nímž je spjato poloviční množství produkovaných emisí CO₂. LED navíc neobsahuje žádné toxické látky, jako jsou olovo a rtuť a z toho důvodu je lze použít téměř kdekoliv bez obavy jejich poškození a následné recyklace. Lidl (2019) má za cíl do konce roku 2019 postupně instalovat LED osvětlení ve všech svých prodejnách i logistických centrech. Penny (2019), uvádí, že vyměnilo osvětlení na více než 200 prodejnách. Nejen ekologické osvětlení, ale také volba ekologického chlazení a vytápění může přispívat k menšímu dopadu na životní prostředí. V Penny (2019) je využíváno zbytkové odpadní teplo z mrazicí a chladicí technologie. V Kauflandu (2019) ekologické vytápění využívá odpadní teplo, které je přiváděno podlahovým vytápěním pod prodejní plochou. Díky ekologickému chlazení a vytápění snižuje Kaufland své náklady, ale také CO₂. Nyní uvádí, že v 192 prodejnách v 7 evropských zemích celkem ušetřil 19 603 t/a, což dle Kauflandu odpovídá spotřebě energie až 3 771 rodinných domů. (Kaufland, 2019)

Další činností, která je v souladu s environmentálním pilířem, je podpora elektromobility. Aktuálně v provozu **dobíjecí stanice pro elektromobily** většina ze zkoumaných řetězců, lze je rozčlenit na dvě skupiny. V první jsou obchodníci, kteří nenabízejí elektřinu bezplatně, nejsou většinou provozovateli dobíjecích stanic, ty jsou spravovány dodavateli elektřiny. Například Kaufland (2019), který nabízí 13 dobíjecích stanic, spolupracuje se společností ČEZ. Globus také společně se společností E.ON vybuďoval dobíjecí stanice již u pěti svých hypermarketů, na jeho webových stránkách není však možné dohledat žádnou zmínku. Z toho důvodu je tato aktivita Globusu vyřazena z hodnocení. Obchodníci patřící do druhé skupiny nabízejí svým zákazníkům elektřinu bezplatně, nyní to jsou Billa, Lidl a Penny. Billa (2019) má v provozu 10 stanic Lidl (2019) také nabízí svým zákazníkům bezplatné dobíjení po dobu 60 minut a využívá k tomu energie z obnovitelných zdrojů, konkrétně z fotovoltaických systémů na střeších svých prodejen. Lidl z vlastních zdrojů pokryje zhruba 20 % své celkové spotřeby energie. Penny (2019) také buduje dobíjecí stanice zdarma pro své zákazníky z nynějších dvou stanic plánuje rozšířit svou síť o více než 50 prodejen.

Využití ze strany zákazníků je v současné době minimální. Dobíjení elektrovozidel se proto nabízí jako dodatečná služba a je možné ji využít jako prodejní strategii. Lze však očekávat, že tato dobrovolnost v následujících letech vyústí v povinnost. „*Rada Evropské unie v dubnu schválila Směrnici Evropského parlamentu a rady, kterou se mění Směrnice*

2010/31/EU o energetické náročnosti budov a 2012/27/EU o energetické účinnosti. Členské státy musí nové znění promítnout do své legislativy do 20 měsíců. Novinkou oproti aktuálnímu právnímu rámci je silnější podpora elektromobility. Do 1. ledna 2025 mají členské státy stanovit požadavky týkající se instalace minimálního počtu dobíjecích stanic do všech jiných než obytných budov s více než 20 parkovacími místy.“ (RetailNews, 2018)

Životní prostředí

Mezi další činnosti, patřící do environmentálního pilíře CSR patří snaha o **minimalizaci odpadu** a jeho třídění. Třídění odpadu, stejně tak jako snižování spotřeby energie, přispívá k minimalizaci dopadu činnosti organizace na životní prostředí. Lidl (2019) je v oblasti třídění a recyklace velmi transparentní. Snaží se maximalizovat využitelnost svých odpadů a nyní předává k recyklaci 86 % veškerého odpadu. Albert (2019) se účastní projektu „Zodpovědná firma“, který realizuje společnost EKO-KOM, a. s., ta má za cíl prohlubovat společenskou odpovědnost firem v oblasti třídění odpadu. Prvním krokem k omezení odpadu je však v ideálním případě zamezení jeho vzniku. Na to myslí také Kaufland (2019), který za účelem snížení obalových a přepravních materiálů zavádí obaly k opakovanému použití, zejména u ovoce a zeleniny. Stejný postoj zaujímá také Tesco (2019), které používá znovupoužitelné přepravky na ovoce a zeleninu, které kolují mezi pěstiteli, distribučním centrem a obchody.

Dalším tématem je **plýtvání potravinami**, které také patří mezi aktuální globální problémy. Tesco (2019) uvádí, že v ČR se ročně vyhodí zhruba 830 000 tun potravin. Tesco (2019) boj proti plýtvání považuje za svoji povinnost a jeho cílem je snížit potravinový odpad na polovinu. Tesco nejen prodává ovoce a zeleninu nevšedních tvarů, ale navíc zřídilo linku pro dodavatele, kteří se na Tesco mohou obrátit s problémem přebytku potravin. Tesco (2019) jako jediný z vybraných řetězců zveřejňuje data o plýtvání potravinami. Ve svém reportu „Little Helps Plan“ zveřejnilo, že v roce 2018/2019 z původních 38 054 tun snížilo potravinový odpad na 28 600 tun ve střední Evropě. V Česku v porovnání s rokem 2016/2017 snížilo potravinový odpad o 55 %. Tesco (2019) chce do roku 2020, aby jeho všechny obchody mohly darovat své přebytky pro lidi v nouzi. Dosáhnout tohoto cíle mu umožní aplikace Food Cloud, která sdílí data o dostupných přebytečných potravin s dobročinnými organizacemi. Ty jsou posléze schopny naplánovat jejich svoz. Téma plýtvání potravinami zajímá také Kaufland (2019), ten již při objednání zboží testuje, kolik se daného produktu prodává a kolik je ho potřeba. Uvádí také, že jeho cílem je splnění

přání ohledně čerstvosti a kvality, zároveň s ohledem na nezbytné množství jednotlivých produktů. Kaufland (2019) také snižuje ceny u potravin, jejichž minimální trvanlivost je téměř u konce a zajímá se i o možnost tzv. „foodsharingu“, na kterém aktuálně pracuje.

Mezi zkoumanými řetězci lze také zaznamenat snahy o **omezení škodlivých látek a plastu**. Jak uvádí Tesco (2019), v Evropě se v roce 2017 vyrobilo 64,4 milionu tun plastových obalů, z nichž 7,4 % tvořilo PET obaly. Povědomí o dopadech obalů na životní prostředí rok od roku roste. V letech 2010-2016 míra recyklace plastových obalů vzrostla o 74 %. Například Lidl (2019) se zavázal v rámci své strategie „Reset Plastic“ pro užívání plastových obalů do roku 2025 snížit o 20 % plastové obaly u svých výrobců. Zároveň má za cíl dosáhnout 100 % recyklovaných obalů. Lidl (2019) také na svých webových stránkách uvádí několik konkrétních případů úspory plastů. Například snížením hmotnosti PET lahví a obalových fólií u nápojů vlastní značky Saguro ročně Lidl ušetří 300 tun plastu. Dalších 6 tun plastu ušetřil Lidl zmenšením obalů při zachování gramáže u sušených plodů jeho primární značky Alesto. (Lidl, 2019)

Tesco (2019) se také zaměřuje zejména na redukci plastu a lepenky. Kartony a fólie užívané v Tescu jsou v uzavřené odpadové smyčce, kde recyklaci zajišťují jeho partneři. Ohledně produktů vlastní značky se Tesco (2019) zavázalo do roku 2025 vyrábět plně recyklovatelné obaly tak, aby veškerý papír a lepenka pocházely z obnovitelných zdrojů. Kaufland (2019) se ve spolupráci s Greenpeace zavázal k nepoužívání látky škodící životnímu prostředí při výrobě oděvů, textilu a obuvi. Pro tisk zákaznických novin používá recyklovaný papír. Globus (2019), Penny (2019), a Lidl (2019) ukončily prodej igelitových tašek a místo nich nabízí znovupoužitelné papírové, textilní nebo polyesterové. Billa (2019) zjistila, že její zákazníci papírové tašky znovu nepoužívají, a proto se je rozhodla zrušit a zavést tašky z recyklovaného plastu, které mají předpoklady k několikanásobnému použití. Penny (2019) jako další udržitelnější variantu také prodává svým zákazníkům ovosáčky, které mohou opakovaně využívat při nákupu ovoce či zeleniny. Globus (2019) ovosáčky jako variantu k mikrotenovým sáčkům také nabízí, navíc z ceny 9,9 Kč daruje 0,5 Kč na dobročinné účely. V případě balení ovoce a zeleniny Lidl (2019) zůstává u plastových sáčků. Toto rozhodnutí vysvětluje tím, že měl na výběr zabalit produkt do ochranného obalu nebo plýtvat potravinami, a proto upřednostňuje prodloužení životnosti produktu. Lidl (2019) navíc dodává, že používané plastové obaly jsou tenké a recyklovatelné.

4.1.4 Závěrečná komparace

V rámci mezipodnikového srovnání není zprvu patrné, jaké je pořadí firem dle zainteresovanosti CSR. Z toho důvodu závěrečná komparace využívá principů vícekriteriálního rozhodování. Cílem této komparace je určit na základě zvolených ukazatelů „komplexnější“ pořadí podniků v závislosti na počtu provedených CSR činností, zveřejněných na webových stránkách. Metod mezipodnikového srovnání existuje celá řada, pro tuto komparaci je zvolena metoda TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution). Metoda TOPSIS patří mezi komplexnější metody určení pořadí dle zvolených kritérií a je založena na výběru varianty nejbližší ideální variantě. Ideální varianta je v tomto měření charakterizována takovou firmou, která by se angažovala ve všech zkoumaných CSR aktivitách.

Každá zkoumaná činnost vyžaduje odlišné úsilí pro její realizaci a zároveň má odlišný dopad na zúčastněné strany. Z tohoto důvodu je ke každé činnosti (ukazateli) pomocí bodovací metody přiřazena váha. Čím je ukazatel důležitější, tím vyšší má bodové hodnocení. Součet všech vah ukazatelů je roven 100. Bodové hodnocení se skládá ze čtyř rovnocenných oblastí tzn., že každá oblast dosahuje 25 bodů. Jedná se o oblast komunikace, ekonomickou, sociální a environmentální oblast, které byly popsány v předchozích podkapitolách. Každá oblast obsahuje jednotlivé CSR činnosti, které jsou ohodnoceny v závislosti na významnosti pro stakeholders dle názoru autorky.

Pro porovnání jednotlivých činností je zvolena metoda TOPSIS. Tato metoda včetně postupu a výpočtů je popsána v příloze C. V následující tabulce je zobrazeno pořadí vybraných obchodních řetězců, seřazených dle zainteresovanosti CSR. Výsledný koeficient vyjadřuje, která společnost se přibližuje tzv. ideální variantě. Ta by v ideálním případě dosahovala hodnoty koeficientu 1. Výsledné pořadí firem je zobrazeno v tabulce 13. Jelikož výsledky některých firem jsou si velmi blízké, vybrané firmy je možné rozdělit do tří skupin. Do první skupiny, která je nejbližší ideální variantě, lze zařadit Lidl s nejvyšším výsledkem 0,657, následují ho Tesco a Kaufland, kteří dosáhli hodnocení nad 0,6. Druhou skupinu tvoří Penny a Albert, kteří se se svými výsledky přibližují hranici 0,5. Do poslední skupiny spadají Billa a Globus s výsledky okolo 0,3.

Tabulka 13: CSR v českém obchodě – pořadí dle zainteresovanosti v CSR

Pořadí	1	2	3	4	5	6	7
Společnost	Lidl	Tesco	Kaufland	Penny	Albert	Globus	Billa
Koeficient	0,657	0,611	0,605	0,481	0,471	0,320	0,271

Zdroj: vlastní zpracování

Z hlediska transparentnosti lze sledovat souvislost mezi samostatným hodnocením transparentnosti a celkovým hodnocením. Mezi třemi nejaktivnějšími řetězci se zároveň umístili Tesco a Lidl, kteří jako jediní se věnují reportingu CSR. Na druhé straně Billa, která CSR témata zmiňuje pouze okrajově ve svých tiskových zprávách je v celkovém srovnání na posledním místě. V rámci hodnocení ekonomické oblasti je přidělena největší váha etickému kodexu, který určuje pravidla chování firmy se stakeholders. Billa a Globus nemají etický kodex, což je významně odděluje v hodnocení od ostatních. Na druhou stranu vedoucí skupina nejen zveřejňuje etický kodex, ale je také velmi transparentní při tvorbě sortimentu, v němž si klade různé cíle, ať už jde o závazek zvyšování podílu certifikovaných produktů, či eliminaci vajec z klecových chovů. Sociální oblast je nejvíce propagovanou oblastí mezi vybranými řetězci. Obecně filantropie – finanční a potravinové dary jsou nejčastější CSR aktivitou mezi řetězci. Na druhou stranu péče o zaměstnance je obecně nejméně propagovanou CSR činností. Komparace činností z environmentální oblasti jasně ukázala, které společnosti CSR považují za strategický koncept. Jedná se o společnosti Kaufland, Lidl, patřící do skupiny Schwarz. Následují je Penny a Tesco, kteří také veřejně publikují svoji iniciativu k ochraně životního prostředí.

Obecně lze tvrdit, že zkoumané společnosti mají s konceptem CSR zkušenosti, jelikož všechny se ve vybraných činnostech alespoň minimálně veřejně angažují. Provedená komparace však ukázala, že firmy lze rozdělit do tří skupin. V první, vedoucí skupině mají firmy CSR jasně definované, jsou angažované ve všech třech oblastech CSR. Všichni jasně deklarují svůj postoj k CSR, své cíle a propagují výsledky své práce. Firmy patřící do druhé skupiny lze označit, že jsou v půli cesty k CSR strategii. Obě firmy jsou angažované, především v sociální oblasti. Lze usuzovat, že firmy v poslední, nejslabší skupině, CSR činnosti převážně zavádí jako reakci na okolí. Opět i zde platí, že jsou nejvíce propagovány činnosti ze sociální oblasti. V ostatních oblastech firmy převážně nezveřejňují své činnosti a závazky.

4.2 Příklad dobré praxe zahraničí:

Dobrym příkladem uvedení společenské odpovědnosti do praxe je společnost Auchan Retail Spain, která má s konceptem dlouholeté zkušenosti. Auchan Retail Spain patří do mezinárodní skupiny Auchan Retail, která sdružuje formáty hypermarketů, supermarketů, místních obchodů a online obchodu. Společnost v roce 2018 ve Španělsku provozovala e-shop a celkem 366 obchodů: 61 hypermarketů značky Alcampo a 305 supermarketů Simply. Společnost také provozuje 53 čerpacích stanic. Hrubý obrat společnosti dosáhl v roce 2018 4,662 milionu eur, o 65 milionů eur více než v předchozím roce. Celková částka vyčleněná na investice činila 109 milionů eur. Téměř 40 % z celkové částky bylo zaměřeno na otevření nových center a změny značky. Zbytek byl pak určen na renovaci obchodů, provádění opatření udržitelnosti a pokračování plánu digitální transformace společnosti. (Auchan, 2019)

Auchan (2019) je přesvědčený, že nabízí svým zákazníkům takový obchodní model, který odpovídá jejich potřebám a umožňuje jim každý den lépe žít. V harmonickém spojení s původním obchodním modelem založeným na široké nabídce za nejnižší cenu Auchan (2019) reaguje na stále více angažovaného zákazníka, který hledá produkty s přidanou hodnotou, a pevně se zavazuje k tomu, co je dobré, zdravé a místní. V kamenných a internetových obchodech společnost poskytuje osobní služby a širokou škálu produktů a služeb, které přispívají k dobré výživě a respektují sociální a environmentální prostředí.

4.2.1 Ekonomická oblast

Dodavatelské vztahy

Auchan (2019) uvádí, že jeho vztah s dodavateli je založen na vytváření aliancí při hledání sdílené hodnoty a optimální budoucnosti pro obě strany. Společnost se proto zavázala k etickým a trvalým vztahům se svými obchodními partnery. Společnost klade důraz na důvěru, která je zásadní pro realizaci jeho závazku zajistit všechno dobré, zdravé a místní. Auchan (2019) uvádí, že spolupráce s dodavateli je nezávislá na jejich velikosti a věnuje zvláštní pozornost malým výrobcům. Každý dodavatel musí přijmout **Kodex obchodní etiky**, kterým se zavazuje k jeho uplatňování. Tento kodex je založen na deseti zásadách Global Compact OSN a zásadách OECD.

Regionální produkty

Společnost se zavazuje k vytváření hodnot v každé lokalitě, kde je přítomna. Prostřednictvím vytváření pracovních míst, podporou sociální projektů, ale také **aliancí s místními producenty**. Nákup zboží od španělských dodavatelů představuje 94 % z celkového počtu a v případě služeb se jedná o 100 %. Auchan (2019) uvádí, že celkem spolupracuje s 9 140 dodavateli. Auchan (2019) také zahrnuje typické regionální produkty. Ve své zprávě také zmiňuje příklady produktů s certifikací DOP, která potvrzuje, že daný produkt má vlastnosti možné pouze z určité oblasti. Příkladem jsou banány z kanárských ostrovů, které se pěstují v rámci tradičního zemědělství a jsou zařazeny do současného sortimentu. V rámci svého sortimentu, pocházejícího ze třetích zemí společnost zařazuje produkty Fair Trade, které podporují optimální pracovní podmínky pro producenty a respektování životního prostředí. Auchan (2019) uvádí, že zisk plynoucí z prodeje těchto produktů se vrací na projekty v rozvojových zemích. V roce 2018 se jednalo o 34 produktů.

Vlastní značky

Společnost má také vlastní značku Auchan. Ve své zprávě uvádí, že se jedná o více než 3000 produktů z potravinářství, drogerie a parfumerie. Společnost má za cíl splnit očekávání zákazníků s ohledem na rozmanitost, cenu a kvalitu, a proto v roce 2018 zahájila změnu balení pro snadnou identifikaci jeho produktových řad od nejzákladnějších po prémiovou řadu. Cílem této identifikace je jednoduchým způsobem vést zákazníka na základě toho, co hledá a preferuje. (Auchan, 2019)

Auchan (2019) popisuje, že vytvořil v roce 2000 vlastní řadu produktů označovaných jako „Kontrolovaná produkce Auchanu“. Cílem společnosti je **podpora a rozvoj místních zemědělců** a snaha o podporu zaměstnanosti v primárním sektoru. Jedná se zejména o čerstvé potraviny, které podporují dobré životní podmínky zvířat, sezónnost a udržitelnost, snížení používání pesticidů atd. Takto označovaných produktů má nyní Auchan 115 od 65 výrobců, z nichž u 62 se jedná o španělské výrobce. V roce 2003 společnost tuto značku rozvinula o značku „ekologicky řízená produkce Auchanu“, kterou v současnosti nese 26 produktů ovoce, zeleniny a ryb. V rámci podpory udržitelnosti je Auchan (2019) ve vlastních značkách velmi aktivní z pohledu obalů. Auchan (2019) uvádí, že tam, kde to je možné, nahradil plastový obal kartonovými vaničkami z recyklovaného papíru.

Odpovědné výrobky

Auchan (2019) uvádí, že má širokou škálu produktů, které reagují na očekávání nového spotřebitele i na hodnoty společnosti. Společnost si dala za cíl **do roku 2025 100 % produktů s certifikátem**. Společnost uvádí, že v roce 2018 58 % dodavatelů získalo certifikaci pro své výrobky a v případě nových dodavatelů se jedná o 100 %. Další krok v přeměně sortimentu udělala společnost **odstraněním palmového oleje** jako složky ve vlastních produktech, ve kterých jej bylo možné nahradit. Tato iniciativa se plně rozvinula v roce 2017 a koncem roku 2018 společnost dosáhla změny téměř u 70 % produktů. Jedním z dalších cílů udržitelného rozvoje společnosti je **politika udržitelného rybolovu**, a proto začleňuje do sortimentu produkty s certifikátem. To se týká také vlastní značky. Společnost vytvořila **plán na snížení používání pesticidů** v rámci svého environmentálního závazku ve vztahu k přísnějším limitům pesticidů v ovoci a zelenině, které uvádí na trh. Tyto produkty spadající pod značku „Kontrolovaná produkce Auchanu“ jsou navíc doplněné štítkem „žádná rezidua pesticidů“ Společnost se zabývá **dobrými podmínkami zvířat** a proto slibuje, že do roku 2021 bude uvádět na trh pouze vejce značky Auchan, která nepocházejí z klecového chovu. Do roku 2025 společnost plánuje tento závazek rozšířit na všechny prodávané značky vajec. **Bioprodukty** jsou běžnou součástí sortimentu ve společnosti již 20 let. Auchan (2019) uvádí, že se jedná zhruba o 2 000 výrobků. Pro snadnou identifikaci se společnost snaží tyto výrobky značit. Sortiment se také zabývá potřebami zákazníků s **potravinovou nesnášenlivostí**, a proto mezi výrobky vlastní značky zařazuje speciální bezlaktózoové či bezlepkové potraviny.

Řemesla

Auchan (2019) se snaží poskytovat bezpečné výrobky. Ve své zprávě uvádí, že v roce 2018 provedl celkem 31 400 kontrol produktů (16 235 mikrobiologických a 16 165 kontrol kvality). Kromě těchto kontrol společnost usiluje o zvyšování povědomí obyvatelstva, zejména prostřednictvím nabídky čerstvých výrobků. Jak uvádí Auchan (2019), právě z tohoto důvodu do svých prostor umísťuje **tradiční specializované pulty**, které nabízejí personalizované služby. Jedná se zejména o řeznické, rybí, lahůdkářské pulty, oddělení pečiva, ovoce a zeleniny. Auchan (2019) si zakládá na tom, aby pracovníci z těchto oddělení byli ve svém oboru odborníci. Zmiňuje, že zaměstnanci podstupují v průběhu zaměstnání e-learningové kurzy, specializované osobní kurzy. V roce 2018 bylo 6 940 zaměstnanců v tradičních řemeslech školeny po dobu 56 900 hodin.

Komunikace se zákazníkem

Auchan (2019) uvádí, že naslouchání zákazníkům je pro společnost důležité, a proto implementuje různé komunikační kanály, které umožňují správu jejich návrhů, stížností nebo nároků, jakož i konverzaci s nimi za účelem společného budování jeho podnikání. Kromě telefonního kontaktu mohou zákazníci komunikovat také prostřednictvím formuláře na webových stránkách. Mimoto společnost využívá také průzkumy sociálních médií či vybraných skupin respondentů. To jí pomáhá začlenit požadavky zákazníků do jeho obchodního modelu. Auchan (2019) dodává, že v roce 2018 došlo celkem k 800 000 kontaktů s klienty.

4.2.2 Sociální oblast

Dobrovolnictví

V roce 2018 společnost zahájila tzv. **otevřené dny**. Tento projekt demonstruje hodnotu otevřenosti, navazování synergií mezi pracovníky a životním prostředím. Otevřené dny oficiálně začaly iniciativou 50 zaměstnanců, kteří se podíleli na údržbě a opětovném osazování stromů a keřů, o které se společnost stará ve španělském Tembleque. Společnost na tuto aktivitu věnovala 400 hodin dobrovolnictví. (Auchan, 2019)

Nadace Alcampo

Společnost také založila vlastní nadaci. Od svého založení v roce 2012 podpořila **Nadace Alcampo** pro mládež 66 projektů, na které přispěla 720 000 eur. Cílem této nadace je podpora neziskových subjektů, které zajišťují péči o děti a mládež, prostřednictvím filantropických projektů spojených s dobrou výživou a zdravím. Jako další aktivita v rámci projektu otevřených dní byla kampaň „Snídaně a svačiny srdcem“ V rámci této kampaně se ve **spolupráci s Červeným křížem** zaměstnanci podíleli na sběru potravin pro děti. Společnost také pravidelně **spolupracuje s Potravinovou bankou**. Mimo potravinové sbírky společnost v roce 2018 vytvořila vlastní sbírku hraček v rámci kampaně „Žádné dítě bez hračky“. (Auchan, 2019)

Zaměstnanecká politika

Auchan (2019) popisuje, že se stará o **osobní a profesní rozvoj** jeho 20 800 zaměstnanců. Společnost pracuje na zajištění zapojení každého z nich, sází na spolupráci a každodenní aktivní účast. O svých zaměstnancích tvrdí, že jsou angažovaní, pozorní a odvážní.

Počátkem roku 2019 společnost získala certifikát Top Employer, udělovaný Institutem Top Employers. Tato certifikace uznává společnost pro její politiku v oblasti lidských zdrojů a pro pracovní prostředí. Auchan (2019) shledává jako základ úspěchu závazek dobrého rozvoje společnosti, který se zaměřuje na individuální a kolektivní iniciativu, kreativitu a plnou důvěru v týmy. V Auchanu je 78 % zaměstnanců současně akcionáři společnosti. Společnost tak udržuje se svými zaměstnanci **dvojí závazek**. Zároveň tento závazek dle Auchanu (2019) přispívá k efektivnímu rozvoji společnosti. Na konci roku 2018 měla společnost 16 860 akcionářů – zaměstnanců, jejichž průměrná aktiva činila 6 800 eur. Tato aktiva rostou nejen dobrovolným nákupem akcií, ale též rozdělením zisků, v rámci nichž bylo v roce 2018 rozděleno 8,2 milionu eur. Kromě podílů, má společnost zavedený **systém variabilního odměňování**, které se odvíjí od dosažení individuálních a kolektivních cílů. Tato variabilní složka navyšuje pevnou mzdu zaměstnanců. V roce 2018 bylo vyplaceno 10,8 milionu eur jako individuální odměna a 5,3 milionu eur v případě kolektivního ohodnocení. Tyto odměny jsou vypláceny čtvrtletně. (Auchan, 2019)

Vzdělávání

Auchan (2019) je velmi aktivní v souvislosti se vzděláváním svých zaměstnanců. V rámci svého vzdělávacího projektu „Humono“ jsou implementovány vzdělávací plány, projekty zaměřené na rozvoj dovedností a rozvoj talentu. Ve společnosti je vnímáno školení jako právo a povinnost zaměstnanců. Každý zaměstnanec musí být vyškolen, aby se stal profesionálem, a proto musí společnost zaručit konstantní průběžné školení. V roce 2018 společnost investovala 5,6 milionu eur na školení, v rámci něhož bylo proškoleny 95 % zaměstnanců, ať už osobně či online. Jak uvádí Auchan (2019), školení se zaměřují na rozvoj všech zaměstnanců, od pracovníků vykonávajících tradiční řemesla až po klíčové manažery.

Podpora zdraví

Společnost podporuje zdravý životní styl a s ním spojené programy. V roce 2018 společnost ve spolupráci se španělskou Společností pro studium obezity poskytla grant ve výši 10 000 eur na podporu výzkumu zaměřeného na zlepšení zdraví. V rámci šíření povědomí v roce 2018 společnost dokončila program Blue Life, v němž pomáhala zákazníkům při výběru produktů na základě jejich nutričních hodnot, které označila jako „Modré produkty“. V rámci podpory sportu se společnost zaměřila hlavně na děti. Společnost organizuje dětské sportovní běhy, vyhlašuje soutěže na téma zdraví a v neposlední řadě podporuje mládežnický fotbalový klub v Zaragoze. (Auchan, 2019)

4.2.3 Environmentální oblast

Energie

Auchan (2019) popisuje, že od července 2018 používá energii výhradně z obnovitelných zdrojů. energii společnost odebírá od společnosti Iberdrola, která vlastní certifikaci původu energie. Další z aktivit zaměřených na energii bylo v roce 2018 dokončení instalace LED osvětlení ve všech prodejnách. V rámci snahy o snížení energetické náročnosti prodejen společnost instaluje uzavíratelné chladicí zařízení. Auchan (2019) popisuje, že díky těmto změnám v roce 2018 společnost ušetřila 3-5 % energie oproti roku 2017. Auchan (2019) uvádí, že v porovnání s lety, kdy začaly iniciativy na snížení energie, společnost ušetřila až 19 %. V rámci iniciativy na snížení energie společnost zapojila také své zaměstnance, pro něž byl spuštěn online vzdělávací modul „Úspora energie je věcí každého“. Cílem tohoto e-learningu je sdílet plán úspory a nabízet nápady a řešení, která podporují příznivé návyky k dosažení tohoto plánu, jehož výsledkem je zlepšení životního prostředí. (Auchan, 2019)

Emise

Společnost se zajímá o snižování emisí, které produkují chladicí zařízení v prodejnách. Společnost proto v roce 2018 investovala téměř 1 milion EUR do ekologičtějších variant chlazení. Od roku 2010 společnost vypočítává a zveřejňuje svoji uhlíkovou stopu. (Auchan, 2019)

Voda

Auchan (2019) se od roku 2008 snaží vyvíjet plány zaměřené na snižování spotřeby vody. V rámci této iniciativy společnost systematicky monitoruje spotřebu vody, snaží se identifikovat neefektivnosti a začleňuje opatření k zajištění lepších výsledků, ať už pomocí technických řešení, nebo školení pracovníků. V rámci e-learningu se dobrovolně proškolilo více jak 6000 zaměstnanců. Výsledkem všech těchto opatření v roce 2018 bylo snížení spotřeby vody o 38,4 % v porovnání s rokem 2008 kdy opatření začala. (Auchan, 2019)

Udržitelná mobilita

Auchan (2019) popisuje, že již několik let pracuje na plánech udržitelnosti pro přepravu zboží z logistických center do svých prodejen. Společnost se zaměřuje zejména na efektivitu při přepravě zboží. Lze zmínit například používání speciálních nákladních automobilů,

ve kterých lze převážet suché a zároveň chlazené potraviny. Společnost také zahájila v roce 2018 spolupráci se start-upem Reevolt, který se specializuje na přepravu bez uhlíkové stopy. Dosavadním výsledkem této spolupráce je „neznečišťující“ rozvoz zákazníkům pro 28 obchodů v Madridu a Zaragoze. V rámci svého boje proti změně klimatu se společnost také rozhodla podpořit elektromobilitu. V současnosti ve svých dvou centrech nabízí dobíjecí stanice pro elektromobily po celou otevírací dobu. (Auchan, 2019)

Odpad

Vizí Auchanu (2019) je nulový odpad. Cílem je snížit množství odpadů, jeho správné třídění a přeměna na druhotnou surovinu, která opět vstoupí do výrobního procesu nových produktů, či bude přeměněna na palivo, čímž bude sníženo používání fosilních paliv. Udržitelná spotřeba spočívá dle Auchanu (2019) v podpoře efektivního využívání zdrojů. Auchan (2019) má utvořenu strategii odpadů, která zahrnuje konkrétní plány na zajištění účinného nakládání s odpady, jehož konečným cílem je oběhová ekonomika. Auchan (2019) uvádí, že v roce 2018 pouze 19 % odpadu z jeho obchodu šlo na skládku. V rámci tohoto plánu je mimo jiné také zdůrazňována klíčová účast zaměstnanců. Ti mají k dispozici online vzdělávací modul, v rámci něhož mohou sdílet plán energické úspory a nabízet vlastní nápady a řešení. (Auchan, 2019) Společnost ve svých obchodech provozuje kontejnery na tříděný odpad. Ten také zahrnuje kontejnery na sběr elektronického zařízení a na žárovky. Auchan (2019) uvádí, že v roce 2018 již 25 center dosáhlo nulového odpadu. Projekt oběhové ekonomiky byl ve společnosti zahájen v roce 2013 a již v roce 2016 společnost zaznamenala první výsledky. Za trvání projektu společnost vyčlenila 6100 tun bioodpadu, který by jinak skončil na skládce. Ostatní materiály jsou ve společnosti recyklovány. Auchan (2019) popisuje například karton, ze kterého je vyráběn recyklovaný papír, ze něhož jsou následně vyráběny nové krabice.

Obaly

Společnost Auchan (2019) od roku 2008 vymýšlí, jak omezit spotřebu obalového materiálu. V roce 2009 společnost zahájila plán na snížení počtu plastových tašek na jedno použití. Cílem tohoto plánu bylo změnit spotřební návyky k používání znovupoužitelných tašek. Po třech letech Auchan (2019) eviduje pokles o 63 % na metr čtvereční, což ročně dosahuje 1600 tun ušetřených plastů. V rámci snahy o omezení se společnost také zaměřuje na sáčky. Například pro ovoce a zeleninu nabízí síťové tašky, které lze opakovaně používat. (Auchan, 2019)

Inovace

Dle Auchanu (2019) inovace hrají klíčovou roli ve spokojenosti zákazníka. Obchod nové generace, označovaný dle Auchanu (2019), jako „fyzitální“ nabízí to nejlepší z fyziky, obohacené o výhody digitálního překonávání hranic, která standardizovaným způsobem sjednocují oba světy, kde rozdíl mezi off a online je stěží znatelný. Jako příklad tohoto konceptu popisuje společnost svoji **mobilní aplikaci Alcampo**, která byla uznána jako nejlepší inovace dle Cerdá Institutu. Tato aplikace provází zákazníka nákupem. Jak popisuje Auchan (2019), aplikace zobrazuje seznam obchodů na mapě, aktuální letáky a ceny benzínu, možnost vytvořit si vlastní nákupní seznam. Jakmile je zákazník v obchodě, aplikace ulehčuje zákazníkovi orientaci a vede ho uličkami až k hledanému produktu. Díky aplikaci si zákazník může naskenovat jednotlivé produkty a přečíst si více informací o produktu. Aplikace má také funkci zvanou ScanYou, pomocí které může zákazník nakupované zboží při nákupu postupně skenovat a poté ho na samoobslužné pokladně zaplatit. Auchan (2019) se snaží poskytnout svým zákazníkům nové zážitky a využívá **k tomu umělou inteligenci a rozšířenou realitu**. Na svých webových stránkách spustil chatbota, Tima, který během vánočních svátků doporučoval zákazníkům perfektní hračku. Auchan (2019) uvádí, že během vánočních svátků měl chatbot 5 600 rozhovorů se zákazníky. Jako další inovaci Auchan (2019) popisuje instalaci **vnějších chlazených boxů**, kde si zákazníci mohou vyzvednout nákup, který si objednali online. V roce 2018 tuto službu společnost nabízela v sedmi hypermarketech a plánuje instalaci na další hypermarkety v následujícím roce. Společnost také testuje pilotní projekt tzv. **plovoucích salátů**. Tyto saláty jsou v prodejně umístěné na plovoucích vorech a zákazníci si je doslova sklídí. Doma mají možnost si salát uložit do nádoby s vodou a tím prodloužit jeho trvanlivost. (Auchan, 2019)

5 Návrh CSR strategie

Hlavním cílem této práce je vytvoření doporučení pro společnost Globus, vyplývajících z provedeného výzkumu. Společenská odpovědnost dosud není jasně vymezený pojem a existuje mnoho názorů, co vše by měla a neměla zahrnovat. Lze souhlasit s Černohorskou (2012), že uvedení CSR do praxe znamená pro firmy posun ve způsobu vykonávání činností, které jsou spojené se zaváděním dalších nástrojů. Implementování CSR do vize, hodnot, kultury a operativních rozhodnutí na všech úrovních řízení tak, aby odpovědný přístup celkově podporoval udržení organizace na trhu. Dle Černohorské (2012) je při zavádění CSR důležité postupovat systematicky s ohledem na poslání podniku, firemní kulturu, předmět a obor podnikání, obchodní strategii, environmentální politiku, případná rizika a provozní podmínky.

5.1 Důvody zavádění CSR v organizaci

Při úvodní myšlence k tvorbě CSR vyplývá zcela logická otázka: „Jaký přínos má CSR pro firmu?“ Na tuto otázku v současnosti nelze jednoznačně odpovědět. Existuje mnoho názorů, které popisují obecné přínosy CSR. Současný výzkum, který je popsán v první kapitole, potvrzuje čtyři hlavní přínosy CSR, které mohou mít pozitivní vliv na konkurenceschopnost podniku. Jedná se o zlepšení pověsti firmy, růst reciprocity stakeholders, snížení podnikatelského rizika a posilování inovační kapacity. Tyto čtyři benefity vyplývají ze strategického pojetí CSR a mají příznivý vliv na firmu zvláště v dlouhodobém měřítku, avšak jejich přímé benefity jsou těžko vyčíslitelné.

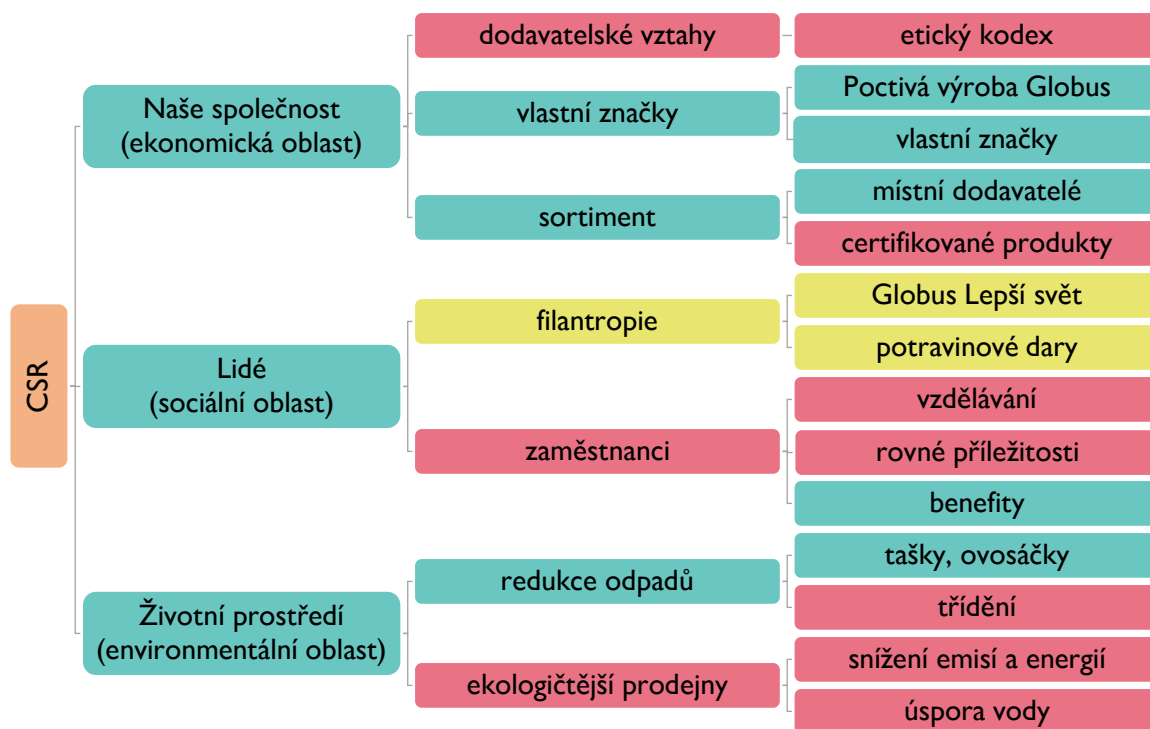
Současné maloobchodní trendy, které jsou popsány v druhé kapitole zvyšují motivaci k zavádění CSR. Ačkoliv hypermarkety, které provozuje Globus, jsou stále nejoblíbenějším formátem obchodu pro zákazníky, v posledních letech jsou oslabovány z důvodu růstu oblíbenosti menších formátů (diskontů a supermarketů). Z důvodu vysoké konkurenceschopnosti na trhu a současně téměř vyčerpaným prostorem pro výstavbu nových prodejen je nezbytné nalézt novou strategii, která by společnosti zajistila upevnění pozice na trhu. Aktuální studie poukazují zejména na nákupní zvyklosti a životní hodnoty zákazníka, které budou mít v budoucích letech největší vliv na maloobchod. Lze proto usuzovat, že právě strategické pojetí společenské odpovědnosti by mohlo být vhodnou strategií, která zacílí na věrnost zákazníků. Lze předpokládat, že čeští zákazníci budou

nadále velmi citliví zejména na cenu. Současné průzkumy však naznačují, že i ostatní faktory nabývají na důležitosti. Jak je popsáno v druhé kapitole, je možno taktéž zaznamenat rozdíly mezi generacemi zákazníků. Zejména mladší generace kladou větší důraz na ekologii a současně mají větší požadavky na výběr zboží. To taktéž podporuje motivaci k zavádění CSR v organizaci.

5.2 Návrh tvorby CSR v organizaci

Výsledky měření CSR ve společnosti, provedené ve třetí kapitole, ukazují, že CSR je v Globusu používané a je na úrovni expanze. Toto měření popisuje obraz CSR ve společnosti a lze jej využít pro stanovení silných stránek a prostoru pro rozvoj. Z následné komparace CSR veřejně publikovaných činností mezi obchodními řetězci, popsaných ve čtvrté kapitole, vyplynul rozdíl mezi tím, co společnost v rámci CSR vykonává a co veřejně komunikuje. Vnímání CSR v Globusu je omezeno výhradně na filantropii, přestože je realizováno mnoho dalších činností, které nejsou do CSR oficiálně zařazené. V tomto směru lze nalézt velký potenciál ke zlepšení. Nejen zlepšení komunikace současných činností, ale lze také použít mnoho dalších námětů z provedené komparace či z popsaného CSR konceptu společnosti Auchan.

Na obrázku 11 je znázorněn návrh tvorby CSR ve společnosti. Návrh je rozdělen do jednotlivých témat. Tuto strukturu lze využít při komunikaci CSR na webových stránkách, či v rámci CSR zprávy. Na obrázku jsou jednotlivá témata zobrazena v hierarchii a rozdělena do sekcí „Naše společnost, Lidé a Životní prostředí“, které prezentují jednotlivé oblasti CSR (ekonomickou, sociální a environmentální).



Obrázek 10: Globus – navrhovaná struktura CSR

Zdroj: vlastní zpracování

Jednotlivá témata jsou barevně označena dle současného využívání ve společnosti. Témata označená zeleně jsou současně řazena do CSR podniku, témata označená modře jsou zveřejněná v rámci tiskových zpráv nebo samostatných článků a témata označená růžově jsou dosud neřešená či chybějící. Konkrétní doporučení jsou v následujících podkapitolách podrobněji popsána.

5.2.1 Ekonomická oblast

Jak vyplynulo z měření CSR, společnost v rámci ekonomické oblasti dosáhla aktivního přístupu. K tomu, aby společnost dosahovala lepších výsledků měření (odpovědnému přístupu), lze doporučit strategičtější pojetí konceptu. V případě Globusu se jedná zejména o definování pravidel chování a zaujmutí jasného postoje společnosti k vybraným tématům.

Dodavatelské vztahy

Politika CSR se ve společnosti utváří spontánně z vlastní iniciativy či jako reakce na okolí. Společnost nepřebírá centrálně utvořenou strategii. Tato skutečnost se odráží hlavně na neúplné dokumentaci. Lze proto doporučit

- **vytvoření etického kodexu,**
- **zřízení ohlašovací linky**

Pomocí etického kodexu společnost deklaruje své stanovisko k morálním otázkám podnikání. Zainteresovaným stranám poskytuje oporu v případě, že by po nich bylo požadováno jednání, které v souladu s uvedenými zásadami. Etický kodex je společností považován za základ obchodních vztahů se svými partnery. V rámci etického kodexu lze doporučit zřízení ohlašovací linky, která umožňuje nahlásit obavu z nedodržování etického kodexu. Jak vyplynulo z provedené komparace, většina konkurentů svůj etický kodex zveřejňuje. Lze uvažovat, že zveřejněním etického kodexu společnost může zlepšit vnímání společnosti jako atraktivnějšího partnera pro podnikání. Nejen zlepšení firemní image, ale také snížení podnikatelského rizika je důvodem pro zavádění etického kodexu v podniku. Jak popisuje dosavadní výzkum, nesprávné chování vystavuje firmy přímým právním nákladům, v případě včasného identifikování hrozby lze však těmto nákladům zabránit.

Vlastní značky

Jak vnímají zákazníci společenskou odpovědnost u obchodních řetězců bylo zkoumáno již několika diplomanty pomocí dotazníkového šetření. Ze staršího provedeného šetření Kopalové (2012), vyplývá, že Globus společně s Kauflandem má v oblasti CSR nejlepší image. V dalším, novějším šetření, které bylo provedeno Dušovou (2016), se také ukázala dobrá pozice Globusu, protože respondenti Globus označovali po Lidlu jako druhý nejvíce odpovědný obchodní řetězec. Dušová (2016) popisuje, že zákazníci označují Lidl a Globus za řetězce, které prodávají nejkvalitnější produkty. Dušová (2016) popisuje možnou souvislost mezi kvalitou a celkovým pohledem zákazníků na CSR podniku. Globus se v segmentu potravin soustředí zejména na poctivost, kvalitu a šíři sortimentu. Zejména svojí značkou „Poctivá výroba Globus“ se společnost odlišuje od konkurence. Lze proto doporučit:

- **začlenění značky Poctivá výroba Globus do CSR podniku**

Díky tomu, že společnost provozuje vlastní výrobní a zaměstnává řezníky, uzenáře, cukrářky, pekaře a kuchaře může vyzdvihnout svoji kontrolu nad kvalitou svých výrobků. Podobně tomu je ve společnosti Auchan, která také ve svých hypermarketech provozuje

tradiční specializované pulty a propaguje počet provedených kontrol kvality a podporu tradiční řemesel.

Globus také disponuje vlastními značkami: Natuvell, Korrekt, Globus a Globus Gold. Značkou Natuvell jsou označeny výrobky v oddělení drogerie a kosmetiky. Výrobky značky Korrekt jsou výrobky dobré kvality za nejnižší ceny. Výrobky privátní značky Globus jsou pouze ty výrobky, které jsou vysoce kvalitní. Jedná se o širší sortiment od trvanlivých potravin přes krmivo pro zvířata až k nerezovým hrncům. Poslední privátní značka – Globus Gold je označována jako prémiová značka pro ty, kteří si rádi připlatí za prémiové produkty. Tyto privátní značky nejsou tolik propagovány, jako nová značka Pactivá výroba Globus. Na webových stránkách společnosti je obtížnější najít informace o těchto značkách. V rámci návrhu CSR lze proto doporučit:

- **začlenění informací o privátních značkách Natuvell, Korrekt, Globus a Globus premium do sortimentu,**
- **přeměnu vlastních výrobků na odpovědné výrobky**

Jak lze vidět u konkurence, či na příkladu Auchanu, obchodní řetězce privátní značky využívají v rámci CSR. Především je propagována garance kvality těchto výrobků. V rámci privátních značek lze u konkurence zaznamenat snahu o přeměnu vlastních výrobků na více odpovědné. Jsou podnikány činnosti jako například: získání certifikace, omezení cukru, náhrada palmového oleje, použití surovin z ekologického zemědělství apod. Řetězce tuto aktivitu veřejně propagují a zveřejňují své konkrétní závazky o změnách sortimentu.

Sortiment

Jak vyplynulo z komparace, obchodní řetězce se zajímají nejen o zlepšení vlastních výrobků, ale také o přeměnu celého sortimentu. Globus v tomto ohledu nevyvíjí prozatím žádnou aktivitu. Lze proto doporučit:

- **vytvoření závazku o změnách sortimentu**

Společnost nemá v současnosti definované závazky CSR. Jak lze sledovat u konkurence, společnosti se nejčastěji zavazují k přeměně sortimentu jako například: Do roku 2025 se společnost zavazuje:

- k prodeji produktů pouze z chovu s dobrými životními podmínkami,
- ke zvýšení nabídky produktů s certifikací,
- k větší podpoře místních dodavatelů.

Vytvořením určitých závazků dá společnost jasně najevo svoji iniciativu mít odpovědnější sortiment. Tyto závazky lze považovat také za určitou ochranu proti mediálním skandálům a ochranu pověsti společnosti. Lze uvažovat, že čím odpovědněji se společnost bude stavět ke tvorbě sortimentu, tím více snižuje šanci, že bude stále informovanějšími a vlivnějšími zákazníky „pranýřována“ za nekvalitní výrobky.

5.2.2 Sociální oblast

V sociální oblasti má společnost také dobré výsledky a v provedeném měření dosahuje úrovně aktivního přístupu. Společnost v rámci sociální oblasti zveřejňuje pouze filantropické projekty. Ty jsou pro Globus silnou stránkou. Jak společnost uvádí ve své výroční zprávě, v rámci ocenění Top odpovědná firma 2017 získala v kategorii Společensky prospěšný projekt 2017 zlatý certifikát za Globus lepší svět. (Globus, 2018) V porovnání s konkurencí je zde však stále prostor pro rozvoj některých činností. Lze zejména doporučit:

- **vytvoření diskriminační politiky**
- **propagování zaměstnaneckých benefitů a vzdělávacích aktivit,**

Nejslabší stránkou je i v sociální oblasti transparentnost. Globus má na svých stránkách neaktuální tvrzení o počtu zaměstnanců, kde uvádí, že má přes 6 000 zaměstnanců, přičemž ve své zprávě z roku 2018 jich uvádí 5 386. Společnost velice zkráceně popisuje svůj přístup k zaměstnancům, především zdůrazňuje, že jeho zaměstnanci jsou samostatní a jsou vedeni k tomu, aby dělali vlastní rozhodnutí. Společnost je rodinnou firmou a rodinnou atmosféru se snaží ve firemní kultuře udržovat. Ačkoliv to může být v rámci firemní kultury považováno za samozřejmé, společnost nemá vymezený svůj přístup k diverzitě a rovným příležitostem ke svým zaměstnancům. Jak lze vidět u ostatních obchodních řetězců, zveřejnění diskriminační politiky či veřejný podpis Charty diverzity se stává běžnou součástí CSR. Ze strategického pohledu tuto činnost podporuje také současný výzkum, dle něhož zaměstnávání minoritních skupin obyvatel patří mezi ty aktivity, které podporují věrnost stakeholders.

Jako další doporučení je uvedeno propagování zaměstnaneckých benefitů a vzdělávání. Globus (2018) uvádí, že nabízí ucelený systém osobního a firemního vzdělávání a také popisuje svoji snahu o navýšení mezd a zavedení motivačního systému odměňování. Na svých webových stránkách tento systém vzdělávání a odměňování není popsán, a proto lze doporučit jejich komunikaci. Jak je popsáno v první kapitole práce, dle současného výzkumu zaměstnanci odpovědných firem těží z praktik jako jsou spravedlivá mzda a příležitosti osobního rozvoje, díky tomu jsou produktivnější a pociťují ke společnosti větší závazek. Díky komunikaci zaměstnaneckých benefitů a vzdělávání může být společnost vnímána jako lepší zaměstnavatel v očích veřejnosti.

5.2.3 Environmentální oblast

Environmentální oblast je z hlediska činností pro Globus nejslabším článkem. Z měření CSR vyplývá, že společnost podněcuje aktivity nad rámec zákona, které přispívají ke zlepšení životního prostředí. Oproti svým konkurentům, kteří veřejně propagují, kolik plastu, energie a vody ušetřili, společnost dostatečně nekomunikuje své aktivity. Z tohoto důvodu vyplývá další doporučení – zveřejnění probíhajících aktivit. Zejména se jedná o:

- **třídění odpadu,**
- **zachytávání dešťové vody,**
- **nabídku znovupoužitelných sáčků a tašek.**

Zveřejněním společensky odpovědných aktivit z environmentálního pilíře společnost jasně vymezí, že ochrana životního prostředí jí není lhostejná. Třídění odpadu, projekty na zachytávání dešťové vody, nabídka ekologičtějších sáčků a tašek, to vše společnost zmínila pouze v tiskových zprávách, které jsou řazeny v čase za sebou a mohou se „ztrácet“ v množství dalších zpráv. V současné době společnost nemá měřitelné výsledky své práce, například v počtu ušetřeného plastu, objemu sesbíraného odpadu apod. Lze předpokládat, že alespoň zveřejněním informací o uskutečňování těchto činností dá společnost jasně najevo, že toto téma není opomíjeno.

Zapojení zaměstnanců

V rámci firemní kultury Globusu jsou zaměstnanci vedeni k tomu, aby byli samostatní. Tato skutečnost má zřejmě vliv na současnou podobu CSR konceptu, zejména nedefinované strategie a již zmíněné chybějící dokumenty. Lze uvažovat, že v rámci CSR činností to může být i jistá výhoda. Pokud jednotlivé hypermarkety naleznou vlastní motivaci k realizaci určitých změn, mohly by sami přijít na nová řešení, oproti pouhému plnění plánu centrálního řízení. Jak přimět zaměstnance k zapojení do těchto činností je komplikované. Problémem je měřitelnost, protože v Globusu není vytvořen reporting související s CSR, tudíž ani výsledky jistého úsilí lze jen stěží posuzovat. Z tohoto důvodu je další doporučení následující:

- **zavedení měřitelných ukazatelů,**
- **zapojení zaměstnanců do aktivit z environmentálního pilíře.**

Lze předpokládat, že samotné zavedení měření přispěje k formulaci otázek, které následně povedou k jednotlivým opatřením. Je možné se také inspirovat v přístupu Auchanu, který si zakládá na účasti svých zaměstnanců a aktivně je zapojuje do činností z environmentálního pilíře. Pomocí svého e-learningového modulu „Úspora je věc každého“ je ve společnosti sdílen plán energetické úspory, ve kterém zaměstnanci mohou také sdílet vlastní nápady a řešení.

Vybavení prodejen

Jak také vyplynulo z komparace obchodních řetězců, společnosti postupně inovují své prodejny. Mezi nejčastějšími činnostmi je instalace LED osvětlení, které je energeticky méně náročné s nižším CO₂. Dále lze zaznamenat uzavírání chladících zařízení, která také šetří spotřebu energie. V rámci chladících zařízení jsou také voleny ekologičtější varianty, s nižším CO₂. Lze proto doporučit:

- **výměnu současného osvětlení za LED,**
- **volbu ekologičtějšího chlazení.**

Jak vyplynulo z rozhovoru, Globus prozatím ekologičtější vybavení prodejen vyřešil v nové prodejně Globus Fresh. Je proto doporučeno pokračovat v těchto inovacích i na ostatních prodejnách.

Ochrana životního prostředí

Kromě investic do ekologičtějších variant vybavení prodejen lze zaznamenat mnoho dalších aktivit, které snižují dopad činnosti firmy na životní prostředí. Na základě provedené komparace firem lze doporučit:

- **minimalizování odpadu ve výrobě,**
- **volbu recyklovaných materiálů u vlastních výrobků,**
- **omezení používání plastu,**
- **zavedení zpětné logistiky přepravních a manipulačních obalů.**

Tyto doporučení se zaměřují zejména na snížení vyprodukovaného odpadu a tím i snahu o snížení dopadů na životní prostředí. Jak taktéž potvrdilo měření CSR, společnost je v rámci environmentálních aktivit teprve v začátcích. Globus se v souvislosti s odpady zaměřuje zejména na třídění. Další aktivitou je zavedení znovupoužitelných tašek. Lze však uvažovat, že tyto aktivity jsou výsledkem reaktivní politiky, ve které se nyní společnost nachází. Přesunout se z tohoto postoje ke strategickému pojetí vyžaduje jisté úsilí, ale jak lze pozorovat u konkurence, stále více firem přemýšlí nad novými řešeními, které nejen šetří přírodu, ale také vzniklé náklady.

Jak je popsáno taktéž na příkladu společnosti Auchan, snaha o minimalizaci dopadu na životní prostředí je takřka nekončící proces. Globus v jeho současné situaci může udělat velké pokroky v první řadě ve vlastní výrobě. Pomocí důkladného screeningu výrob, který započal minulý rok lze najít vhodné alternativy obalových materiálů. V Auchanu jsou například voleny kartonové krabičky, Lidl pracuje na zmenšování obalů při stejné gramáži. Velké množství odpadu je možné ušetřit také zavedením cirkulární logistiky obalů, kterou již nyní využívá řetězec Tesco ve formě přepravek kolujících mezi dodavateli. Všechny tyto činnosti vyžadují velké úsilí a zkušenosti. Jak bylo taktéž popsáno, veškeré činnosti z environmentálního pilíře mají vliv na posilování inovační kapacity firmy. Firmy, které přijímají proaktivní environmentální strategie mají tendenci se více zamýšlet a neustále inovovat.

5.2.4 Ekonomické zhodnocení návrhu

Předložené návrhy znamenají pro firmu zejména doporučení strategického pojetí CSR. Návrh se dotýká mnoha oblastí, které vyžadují různou úroveň zainteresovanosti, a proto také vyčíslení nákladů v rámci této diplomové práce nebylo možné. Na jedné straně jsou navrhovány činnosti, které jsou z pohledu společnosti spíše administrativního rázu. Ty se týkají zejména zlepšení komunikace stávajících činností či zveřejnění pravidel podnikání, jako je například vytvoření etického kodexu či diskriminační politiky. Oproti tomu ostatní návrhy vyžadují větší úsilí. Zejména doporučení z ekonomické oblasti jako jsou například minimalizace odpadu ve výrobě, zavedení zpětné logistiky obalů, volba ekologičtějšího chlazení apod. patří mezi komplexní témata, která by mohla být předmětem samostatného zkoumání. Návrh obsahuje také CSR činnosti, které jsou v současnosti společností prováděny, u nichž z důvodu nedostatku informací taktéž nelze zjistit náklady s nimi spojené. Výnosy vyplývající z investic do společensky odpovědných aktivit jsou obecně těžce vyčíslitelné. Současný výzkum potvrzuje nepřímý vliv společenské odpovědnosti zejména na zlepšení firemní pověsti, růst věrnosti zákazníků, snížení podnikatelského rizika a posilování inovační kapacity. Veškeré tyto přínosy jsou těžce měřitelné. Z těchto důvodů není možné provést ekonomické zhodnocení návrhu.

Závěr

Jak samotný název diplomové práce napovídá, tato práce se zabývala společenskou odpovědností a jejím využitím jako nástroje na zvýšení konkurenceschopnosti podniku. Práce se zaměřovala na společenskou odpovědnost v rámci českého maloobchodu. Hlavním cílem bylo vytvoření návrhu konceptu CSR ve společnosti Globus, který vycházel z provedeného výzkumu. Po úvodním představení konceptu společenské odpovědnosti byla věnována pozornost zejména současnému výzkumu CSR a jeho vlivu na konkurenceschopnost podniku. Současný výzkum popisuje pozitivní vliv vybraných mechanismů CSR, které jsou pro podnik příznivé. Jsou popsány zejména: zlepšení firemní image, zvýšení věrnosti zákazníků, snížení podnikatelského rizika a posílení inovační kapacity. Tyto čtyři mechanismy však plně nezprostředkovávají vztah mezi společenskou odpovědností a finanční výkonností firmy, jelikož byla prokázána pouze 20% spojitost tohoto vztahu. Z toho vyplývá, že společenská odpovědnost nemá přímý vliv na konkurenceschopnost podniku. Tento výsledek lze odůvodnit zejména skutečností, že se jedná o velmi široký, dobrovolný a dosud nejasně definovaný koncept.

Po vymezení teoretického základu došlo na zúžení specifikace zkoumané oblasti na maloobchodní řetězce v ČR. Ve stručnosti byl představen vývoj maloobchodu a současný přehled deseti největších maloobchodních firem. Ze současné situace v maloobchodu vyplývá, že kvůli vysokému nasycení trhu a téměř vyčerpanému prostoru pro další expanzi obchodů je podporována snaha o hledání nových strategií růstu. V rámci popisu maloobchodu je věnována pozornost aktuálním trendům, které souvisejí s CSR. Zejména se jedná o zákazníka a jeho měnící se potřeby a požadavky. Ačkoliv jsou čeští zákazníci stále velmi citliví zejména na cenu, současné průzkumy popisují, že i ostatní faktory nabývají na důležitosti. Zejména mladší generace má větší požadavky na výběr zboží a klade větší důraz na ekologii. Lze proto usuzovat, že právě strategické pojetí společenské odpovědnosti by mohlo být vhodné k zacílení na věrnost zákazníků.

Třetí kapitola práce se zaměřila na společnost Globus ČR, která provozuje síť hypermarketů v ČR. Po představení společnosti následovalo měření CSR, v němž společnost dosáhla druhé nejlepší úrovně CSR – expanze. Měření bylo provedeno pomocí metodiky obsahující otázky na CSR aktivity firmy. Široký soubor 138 otázek umožnil jednoduché a systematické ohodnocení všech tří pilířů společenské odpovědnosti. Ke každé otázce byl posuzován

a následně bodově ohodnocen postoj organizace, zda je odpovědný, aktivní, neutrální, pasivní či negativní. Postoj k výzkumným otázkám byl posuzován zejména na základě hloubkového rozhovoru s tiskovou mluvčí. V rámci této metodiky však není definováno, jaký je rozdíl mezi jednotlivými postoji, což může snižovat objektivitu hodnocení. Objektivita je naopak podpořena doplňujícími otázkami, které nesnižují bodové hodnocení, a třemi otázkami na vyměřené pokuty z každé oblasti, které bodové hodnocení snižují. Kvůli nedostatku informací u těchto tří otázek nebylo možné počet bodů snížit, avšak eventuálním snížením by se celkové hodnocení nezměnilo. Proto navzdory nedostatku informací lze zhodnotit, že tato metoda dobře posloužila k posouzení úrovně CSR v podniku a odhalila slabá místa, na nichž může společnost zapracovat.

Úkolem čtvrté kapitoly bylo předložení výzkumu společenské odpovědnosti v rámci odvětví maloobchodu. V první řadě byly porovnávány veřejně sdílené CSR aktivity sedmi největších maloobchodních řetězců v ČR, do nichž společnost Globus patří. Výsledkem této komparace je popis jednotlivých CSR činností prováděných v rámci maloobchodu CSR a určení pořadí hypermarketů dle zainteresovanosti CSR. Z provedené komparace vyplynulo, že Globus oproti konkurenci ve své propagaci společensky odpovědných aktivit zaostává. Čtvrtou kapitolu uzavírá představení dobré praxe v evropském měřítku. Konkrétně jsou popsány společensky odpovědné aktivity CSR společnosti Auchan Retail Spain, která má s konceptem velké zkušenosti.

Závěrečná kapitola obsahuje doporučení pro společnost Globus, která vycházejí z provedeného výzkumu. Doporučení se v první řadě týkají zlepšení dosavadní komunikace současných CSR aktivit. Návrh se také opírá o provedenou komparaci firem. Zejména jsou doporučovány ty činnosti, které jsou mezi maloobchodními řetězci často užívané. Cílem navrhovaného CSR konceptu je mimo jiné snaha o prokázání, že CSR není pouze filantropie. V tomto ohledu lze souhlasit s často citovaným vysvětlením bývalého generálního ředitele Unileweru, Nialla Fitzeralda (Elliot, 2003), dle něhož je společenská odpovědnost tvrdé obchodní rozhodnutí, a to ne proto, že by k tomu společnosti byly nuceny, nebo že by to pro ně bylo příjemné, ale protože je to přínosné pro jejich podnikání.

Seznam použité literatury

ALBERT, 2019. *Albert.cz: Oficiální webové stránky společnosti [online]*. Praha: Albert Česká republika [cit. 2019-09-20]. Dostupné z: <https://www.albert.cz/>

AMSP ČR, 2019. Analýza maloobchodu 2019. In: Asociace malých a středních podniků a živnostníků České republiky [online]. Praha: AMSP ČR [cit. 2020-01-29]. Dostupné z: http://amsp.cz/wp-content/uploads/2019/04/Anal%C3%BDza-Maloobchod-4_2019.pdf

AUCHAN, 2019. *Informe de actividad y responsabilidad social corporativa 2018*. In: Auchan-retail.es/ [online]. Madrid: Auchan Retail España [cit. 2019-11-10]. Dostupné z: https://www.auchan-retail.es/wp-content/uploads/sites/7/2019/07/Informe_Actividad_RSC18.pdf

BÁRTA, Vladimír, Ladislav PÁTÍK a Milan POSTLER, 2009. Retail marketing. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-207-9.

BILLA, 2019. *Billa.cz: Oficiální webové stránky společnosti [online]*. Modletice: BILLA [cit. 2019-09-20]. Dostupné z: <https://www.billa.cz/>

BLÁHA, Jiří a Martin ČERNEK, 2015. Podnikatelská etika a CSR. 1. vydání. Ostrava: VŠB-TU Ostrava. ISBN 978-80-248-3828-1.

BPS, 2019. *Narodnipotravinovabirka.cz: O projektu. Narodnipotravinovabirka.cz [online]*. Praha: BPS - Byznys pro společnost [cit. 2019-09-23]. Dostupné z: <https://narodnipotravinovabirka.cz/o-projektu/>

CARROLL, Archie, 1999. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society* [online]. 38(3), 268-295 [cit. 2020-04-15]. ISSN 0007-6503. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/282441223_Corporate_social_responsibility_Evolution_of_a_definitional_construct/stats#fullTextFileContent

CSENGERI, Ladislav, 2019. Tisková konference SOCR ČR a GfK: Trendy v nákupním chování českých domácností. In: SOCR ČR [online]. Praha: SOCR ČR [cit. 2019-05-02]. Dostupné z: http://www.socr.cz/file/4821/2018-11-20_GfK%20Press%20Conference%20SOCR%20final%2020.11.2018.pdf

ČERNOHORSKÁ, Lenka a Anna PUTNOVÁ, 2012. Společenská odpovědnost firem a jak ji měřit?. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-7204-806-9.

ČFPB, 2019. Česká Federace Potravinových Bank: Oficiální webové stránky organizace [online]. Praha: Česká Federace Potravinových Bank [cit. 2019-11-05]. Dostupné z: <https://potravinovobanky.cz/>

DAHLSTRUD, Alexandr, 2008. How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* [online]. Wiley InterScience, 15(1), 12 [cit. 2019-08-23]. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/csr.132>

DUŠOVÁ, Dorota, 2016. *Vnímání CSR aktivit zákazníky podniku/podniků* [online]. Brno [cit. 2020-05-04]. Dostupné z: <https://theses.cz/id/eqigk8/>. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí práce Alena Klapalová.

ELLIOT, Larry, 2003. Interview: Niall FitzGerald, co-chairman and chief executive, Unilever. In: *The Guardian* [online]. London: Guardian Media Group [cit. 2020-04-30]. ISSN 1756–3224. Dostupné z: <https://www.theguardian.com/business/2003/jul/05/unilever1>

EVROPSKÁ KOMISE, 2001. GREEN PAPER: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility [online]. Brusel [cit. 2019-08-26]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=EN>

FRIEDMAN, Milton, 1970. The Social Responsibilities of *Business is to Increase Its Profits*. In: *New York Times* [online]. New York: New York Times [cit. 2020-04-16]. ISSN 1553-8095. Dostupné z: <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>

GABRIELOVÁ, Rita, 2020. *Interview s tiskovou mluvčí společnosti Globus*. Praha 27. 2.

GLOBUS, 2018. Výroční zpráva za období od 1.7.2017 do 30.6.2018 [online]. Praha: Globus ČR, k. s. [cit. 2019-02-28]. Dostupné z:

<https://or.justice.cz/ias/content/download?id=7ef682d2f56e401ab985aa162645cfc1>

GLOBUS, 2019. Globus.cz: Oficiální webové stránky společnosti [online]. Praha: Globus ČR [cit. 2019-09-20]. Dostupné z: <https://www.globus.cz/>

HEMOLOVÁ, Jitka, 2018. Konec života na jedno použití. *Zboží & prodej: časopis pro obchod s potravinami a spotřebním zbožím*. Praha: ATOZ Publishing, **26**(256), 20-22. ISSN 1802-1662.

HEMOLOVÁ, Jitka, 2019. Hon na zážitky. *Zboží & prodej: časopis pro obchod s potravinami a spotřebním zbožím*. Praha: ATOZ Publishing, **27**(259), 28-29. ISSN 1802-1662.

IROZHLAS.CZ, 2017. 'Křivá' zelenina a 'nepěkné' ovoce Čechy baví. Obchody rozšiřují nabídku nevzhledných potravin. In: *Irozhlas.cz* [online]. Praha: Český rozhlas [cit. 2019-09-26]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/zivotni-styl/kriva-zelenina-a-nepekne-ovoce-cechy-bavi-obchody-rozsiruji-nabidku-nevzhlednych_1704201758_sam

JABLONSKÝ, Josef, 2002. *Operační výzkum: kvantitativní modely pro ekonomické rozhodování*. Brno: Professional Publishing. ISBN 80-864-1923-1.

JONES, David, 2014. *Společensky odpovědné chování se firmám vyplácí*. Praha: Management Press. ISBN 978-807-2612-697.

KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ, 2013. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-802-4744-803.

KAUFLAND, 2019. *Kaufland.cz: Oficiální webové stránky společnosti [online]*. Praha: Kaufland [cit. 2019-10-14]. Dostupné z: <https://www.kaufland.cz/>

KOPALOVÁ, Markéta, 2012. Společenská odpovědnost obchodních řetězců se zaměřením na potraviny v ČR [online]. Praha [cit. 2020-04-18]. Dostupné z: <https://theses.cz/id/k1nxhb/>. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce Dana Zadražilová.

KRAJC, Ivo, 2019. Supermarkety obměňují nabídku vajec a drůbežáři pod tlakem řetězců přestavují chovy. In: *Obrancizvirat.cz* [online]. Praha: Obránci zvířat [cit. 2019-09-27]. Dostupné z: <https://www.obrancizvirat.cz/rok-po-zverejneni-zaberu-z-klecovych-chovu-supermarkety-obmenuji-nabidku-vajec-a-drubezari-pod-tlakem-retezcu-prestavuji-chovy/>

KUNZ, Vilém, 2012. Společenská odpovědnost firem. 1. vydání. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3983-0.

LIDL, 2019. Lidl.cz: Oficiální webové stránky společnosti [online]. Praha: Lidl [cit. 2019-09-03]. Dostupné z: <https://www.lidl.cz/>

MEZIHORÁKOVÁ, Jana, 2019. Maloobchodní tržby rostly již pátým rokem. *Statistika & My: časopis Českého statistického úřadu* [online]. ČSÚ, 9(3), 14-15 [cit. 2020-03-23]. ISSN 1804-7149. Dostupné z: <https://www.statistikaamy.cz/vydani/032019/>

ORLITZKY, Marc, 2011. Institutional Logics in the Study of Organizations: The Social Construction of the Relationship between Corporate Social and Financial Performance. *Business Ethics Quarterly* [online]. 21(3), 409-444 [cit. 2020-04-18]. DOI: 10.5840/beq201121325. ISSN 1052-150X. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/277909320_Institutional_Logics_in_the_Study_of_Organizations_The_Social_Construction_of_the_Relationship_between_Corporate_Social_and_Financial_Performance

PENNY, 2019. Penny.cz: Oficiální webové stránky společnosti [online]. Radonice: Penny Market [cit. 2019-09-20]. Dostupné z: <https://www.penny.cz/>

PORTER, Michael a Mark KRAMMER, 2006. Strategy **and** Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review* [online]. Brighton: Harvard Business Publishing, **84**(12), 78-92 [cit. 2020-04-16]. ISSN 0017-8012. Dostupné z: <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>

PORTER, Michael a Mark KRAMMER, 2011. Creating Shared Value. *Harvard Business Review* [online]. Brighton: Harvard Business Publishing, 89(1-2), 62-77 [cit. 2020-04-16]. ISSN 0017-8012. Dostupné z: <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>

PROUZA, Tomáš, 2019. Obchodní řetězce se zelenají. *Zboží & prodej: časopis pro obchod s potravinami a spotřebním zbožím*. Praha: ATOZ Publishing, 27(265), 28. ISSN 1802-1662.

PUTNOVÁ, Anna a Pavel SEKNIČKA, 2007. Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit. *Praha: Grada*. ISBN 978-80-247-1621-3.

REICH, Robert, 2007. Supercapitalism: the transformation of business, democracy, and everyday life. New York: Alfred A. Knopf. ISBN 0-307-26561-7.

RETAILNEWS, 2018. Dobíjecí stanice u každé prodejny?. *Retail News* [online]. Praha: Press21, 8(7-8), 50-51 [cit. 2020-03-23]. ISSN 2336-8063. Dostupné z: <https://archiv.press21.cz/retailnews/2018/7-8/html5/index.html?&pn=50&locale=CSY&archive=http://archiv.press21.cz/retailnews/rip.xml>

SKÁLA, Zdeněk, 2017. *Ekonomika roste, obchod se mění*. *Zboží & Prodej: časopis pro obchod s potravinami a spotřebním zbožím*. Praha: ATOZ Publishing, **25**(247), 20-21.

SKÁLA, Zdeněk, 2018. Český obchod: Nová cesta za zákazníkem. *Zboží & prodej: časopis pro obchod s potravinami a spotřebním zbožím*. Praha: ATOZ Publishing, **26**(257), 44-46. ISSN 1802-1662.

SOCR ČR, 2020. PŘES 320 MILIARD PRO OSM ŘETĚZCŮ. In: Komora obchodních řetězců SOCR ČR: Oficiální webové stránky společnosti [online]. Praha: SOCR ČR [cit. 2020-01-29]. Dostupné z: <https://www.jsmesoucasticeska.cz/pres-320-miliard-pro-osm-retezcu/>

STEINEROVÁ, Magdaléna, Andrea VÁCLAVÍKOVÁ a Radomír MERVART, 2020. Společenská odpovědnost firem: Průvodce nejen pro malé a střední podniky. In: *Csr-online.cz* [online]. Praha: Business Leaders Forum [cit. 2020-02-15]. Dostupné z: https://csr-online.cz/wp-content/uploads/2018/09/BLF_pruvodce_CSR.pdf

TESCO, , 2019. Itesco.cz: Oficiální webové stránky společnosti [online]. Praha: Tesco Stores ČR [cit. 2019-09-20]. Dostupné z: <https://itesco.cz/>

VISHWANATHAN, **Pushpika**, Hans VAN OOSTERHOUT, Pursey HEUGENS, Patricio DURAN a Marc ESSEN, 2019. Strategic CSR: A Concept Building Meta-Analysis. *Journal of Management Studies*. 57(2), 314-350. DOI: 10.1111/joms.12514. ISSN 0022-2380. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/joms.12514>

VISSER, Wayne, 2010. *CSR 2.0: the evolution and revolution of corporate social responsibility*. POHL, Manfred a Nick TOLHURST. *Responsible Business: How to Manage a CSR Strategy Successfully* [online]. New Jersey: John Wiley & Sons [cit. 2020-05-23]. ISBN 9780470660331.

ZBOŽÍ&PRODEJ, 2016. TOP 30 českého obchodu 2016. *Zboží & prodej: časopis pro obchod s potravinami a spotřebním zbožím*. Praha: ATOZ Publishing, 24(236). ISSN 1802-1662.

ZBOŽÍ&PRODEJ, 2017. TOP 30 českého obchodu 2017. *Zboží & prodej: časopis pro obchod s potravinami a spotřebním zbožím*. Praha: ATOZ Publishing, 25(246). ISSN 1802-1662.

ZBOŽÍ&PRODEJ, 2018. TOP 30 českého obchodu 2018. *Zboží & prodej: časopis pro obchod s potravinami a spotřebním zbožím*. Praha: ATOZ Publishing, 26(257). ISSN 1802-1662.

Seznam příloh

Příloha A	Interview s tiskovou mluvčí společnosti.....	121
Příloha B	Měření CSR ve vybrané společnosti	135
Příloha C	Komparace CSR činností.....	146

Příloha A

Interview s tiskovou mluvčí společnosti

Příloha A obsahuje přepis osobního rozhovoru s Mgr. Ritou Gabrielovou, tiskovou mluvčí společnosti Globus ČR, v. o. s., který se uskutečnil 27. 2. 2020 v koordinaci společnosti v Praze.

1. Jak je udržována informovanost o dění v podniku?

V podniku tady funguje funkce interní komunikace, která je obsazená rok v tuto chvíli. V rámci té funkce se tady pravidelně na týdenní bázi informují naši zaměstnanci o nejdůležitějších věcech, ať už jsou to události v regionech na našich hypermarketech, nebo ať už jsou to nějaké centrální věci, programy a tak dále. To je taková ta aktivní informační zásoba. Jinak samozřejmě to statické penzum informací je tady na intranetu. Je tam spousta složek. Všechna oddělení tam mají svoji složku, kterou pravidelně aktualizují. Takže když se někdo bude chtít z logistiky podívat na marketing, tak to může udělat. Dokonce tady velmi živě sdílíme zápisy ze všech schůzí, týmových diskusí a podobně tak, aby se každý mohl podívat, co se tam probíralo, jaká byla témata a podobně. Specifické byznysové informace tady sdílíme na pravidelných měsíčních poradách vedoucích koordinace, kde nám je šéf controllingu prezentuje velmi podrobně v číslech a v tabulkách, jakým způsobem si stojíme ve výsledcích na měsíční bázi, roční bázi, výsledky vzhledem k plánu, výsledky vzhledem k meziočnickému datum. Zkrátka všechno, co si umíte představit. Jsou to detailní čísla, které si vyhodnocujeme a otevřeně si říkáme jejich důvody. Kdokoliv se může zeptat na tyto údaje, které jsou opět ve složce toho poradového meetingu uložené. Takže i ten, kdo není na tom meetingu fyzicky přítomen, se může později podívat. Navíc v souvislosti s výsledky z controllingu existuje mailing, který se týká třeba jen celého byznysového roku, kde si sdílíme výsledky na určité manažerské úrovni, kdy vidíme celorok. V případě dotazů na výsledky není problém kdykoliv zvednout telefon a zeptat se šéfa controllingu, který vám tu informaci poskytne.

Samozřejmě, že nepřímá informovanost o tom, jak si stojíme tady probíhá i přes moji funkci, to znamená externí komunikace, protože já často komentuji na dotaz médií na situaci, ať už jde třeba o zvyšování mezd, anebo hospodářský výsledek v tuhle chvíli. Moji kolegové tyto informace podávané na denní a týdenní bázi mohou číst, protože já jim zpětně posílám

každý den monitoring médií a oni si to mohou dohledat. Samozřejmě interní funkce, interní komunikace je i o tom, že tyto informace pomáhá zpracovat. Průběžné výsledky firmy komunikují i manažeři do svých týmů a jednou za rok se tady realizuje veřejné poděkování managementu všem zaměstnancům. To je spojeno s osobním setkáním managementu, které probíhá tady venku před koordinací a s týmovou poradou kde i jednotliví regionální ředitelé tu informaci dostávají a zase předávají do svých týmů. Mimo jiné je tady výroční zpráva, kterou zveřejňujeme každoročně ve Sbírce listin a na justici.cz. Ta je pro všechny dohledatelná a tam jsou ta čísla také.

2. Jak je zajišťována informovanost o majetkových změnách či změnách ve struktuře vlastníků?

Jedna změna proběhla v loňském roce, kdy jsme opravovali příponu. Byla to nepatrná, kosmetická změna s příponou k názvu společnosti. Místo komanditní společnosti jsme se stali veřejnou obchodní společností. Na to tady byl zpracován projekt, protože to je věc, kterou musí za vnímat řada lidí ve firmě a musí provést změny na řadě míst ve firmě externích a interních, prostě jakýchkoliv dalších. Takže jsme se tady scházeli v týmu a řešili jsme, kdo všechno a kde tu změnu provede. Přesto, že to vypadalo, že jsme místo dvou písmen udělali tři, tak jsme se tím zabývali 3 měsíce. Vydali jsme o tom tiskovou zprávu, vydali jsme o tom interní informaci, upravili jsme si podpisy každého z nás v emailu, vytiskli jsme nové vizitky. V souvislosti se změnou jsme informovali o důvodů, proč vlastně k té změně dochází.

Nyní nás čeká v tomto roce změna ve vedení v Německu, a i o té změně už nás majitel společnosti informoval v dostatečném asi půlročním předstihu. Měli jsme tady interní informaci – interní video, které jsme si všichni pustili, kde nám pan Bruch vysvětloval to, že bude předávat vlastní firmu svému synovi. Byl se tu s ním i představit na jednom důležitém mítinku i s námi mluvil o tom, co vlastně má jeho syn v plánu a ten nám sděloval, jakým způsobem by rád firmu řídil. Takže všechny tyto zásadní změny jsme sdíleli především mezi to interní publikum. Zaměstnanci jsou ti, kteří se dozívají informace jako první a pak teprve se to dozví media, a to je i princip, který jsem přinesla. Například tiskové zprávy, než je pošlu mailem, tak je pošlu zaměstnancům, aby věděli, co budeme komunikovat. Aby to četli a mohli to nějaký způsobem za vnímat anebo to, když to budou chtít šířit, tak v těch intencích té zprávy tak, jak je napsaná.

3. Jak organizace postupuje v oblasti ochrany autorských práv, ochrany průmyslového vlastnictví a licencí?

Jsou tady vlastní značky, které jsou chráněny, jsou tady loga, autorské věci, co se týče, komunikace marketingových kanálů, nástrojů letáků, obsahu na internetu, webových stránkách, online kanálech. Každou značku, kterou zavádíme například Pactivá výroba Globus, tak si vždycky registrujeme. Nikdy nedochází k nějakému divokému plnění z hlediska autorských práv. Právní oddělení je vždycky součástí vzniku nové značky, manuálu. Vše konzultujeme s právníky, kteří k tomu uvádí jejich stanovisko. Globus si zakládá na plnění veškerých platných norem platných v České republice. Neexistuje tady žádný krok, který by nebyl provázen úvahou právníků. Pokud chceme získat nové zboží a navazujeme novou spolupráci, právníci nám tu smlouvu čtou, korigují. Všechno je podchyceno. Když se staví nová značka nebo brand tady, jako se teď stavil, tak samozřejmě všechny veškeré grafické návrhy, všechna autorská práva k tomu, jak to vypadá, jak to budeme nazývat, jaké grafické verze odvodíme z té značky, tak to všechno spadá pod autorské právo Globusu. Pokud se tady vytváří nějaká kreativa, nebo pokud si zadáme třeba zpracování videa pro Globus, tak i jeho další použití je čistě pro nás je tam nějaký úzus, že to video patří nám a že ho budeme potom dál šířit.

4. Jakým způsobem má Globus definované principy společenské odpovědnosti?

Principy společenské odpovědnosti tu úplně na beton formované nejsou. Je to spíš něco, co tady postupně vykristalizovalo. Jedním z těch principů je to, že chceme pomáhat v rámci našeho oboru podnikání. To znamená, že řešíme regiony, kde působíme, a proto i naše programy CSR jsou orientovány tímhle směrem. My máme vlastně tři takové pilíře a ty pilíře vznikaly postupně. Historicky prvním byla spolupráce s Kontem bariéry, kde předchází vedení a generace manažerů tady chtěli dělat nějakou charitu, a proto se napojili na tehdy nejrenomovanější nadaci Konto Bariéry, Nadaci Charty 77. V rámci této spolupráce vznikl fond Globus, do něž přispíváme prodejem papírových tašek a ovosáčků v tuto chvíli, předtím to byly igelitky. Tento fond se každoročně naplní penězi, které se použijí na nákup velkoprostorových vozů. Ty se upraví pro handicapované vozíčkáře, které následně pomáhají v jejich transportu. To toto partnerství trvá již 22 let a je pro nás velmi cenné.

Historicky další záležitosti pro nás byly potravinové banky, protože zase se tady v České společnosti se začal vyvíjet fenomén plýtvání s potravinami a záchrana potravin jako takových a jejich předání do rukou potřebných. Organizovala to nezisková společnost

Byznys pro společnost, později to přešlo pod potravinové banky a my jsme od začátku byli u toho, takže do dnes jsme partnerem této akce. Co to znamená? Máme jednou ročně velkou potravinovou sbírku ve všech hypermarketech. Jsme v té sbírce nejefektivnější partner, protože toho nasbíráme na jeden hypermarket nejvíce a ty potraviny darují naši zákazníci. My sami to plýtvání potravinami ještě omezujeme a podporujeme tím, že neprodané potraviny ještě stále použitelné trvanlivé potraviny na denní bázi odvážíme potravinovým bankám. Takže s těmi bankami máme dvojí spolupráci každodenní a potom tu jednorázovou. Třetí historický pilíř je vlastní program Globus Lepší svět, který je zaměřený na každý hypermarket. V rámci tohoto programu vybíráme regionální organizace a regionální malé projekty, které mohou pomoci zlepšit život v regionech a my jim po nějaké fázi výběru hlasování a tak dále dáváme finanční odměnu. Jsou to peníze, které oni použijí na realizaci toho projektu. Odměna je odstupňovaná 30, 50, a 80 tisíc a absolutní vítěz dostává ještě dalších 30 tisíc navíc, takže je to taková regionální záležitost, ale řízená odsud. To je to, co dělám já. Jednou z těch dlouholetých zásad tady v Globusu je, abychom pomáhali cíleně, dlouhodobě, abychom neměnili předmět pomoci každý rok a abychom pomáhali především tam, kde působíme a ve spolupráci s neziskovým sektorem nebo s nějakým renomovaným partnerem, ať už je to Česká federace potravinových bank nebo Fórum dárců vespolek v tom Lepším světě anebo ať je to Konto Bariéry jako nadace.

Další věc je ta, že nemůžeme podpořit fyzické osoby. Nemůžeme někomu dát peníze na léčbu syna nebo nemůžeme reagovat na jednotlivé smutné příběhy, protože na to prostě nemáme jak. To bychom pořád jenom někoho zachraňovali a to nejde. Stejně tak nemůžeme pořád nikomu dávat něco z našich výrob. Řekli jsme si, že to omezíme na úplné minimum. Současně některé takové drobné věci umíme podpořit přes hypermarkety. Pokud se ředitelé hypermarketů rozhodnou, že jim na takové pomoci záleží a že to je pro ně důležitá pomoc, tak jí samozřejmě poskytnou. Zatím nemáme nástroje na to, abychom pomáhali třeba našim vlastním zaměstnancům v nějaké tíživé situaci, nebo když se nedej bože stane něco v jejich rodině. Tento rok tady ale klíčí taková myšlenka, že naši zaměstnanci, kteří se účastní různých sportovních akcí, třeba běhají, tak bychom jako firma za každý uběhnutý kilometr věnovali finanční částku na pomoc nějakému našemu zaměstnanci, který se ocitl v sociální nebo v nějaké nouzi nebo se mu stalo něco katastrofického. A to tady zatím jenom klíčí, na to jsme přišli před pár týdny a líbí se nám ta myšlenka.

5. Uvažujete nad tím, že byste založili vlastní Nadační fond?

O tom se tady zatím nebavíme. To je příliš velká agenda, a hlavně my nemáme to know-how. Museli bychom mít na to asi člověka a vůbec nějakou strategii, jak to uchopit a rozhodně 15 hypermarketu asi příliš neuživí vlastní nadaci.

6. Jak je pomocí strategie kvality zajišťováno pochopení a očekávání zákazníků?

Samozřejmě se zákazníky velmi živě komunikujeme v otázkách kvality. Komunikujeme s nimi na prodejní ploše, kde uvádíme veškeré legislativně důležité informace, ať už je to informace o množství alergenů v našem pečivu, na to je tam celý katalog, nebo pokyny v restauraci o tom, že nesmí nabírat jídlo rukou nebo do něj prskat nějakou rýmu a podobně. Informace typu: za tento obal platíte 5kč nebo toto si vyzvedněte na informacích a tak dále. Ta plocha je vlastně prošípovaná zákaznickými informacemi a vždycky pokud jde o legislativní nějakou záležitost, tak jim citujeme, podle jakého nařízení nebo jakého zákona je potřeba toto dodržet. Teď třeba je tady otázka koronaviru, tak my máme u pečiva speciální cedulky: Vážení zákazníci dle nařízení Evropské komise a tak dále... číslo Vás žádáme, abyste pečivo nabírali s použitím těchto plastových rukavic a tak dále. Všechny tyhle důležité informace, které zasahují do oblasti kvality nebo mohou vést k nějakému kvalitativnímu poškození toho zboží, tak tam na té ploše jsou. Veškeré zákaznické informace, které si zákazníci mohou vyžádat a mají právo vyžádat, což jsou ty alergeny, obsah ingrediencí v našich výrobcích, ať jde o pečivo nebo ať jde o původ masa, tak jsou k dispozici buď ve formě stojánků přímo na pultech nebo v katalogu vedoucích úseku. Dnes musím říct, že tady spíš bojujeme s tím, že těch informací pro zákazníky máme hodně a nevím, jestli všechno čtou. Domníváme se, že moc nečtou. Pro nás je čím dál tím větší problém jim dát na plochu nějaký vzkaz, který rychle zaregistrují, vždy přemýšlíme, jak to udělat, protože oni už mají určitou slepotu vůči informacím. Když například launchujeme nové ovosáčky, tak dáme na tři různá místa návěští, že teď místo mikrotenu můžou použít ovosáček a stejně to nechápou nebo to nedělají třeba nějakou dobu. Tak my zase vymýšlíme kudy na ně, aby to zaregistrovali. Těch cest, jak zákazníka informovat, ať už povinných z naší strany, nebo ho jenom vést s tou plochou je tady hodně.

Na druhou stranu zpětná vazba od zákazníků. My máme samozřejmě zákaznickou linku, která denně reflektuje řadu zákaznických dotazů, máme reklamační řízení, takže to všechno pracuje pro zákazníka. V tuhle chvíli se snažíme tyto procesy vylepšovat. Například mobilní aplikace Můj Globus teď nově obsahuje i digitální archiv účtenek. To znamená, to, co tím

mobilem zaplatíte se vám v tom archivu ukládá a vy si tu účtenku můžete kdykoliv otevřít a nemusíte ji doma hledat. Stačí jít na reklamace říct, to jsem tady koupil já tehdy. To všechno je vedeno snahou být fér, aby věci tady byly v pořádku. Zákazník je nehledal, netápal, aby to mohl rychle vyřešit a tak dále.

Pokud je tady nějaký kvalitativní problém, tak máme odstupňovaná sdělení, kdy zákazníkovi říkáme: Je tady buď podezření na kvalitativní problém, stahujeme, zákazníkovi všimni si, nebo je tady kvalitativní potvrzený problém: zákazníků stahujeme, prosím, pokud jste toto zboží zakoupil vraťte ho, dostanete peníze zpět. Tyto informace jsou viditelné jak na webu, tak na informačních kioscích, tak na informacích jako takových. Ti lidé opravdu pokud chtějí hledat, tak najdou.

7. Jakým způsobem je realizována ochrana osobních údajů a dat?

Velmi se tady po zpřísnění o nakládání s osobními údaji naši právníci a kolegové v personálním zabývají tím nařízením. Za prvé, všechny nové zaměstnance poučují a proškolují. Všechny stávající zaměstnance proškolili a my jsme museli projít e-learningovým testem. Naši právníci postupně skenují celou firmu a všechno co děláme, tak zvažují z pohledu GDPR, co třeba máme v komunikaci zveřejněné na webu nebo když děláme třeba i Globus Lepší svět z pohledu GDPR. Máme tam uvedené kontakty na někoho, chceme ve veřejně přístupném formuláři kontakt na nějakou organizaci, tak tam musí být dole hláška podle GDPR směrnice. Tomu se tady zejména loni a letos věnuje hodně pozornosti a implementovali jsme to do řady oddělení a do řady našich aktivit.

8. Bylo v posledním roce podniku udělena pokuta za nesplnění zákonných norem?

My se snažíme, aby pokuty samozřejmě nebyly. Nevím, jestli oddělení kvality přece jenom přes všechnu péči o ten sortiment nějakou pokutu, někde neschytl. Nevím upřímně, tohle je otázka spíše na paní xxx xxxxx.

9. Jakým způsobem Globus zabraňuje zneužívání svého významného postavení na trhu?

Tak především jsou to dlouhodobé vazby na dodavatele, které jsou založené, jak my říkáme na win-win vztazích. To znamená, že ta každá smlouva s dodavatelem musí obsahovat určitou výhru, výhodu pro dodavatele a samozřejmě i výhodu pro nás, respektive ten vztah musí být rovnoprávný. Na tom jsi Globus hodně zakládá a vlastně z toho velmi těží, protože

některí dodavatelé jsou s námi od začátku. Například dodavatelé pro řezníky nebo dodavatelé mouky pro pekaře, mléčné výrobky, vejce a tak dále. Dlouhodobý vztah s dodavatelem zaručuje to, že ty vztahy budou férové, že tady nedojde ke zneužití významné tržní síly. Samozřejmě stalo se v minulosti, že jsme tady měli nějaký případ, který nakonec vyřešil ÚOHS. V tuto chvíli to řešení, nebo ten postih od ÚOHS není takový, jak na začátku bylo deklarováno. My jsme dostali nějaké pokyny abychom se s těmi dodavateli vyrovnali a narovnali ten vztah. To jsme udělali a k žádným exemplárním pokutám nedošlo. V současné chvíli je v parlamentu zákon o významné tržní síle. Legislativní diskuse kolem toho běží a my jsme se také sami snažili o to, aby byl ten zákon transparentní, aby transponoval o evropskou směrnici tak, abychom skutečně věděli, že v tom novém rámci můžeme dobře fungovat my i ti dodavatelé.

10. Jaký je postoj k dodržování podmínek v dodavatelsko-odběratelských vztazích dodržování zákoníku práce u dodavatelů?

My máme s dodavatelem každý rok tzv. roční jednání, před koncem roku zahajujeme jednání s dodavatelem o příštím roce zejména o cenách, o tom, jaké budou dodávky a čeho. To je nejtěžší moment z celého roku pro sortimentní manažery, protože to, jak a na čem se dohodnou, tak tvoří naši cenovou politiku. S těmi dodavateli je to tak, že opravdu ta dlouhodobost je pro nás klíč i jsme schopni dodavatelům vyjít nadstandardně vstříc nejenom v cenových ujednáních, ale i v podmínkách, za jakých nám budou zboží dodávat. Někdy jsme dokonce byli u toho, že jsme z malého dodavatele udělali velkého, protože jsme mu pomohli na trh. Byly to jak malé regionální firmy a farmy, tak třeba i takový start-up. Příkladem je Mana, což je výrobce plnohodnotné náhrady stravy, dneska zalistovaný ve Zdravém světě. Byli jsme exkluzivně prvním prodejcem jeho zboží a na tom vlastně Mana vyrostla. Takže my nejenom máme dlouhodobé vztahy, ale umíme i vytvořit, najít perspektivní business a toho dodavatele podpořit a tím mu velmi vydatně pomoc postavit se na trhu. Regionální malé dodavatele dokonce aktivně v regionech vyhledáváme, protože chceme mít i na hypermarketech regionální potraviny a regionální nabídku. Proto musíme hledat i malé dodavatele, kteří by do velké sítě nedodávali nikdy, ale pro ten jeden nebo dva hypermarkety v tom kraji by to dokázali.

11. Má Globus upravené zásady a principy protikorupční politiky? Dary sponzoring a podobně?

Samozřejmě protikorupční politika je trošku něco jiného, to je součást nějakého etického kodexu, přestože je staršího vydání a bude se zřejmě předělávat, aktualizovat. Přesto všechno to protikorupční jednání je základ. Tady nesmí nikdo přijmout žádnou hotovost, nic, co by mělo vést k nějaké další podpoře v něčem. V tomhle směru nejede vlak. Pakliže to někdo tady zjistí z kolegů, tak ten člověk podřízený nebo kdokoliv tak prostě odchází ze společnosti. Jiná věc je ta, jakým způsobem dělat sponzoring. V zásadě se tady sponzoring vlastně nedělá vůbec. Na to jsem trochu narážela, když jsme tady měli různé nabídky z trhu a chtěli jsme podpořit tu a tam něco, protože to dává pro náš byznys, ale zatím nemáme žádnou sponzoringovou strategii, o kterou bychom se mohli opřít, takže sponzoring neprobíhá.

12. Jak Globus organizuje výběrové řízení a má definované požadavky na pracovní místo? Jsou dodržovány ustanovení zákoníku práce a dalších předpisů?

To je v gesci kolegů z personálního, co jsem sama zažila a vy určitě taky je to, že požadavky na pracovní místo jsou definované, ať už pracovní náplní, nebo potom později nějakým zařazením do struktury společnosti se ta pozice rámuje. Pokud teď vím, náplně práce se ještě upřesňovali, takže běží tady nějaký takový proces aktualizace a výběrová řízení se dělají na každou pozici. Neexistuje tady nic jako, žádné kamarádčofty se tady nepečou. Všechny pozice jsou zveřejněné na webu. Jsme na tom tak, že některé pozice vůbec na českém trhu nejsou, proto jezdíme do zahraničí, abychom vybrali pekaře řezníky a podobně a trpíme trvale lehkým nedostatkem těchto manuálních pozic. Manažerská místa, těch je omezený počet tam je velice nízká fluktuace. Spíše se musíme zabývat těmi pozicemi nižšími ve výrobcích a na hypermarketech jako jsou pokladní, operátor na myčce a podobně. To jsou takové ty hlavní pozice, které se hledají.

Zákoník práce. Řekla bych, že je automatické ve firmě, která si klade za cíl, aby tam svět byl v pořádku, tak nemůže docházet k nějakému překračování nebo porušování zákoníku práce. Víím, že tady je institut přesčasů, víím že, tady je směnný provoz ten má svůj předpis, který samozřejmě zase reflektuje zákoník práce. Jsou tady noční směny, jsou tady částečné úvazky, jsou tady brigádnické činnosti. Takže těch oblastí, kde bychom se mohli dotknout zákoníku práce je hodně a předpokládám, že kolegové v právním veškeré smlouvy, které tady jsou uzavírány mají pod patronátem, takže tam nedochází k žádným takovým věcem.

Samozřejmě něco jiného je smlouva, něco jiného je praxe. Naši vedoucí jsou vedeni k tomu, aby se svými zaměstnanci a týmy měli úzký vztah a aby dokázali víc vstříc přáním a požadavkům. Když je například předvánoční sezóna, kdy nákupy sílí a kdy se začínáme soustřeďovat na tu nejtěžší část roku tak i tady třeba vycházíme pokladním vstříc a plánujeme jim pracovní směny podle toho, aby mohli i doma zabezpečit svátky. Proto přednostně slouží kolegové bez rodin, případně brigádníci, kteří chtějí ve svátek chodit do práce. Opravdu je to na dohodě.

Musím říct, že Globus je mi sympatický tým, že třeba přijímá i lidi, kteří jsou v tom středním až předdůchodovém věku, že se toho nebojí a že nesází jenom na mladé. Pak se mi líbí, že dokáže opravdu už v tom pohovoru sledovat, co by tomu člověku nejvíce vyhovovalo. Když se ukáže že ten člověk, je manuálně zručný třeba v pekárně, tak i jemu dokáže vedoucí vyjít vstříc v nějakých plánovaných směnách nebo v objemu práce, který má dělat. Opravdu se snažíme o to, aby ti lidé byli tady spokojeni a aby ta working-life balance byla vyrovnaná.

13. Jakým způsobem Globus zajišťuje neustále zlepšování BOZP?

Tak samozřejmě proškolením zaměstnanců to je jedna záležitost, kterou pravidelně všichni absolvujeme. Při vstupu do firmy zažijete to první školení a pak ho opakovaně každý rok musíte absolvovat přes e-learning. Samozřejmě budovy, kanceláře jsou značené z hlediska bezpečnosti a požární ochrany. Je tady i přidělený bezpečnostní a požární kolega, který by tu situaci přednostně řešil. Protože máme hypermarkety, kde se může stát ledacos a máme výroby, kde se vaří a používá otevřený oheň, tak tam jsou bezpečnostní zásady naprosto tvrdou realitou každého pracovního dne. Bezpečnost je u nás i o tom, že kuchař má na sobě pracovní oblečení, má na sobě pracovní zástěru, čepici... Všichni, kteří přichází do styku s potravinami mají potravinářský průkaz. Pokud jsou nachlazení, tak nepřijdou do práce, aby neroznášeli nákazu a neprskali do těsta. Vše je přizpůsobeno té výrobě s ohledem na zákazníka. Otázky jako vhodná pracovní obuv pracovní oblečení jsou denně v těch výroбах na stole. Takže všichni musí mít roušky, čepice, pokud vyrábí těsto, vaří, musí mít plášť. Stejně tak, když někdo z nás jde do výroby se podívat nebo tam vede novináře, tak ho taky oblečou, abychom byli my i ten výrobek chráněný, takže opravdu se na to dbá.

14. Došlo během uplynulého roku k úrazu s pracovní neschopností delší než 3 dny, resp. smrtelnému úrazu?

No my máme jiné specifické situace zejména s tímhle tím spojené, že nám tady zkolabuje zákazník. Třeba se nám stalo, že jsme ho oživovali a zachránili. Byla tady smrt pokladní, ale nebyl to úraz, byl to kolaps na místě. Nebyl to úraz, který bychom my zavinili.

15. Jakým způsobem Globus zajišťuje vzdělávání a odborný růst zaměstnanců?

Je tady přímo určený dedikovaný pracovník personálního oddělení pro vzdělávání a rozvoj. On nejenom že monitoruje vzdělávací příležitosti pro nás pro všechny a posílá nám nabídky a organizuje školení a tak dále, ale on samozřejmě vyhodnocuje požadavky jednotlivých manažerů na různá typová školení těch týmu. Pakliže přichází nové věci typu GDPR, tak přes i tohoto člověka se tady realizují nějaká školení tak, abychom byli up-to-date a měli jsme pojem o tom, co nám Evropská unie přinesla. Dále samozřejmě funguje jako touch point pro jednotlivé zaměstnance, když cítí potřebu, že chtějí se v něčem posunout, tak se primárně obracíme na tohohle kolegu a on nám potom pomáhá s realizací.

16. Jaký je postoj Globusu k rekvalifikačním kurzům zaměstnanců, kteří budou propuštěni anebo k těm, kteří už jsou propuštěni?

Ve chvíli kdy, zaměstnanec odešel, tak už nemáme vliv na to, co bude dělat dál, jestli se bude chtít vzdělávat nebo nebude. My jsme tu spíše do toho okamžiku, než opustí společnost. Mnohdy se snažíme třeba mu i nabídnout jiné místo, pokud to nefunguje v tom stávajícím anebo někdy také vím, že personalisté oslovují bývalé zaměstnance a nabídnou i pokud ten odchod nebyl za nějakých negativních okolností. Nebo pokud se bývalý zaměstnanec přihlásí do nové soutěže, tak samozřejmě je to to, co my vítáme, protože už víme že Globus zná a že se nějakým způsobem dokáže žít s jeho kulturou. Velmi často se tady dějí interní výběrová řízení, kde na určitou pozici je vypsáno výběrové řízení, jemuž zároveň předchází i to interní, aby se měl šanci přihlásit nejdříve interní kandidát, protože předpokládáme, že by to byl člověk, který má s Globusem tu dobrou zkušenost a vlastně chce v něm pokračovat. Chce třeba vyrůst do nějaké pozice a má tu snahu a chuť tady zůstat. Pokud někdo odejde a rekvalifikuje se na nějaký jiný obor, tak už to není úplně v našich silách ovlivnit. Tady spíš máme lidi, kteří sem přijdou jako velmi mladí a my je vlastně naučíme leccos. My je naučíme to řemeslo, ať to jsou ti výrobáři, pekaři, řezníci, kuchaři. Máme tady příběhy lidí, kteří tady s námi vyrostli od toho absolventa, až po toho mladého vedoucího

týmu, protože my jsme schopni do roka od začátku práce v Globusu toho člověka přivést na nějakou týmovou, leadrovskou pozici. Takových úspěšných mladíků a mladíček je tady víc.

17. Má Globus upravenou diskriminační politiku a interní předpisy, které se týkají eliminace potencionálních diskriminačních praktik?

Ohledně diskriminační politiky, já nevím, že bych ji viděla někde napsanou. Tady obecně je hodnota Respekt. To je něco, co se k tomu váže, že nikdo by tady nikdy neuspěl s tím, když by někdo začal mít rasistické nebo nedej bože sexistické chování. Poté by byl samozřejmě okamžitě korigovaný ze strany nadřízeného tak, aby se to vědělo. Tady je zaměstnána spousta lidí, kteří jsou i třeba národnostní menšiny. Jsou tady i lidé, o kterých třeba někdo z kolegů ví, že patří k jiné sexuální orientaci a nikdy jsem nezažila, že by se toto téma vůbec řešilo. Kdyby tu byl nějaký černoš, věřím, že by tady normálně fungoval v rámci naší komunity. Ale abychom měli vyloženě písemně vytyčené nebo třeba uvedené na pracovní smlouvě nebo jinde to asi není v tuhle chvíli. Nyní je to obsažené v hodnotě respekt.

18. Má Globus stanovený systém environmentální politiky?

Všechno, co Globus dělá, musí odpovídat platným i ekologickým, legislativním předpisům, zákonům. To znamená, že tady samozřejmě nesmíme znečišťovat odpadní vody, musíme dodržovat zásady ochrany ovzduší, musíme dobře hospodařit s půdou v našem okolí a tak dále. To všechno děláme. Otázka interní je spíše o tom, jak tady pojmout a uchopit téma dlouhodobé udržitelnosti a nějakých ekologických závazků nebo praktik, které by se tady měli postupně rozvíjet. My jsme to téma otevřeli loni v souvislosti s plasty a obaly. Reagovali jsme na nějakou celospolečenskou kampaň, kterou rozpoutalo Greenpeace. Reagovali jsme tak, že jsme ustanovili pracovní skupinu, která se od této chvíle až do dneška zabývá ekologií. Už máme dokonce i tým ekologických ambasadorů. Jsou to lidi z různých koutů firmy, kterým ekologie není lhostejná. Oni přicházejí s různými náměty, které postupně řešíme a snažíme se v nich zorientovat a zjistit, kudy by vedla cesta. To je začátek. Kromě toho tato pracovní skupina, vedená jedním z ředitelů v zapracování, začala svým způsobem řešit věci, které nás pálily. To znamená, obaly, množství v plastu v těch obalech, to, jak ty naše vlastní značky vypadají, proč jsou bio výrobky balené v plastech, proč máme plastové nákupní tašky a postupně odhalovala v takovém důsledném screeningu výrob, sortimentu a prodejní plochy, co je potřeba napravit. Takže jsme například začali důsledně třídit odpad. Instalovali jsme koše na tříděný odpad na hypermarketech, v zázemí tady všude.

Když jsem já nastoupila do Globusu, všude byly balíky s balenou vodou. To jsme všechno dopili, zlikvidovali a začali jsme pít kohoutkovou vodu, která je laboratorně vyšetřená a je v pořádku. Pijeme ze skla. Koupili jsme skleněné džbány. Žádné igelity se tu už nepovalují. Začali jsme vyměňovat jednotlivé obaly, protože šlehačka v plastovém kelímku to je něco, co moderního člověka trochu zarazí. Někomu se to dokonce ekluje. Začali jsme řešit otázku, jestli si zákazník může přinést svůj vlastní obal k nám s tím, že mu do toho něco dáme. Tak jsme zjistili, že to nejde vůbec. Takhle jsme postupně šli. Takže určitá environmentální skupina a určitá environmentální strategie se tu rodí a budeme ji dál rozvíjet a budeme do ní víc vnášet téma trvalé udržitelnosti.

19. Jak je plánováno školení a výcvik zaměstnanců firmy v environmentální oblasti?

Udělal jsem tady seminář o tom, který obal je jakoby závadný nebo škodlivý. Jak rozpoznat ekologické obaly od těch neekologických, jaké alternativy můžeme vlastně vůbec počítat. Tento seminář byl zorganizován ve spolupráci s ministerstvem životního prostředí a Ekokomem. Měli jsme tady kolegy, svolali jsme sortimentní manažery i další zájemce a prostě měli jsme vlastně takový první roll out těchto školení tady v Praze Čakovicích na vedení. Zjistili jsme u toho, že lidi tohle to zajímá, že je tam spousta zajímavých informací a že bychom se třeba chtěli víc dozvědět o způsobu třídění odpadu o vůbec nakládání s odpady o těch ekologických alternativách. Je spousta mýtů, které obaly patří kam, na co se dají použít, na co ne. Stejně tak nařízení Evropské směrnice i současné lokální české legislativní předpisy jsou trochu téma tady. Takže těch témat ke školení je tu hodně. My jsme vlastně začali a teď to pokračuje, ale určitě není problém je postupně realizovat.

20. Je plánováno školení a výcvik osob v environmentální oblasti, které se společností spolupracují v dodavatelsko-odběratelských vztazích?

My jsme se na dodavatele obraceli s tou obalovou strategií, jestli už by nám, a to bylo v těch ročník jednání, jestli oni sami přemýšlejí o tom, jak se srovnají s tou evropskou legislativou, jestli budou vyměňovat ty obaly, které mají tři, čtyři, pět různých složek a nejdou vůbec separovat. Někteří ti dodavatelé se tvářili, že vůbec o ničem neví a nezajímá je to, někteří byli trošičku v obraze a začali sami. Zatím z toho nejsou konkrétní výsledky. My nemáme na to abychom je školili. My nevíme, co bychom jim říkali. Oni sami musí umět reagovat na daný legislativní rámec, ve kterém se pohybují a musí sami najít ty materiály a ty způsoby výroby tak, aby zůstaly ekologičtí, a to je teprve před nimi. Oni zdaleka ještě nejsou tam, kde jsme my v tuhle chvíli.

21. Jaký postoj zaujímá Globus v oblasti spotřeby materiálu surovina a obalů?

My jsme v zásadě česká společnost, i když máme matku v Německu. Jsme česká společnost, jejíž dodavatelé jsou také v Česku. Z toho vyplývá i to, že se snažíme o to, abychom měli a abychom zajistili kvalitu i bezpečnost těch potravin a výrobků tady v tuzemsku. My máme díky tomu dodavatelsko-odběratelskému vztahu prověřeno, že ty jejich výrobky jsou na top kvalitě. To už mnohdy neplatí o obalech, které často jsou poplatné tomu plastovému šilenství. My se snažíme odhalovat ty místa, kde bychom mohli začít být ekologičtější a začali jsme ve vlastních značkách, protože tam je to jednodušší. Vlastní značka je něco, kde my máme svoje logo a ta značka tam znamená, že tento výrobek je top kvalita, nebo tento výrobek je dobrá kvalita nízká cena. Díky tomu, že ty vlastní značky máme dokonale prověřené a děláme je s vybranými dodavateli, tak tam jsme schopni si i nadiktovat ten obal nebo změnit ten obal, a to jsme udělali. Dokonce v těch vlastních značkách jsme schopni tam dodat informaci o tom, jak ten obal recyklovat, a to jsme udělali taky. Přidali jsme recyklační značky nad rámec toho, co je povinnost a ty vlastní recyklační značky jsme si dokonce sami namalovali.

22. Jaká je úroveň třídění odpadů? Je určen podíl recyklovaných materiálů ve výrobě?

Zatím není, to všechno je na začátku. My samozřejmě ty obaly, které můžeme recyklovat, tak recyklujeme. Máme tady sběr separovaného odpadu. Odpady z výroby se třídí a ve spolupráci s Eko-komem, se kterým jsme navázáni smluvně, tak realizujeme separovaný sběr. Někdy, v některých částech se tady furt ještě stává, že i separovaný sběr se pak hodí do jednoho pytle a odveze se, ale to se snažíme postupně taky vychytávat. Jinak na parkovištích nemáme koše na separovaný odpad, protože by to bylo hodně drahé a máme zkušenost, že lidé na parkovištích netřídí. Ale máme koše na separovaný odpad na hypermarketech, máme na parkovištích a v tom okolí těch hypermarketů ještě kontejnery třeba na oblečení, na baterie a tak dále. Snažíme se pomáhat v rámci toho daného systému třídění a sběru odpadu v České republice, jsme partnerem Eko-komu.

23. Jaký je přístup Globusu ke zpětné logistice přepravních a manipulačních obalů obalových materiálů? Používají se třeba u ovoce a zeleniny nějaké, které by kolovaly mezi dodavateli?

Ještě ne. Takhle daleko nejsme. Cirkulární řešení tady nejsou, ale řešíme samozřejmě v téhle skupině i logistické centrum. Tam jsou dřevěné palety a na nich je zboží, které je vždy

připravené a zhusta omotané igelitem. Tak se snažíme do budoucna i tyto materiály nějak alternativně změnit, vyzkoušet něco jiného, nebo zavést cirkulární systém nějakých přepravků, beden a podobně, které by jenom kolovaly. Zatím tam ale zdaleka nejsme.

24. Jakým způsobem Globus zajišťuje iniciativy zaměřené na snižování vody energie a emisí? Je to evidováno? Je stanovena spotřeba a opatření na jejich snížení?

Samozřejmě emise jsou tady řešené v rámci dané legislativy. Všechny naše výroby mají instalovaná zařízení na odchyt emisí tak, abychom neznečišťovali ovzduší. Co se týká vody, tak samozřejmě hospodaření s vodami s odpadními vodami je tady řešeno zase v rámci platné legislativy nějakými lokálními čistícími zařízeními. Zabýváme se v poslední době i retencí nebo zadržování vody, to znamená, dešťové vody, která spadne, tak už u každého hypermarketu máme vybudované retenční nádrže, které tu vodu zadržují a vytvářejí nám podmínky pro to, abychom jí dál využili. Do budoucna se zabýváme i tím, abychom měli v okolí hypermarketu nějaké další zadržovací nádrže, které by ten ekosystém parkovišť, zejména v létě, kdy je horko, kdy prostě je tráva vysušená, tak abychom udrželi ve stabilitě.

Všechny nové hypermarkety, nové stavby i modernizované provozy se musí srovnat se stávající legislativou, takže naše nové stavby, ať už je to teď třeba Fresh Pankrác, tak mají odhlučňovací zařízení, emisní ochranu, mají vyřešené odpadní vody. Mají dokonce, my řešíme z hlediska spotřeby energie, tak řešíme chlazení, protože máme hodně chladících zařízení na ploše. Takže jsme odstranili freonové náplně a chladíme nyní na bázi CO₂, což je dražší technologie, ale ekologičtější. Zavřeli jsme chladáky, postupně doděláme. Tam, kde se bude modernizovat tak, tam se chladáky zavírají, aby se nemrazilo ven do prostoru, aby ta spotřeba nebyla taková.

Příloha B Měření CSR ve vybrané společnosti

Tabulka B1: Měření CSR – ekonomická oblast

Kritéria hodnocení v ekonomické oblasti	Odpovědný	Aktivní	Neutrální	Pasivní (nečinný)	Negativní
Systém řízení					
1. Jak se zpracovává struktura úrovně řízení organizace?	✓				
2. Jak má organizace zpracovaný systém kontroly z pohledu odpovědnosti a pravomocí?			✓		
3. Jak organizace využívá sebehodnocení systému managementu pro zlepšování celkové efektivity a účinnosti organizace			✓		
4. Jak organizace aplikuje přístupy leadershipu vůči spolupracovníkům a zaměstnancům?			✓		
5. Jak organizace identifikuje potřeby a očekávání zákazníků?		✓			
Výkonnost					
6. Jak organizace aplikuje procesní přístup s cílem zlepšování výkonnosti?		✓			
7. Jak organizace aplikuje přístupy kontinuálního zvyšování výkonnosti?		✓			
Transparentnost					
8. Jak je zajišťována informovanost o majetkových změnách či změnách ve struktuře vlastníků?	✓				
9. Jak je udržována informovanost zaměstnanců o ekonomických výsledcích a výsledcích hospodaření podniku?	✓				
10. Jak je udržována informovanost o dění v podniku?	✓				
11. Jak vyváženě jsou poskytovány informace s ohledem na pravdivost, přesnost, úplnost a včasnost?	✓				
Dokumenty					
12. Jak je v organizaci vnímán etický kodex?			✓		
13. Jak má organizace stanovené strategie CSR?			✓		

Kritéria hodnocení v ekonomické oblasti	Odpovědný	Aktivní	Neutrální	Pasivní (nečinný)	Negativní
14. Jak má organizace stanovené cíle CSR?			✓		
15. Jak jsou používány postupy pro realizaci CSR aktivit?		✓			
16. Jakým způsobem vede záznamy o CSR činnostech?			✓		
17. Jak má organizace určené klíčové zainteresované strany?			✓		
Zákazníci					
18. Jak je pomocí strategie kvality zajišťováno pochopení a očekávání zákazníků?		✓			
19. Jakým způsobem organizace komunikuje se zákazníky?	✓				
20. Jakým způsobem dochází v organizaci k nakládání s údaji zákazníků?	✓				
21. Jakým způsobem je realizována ochrana osobních údajů a dat?	✓				
Bezpečnost výrobků a služeb					
22. Jak jsou podávány informace o výrobcích a službách z hlediska úplnosti, přesnosti a pravdivosti?		✓			
23. Jakým způsobem má organizace vztah k reklamě a propagaci z pohledu etiky?		✓			
24. Jak jsou vyhodnocovány vlivy na zdraví a bezpečnost zákazníků?		✓			
25. <u>Byla v posledním roce podniku udělena pokuta za neplnění zákonných norem a dalších předpisů, týkajících se poskytování a používání produktů přesahující částku 100 tis Kč?</u>	NE				
Konkurence					
26. Jakým způsobem má organizace definovány vztahy s konkurencí?		✓			
27. Jakým způsobem organizace zabraňuje zneužívání svého významného postavení na trhu?		✓			
28. Jak organizace nakládá s informacemi v rámci konkurenčního boje?		✓			
29. Jakým firmou postupuje v rámci konkur. boje při akvizici?			✓		

Kritéria hodnocení v ekonomické oblasti	Odpovědný	Aktivní	Neutrální	Pasivní (nečinný)	Negativní
30. Jakým způsobem má nastavena pravidla ochrany průmyslových práv a vlastnictví?	✓				
31. Jakým způsobem firma zajišťuje dodržování zásad a principů hospodářské soutěže?			✓	-	-
Dodavatelé					
32. Jak dochází k dodržování podmínek obchodních smluv v dodavatelsko-odběratelských vztazích?	✓				
33. Jaký je postoj k dodržování zákoníku práce u (sub)dodavatelů?	✓				
34. Jak management zjišťuje aplikaci etických zásad u svých dodavatelů?			✓		
35. Jak management kontroluje dodržování etických zásad u svých dodavatelů?			✓		
Vztah s investory					
36. Jaký je postoj při poskytování pravdivých, včasných a úplných výsledků a informací pro investory?	✓				
Korupce					
37. Jakým způsobem má organizace upraveny zásady a principy protikorupční politiky (dary, sponzoring apod.?)		✓			
38. Jakým způsobem jsou ve firmě analyzována rizika a důsledky korupčního jednání?		✓			
39. Jak jsou zaměstnanci školeni v zásadách a principech protikorupční politiky?		✓			
40. Jaká jsou přijata opatření v interakci na případy korupčního chování?	✓				
41. Jak organizace postupuje v případech korupčního jednání?	✓			-	-
Ochrana duševního vlastnictví					
42. Jak organizace rozvíjí a stimuluje výzkum a vývoj v hlavní oblasti předmětu podnikání?		✓			
43. Jak organizace postupuje v oblasti ochrany autorských práv?	✓				
44. Jak organizace postupuje v oblasti ochrany průmyslového vlastnictví a licencí?	✓				

Kritéria hodnocení v ekonomické oblasti	Odpovědný	Aktivní	Neutrální	Pasivní (nečinný)	Negativní
Vyhodnocení					
Základní otázky – bodové hodnocení	2	1	0	-1	2
Počet odpovědí	15	14	12	0	0
Doplňkové otázky (značeny kurzívou) – bodové hodnocení	2	1	0	-	-
Počet odpovědí	1	0	1	-	-
Otázka snižující bodové hodnocení <i>Pokuta za neplnění zákonných norem a dalších předpisů, přesahující částku 100 tis Kč?</i>	-5 NE				
Celkový počet bodů	44				

Zdroj: vlastní zpracování dle (Černohorská, 2012)

Tabulka B2: Měření CSR – sociální oblast

Kritéria hodnocení v sociální oblasti	Odpovědný	Aktivní	Neutrální	Pasivní (nečinný)	Negativní
Zaměstnanecská politika					
1. Jak má organizace definovány požadavky na pracovní místo?	✓				
2. Jak organizuje výběrové řízení?	✓				
3. Jakým způsobem společnost dodržuje ustanovení Zákoníku práce a další odvětvové předpisy týkající se pracovní doby, přesčasů apod.?	✓				
4. Jak organizace přistupuje k fluktuaci zaměstnanců?	✓				
5. Jak má organizace nastavené hodnocení výkonu a systémy odměňování?		✓			
6. Jak management zajišťuje komunikace se zaměstnanci?	✓				
7. Jakým způsobem jsou řešeny problémy a nedostatky na pracovišti?			✓		
8. Jaký je postoj k existenci osoby, jejíž náplní řešení stížností, problémů, nedostatků (etický ombudsman, etický výbor)?			✓		

Kritéria hodnocení v sociální oblasti	Odpovědný	Aktivní	Neutrální	Pasivní (nečinný)	Negativní
9. Jakým způsobem přistupuje k vytváření a fungování odborové organizace.			✓		
10. <i>Jaký je přístup managementu k zaměstnancům?</i>		✓		-	-
Bezpečnost a ochrana zdraví					
11. Jaký je postoj organizace k určení zaměstnance, který má na starosti zdraví a bezpečnost zaměstnanců?	✓				
12. Jak management uplatňuje závazek neustálého zlepšování v oblasti BOZP?	✓				
13. Jakým způsobem má společnost zajištěno, aby byli všichni zaměstnanci pravidelně proškoleni v oblasti zdraví a bezpečnosti?	✓				
14. Jaká jsou stanovena preventivní opatření v oblasti bezpečnosti a zdraví?	✓				
15. Jakým způsobem má firma vybudovaný systém pro zjištění potenciálního nebezpečí v oblasti BOZ zaměstnanců?	✓				
16. <u>Došlo během uplynulého roku k úrazu s pracovní neschopností delší než 3 dny, resp. Smrtelemu úrazu?</u>	NE				
Vzdělávání					
17. Jak je zajišťován rozvoj vzdělávání a odborný růst zaměstnanců?	✓				
18. Jaký je postoj k interním školením	✓				
19. Jaký je postoj k externím školením	✓				
20. Jaký je postoj k rekvalifikačním kurzům	✓				
21. Jaký je finanční objem (rozpočet) věnovaný na školení pro jednoho zaměstnance?			✓		
22. <i>Jaký je postoj k doplňování kvalifikace (studijnímu volnu)?</i>			✓	-	-
23. <i>Jaký je postoj k rekvalifikačním kurzům zaměstnanců, kteří budou propuštěni?</i>			✓	-	-
24. <i>Jaký je postoj k rekvalifikačním kurzům zaměstnanců již propuštěným?</i>			✓	-	-

Kritéria hodnocení v sociální oblasti	Odpovědný	Aktivní	Neutrální	Pasivní (nečinný)	Negativní
Diverzita a rovné příležitosti					
25. Jakým způsobem jsou vytvořeny pracovní podmínky pro pohlaví?		✓			
26. Jakým způsobem jsou vytvořeny pracovní podmínky pro menšiny?		✓			
27. Jakým způsobem jsou vytvořeny pracovní podmínky pro věkové skupiny?		✓			
28. Jakým způsobem má organizace upravenou diskriminační politiku?			✓		
29. Jak se staví k zaměstnávání minoritních a rizikových skupin obyvatelstva?		✓			
30. Jaké jsou postoje k interním předpisům, které se týkají eliminace potencionálních diskriminačních praktik?				✓	
31. Jaký je přístup k tomu, aby ženy obsazovaly klíčové pozice ve firmě?		✓			
32. Jak je v organizaci řešena otázka diverzity v odměňování?				✓	
33. Jakým způsobem je podporován kariéerní růst zaměstnanců?		✓		-	-
34. Jak se snaží organizace o vyváženost osobního a profesního života?			✓	-	-
Filantropie					
35. Jaký je přístup k firemnímu dárcovství?	✓				
36. Jaký je postoj k nemožnosti existence firemního nadačního fondu?	✓				
37. Jaký je postoj organizace ke sponzoringu?	✓				
Firemní dobrovolnictví					
38. Jaký je postoj organizace k dobrovolným aktivitám zaměstnanců?			✓		
39. Jakým způsobem stimuluje zaměstnance, aby se aktivit účastnili?				✓	

Kritéria hodnocení v sociální oblasti	Odpovědný	Aktivní	Neutrální	Pasivní (nečinný)	Negativní
Vyhodnocení					
Základní otázky – bodové hodnocení	2	1	0	-1	2
Počet odpovědí	17	6	7	3	0
Doplňkové otázky (značeny kurzívou) – bodové hodnocení	2	1	0	-	-
Počet odpovědí	0	2	3	-	-
Otázky ANO/NE					
Smrtelné úrazy – bodové hodnocení			-5		
Úraz s trvalými následky – bodové hodnocení			-3		
<u>Došlo během uplynulého roku k úrazu s pracovní neschopností delší než 3 dny, resp. Smrtelnému úrazu?</u>			NE		
Celkový počet bodů			38		

Zdroj: vlastní zpracování dle (Černohorská, 2012)

Tabulka B3: Měření CSR – environmentální oblast

Kritéria hodnocení v environmentální oblasti	Odpovědný	Aktivní	Neutrální	Pasivní (nečinný)	Negativní
Zaměstnanecká politika					
1. Jak je stanoven systém environmentální politiky podniku?				✓	
2. Jak jsou stanovené environmentální cíle a sledováno jejich plnění?				✓	
3. Jak jsou o této politice informováni stakeholderi?			✓		
4. Jakým způsobem o této oblasti komunikuje se svými stakeholdery?			✓		
5. Jak má zavedenou normu ISO 14 0001?				✓	
6. Jak společnost předchází environmentální rizikům?			✓		
7. Jak má stanovenou prevenci znečištění životního prostředí (emise do ovzduší, vypouštění do vody, odpady, toxiny)?		✓			

Kritéria hodnocení v environmentální oblasti	Odpovědný	Aktivní	Neutrální	Pasivní (nečinný)	Negativní
Personální zabezpečení					
8. Jak organizace monitoruje dopady své činnosti na okolí, ve kterém podniká?			✓		
9. Jaký je postoj organizace k určení zaměstnance, který má na starost ekologickou oblast?		✓			
10. Jak je upravena pravomoc zaměstnance určeného pro ekologickou oblast?			✓		
11. Jak je plánováno školení a výcvik zaměstnanců v environmentální oblasti?		✓			
<i>12. Jak je plánováno školení a výcvik osob v environmentální oblasti, které se společností spolupracují v dodavatelsko-odběratelských vztazích?</i>			✓	-	-
Materiál					
13. Jakým způsobem má organizace určenou spotřebu materiálu surovin podle hmotnosti?				✓	
14. Jakým způsobem má určenou spotřebu materiálu pomocných materiálů a surovin podle hmotnosti?				✓	
15. Jakým způsobem má určenou spotřebu materiálu zboží podle hmotnosti?				✓	
16. Jakým způsobem má určenou spotřebu materiálů obalů podle hmotnosti?				✓	
17. Jakým způsobem je stanovován podíl surovin pocházejících z recyklovaných materiálů?				✓	
Energie					
18. Jakým způsobem organizace eviduje spotřebu energií vztáženou na Kč obrátu?				✓	
19. Jakým způsobem eviduje spotřebu energií vztáženou na počet zaměstnanců?				✓	
20. Jakým způsobem eviduje spotřebu energií vztáženou na jednotku produkce?				✓	
21. Jak je stanovena přímá spotřeba energií?			✓		
22. Jak je stanovena nepřímá spotřeba energií?			✓		

Kritéria hodnocení v environmentální oblasti	Odpovědný	Aktivní	Neutrální	Pasivní (nečinný)	Negativní
23. Jak je stanovena úspora spotřeby energií prostřednictvím dosahování energetické efektivity?			✓	-	-
24. Jakým způsobem zajišťuje iniciativy zaměřené na zajištění výrobků a služeb s využitím energeticky efektivních a obnovitelných zdrojů?			✓	-	-
25. Jakým způsobem zajišťuje iniciativy zaměřené na snižování nepřímé spotřeby energií?			✓	-	-
Voda					
26. Jakým způsobem eviduje spotřebu vody vztaženou za Kč obratu?				✓	
27. Jakým způsobem eviduje spotřebu vody vztaženou na počet zaměstnanců?				✓	
28. Jakým způsobem eviduje spotřebu vody vztaženou na jednotku produkce?				✓	
29. Jakým způsobem dochází k využití užitkové vody při zajišťování funkce podniku?		✓			
30. Jaký je rozsah používání přírodních zdrojů a obnovitelných zdrojů vody?			✓	-	-
31. Jaká je úroveň recyklované, resp. Znovu použité vody v celkovém odběru?			✓	-	-
Chemikálie a nebezpečné materiály					
32. Jakým způsobem je upraveno používání a nakládání s chemickými látkami?			✓		
33. Jak je upraveno nahrazování nebezpečných chemických látek a materiálů méně nebezpečnými?			✓		
34. Jakým způsobem je prováděná kontrola v oblasti nakládání s chemikáliemi a dalšími nebezpečnými materiály?			✓		
Emise					
35. Jak je stanovována úroveň emisních limitů nad rámec úrovně stanovené zákonem?			✓		
36. Jak jsou určovány investice do technologií pro zlepšení emisních limitů a ovzduší?		✓			

Kritéria hodnocení v environmentální oblasti	Odpovědný	Aktivní	Neutrální	Pasivní (nečinný)	Negativní
37. Jakým způsobem se evidují emise vlivu činností podniků na tvorbu skleníkových plynů a dalších zplodin?			✓		
38. <i>Jak jsou zajišťovány iniciativy zaměřené na snižování emisí (např. skleníkových plynů, prachových částí apod.)?</i>			✓	-	-
Odpady					
39. Jakým způsobem dochází k evidenci nakládání s nebezpečnými odpady?				✓	
40. Jakým způsobem dochází k evidenci nakládání s ostatními odpady?				✓	
41. Jaká je úroveň snižování množství odpadů?			✓		
42. Jaká je úroveň výsledků třídění odpadů?		✓			
43. Jak se stanovují způsoby likvidace odpadů?			✓		
44. Jaký je postoj k recyklaci a opětovnému použití odpadů?			✓		
Odpadní vody					
45. Jak se sledují způsoby nakládání s odpadními vodami?			✓		
46. Jakým způsobem dochází k nakládání s odpadními vodami?			✓		
47. Jaká je úroveň čištění odpadních vod?			✓		
Doprava					
48. <i>Jak je vnímán dopad organizace a třetích subjektů zajišťující dopravu o přepravu používaných materiálů a surovin?</i>			✓	-	-
49. <i>Jak je vnímán vliv organizace a třetích subjektů realizující dopravu a přepravu zaměstnanců a osob?</i>			✓	-	-
Obaly					
50. Jak jsou využívány recyklované materiály u spotřebitelských obalů?			✓		
51. <i>Jak jsou využívány recyklované materiály u manipulačních jednotek?</i>			✓	-	-
52. <i>Jak jsou využívány recyklované materiály u přepravních obalů?</i>			✓	-	-

Kritéria hodnocení v environmentální oblasti	Odpovědný	Aktivní	Neutrální	Pasivní (nečinný)	Negativní
Výrobky a služby					
53. Jaký je přístup organizace ke zpětné logistice obalových materiálů?				✓	
54. Jaký je přístup organizace k recyklaci a likvidaci či dalšímu zpracování výrobků a materiálů?				✓	
Dodržování předpisů na ochranu životního prostředí					
55. <u>Byla v posledním roce podniku udělena pokuta přesahující částku 500 tis. Kč za neplnění či nedodržování legislativních předpisů v některé z oblastí environmentální politiky?</u>	NE				
Vyhodnocení					
Základní otázky – bodové hodnocení	2	1	0	-1	2
Počet odpovědí	0	6	19	18	0
Doplňkové otázky (značeny kurzívou) – bodové hodnocení	2	1	0	-	-
Počet odpovědí	0	0	11	-	-
Otázky ANO/NE – bodové hodnocení	-5				
<u>Byla v posledním roce podniku udělena pokuta přesahující částku 500 tis. Kč za neplnění či nedodržování legislativních předpisů v některé z oblastí environmentální politiky?</u>	NE				
Celkový počet bodů	-12				

Zdroj: vlastní zpracování dle (Černohorská, 2012)

Příloha C Komparace CSR činností

Příloha C popisuje výpočet pořadí zkoumaných podniků v závislosti na jejich CSR aktivitách, jež jsou veřejně komunikovány. V případě výskytu zkoumané činnosti je označen výskyt číslem 1. Ke každé činnosti je přidělena váha činnosti, přičemž součet těchto vah činí 100 bodů. Váhy a jednotlivé výskyty činností jsou popsány v tabulce C1.

Výpočet pořadí dle metody TOPSIS je zobrazen v tabulce C2. Metodu TOPSIS lze shrnout následujícími body:

1. „Původní kriteriální hodnoty y_{ij} se transformují na hodnoty r_{ij} dle vztahu:

$$r_{ij} = \frac{y_{ij}}{\sqrt{\sum_{i=1}^n y_{ij}^2}}$$

2. Vypočítají se prvky kriteriální matice W pomocí vztahu:

$$w_{ij} = v_j r_{ij}$$

3. Z prvků matice w se určí ideální varianta s nejlepšími kriteriálními hodnotami (H_1, H_2, \dots, H_k) a bazální varianta s nejhoršími kriteriálními hodnotami (D_1, D_2, \dots, D_k), kde $H_j = \max(w_{ij})$ a $D_j = \min(w_{ij})$.

$$d_i^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^k (w_{ij} - H_j)^2}$$

$$d_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^k (w_{ij} - D_j)^2}$$

4. Vypočtou se vzdálenosti variant od ideální a bazální varianty.
5. Vypočte se ukazatel c_i dle vztahu jako relativní vzdálenost variant od bazální varianty.

$$c_i = \frac{d_i^-}{d_i^- + d_i^+}$$

Jednotlivé varianty lze poté uspořádat podle klesajících hodnot tohoto ukazatele. Hodnoty ukazatele c_i nabývají hodnot z intervalu $<0; 1>$.“ (Jablonský, 2002)

Tabulka C1: Metoda TOPSIS – hodnocení ukazatelů

Oblast	Činnost (j)	činnost	Váha (v)	Lidl	Kaufland	Tesco	Penny	Albert	Globus	Billa
Informace o CSR	Tiskové zprávy	a1	7,5	1	1	1	1	1	1	1
	CSR sekce na webových stránkách	a2	10	1	1	1	1	1	1	
	Reporting CSR	a3	7,5	1		1				
Stakeholders	Etický kodex	b11	8,75	1	1	1		1		
	Ohlašovací linka	b12	2,5	1	1	1	1	1		
Sortiment	Certifikované produkty	b21	5	1	1			1		
	Prodej nedokonalé ze. a ovoce	b22	5			1	1			
	Eliminace vajec z klecového chovu	b23	2,5	1	1	1		1		1
	Zákaz produktů ze zvířec. kožešin	b24	1,25		1					
Finanční dary	Komunitní projekty	c11	2,5	1	1	1	1	1	1	1
	Spolupráce s nadacemi	c12	2,5	1	1		1		1	
	Vlastní nadace	c13	2,5			1		1		
Potravinové dary	Partnerství s potrav. bankou	c21	3,75		1	1	1	1		
	Národní potravinová sbírka	c22	1,25	1	1	1	1	1	1	1
Zaměstnanci	Systém vzdělávání	c31	3,75	1						1
	Podpora sportu	c32	1,25	1	1	1	1	1	1	
Školy	Poskytnutí praxe na prodejně	c41	1,25	1	1	1		1	1	1
	Partnerství se školami	c42	3,75		1			1	1	1
	Trainee program	c43	2,5	1	1	1	1	1		
Vybavení prodejen	Projekty na úsporu energií	d11	7,5	1	1		1			
	Dobíjecí stanice pro elektromobily	d12	2,5	1	1		1			1
Životní prostředí	Omezení a recyklace odpadu	d21	5	1	1	1		1		
	Omezení plýtvání potravinami	d22	5	1	1	1	1			
	Omezení škodlivých látek a plastu	d23	5	1	1	1	1		1	1

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka C2: Metoda TOPSIS – kritériální matice a výpočet pořadí

Kritériální matice W										
Činnost	Lidl	Kaufland	Tesco	Penny	Albert	Globus	Billa	r_{ij}	H_j	D_j
a1	2,835	2,8347	2,8347	2,8347	2,8347	2,8347	2,8347	2,6458	2,835	2,835
a2	4,082	4,0825	4,0825	4,0825	4,0825	4,0825	0,0000	2,4495	4,082	0,000
a3	5,303	5,3033	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	1,4142	5,303	0,000
b11	4,375	4,3750	4,3750	0,0000	4,3750	0,0000	0,0000	2,0000	4,375	0,000
b12	1,118	1,1180	1,1180	1,1180	1,1180	0,0000	0,0000	2,2361	1,118	0,000
b21	2,887	0,0000	2,8868	0,0000	2,8868	0,0000	0,0000	1,7321	2,887	0,000
b22	0,000	3,5355	0,0000	3,5355	0,0000	0,0000	0,0000	1,4142	3,536	0,000
b23	1,118	1,1180	1,1180	0,0000	1,1180	0,0000	1,1180	2,2361	1,118	0,000
b24	0,000	0,0000	1,2500	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	1,0000	1,250	0,000
c11	0,945	0,9449	0,9449	0,9449	0,9449	0,9449	0,9449	2,6458	0,945	0,945
c12	1,250	0,0000	1,2500	1,2500	0,0000	1,2500	0,0000	2,0000	1,250	0,000
c13	0,000	1,7678	0,0000	0,0000	1,7678	0,0000	0,0000	1,4142	1,768	0,000
c21	0,000	1,8750	1,8750	1,8750	1,8750	0,0000	0,0000	2,0000	1,875	0,000
c22	0,472	0,4725	0,4725	0,4725	0,4725	0,4725	0,4725	2,6458	0,472	0,472
c31	0,000	0,0000	2,6517	0,0000	0,0000	0,0000	2,6517	1,4142	2,652	0,000
c32	0,510	0,5103	0,5103	0,5103	0,5103	0,5103	0,0000	2,4495	0,510	0,000
c41	0,510	0,5103	0,5103	0,0000	0,5103	0,5103	0,5103	2,4495	0,510	0,000
c42	0,000	0,0000	1,8750	0,0000	1,8750	1,8750	1,8750	2,0000	1,875	0,000
c43	1,118	1,1180	1,1180	1,1180	1,1180	0,0000	0,0000	2,2361	1,118	0,000
d11	4,330	0,0000	4,3301	4,3301	0,0000	0,0000	0,0000	1,7321	4,330	0,000
d12	1,250	0,0000	1,2500	1,2500	0,0000	0,0000	1,2500	2,0000	1,250	0,000
d21	2,500	2,5000	2,5000	0,0000	2,5000	0,0000	0,0000	2,0000	2,500	0,000
d22	2,500	2,5000	2,5000	2,5000	0,0000	0,0000	0,0000	2,0000	2,500	0,000
d23	2,041	2,0412	2,0412	2,0412	0,0000	2,0412	2,0412	2,4495	2,041	0,000
d_i^+	5,590	6,505	6,614	8,865	9,028	10,950	11,338			
d_i^-	10,727	10,199	10,128	8,230	8,051	5,141	4,217			
c_i	0,657	0,611	0,605	0,481	0,471	0,320	0,271			
Pořadí	1	2	3	4	5	6	7			

Zdroj: vlastní zpracování