

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: 6208 N Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

Téma disertační práce:

**PROCESNÍ MODELY PODNIKŮ ZAPOJENÝCH V SYSTÉMU  
FAIRTRADE**

Autor: Ing. Jan Šalamoun

Školitel: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

2022



## Prohlášení

Prohlašuji, že svoji disertační práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím literárních zdrojů uvedených v seznamu použité literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své disertační práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne

---

Jan Šalamoun



## **Poděkování**

Touto cestou bych rád velmi poděkoval mému školiteli, doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za jeho obětovaný čas a cenné rady, které mi byly velkým přínosem a inspirací pro vypracování práce.

Zároveň také děkuji platformě Fairtrade Česko a Slovensko a všem firmám, které se prostřednictvím poskytnutých informací podílely na mých výzkumech, bez kterých by nebylo možné práci realizovat.



## Obsah

1. Úvod.....	1
2. Literární rešerše .....	3
2.1 Fairtrade a jeho vymezení.....	3
2.1.1 Význam Fairtrade pro stakeholdery.....	6
2.1.2 Rozvoj fairtrade .....	9
2.1.3 Fairtrade a CSR.....	10
2.2 Vývoj certifikace Fairtrade .....	11
2.3 Systém certifikace Fairtrade .....	12
2.3.1 Certifikace FLOCERT.....	14
2.3.2 Ochranné známky .....	17
2.4. Alternativní přístupy ke spravedlivému obchodování.....	21
2.4.1 Rainforest Alliance .....	21
2.5 Procesní management .....	22
2.5.1 Procesní organizace .....	22
2.5.2 Podnikové procesy.....	24
2.5.3 Optimalizace procesů.....	27
2.5.3. Optimalizace procesů podle jejich významu .....	37
2.5.4 Modelování procesů.....	39
2.5.5 Procesní audit.....	42
3. Cíle a metodika práce .....	45
3.1. Cíle práce .....	45
3.2. Metodika práce .....	46
3.2.1 Metodika jednotlivých aplikovaných metod a modelování procesu certifikace.....	47
4. Výsledky .....	54
4.1. Obsahová analýza firem zapojených do systému Fairtrade.....	54
4.1.1 Zastoupení a struktura firem platformy Fairtrade ve vybraných evropských zemí.....	55
4.1.2 Popis vybraných podniků.....	57
4.1.3 Shrnutí komparace podniků zapojených do systému Fairtrade .....	70
4.1.4 Vyhodnocení výzkumné otázky a výzkumného předpokladu .....	74
4.2 Dotazníkové šetření .....	76
4.2.1 Sběr a analýza dat .....	77
4.2.2 Ověření předpokladů.....	95
4.2.3 Profily respondentů kvantitativního výzkumu.....	95
4.2.4 Vyhodnocení nezávislých proměnných.....	101

4.2.5 Dílčí shrnutí .....	118
4. 3 Případové studie.....	118
4.3.1 Dílčí shrnutí .....	123
4.4 Procesní modelování.....	123
4.4.1 Obecný model procesu certifikace Fairtrade .....	123
4.4.2 Procesní modely certifikace Fairtrade .....	126
4.4.3. Návrhy optimalizace modelu certifikace .....	130
4.4.4 Dílčí shrnutí .....	137
4.5 Diskuse.....	138
4.5.1 Diskuse aplikovaných metod .....	138
4.5.2 Diskuse výsledků procesního modelování.....	140
4.5.3 Diskuse přínosů a limitů disertační práce .....	141
4.5.4 Diskuse trendů v oblasti fairtrade .....	144
5. Závěr .....	146
5.1 Naplnění cílů práce .....	147
I. Summary and keywords .....	153
II. Zdroje.....	155
III. Seznam obrázků, tabulek a grafů.....	166
IV. Přílohy .....	167



# 1. Úvod

V posledních letech jsme byli svědky rychlého růstu nových iniciativ k sociální regulaci globálních trhů a podpoře ekologických a pracovních norem prostřednictvím dobrovolných certifikačních systémů.

Dobrovolné předpisy v zemědělském sektoru, propagované organickou certifikací, se převážně soustředily na podporu ekologických zlepšení. Ve výrobním sektoru se iniciativy certifikace a označování zasloužily především o posílení pracovních norem na celém světě. Fairtrade se snaží zlepšit jak ekonomické, environmentální, tak i sociální podmínky a dále podporovat rovnostářské obchodní vztahy prostřednictvím prodeje certifikovaných produktů vyrobených v rozvojových zemích.

Důvodem spravedlivého obchodování je snaha uspokojení potřeb současné společnosti za předpokladu nenarušení kvalitního života dalších generací. Stejně tak, jako fair trade i trvale udržitelná spotřeba představují hlavní cíle společností ve vztahu k udržitelnosti na všech úrovních lidského bytí. Podniky si postupně nastavují konkrétní vzorce svého podnikání ve vztahu s aktivitami spojenými s problematikou fair trade. Tyto kroky společností by měly vést k udržitelnému způsobu hospodaření, mezi které lze zařadit mimo jiné recyklaci na všech úrovních výrobního a distribučního řetězce<sup>1</sup>, vývoj a komunikaci ekologicky šetrných výrobků a služeb či využívání obnovitelných zdrojů energie. Obecné pojetí fair trade je totiž založeno na vertikální kooperaci mezi obchodníky vyspělých států s malovýrobci ze zemí třetího světa. Mezinárodní organizace Fairtrade International si na základě této spolupráce klade za cíl zajistit etické zacházení s občany rozvojových zemí. Pokud tedy dojde k synchronizaci nutných podmínek, mohou obchodníci po celém světě prodávat výrobky označené obchodní známkami (Fairtrade<sup>®</sup>, Rainforest Alliance, World Fairtrade Organization, UTZ) a to s vědomím, že přispívají ke zlepšení kvality života obyvatel rozvojových zemí.

V České republice se již několik let setkáváme s fairtradovými výrobky, neboli s produkcí férového či spravedlivého obchodu. Na trh se dostávají výrobky stále více nových značek a čím dál častěji se objevují otázky o tom, co představují jednotlivé značky a loga, a které výrobky jsou a nejsou „fér“<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> V roce 2016 se do Číny z ostatních zemí vyvezlo 7,4 milionu tun plastového odpadu v hodnotě 3,7 miliardy dolarů (asi 76 miliard korun). To je 56 procent světového obchodu s recyklovanými plasty (Zenker, 2018).

<sup>2</sup> Největší procentuální nárůst zaznamenaly prodeje fairtradové bavlny. Ty loni meziročně stouply o 317 % na 217 tun. Za nárůstem spotřeby stojí hlavně řetězec Kaufland, který pořizuje pracovní

Mnohé produkty jsou již běžně k dostání v retailových řetězcích, v bezobalových obchodech, prodejnách zaměřených na zdravou výživu. Jejich dostupnost se tak konstantně zvyšuje a přizpůsobuje se potřebám trhu, který se v posledních letech i u nás začíná učit, jak být více udržitelný.

Pro firmy ať už výrobní či obchodní je v aktuální situaci velmi výhodné využít trendu uvědomění si nutnosti být udržitelnější. Právě nová, nastupující generace, která bude během několika následujících let hlavní kupní silou, vykazuje tendence k udržitelnosti na poměrně vysoké úrovni. Znají udržitelné koncepty, sami se snaží žít i nakupovat udržitelněji. Mezi spotřebiteli je dlouhodobě nejvyšší právě znalost značky Fairtrade. V logické návaznosti by proto tyto produkty měly být šířeji nabízeny obchodními a výrobními společnostmi.

Pochopení a implementace konceptu Fairtrade však není zrovna jednoduchou záležitostí. Celý proces je náročný jak formálně, tak i časově a zahrnuje řadu problematických oblastí a kritických kroků. Firmy navíc nemají k dispozici žádnou metodiku, která by jim s implementací pomohla. Na to navazuje tato disertační práce, jejíž cílem je komplexně zhodnotit a komparovat různé způsoby zapojení podniků do obchodování s fairtradovými komoditami a dále vytvořit model procesu certifikace a jeho optimalizace. Právě finální model je důležitou součástí zefektivnění procesu přijímání certifikace, aby se předešlo časovým, nákladovým i dalším prodlevám. Díky těm se mnohé společnosti rozhodnou koncept nakonec neimplementovat. Samotný první krok, tedy vyčlenění dostatečného lidského kapitálu pro pochopení celého procesu je v dnešní době minimálně problematický, jasná a návodná informace v podobě procesního modelu tedy představuje výrazně zjednodušení celého procesu.

Důvodem, proč se v práci zabývám procesním modelováním je vytěsnění mezery, která se objevila ve vztahu k podnikům žádajících o tento způsob certifikace. Tuto problematiku popisují jak v literární rešerši v souvislostech procesního modelování a certifikace dle FLOCERT, tak i ve výsledcích, kde se konkrétně věnuji jednotlivým problémům vyplývajících z této problematiky.

---

oblečení pro své zaměstnance z fairtradové bavlny, dále Lidl a síť drogerií dm drogeriemarkt, které na svých prodejnách nabízejí nákupní tašky z fairtradové bavlny, a výrobce povlečení Dibella (Malíková, 2019).

## 2. Literární rešerše

### 2.1 Fairtrade a jeho vymezení

Fairtrade je jedním z výrobních systémů, které se objevily v posledních několika desetiletích s cílem podporovat udržitelné zemědělství v rozvojových zemích (Petersen, Snapp, 2015). Podle De Pelsmackra a Janssena (2007) je Fairtrade alternativní obchodní přístup, jehož cílem je nabídnout lepší obchodní podmínky diskriminovaným výrobcům a pracovníkům v rozvojových zemích. Konkrétně certifikace Fairtrade poskytuje malým farmářům vyšší ceny, přístup k předběžnému financování, ochranu proti kolísání cen a cenové prémie, které jim umožňují osvojit si udržitelné techniky zemědělské výroby (Borsky, Spata, 2016).

Aby měli zemědělci přístup k těmto výhodám, musí dodržovat určité náležitosti environmentálních a socioekonomických opatření a předpisů pro „udržitelnost“ (Makita, Tsuruta, 2017). Socioekonomická opatření mají za cíl zvýšit stabilitu příjmů drobných zemědělců, posílit organizace zemědělců a zlepšit přístup zemědělců na trhy za spravedlivějších podmínek. Cílem environmentálních opatření je podporovat udržitelnou zemědělskou produkci zavedením přísnějších předpisů o používání pesticidů, ochraně vody, erozi půdy, biologické rozmanitosti a využívání energie a snižováním uhlíkové stopy (WFTO, 2018).

To znamená, že Fairtrade je integrovaný multidimenzionální přístup, který je úzce spojen s konceptem udržitelnosti a lze na něj pohlížet jako na průnik jeho tří hlavních dimenzí, jak ukazuje obrázek 1. Prostředky, kterými se Fairtrade pokouší dosáhnout cílů udržitelnosti, zahrnuje vyplácení vyšších a tedy „spravedlivých“ cen výrobcům z rozvojových zemí, které těmto výrobcům umožňují nejen zvýšit jejich příjem, ale také rozvíjet své dovednosti a znalosti a prospívat jejich komunitám a ke zvelebování životního prostředí (Rosen, Kishawy, 2012).

Obrázek 1: Hlavní dimenze systému Fairtrade



Zdroj: Upraveno podle Rosen, Kishawy (2012)

Vzhledem k tomu, že 80 % zemědělské půdy v rozvojových zemích obhospodařují drobní zemědělci. Fischer a Qaim (2012) zdůrazňují, že začlenění těchto zemědělců do vysoce hodnotných zemědělsko-potravinářských dodavatelských řetězců je zásadní pro spuštění strukturální transformace směrem k udržitelnému zemědělství v dané oblasti. Tento cíl zůstává jednou z dominantních výzev v rozvojových zemích, zatímco většina malých zemědělců stále více čelí různým strukturálním bariérám, které omezují jejich schopnost vstoupit do těchto vysoce hodnotných řetězců a tím se dostat na lépe placící trhy vyspělých zemí (Bacon a kol, 2008). V tomto ohledu Jayne et al (2010) ukazují, že certifikace Fairtrade může být potenciálním mechanismem umožňujícím malým farmářům v rozvojových zemích přístup na tyto trhy a zároveň zajistit, že obdrží cenu odpovídající výrobním nákladům a účinně přispějí k rozvoji komunity a udržitelnosti životního prostředí.

Za všeobecně uznávanou komoditu se uvádí káva, která účinně přispívá k integraci malých farmářů do vysoce hodnotných řetězců a podporuje se tím udržitelný zemědělský a ekonomický rozvoj v rozvojových zemích (Achterbosch et al, 2014). Je to hlavně proto, že nejméně 70 % pěstitelů kávy v rozvojových zemích jsou malí farmáři (Mbow, et al, 2014), kteří se významně podílejí na celosvětové produkci a vývozu kávy. Káva navíc významně přispívá k udržitelnosti a představuje zásadní zdroj příjmů, na které se vlády spoléhají při zlepšování podmínek ve zdravotnictví, vzdělávání, infrastruktuře a v dalších sociálních službách. Ve vztahu k Fairtrade byla káva prvním produktem, který získal

certifikaci Fairtrade v roce 1988, a je nejvíce zavedenou položkou na globálním trhu s fairtradovými produkty (Valkila, Nygren, 2010).

Fairtrade tedy představuje světově nejznámější a nejrozšířenější koncept sociální certifikace a je často překládán jako „spravedlivý obchod“<sup>3</sup> (Hesková et al., 2014). Obchodní vztahy založené na vzájemné komunikaci, respektu a transparentnosti, ze kterých vyhází filozofie Fairtrade, umožňují zlepšovat znevýhodněným výrobcům a pracovníkům jejich životní a pracovní úroveň (FLO-CERT, 2011).

Fairtrade je podle definice FLO (FLOCERT GmbH) chápán jako „*obchodní partnerství založené na oboustranném dialogu mezi producenty z tzv. rozvojových zemí a jejich partnery ze zemí vyspělých. Předpokladem jsou dlouhodobé spolupráce, které zajišťují průkaznost celého vztahu*“ (FLOCERT, 2011). DeCarlo (2011:2) definuje Fairtrade obdobným způsobem, tedy jako obchodní partnerství, založené na dialogu, transparentnosti a respektu, usilující o větší rovnosti v mezinárodním obchodě. Nabídkou lepších obchodních podmínek, střežením práv producentů a pracovníků rozvojových zemí přispívá k udržitelnému rozvoji. Fair tradové organizace aktivně podporují producenty zvyšováním povědomí o konceptu a kampaněmi za změnu pravidel a praktik konvenčního mezinárodního obchodu. Hlavní podstatou tohoto systému je podle Hunta (2012) sdružování individuálních farmářů z rozvojových zemí pod jednotné producentské organizace, čímž je výrazně posílena vyjednávací pozice vůči velkým obchodníkům, jejichž požadavkem je obvykle výkup velkého množství produkce.

Chambolle a Poret (2013) vysvětlují systém fairtrade jako vertikální komunikaci mezi výrobcí (rolníky) a distributory na spotovém trhu, kteří prodávají hotové výrobky. Na spotovém trhu často dochází k tzv. „snowball“ efektu, kdy na straně jedné fair trade organizace poskytují výrobcům různé typy smluv, které zahrnují např. garantované minimální výkupní ceny jejich komodit či přímý vztah s distributory. Na straně druhé se někteří výrobci rozhodnou navázat kontakt s distributory fairtrade výrobků samostatně. To však v praxi znamená vážné problémy s udržitelností fairtradové produkce. Producentké organizace však nejednají samy za sebe, je to právě certifikace, která naplňuje požadavek transparentnosti procesu.

---

<sup>3</sup> Jelikož výraz „fair trade“ není definován zákonem, je možné jej legálně použít na jakýkoli výrobek. Tzn. i na výrobek, který se systémem Fair Trade nemá nic společného. Bohužel se s tímto problémem často setkáváme zvláště, když se některá společnost (která nesplňuje standardy férového obchodování) snaží prosadit na trhu skrze udržitelné způsoby obchodování. Způsoby férového obchodování, které jsou průkazné, a které se odchyľují od samotné podstaty spravedlivého obchodování, budou dále uvedeny.

Hlavní fairtradovou myšlenkou je obchod s rozvojovými zeměmi. Pokud výrobek nebo suroviny na jeho výrobu (popř. alespoň jejich podstatná část), nepocházejí z rozvojových zemí, kde jsou nastaveny kritéria férového obchodování, nejedná se o fairtrade (Fairtrade Česko a Slovensko, 2019).

*Mezi standardy Fairtrade dle Fair Trade Advocacy Office (2018) patří:*

- Zlepšit životní podmínky producentů zlepšením přístupu na trhy, posílením organizací prvovýrobců, vykupováním za lepší ceny a kontinuitou v obchodním partnerství.
- Podporovat příležitosti rozvoje znevýhodněných producentů, zvláště žen a tradičních národů, a chránit děti před zneužíváním v produkčním procesu.
- Zvyšovat uvědomění mezi spotřebiteli o negativním dopadu mezinárodního obchodu na producenty tak, aby mohli využít svou kupní sílu pozitivně.
- Vytvořit ukázkový model obchodního partnerství skrze dialog, transparentnost a vzájemný respekt.
- Vést kampaně za změny v pravidlech a praktikách konvenčního mezinárodního obchodu.
- Chránit lidská práva propagací sociální spravedlnosti, ochrany životního prostředí a ekonomické jistoty.

### **2.1.1 Význam Fairtrade pro stakeholdery**

Fairtrade má ve své podstatě význam nejen pro výrobce, neboli producenta, ale také pro distributory, kterých by nemělo být v logistickém řetězci příliš mnoho<sup>4</sup> a také samozřejmě pro spotřebitele<sup>5</sup>. Samotná podstata systému Fairtrade je tedy podle Jaderné a Volfové (2022) založena na vztahu mezi výrobcem, distributorem a spotřebitelem. V rámci logistického řetězce by se mělo zamezit spekulantům a redukovat prostředníky. Je to dáno i jedním z kritérií certifikace Fairtrade, které vylučuje příliš velké množství prostředníků mezi výrobcem (farmářem) a spotřebitelem.

#### ***Význam pro výrobce***

---

<sup>4</sup> Velké množství distributorů mívá za následek prodražování konečného produktu na straně spotřebitele a zlevňování pracovní síly na straně výrobce.

<sup>5</sup> Hlavním cílem Fairtrade je změnit spotřebitelské chování širší společnosti, které vytvoří tlak na celý hodnotový řetězec, což nakonec přinese více benefitů producentům ⇒ je třeba začít u poptávky.

Fairtrade je podle Manninga et al. (2012) inovativní hodnotový řetězec, jehož cílem je poskytovat vyšší ekonomickou hodnotu a sociální výhody prvovýrobcům v méně rozvinutých zemích prostřednictvím mezinárodního obchodu s potravinami, nápoji a domácími produkty. Jeho cílem je zlepšit obchodní postavení drobných zemědělců, zejména s garantovanou minimální cenou a zaměřením na rozvoj a zmírnění chudoby. Družstva malých fairtradových výrobců musí splňovat standardy pracovní síly, udržitelného zemědělství a demokratické participace. Pro Fairtradové produkty je zaručena minimální cena, která není ovlivněna kolísáním světových cen. Obecně platí, že cena přijatá fairtradovými výrobci je výrazně vyšší než cena, kterou obdrželi výrobci, kteří nejsou součástí Fairtradové certifikace. Kromě ceny, která je určena k použití v komunitních, sociálních, zdravotnických a infrastrukturních investicích, se platí i sociální prémie (Dammert a Mohan, 2015).

### ***Význam pro distributory***

Distribuční řetězce hrály strategickou roli v šíření znalostí o fairtradových produktech. Společnost Co-op UK například v roce 2000 uvedla na trh vlastní produktovou řadu, Tesco představila v roce 2004 řadu vlastních produktů dané značky, od roku 2006 Marks & Spencer dodává pouze Fairtradovou kávu a čaj (Wright a McCrea, 2007) a italský řetězec Coop Italia obdržel cenu Ethical Award 2005 za svou značku Solidal od časopisu distribučního řetězce GDO Week (Cremonini, 2007). Mezi distribučními řetězci kávy byl Starbucks v čele nákupu certifikované kávy od svých dodavatelů s cílem prodávat pouze kávu s certifikací Fairtrade (Manning et al., 2012).

Strategie realizované distribučními řetězci obecně přispívají ke zvýšení globálního prodeje fairtradových produktů, ale nepředstavují transformační poselství prostřednictvím jejich zapojení (Bezençon a Blili, 2009), protože pracovníci distribučního řetězce nejsou schopni poskytnout vysvětlení a materiály týkající se fairtrade, ani informací o souvisejících iniciativách, protože tyto informace jsou součástí dohod v rámci světového fairtradového obchodu. V důsledku toho mohou být spotřebitelé, kteří nakupují fairtradové výrobky v běžných supermarketech považováni za segment masového trhu, který je více heterogenní, pokud jde o motivaci při nákupu, než trh, který představují spotřebitelé, kteří se identifikují jako etičtí spotřebitelé (De Devitiis et al., 2012).

### ***Význam pro spotřebitele***

Výzkum fairtradových produktů se doposud podle Andorfer a Liebe (2012) zaměřil převážně na postoje spotřebitelů v návaznosti na teoretický přístup založený na sociální psychologii a sociologii (Chatzidakis et al., 2007; Doran, 2010; Hwang a Kim 2018). Méně studií se řídilo ekonomickým teoretickým přístupem ke zjištění preferencí spotřebitelů pro fairtradové zboží a tím byly jejich výzkumnými cíli odhad implicitní ceny spotřebitelů nebo ochota platit za produkty označené jako ochrannou certifikační známkou (Loureiro a Lotade, 2005; Maietta, 2005).

Některé zdroje také zdůraznily úlohu, kterou hraje gender při utváření preferencí spotřebitelů pro fairtradové zboží, protože ženy, které se zabývají převážně nakupováním v rodině, mají větší pravděpodobnost, že budou mít větší zájem v důsledku svých spotřebních rozhodnutí (Micheletti, 2003). Ženy byly historicky důležité při prosazování etického konzumerismu a obecně projevují silnější preference pro tyto druhy veřejných statků (Zelezny et al., 2000; Aidt et al., 2006; Carlsson et al., 2010). Profil eticky orientovaného nebo společensky odpovědného zákazníka je tedy profilem relativně mladé ženy žijící v městské oblasti se středním až vysokým příjmem, vysoké úrovně vzdělání a vysoké dotace individuálního sociálního kapitálu (De Devitiis et al., 2012, Koos, 2012, Yang et al., 2012).

Výzkumné otázky, zda a jak socioekonomický kontext ovlivňuje hodnoty a návyky spotřebitelů fairtradových produktů, jsou však v literatuře poměrně zanedbávané. To platí i pro úlohu, kterou hrají při utváření preferencí spotřebitelů pro fair tradové zboží aspekty sociální struktury, která definuje sociální kapitál (např. všeobecná důvěra, rozšířené občanské normy a asociační sítě) (Putnam, 1993). Sociální kapitál, který souvisí s aktivy a zdroji dostupnými prostřednictvím sít'ových interakcí, pomáhá při sdílení informací. To se může týkat i sociálně odpovědných otázek a mohlo by to vést k povědomí o těchto otázkách, a tím zvýšit ochotu platit za ně. Soubor sdílených hodnot v případě fair tradových organizací je navíc hmatatelný a jasně identifikovatelný, neboť je spojen se snahou o lepší životní úroveň v rozvojovém světě.

Velmi výstižně shrnul tento fenomén bývalý ministerský předseda Velké Británie Tony Blair: „Globalizace je faktem. Nejen finančním, ale i komunikačním, technologickým i kulturním, či cestovním. Ve světě internetu, informačních technologií a televize, globalizace bude. Úkolem není ji zastavit, avšak využít síly společnosti a spojit ji se spravedlností.“ (2001, in Dicken, 2007:3).



### 2.1.2 Rozvoj fairtrade

Fairtrade je pojem neodmyslitelně spojený se zvyšováním závislosti národních ekonomik, exportním zatížením a především fenoménem dnešní doby – globalizací (Hesková et al., 2013). Pokud bychom chtěli hledat příčinu právě globalizace, musíme se vrátit více než o padesát let zpět, do doby po druhé světové válce, kdy v souvislosti s extrémním vyčerpáním všech výrobních zdrojů, začalo docházet k posilování závislosti národních a regionálních ekonomik na silnějších hráčích, které válka tolik nezatížila (Hoogvelt, 1997). Docházelo k propojování nejen na úrovni ekonomické, ale i sociální, kulturní či technologické a tato kolektivizace najednou umožňovala světu (především západnímu) spotřebovat levnější a dostupnější potraviny, ošacení, spotřebiče a další produkty (Raynolds, Murray, Wilkinson, 2007). Ovšem za cenu globální konkurence obrovských společností, diktátu nejnižších cen a podhodnocování lidské síly a faktoru prostředí. Právě spravedlnost je podstatou konceptu fairtrade, jež se vyvíjel ve čtyřech základních vlnách.

První vlna proběhla právě po druhé světové válce, kdy se Západní Evropa snažila ekonomicky zotavit za podpory rukodělné práce z Evropy východní (Nicholls, Opal, 2005).

Ve druhé vlně vznikaly tzv. alternativní obchodní organizace (ATO) s cílem nabídnout výrobcům možnost obchodovat s rozvinutými zeměmi bez nevýhodné redukce výkupních cen. (Bornstein, 2007). Prvními průkopníky byly známé společnosti jako Traidcraft UK, založena roku 1979 ve Velké Británii (Traidcraft, 2013) či německá Gepa, dceřiná společnost původně nizozemské Stiftung S.O.S. (Gepa, 2013).

Třetí vlnou můžeme rozumět snahy těchto alternativních obchodních organizací nabídnout výrobky široké spotřebitelské bázi. Tato etapa byla charakteristická současně zaváděním značkové politiky, přičemž první Fairtradová značka dostala v roce 1988 pojmenování „Max Havelaar“, podle postavy z novely o vykořisťování sběračů kávy v nizozemských koloniích. (Hunt, 2012) a byla přejata do mnoha evropských i severoamerických zemí. S určitými úpravami je všeobecně užívaná do současnosti a zaštiťuje kromě kávy množství dalších produktů. Samotná filozofie Fairtrade je nyní komunikována prostřednictvím ochranné známky Fairtrade®, která zaručuje, že takto označené produkty byly certifikovány v souladu s mezinárodními standardy Fairtrade. Nákupem takto označených produktů spotřebitelé přispívají nejen ke zlepšení životních a pracovních podmínek řady producentů, ale také k ochraně životního prostředí.

Na základě vzrůstající poptávky po sociálně odpovědných produktech se podle Karjalainen a Moxham (2013) neustále zvyšuje počet dostupných fairtradových výrobků. V praxi to však přináší narůstající hrozbu tvrdé konkurence s ostatními značkovými výrobky. I přesto, že spotřebitelé začínají tlačit organizace směrem k etickému chování, nejsou zatím ochotni platit vyšší ceny. Aby bylo možné dostat fairtradovou cenu produktů na nižší úroveň, musí se změnit politika distribuční sítě. V současné době platí jednoduché pravidlo - čím více distributorů, tím vyšší ceny pro konečné spotřebitele. Z tohoto důvodu patří mezi hlavní snahy fairtradových organizací právě minimalizace mezičlánků.

Právě posilování růstu fairtrade výrobků v hlavním proudu spotřebitelské politiky je čtvrtou a zatím poslední vlnou vývoje Fairtrade, kdy k tomuto konceptu přistoupily i velké světové společnosti jako Sainsbury's či Starbucks a v obchodních řetězcích se začaly objevovat první výrobky označené ochrannou známkou Fairtrade®. (Nicholls, Opal, 2005). V oblasti obchodních řetězců nabídlo Tesco UK již v roce 2004 spotřebitelům kromě kávy, čaje a čokolád například ovoce či fairtradové květiny. (Moore, 2004).

### **2.1.3 Fairtrade a CSR**

Environmentální aspekty, certifikační politiky a sociální iniciativy jsou na straně jedné důležité pro ekonomickou udržitelnost, na straně druhé se však opírají o aktuální vzorce spotřebního chování (Peattie, 2010). Pojem „green consumption“ neboli zelená spotřeba se v poslední době jeví jako jeden z klíčových prvků udržitelného rozvoje. A bylo to právě školství, které se začalo intenzivně zajímat např. o zelené podnikání, či problematiku fairtrade. Greentailing považují za novodobou výukovou disciplínu, která se začala postupně uplatňovat napříč obchodním i společenským spektrem.

Význam pojmu greentailing vychází jednak z prodeje produktů šetrných k životnímu prostředí a dále používání udržitelných, ekologických metod při řízení maloobchodního podnikání. Obchodníci, kteří se opravdu snaží dělat něco pro životní prostředí, by rádi nabízeli alespoň část ekologicky šetrných produktů (McMillen Dictionary, 2019).

Řada empirických studií se pokusila identifikovat faktory, které ovlivňují udržitelnou spotřebu, například demografie (Diamantopoulos et al, 2003), znalost životního prostředí, postoje (Chan, 2001), hodnoty (Ramayah, 2010) a vnitřní prostředí (Rylander, Allen, 2001). Tyto faktory jsou však kriticky závislé na subjektivním přístupu. Je proto nutné, aby systematicky docházelo k postupným změnám a upevňování postojů spotřebitelů

směrem k etickým produktům, které mohou v dlouhodobém horizontu vést k udržitelnější spotřebě.

Za systém Fairtrae bude v souladu s definicemi (FLO-CERT, 2011; DeCarlo, 2011:2; Hunta, 2011; Heskové et al., 2013; Chambolleové a Poretové, 2013) v práci chápáno dlouhodobé partnerství založené na společné dohodě mezi producenty z rozvojových zemí, certifikační společností a distributory.

Náplní mezinárodních organizací je činnost s marginalizovanými producenty a pracovníky. Pomáhají jim přejít od zranitelného postavení k ekonomické soběstačnosti, neboť tato soběstačnost je pro rozvojové země v mnohých ohledech lepší, než humanitární pomoc (Marcovitz, 2011), zároveň se snaží o rozšíření spravedlnosti v globální ekonomické aréně a podporují udržitelný rozvoj, jež uspokojuje potřeby současné generace, aniž by byla ohrožena schopnost budoucích generací uspokojovat své vlastní potřeby (definice Brundtlandské komise, in Mebratu, 1998). Díky ekonomickému, sociálnímu i kulturnímu přínosu všech těchto aktivit, lze na koncept Fairtrade pohlížet jako na skutečnou filozofii udržitelného rozvoje.

## **2.2 Vývoj certifikace Fairtrade**

Fairtrade existuje již více než 40 let, ale formální systém označování byl zahájen až od konce 80. let 20. století. Fairtrade nyní nepochybně představuje celosvětově rozšířený byznys. Fairtradová značka se objevuje na mnoha běžných produktech v nemalé části, protože se v dnešní době ví, že zvyšuje spotřebitelskou přitažlivost produktů a zvyšuje také jejich pověst.

Certifikace Fairtrade patří svými jak ekonomickými, tak i sociálními dopady mezi největší udržitelnou certifikaci. Fairtrade certifikuje více kategorií produktů než kterákoli jiná. V roce 2014 Fairtrade International zařadil asi osmnáct komodit licencovaných v rámci systému Fairtrade, přičemž banány, kakao, káva, cukr a čaj patří mezi největší kategorie potravin a nápojů. Vzhledem k tomu, že se Fairtrade International zaměřilo na zemědělské komodity se zvláštními problémy v oblasti udržitelnosti, je zajímavé poznamenat, že dosud nevytvořilo standard Fairtrade pro palmový olej, ačkoli průkopník Fairtrade Traidcraft spustil svůj vlastní palmový olej Fairtrade s názvem FairPalm (Cooper, 2016).

Prodej certifikovaných Fairtradových produktů, které byly dříve omezeny na specializované trhy, podle Renarda (2005) rychle roste a nyní se prodává prostřednictvím běžných prodejních kanálů, včetně dominantních maloobchodníků jako Wal-Mart, Schwarz Grupe, Rewe Grupe apod.

Pravidla certifikace Fairtrade vyžadují, aby byl zpracovaný potravinářský výrobek certifikován, všechny jeho složky, pro které existuje standard Fairtrade, musí být Fairtrade. S certifikací Fairtrade se v průběhu let snažilo Fairtrade International expandovat do nových komodit. Rozšíření její působnosti umožnilo oslovit více zemědělců a přineslo další výhody, například v podpoře osvědčených postupů a vzájemném obohacování nápadů a inovací z jedné komodity na druhou.

### **2.3 Systém certifikace Fairtrade**

Certifikační systémy jsou často charakterizovány jako „soukromé dobrovolné“ iniciativy, zdůrazňující jejich porušení státem schválených pravidel (Bartley, 2007). Cashore et al. (2004) tvrdí, že tyto „nestátní tržně řízené“ systémy se vyznačují svou dobrovolnou povahou a ekonomicky založenými pobídkami. Globální rámec komoditního řetězce – hodnotového řetězce nabízí pronikavý přístup k analýze vnitřní logiky regulačního systému.

Pojem „certifikace“ obecně znamená posouzení splněných kritérií příjemce zadavatelem. Se systémem certifikace jsou bezesporu spojené různé problémy ať finančního, tak i organizačního charakteru. Ne každá organizace, byť splňující nejpřísnější certifikační kritéria, si může dovolit být certifikována z důvodu omezených zdrojů, respektive nabízet certifikovaný produkt. V rámci systému certifikace Fairtrade® je možné certifikovat konkrétní produkt, nikoliv výrobce, obchodníka ani distributora. Certifikát Fairtrade® (viz podkapitola Ochranné známky) na výrobku znamená, že subjekty<sup>6</sup>, který se podílely jeho výrobě, případně produkci surovin potřebných pro jeho výrobu, dostali za svou práci spravedlivou odměnu, která jim umožní důstojné životní podmínky a rozvoj jejich komunity. V roce 2003 byla zřízena certifikační společnost FLOCERT GmbH, pro účel certifikace produktů vybraných producentů popř. distributorů a dohledu nad dodržování kritérií vyplývajících z této certifikace. Po světě se

---

<sup>6</sup> Nejčastěji se jedná o producenty z tzv. rozvojových zemí.

pohybuje několik desítek auditorů této společnosti, kteří vykonávají činnosti spojené s certifikací.

Mezi základní kritéria certifikace patří podle (FLOCERT, 2011) následující:

- Minimální výkupní ceny nezávislé na cenách na světovém trhu.
- Dlouhodobé obchodní vztahy, založené na oboustranném dialogu.
- Žádná nezákonná dětská práce.
- Fairtradová prémie.
- Ochrana životního prostředí skrze udržitelné způsoby hospodaření.

Producentské organizace však nejednají sami za sebe, požadavek transparentnosti je naplňován certifikací. Na tu dohlíží nezávislá organizace FLOCERT (pod zastřešující FLO – Fair Trade Labelling Organization), která dle mezinárodních Fairtrade standardů, jak uvádí (Nicholls, 2005), asistuje producentům certifikačními službami, především ve vztahu k vytváření dlouhodobých vztahů a správných praktik obchodníků s Fairtradovými výrobky, ale zároveň vykonává audity a průběžné kontroly všech certifikovaných subjektů. (Oosterveer, Sonnenfeld, 2011). Koncem 90. let se iniciativy pro komunikaci ochranné certifikační známky spojily, aby vytvořily mezinárodní certifikační orgán pro Fairtrade, mezinárodní organizaci pro označování pod názvem Fairtrade Labelling International (FLO). V supermarketech se také začala prodávat káva s certifikací FLO; v tomto případě byl však marketingový řetězec delší a méně přímý, protože pražírna většinou nakupovala zelené třešně od různých distributorů, které je zase kupují od exportních společností a družstev. Hlavní rozdíl oproti konvenčnímu hodnotovému řetězci spočíval v tom, že jednotliví producenti hospodařící na rozsáhlých pozemcích nebo velkých farmách byli vyloučeni z uzavíraných smluv (Valkila et al., 2010).

Zatímco Fairtrade je z definice organizací zaměřenou na certifikaci produktů, obecně se uznává, že certifikace může být pouze součástí řešení problémů udržitelnosti, kterým čelí globální zemědělství. Úspěch Fairtrade podtrhuje, jak efektivní byla certifikace při zapojování spotřebitelů i značek, ale organizace sama sebe vnímá jako mnohem víc než jen certifikaci udržitelných produktů. Vzdělávací a školicí programy Fairtrade mají za cíl pomáhat samotným výrobcům při řešení problémů, jako je změna klimatu, genderová nerovnost a dětská práce, přičemž Fairtrade díky své přítomnosti na trhu a veřejnému profilu stále funguje jako účinný bojovník za změnu.

Certifikace Fairtrade neovlivňuje jen objemy produkce, ale i vnitřní odměny pro pracovníky. Pro společnosti vstupující do systému Fairtrade jsou na straně jedné vyžadována školení, umožňují pracovníkům zlepšit jejich dovednosti a vzdělání, na straně druhé, certifikace Fairtrade silně zdůrazňuje kolektivní vyjednávání a posílení postavení pracovníků prostřednictvím přísných předpisů týkajících se kolektivních smluv mezi zaměstnanci a společnostmi. Certifikace Fairtrade vyžaduje, aby společnosti zajistily svobodu sdružování buď prostřednictvím orgánu zastupujícího zaměstnance, nebo odborů. Zaměstnanci dále hlasují o tom, aby se zástupci zaměstnanců stali členy tzv. Fairtrade prémiových výborů. Výbory jsou odpovědné za správu dodatečné Fairtradové prémie, kterou producenti automaticky obdrží od svého vývozce nebo dovozce při prodeji Fairtradového produktu. Zaměstnanci společně s firmou rozhodují a hlasují o použití těchto dostupných prostředků na realizaci vzdělávacích, zdravotních či jiných sociálních projektů ve prospěch těch, kdo se podílejí na produkci certifikovaných komodit či surovin.

### **2.3.1 Certifikace FLOCERT**

System sociální certifikace Fairtrade považují za „živý organismus“, který s sebou nese řadu nových poznatků a také změn. Z těchto důvodů je zapotřebí zajistit důvěryhodnost a transparentnost celého systému Fairtrade, do kterého spadá kontrola dodavatelského řetězce certifikovaných výrobků prostřednictvím vhodné ochrany<sup>7</sup>. Samotnou kontrolu skrze certifikaci nejen výrobků, ale i surovin a výrobních procesů zajišťuje nezávislá společnost FLOCERT se sídlem v Německu. I tato organizaci podléhá kontrole ze strany nezávislé akreditační německé organizace, která postupuje podle normy ISO 17065. Touto normou se řídí právě i společnost FLOCERT.

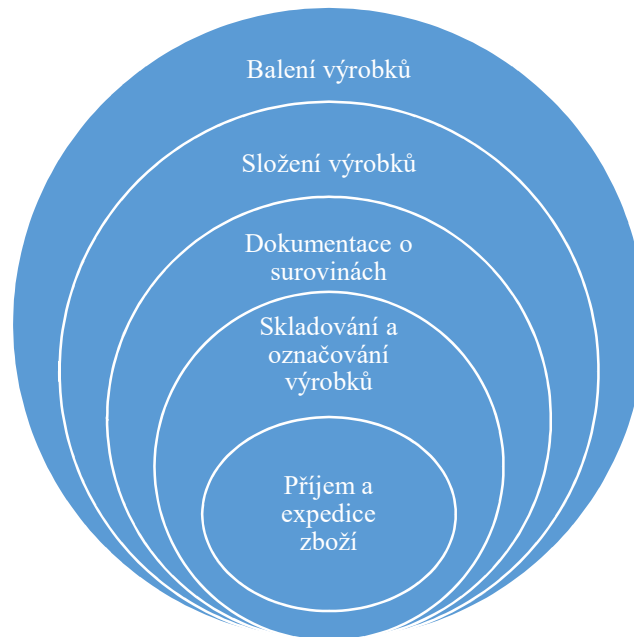
FLOCERT je označována za globální certifikační společnost pro účely systému Fairtrade. Společnost FLOCERT byla založena, aby dohlížela nad dodržováním pravidel certifikace Fairtrade. Ve své podstatě podporuje udržitelné podnikání či hospodaření a stará se o dodržování férových podmínek po celém světě. Dále zajišťuje poctivost výrobních a obchodní postupů celého dodavatelského řetězce, které pomáhají prvovýrobcům, obchodníkům a značkám stát se skutečně udržitelnými. Za posledních deset let vzrostla důvěryhodnost u tohoto certifikačního orgánu díky nikdy nekončící práci nad procesem

---

<sup>7</sup> Př.: ochranná certifikační známka Fairtrade®

certifikace. Paradigma společnosti vychází z holistického přístupu, který jednak zajišťuje možnost rozmanité nabídky certifikace produktů, surovin či výrobních procesů a dále měří dopady v závislosti na tom, co je a není pro podnikání v oblasti systému Fairtrade to pravé (FLOCERT, 2011). FLOCERT provádí také pravidelné audity jednak na základě fyzické kontroly<sup>8</sup> a dále prostřednictvím účetních kontrol všech oblastí, které jsou důležité pro výrobu a zpracování produktů Fairtrade. Společnost kontroluje následující:

Obrázek 2: Kontrolované oblasti FLOCERT



Zdroj: upraveno podle FLOCERT (2011)

Příjemcem samotné certifikace Fairtrade jsou ty společnosti, které se podílejí na výrobě či zpracování fairtradového výrobku včetně přidané hodnoty<sup>9</sup>. Certifikaci také potřebují všechny společnosti, které obchodují se surovinami Fairtrade a nebo se zabývají výrobním procesem pod záštitou systému Fairtrade<sup>10</sup>.

Podniky či subjekty, které pouze nakupují a prodávají výrobky Fairtrade v nezměněné podobě, nepotřebují certifikaci Fairtrade<sup>11</sup>. Kromě těchto společností, také licenční partneři Fairtrade, kteří si nechávají vyrábět Fairtradové výrobky pod privátní značkou od jiného certifikovaného výrobce, nepotřebují certifikaci Fairtrade.

<sup>8</sup> Zástupci této společnosti cestují do vybraných geografických oblastí, kde kontrolují dodržování certifikačních standardů.

<sup>9</sup> Příkladem může být vnější obal.

<sup>10</sup> Příklad: výroba fotbalových míčů v Pakistánu.

<sup>11</sup> Příklad: na půdě Ekonomické fakulty je poskytována nabídka fairtradových výrobků prostřednictvím automatů v nezměněné podobě.

Indikátory (FLOCERT, 2011), vycházející z analýzy obecně platných certifikačních standardů FLOCERT, které vedou k naplňování podstaty celého systému Fairtrade by měly být následující:

- Šířit a komunikovat ochrannou certifikační známku Fairtrade podle standardů FLOCERT.
- Dohlížet spolu s FLOCERT, aby nedocházelo ke zneužívání dětské práce.
- Vytvářet dlouhodobé obchodní vztahy s producenty a to především v rámci přímých distribučních cest.
- Dbát na ochranu životního prostředí a to nejen v producentských zemích.
- Platit férovou cenu producentům.

Obecně lze konstatovat, že by firmy, které vstupují do certifikace Fairtrade, měly vycházet z obecného pojetí společenské odpovědnosti, jak také mimo jiné uvádí Pícha (2012).

### ***Problémy, které mohou nastat s vnímáním spravedlivého obchodu***

U plodin, které se pěstují v zemích globálního Jihu, narážíme často na několik certifikací, podle kterých je celkem jednoduché zvažovat, co si do nákupního košíku dát a co ne.

Důležité je, aby nebyla certifikace ušita na míru velkým firmám, které podobná označení často zneužívají. Dodržování pravidel musí být kontrolováno třetí stranou (tedy ne tím, kdo je stanovuje), fungování a financování systému musí být naprosto transparentní a žadatel by měl certifikaci dostat po splnění všech kritérií, ne jen části z nich.

První z důvěryhodných systémů je rozhodně označení výrobků z ekologického zemědělství – BIO. Evropským logem je zelený lístek s hvězdami, v ČR pak biovýrobek nese bílozelenou proužkovanou „zebru“.

Pokud nezáleží jen na přírodě, ale i na lidech, je potřeba hledat modrozelenou známku Fairtrade (Fairtrade International, 2020). Fairtradové výrobky ale existují i bez certifikační známky a to ty, které pochází od členů WFTO, neboli Světové fairtradové organizace, která sdružuje pěstitele a obchodníky, kteří se věnují pouze férovému obchodování, např. GEPA, EZA, El Puente nebo Traidcraft (WFTO, 2019). Certifikace UTZ nebo Rainforest Alliance jsou zaměřené především na environmentální dopady



a nelze je přirovnávat k fairtradovým certifikacím, dopady na zlepšení životů pěstitelů mají mnohem menší.

Dále se budu věnovat popisu a porovnání jednotlivých podniků z řad společností, které se zabývají:

- výrobou či zpracováním fairtradových výrobků včetně přidané hodnoty,
- obchodem s fairtradovými surovinami,

a dále které:

- pouze nakupují a prodávají výrobky,

a nebo jsou považovány za:

- licenční partnery.

### 2.3.2 Ochranné známky

Se systémem certifikace bývá často spojená problematika ochranných známek, možnosti jejich udělování, nakládání a to jak samotnými vlastníky, tak i příjemci v rámci certifikace.

Ochranná známka je takové označení, které dokáže odlišit výrobky nebo služby vyráběné nebo poskytované jedním podnikem od výrobků a služeb jiného podniku.

Autoři Štensová et al. (2006) charakterizují ochrannou známku jako označení:

- které může být znázorněno graficky,
- tvoří ho slova, jména, tvary, písmena, číslice, barvy, obrázky, logotypy a jejich vzájemná kombinace,
- které je zapsané do registru ochranných známek.

Řada zemí také umožňuje registrovat různé druhy netradičních ochranných známek, mezi které patří různé trojrozměrné tvary, zvukové značky, čichové vjemy. Nicméně mnoho zemí stanovilo pravidla na to, co lze zaregistrovat jako ochrannou známku, obvykle tak, že umožňují registraci jen takových známek, které lze vnímat zrakem nebo graficky zobrazovat.

Podle zákona č. 441/2003 Sb. o ochranných známkách vyplývá, že „ochrannou známkou může být za podmínek stanovených tímto zákonem jakékoliv označení schopné grafického znázornění, zejména slova, včetně osobních jmen, barvy, kresby, písmena, číslice, tvar výrobku nebo jeho obal, pokud je toto označení způsobilé odlišit výrobky nebo služby jedné osoby od výrobků nebo služeb jiné osoby“.

Hlavní funkce ochranné známky představuje pro zákazníky identifikaci produktu (ať se jedná o výrobek nebo službu), která dokáže odlišit jednotlivé výrobky konkurence. Spotřebitelé, kteří jsou spokojeni s konkrétním produktem, si pravděpodobně opět v budoucnu pořídí stejný produkt. Z toho důvodu musí mít ochranná známka snadno rozlišit identické nebo podobné produkty. Ochranné známky hrají ústřední úlohu ve značkové a marketingové strategii firem tím, že jim umožňují odlišit sebe a jejich výrobky od konkurence, pomáhají jim definovat firemní image a reputaci výrobků v očích spotřebitelů. Tato image a reputace firmy vytváří důvěru, která je základem pro vybudování loajální klientely a vylepšování dobrého jména firmy. Spotřebitelé si často vytvoří citový vztah k určitým ochranným známkám, a to na základě souboru požadovaných vlastností nebo prvků ztělesněných produkty, které takové ochranné známky nesou. Ochranné známky také představují stimul pro firmy, aby investovaly do udržování nebo zlepšování kvality jejich produktů, aby dosáhly toho, že produkty označené ochrannou známkou budou mít pozitivní reputaci (Idris, 2008).

Pokroky v oblasti výpočetní techniky podle Davidsona (1992) pomohly vytvořit další evoluční krok v oboru ochranných známek. Výpočetní technika dokáže kombinovat neuvěřitelné množství dnešních osobních počítačů s obrovským potenciálem kompaktních disků, včetně vyhledávacích systémů. Zde je v dnešní době možnost ukládat velké množství informací právě o ochranných známkách.

Bez dokonalé ochrany ochranné známky může dojít (v minulosti došlo) k vytvoření legálně generické značky. Constance (1994) uvádí příklady vazelíny, celofánu, eskalátoru či termosky. Pokud manažer značky nepřistoupí k její ochraně, stane se značka běžným označením. Dále podle Kellera (2007) je obecně lépe možné ochránit jména, popř. grafický design, než tvary a barvy.

**Mezi základní typy ochranných známek podle Idrise (2008) řadíme:**

- Obchodní známky
- Podstatou těchto známek je používání známky k odlišení výrobků, které vyrábí konkrétní podnik.
- Známky služeb  
Jedná se o známky používané k odlišení služeb, které poskytuje konkrétní podnik.
- Kolektivní známky

V tomto případě se jedná o odlišení výrobků či služeb, vyráběných nebo poskytovaných členy sdružení

- **Certifikační známky**

V případě certifikační známky jde o odlišení výrobků nebo služeb na základě udělení certifikátu příslušným certifikačním úřadem.

- **Všeobecně známé známky**

Tento typ známek je považován za všeobecně známé známky na daném trhu.

Ochranná známka podle Berkovitz et al. (1992) zajistí firmě právní ochranu obchodního názvu, značky a jejího používání vůči ostatním subjektům na trhu (myšleno konkurenci). Vytvoření ochranné známky může také pomoci prodat výrobek, který zahrnuje některé atributy již známých (populárních) značek, které nebyly vyrobeny původním výrobcem. Problém, který plyne z nedostatečné ochrany, je právě možnost „odeizení“ značky konkurencí.

Podle Cohenové (1991) je ochranná známka definována jako libovolná, odlišující a nepopisná značka, slovo, písmeno, číslo, design či obsah, který pojmenovává a je připsán k produktu.

### **Strategie ochranných známek zahrnuje:**

- **Plánování ochranných známek**

Plánování vyžaduje výběr platné ochranné známky, její přijetí a užití, zapojení do procesů hledání a oprávnění.

- **Implementaci ochranných známek**

Implementace vyžaduje efektivní užívání ochranných známek při provádění marketingových rozhodnutí, především s ohledem na komunikační a distribuční strategie.

- **Řízení ochranných známek**

Řízení vyžaduje program agresivní kontroly ochranné známky k zajištění jejího výkonného užívání v marketingových aktivitách, včetně snížení možností padělání ochranných známek a zabránění tomu, aby se staly běžnými, spolu se zajištěním procesů pro porušování ochranných známek.

U certifikace spojené s Fairtrade International se setkáváme s touto ochrannou známkou:

Obrázek 3: Známká FAIRTRADE



Zdroj: FLOCERT (2011)

Produkty označené mezinárodní certifikační známkou Fairtrade® deklarují, že jsou v souladu se standardy organizace Fairtrade International a garantují, že splňují veškeré požadavky a že jejich koupí přispíváme ke zlepšení životní a pracovní úrovně jinak znevýhodněných pěstitelů a producentů rozvojových zemí.

V rámci certifikace Fairtrade se můžeme setkat i s tzv. dvojím značením. Nejběžnějším standardem je označení „fairtrade“, které se řídí několika klíčovými principy, včetně vytváření příležitostí pro ekonomicky znevýhodněné výrobce; zaplacení spravedlivé ceny; předběžné financování; transparentnost a odpovědnost; budování kapacit; respekt k životnímu prostředí a rovnost pohlaví (Wills, 2006). Na základě podobných principů má Fairtrade za cíl zvýšit podíl ekologické produkce pod jejich značkou. Dvojitá certifikace organic-fairtrade se stává velmi populární především mezi kupujícími kávy a spotřebiteli. Jedná se tedy o spojení dvou různých certifikací Fairtrade a BIO, jejichž cílem je přispívat ke snižování chudoby a zajišťovat producentům užít se vlastní prací s ohledem na životní prostředí.

V mé práci se budu zabývat především systémem certifikace Fairtrade International a to z důvodu historického<sup>12</sup> i nejrozšířenějšího. Koncepce Fairtrade se považuje za nejrozšířenější způsob spravedlivého obchodování na světě, která měla v minulosti výhradní postavení na trhu s certifikovanými produkty. Nyní čelí obrovské konkurenci z řad dalších certifikací, která nejsou však natolik průkazné jako je právě tato.

---

<sup>12</sup> Jedná se historicky o nejstarší systém sociální certifikace spravedlivého obchodu, který zaručuje spravedlivé podmínky pro producenty z rozvojových zemí.

## **2.4. Alternativní přístupy ke spravedlivému obchodování**

Kromě certifikace Fairtrade existují také další, z nichž popíši jeden systém, který se nejvíce blíží právě certifikaci Fairtrade. Jedná se o Rainforest Alliance, která v dnešní době vytváří co-brandingový vztah s certifikací UTZ.

### **2.4.1 Rainforest Alliance**

Rainforest Alliance se podobně jako Fairtrade snaží o nastavení férových podmínek jak pro producenty, tak i zachování příznivé biodiverzity v oblastech rozvojových zemí. Vzhledem k tomu, že dopad lidských činností stále více zhoršuje kvalitu životního prostředí, stává se stále důležitější úloha ochrany životního prostředí. V zemědělských oblastech však musí být tato ochrana vyvážena konkurenčními ekonomickými potřebami pro zemědělskou produkci. Zemědělství je významnou činností, která přispívá k zhoršování životního prostředí, a je jedním z odvětví, v němž se výzkum zaměřil na postupy, které mohou snížit úroveň degradace (Bellamy et al., 2016).

V Latinské Americe a konkrétněji v Kostarice je export produkce banánů jednou z takových zemědělských komodit, jejichž produkce významně zhoršuje životní prostředí. Vysoká intenzita používání pesticidů v Kostarice pro produkci exportních banánů byla dobře zdokumentována (Stover a Simmonds, 1987, Hernandez a Witter, 1996, Hernández et al., 2000, Marquardt, 2002, FAO, 2002, Bellamy, 2013). Kostarika je druhým největším vývozcem banánů na světě. Kostarika má také jednu z nejvyšších intenzit používání pesticidů na světě (na jednoho zemědělského pracovníka), která je z velké části dána jejich produkcí banánů, což představuje přibližně jednu třetinu spotřeby pesticidů v zemi (Von Düssel, 1988). Jedná se o obdobný případ s produkcí banánů v Latinské Americe, kde v oblasti vývozu dominují velké zemědělské podniky a jsou do značné míry ovlivněny třemi nadnárodními společnostmi v odvětví banánů, Chiquita, Dole a Del Monte, které vyvážejí odhadem 80% vypěstovaných banánů (FAO, 2002).

Producenti banánů ve vývozu zaznamenali silný společenský tlak, který iniciovali mezinárodní environmentální a jiné nevládní organizace, aby produkovali banány s méně pesticidními metodami. V důsledku tohoto tlaku i zvyšujících se nákladů na chemické vstupy se výzkum v odvětví vývozu banánů zaměřil na to, jak tyto náklady snížit a zároveň zlepšit kvalitu životního prostředí. Jedním z těchto výsledků byla role organizace Rainforest Alliance, dále jen RA při nabízení certifikace zemědělským

podnikům, které splňují sadu standardů zvolených za účelem dosažení zlepšení environmentálních a sociálních dopadů produkce banánů.

Největším výrobcem, který získal certifikaci RA, je společnost Chiquita Brand International; každá farma Chiquita v Kostarice je certifikována a Chiquita spolupracuje s RA na certifikaci všech svých farem ve Střední Americe. Certifikace RA je udělena zemědělským podnikům, které splňují soubor norem, které stanoví Síť udržitelného zemědělství (SAN). RA je sekretariátem SAN. Banán je jen jeden z více než 40 plodin, které RA používá ve svém certifikačním systému. RA certifikovala více než 1600 banánových farem, což má za následek certifikaci 109 000 ha (RA, 2015). Certifikace SAN je založena na 10 principech: systém sociálního a environmentálního managementu; zachování ekosystémů; ochrana volně žijících živočichů; ochrana vod; spravedlivé zacházení a dobré pracovní podmínky pro pracovníky; bezpečnost a ochrana zdraví při práci; vztahy s komunitou; integrované řízení plodin; hospodaření a ochrana půdy; a integrovaného nakládání s odpady (SAN, 2005, SAN, 2010).

## **2.5 Procesní management**

Procesní management a procesní řízení jako manažerský přístup se začal utvářet v průběhu 20. století, především od 50. let, kdy byla použita maticová organizační struktura kombinující funkčně orientovanou a výrobní strukturu. Tato struktura vznikla v období rostoucího průmyslu, kdy se kladl důraz na flexibilitu firem (Truneček, 2003). Důležitými technikami procesního managementu je procesní modelování a optimalizace procesů, čemuž je věnována pozornost v následujících kapitolách. Největší význam má pak použití těchto metod při řízení podniku a zvyšování efektivity procesů při podnikatelských aktivitách. Proto je cílem tohoto textu i podrobná charakteristika využívaných postupů v jednotlivých fázích procesního řízení a následného procesu zavádění změn s ohledem na definované workflow daného podniku a realizovaného procesního auditu.

### **2.5.1 Procesní organizace**

Dříve byly podniky organizovány podle útvarů – tzv. útvarové organizace, ty jsou však dnes již málo flexibilní a vhodné v současné době, kdy se velmi dynamicky mění trh a je potřeba velmi rychle reagovat, aby si firmy udržely dostatečnou konkurenceschopnost na trhu. Proto se již ve většině případů přechází k procesně řízené organizaci,

kteřá umožňuje mnohem efektivněji zjednodušovat fungování firem pomocí integrovaného procesního přístupu. Mezi základní charakteristiky procesní organizace patří:

- Identifikace klíčových hodnotvorných a hlavních podpůrných procesů
- Každý proces má svého zákazníka a je definován pro něho vytvářenou hodnotou
- Každý proces má svého vlastníka odpovědného za průběh a výstupy procesu
- Procesy mají stanoveny indikátory žádoucího výkonu
- Klíčovým indikátorem je spokojenost zákazníka
- Procesy se neustále zdokonalují podle výkonových parametrů (technická kvalita výrobku, kvalita služeb, zákaznický komfort, rychlost dodávky, kvalita vztahu, značka, cena)
- Zavedený systém řízení inovací výrobků
- Porovnává se výkonnost s vnějšími standardy (benchmarking)
- Cílem je špičkovost všech procesů

Důvodem pro zavádění přístupu procesní organizace je snaha o neustálé zlepšování podnikových procesů, cíl získat certifikaci ISO 9000, pro nákladové oceňování procesů, implementaci standardního software, vývoj individuálního software, implementaci workflow, nebo implementaci znalostního managementu. Všechny tyto cíle se odvíjejí od snahy firem dosahovat stále vyšší produktivity a efektivity procesů, tedy i vyššího zisku (Basl & kol., 2002).

Probíhaly samozřejmě zpočátku snahy o optimalizaci procesů v rámci útvarové organizace. Místní optimalizace však způsobily, že vzájemné vztahy operačních funkcí byly opomíjeny a náklady na koordinaci mezi jednotlivými útvary společnosti se zvyšovaly s autonomií funkčních oblastí. Využívání moderních informačních a komunikačních technologií tento strukturální problém neřeší. Interní elektronická komunikace společnosti jen snižuje symptomy, tj. časovou náročnost koordinačních procesů. Zvýšení efektivity v jednotlivých činnostech a posílení celistvosti propojení jednotlivých aktivit dohromady však podporuje až zaměření na procesní řízení organizace. Největší rozvoj tohoto přístupu a masový přechod firem na procesní řízení započalo již v 80. letech, kdy také začaly vznikat přístupy jako procesní reengineering a procesní management (Becker & kol., 2003).

## 2.5.2 Podnikové procesy

V typickém výrobním podniku je možné shrnout realizované procesy do několika následujících oblastí: nakupovat – vyvíjet – vyrábět – expedovat – prodávat – získávat platby. Podnikové procesy se pak liší podle typu podnikání a cíle, ke kterému byly založeny. Např. banky nepotřebují procesy související s nákupem surovin a výrobní aktivity. Proces může být chápán z pohledu progresivního toku dějů, různých stavů nebo aktivit. Proces přetváří vstupy na výstupy, využívá tedy výrobní faktory na straně vstupů k dosažení výsledného konce, tedy výstupu (Tuček, Hrabal, Trčka, 2015).

### *Typy procesů*

Základem procesního modelování jsou procesy, které můžeme dělit z několika základních hledisek podle funkčnosti, klíčivosti a struktury.

#### **Podle funkčnosti se procesy dělí do několika skupin na:**

- **Průmyslové (hlavní) procesy**, jejichž vstupy jsou hmotné (suroviny, materiál) a výstupem jsou opět suroviny, polotovary pro další zpracování, nebo již výsledný produkt.
- **Administrativní procesy** slouží jako podpora ostatních procesů a vytvářejí se díky nim produkty, které jsou přímo využívány zákazníkem (dokumentace, datové soubory).
- **Řídící (manažerské) procesy** sloužící pro realizaci rozhodnutí, jejichž cílem by mělo být neustálé zvyšování produktivity a efektivnosti.

#### **Podle klíčivosti a hodnotvornosti procesu se procesy dělí na:**

- Klíčové procesy
- Podpůrné procesy (mezipodnikové, řídicí, řízení kvality, kontrolní)
- Vedlejší procesy

#### **Podle struktury procesu se procesy dělí na:**

- Datové (tvrdé) procesy (algoritmy v programech, prodejní činnost)
- Znalostní (měkké) procesy (vývojové aktivity, marketing)

(Basl & kol., 2002)



### **ISO norma 9001:2000 dělí procesy na čtyři typy:**

- Procesy řídicí
- Procesy přípravy zdrojů
- Procesy realizace produktů
- Procesy dalšího rozvoje

### **Architekturou procesů se v tomto případě rozumí.**

- Vytvoření procesní mapy na základě současného stavu podniku.
- Sdružení procesů do skupin, ve kterých se definují hlavní zásady podniku.
- Identifikace vlastníka procesu, neboli začlenění procesů do podniku.
- Popis procesu na základě procesních map.

### **Práce se zabývá těmito konkrétními typy procesů:**

- **Výrobní procesy**

Výrobní proces představuje činnosti, které na základě přeměny výrobních faktorů vedou ke zpracování produktu v určitém čase. Zde se bude jednat o zušlechtnění surovin pocházejících od producentů z tzv. rozvojových zemí. Musí se tedy zohlednit kombinace *práce* (spravedlivé odměny pro zemědělce), *půdy* (péče o životní prostředí, nastavení určité udržitelnosti v oblastech produkce komodit) a *kapitálu* (nastavení minimálních výkupních cen a dlouhodobé obchodní vztahy).

- **Řídicí procesy**

Společensky řídicí proces, kterým může v tomto případě být marketing. V rámci tohoto procesu se jednotlivci a skupiny snaží o získání toho, co potřebují a požadují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny, hodnotových výrobků s ostatními. Jedná se tedy obecně o vztah mezi nabízejícím (zemědělec, zpracovatel, obchodník) a kupujícím (zákazník, konečný spotřebitel).

- **Obchodní procesy**

Obchodní proces je libovolný průběh akce nebo procedury, který organizace dodržuje za účelem dosažení lepšího obchodního cíle. V tomto případě se může jednat o zpracování nové prodejní příležitosti tak, že se nejdříve určí, zda má společnost dostatečný rozpočet pro nákup fairtradových surovin. Poté se nastaví způsob komunikace a odešle se obchodní návrh zákazníkovi.

- **Prodejní procesy**

Optimalizované prodejní procesy obecně zvyšují efektivitu prodeje produktů. Nejčastěji se optimalizují prodejní procesy spojené s procesem získávání nových zákazníků, zajišťování opakovaného prodeje, prodejem dalších produktů stávajícím zákazníkům, se zvyšováním podílu u stávajících zákazníků na úkor konkurence, a také s uváděním nových produktů na trh.

### ***Workflow***

Výklad anglického slova workflow, které bylo převzato celosvětově do obchodní terminologie, se vykládá dle slovníku jako průběh kroků (úkolů, událostí, interakcí), které zahrnují pracovní proces. Workflow zahrnuje dvě nebo více osob a vytváří nebo přidává hodnotu činností organizace. Může se jednat o **sekvenční workflow**, kde je každý krok závislý na výskytu předchozího kroku, nebo **paralelní workflow**, kde se se mohou vyskytnout současně dva nebo více kroků (busiensdictionary.com, 2019).

Jiná definice charakterizuje workflow jednoduše jako počítačové zjednodušení nebo automatizaci obchodního procesu, v celku nebo jeho části. Workflow se zabývá automatizací postupů, kde jsou dokumenty, informace nebo úkoly mezi účastníky v souladu s definovaným souborem pravidel, aby se dosáhlo podnikatelských cílů. Zatímco pracovní postup může být organizován ručně, v praxi je většina pracovních postupů běžně řízena již informačními technologiemi s cílem poskytnout počítačovou podporu pro procesní řízení a automatizaci řízení rutinních procesů.

Pojem workflow je často používán ve spojitosti s reengineeringem, který se zabývá hodnocením, analýzou, modelováním, definováním a následnou provozní implementací klíčových obchodních procesů organizace (nebo jiného podnikatelského subjektu). Využívání workflow je přínosem především v operační podpoře a umožňování následných změn. Workflow se využívá v rámci workflow management systému, který poskytuje procesní automatizaci podniku, řízení lidských zdrojů a / nebo zdrojů IT spojených s různými kroky činnosti. Workflow management systém poskytuje podporu především ve třech oblastech:

- build-time funkce, které se týkají definování a případně modelování pracovního postupu a jeho činností
- funkce řízení run-time, které se zabývají řízením procesů pracovního postupu v prostředí a sekvencování různých činností, které mají být řešeny jako součást každého z nich

- interakce run-time s konkrétními uživateli a IT aplikačními nástroji pro zpracování různých aktivních kroků (Hollingsworth, 1994)

Význam použití systému workflow stojí nebo padá na kvalitě pracovních postupů, které jsou do něho vloženy. Proto je vždy důležité věnovat značnou pozornost modelování a analýze pracovních postupů (workflow). Workflow je možné zjednodušeně také vnímat jako podnikový proces a je možné ho reprezentovat jako procesní model (Aalst & Hee, 2004).

### ***Řízení Workflow***

Dnešní podniky působí na trhu s globální konkurencí, kdy je nutné neustále snižovat náklady na podnikání a rychle rozvíjet nové služby a produkty. Pro řešení těchto požadavků musí podniky neustále přehodnocovat a optimalizovat způsob podnikání a měnit své informační systémy a aplikace na podporu rozvíjejících se obchodních procesů. Techniky zaměřené na řízení workflow tyto funkce usnadňují poskytováním metodik a softwaru na podporu:

- modelování podnikových procesů pro zachycení obchodních procesů jako specifikací pracovního postupu,
- reengineering podnikových procesů pro optimalizaci specifických procesů
- a automatizaci pracovních postupů pro generování implementací pracovních postupů ze specifikací pracovního postupu.

Cílem řízení workflow je podpora zvyšování automatizace pracovních postupů ve složitých prostředích reálného světa, které zahrnují heterogenní, autonomní a distribuované informační systémy. Systematizovaná správa distribuovaných produktů a správa transakcí na zakázku může podporovat další pokroky v řetězci procesů workflow (Georgakopoulos & kol., 1995).

### **2.5.3 Optimalizace procesů**

Jak již bylo uvedeno výše, tak procesy v organizaci by měly být neustále zlepšovány a optimalizovány. K tomuto zlepšování je pak důležité mít aktuální a přesné údaje o procesech a znát výkonnost organizace, aby bylo možné změřit efektivitu zaváděných optimalizačních opatření. Cílem optimalizace procesů je především:

- Změna průběhu procesu (vyhledávají se místa přerušení procesu)
- Změna organizační struktury pracovníků s cílem zlepšení procesu zpracování

- Snížení počtu dokumentů k urychlení toku dat
- Úvahy o outsourcingu (změna v interních výrobních procesech)
- Zavedení nových výrobních strojů a informačních technologií do procesu (Basl & kol., 2002)

### ***Procesní mapy***

Procesní mapy jsou velmi užitečným nástrojem při optimalizaci a zlepšování procesů. Díky nim je možné vidět lépe souvislosti mezi procesy a snadněji nacházet cesty k jejich zlepšení., především toků práce, které probíhají mezi jednotlivými odděleními. To, že se procesy pojmenují a definuje se jejich počáteční a konečný stav mnohem lépe definuje aktivity realizované v organizaci. Na rozdíl od organizačních struktur jsou stále procesní mapy celkem málo využívaným nástrojem, což představuje velký potenciál pro zlepšování.

Při zavádění procesního řízení v organizaci jsou velmi užitečným nástrojem procesní mapy. Procesní mapy slouží ke znázornění výrobních a řídicích procesů v podnicích, kdy tyto modely zobrazují graficky hlavní procesy a vztahy k dalším procesům. Součástí map jsou také další vzájemné vztahy, souvislosti, sledy, větvení a případně i zpětné vazby. Do map se pak také zapisují související důležité informace, které popisují chovní procesů a jsou důležité pro komunikaci vlastností daných procesů.

Procesní mapy pomáhají správně pochopit fungování a propojení procesů mezi sebou a jsou pomůckou pro zobrazení podnikových procesů a vazeb mezi nimi, aby bylo jasné, jak mezi sebou jednotlivá oddělení fungují. Základem pro tvorbu procesních map je jednoduchost a úplnost (Svozilová, 2011).

Procesní mapy jsou základním prezentačním dokumentem procesního prostředí, kde se zobrazují také priority jednotlivých procesů včetně vazeb. Pro tvorbu procesních map se využívají tabulky, resp. matice činností, která obsahuje informace o správcích proces – organizační zkratky jednotlivých ředitelů, kteří mají dané procesy na starosti. Tyto tabulky jsou využívány pro prezentaci zákazníkům, externím auditorům při auditech a pro získání lepšího přehledu o rozsahu a propojení jednotlivých procesů v organizaci.

Důležitou součástí procesních map jsou vazby mezi procesy, které jsou často velmi rozsáhlé a nepřehledné. Cílem je tedy zmapovat detailně vazby mezi procesy a zachytit tak všechny vazby na jednom místě (v jednom dokumentu), což je administrativně náročné, a proto se k tomu využívají dnes především specializované počítačové programy. Vazeb často bývá příliš na zobrazení a je nutné je velmi často aktualizovat.

Čím je organizace složitější, tím je více vazeb, a to je vždy impulz a příležitost pro zjednodušení, zrychlování a optimalizaci procesů (Cienciala, 2011).

### ***Tvorba procesních map***

Tvorba procesních map je realizována s cílem zmapování procesů jejich následného zlepšování. Konstrukce map se liší podle toho, pro jaký podnik se realizují. Přesto jsou však určitá základní pravidla, zásady a základní vazby a vztahy, které se respektují vždy. Jedná se o následující skutečnosti:

- Podnik se skládá ze vzájemně různě provázaných procesů
- Každý proces je možné zdokonalovat
- Změna v jednom procesu se většinou projeví i v potřebě změny v jiných procesech
- Příčinou většiny problémů v procesech jsou rozhodnutí managementu nebo špatná architektura procesu.
- Simulace procesu nebo celého podnikového systému může poskytnout dostatečné informace pro určení reálných mezí zdokonalování: zjištění okamžiku, kdy bude nutné přikročit k technologickému ozdravení nebo ke kompletnímu přeprojektování procesů.

Procesní mapy dávají grafický obraz podnikovému pracovnímu toku. Podnikové procesní mapy jsou zásadním nástrojem pro analýzu práce při procesním managementu s ohledem na to, že procesní mapa analyzuje reálný život firmy, tedy jednotlivé procesy, subprocessy i činnosti, které v těchto procesech probíhají. Cílem procesní mapy není podávat detailní obraz o procesech, ale podat obecnou představu o aktivitách uvnitř podniku ve vazbě na bezprostřední okolí. Významným článkem v procesní mapě je zákazník, pro kterého je zásadní v podniku.

Procesní mapa má:

- Zobrazovat, co se v podniku dělá
- Být jednoduchá a přehledná
- Zahrnovat zákazníka
- Zahrnovat i možné potenciální zákazníky (Truneček, 2003)

### ***Přístupy k tvorbě procesních map***

V praxi se využívá řada různých typů procesních map. Cílem následujících čtyř skupin je popsat čtyři vybrané přístupy, které jsou užitečnými technikami při zlepšování procesního řízení v podnicích, tzn., že SIPOC, Dráhové diagramy, ARIS, EPC jsou příklady postupů při tvorbě procesní mapy.

#### **SIPOC**

Metoda SIPOC (z angl. Supplier, Input, Process, Output, Customer – dodavatel, vstup, proces, výstup, zákazník) se využívá jako součást tvorby definování procesů s využitím jiných metod, jejichž cílem je řešení vybraných procesních problémů. Metoda SIPOC využívá vlastních SIPOC diagramů, které jsou kresleny jako procesní mapy. SIPOC diagram je vlastně tabulkou, kde jsou v prvním řádku uvedeny nadpisy daných sloupců, který vycházejí z názvu této metody – dodavatelé (Suppliers), vstupy (Inputs), procesy (Processes), výstupy (Outputs) a zákazníci (Customers).

SIPOC diagramy mohou být důležitým nástrojem při realizaci managementu kvality, kdy mohou informovat o základních prvcích a výsledcích jednotlivých procesů. Zároveň mohou být tyto diagramy integrovány do procesních map s cílem zlepšovat management kvality a zvyšovat standardy kvality podle normy ISO 9000 (Marques & Requeijo, 2009).

#### **Dráhový diagram**

Dráhové diagramy patří mezi nejčastěji používané diagramy procesu, jelikož jsou schopny ilustrovat zároveň informace o tom, kdo, kdy a co zajišťuje za činnosti. Vhodně zpracovaný dráhový diagram pak tedy zobrazuje procesy a činnosti s vazbou na pracovníka a pracovní skupinu a přehledně udává sled činností. Dráhové diagramy jsou schopny zobrazit všechny podnikové procesy včetně detailů a je možné je použít pro popis jak současného stavu, tak stavu budoucího (Řepa, 2007).

Dráhové diagramy jsou realizovány na základě zjištěných informací a rozhodnutí o tom, jaké role budou sledovány a podle toho jsou vytvořeny dráhy, které představují jednotlivé činnosti pro určitou pracovní jednotku. Pro vypracování je nutné mít jasno v tom, jaké budou zapojeny pracovní činnosti včetně rozhodovacích bodů, jaké jsou kroky diagramu, aby mohly být určeny do pracovních jednotek a také by měla být následně ověřena správnost diagramu. Analýza procesů se u tohoto diagramu soustředí na okolnosti, při kterých dochází k přepracování produktu a kdy dochází ke ztrátám informací (Svozilová, 2011).

## **ARIS**

Metoda modelování procesů (tvorby procesních map) s názvem ARIS (Architecture of Integrated Information Systems) byla vytvořena v souvislosti s využívaným stejnojmenným softwarovým nástrojem. Tento přístup zohledňuje a zobrazuje v rámci procesní mapy pět základních oblastí:

- Organizační oblast (pracovníci a organizační jednotky)
- Datová oblast (data o stavech a událostech)
- Funkční oblast (funkce systému a jejich vztahy)
- Procesní oblast (vztahy mezi jednotlivými pohledy)
- Výkonová oblast (neustálé zlepšování procesů) (Řepa, 2007)

## **EPC**

Metoda EPC (Event-driven Process Chain - událostmi řízených procesních řetězců) byla vyvinuta v rámci metody ARIS za účelem modelování podnikových procesů. V modelu EPC se proces skládá ze sledu událostí spouštějící obchodní funkce, které jsou výsledkem jiných funkcí. Modely EPC jsou podobné vývojovým diagramům, kde jsou zobrazeny funkce, informace a události (Nüttgens & kol., 1998).

Vzhledem k tomu, že jazyk je zaměřen na běžné uživatele, tak je navržen tak, aby byl intuitivní a jednoduchý k pochopení, na rozdíl od jiných jazyků (např. Petriho sítě). Obecně je možné říci, že modely EPC se vytvářejí v rámci několika následujících kroků.

1. Definování jedinečného názvu obchodního procesu.
2. Odvození počáteční a konečné události z názvu procesu.
3. Vyhledání příslušných sloves pro popis procesu, přeložení do toku funkcí, které se skládají z funkcí, logických konektorů a procesních rozhraní.
4. Pro každý přechod mezi dvěma funkcemi definování jedné nebo více událostí, jakými předchozí funkce produkuje událost, a spouští další událost.
5. Ověření správnosti modelu a ověření pomocí klíče zúčastněných stran (Kramer, 2016).

## ***Procesní analýza***

Aby podnik uspěl v dnešní době, kdy na trhu panuje velmi silná konkurence, tak musí neustále zlepšovat své procesy. K tomu však potřebuje provést důkladnou analýzu, aby zjistil, kde je nutné výrazně zlepšit stávající proces a kde jsou naopak silné stránky daného podniku. Cílem je určitě zaměřit se na zjišťování úzkých míst, kde není dosahováno

maximální kapacity daného procesu, zjišťování nestabilních procesů, procesů plýtvání, potřeb inovací, fyzicky zatěžujících pracovišť a dalších neproduktivních procesů. Všechny tyto informace by měly být zjištěny s cílem zajistit adekvátní změny a zavádění optimalizačních procesů. (Košturiak & kol., 2010)

Než je realizováno procesní řízení v organizaci, tak musejí být zanalyzovány a vyřešeny tři základní klíčové proměnné – způsob organizování (struktura), vykonávání (kultura) a způsob řízení (styl). Tyto základní faktory ovlivňují podnikové prostředí a to, jak efektivní procesní řízení bude. Struktura definuje, jak jsou rozděleny zodpovědnosti v organizaci mezi jednotlivými pracovníky. Jedná se o funkční přístup vytváření pracovních pozic podle organizačních jednotek, což zajišťuje jasné rozdělení pravomocí. Styl řízení pak ovlivňuje způsob rozdělování, zadávání a hodnocení úkolů. Můžeme se setkat s formálním, direktivním a týmovým stylem. Osvědčený je týmový styl, jelikož je zaměřen na lidi. Jeho realizace je však náročnější, než u dvou předchozích. Kultura pak vyjadřuje, jak se lidé v organizaci chovají a jaké jsou zvyky a motivace k práci (Fišer, 2014).

Analýza organizace je velmi důležitou aktivitou při plánování procesního řízení. Kromě již zmíněného zjišťování toho, jaká je struktura a kultura by se měla analýza zaměřovat i na další parametry, které s procesním řízením souvisí. Jedná se např. o tyto údaje:

- Identifikace podnikových strategií (seznam cílů organizace a strategie jejich dosažení), cíle jednotlivých organizačních jednotek.
- Analýza podnikových procesů, všech aktivit podle oddělení – výroba, marketing, nákup, prodej, odbyt apod.
- Definování tříd dat – potřeba dat, jejich sdílení mezi procesy, rozsah aplikací
- Analýza současné informační podpory
- Výstupy realizované analýzy by měly být zapsány ve srozumitelné podobě, případně i pomocí grafických výstupů a schémat, kde jsou zobrazeny i třídy dat, organizační struktura apod. Zjištěné informace slouží jako podklady pro zlepšování procesů do budoucna a případně pro zavedení nové informační strategie (Řepa, 2007).

### ***Metody optimalizace procesů***

Mezi hlavní metody používané pro optimalizaci procesů patří metoda reengineeringu, řízení kvality – Total Quality Management (TQM), Kaizen a Theory of Constraints (TOC). Metody je dále možné rozdělit na dva typy optimalizace, na metody:



1. Radikálního zlepšování procesů, kdy je nutná změna rychle z důvodu změny výkonnosti podniku
2. Kontinuálního zlepšování, kdy dochází k postupnému zavádění změn, které jsou většinou pro organizaci přijatelnější (Basl & kol., 2002).

### **Redesign a Reengineering procesů (Business Process Redesign/Reengineering – BPR)**

Redesign podnikových procesů je možné charakterizovat podle Davenporta jako "analýzu a návrh pracovních postupů a procesů uvnitř a mezi organizacemi." Teng a kol. definují BPR jako "kritickou analýzu a radikální přepracování stávajících podnikových procesů, aby se dosáhlo průlomových zlepšení v měření výkonnosti" (Malhotra, 1998).

Reengineering je způsob optimalizace procesů, který se zabývá řízením změny s využitím procesního přístupu za účelem výrazně pozitivních změn v oblasti zvyšování kvality (redukce vad, poruch, nedostatků), zkrácení výrobních časů (eliminace ztrátových časů, prostojů a zkracování času příprav výroby, vlastní výroby apod.) a snížení nákladů (zvýšení produktivity a využití kapacit). (Veber & kol., 2009) Přístup Redesignu i Reengineeringu tedy má podobné charakteristiky, takže tyto pojmy splývají. Jedná se o to, že redesign i reengineering charakterizují procesní zavádění změn v podnicích na základě důkladné analýzy postupů a procesů v organizaci.

Existuje několik metodik reengineeringu, které se liší jak rozsahem, tak i zaměřením a také poměrem praktické a teoretické orientace. V některých publikacích se vyskytuje až 15 metodik, které se zaměřují např. jen na informační technologie. Po informačních technologiích jsou na druhém místě velmi důležité lidské zdroje, které by měly být velmi pečlivě analyzovány a procesně popsány. Mezi nejznámější metodiky patří metodika Hammer a Champy, Davenport, Mangnelli a Klein, Kodak, DoD, ARIS metoda (Scheer), PPP metoda (Gappmaier) a DEMO metoda (Dietz). Základními kritérii pro výběr vhodné metodiky reengineeringu procesů by mělo být zaměření na zákazníky, stavění na nejlepších zkušenostech a respektování ostatních, vytváření budoucnosti a přinášení významného a podstatného zlepšení činnosti celého podniku (Řepa, 2007).

Reengineering podnikových procesů má pak několik základních principů, kterými by se měl řídit. Jedná se o tyto zásady:

- Externě se zaměřovat na koncové zákazníky a generování větší hodnoty pro zákazníky.

- Interně se zaměřovat na využití většího potenciálu lidí a jejich uplatnění při činnostech, které zajišťují a přinášejí hodnotu zákazníkům.
- Podpora vzdělávání a rozvoje budováním kreativního pracovního prostředí.
- Soustředění aktivit a realizace změn více horizontálně, soustředění se na toky a procesy (včetně komunikace) v rámci celé organizace.
- Odstranění činností bez přidané hodnoty, rušení paralelních činností a zkracování pracovních časů.
- Soustředění se více na výstupy než vstupy a propojení systému měření výkonnosti a odměn s výstupy souvisejícími se zákazníkem.
- Prioritizace poskytování hodnoty spíše než udržování kontroly řízení.
- Podpora networkingu, virtuální spolupráce.
- Vytváření pracovních týmů a projektových manažerů v rámci organizace.
- Přesouvání oprávnění blíže k zákazníkovi a přerozdělení odpovědnosti mezi organizací, jejími dodavateli a zákazníky.
- Podpora zapojení a účasti pracovníků při zavádění změn.
- Zajištění, že lidé jsou motivováni a zmocněni k tomu, co se od nich očekává. Pokud je to možné, přebírají plnou odpovědnost za řízení a kontrolu.
- Udržování počtu základních procesů na minimu (přibližně 12). Všechny by měly být směřovány na externí zákazníky.
- Učení, rozvoj a zpětná vazba do obchodních procesů.
- Neustálé zlepšování. Provázáno se řízením kvality (TQM) (Radhakrishnan & Balasubramanian, 2008).
- Při realizaci reengineeringu je stále vhodné mít na paměti, že jednotlivé činnosti nerealizují podniky, ale lidé, kteří zároveň představují klíč k zajištění úspěchu dané firmy. Reengineering může být realizován těmito lidmi:
- Vůdčí osobností – lídrem, který je hlavním vedoucím, který schvaluje a motivuje celé reengineeringové aktivity.
- Vlastníkem procesu, který má odpovědnost za určitý proces reengineeringového projektu, na který je daný reengineering zaměřen.
- Reengineeringovým týmem, který tvoří skupina jednotlivců, která se věnuje konkrétnímu procesu a diagnosticky ho hodnotí a dohlíží na jeho redesign a implementaci.

- Řídícím výborem, který je koncepčním orgánem složeným z vyšších vedoucích, který vypracovává celkovou strategii reengineeringu v organizaci a monitoruje postup její realizace.
- Reengineeringovým carem, který je zodpovědný za rozvoj technik a nástrojů reengineeringu a za dosahování synergie mezi různými reengineeringovými projekty určité organizace.
- V ideálním případě by měla vůdčí osobnost určovat vlastníka procesu, který vytváří reengineeringový tým k zajištění reengineeringu, a to s pomocí reengineeringového cara a pod záštitou řídicího výboru (Hammer & Champy, 2000).
- Pro reengineering je také významné, jaké procesy jsou pro reengineering zvoleny. Při výběru je kladen důraz na to, aby vybraný proces byl v danou chvíli nefunkční, je pro firmu podstatný a zároveň je jeho reengineering zvládnutelný (Hromková & Tučková, 2008).

## **TQM**

TQM (Total Quality Management) je pojem, který je převzat z anglického jazyka a v češtině se používá název jako totální řízení jakosti nebo komplexní řízení jakosti. V této definici je zahrnuto označení „Total“, které je vymezením toho, že se jedná o zohlednění všech zájmových skupin (zákazníci, dodavatelé, zaměstnanci, vlastníci, společnost). Pojem „Quality“ označuje kvalitu všech procesů a činností prováděných zaměstnanci s cílem soustavného zlepšování výkonů a podnikových výsledků. A pojem „Management“ označuje to, že je plně zodpovědný za prosazování a za realizaci procesu soustavného zlepšování (Škapa, 2008). Smyslem TQM je tedy zajistit trvale udržitelný chod veškerých činností podniku s ohledem na přání a potřeby zákazníků (Rolínek et al., 2003).

Přístup TQM vychází z koncepce původního TQC (Total Quality Control), což byl přístup pro kontrolu kvality, který následně přešel do koncepce řízení kvality TQM. Jako základní principy přístupu TQM je považováno:

- Procesní a systémový přístup, který je považován za základ úspěchu, jelikož všechny aktivity organizace se odehrávají v procesech, které přinášejí ekonomické efekty a užitek pro zákazníka
- Zaměření na zákazníka
- Vedení a řízení s konkrétními cíli a strategií

- Zapojení pracovníků
- Rozhodování na základě faktů
- Trvalé zlepšování aktivit
- Vnější výhodná partnerství (Simonová, 2009)

Vedle managementu kvality TQM jsou dále v praxi používané pro řízení kvality také podnikové standardy a koncepce ISO. Díky používání těchto technik řízení kvality dokumentují firmy výsledky prokazující, co bylo uděláno. Základními výhodami, které tyto přístupy mají, je to, že dochází k neustálému zdokonalování systému jakosti a tedy i ke zvyšování kvality, a tím i zvýšení důvěryhodnosti nejen výrobků, ale i firmy. Díky dokumentaci je také zajištěna reprodukovatelnost procesů (algoritmizace), průhlednost procesů a činností, a zajišťuje se neustálé snižování nákladů na procesy (Škapa, 2008).

Normativní požadavky zaměřující se na zajištění kvality a vysoké jakosti produktů a činností se většinou zaměřují na:

- Plánování produkční činnosti
- Zaručení řízených podmínek
- Identifikaci a sledovatelnost
- Ochranu kvality produkce při manipulaci, skladování, dodávání
- Způsobilost monitorovacích a měřicích zařízení (Veber & kol., 2009).

### **Kaizen**

Přístup Kaizen je vnímán všeobecně jako proces kontinuálního zlepšování procesů a lidí, jehož cílem je dlouhodobě zlepšovat vnitropodnikové procesy (Košturiak & kol., 2010). Někdy jsou však realizovány rychlé změnové procesy, které se označují jako Kaizen události (z angl. Kaizen events nebo kaizen blitzes), kdy dochází k rychlým zlepšovacím projektům.

Stručně řečeno tradiční Kaizen přístup je typický tím, že se realizují malá zlepšení individuálně nebo více najednou, která jsou málo nákladná a mohou být velmi užitečná. Kaizen události jsou rychlé, jednoduché změny, které jsou zaměřeny většinou na zkracování časové náročnosti procesů v organizaci.

Přístup Kaizen má v současné době ve světě menší uplatnění než jiné přístupy s ohledem na to, že společnosti dávají přednost spíše větším změnám, u kterých vidí potenciál velkého přínosu, kterého však nemusí být vždy dosaženo. Málo které firmy dnes chtějí

postupovat malými krůčky, přestože by mohly vést často k lepším výsledkům než velké riskantní kroky k potenciálnímu zlepšení (Manos, 2007).

### **Theory of Constraints (TOC)**

Theory of Constraints je metodou řízení optimalizace, která je založena na řízení omezení. Tato metoda využívá systémový přístup a dívá se na organizaci z globálního pohledu. Tento přístup předpokládá, že každý systém je součástí většího celku, že systém má cíl, kterého chce dosáhnout, že systém jako celek je více než pouhý součet jeho částí a že úsilí systémů je omezeno jednou proměnnou (nebo málo proměnnými).

Jako omezení se považuje takové místo, které brání systému v dosažení jeho cíle. Toto úzké místo pak brání organizaci v realizaci většího výstupu, než jaká je maximální kapacita úzkého místa. Mezi základní podniková omezení patří: zdrojová a kapacitní, časová, hodnocení a měření, prodejní, organizační, komunikační a kulturní (Basl & kol., 2002).

### **2.5.3. Optimalizace procesů podle jejich významu**

Efektivní obchodní procesy jsou úzce spojeny s konkurenceschopností podniku. Společnosti s nejefektivnějšími procesy obvykle přežijí, zatímco ty s méně efektivními procesy ztrácejí zákazníky. Potřeba zlepšování podnikových procesů může nastat v různých oblastech společnosti a má více příčin. Někdy jsou potřeby optimalizace snadno viditelné, zatímco v jiných případech je to obtížnější. Aby bylo možné lépe porozumět různým typům situací, ve kterých lze požadovat zlepšení v podnikové sféře, uvádí níže uvedené podkapitoly příklady možných příčin a ukazatelů ve vztahu k neefektivnosti obchodních procesů podle významu jednotlivých skupin procesů.

#### **Hlavní procesy**

Nejvíce situací a potřeb optimalizace procesů vyplývá z hlavních procesů, které souvisejí s objednáváním surovin, zajišťováním výroby a dokončovacími pracemi. Příkladem důvodů pro optimalizaci hlavních procesů může být např.:

- Potřeba změny organizační struktury s ohledem na rostoucí objem výroby
- Změny ve výrobním portfoliu
- Změny ve spolupráci s jinými subjekty
- Změny v podnikatelské strategii

- Nespokojenost zaměstnanců
- Problémy při výrobě
- Nespokojenost zákazníků
- Nespokojenost s dodavateli
- Příliš drahý výrobní proces

### **Podpůrné procesy**

V oblasti podpůrných (administrativních) procesů může být impulzem pro optimalizaci procesů např.:

- Dlouhá pracovní doba
- Špatná organizace dokumentů
- Nevhodný způsob zálohování dat
- Nedostatečné využití informačních technologií pro zvyšování efektivity administrativních procesů
- Nedostatečná průhlednost administrativních záznamů a procesů
- Nejasné rozdělení zodpovědnosti za jednotlivé administrativní úkony

### **Řídící procesy**

Optimalizace řídicích procesů je doporučovaná např. v následujících situacích:

- Pokud manažeři dávají zaměstnancům vzájemně si odporující informace, tak to svědčí o špatně prováděných obchodních procesech
- Pokud manažeři nemají dostatečný celkový přehled o každodenních operacích, tak je vhodné zajistit, aby byly procesy prováděny více předvídatelným způsobem
- Neefektivní obchodní procesy
- Potřeba snižování podnikových výdajů při zachování kvality procesů (Arlbjorn & Haug, 2010)
- Optimalizace procesů je dnes velmi **důležitá ve výrobních podnicích**, kde se řídí velké množství procesů softwarově a je nutné, aby na sebe jednotlivé procesy plynule navazovaly. Pro interoperabilitu a propojitelnost procesů se zavádí i standard ISO, jehož cílem je usnadnit integraci řízení procesů a jejich optimalizaci (Shao & kol., 2019).

Klíčovou součástí systémů jsou dnes velmi komplexní automatizované výrobní řídicí aplikace, které umožňují pokročilé způsoby řízení a optimalizaci procesů, provádějí

operace řízené plánováním a plánování výroby. K využití těchto aplikací slouží moderní software a hardware. Norma ISO 15746 zabývající se automatizací a integrací systémů pokročilých procesů kontroly a optimalizace ve výrobě zajišťuje, že bude zajištěn referenční rámec interoperability pro pokročilé řízení a optimalizaci procesů. Jeho cílem je maximalizovat integraci a interoperabilitu automatizačních řešení (iso.org, 2019).

Optimalizace procesů je jedním z nejlepších způsobů, jak dnes úspěšné organizace provozující složité procesy mohou dosáhnout nejlepšího využití aktiv a pracovních sil. Cílem zavádění optimalizačních technik je ve většině případů přímé zlepšení ziskovosti nebo návratnosti investic okamžitě kvantifikovatelným způsobem. Téměř všechny procesy mohou v určitém případě těžit z **optimalizace v reálném čase** (RTO – Real-time optimization) zvýšením výnosu a propustnosti, omezením výroby mimo specifikaci, snížením prostojů a snížením nákladů na energii.

Optimalizace v reálném čase je typ řízení procesu s uzavřenou smyčkou, který optimalizuje výkonnost procesu (obvykle měřeno z hlediska zisku) online v reálném čase. Tyto řídicí systémy s uzavřenou smyčkou se liší od tradičních procesních regulátorů, protože jsou postaveny na rozsáhlých optimalizačních modelově orientovaných systémech většinou řízených pokročilými informačními a komunikačními technologiemi (Poe & Mokhtab, 2017).

#### 2.5.4 Modelování procesů

Procesní modelování je možné vnímat jako „*formální vyjádření a zjednodušené zobrazení jevu (systému) pomocí vhodných zobrazovacích.*“ Model procesního modelování vychází z popisu skutečnosti, popisu dat a *prostředků znázorňující pouze ty rysy, jež jsou podstatné z hlediska cíle, který při konstrukci modelu sledujeme* faktů, kdy se v podnikovém prostředí stává předmětem modelování podnikový proces, nebo výrobní proces (Řepa, 2012).

V dnešní době velmi významnou oblastí procesního modelování je business modelování, které se využívá v podnikatelském prostředí, a je možné ho charakterizovat jako „*po částech uspořádanou množinu procedur a aktivit, které společně realizují podnikatelský nebo strategický cíl, obvykle v kontextu organizační struktury*“.

Ve výrobním podniku je možné za business procesy označit například objednání zboží a jeho výrobu. Každý proces je dán svou specifikací, která reprezentuje to, co by se mělo realizovat a v jakém časovém horizontu. Základem business modelování jsou aktivity, které jsou vykonávány v daném procesu a role, které mají účastníci procesu, když

vykonávají určitou aktivitu. Jakmile jsou dané aktivity a role, tak je možné vytvořit business model, který představuje abstraktní reprezentaci business procesu. Tento model zobrazuje sled jednotlivých aktivit a procesů slouží např. pro vývoj software, ale také pro manažery, kteří chtějí mít přehled o procesním fungování jím řízené organizace. V praxi se používají tři typy modelů procesu:

1. **Funkční model** pro zobrazení toho, co se v daném procesu děje, především se zaměřuje na vstupy a výstupy.
2. **Behaviorální model** zobrazující posloupnost aktivit, které proces tvoří.
3. **Strukturální model** – model zaměřený na jednotlivé účastníky procesu a vazby mezi nimi (Myslín, 2012).

### ***Metody a postupy modelování procesů***

Procesy je možné popisovat a modelovat s využitím různých metodik a metod, které odpovídají určitému teoretickému základu, nebo softwarovému nástroji, který má k dispozici určitou paletu modelovacích nástrojů (grafické diagramy a textový popis). Pro modelování podnikových procesů je možné jako příklady uvést tyto metodiky: BSP, BPMN, IDEF, ARIS, Lean Six Sigma a UML.

### **BSP (Business System Planning)**

Metoda BSP je určena k analýze a návrhu informační architektury organizace pro vývoj informačního systému. Cílem je pomoci k vytvoření takové infrastruktury, která podporuje všechny procesy probíhající v organizaci, respektuje organizační strukturu a zajistí veškeré informační potřeby organizace. Tato metoda používá diagramy, tabulky a textové popisy ke komplexnímu zápisu modelu.

### **BPMN (Business Process Modeling Notation)**

Metoda BPMN je grafickou notací podnikových procesů a jejím doplňkem je Business Process Modeling Language (BPML) pro popis procesů. Model zachycuje činnosti, kontexty, procesy, vlastnosti, signály, plány, výjimky transakce a funkce. BPMN rozlišuje tři druhy modelů – privátní procesy znázorňují vnitřní procesy organizace, veřejné abstraktní procesy znázorňují informace mimo privátní procesy s cílem interakce mezi privátními procesy různých organizací a procesy spolupráce, které popisují interakce mezi dvěma nebo více konkrétními obchodními jednotkami (podniky).



Základním diagramem BPMN je Diagram podnikového procesu (Business Process Diagram, BPD).

### **IDEF (the Integrated DEFinition)**

IDEF je soubor metod pro komplexní modelování podnikové architektury. Existují 2 základní varianty těchto metod – IDEF0 pro modelování funkcí podniku a IDEF3 pro popis chování procesů. IDEF3 dále pracuje se scénáři, který představuje projevy podniku, z nichž se procesy modelují. K popisování se využívají tzv. strategie, které představují různé úhly pohledu na modelovanou realitu. Používanými strategiemi jsou strategie zaměřená na procesy a strategie zaměřená na objekty.

### **ARIS (Architecture of Integrated Information Systems)**

Tato metoda vychází ze stejnojmenného softwarového nástroje. ARIS umožňuje tvorbu vzájemně provázaných a doplňujících se modelů. Při jejich tvorbě se zohledňují různé úrovně modelů a podle toho se volí odlišné formy diagramů.

### **Lean Six Sigma**

Metoda Lean Six Sigma využívá principů štíhlé produkce a Six Sigma. Lean vyjadřuje rychlost, jednoduchost, přehlednost, bezchybnost, vytváření produktů a služeb bez zbytečných činností a zásob, omezení plýtvání, vyvažování procesů a navázání procesů na zákazníka. Six Sigma je model, který společně pomáhá méně chybovat při realizovaných činnostech, a to samotným předcházením chybám. Cílem obou těchto přístupů je zefektivnění produkce, zrychlení procesů a hlavním kritériem jsou požadavky na zákazníka.

### **UML**

Standard UML slouží ke specifikaci a vizualizaci modelů při návrhu aplikací a architektur, ale také datových struktur a podnikových procesů. UML je modelovací jazyk s velmi širokým uplatněním, mezi které patří především tvorba softwarových nástrojů, kdy se pomocí UML vytváří někdy i několik možností softwarů, ze kterých se vybírá finální varianta. UML nabízí možnosti řady různých modelů, mezi které patří např.

sekvence aktivit, paralelní chování, zobrazení objektů ve vazbách apod (Šimonová, 2009).

### ***Využití procesního modelování pro nástroje IS/ICT***

Využití procesního managementu a řízení má pak velký význam především při návrhu a vývoji informačních systémů a využívání informačních technologií, které dnes ve většině případů pomáhají ke zvyšování efektivity procesů v podnicích. Jedná se především o softwary, které zpracovávají a poskytují důležité informace. Např. správné informace snižují náklady, např. se může jednat o přesnou znalost termínů konkrétních dodávek, skladových zásob apod. Zároveň také správné informace snižují příjmy tak, že jsou zásoby na skladech řízeny podle objednávek a nevytvářejí se zásoby na základě odhadů a jen pro případ potřeby. Správné a vyhodnocené informace jsou navíc velmi důležitým podkladem pro budoucí plánování, např. vývoj a výrobu nových výrobků (Basl & kol., 2002).

V dnešní době je již velká část procesů řízena informačními technologiemi a na základě procesních modelů organizací se vytváří i konkrétní informační strategie firmy. Cílem této informační strategie je pak stanovit podklad pro rozvoj společnosti v oblasti informačních technologií a zpracovat poptávkový dokument pro dodavatele těchto technologií. Díky zobrazení vazeb mezi jednotlivými procesy je možné mnohem lépe pochopit fungování organizace a dosáhnout lepšího zefektivnění procesů díky využití informačních a komunikačních technologií (Sodomka & Klčová, 2010).

### **2.5.5 Procesní audit**

Procesní audit je základní součástí realizace procesního řízení v organizaci. To dokládá i jeho přesné vymezení mezinárodní normou CEABPM z roku 2013, která se zabývá požadavky na procesně řízené organizace a standardizuje problematiku procesního řízení. Tato norma byla schválena Radou garantů Středoevropské asociace procesního řízení v září 2012 a v zemích, které se do této asociace zapojily, je vždy jedna organizace, která je autorizovaným reprezentantem této Rady. Vydávaná norma definuje i požadavek na audit procesní orientace systému řízení, kterou realizují autorizovaní reprezentanti podle sídla auditované organizace. Je zde pak možnost získat certifikát procesního řízení vydávaný Středoevropskou asociací procesního řízení.

***Procesní audit*** je možné definovat jako: „*druh organizačního auditu, který prostřednictvím standardů a metod analýzy a modelování procesů organizace identifikuje*

*jejich kritická místa, většinou nezávisle na referenčních postupech a požadavcích určených pro dané procesy, a hodnotí procesní orientaci systému řízení soustavou specifických kritérií.*“ Realizuje se také **audit procesní orientace systému řízení**, který se zaměřuje na zjišťování způsobilosti podniku implementovat, udržovat a inovovat systém řízení založený na procesním přístupu.

#### ***Audit obsahu procesů***

Audit obsahu procesů se realizuje s cílem zjištění skrytých kritických míst procesu, jejichž odstraněním může dojít inovaci procesu. Organizace při auditu obsahu procesu zajišťuje, aby:

- Byly určeny procesy, které se budou analyzovat, modelovat a případně srovnávat s referenčními kritérii typickými jen pro daný proces.
- Byla určena referenční kritéria
- Byly určeny metody a nástroje pro identifikaci skrytých kritických míst v procesu
- Byly určeny postupy pro odstranění kritických míst procesu podle druhu a závažnosti označeného kritického místa
- Byla zajištěna aplikace metod a dalších nástrojů pro odstranění kritických míst procesu

#### ***Audit procesní orientace systému řízení***

Postup auditu se řídí aktuálním zněním norem pro auditování systémů řízení. Provádí se hodnocení jednotlivých kritérií, definovaných v požadavcích na procesně řízené organizace a vychází se ze stávajících odvětvových norem. Cílem auditu je kvantifikovat způsobilost organizace, implementovat, udržovat a inovovat systém řízení založený na procesním přístupu tak, aby bylo dosaženo podnikatelských cílů. Výstupem auditu procesní organizace systému řízení jsou podklady pro případné získání certifikátu vydaného Středoevropskou asociací procesního řízení s uvedením kategorie, klasifikované podle dosaženého kvantitativního výsledku uvedeného v normě.

Postup realizace auditu procesní orientace systému řízení se řídí mezinárodní normou ISO 19011:2011 Návod na auditování systémů managementu. Způsob provádění auditu procesní orientace systémů řízení by měl být v těchto krocích:

1. Započítí auditu,
2. Přezkoumání dokumentů,
3. Příprava na audit, který bude prováděn na místě,
4. Provádění auditu na místě,

5. Příprava, schválení a distribuce zprávy z auditu,
6. Ukončení auditu
7. Realizace dalšího auditu

Na základě hodnocení jednotlivých kritérií, které jsou hodnoceny na stupnici od jedné do desíti, se vypočítá celkové hodnocení, kdy je možné, že je organizace / podnik označena dle procesní orientace jedním z následujících tří stupňů:

90 – 100 bodů – Procesně orientovaný systém řízení organizace

60 – 89 bodů – Kombinace funkční a procesní orientace systému řízení organizace

0 – 59 bodů – Funkčně orientovaný systém řízení organizace (Řepa, 2013)

## **3. Cíle a metodika práce**

### **3.1. Cíle práce**

Hlavním cílem disertační práce je komplexně zhodnotit a komparovat různé způsoby zapojení podniků do obchodování s fairtradovými komoditami a dále vytvořit model procesu certifikace a jeho optimalizace.

Díličními cíli disertační práce jsou:

1. Sestavení rešerše odborné literatury, se zaměřením na pojmy jako je Fairtrade, systém certifikace Fairtrade, procesní management, procení mapy, modelování procesů apod.
2. Provedení obsahové analýzy sekundárních zdrojů, za účelem charakteristiky významných firem v České republice, které se aktivně zapojují do konceptu Fairtrade a vytvoření sady monitorovacích indikátorů firem zapojených do systému Fairtrade, které povedou k možnostem kategorizace.
3. Provedení kvantitativního marketingového výzkumu, formou dotazování, zaměřeného na zmapování jejich názorů, postojů a reálných přínosů vybraných firem zapojených do systému Fairtrade a vytvoření profilů významných společností, zapojených do systému Fairtrade.
4. Profilace a diferenciací firem zapojených do systému Fairtrade z hlediska velikosti, odvětví a tržní orientace.
5. Provedení kvalitativního marketingového výzkumu, formou případových studií zaměřeného na komplexní zmapování systému certifikace u vybraných firem.
6. Vytvoření modelu procesu certifikace v rámci Fairtrade a jeho optimalizace s využitím výsledků předchozích analýz.

### **Výzkumné otázky**

- 1. Jaké jsou charakteristické znaky firem zapojených do platformy Fairtrade Česko a Slovensko v České republice?*
- 2. Proč firmy vstupují do systému certifikace Fairtrade?*
- 3. Je velikost podniku faktorem, který ovlivňuje vnímání problematiky Fairtrade?*
- 4. Může odvětví, ve kterém podnik působí, ovlivnit postoj vůči konceptu Fairtrade?*
- 5. Je tržní orientace determinantem rozhodování o konceptu Fairtrade v podniku?*

### **Výzkumné předpoklady**

Při bližším studiu je stěžejní zaměřit se na cíle této práce. Z toho důvodu byly stanoveny výzkumné předpoklady, které mají primárně sloužit k identifikaci potenciálních přínosů sociální koncepce Fairtrade pro obchodní partnery, a současně stanovit jak míru podnikových postojů, tak i ovlivnění spotřebního (nákupního) chování.

Výzkumné předpoklady byly současně určeny i s ohledem na praktické využití této dizertační práce pro obchodní partnery sociální koncepce Fairtrade.

- 1. V České republice je zastoupení a struktura firem odlišná než v ostatních vybraných evropských zemích.**
- 2. Hlavním důvodem malých firem pro vstup do certifikace je navýšení své produkce.**
- 3. Vyšší Největší zastoupení ve vzorku mají firmy, které obchodují převážně s finálními výrobky v ČR.**
- 4. Přínosy certifikace Fairtrade u firem jsou založeny na možnostech získání nových obchodních partnerů.**

### **3.2. Metodika práce**

Disertační práce se zaměřuje na problematiku sociální koncepce Fairtrade a procesů certifikace u mikro, malých, středních a velkých podniků zapojených v této koncepci. Z tohoto důvodu je nutné získat dostatek kvalitních dat z předem ověřených zdrojů.

Do zkoumaného vzorku budou zařazeny podniky, které se buď přímo zabývají výrobou a obchodem s fairtradovými komoditami nebo jen obchodováním. To znamená, že nepřetváří daný produkt ani nemění obal, pouze s ním obchodují.

Obsahem teoretické části práce je popis oblastí vycházejících z názvu práce a odkrytí jejich „bílých míst“ popř. „mezer v poznání“. Praktická část práce vychází z hlavního a dílčích cílů práce.

Literární přehled vymezuje základní pojmy, jako je fairtrade, certifikace, licence, ochranné známky proces, procesní řízení, procesní modelování, procesní mapy apod. K sestavení literárního přehledu byla využita především zahraniční odborná literatura a články dostupné v databázích vědeckých publikací, které jsou uvedeny v přehledu literatury.

### **Návrh pracovního postupu tvorby disertační práce**

Témata v tomto oddílu popisují paradigma pracovního postupu disertační práce.

1. Vymezení základních přístupů k problematice disertační práce, vycházející z aktuálního stavu poznání problému na teoretické úrovni.
2. Upřesnění hlavního cíle práce včetně dílčích cílů a odpovídajících výzkumných metod na základě poznatků z literárního přehledu.
3. Sestavení obsahové analýzy na základě sekundárních dat.
4. Provedení kvantitativního výzkumu na základě dotazování a kvalitativního výzkumu metodou případových studií.
5. Analýza dat.
6. Vytvoření obecného postupu certifikačního modelu.
7. Na základě zjištěných informací zpracování konkrétního modelu pro účel získání certifikace pro produkty organizací a jeho optimalizace.
8. Návrhy a doporučení.

#### **3.2.1 Metodika jednotlivých aplikovaných metod a modelování procesu certifikace**

Pro naplnění dílčího cíle 1 byla sestavena literární rešerše s využitím zdrojů domácí a především zahraniční literatury. Jednalo se o vědecké i odborné články a monografie z oblastí Fairtrade, certifikace, ochranných známek, procesního managementu a procesního modelování.

Pro naplnění dílčího cíle 2 byla provedena obsahová analýza na základě jednotlivých struktur firem evropských zemí, které jsou součástí obdobných platforem Fairtrade a představují jejich obchodní či licenční partnery.

Tyto platformy komunikují jednak problematiku Fairtrade a dále informují o databázi firem, které prošly certifikací a nabízí, popřípadě zprostředkovávají fairtradové produkty. Přehled zemí byl čerpán z webových stránek Fairtrade International (fairtrade.net). Jednalo se o: Belgie, Francii, Německo, Irsko, Nizozemí, Norsko, Španělsko a Portugalsko, Švýcarsko, Velkou Británii, Česko a Slovensko, Polsko. Na stránkách Fairtrade International je možné čerpat informace i o ostatních evropských zemích jako jsou: Dánsko, Finsko a Pobaltské země, Itálie, Lucembursko, Švédsko. U těchto zemí ovšem nastal problém v nepřehlednosti webových stránek jednotlivých platforem, proto tedy tyto země nebyly blíže zkoumány. Data byla získávána prostřednictvím webových stránek platforem Fairtrade, které představují velice podobný formát napříč celou Evropou. Jen u některých zemí se jednalo o nepřehlednost, jak je výše uvedeno a to například z důvodu neposkytnutí jiného jazyka než mateřského. Ukazatelé, podle kterých byla země zařazena do dané struktury, byly distribuční cesty a obchodované komodity.

Pro komparaci byly vybrány firmy, které jsou partnery platformy Fairtrade Česko a Slovensko. Pro jejich komparaci byla dle Dvořákové (2010) zvolena obsahová analýza dokumentů, která představuje techniku sběru dat v oblasti společenských věd. Mezi největší přínos patří aplikovatelnost na různorodé typy textových dat, ale i přizpůsobení výzkumnému záměru, což umožňuje dosáhnout vysoké míry zobecnění v oblasti kvantitativních dat (Hendl, 2009). Zdroje dat pro získání informací sloužily jednak webové stránky platformy Fairtrade Česko a Slovensko, a dále webové stránky jednotlivých firem, které představují obchodní či licenční partnery této platformy.

Zkoumaný vzorek firem byl vybrán na základě obchodního zaměření podniků. Ze souboru bylo vybráno 11 firem z počtu 33 podniků, kteří jsou vedeni jako obchodní partneři platformy Fairtrade Česko a Slovensko. Jednalo se tedy o takové firmy, které zastupují různé oblasti jako je retailing, výrobní podnik, podnik poskytující služby (Fairtrade Česko a Slovensko, 2020).

Vybranými podniky z vybraného vzorku jsou takové, které se buď přímo zabývají zpracováním a obchodováním s fairtradovými komoditami nebo jen obchodováním s fairtradovými produkty.



Typické charakteristiky pro daný výběr sice neexistují, ale v rámci dokumentů byly sledovány informace z ročenek, výročních zpráv a webových stránek firem.

Pro účel vyhodnocení komparace sledovaných podniků bylo vytvoření indikátorů.

Mezi indikátory obsahové analýzy byly určeny následující:

- velikost firmy,
- používané suroviny a obchodované komodity,
- tržní orientace,
- orientace na udržitelnost,
- intenzita zapojení do fairtrade,
- distribuční cesty,
- komunikace fairtrade.

Detailní popis indikátorů je uveden v podkapitole 4.1.3 Shrnutí komparace firem firem zapojených do systému Fairtrade.

Z důvodu naplnění dílčího cíle 3 byl proveden marketingový kvantitativní výzkum. Marketingový výzkum je obecně považován za proces, při kterém je nutné dodržovat určité zásady, aby mohl být efektivní a úspěšný. Mezi hlavní charakteristiky marketingového výzkumu se může řadit jeho jedinečnost, vysoká vypovídací schopnost a aktuálnost získaných informací. Soustředí se především na objektivnost a systematickosti při sestavování plánu a samotné realizaci marketingového výzkumu, při které nepoužíváme zpravidla jednu metodu, nýbrž kombinaci těchto metod a informace získáváme z více na sebe nezávislých zdrojů (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011).

Metodou tohoto výzkumu byl dotazník, který obsahoval celkem 12 otázek. Jednalo se o kombinaci otevřených, polootevřených a uzavřených otázek. Data byla sbírána online formou na základě žádosti zaslané konkrétnímu podniku na podzim 2021. Dotazníky byl zaměřen na databázi firem platformy Fairtrade Česko a Slovensko, která v době sběru dat obsahovala 37 firem. Z tohoto počtu bylo osloveno 33 firem k vyplnění dotazníku, protože se jednalo o výběr podniků, které obecně obchodují na území České republiky. Databáze však zahrnuje i firmy, které nepůsobí na území České republiky. Z celkového počtu 33 podniků vyplnilo dotazník 14 společností. Výsledný vzorek je relativně malý, což je dáno také malou velikostí základního souboru, ale za to významný. Jedná se o malé, střední a velké společnosti působící dlouhodobě jak na našem, tak i mezinárodním trhu.

## Metodický postup kvantitativního výzkumu

Pro účel získání informací z kvantitativního výzkumu bylo nutné vycházet z jednotlivých kroků.

1. Sestavení dotazníku a jeho pilotáž
2. Stanovení základního souboru respondentů
3. Oslovení základního souboru respondentů na základě zaslání elektronické žádosti a elektronického dotazníku.
4. Sběr dat.
5. Analýza dat dle zkoumaných kritérií prostřednictvím softwaru Excel a statistického softwaru SPSS
6. Syntéza výstupů a komplexní hodnocení dat.

Dílním cílem 4 bylo zodpovězení některých výzkumných otázek, které byly dále analyzovány ve formě kontingenčních tabulek, kódovací rámec byl z programu Microsoft Excel exportován do statistického programu SPSS.

## Metodika chí-kvadrát testu

K porovnání očekávaných a skutečných četností byl využit chí-kvadrát test, který je definován:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(A_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

kde:

$A_{ij}$  = aktuální četnost v i-tém řádku a j-tém sloupci

$E_{ij}$  = očekávaná četnost v i-tém řádku a j-tém sloupci

$r$  = počet řádků

$c$  = počet sloupců

Pro využití chí-kvadrát testu se musí stanovit nulová a alternativní hypotéza, neboli:

$H_0$ : Vnímání Fairtrade neovlivňuje velikost podniku.

$H_A$ : Velikost podniku je faktorem, který ovlivňuje vnímání problematiky Fairtrade.

V úvahu byly brány pouze vztahy mezi veličinami s P-value menší než 0,05. V takovém případě lze tvrdit, že mezi veličinami existuje určitý vztah. Ten bývá obvykle přiblížen korelací. Zkoumány byly však veličiny nezávislé, které dané vztahy přímo netvoří, ale významně ovlivňují, proto není korelace dostačující metodou ověřování vztahů.

### **Metodika rozšířeného rezidua**

Pro určení směru a těsnosti vztahu totiž nestačí vědět, že velikost podniku ovlivňuje některou ze zkoumaných veličin, ale jaká velikost je determinantem vztahu. Proměnné mohly být samozřejmě rozkódovány a následně hodnoceny samostatně, nicméně hodnocení na úrovni rozšířených reziduí poskytuje dostatečnou oporu pro hodnocení.

Při tvorbě analýzy rozšířených reziduí je možné zjistit takové body, kdy je dané reziduum značně odlišné od ostatních. Příčinou může být neobvyklá závislost mezi proměnnými či chyba měření (Dobson, Barnett, 2008).

Rozšířené reziduum je založeno na rozdílu mezi empirickou a očekávanou četností a je-li jeho hodnota vyšší než 2,00 (resp. – 2,00 pro záporný směr vztahů), můžeme si být (s 95 % pravděpodobností) jisti, že rozdíl mezi četnostmi nevznikl náhodou. V případě hodnot větších nebo rovných 3,29 (i v záporném směru) je pravděpodobnost náhodného výskytu odchylky velmi nízká. Na základě tohoto testu je tedy možné prokázat vztahy mezi zkoumanými veličinami dostatečně průkazně.

Pro naplnění dílčího cíle 5 bylo zapotřebí komplexně zmapovat systém certifikace u vybraných firem. Zvolenou metodou budou případové studie, které zahrnují rozhovory s vybranými podniky. Rozhovory by měly odhalit příčiny postojů a chování, které si respondent ani neuvědomuje. Informace, které jsou získány, nebývají často tak důležité jako spíše reakce na danou problematiku. Aby bylo možné vést řízené rozhovory, musí dojít k vytvoření vztahu mezi tazatelem a respondentem (Hendl, 2005).

Pro získaná data z případových studií byly požádány o spolupráci zástupci 14 podniků, kteří se zapojili do dotazníkového šetření. Z výsledného počtu se zapojilo 5 podniků, ovšem 2 podniky nesplňovaly certifikační kritéria. Jejich podnikatelskou náplní není výrazná změna fairtradové komodity nebo úprava obalu tak, jak uvádí kritéria pro certifikaci podle FLOCERT. Z tohoto důvodu se případové studie tvořily u 3 podniků. Případové studie mohou podle Stejskalové et al (2008, s. 42) *ilustrovat nebo ověřovat výzkumné modely ve specifických organizacích, zejména v případech, kterou jsou výbraně*

*odlišné nebo unikátní.* Oslovovanými podniky byly tedy jak mikro, malé, střední, tak i velké firmy.

Tabulka 1: Metodický postup při sestavování případové studie

Hodnocení vhodnosti metodologie	Je případová studie vhodným nástrojem k řešení konkrétního problému?
Metodika sběru dat	Které informace se budou sbírat? Jak se informace budou sbírat?
Stanovení výzkumného vzorku	Kdo bude osloven? Jaká metoda bude uplatněna?
Návštěva výzkumného subjektu	Byly získány potřebné informace?
Analýza informací	Odpovídají výsledky záměru výzkumu?
Posouzení závěrů	Jsou závěry v souladu se stavem poznání?

Upraveno podle Stejskalová, et al 2008

Pro naplnění dílčího cíle 6 bylo využito dvou metod k vytvoření modelů procesu certifikace a jeho optimalizace na základě modelovacích nástrojů draw.io a především Camunda Modeler v notaci BPMN 2.0.

Jedním z těchto nástrojů je tedy draw.io, který využívá aplikaci diagrams.net. draw.io je nástroj, který slouží pro vytváření diagramů v prostředí aplikace diagrams.net v závislosti na zvoleném tématu. Aplikace je navržena způsobem, aby byla používána převážně tak, jak je. draw.io je řešení vývojových diagramů navržené tak, aby pomáhalo k vytváření a publikování diagramů. Podniky mohou využít vestavěné tvary rozložení k automatickému uspořádání vývojových diagramů, myšlenkových map a stromových diagramů (Gibson, 2011).

V posledních letech vyvstala jasná potřeba pro modelování podnikových procesů, které by mohly být dostatečně propracované a formální, ale snadno srozumitelné i konečným uživatelům a to nejen manažerům (White, 2005).

Business Process Modeling Notation (BPMN) je podle Owena a Raie (2003) nový standard pro modelování obchodních procesů. Standard byl vytvořen iniciativou Business Process Management Initiative (BPMI). Cílem BPMN je poskytnout zobrazení, které je snadno srozumitelné všem podnikovým uživatelům, kteří vytváří grafické návrhy procesů.

Z výše uvedeného důvodu bylo využito nástroje pro záznam dráhových diagramů v notaci BPMN 2.0, kterým je Camunda modeler. Camunda Modeler je uživatelsky přívětivá aplikace pro počítače, která poskytuje uživatelům výkonné funkce pro navrhování a zavádění automatizovaných procesů, lidských pracovních postupů, rozhodovacích tabulek a diagramů rozhodovacích požadavků pomocí celosvětově uznávaných standardů BPMN (Camunda, 2022). Camunda Platform se dodává s nástroji pro vytváření pracovních toků a rozhodovacích modelů umožňující uživatelům provádět úkoly pracovního toku, které jim byly přiděleny (Bossie Awards, 2015).

Modeler usnadňuje uživatelům připravit procesní model BPMN k provedení úprav vlastností, konfigurací a zpracování chyb Modeler pracuje přímo se soubory XML BPMN 2.0 (Culbertso, 2017).

Přednastavené šablony mohou zachytit funkcionalitu specifickou pro doménu, usnadnit opakované použití napříč projekty, urychlit dodávku automatizovaných procesů do podniku a jsou opakovaně použitelné (Bossie Awards, 2015).

## 4. Výsledky

Kapitola 4 zahrnuje výsledky jednak z aplikovaných metod a dále modelů, které byly provedeny v rámci disertační práce. Kapitola je rozdělena do dvou částí, přičemž ta první část se věnuje aplikovaným metodám, mezi které patří obsahová analýza, dotazníkové šetření a řízené rozhovory. Z důvodu vytvoření a provedení jednotlivých aplikovaných metod bylo nutné důkladně zmapovat problematiku systému Fairtrade a jeho využití v praxi, včetně pozitivních a negativních stránek fungování tohoto konceptu.

Tyto aplikované metody si kladly za cíl nejen získat důležité poznatky z praktického zavedení koncepce Fairtrade, ale současně měly naplnit cíle této práce, a také potvrdit či vyvrátit výzkumné předpoklady. Aplikované metody byly prováděny s místní i časovou odlišností a jejich zaměření se také lišilo. Z tohoto důvodu budou vyhodnocovány odděleně – důležité poznatky však budou následně syntetizovány.

Druhá část kapitoly se věnuje modelování procesů certifikace včetně jejich optimalizace. Procesní modelování je činnost popisující procesy podniku tak, aby bylo možné je analyzovat, optimalizovat a popřípadě automatizovat. Z některých těchto důvodů, jako je optimalizace, bylo právě v disertační práci přistoupeno k těmto metodám.

### 4.1. Obsahová analýza firem zapojených do systému Fairtrade

Na základě zjištění výzkumného předpokladu 1 bude součástí podkapitoly 4.1 dosažení dílčího cíle 2 a zodpovězení výzkumné otázky 1.

Dílčím cílem 2 je provedení obsahové analýzy sekundárních zdrojů, za účelem charakteristiky významných firem v České republice, které se aktivně zapojují do konceptu Fairtrade a vytvoření sady monitorovacích indikátorů firem zapojených do systému Fairtrade, které povedou k možnostem kategorizace.

*Výzkumná otázka:*

Jaké jsou charakteristické znaky firem zapojených do platformy Fairtrade Česko a Slovensko v České republice?

*Výzkumný předpoklad:*

V České republice je zastoupení a struktura firem odlišná než v ostatních vybraných evropských zemích.

### **Metodika výzkumu**

Zvolenou metodou pro zjištění odpovědi na výzkumnou otázku byla komparace. Ta byla aplikována na evropské země na základě zvolených forem a počtu obyvatel. Dále byly navrženy indikátory charakterizující vybrané firmy, které se řadí mezi partnery Fairtrade Česko a Slovensko.

#### **4.1.1 Zastoupení a struktura firem platformy Fairtrade ve vybraných evropských zemích**

Pro zvolení předpokladu bylo zapotřebí provést analýzu platforem evropských zemí. Z dostupných zdrojů Fairtrade International byly analyzovány evropské země, které mají vytvořenou platformu Fairtrade. Z webových stránek těchto platforem byl u některých zemí zjištěn počet obchodních firem za jednotlivou platformu a dále rozdělení podle způsobu nabídky produktů. Tento způsob se lišil s tím, že některé platformy uváděly pouze výčet jejich partnerských firem, jiné zařazují tyto firmy do jednotlivých forem podle obchodovaných komodit (káva, kakao, čaj, cukr, banány apod.) nebo podle poskytovatele služeb v podobě velkoobchodníků, maloobchodníků, on-line obchodů. Struktura a počet firem zapojených do platformy Fairtrade je uvedena v tabulce 1.

Tabulka 2: Struktura a počet firem ve vybraných evropských zemích

země	počet firem	dělení dle formy	
		kategorie produktů	poskytovatelé služeb
Belgie	105	ano	ne
Dánsko	26	ano	ne
Finsko vč. Pobaltských států*	59	ano	ne
Francie	340	ano	ano
Německo	127	ano	ano
Irsko	58	žádná	
Itálie	27	ano	ano
Lucembursko	30	ano	ano
Nizozemí	249	ano	ne
Norsko	146	ano	ne
Španělsko a Portugalsko*	73	ano	ne
Švédsko	35	ano	
Švýcarsko	324	ne	ano
Velká Británie	155	ano	ano
Česká republika a Slovensko*	37	žádná	
Polsko	56	ne	ano
Rakousko	118	žádná	

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky 1 je patrné, že struktura firem v ostatních zemích se liší ve srovnání se strukturou firem v České republice. Důvodem mohou být historické aspekty, jinými slovy, hlubší vnímání problematiky spravedlivého obchodu. Pod označením *Dělení dle formy* je rozdělení na kategorizaci produktů jako je káva, kakao, čaj, cukr, suché plody, kosmetika, bavlna, alkohol a poskytovatelé služeb kam se řadí maloobchodníci, velkoobchodníci, obchody poskytující on-line služby apod. Ze 17 skupin zemí<sup>13</sup> bylo zjištěno, že 9 z nich má v rámci své platformy vytvořenou formu a to buď na základě kategorizace produktů, nebo podle poskytovatele služeb.

Dalším rozdílem v porovnávané struktuře firem u nás a v zahraničí může být fakt, že řada firem je v zahraničí vnímána lokálně (jako je například Lidl v Německu) oproti našemu mezinárodnímu vnímání. Těchto firem je takto v zahraničí vnímána celá řada. Ve Velké Británii to může být Tesco, které zde bylo založené Jackem Cohenem po první světové

\*Některé země vč. té naší mají vytvořenou přeshraniční spolupráci s další zemí či zeměmi.



válce a které také nabízí fairtradové produkty. Tyto firmy mají zpravidla dlouhou historii, z čehož mohou vyplývat právě ty samotné historické aspekty. Většina partnerských firem platformy Fairtrade Česko a Slovensko, které u nás působí bezmála 30 let, mají však mezinárodní charakter.

Tabulka 3: Počet Fairtradových firem na 1 mil. obyvatel

<b>Země</b>	<b>počet obyvatel (v mil.)</b>	<b>počet firem</b>	<b>počet firem/ jeden mil. obyvatel</b>
Belgie	11,46	105	9,162303665
Francie	66,99	340	5,075384386
Německo	83,02	127	1,529751867
Irsko	4,904	58	11,82707993
Nizozemí	17,28	249	14,40972222
Norsko	5,433	146	26,87281428
Švýcarsko	8,57	324	37,80630105
Velká Británie	66,65	155	2,325581395
Česká republika	10,69	36	3,367633302
Polsko	37,97	56	1,474848565
Rakousko	8,859	118	13,31978779

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky 2 jsou patrné rozdíly v počtu Fairtradových firem na jeden milion obyvatel. Největší zastoupení má Švýcarsko, dále Norsko, následuje Nizozemí s Irskem a Rakouskem. Rozdíly nejsou dále u zahraničních firem příliš velké a to může pramenit z různých důvodů. Například nejmenší rozdíly jsou u Německa, Francie a Velké Británie. Ačkoliv je zde poměrně velká kupní síla podobně jako u Švýcarska, Norska, přesto vychází přepočet na jeden milion obyvatel poměrně nízko. U této trojice zemí jsem názoru, že zde budou asi další podobné platformy.

#### **4.1.2 Popis vybraných podniků**

Z celkového počtu 33 obchodních partnerů platformy Fairtrade Česko a Slovensko bylo na základě příslibu kooperace vybráno pro účel obsahové analýzy 11 firem uvedených v tabulce 4, které představují zástupce různých forem, jako jsou: retailéři, poskytovatele služeb, výrobci či zprostředkovatelé. Zkoumaný vzorek, který je obsažen v aplikované metodě obsahové analýzy se jen minimálně liší od zkoumaného vzorku v dotazníkovém šetření.

Pro účel naplnění dílčích cílů 2 a 3 byly vybrány významné společnosti, které představují průřez v rámci jednotlivých obchodních struktur popsaných v tabulce 3 Vybrané obchodní firmy.

Tabulka 4: Vybrané obchodní firmy

Název firmy	Forma
Ben&Jerry	Výrobce
Fair & Bio	Poskytovatel služeb
dm	Retailer
mamacoffee	Výrobce, zprostředkovatel
Florea	Retailer
Kaufland	Retailer
Miko Káva	Poskytovatel služeb
Lidl	Retailer
NaZemi	Poskytovatel služeb
Tchibo	Retailer
Stop cafe	Poskytovatel služeb

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce 3 jsou uvedeny jednak obchodní struktury podniků a dále konkrétní názvy firem, které byly zpracovány pro účel obsahové analýzy k naplnění dílčích cílů 2 a 3, naplnění výzkumného předpokladu a zodpovězení výzkumné otázky. Nyní bude následovat analýza vybraných podniků.

### **Ben&Jerry**

Společnost Ben&Jerry, vlastníci značku Ben&Jerry`s byla založena v roce 1978, kdy si dva lidé Ben a Jerry zaplatili pět dolarů na Pensylvánské univerzitě za kurz věnovaný výrobě zmrzliny a s investicí 12 000 USD a vybudovali své první zmrzlinářství ve zrekonstruované benzinové čerpací stanici ve vermontském Burlingtonu.

Společnost se v posledních letech také zaměřila na další distribuční místa, ve kterých je možné zmrzlinu v Česku koupit. Do distribuční sítě zahrnula supermarketky Billu a další

tradiční obchody v Praze a Brně podporující udržitelný rozvoj. Cílem bylo spojit prémiovou zmrzlinu, která je známa díky svým nezvyklým příchutím plných velkých kousků a spirálek s prémiovými obchody v České republice. Společnost tímto krokem dává najevo, že její výrobky jsou vyráběny pouze s použitím trvale udržitelných zdrojů a fairtradových surovin té nejvyšší kvality (Bio-info, 2019).

Ben & Jerry's se zavázala dodržovat pravidla společenské zodpovědnosti nejen v rámci rozvojových zemí, ale i mezi vlastními zaměstnanci a stakeholdery. Podnik se snaží zajistit, aby farmáři dostali spravedlivou odměnu za práci, kterou odvádí na svých plantážích. Hlavním krédem společnosti je prosazování drobných zemědělců z rozvojových zemí na ultra konkurenčním globálním trhu.

### ***Fairtradové suroviny pro výrobu zmrliny*** (Ben&Jerry`s, 2020)

Neoddělitelnou součástí každé zmrliny je bezpochyby cukr. Fairtradový cukr získávají od různých drobných zemědělců, včetně těch, kteří jsou členy sdružení Belize Sugar Farmers 'Association. Belize se stala globálním vzorem ve výrobě cukru. Až 85% populace v některých částech země závisí na cukrovarnickém průmyslu, a proto je spolupráce tak důležitá. Například nově zavedené alternativní postupy ochrany před škůdci pomohly zachránit cukrové plodiny a výrazně snížily používání škodlivých pesticidů.

Podnik také spolupracuje s pěstiteli kakaa z Pobřeží slonoviny, které produkuje asi 40% světového kakaa (certifikovaného i necertifikovaného). Fairtradové prémie umožnily díky společnosti jednomu družstvu postavit novou lékařskou kliniku, najmout zdravotní sestru, nainstalovat solární panely a zakoupit vodní čerpadlo. Dále získávají fairtradové kakao od pěstitelů v Ghaně, kde investovali do venkovských škol a stipendií pro děti.

Další významnou složkou desítek příchutí je vanilka. Jedno z družstev, se kterými obchodují, se nachází na Madagaskaru. Zde byla použita Fairtradová prémie na rekonstrukci zdravotního střediska, opravu školy a vybudování kanceláře. Spolupracují také s farmáři Fairtrade vanilla v Ugandě, kteří začali vytvářet nezávislé sítě, které zvyšují jejich udržitelnost a zachovávají si svůj způsob života.

Některé druhy zmrliny obsahují také kávu. Podnik spolupracuje s kávovým družstvem Huatusco v Mexiku. Od roku 2010 vykoupili více než 300 000 liber kávy. Fairtradová prémie pomáhá přibližně 1 500 farmářům spolu s jejich rodinami a komunitami.

Díky tomu se přispělo k výstavbě zdravotnického centra, knihovny a škol, vývoji vzdělávacích projektů.

Kromě cukru, kakaa, vanilky a kávy se také jedná o banány. Z důvodu oblíbenosti a chuti banánů začala společnost v roce 2014 spolupracovat s Ekvádorskou provincií El Oro. Od té doby vykoupily přibližně 50 tun fairtradových banánů. Tento obchod pomáhá zlepšit životní podmínky několika desítkám rolníků a dále se daří dokončit různé projekty jako je například poskytování stipendií místním dětem, pomoc dětem v nouzi s jazykovou a fyzikální terapií a snadnější zpřístupnění zdravotní péče zemědělcům, pracovníkům a jejich rodinám.

Z výše uvedeného vyplývá, že se jedná o společnost, která obchoduje, vyrábí a zpracovává Fairtradové certifikované suroviny.

### **Fair & Bio, pražírna kávy**

Jedná se o družstevní podnik sociálního zaměření založený v roce 2011, který pečuje o znevýhodněné zaměstnance a praží Fairtradovou bio kávu. Hlavním krédem společnosti je prosazování ekonomické, sociální a ekologické udržitelnosti. Důvodem založení družstva byla návaznost na obvyklou formu podnikání z oblasti fairtrade, kdy je právě většina rolníků, pěstitelů takto organizována (Fair & Bio, pražírna kávy, 2018). Ekonomická struktura družstva obecně přispívá k udržitelnému rozvoji, protože se na ní podílí více lidí stejnou mírou. Díky této struktuře firmy Fair & Bio se jí daří uzavírat kruh dodavatelského řetězce spolu s dalšími zástupci pěstitelských družstev z Latinské Ameriky a Afriky.

Společnost se nachází ve středočeském Kostelci nad Labem, kde probíhají veškeré procesy od pražení až po balení lidmi zdravotně, či jinak znevýhodněnými. Společnost nese certifikaci Fairtrade, protože podporuje spravedlivé obchodování za podmínek důstojné práce. Dále se zaměřuje na komunikaci logistiky komodit od pěstitelů až ke spotřebitelům způsobem nejkratší a transparentní možné cesty. Hlavním cílem založení společnosti bylo zapojení se do sociálního podnikání z důvodu předložení šance lidem, kteří ji zpravidla nedostávají.

Více než 2/3 zaměstnanců představují lidi se zdravotními problémy, pro které práce v podniku znamená několik výhod:

- Finanční přínos

- Seberealizace
- Společenský kontakt
- Získání nových dovedností a zlepšení těch stávajících (Fair & Bio, pražírna kávy, 2018)

Z důvodů nových poznatků se často realizují různé workshopy, popř. exkurze do firem s podobným zaměřením. Družstvo se nestrání zkoušení nových možností v pražení a úpravě kávy, včetně poskytování řady vzorků kavárenským firmám či konečným spotřebitelům. Způsob pražení Fairtradové kávy se ve většině případů liší od pražení běžné kávy, kdy se docíluje trochu odlišné chuti každého šálku kávy. Družstvo nabízí kávu s odpovědným přístupem nejen při zpracování, ale i z pohledu pěstitelů přímou či zprostředkovanou cestou. V rámci vzájemné spolupráce se vytváří prostor pro komunikaci udržitelného způsobu podnikání skrze integraci osob se zdravotním či sociálním znevýhodněním nejen stakeholderům, ale i konkurentům.

Fair & Bio družstvo je od svého založení zaměřené na udržitelné a demokratické podnikání. Tak, jak bývá deklarováno, že hlavním cílem společnosti jdoucí cestou společenské odpovědnosti je optimalizace zisku, i zde je toto pravidlo zakotveno ve vnitropodnikové kultuře. Více jak polovina zisku je opětovně investována do rozvoje sociálního podnikání a o zbytku zisku rozhoduje statutární organ, jak tomu bývá zvykem i u jiných společností. Tato forma podnikání přináší podniku transparentnost v rozhodování, která přispívá k sociální udržitelnosti a vytváření prostoru k vlastní seberealizaci.

Družstevní společnost Fair & Bio obdobně jako Ben&Jerry's obchoduje, zpracovává fairtradové certifikované suroviny a vyrábí produkt určený pro kavárenské firmy a konečné spotřebitele.

### **dm drogerie markt**

Pod značkou dm vystupuje společnost dm drogerie markt s.r.o., která se řadí mezi největší retailingové hráče na českém drogistickém trhu. První obchodní jednotka mateřské společnosti dm Rakousko byla otevřena v roce 1976 v Linci. V České republice se poprvé dm objevila roku 1993 v Českých Budějovicích. Dnes má dm Česká republika 232

prodejen po celé zemi a její centrála sídlí v Českých Budějovicích (dm drogerie markt s.r.o., 2019).

Zajímavostí je, že společnost má nastavený vlastní způsob vzdělávání, který ji nespojuje s českým školstvím. Jedná se o vlastní systém získávání kvalifikace, za který získala certifikát NSK (Národní systém kvalifikací). Díky tomuto certifikátu může školit vlastní zaměstnance i v oblasti společenské odpovědnosti, ke které zhlíží již několik let.

Cílem společnosti z oblasti CSR je vedení zaměstnanců a zákazníků k vzájemné zodpovědnosti vůči našemu prostředí. Společnost často komunikuje ve svých materiálech, jak efektivně využívat zdroje naší planety tak, aby bylo také něco ponecháno pro další generace z důvodu jejich vyčerpatelnosti.

Společnost dm drogerie markt, s.r.o. je považována za licenčního partnera nestátní a neziskové organizace Fairtrade Česko a Slovensko, která obchoduje již s certifikovanými produkty určenými pro konečné spotřebitele. Ve svém portfoliu nabízí především certifikovanou Fairtradovou kávu, dále sušenky, čokoládu, tyčinky a nápoje. Sortiment certifikovaných Fairtradových výrobků dotváří vizi a cíl společnosti, který vychází ze vzájemné zodpovědnosti vůči životnímu prostředí.

### **mamacoffee**

Společnost mamacoffee je pražírna kávy, která provozuje 6 kaváren a vlastní řemeslnou pekárnu.

Důvodem pro založení společnosti byla cesta do jižní Etiopie v roce 2007. První kavárna byla rok poté otevřena v pražské Londýnské ulici s pražírnou kávy. Postupně došlo k otevření dalších sedmi kaváren v Praze, které sami provozují. Poté společnost založila vlastní pekárnu a spustila kavářenský eshop B2B zaměřený především na velkoobchodní zákazníky. Těmto firmám dodává baristickou technologii a dále Fairtradou kávu, čaj a třtinový cukr, produkty též certifikované Fairtrade (Kolská, Kolský, 2020).

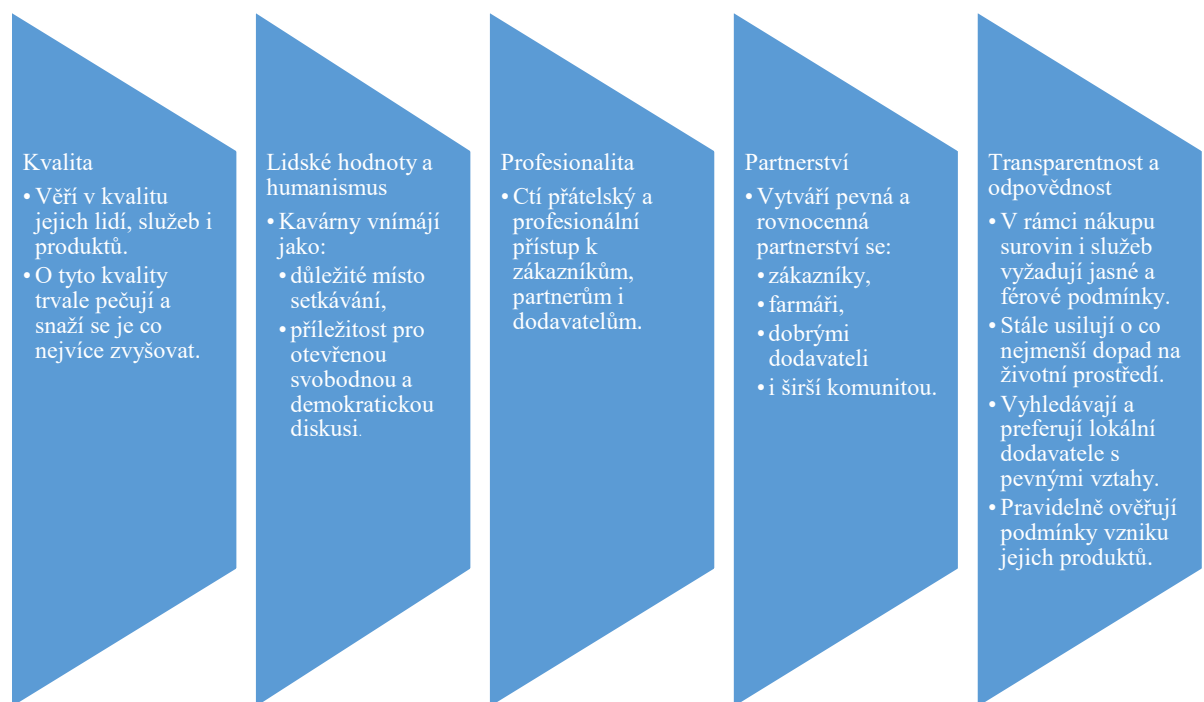
Mezi hlavní produkci společnosti patří káva, kterou sledují od začátku její cesty, tedy od farmářů až k zákazníkovi. Pro společnost je klíčovým aspektem důstojný, férový obchod, jež zaručuje spravedlivé výkupní ceny surovin v chudých rozvojových zemích. Díky tomu mohou např. děti farmářů chodit do škol, nedochází k novodobému otroctví a farmáři mohou své farmy rozvíjet a soustředit se na lepší ochranu životního

prostředí. S kávovými farmáři navazují osobní kontakt, snaží se je podpořit na mnoha úrovních.

Ve své podnikatelské činnosti se také snaží **podporovat širší komunity**. I proto také založili první sociální podnik a chráněnou dílnu, která se zaměřuje na balení fairtradových produktů.

Z jejich přesvědčení vyplývá, že silná společnost má začlenit co nejvíce svých členů a všichni mají dostat příležitost. Jako jeden z nejlepších způsobů začlenění vnímají práci, proto nabízí pracovní příležitosti lidem znevýhodněným na trhu práce, ať už se jedná o zdravotně postižené, příchozí, rodiče po rodičovské dovolené, nebo kohokoliv jiného. Jako každá společnost i tato vytváří hodnoty, které přispívají k naplňování vize a cílů společnosti. Obrázek č. 4 znázorňuje dané hodnoty.

Obrázek 4: Hodnoty společnosti mamacoffee



Zdroj: Upraveno podle Kolská, Kolský (2020)

## Florea

Florea je obchodní jméno společnosti Florea Holland s. r. o., českého online obchodu s květinami, který také nabízí certifikované Fairtradové růže pěstované v Keni.

Tuto společnost jsem si vybral pro účel obsahové analýzy z důvodu, že se jedná o vůbec jeden podnik, který obchoduje v Česku s Fairtradovými růžemi pocházejícími z Keni. Keňa představuje zemi, kde se pěstuje nevíce růží z celého světa a to jak certifikovaných,

tak i necertifikovaných. Právě těch necertifikovaných je větší množství, na které se často pokazuje z pohledu nedodržování základních pracovních podmínek především u žen a dále z důvodu velkého znečištění životního prostředí za použití silně toxických anorganických prostředků používaných k pěstování a ochraně rostlin. Kromě výše uvedeného zde také dochází k velkému úbytku spodní vody, které je zapotřebí značné množství. U vody nedochází jen k úbytku, ale také k znečištění právě výše uvedenými anorganickými látkami. Na vše toto uvedené myslí právě systém certifikace Fairtrade, který si klade za jeden z pilířů ochranu životního prostředí skrze udržitelné způsoby hospodaření a dále spravedlivé pracovní podmínky.

Standardní nabídku Fairtradových květin provozuje v České republice pouze tato společnost. Jedná se o registrovaný styl prodeje, který prokazatelně přispívá konkrétní částkou určenému družstvu. Většina jejich pěstitelů má certifikovaný způsob pěstování v rámci systému Fairtrade. Společnost si vybrala keňskou farmu Oserian, z důvodu jejich přirozenému přístupu, který přispívá k ochraně přírody (Florea, 2018).

Fairtradové růže se prodávají po svazcích 10 kusů a jsou vždy označeny logem Fairtrade a identifikačním číslem pěstitele. Květiny pěstované v Africe, mají dokonce menší uhlíkovou stopu, než květiny pěstované v Evropě.

Základními principy a to se netýká jen pěstování květin, jsou péče o zaměstnance a o životní prostředí. Součástí jednotlivých certifikátů je splnění konkrétních pracovních a životních podmínek a zároveň dodržení limitů pro spotřebu agrochemikálií, čerpání vody či využívání půdy.

### **Kaufland v.o.s**

Další společnost, která se zavázala k dodržování pravidel společenské odpovědnosti, je maloobchodní řetězec hypermarketů Kaufland. Tento řetěz patří do jedné z největších maloobchodních společností na světě, a to Schwarz Grupe se sídlem v Německu. První hypermarket Kaufland byl u nás otevřen v roce 1998 v tzv. třetí etapě rozvoje obchodních jednotek v období tržního hospodářství. V dnešní době se řetězec řadí na přední pozici TOP 10 obchodních jednotek, co do výše dosažených tržeb za sledované období. Výše dosažených tržeb za sledované období se u Kauflandu pohybuje v částce přibližně 50 mld. Kč. Tomuto faktu mimo jiné také přispívá způsob řízení privátních



značek založený na jednotlivých kategoriích, do kterých se také řadí Fairtrade Cocoa Program.

Součástí podnikání je tedy přijetí zodpovědnosti za prostředí, ve kterém působí. Snaží se nabízet takové zboží, jehož produkce nevede ke klimatickým změnám, devastaci přírody, ztrátě rozmanitosti či úbytku přírodních zdrojů.

V prodejnách řetězců Kaufland, zákazníci naleznou spoustu čokoládových výrobků, které nesou logo Fairtrade Cocoa Program. To vychází z principů férového obchodu, kdy je tato surovina vykupována za spravedlivou cenu. Tento program pak umožňuje producentům zlepšovat životní podmínky svých zaměstnanců, zamezuje dětské práci a v neposlední řadě také přispívá k ochraně životního prostředí. Fairtrade Cocoa Program je součástí ekonomické privátní značky K-Classic (Kaufland, 2020).

Kromě výrobků s obsahem kakaa s logem Fairtrade Cocoa Program se na prodejní ploše nachází další výrobky nesoucí certifikaci systému Fairtrade, které jsou však určeny zákazníkům v nezměněné formě. Z tohoto faktu a výše uvedeného tedy vyplývá, že se jedná o společnost, která jednak obchoduje s certifikovanými surovinami Fairtrade a dále se jedná o licenčního partnera Fairtrade, který si nechává vyrábět Fairtradové výrobky pod privátní značkou K- Classic pod označením Fairtrade Cocoa Program.

### **Miko káva, s.r.o.**

Značka Miko, zastává jednu z nejstarších pražírén kávy na světě, založenou v Belgii v 19. stol. Společnost byla původně založena na principu obchodování s koloniálním zbožím, jako bylo exotické koření, čaj, pepř, sůl a káva. Teprve na konci 19. stol. se firma zaměřila především na pražení kávy, pod značkou Miko (Miko Cofee, 2018).

Společnost Miko káva také vlastní ochrannou známku Puro, která komunikuje obchodování s certifikovanými surovinami na výrobu Fairtradové kávy. S touto známkou není spojováno jen zpracování certifikované kávy, ale i obchod s ostatními fairtradovými výrobky, jako je třtinový cukr, čaj, kakao, bavlna, keramika a různé cukrovinky.

Lidé, ve společnosti Miko si již dlouho uvědomují, že jejich firemní zodpovědnost je mnohem širší než jen pouhá maximalizace zisku. Z tohoto důvodu se jejich součástí odpovědného podnikání stalo zaměření na dvě klíčová P – populace a planeta.

Puro káva a Puro čaje splňují všechna kritéria sociálně odpovědných výrobků a s nesoucí ochrannou známkou Fairtrade poskytují záruky, že byly certifikovány v souladu s mezinárodními Fairtradovými standardy.

Kromě naplňování standardů Fairtrade, Puro káva také přispívá k záchraně deštných pralesů. Ve spolupráci s uznávanou organizací World Land Trust vykupují pozemky v neobydlených oblastech Ekvádoru, aby byly zachovány pro přírodní rezervaci a nebyly využívány pro těžbu dřeva a jiné devastující účely. Do tohoto projektu plynou 2% z prodeje kávy Puro. V současné době již byla zachráněna oblast o velikosti cca 4600 fotbalových hřišť. Lidé ze společnosti a odborníci učinili v této oblasti také několik zajímavých objevů, například popsali nový druh orchideje, které dostala název podle konceptu Puro Teagueia Puroana Orchid (Miko Káva, 2020).

### Lidl Česká republika

Stejně jako Kaufland i Lidl se řadí mezi obchodní skupinu Schwarz Grupe se sídlem v Německu. Lidl patří mezi přední diskontní řetězec na našem trhu, který podporuje významným způsobem znevýhodněné producenty z tzv. rozvojových zemí.

Firemními zásadami diskontu, kterými jsou ekonomická, společenská a ekologická odpovědnost, vyjadřují svůj přístup vůči lidem a přírodě. Zveřejněním zásad udržitelného nákupu kakaa, kávy a čaje deklarují vlastní postoj k odpovědnému zacházení s těmito surovinami. Naplňováním jejich hesla „Na cestě k lepšímu zítřku“ podporují principy udržitelného zemědělství. Sami sebe přitom chápou jako prostředníka mezi výrobcí a zákazníky. Jejich základní pojetí udržitelné produkce potravin zohledňuje obrázek třech pilířů udržitelného rozvoje (Lidl Česká republika, 2018).

Obrázek 5: Pilíře udržitelného rozvoje



Zdroj: Upraveno podle Lidl Česká republika (2018)

Ochrana zdrojů, klimatu, životního prostředí a biodiverzity vychází z udržitelného zemědělství, které klade důraz na způsoby práce a metody, díky nimž je půda úrodnější a současně jsou minimalizovány dopady na vodu, ovzduší, půdu, klima, biologickou rozmanitost a také na lidské zdraví. Díky tomu by měly být přírodní zdroje co nejméně poškozovány.

Zajištění výživy v rámci udržitelné zemědělství je nejen zdrojem základních potravin, ale také umožňuje výrobu dalších zemědělských produktů.

Sociální faktory garantují v sociální rovině dlouhodobou zaměstnanost, lepší platové ohodnocení stejně jako důstojné a rovnocenné životní a pracovní podmínky pro všechny, kteří v dodavatelském řetězci pracují.

Cílem společnosti je přispět k ekologičtějšímu a společensky odpovědnějšímu hospodaření s půdou. Od dodavatelů požadují dodržování platných právních norem. Od roku 2007 je společnost Lidl členem Iniciativy sociálně odpovědného obchodu (BSCI-Business Social Compliance Initiative), která funguje v rámci evropského Sdružení zahraničního obchodu. Na základě tohoto členství vypracoval Lidl vlastní etický kodex (Code of Conduct), jehož cílem je zlepšení životních standardů v zemích, kde působí jejich obchodní partneři. Lidl důrazně odmítá jakoukoli formu dětské práce včetně porušování lidských a pracovních práv při výrobě jeho zboží. Aktivně prosazuje a podporuje zásady přesahující základní právní předpisy. Jde například o postupné rozšiřování produktů privátních značek<sup>14</sup>, které byly vyrobeny ze surovin z certifikované zemědělské produkce, a další projekty, které slouží ke zlepšení podmínek pro pěstování zemědělských surovin jako je kakao, káva a čaj (Lidl Česká republika, 2018).

Většina výrobků z kategorie kakao obsahuje certifikované kakao z programu Fairtrade Cocoa Program, viz obrázek 5. Fairtrade Cocoa Program je novou šancí pro drobné pěstitele. V rámci programu mají drobní pěstitele možnost prodat více kakaa dle pravidel Fairtrade a zajistit si tak výhody, které systém Fairtrade přináší. Jde například o garantovanou minimální výkupní cenu, fairtradový program atd. Program propojuje pěstitele se společnostmi, které chtějí nakupovat kakao spravedlivě a udržitelně.

---

<sup>14</sup> Zákazníkům Lidlu chtějí nabízet výrobky privátních značek, které odrážejí jejich zásady odpovědnosti. Vlastní nabídku opírají o uznávané certifikační standardy jako Fairtrade, Fairtrade Cocoa, UTZ, Bio nebo Rainforest Alliance. Jejich zákazníci si tak mohou vybírat z produktů, které jsou certifikované a označené příslušným způsobem.

Díky programu Fairtrade pro kakao mají možnost podpořit drobné pěstitele i zákazníci prostřednictvím svých každodenních nákupů (Press, 2015).

Obrázek 6: Logo Fairtrade Cocoa Program



Zdroj: Press (2015)

## **NaZemi**

NaZemi je nestátní nezisková organizace, která vznikla z původní organizace pod názvem „Společnost pro fair trade a rozvojové vzdělávání“. Ze samotného názvu vyplynulo, čím se chce organizace zabývat. V dnešní době se hlavně zaměřuje na propojenost spotřebního chování s problémy v tzv. rozvojových zemích a motivuje jednotlivce, firmy i státy přijmout za tyto problémy odpovědnost. Prosazují odpovědnost firem, protože firmy mají možnost ovlivnit pracovní podmínky tak, aby lidé v zemích globálního Jihu mohli žít a pracovat v důstojných podmínkách. Podporují fair trade a umožňují tím pěstitelům a pěstitelkám v zemích Afriky, Asie a Latinské Ameriky zlepšovat jejich životní podmínky. Prostřednictvím Fairtrade i přímého kontaktu s pěstiteli a výrobci motivují českou veřejnost k odpovědnému přístupu k vlastní spotřebě. Komunikují globální vzdělávání přispívající k pochopení souvislostí mezi vlastním životem a životem lidí v jiných částech světa. Pomocí vzdělávacích materiálů, programů pro studenty a studentky i seminářů pro pedagogy a pedagožky prosazují globální rozvojové vzdělávání do formálního i neformálního vzdělávání (NaZemi, 2019).

Od roku 2011 koordinovali společně s Ekumenickou akademií a Fairtrade Česko a Slovensko kampaň Fairtradová města. Ta slouží k označování míst, kde je podporován Fairtrade. Ke konci roku 2018 bylo v České republice 12 Fairtradových měst a 27 Fairtradových škol<sup>15</sup> (Fairtrade Česko a Slovensko, 2019).

Součástí organizace se stal v roce 2013 Obchod NaZemi, s.r.o. jako součást sociálního podnikání. Lidé v organizaci jsou přesvědčeni o tom, že každý člověk na Zemi má právo žít a pracovat v důstojných podmínkách, a proto prosazují Fairtrade, odpovědnost firem v dodavatelských řetězcích a rozvoj globálního vzdělávání. Zisky sociálního podniku

---

<sup>15</sup> Ekonomická fakulta JU se stala v roce 2013 první fairtradovou fakultou ve střední Evropě.

jsou použity na činnost nevládní neziskové organizace NaZemi. V obchodě nabízí jen kvalitní a osvědčené fairtradové výrobky (MPSV, 2020).

### **Tchibo**

Společnost Tchibo jako jeden z největších mezinárodně působících maloobchodních prodejců kávy a spotřebního zboží disponující mnohokanálovým distribučním systémem s vlastními obchody pokrývá svou nabídkou více než 75 % všech kategorií spotřebního zboží. Lídrem a inovátorem je nejen v nabídce zboží, ale i ve způsobu podnikání, kde klade velký důraz na odpovědný přístup. Cílem firmy je 100% udržitelné podnikání.

Tchibo již od roku 2006 aktivně angažuje v mnoha projektech v rozvojových zemích, kde se zaměřuje na trvale udržitelnou produkci kávy, bavlny či dřeva a zajištění odpovídajících pracovních a životních podmínek malopěstitelů i pracovníků v továrnách.

„Neseme odpovědnost za svět, v němž žijeme dnes a budeme žít i zítra. Jde nám o ochranu životního prostředí a o respekt k lidem, s nimiž spolupracujeme. Chceme našim zákazníkům umožnit nakupovat takové produkty, pro které je charakteristická kvalita, příznivá cena a při výrobě spravedlivé sociální podmínky a ochrana životního prostředí. Během uplynulých let jsme intenzivně pracovali na tom, aby naše výrobky a dodavatelské řetězce byly odpovědnější. Jsme hrdi na to, čeho jsme dosáhli a zároveň si uvědomujeme, kolik toho ještě musíme udělat. Právě v době klimatických změn, úbytku přírodních zdrojů a rostoucí chudoby se musíme jako firma snažit, abychom příští generaci zanechali svět, ve kterém budou moci i nadále žít kvalitní život. A proto budeme v našem úsilí pokračovat,“ uvedla Nanda Bergstein, ředitelka oddělení korporátní odpovědnosti Tchibo GmbH (Kotýnková, 2019).

Od roku 2008 postupně navyšují podíl zelené kávy, jejíž původ ověřily nebo certifikovaly mezinárodně uznávané certifikační organizace. V roce 2016 pocházelo již více než 40% kávy Tchibo z udržitelných zdrojů. Odpovědně pěstovanou kávu získávají z kávových farem, které splnily požadavky následujících mezinárodně uznávaných certifikačních organizací:

#### *Rainforest Alliance*

Mezinárodně uznávaná nezisková organizace Rainforest Alliance se zasazuje o zlepšování podmínek pro lidi a přírodu v zemích, odkud káva pochází.

### *Fairtrade*

U výrobků se značkou Fairtrade si mohou být zákazníci jisti, že se životní a pracovní podmínky farmářů a zaměstnanců zlepšily díky férovým cenám a prémieím.

### *UTZ Certified*

Farmáři certifikovaní značkou UTZ Certified byli vyškoleni, aby používali lepší pěstební metody ohleduplné k lidem a naší planetě.

### *BIO*

Značku Bio mohou nést pouze výrobky vypěstované a certifikované v souladu s přísnými požadavky EU a zákonnými předpisy o ekologickém zemědělství.

Zajímavostí je, že Tchibo v lednu 2019 odstartovalo projekt Tchibo Joint Forces v Hondurasu. Cílem je zlepšit pracovní a životní podmínky tří kávových družstev Copranil, Probeca a Cocrebistol. Do programu je zapojeno celkem 262 rodin drobných zemědělců a dalších několik desítek zainteresovaných lidí. Projekt vychází z brazilského modelu, který byl realizován od roku 2015 do roku 2018. Nový projekt je také naplánován na období tří let (Fairtrade Deutschland, 2019).

### **Stop cafe**

Síť čerpacích stanic Benzina ze skupiny Unipetrol zmodernizovala koncept svého rychlého občerstvení Stop Cafe, nazývá ho Stop Cafe 2.0. Sortiment se nově rozšířil o zdravá jídla, snídaňová menu nebo o nabídku pro vegetariány. Změnou projdou i samotné prostory jídelních koutků na čerpacích stanicích, Benzina přidává víc přírodních barev a materiálů. S modernizací začala v srpnu, do konce roku plánuje mít zmodernizovaných 30 čerpacích stanic. Základní gastronomickou položkou na čerpacích stanicích Benziny bude i nadále Fairtradová káva a hotdog. K tomu síť doplnila burgery nebo tortilly, v bezmasých variantách falafel. Dále přibudou těstoviny, wrapy nebo teplé sendviče. Součástí nabídky budou také jogurty, zeleninové a ovocné saláty, čerstvě lisované ovocné a zeleninové šťávy. Na vybraných čerpacích stanicích na dálnicích budou k dostání i čerstvá jídla vytvořená přímo na základě objednávky zákazníka (Semerádová, 2017).

#### **4.1.3 Shrnutí komparace podniků zapojených do systému Fairtrade**

Pro účely komparace vybraných firem platformy Fairtrade Česko a Slovensko byly zvoleny následující indikátory:

- velikost firmy
- používané suroviny a obchodované komodity
- tržní orientace
- orientace na udržitelnost
- intenzita zapojení do Fairtrade
- distribuční cesty
- komunikace fairtrade

U **velikosti firem** jsem vycházel z počtu zaměstnanců, kdy firma do 10 zaměstnanců se řadí mezi mikropodniky, do 50 zaměstnanců do malého podniku, do 250 mezi střední podnik. Pokud nějaký podnik není dle výše uvedených parametrů ani mikropodnikem, ani malým a ani středním podnikem, patří mezi velké podniky.

Indikátor popisující *používané suroviny a obchodované komodity* vychází ze skutečností, kdy podniky zpracovávají a dále také i obchodují se surovinami a komoditami.

Indikátor zaměřený na *produkt* popisuje ty firmy, které zpracovávají fairtradové suroviny a dále obchodují s hotovými produkty nebo pouze obchodují s finálními výrobky bez zvláštní změny či úpravy.

**Indikátor trhu** poukazuje na tržní orientaci v rámci systémů zaměřených buď na firmy, které dále zpracovávají či obchodují s danou surovinou, či produktem, nebo na koncové spotřebitele, pro které je daný produkt určen ke konečné spotřebě.

**Orientace na udržitelnost** znázorňuje zaměření podniků na tři hlavní pilíře společenské odpovědnosti, kterými jsou ekonomický pilíř (optimalizace zisku), sociální pilíř (zaměřeno na stakeholdery a znevýhodněné skupiny lidí) a environmentální pilíř (ochrana životního prostředí skrze udržitelné způsoby hospodaření).

Indikátor popisující *intenzita zapojení do fairtrade* vychází ze škály, jak jsou zastoupeny fairtradové produkty v portfoliu firmy, 1 – malé zastoupení, 3 – velké zastoupení.

**Distribuční cesty** jsou v tabulce popsány pouze na bázi přímé a nepřímé logistiky fairtradových surovin od farmářů z tzv. rozvojových zemí. Jednou z podmínek Fairtrade International je vyloučení prostředníku a distributorů z distribuční cesty suroviny, komodity nebo produktu. Tím je myšleno zajištění ideálně direct tradu, tedy cesty od farmáře přímo ke zpracovateli, který je zároveň i obchodníkem, nabízející finální produkt zákazníkovi. Toto však není vždy možné zajistit, proto je důležité, aby mezičlánků v distribučním řetězci bylo co nejméně. V obchodě platí obecně, že čím více mezičlánků, tím méně dostanou zapláceno farmáři a více zaplatí zákazník.

**Indikátor komunikace fairtrade** vychází z použitých nástrojů marketingové komunikace.

Z přehledu je patrné, že většina podniků se zaměřuje na podporu prodeje a jen ti velcí si dovolí investovat finanční prostředky do reklamy, která bývá nejčastěji televizní. Právě ta televizní reklama má největší dopad na společnost, ale je také nejdražší.

V tabulce 4 je uvedený jednak seznam zkoumaných firem, a dále výčet indikátorů, které byly zvoleny pro účel obsahové analýzy vybraných partnerských firem platformy Fairtrade Česko a Slovensko. Z tabulky jsou patrné některé rozdíly a to například u:

- způsobů distribučních cest,
- v intenzitě zapojení do Fairtrade
- nebo v rámci používaných nástrojů ke komunikaci fairtrade.



Tabulka 5: Seznam vybraných indikátorů firem

<b>Firma/indikátor</b>	<i>Velikost firmy</i>	<i>Forma podnikání</i>	<i>Používané/obchodované suroviny/komodity</i>	<i>Produkt</i>	<i>Trh</i>	<i>Orientace na udržitelnost</i>	<i>Intenzita zapojení do Fairtrade</i>	<i>Distribuční cesty</i>	<i>Komunikace fairtrade</i>
<b>Ben&amp;Jerry</b>	Malá	s.r.o.	kakao, káva, vanilka, banány, třtinový cukr	Zpracování suroviny a prodej produktu	B2C	sociální	3	přímá	podpora prodeje, viral marketing
<b>Fair &amp; Bio</b>	Malá	družstvo	káva	Zpracování suroviny a prodej produktu	B2B B2C	Ekonomická, sociální	3	přímá	podpora prodeje, event marketing, PR
<b>dm</b>	Velká	s.r.o.	káva, kakao, nápoje	Prodej produktu	B2C	environmentální	1	nepřímá	reklama, podpora prodeje
<b>mamacoffee</b>	Malá	s.r.o.	káva, třtinový cukr	Zpracování suroviny a prodej produktu	B2B B2C	Sociální	3	přímá	podpora prodeje, viral marketing
<b>Florea</b>	Malá	s.r.o.	Růže	Prodej produktu	B2C	Environmentální	2	přímá	viral marketing
<b>Kaufland</b>	Velká	v.o.s.	kakao, káva	Zpracování suroviny a prodej produktu	B2C	Ekonomická, environmentální	1	přímá a nepřímá	reklama, podpora prodeje
<b>Miko Káva</b>	Střední	s.r.o.	káva, třtinový cukr, bavlna, keramika, čaj	Zpracování suroviny a prodej produktu	B2B B2C	Sociální, environmentální	3	přímá	podpora prodeje
<b>Lidl</b>	Velká	v.o.s.	káva, kakao, čaj	Zpracování suroviny a prodej produktu	B2C	Ekonomická, sociální, environmentální	1	přímá a nepřímá	reklama, podpora prodeje
<b>NaZemi</b>	Malá	nezisková org.	káva	Zpracování suroviny a prodej produktu	B2C	sociální, environmentální	3	přímá	event marketing, PR
<b>Tchibo</b>	Velká	s.r.o.	káva	Zpracování suroviny a prodej produktu	B2C	sociální, environmentální	1	přímá	reklama, podpora prodeje
<b>Stop cafe</b>	Velká	a.s.	káva	Prodej produktu	B2C	sociální	1	nepřímá	reklama

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce 5 se zabývám řadou indikátorů, mezi které lze zařadit minimálně jeden klíčový, který představuje určitý stupeň výkonnosti. Tímto indikátorem je *Intenzita zapojení do Fairtrade*, který je definován na stupnici 1 až 3. Tento indikátor lze považovat za určitý typ výkonnostního indikátoru, který je kontrolován a měl by být postupně měněn. Dalším výkonnostním indikátorem by mohla být cena, která je též součástí jako některé ostatní indikátory marketingového mixu.

Všechny firmy uvedené v tabulce 5 nabízí svoji produkci prostřednictvím B2C trhů. Pouze 27% z nich obchodují s fairtradovými produkty také na trzích B2B. V tabulce 3 uvádím formy vybraných firem, z čehož vyplývá právě to 100% zaměření na koncového spotřebitele.

#### **4.1.4 Vyhodnocení výzkumné otázky a výzkumného předpokladu**

Dílčím cílem 2 u charakteristik podniků bylo zapotřebí vyhodnotit zastoupení a strukturu firem platformy Fairtrade ve vybraných evropských zemích a provést komparaci vybraných firem platformy Fairtrade Česko a Slovensko na základě zvolených indikátorů.

Z uvedených výsledků je patrné, že pojem Fairtrade je obecně chápán jako světově nejznámější a nejrozšířenější systém sociální certifikace.

Ze struktury evropských zemí zapojených do jednotlivých platforem Fairtrade vyplývají skutečnosti o různých formách. Některé firmy se zaměřují spíše na obchod s vybranými komoditami, jiné na zprostředkování či poskytování služeb v oblasti fairtrade. U většiny evropských platforem firem je ale možné nalézt zaměření na samotnou produkci komodit. Z dostupných zdrojů, které se podařilo ověřit, vyplývají skutečnosti o nabídce fairtradových surovin, se kterými je obchodováno ve finální podobě. Jedná se, o pro nás běžné výrobky jako je káva, kakao, čaj, cukr, banány a další.

Struktura firem platformy Fairtrade Česko a Slovensko se příliš neliší o struktury platforem evropských zemí. Odlišnost je možné sledovat u uspořádání partnerských firem, kde jsou uvedeny pouze názvy a loga firem, nikoliv (jako je tomu u některých evropských platforem) rozdělení firem podle jednotlivých komodit. Tento fakt může být

spotřebitelem vnímán jako nepříjemný a to z důvodu další práce s dohledáním informací vedoucích k zařazení firem k jednotlivým kategoriím produktů či poskytovatele služeb.

Po provedené analýze je možné odpovědět na výzkumnou otázku: *Jaké jsou charakteristické znaky firem zapojených do platformy Fairtrade Česko a Slovensko v České republice?*

Do této oblasti patří bezpochyby možnost nabídnout spotřebiteli přidanou hodnotu v podobě certifikovaných výrobků, které byly vyprodukovány za férových podmínek a dále image. Image může být v tomto smyslu chápána také jako přidaná hodnota a firma díky ní může být konkurenceschopnější.

### **Ověření předpokladu**

**V České republice je zastoupení a struktura firem odlišná než v ostatních vybraných evropských zemích.**

Na základě provedené analýzy firem z evropských zemí lze potvrdit předpoklad, že struktura firem v České republice je rozdílná oproti firmám ze zahraničí. Struktura se liší jednak v počtu firem u jednotlivých zemí, kdy samotný počet je překročen až o trojnásobek či čtyřnásobek, jako je tomu například u Velké Británie, Švýcarska, Rakouska, Německa a dále se struktura liší v porovnání s jednotlivými produkty, které jsou rozděleny podle forem, a to buď do kategorií: káva, kakao, bavlna, banány, čaj nebo do oblastí poskytování služeb: velkoobchod, maloobchod, e-tailing. Ať se jedná o rozdělení do kategorií nebo o poskytovatele služeb, je na první pohled patrné, že kategorizace firemních struktur v zahraničí je přehlednější i s poskytnutím více informací o firmách prostřednictvím například webových odkazů přímo pod názvem či logem firmy.

Z přehledu tabulky 2 jsou znázorněny počty Fairtradových firem na jeden milion obyvatel. U většiny zahraničních firem je patrný rozdíl oproti České republice. Z toho rozdílu se dá také posuzovat potvrzení výše uvedeného předpokladu, kdy je i tato struktura rozdílná. Rozdíl může souviset i s kupní silou obyvatelstva, která je v České republice v tomto sektoru pořád nízká. V zahraničí je kupní síla vyšší a to jednak z důvodů vyšších mezd a dále z historického vnímání spravedlivého obchodu.

V západních zemích je běžné, že lidé nakupují nejen fairtradové (hotové) výrobky, ale také suroviny jako je: kakao, cukr, mouka apod. a z těchto certifikovaných surovin běžně vaří, pečou, připravují pokrmy.

Dílčím závěrem komparace firem lze konstatovat, že se vybrané firmy platformy Fairtrade Česko a Slovensko zaměřují jak na zpracování fairtradové suroviny, tak i na zprostředkování fairtradového produktu dalším společnostem nebo koncovému spotřebiteli, a to různými formami. Jedná se buď o způsob distribuce, nebo komunikace, které jsou znázorněny v tabulce 4.

## **4.2 Dotazníkové šetření**

Další aplikovanou metodou bylo provedení dotazníkového šetření u partnerských podniků platformy Fairtrade Česko a Slovensko. Dílčím cílem 3 bylo provést kvantitativní marketingový výzkum, formou dotazování, zaměřeného na zmapování názorů, postojů a reálných přínosů vybraných firem zapojených do systému Fairtrade a vytvoření profilů významných společností zapojených do téhož systému. Dále byla nastavena výzkumná otázka 2 a vytvořeny výzkumné předpoklady 2, 3 a 4.

*Výzkumná otázka:*

Proč firmy vstupují do systému certifikace Fairtrade?

*Výzkumné předpoklady:*

- Hlavním důvodem malých firem pro vstup do certifikace je navýšení své produkce.
- Vyšší zastoupení mají firmy, které obchodují převážně s finálními výrobky v ČR.
- Přínosy certifikace Fairtrade u firem jsou založeny na možnostech získání nových obchodních partnerů.

Pro provedení marketingového výzkumu bylo využito kvantitativních metod, konkrétně metody dotazování, a to online dotazníkového šetření (viz. Přílohy) s nepřímou účastí tazatele.

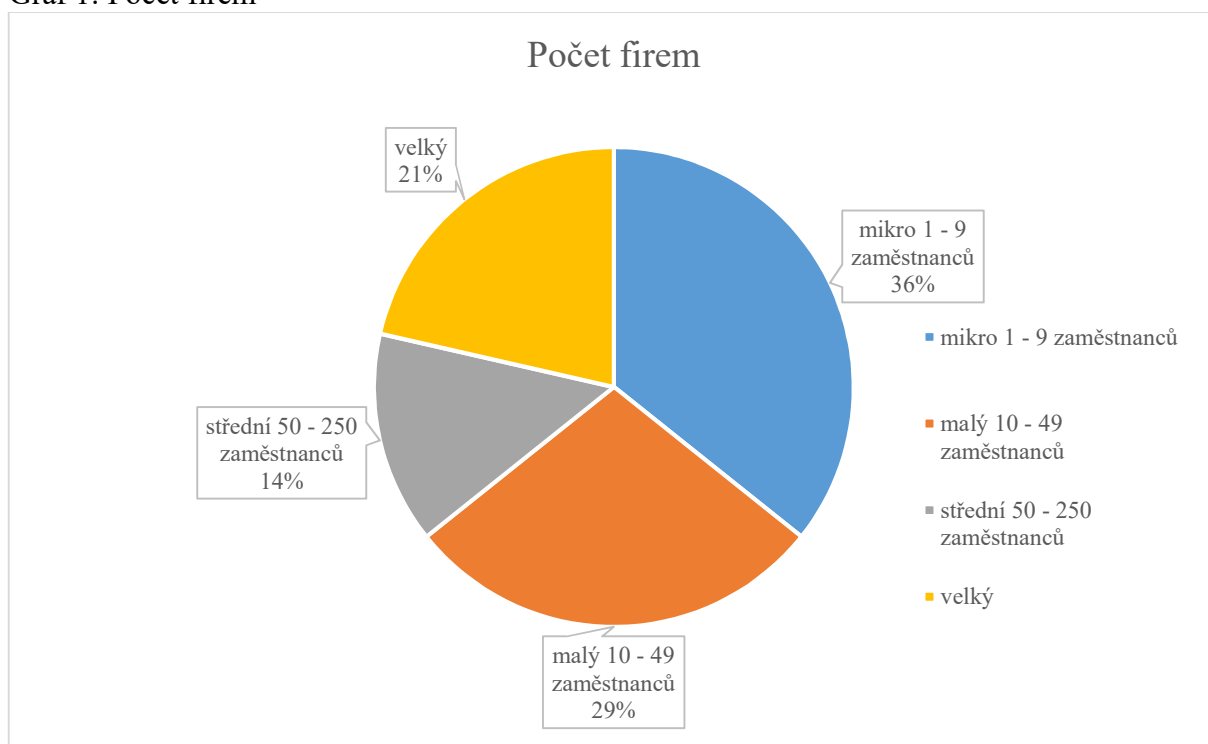
### 4.2.1 Sběr a analýza dat

Tento výzkum byl realizován na podzim 2021 online formou, kdy byly osloveny partnerské podniky platformy Fairtrade Česko a Slovensko zaměřené na fungování v oblasti fairtrade. Celkem bylo získáno 14 vyplněných dotazníků. Tento počet není příliš vysoký, ale jedná se o návratnost z celkového portu 33 oslovených firem. Mezi vyplněnými dotazníky figurují nejen mikro a malé podniky, ale také střední a velké mezinárodní společnosti s působností na našem území.

Prvotně bude představen vzorek výzkumu – jednalo se o vyčerpávající šetření, neboť byli osloveni zástupci všech partnerských firem platformy Fairtrade Česko a Slovensko. Otázky v online dotazníku vyplňovali buď majitelé podniků, nebo manažeři střední úrovně managementu.

#### Složení vzorku respondentů podle velikosti firmy

Graf 1: Počet firem



Zdroj: Vlastní zpracování

Velikost podniků byla sledována dle počtu zaměstnanců, a to v souladu s kritérii pro zařazení konkrétního podniku, které stanovuje příloha I Nařízení Komise (ES) č. 800/2008.

Pro větší přehlednost následujícího textu byly společnosti zařazeny do jednotlivých kategorií, právě na základě členění dle velikosti. Nadále tedy budou používány pouze tyto kategorie:

Tabulka 6: Velikostní kategorie firem

mikro	1-9 zaměstnanců
malé	10-49 zaměstnanců
střední	50-250 zaměstnanců
velké	nad 250 zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

Z toho tedy vyplývá, že výzkumné portfólio tvořily mikro podniky – 36 % z celkového počtu 14 respondentů a malé podniky – 29 %, mezi střední podniky se řadí zhruba 14 % respondentů a do kategorie velkých podniků patřilo 21 % dotazovaných.

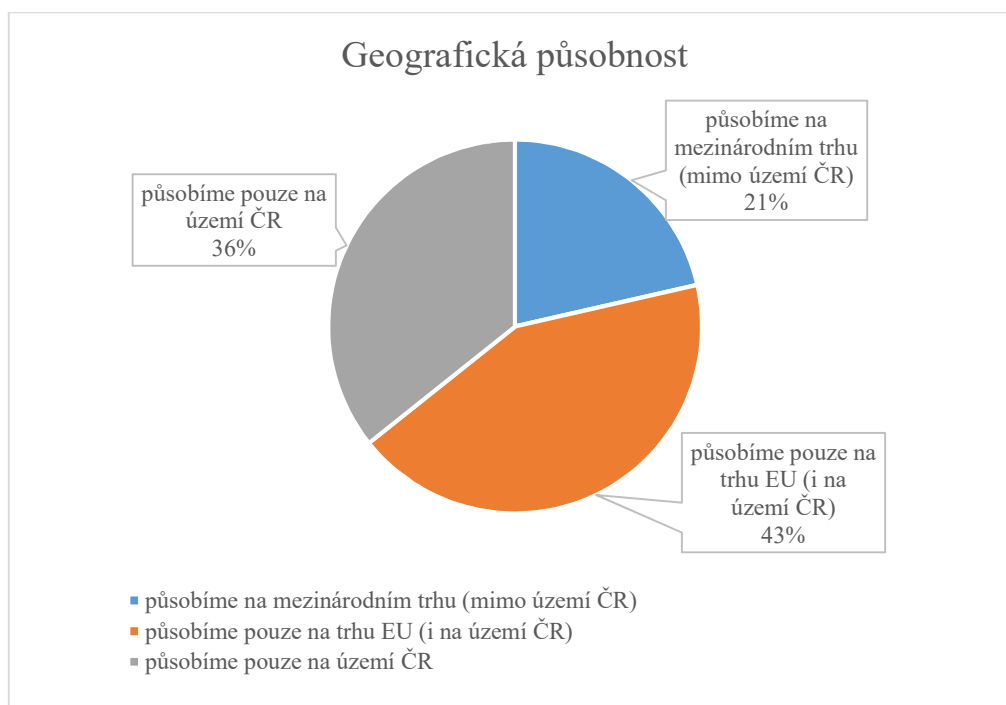
### **Složení vzorku podle průmyslového odvětví**

V rámci dotazníkové otázky č. 2 byla zjišťována oblast průmyslového odvětví, ve kterém působí oslovené podniky. Z daného výčtu se podniky orientují z ½ na potravinářské a z ½ na obchodní odvětví.

### **Složení vzorku firem z hlediska tržní orientace**

V dotazníkové otázce č. 3 byla zjišťována možnost setkání s produkcí podniků na různých trzích – tedy jejich obchodní zastoupení. Předmětem výzkumu nebylo striktní geografické rozlišení jednotlivých podniků, kam by se mohlo například řadit jejich konkrétní místo působení.

Graf 2: Tržní orientace



Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce zastoupenou oblastí je trh Evropské unie včetně České republiky. To je s největší pravděpodobností způsobeno velkou kupní silou a obecně nejlépe obsluhovanými trhy, a to nejen v oblasti sociální koncepce Fairtrade. Lze také důvodně přepokládat, že velká část firem má své sídlo právě v těchto oblastech.

Dalším silným působením, i s poměrně velkým distribučním zastoupením je trh České republiky, na kterém v posledních letech zaznamenáváme velký nárůst vzniku malých a středních firem. Může to být také tím, že povědomí o Fairtrade se právě na území České republiky rok od roku zvyšuje, což dokládají různé průzkumy. V dnešní době se mohou spotřebitelé setkávat daleko více s nabídkou fairtradového zboží v běžné obchodní síti. Tato nabídka již dlouhou dobu není výsadou jen specializovaných obchodních jednotek. V nedávné době jsme se mohli na našem trhu setkávat s fairtradovými výrobky pouze prostřednictvím e-commerce v rámci e-shopů nebo například v obchodech specializujících se na zdravou výživu.

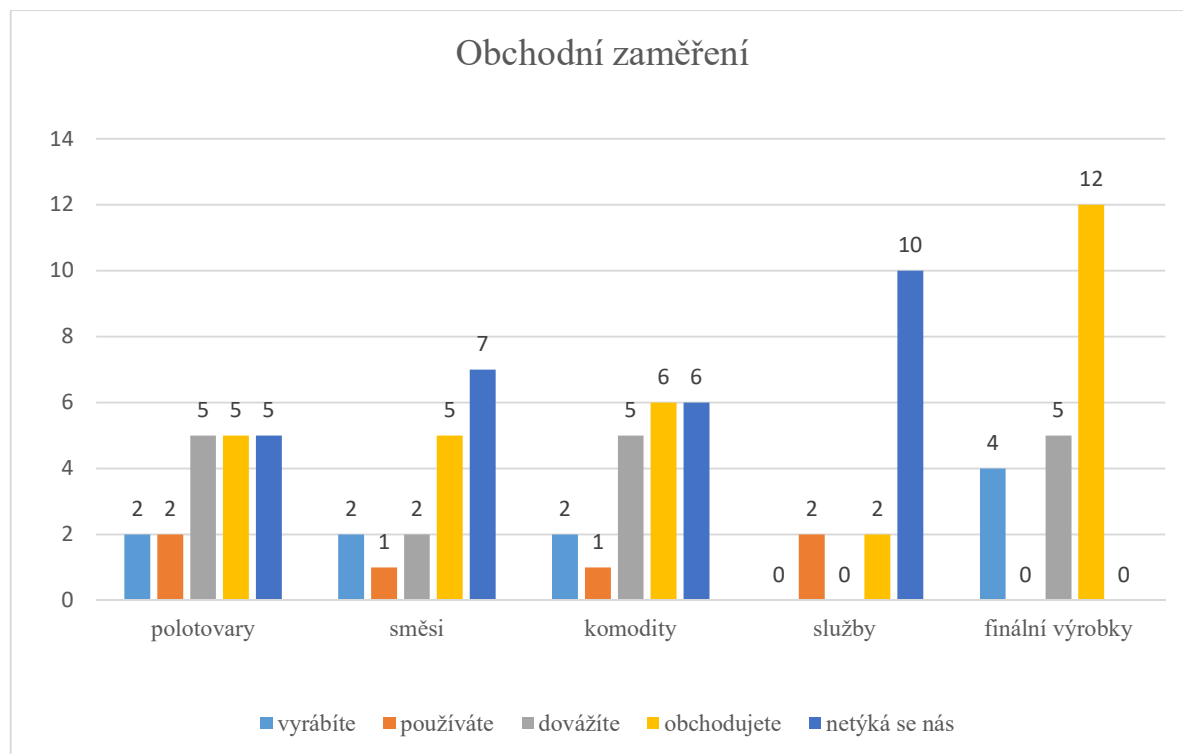
Velmi malé zastoupení mají firmy výhradně na mezinárodních trzích, což není překvapivé, protože výzkum cílil především na firmy, nabízející svoji produkci českému a slovenskému spotřebiteli. Prvotním domněnkou (před realizací výzkumu) bylo, že největší zastoupení mají firmy v České republice s počtem zaměstnanců 10 – 49, neboť jsou tak nejblíže svým cílovým zákazníkům. Tuto domněnku nelze přímo vyvrátit, neboť

z celkového počtu 4 firem působících výhradně na území České republiky, mají své zastoupení dvě malé firmy s počtem zaměstnanců 10 – 49.

### Obchodní aktivity firem ze zvoleného vzorku

V otázce č. 4 byly vytvořeny vztahy mezi tím, co firmy vyrábí, používají, dovážejí, obchodují a co se jich netýká.

Graf 3: Obchodní zaměření



Zdroj: Vlastní zpracování

Na první pohled je zřetelné, že firmy ze zkoumaného vzorku na jedné straně nejvíce obchodují s finálními výrobky a na druhé straně mají nejmenší zastoupení v oblasti poskytování služeb. Z tohoto zjištění vyplývají skutečnosti týkající se slabé informovanosti o fairtradové produkci ze strany firem.

Jelikož se této problematice věnuji delší dobu, tak je pravdou, že jsem zatím nezachytil signály vedoucí k využití například nástrojů marketingové komunikace ze strany obchodních firem směrem k problematice Fairtrade. Některé produkty nesoucí chráněné označení Fairtrade® bývají předmětem vybraných nástrojů marketingové komunikace, jako je například reklama v televizi. Ovšem, v tomto reklamním sdělení nejde primárně o komunikaci Fairtrade, ale o komunikaci konkrétního produktu. Mezi doporučeními,

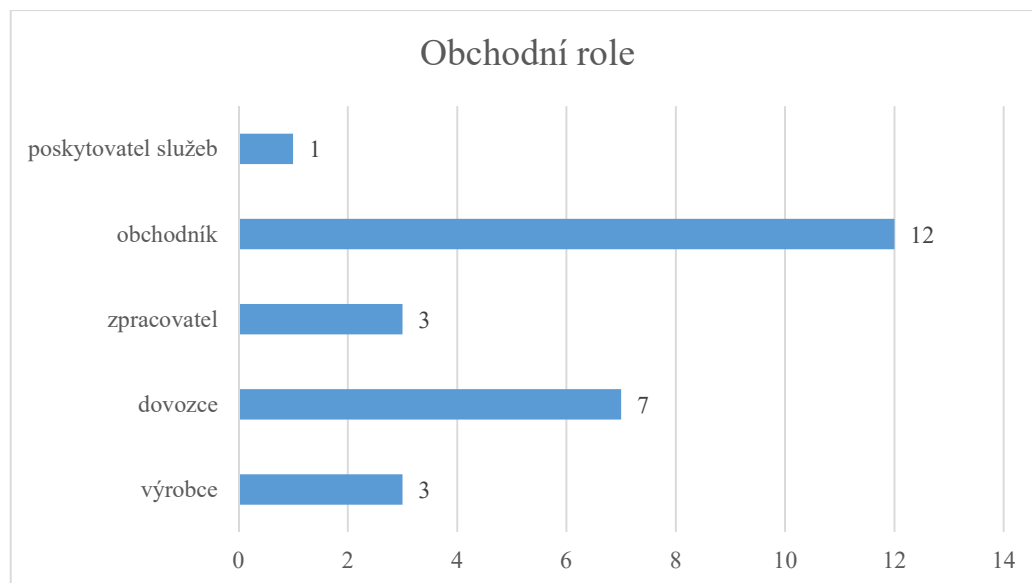


kteřé by měly také vyplývat z této práce, by se mělo jednat o vyšší informovanost právě ze strany obchodních subjektů směrem k zákazníkům.

### Obchodní role firem

Obchodní role firem poskytují poměrně dobrou ilustraci zaměření jejich podnikatelské činnosti.

Graf 4: Obchodní role

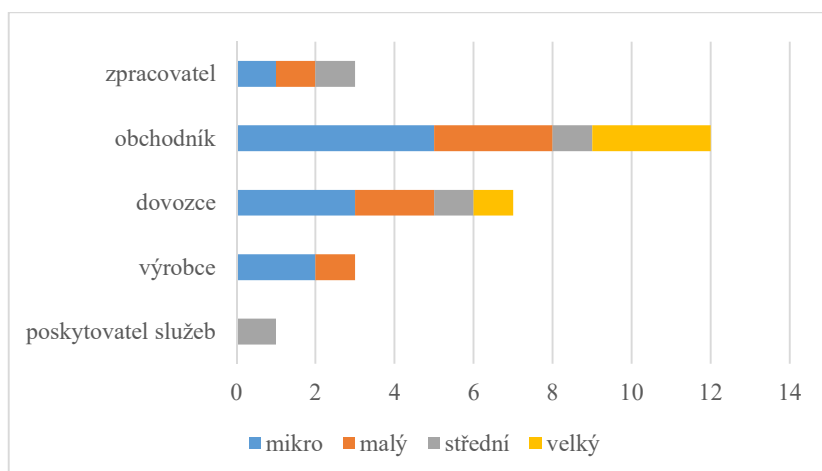


Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce firem ze zkoumaného vzorku zastupují roli obchodníka, z čehož vyplývají také skutečnosti z výše uvedených aspektů, mezi které patří například zaměření na nabídku finálních výrobků. Toto zjištění není příliš překvapivé, neboť obchodní trendy poukazují v posledních letech právě na tyto skutečnosti.

Z párové analýzy zkoumaného vzorku vyplývá, že největší zastoupení v roli obchodníka je u mikro podniků. Naopak, nejmenší zastoupení v této roli je u středních firem, které se spíše zaměřují na role zpracovatele a poskytovatele služeb.

Graf 4.1: Poměr mezi obchodními rolemi a velikostí podniků

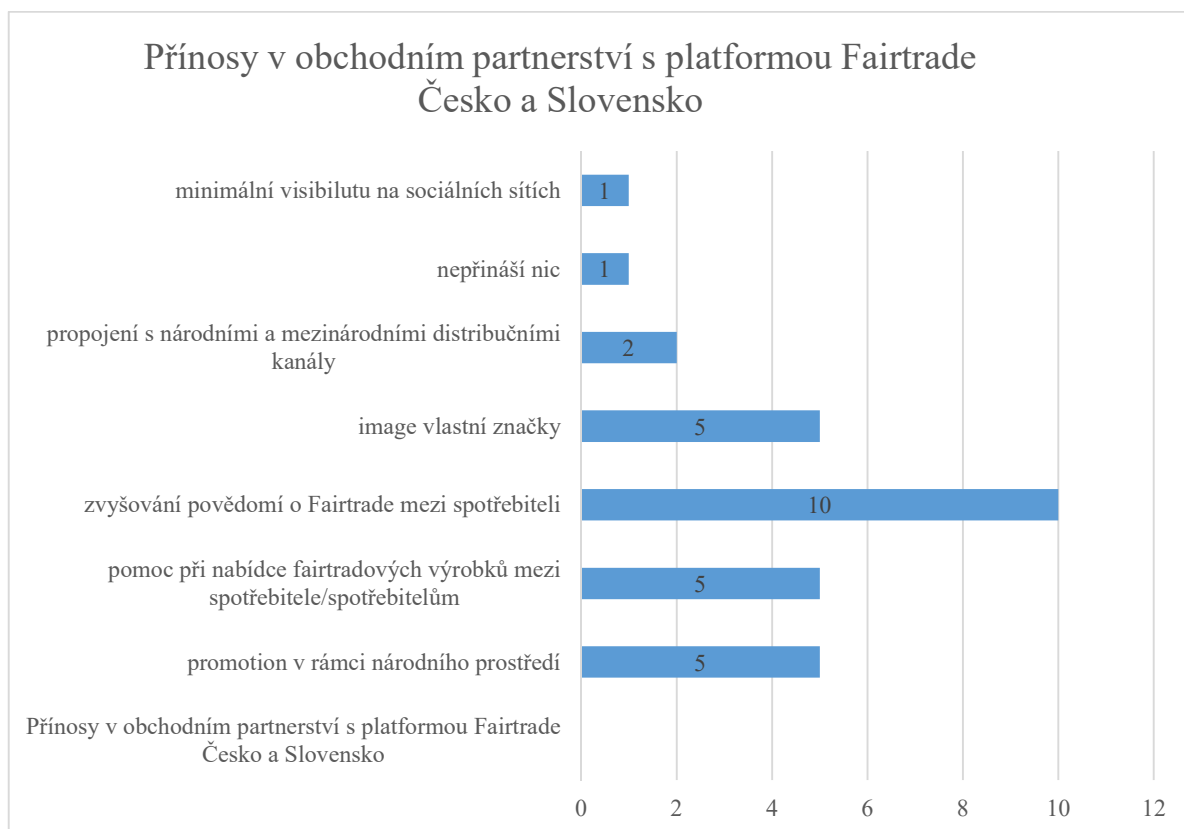


Zdroj: Vlastní zpracování

### Obchodní partnerství s platformou Fairtrade Česko a Slovensko

Z 33 oslovených licenčních partnerů platformy Fairtrade Česko a Slovensko bylo získáno celkem 14 vyplněných dotazníků. Otázka č. 6 byla zaměřena na přínosy obchodního partnerství ze strany výše uvedené platformy pro licenční partnery.

Graf 5: Obchodní partnerství



Zdroj: Vlastní zpracování

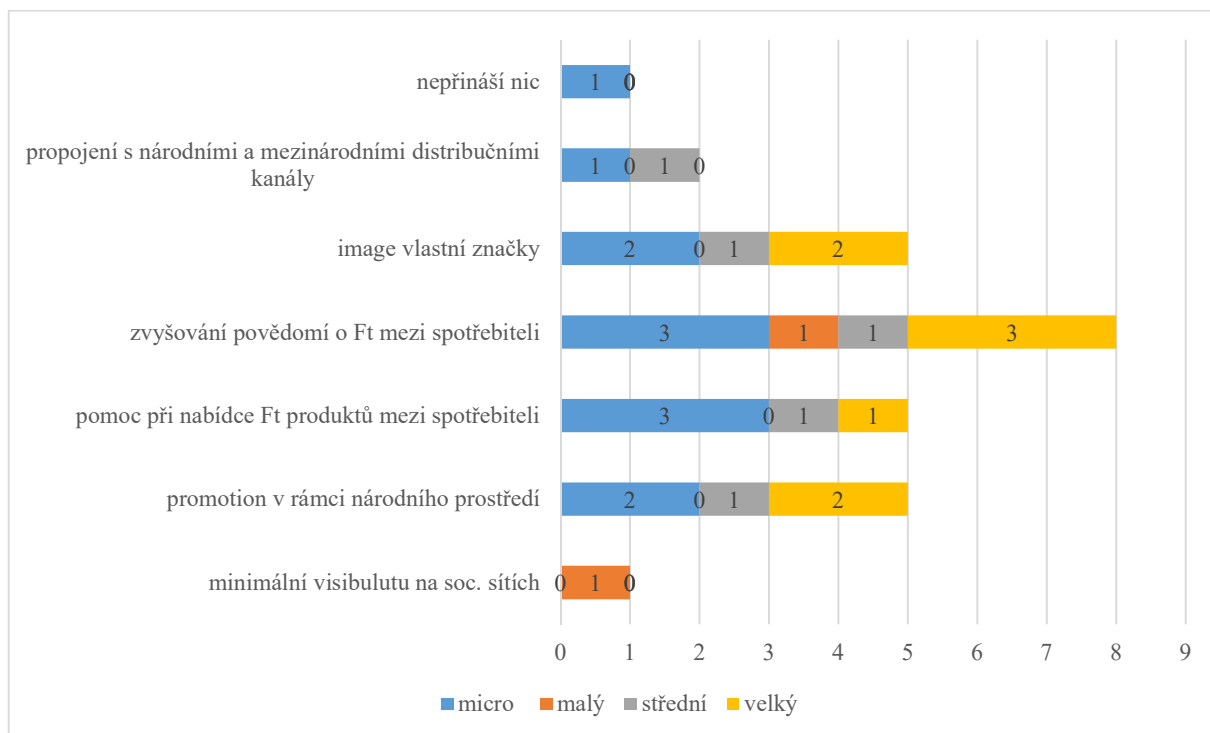
Otázka byla koncipována ve stylu polouzavřené otázky, nabízela tedy možnost jiné (další) odpovědi. Této možnosti využily celkem dvě firmy z celkového vzorku.

Firmy vidí největší přínosy v oblasti zvyšování povědomí o Fairtrade mezi spotřebiteli, což je v dnešní době celospolečenský trend. Platforma Fairtrade Česko a Slovensko se významně stará o to, aby se povědomí o Fairtrade stále zvyšovalo a to jak u obchodních subjektů, tak i u spotřebitelů.

Zajímavým postřehem je také možnost budování image vlastních značek obchodních firem. Je tedy zřetelné, že firmy vstupující do obchodně partnerského vztahu s platformou Fairtrade Česko a Slovensko spatřují možnost zviditelnění jejich značky a to jak na národním, tak i mezinárodním trhu. Na mezinárodním prostředí je povědomí o fairtrade daleko vyšší, proto firmy s tímto zapojením mají možnost rychlejší penetrace ve zvolených segmentech.

Tyto přínosy se však u jednotlivých velikostí podniků poměrně liší.

Graf 5.1: Poměr mezi obchodním partnerstvím a velikostí podniku



Zdroj: Vlastní zpracování

Přínosy z obchodního partnerství významněji vnímají mikro podniky. Z celkového počtu 27 různých odpovědí v dotaznících, celých 12 patří respondentům z těchto mikro společností. Z toho lze vyvodit závěr, že obchodní partnerství s platformou Fairtrade Česko a Slovensko je z hlediska konkrétních přínosů ceněné pouze velmi malými společnostmi, přičemž nejhojnějšími přínosy jsou již zmíněné zvyšování povědomí o Fairtrade mezi spotřebiteli a pomoc při nabídce fairtradových produktů mezi spotřebiteli. Bereme-li v úvahu, že mikro podniky v rámci svého postavení na trhu usilují především o zvyšování povědomí o Fairtrade mezi spotřebiteli a pomoc při nabídce fairtradových produktů, vidíme v těchto výsledcích prokazatelnou shodu.

Z ostatních společností se částečně prosazují i velké podniky, které kromě zvyšování povědomí o Fairtrade mezi spotřebiteli jako jeden z nosných motivů pro svoji podnikatelskou činnost spatřují výhodu v partnerství s platformou i v oblasti promotion. Tyto podniky investují pravidelně nemalé finanční prostředky právě do oblasti promotion, ale jak již bylo zmíněno, prostředky do promotion jsou nejvíce vynakládány na jejich vlastní značky.

Velmi malé přínosy partnerství s platformou přináší středním podnikům a úplně zanedbatelné podnikům malým. U malých podniků se lze jen těžko domnívat, proč tomu tak je, když mikro podniky vnímají partnerství s platformou velmi pozitivně.

Pro každou z kategorií podniků však znamená partnerský vztah určitý přínos. Důležité je však jej ohodnotit z hlediska významu.

### **Vnímání platformy Fairtrade Česko a Slovensko**

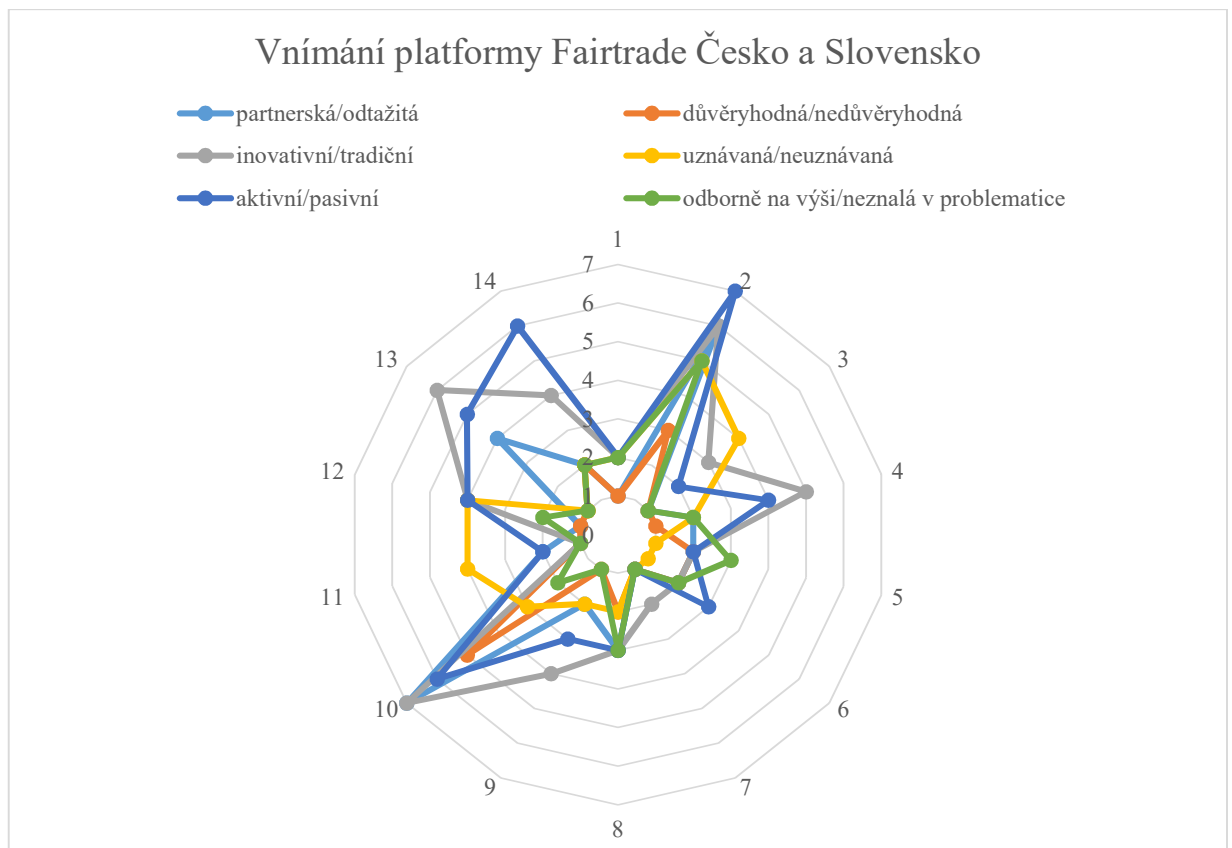
V této části rozboru je podrobněji rozebrána aktuální situace postojů jednotlivých respondentů k platformě Fairtrade Česko a Slovensko. Jedná se především o oblasti vnímání postojů a možného potenciálního rozvoje.

K vyhodnocení těchto ukazatelů bylo použito metody sémantického diferenciálu, jež je často užíván k hodnocení psychologických a sociologických postojů, hodnot a nuancí. Jeho předností je jasné označení důležitých jemných rozdílů, které Likertova škála není

schopna popsat, neboť vyjadřuje pouze jeden z rozměrů postoje (obvykle souhlas či nesouhlas).

V rámci dotazníku byly atributy stanoveny bipolárně, a to určením krajních charakteristik dané veličiny, například kvalitní – nekvalitní; inovativní – tradiční; český – zahraniční a podobně (plné znění v přílohách).

Graf 6: Vnímání platformy Fairtrade Česko a Slovensko



Zdroj: Vlastní zpracování

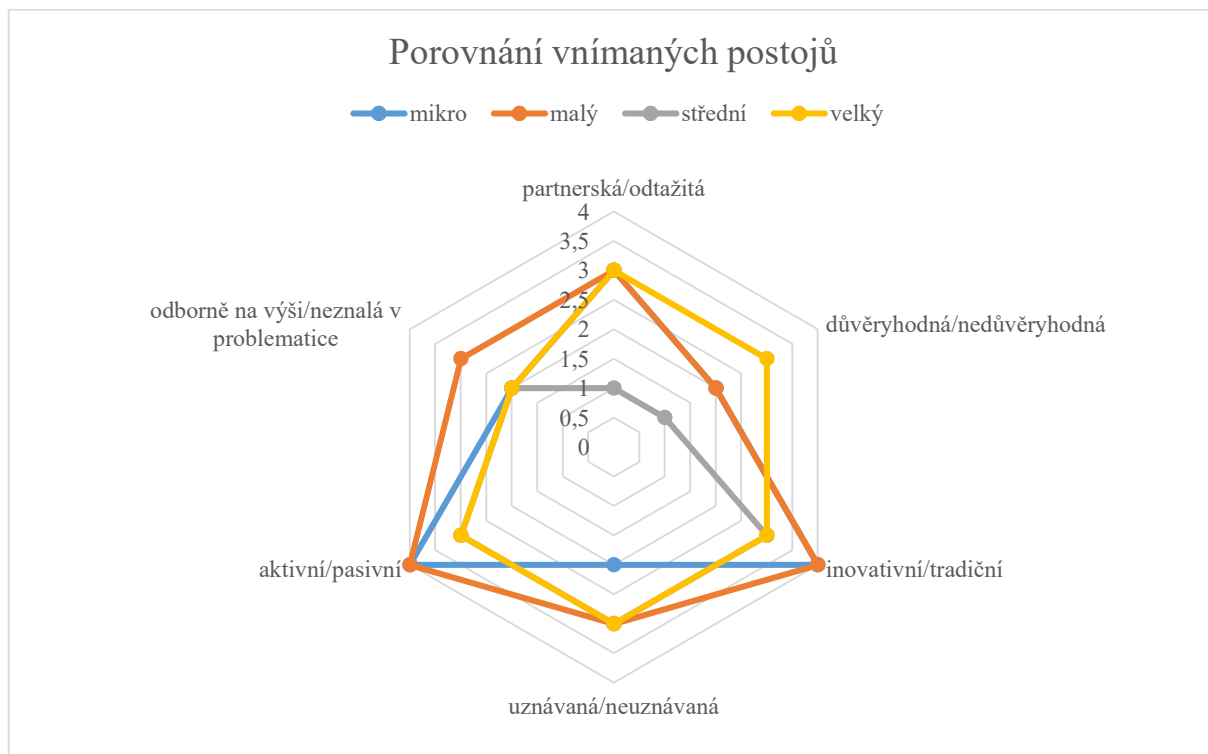
Tyto společnosti vnímají postoje k platformě Fairtrade Česko a Slovensko vesměs velmi pozitivně. Důraz dávají na její odbornost, která je na výši, důvěryhodnost a zájem o obchodní partnerství.

Naopak nejhůře vnímají tyto společnosti postoje k pasivitě a tradičnímu pojetí platformy Fairtrade Česko a Slovensko. Tato platforma představuje subjekt, který patří mezi nestátní a neziskové organizace. Z tohoto důvodu může právě plynout postoj organizací k tradičnímu pojetí dané platformy.

## Porovnání vnímání platformy Fairtrade Česko a Slovensko

Aby bylo možné porovnat výsledky mezi jednotlivými velikostmi firem, byl u jednotlivých atributů spočítán vážený průměr, neboť jednotlivé hodnoty nemají stejnou váhu. Ten byl následně zanesen do sémantického diferenciálu.

Graf 6.1: Porovnání vnímaných postojů



Zdroj: Vlastní zpracování

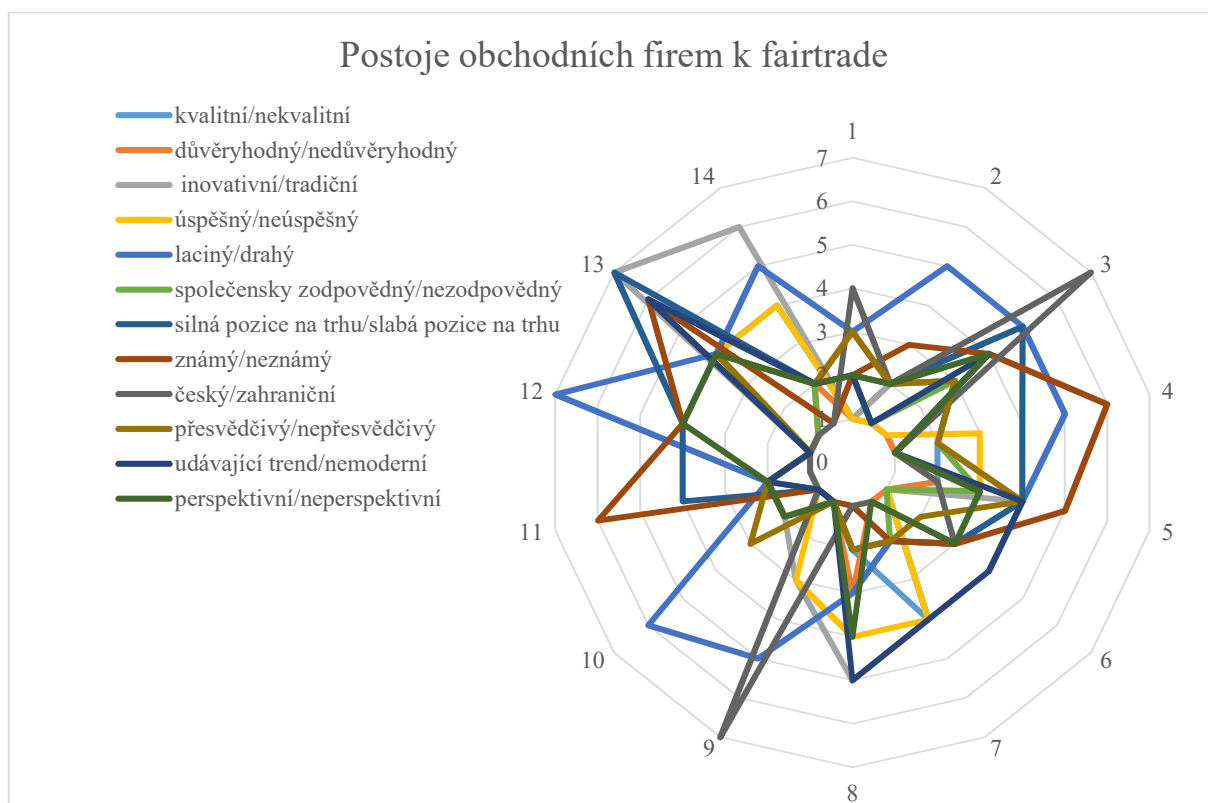
V oblasti sémantického diferenciálu jsou patrné rozdíly ve vnímání postojů obchodních firem ve vztahu k platformě Fairtrade Česko a Slovensko.

Z přehledu též vyplývá, že je mezi vnímanými postoji nejlépe hodnocena důvěryhodnost platformy a její odbornost.

### Vnímání postojů obchodních podniků ve vztahu k Fairtrade

V této části se jedná o detailní popis situace postojů jednotlivých respondentů ve vztahu k Fairtrade. Jinými slovy, jaké postoje firmy zaujmají k problematice fairtrade. Jedná se především o oblasti vnímání jejich postojů a možného potenciálního rozvoje.

Graf 7: Postoje obchodních firem



Zdroj: Vlastní zpracování

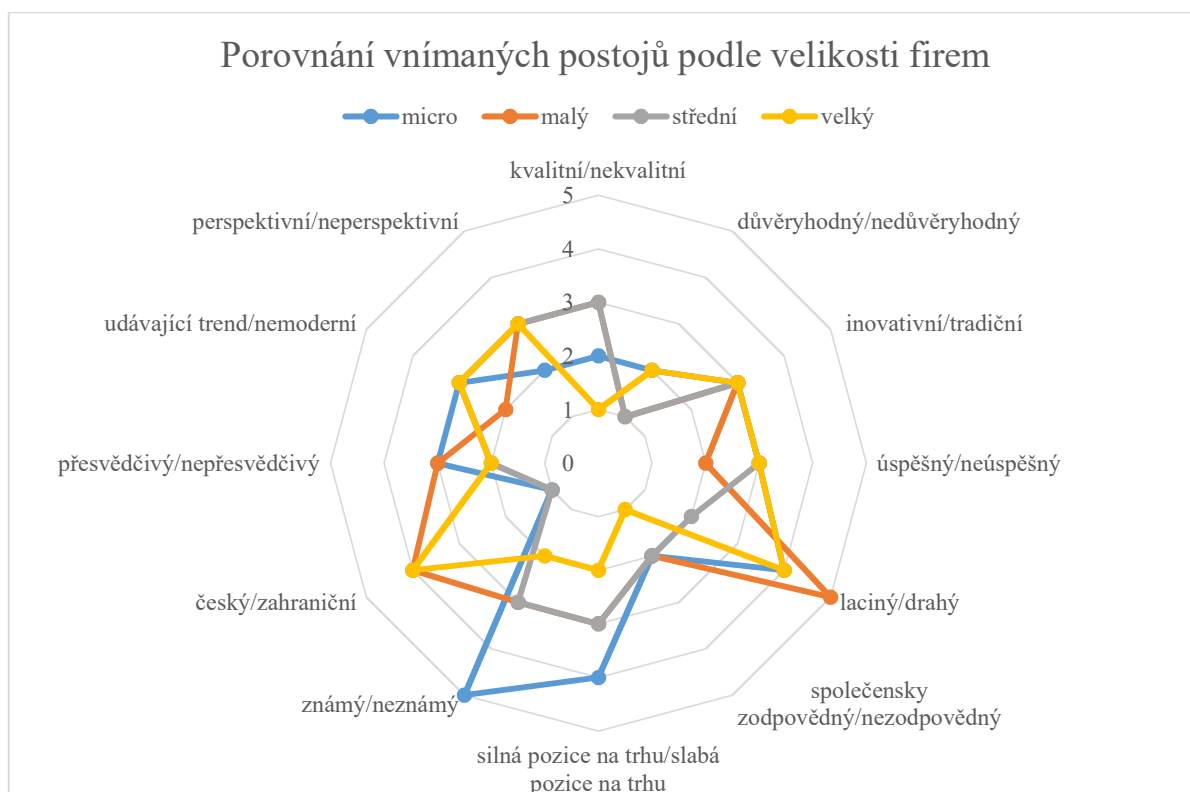
Až na malé výjimky vnímají podniky své postavení k fairtrade velmi kladně. Nejlépe vnímanými postoji z hlediska firem je přisuzována hodnota ke kvalitě poskytovaných služeb v obecné rovině a k důvěryhodnosti. Tyto dva aspekty se shodují i s vnímanými postoji k platformě Fairtrade Česko a Slovensko.

Naopak nejhůře vnímanými postoji je přisuzován status k vnímání nmodernosti a slabé pozici na trhu. V tomto případě se jednalo o jednu a tu samou společnost. Mohl bych jen spekulovat, co je důvodem tohoto vnímání.

### Postoj velikosti firem k fairtrade

K porovnání výsledků mezi jednotlivými velikostmi firem byl opět použit vážený průměr, neboť jednotlivé hodnoty nemají stejnou váhu.

Graf 7.1: Porovnání vnímaných postojů firem podle jejich velikostí



Zdroj: Vlastní zpracování

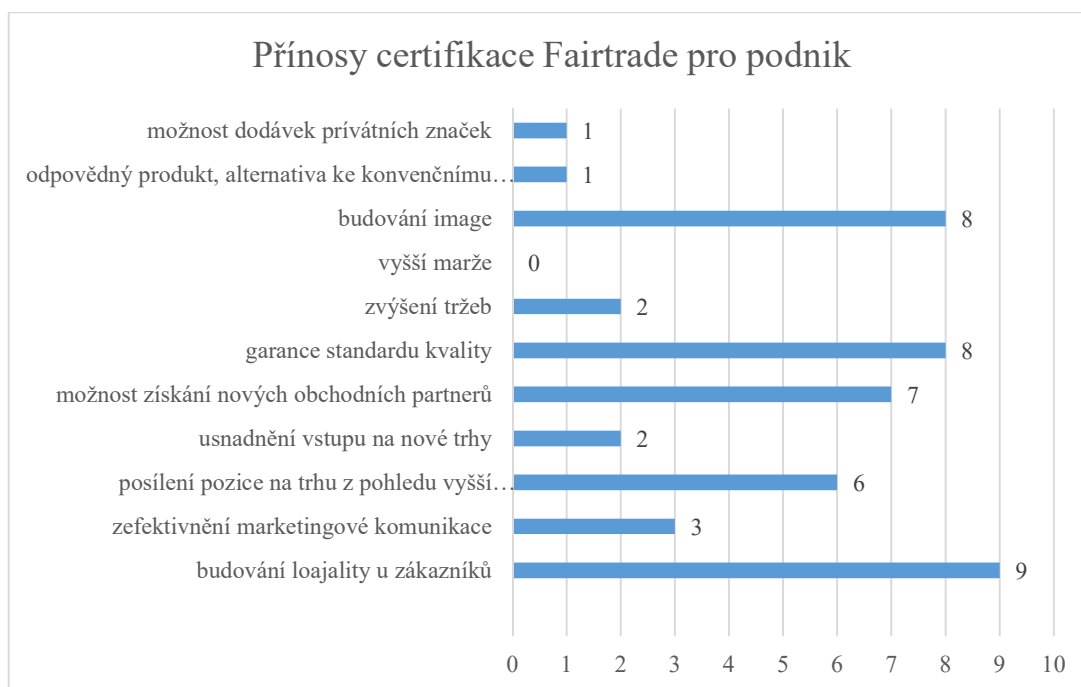
Z přehledu opět vyvstávají určité skutečnosti, které charakterizují postoje firem různých velikostí. Například mikro podniky vnímají své postoje na trhu vůči Fairtrade z pohledu slabé pozice na trhu s vyšší cenovou nabídkou a slabou identitou, podle které je rozpozná například zákazník. Malé podniky vnímají svojí pozici již obdobně jako střední a velké firmy. Nějaké rozdíly jsou patrné u malých podniků vůči těm středním a velkým v oblastech vnímání drahého postoje, tedy zřejmě vyšší cenové politiky.

### Přínosy certifikace Fairtrade z hlediska podniků

V této části práce se dostávám k nosné záležitosti, na základě které je také definován cíl práce, který by měl na základě analýzy odkrýt možné kroky pro vstupující podniky do samotného procesu certifikace, neboli ověření možností, zda daný systém certifikace je možný doporučit pro nově vstupující podniky do koncepce Fairtrade.



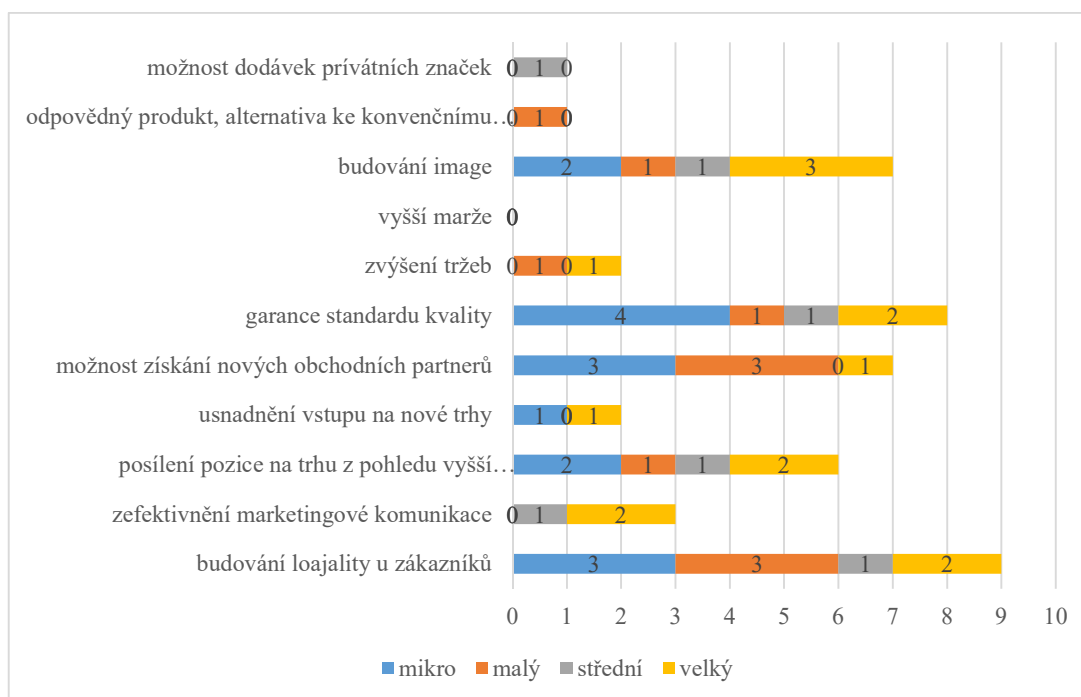
Graf 8: Certifikační přínosy pro firmy



Zdroj: Vlastní zpracování

Jelikož se přínosy u jednotlivých kategorií podniků liší, je třeba použít párové analýzy pro vyhodnocení přínosů u různých velikostí firem.

Graf 8.1: Porovnání certifikačních přínosů podle velikostí firem



Zdroj: Vlastní zpracování

Přínosy certifikace Fairtrade pro podniky vnímají opět významněji mikro podniky. Z celkového počtu 46 různých odpovědí v dotaznících, celých 15 patří respondentům z těchto mikro společností. Z toho lze vyvodit závěr, že vstup do procesu certifikace bude zřejmě podstatný právě u mikro společností. Na druhou stranu i velké společnosti vnímají tuto možnost jako určitou výhodu či pomoc pro zviditelnění nějaké produktové kategorie. Vedle mikro podniků si v této záležitosti také stojí malé podniky, proto by se možná daly již vyvodit dílčí závěr, že daný systém certifikace je možný doporučit pro vstupující menší podniky do koncepce Fairtrade.

Naopak střední podniky příliš neshledávají výhody certifikace pro jejich začlenění mezi licenční partnery.

Obecně si lze z daného grafu všimnout, že největší význam certifikace Fairtrade pro podniky mají oblasti budování loajality u zákazníků, garance standardu kvality a budování image.

Budování image či posílení image společnosti je samozřejmě cílem většiny organizací ať ziskových či neziskových. V rámci obecného pojetí společenské odpovědnosti firem by však neměla být tato záležitost tou nejdůležitější, ovšem nelze jí ani opomíjet.

Zajímavou odpovědí, která byla uvedena v možnosti „jiné“ bylo zaměření na privátní značky. V dnešní době se můžeme čím dál častěji setkávat právě s certifikací Fairtrade, ale i u ostatních certifikací (jako Rainfores Aliance, či UTZ) se zaměřením právě na privátní nebo vlastní značky obchodníků. Tento fenomén má vzrůstající tendenci a díky zapojení do různých způsobů certifikace je možnost nabídnout konečnému zákazníkovi i přidanou hodnotu za příznivou cenu. Cenově levnějších fairtradových výrobků si můžeme právě všimnout u řady privátních značek obchodníků. Důvodem může být, že obchodníci mají přímý dohled nad tvorbou daného produktu.

Odpověď, kterou nabízela možnost „vyšší marže“ nebyla vybrána žádným respondentem. Otázkou tedy zůstává, zda tato možnost není předmětem certifikace nebo to není jen takto vnímáno.

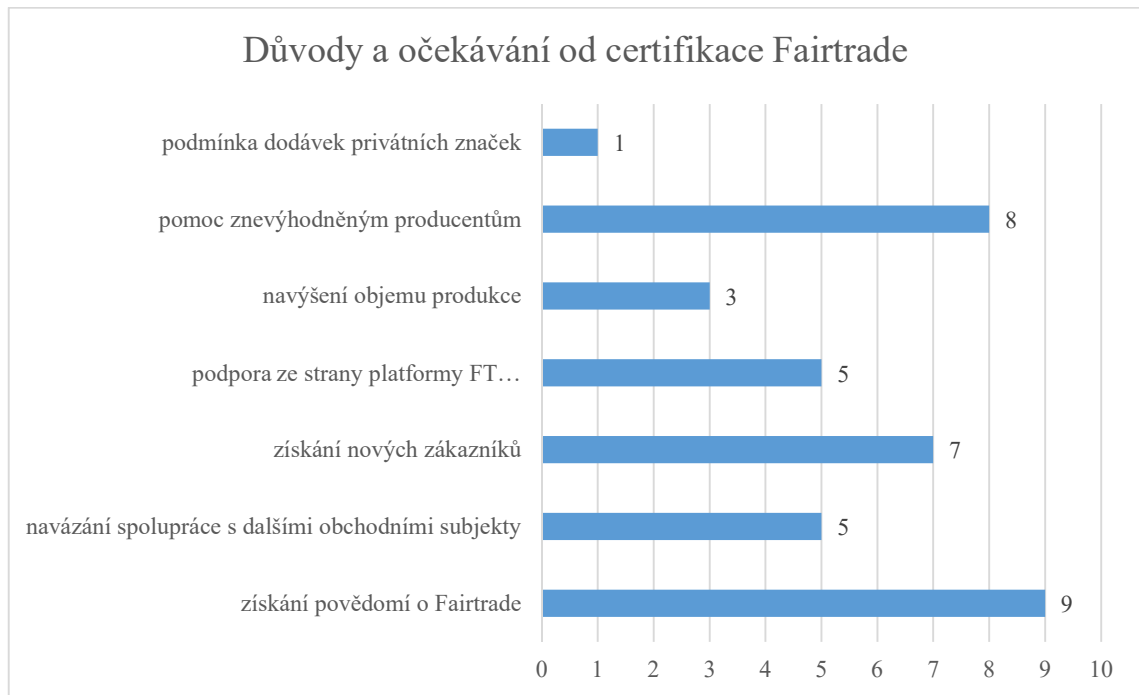
Pouze u malého procenta odpovědí si můžeme všimnout dopadu certifikace na „zvýšení tržeb“. Tato odpověď byla zaznamenána u malé a velké společnosti.

### **Důvody a očekávání od certifikace Fairtrade**

Dalším nosným pilířem pro naplnění cíle disertační práce bylo zjistit, jaké jsou důvody a očekávání od certifikace Fairtrade pro jednotlivé společnosti. Z výsledků se dají opět

vyvodit některé dílčí závěry, které reflektují dopady certifikace pro nově vstupující firmy na trh.

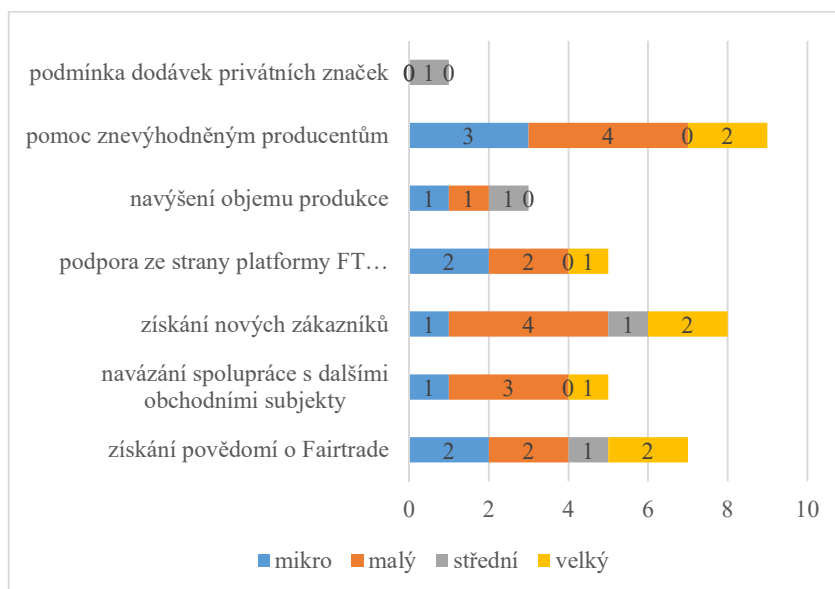
Graf 9: Certifikace Fairtrade a jejich důvody a očekávání



Zdroj: Vlastní zpracování

Aby bylo možné detailněji analyzovat jednotlivé důvody či očekávání od certifikace Fairtrade pro respondenty a navrhnout možné výstupy pro nově vstupující firmy do certifikace, je nutné opět na základě párové analýzy identifikovat důvody a očekávání od certifikace pro firmy podle jejich velikosti.

Graf 9.1: Porovnání důvodů a očekávání od certifikace Fairtrade podle velikostí firem



Zdroj: Vlastní zpracování

Důvody a očekávání od certifikace Fairtrade jsou spíše na straně mikro a malých podniků. Významným očekáváním většiny podniků je však pomoc znevýhodněným producentům z rozvojových zemí. Tento důvod je v dnešní době ještě více posílen již dlouho trvající koronavirovou pandemií, z čehož vyplývají skutečnosti v oslabování obchodních vztahů mezi producenty fairtradových komodit a zprostředkovateli zákazníkům a konečným spotřebitelům.

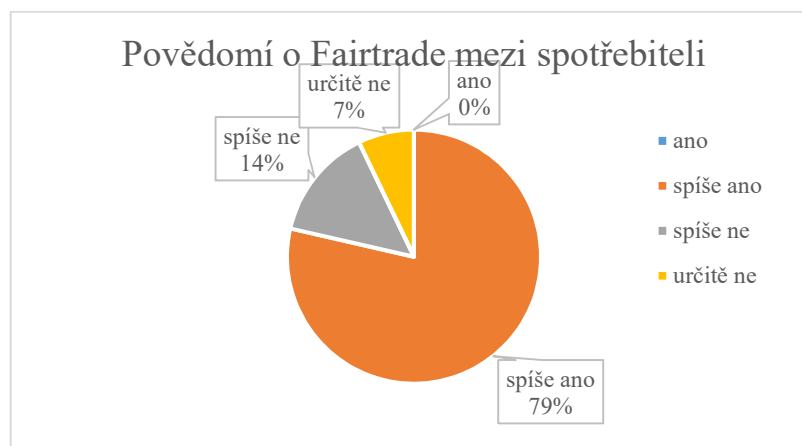
Dále je možné si v grafu všimnout, že důvodem certifikace je také získání nových zákazníků. To se projevilo nejvíce u malých podniků a u velkých podniků. Je patrné, že i velkým podnikům jde o to, aby získaly nové zákazníky už jen z důvodu, že neustále posilují sortiment fairtradových výrobků.

Takovým vyrovnaným důvodem či očekáváním od certifikace Fairtrade je získání povědomí o Fairtrade. Samozřejmostí je, že podniky nabízející fairtradové produkty, mají alespoň základní povědomí o Fairtrade, ale odpovídaly ve smyslu vyššího zájmu o pravidelné nebo podrobnější informace o této sociální certifikaci. Platforma Fairtrade Česko a Slovensko pravidelně komunikuje se svými licenčními partnery buď osobní, nebo elektronickou formou. Elektronická forma je většinou zastoupena v rozesílání newsletterů a další novinek.

### **Povědomí o Fairtrade mezi spotřebiteli**

Poslední otázkou dotazníku bylo zjištění, zda mají spotřebitelé povědomí o Fairtrade. Respondenti vyjadřovali u této otázky míru souhlasu či nesouhlasu. Tato otázka byla koncipována na základě Likertovy škály, která vyhodnocuje svým měření různé stupně postojů či názorů.

Graf 10: Povědomí o Fairtrade mezi spotřebiteli



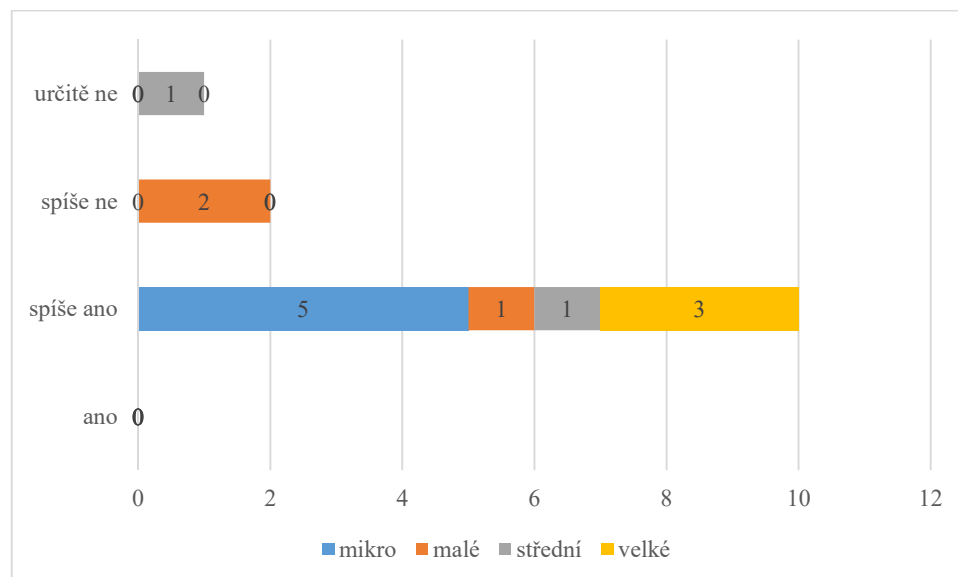
Zdroj: Vlastní zpracování

Z otázky „Mají spotřebitelé podle Vašeho názoru povědomí o Fairtrade?“ vyplývá, že nikdo z dotázaných není stoprocentně přesvědčen o povědomí o Fairtrade mezi spotřebiteli. Ovšem 79 % respondentů se spíše domnívá, že spotřebitelé mají alespoň nějaké povědomí o Fairtrade. Pouze 7 % respondentů uvedlo, že spotřebitelé nemají podle jejich názoru povědomí o Fairtrade.

Z různých průzkumů, které se u nás hlavně zabývají povědomím o Fairtrade mezi spotřebiteli vyplývají vzrůstající tendence.

Když by se toto tvrzení opět vztáhlo k jednotlivým strukturám firem podle velikosti, tak by to vypadalo následovně.

Graf 10.1: Porovnání vnímaného povědomí o Fairtrade mezi spotřebiteli a zvolenými velikostmi firem



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu tedy vyplývá skutečnost, že jsou mikro a velké firmy spíše přesvědčeny o povědomí o Fairtrade mezi spotřebiteli.

### ***Syntéza aplikované metody – Dotazníkové šetření u vybraných firem***

V předešlých částech byly vyhodnoceny faktory marketingového výzkumu firem na základě vyčerpávajícího šetření mezi licenčními partnery platformy Fairtrade Česko a Slovensko na podzim 2021. Celkově bylo do výzkumu zahrnuto 14 respondentů z celkových 33 firem – ti byli pro větší přehlednost rozřazeni do jednotlivých kategorií podle velikosti podniku. Nejvíce zastoupeny byly společnosti s 0 – 9 zaměstnanci, naopak nejméně byly zastoupeny společnosti s 10 – 49 zaměstnanci.

Základním cílem metody bylo provedení kvantitativního marketingového výzkumu, formou dotazování, zaměřeného na zmapování jejich názorů, postojů a reálných přínosů vybraných firem zapojených do systému Fairtrade. Byly také zjištěny postoje vybraných firem zapojených do systému Fairtrade, a to jak ve smyslu přínosů certifikace pro jednotlivé firmy, tak ve smyslu nalezení možných způsobů pro dosud nezapojené firmy. Tento cíl byl jednoznačně naplněn, přičemž výsledky se poměrně významně liší právě podle velikosti daného podniku.

Nejodpovědněji se k celkové problematice výzkumu firem staví mikro firmy, které na základě vnímání aktuálního a ideálního obrazu vlastní pozice na trhu, spolu s rozvojovým potenciálem, dokáží velmi přesně odhalit oblasti, kde mohou zapracovat na vlastním postavení a přiblížit se tak k ideálnímu stavu.

Naopak naprosto slabou kategorií se ukázaly střední firmy (s 10 – 49 zaměstnanci). Jejich vlastní potenciál je vnímán celkově pozitivně, ale potenciál pro zlepšení stále existuje.

Celkově však lze konstatovat, že koncepce sociální certifikace Fairtrade má potenciál jak pro stávající firmy, tak i pro nově vstupující.

Důležitým poznatkem, vyplývajícím z aplikované metody II. je statusová hodnota firem, která přináší nový pohled na certifikační strategii. I přesto, že většina společností dokáže odhadnout potenciál svého přístupu (a to i v případě, že není pro podnik využitelný), nepovažuje vždy tento krok jako faktor pro budování vztahu například s platformou Fairtrade Česko a Slovensko. Všechny podniky totiž nejsou přesvědčeny, že například spotřebitelé mají jasné povědomí o Fairtrade, a rovněž některé firmy nepředpokládají, že by se tato skutečnost měla v budoucnu zlepšovat.

Při zhodnocení všech skutečností je možné odpovědět na výzkumnou otázku: „*Proč firmy vstupují do systému certifikace platformy Fairtrade?*“

Důvodem pro vstup firem do systému certifikace je získání obecného povědomí o Fairtrade a dále získání nových zákazníků. To může vést ke vzniku určitého atributu pro konkurenční srovnávání mezi podniky, což by se dalo charakterizovat jako určité soutěžní zápolení.

Celkově z tohoto výzkumu vyllynulo i množství obecných, zajímavých poznatků. Tím nejdůležitějším je pomoc znevýhodněným producentům z rozvojových zemí.

#### **4.2.2 Ověření předpokladů**

*Hlavním důvodem malých firem pro vstup do certifikace je navýšení své produkce.*

V případě tohoto předpokladu jsem došel k názoru, že hlavním důvodem malých firem pro vstup do certifikace není navýšení své produkce. Tento důvod nevyplývá ani od ostatních firem (mikro, střední a velké).

Z tohoto důvodu je možné tento předpoklad vyvrátit, protože tím hlavním důvodem je získání nových zákazníků a pomoc znevýhodněným producentům.

*Vyšší zastoupení mají firmy, které obchodují převážně s finálními výrobky v ČR.*

Pro účel tohoto předpokladu vycházím z otázky č. 4, kde byly vytvořeny vztahy mezi tím, co firmy vyrábí, používají, dováží, obchodují a co se jich netýká.

Jelikož firmy hlavně obchodují s finálními výrobky, je možné tento předpoklad potvrdit.

*Přínosy certifikace Fairtrade u firem jsou založeny na možnostech získání nových obchodních partnerů*

V případě tohoto předpokladu jsem výzkumem nedošel k jednoznačnému potvrzení či vyvrácení, protože výsledky jednotlivých kategorií vykazovaly často velmi podobné hodnoty, jako: budování loajality zákazníků a image, garance standardu kvality a také možnost získání nových obchodních partnerů.

#### **4.2.3 Profily respondentů kvantitativního výzkumu**

Výzkumný vzorek tvořily firmy různého zaměření a velikosti. Ačkoliv šlo o malý vzorek, tak se přesto domnívám, že se jedná o relevantní výsledky.

Sesbíraná data ze vzorku patří velice významným partnerům a pozorovatelům platformy Fairtrade Česko a Slovensko působícím jak u nás, tak i v zahraničí. Řada firem pochází právě ze zahraničí, ale svoji produkci nabízí i na vnitřním trhu ČR. Mezi firmy, od kterých jsem obdržel data, jsou například: Kaufland, Miko káva, Penny, Pfanner, dm, Florea a další. Nyní bude tedy následovat profilace respondentů kvantitativního výzkumu. Zkoumaný soubor se však minimálně liší od souboru, který byl zkoumán v rámci obsahové analýzy.

### **Miko káva**

Společnost Miko káva se začala formovat na sklonku 19. stol. zakladatelem Loe Michielsenem v Belgii, kde původ této společnosti byl založen na obchodu s kořením, čajem a kávou.

Po nějaké době obchod zanikl a společnost se orientovala na pražení kávy pod označením Miko Roastery.

V 21. stol. došlo k podnikové změně společnosti. Firma vytvořila obchodní značku Puro, pod kterou do dnes nabízí fairtradové produkty. Pokračovatelé rodu Michielsenových si uvědomili, že je třeba dbát na své okolí a na komunity rozvojových zemí. Proto tedy právě toto rozhodnutí jít cestou společenské odpovědnosti.

Dnes se společnost Miko káva řadí mezi přední leadry v nabídce certifikovaných i necertifikovaných produktů.

### **Fair&Bio pražírna**

Společnost představuje sociální podnik, který se zaměřuje na pražení kávy. Ve své podstatě se jedná o chráněný podnik, ve kterém pracují lidé různého handicapu.

Jelikož společnost vznikla pod záštitou družstva, tak i tím navazuje na různé formy podnikání v oblasti Fairtrade. Tímto tedy podporují pěstitele kávy z různých částí rozvojových zemí. S těmito komunitami mají spoustu společného a to také díky svému působení v družstvu. Družstevnictví je velmi rozšířený způsob komunitního uskupení v rozvojových zemích. Lidé díky tomu mají možnost lepší vyjednávací síly vůči mezinárodním trhům.

### **Pfanner**

Jedná se o společnost, která vznikla ve druhé pol. 19. století v Rakousku. Nejprve byla firma zaměřená na provoz restaurací, výrobu piva a destilátů. Teprve až ve 30. letech minulého století se firma přeorientovala na výrobu ovocných nápojů. Tím započal novou éru podnikání, která jej vyzvedla mezi leadry největších výrobců džusů v Evropě.

Díky tomu, že Pfanner zůstal od svého počátku rodinným podnikem, vedlo to k zamyšlení nad orientací směrem k udržitelnosti.



V dnešní době můžeme nalézt řadu fairtradových produktů v jejich výrobním a obchodním portfoliu. Mezi nejznámější patří zřejmě fairtradový banánový nektar.

### **SALE Ostrava**

Firma vznikla na počátku 90. let 20. století se zaměřením na oblast reklamních předmětů. Jelikož firma prošla generační obměnou, její zainteresovanost směřuje stále k inovativnímu myšlení a citu pro detail.

V posledních letech si také lidé ve firmě začali uvědomovat následky a dopady neřízené spotřeby a tak se rozhodli jít cestou společenské odpovědnosti. Jejich snahou je použití ekologických materiálů v různých variantách a také propojení s producenty fairtradové bavlny.

Firma v dnešní době vyrábí například fairtradové oblečení nebo tašky z fairtradové bavlny.

### **Volkafe Trutnov**

Společnost Volkafe je typický zástupcem poskytovatele služeb v oblasti kavárenských produktů. Do jejich portfolia patří jak školení profesionálních barmanů, tak výroba resp. Pražení kávy právě pod značkou VOLKAFE.

Kromě pražírny kávy se firma zaměřuje i na výrobu čokoládového zboží jako jsou bonbony, pralinky a další sortiment.

V dnešní době se firma spíše orientuje na eshop a malý obchod. Zde nabízí spoustu certifikovaných fairtradových výrobků a to nejen z kávy a čokolády.

### **Kaufland**

Maloobchodní řetězec hypermarketů Kaufland patří mezi největší retailingové podniky v tuzemsku. Kaufland je součástí velké mezinárodní společnosti Schwarz Grupe, které tyto obchody provozuje takřka po celé Evropě.

První řetěz hypermarketů Kaufland byl u nás otevřen v roce 1998. Od té doby prošel řadou změn týkajících se jak space managementu tak i orientace na spotřebitele a na udržitelnost.

Kaufland je obchodním podnikem, který v posledních letech dosahuje vysokého obrátu (okolo 50 mld. Kč), díky čemuž se řadí na první pozice Top 10 obchodních řetězců.

Kromě nabídky běžného potravinářského i nepotravinářského zboží nabízí certifikované výrobky s označením Bio a Fairtrade. Tyto výrobky jsou nejčastěji součástí privátních značek K-Bio a K-Classic.

V oblasti Fairtrade se Kaufland zaměřuje na Fairtradové programy, ve kterých nabízí výrobky s obsahem fairtradového kakaa v programu Cocoa Program a dále výrobky z fairtradové bavlny, jako jsou nákupní tašky nebo firemní oblečení pro zaměstnance.

### **Amylon**

Amylon je akciovou společností, která byla původně založena na začátku 20. století v Rakouko-Uhersku. V dnešní době se jedná o výrobce tradičních balených potravinářských výrobků, ze kterých se vyrábí pokrmy určené pro domácnosti spotřebitelů.

Kromě tradičních výrobků pod značkou Amylon nabízí také výrobky certifikované, jako je Bio, Fairtrade nebo výrobky nesoucí označení Značkou kvality.

### **Penny**

Penny se řadí podobně jako Kaufland mezi Top 10 obchodních řetězců posledních let. Obchodní společnost Penny je soft diskontním řetězcem, který patří do mezinárodní skupiny REWE Group. Penny se svými diskonty se začalo objevovat na našem území ke konci 90. let minulého století. Geografická působnost těchto podniků je u nás velmi rozsáhlá a to také díky fúzi rozdělením diskontních prodejen Plus.

Penny jako diskont, který nabízí na své prodejní ploše řadu výrobků především potravinářského charakteru z tuzemska i zahraničí. Kromě toho také nabízí širokou škálu privátních značek a výrobků s Fairtradovou certifikací. Jedná se o certifikaci programu Cocoa Fairtrade, což je způsob nabídky alespoň jedné certifikované suroviny ve výrobku, v tomto případě tedy kakaa.

## **dm**

Firma dm patří zřejmě mezi největší i nejznámější síť prodejen drogistického zboží. Dnes však ty obchody nepatří jen čistě do oblasti drogerie, zákazníci si zde najdou i jiné výrobky uspokojující další potřeby.

Firma dm vstoupila na náš trh počátkem 90. let minulého století. V dnešní době se můžeme s touto značkou setkat napříč celou Evropou. Jen v České republice je firma zastoupena počtem necelých 300 prodejen. Nejčastějším setkáním s těmito prodejny je v obchodních centrech.

Jak jsem již zmínil, pod značkou dm nejsou zařazeny jen drogistické výrobky, ale i například certifikované výrobky různých formátů. Mezi ty nejznámější patří bezpochyby Fairtrade a Rainforest Aliance.

Mezi fairtradové výrobky patří především potraviny, tedy různé sušenky, čaje, káva a samozřejmě čokoláda.

## **Fair Trade Centrum**

Fair Trade Centrum patří do oblasti ecommerce, je jistým druhem eshopu zaměřeným především na fairtradové produkty. Jeho nabídka směřuje na trhy B2C a to jak v České republice, tak i na Slovensko.

Tento obchod zřejmě nabízí nejvíce ucelený sortiment fairtradového zboží ve srovnání s ostatními obchody podobného zaměření. Kromě certifikace Fairtrade se obchod zaměřuje také na certifikaci Bio.

Na „pultu“ obchodu se mohou zákazníci setkat s řadou evropských značek nabízejících fairtradové výrobky. Ne vždy se však jedná o přímou certifikaci Fairtrade, která je zatížena licenci, protože některé značky jako například GEPA, EZA nebo El Puente jsou členy WFTO neboli World Fairtrade Organisation. Tato organizace sdružuje výhradní zpracovatele, dodavatele či prostředníky v rámci fairtradové produkce. Tito podniky nejsou přímými příjemci Fairtradové certifikace.

Tato společnost provozuje také sociální podnik pod označením Fairobchod podobně jako organizace Fair&Bio.

## **Fair Made**

Firma byla založena po roce 2010 na základě vnímání nutnosti přispět ke spravedlivému obchodování. Pojem Fair není zde spojován jen s problematikou spravedlivého obchodu, ale celkově s přístupem k životu zakladatelek společnosti.

Nabídkou společnosti jsou výrobky značek belgické čokolády, které získaly nějaké prestižní ocenění. Kromě čokolády, firma také nabízí Fairtradovou kávu, čaj, koření a další produkty.

Kromě role distributora firma vystupuje i pod záštitou eshopu, kdy má možnost se přiblížit ke koncovému zákazníkovi.

## **Florea**

Firmu Florea je možné zařadit mezi specializovaný především elektronický obchod, který se zaměřuje na nabídku květin a to především růží.

Většina partnerů z oblasti výroby resp. pěstování květin jsou zařazeny do oblasti certifikované výroby v rámci Fairtrade. Tato firma patří mezi licenční partnery Fairtrade International, což jí také řadí mezi zprostředkovatele Fairtradových květin.

Největším producentem růží na světě je Keňa. Některé zdroje poukazují, že distribuce z těchto oblastí zatěžuje životní prostředí z důvodu letecké dopravy. Ovšem opak je pravdou. Uhlíková stopa letecké dopravy je daleko nižší než uhlíková stopa produkce květin například v Evropě, kde je zapotřebí vytápnout obrovské plochy skleníků, kde se květiny pěstují.

## **NaZemi**

Společnost NaZemi patří mezi nestátní a neziskové organizace a svojí velikostí do kategorie mikro podniků. To však neznamená, že by význam této společnosti měl být zanedbatelný.

Důvodem vzniku, který je datován na poč. 21. století, byla možnost se zapojit do prosazování férovějších podmínek nejen v oblastech rozvojových, ale i v těch vyspělých. K čemu by bylo zaměření na rozvojové oblasti a na jejich problémy, když by nebylo možné tyto aspekty dále šířit.

Kromě toho, že je společnost členem platformy Fairtrade Česko a Slovensko, je také provozovatelem obchodu. Tento obchod je ve své podstatě sociálním podnikem, který se prosazuje na trhu s fairtradovými produkty i vlastní kávou.

### **Slunečnice CB**

Firma Slunečnice CB je specializovaným kamenným i elektronickým obchodem zaměřujícím se na výrobky zdravé výživy. Kromě přírodní kosmetiky, širokého sortimentu potravin, se firma specializuje i na fairtradové produkty. Její role v rámci platformy Fairtrade Česko a Slovensko je zatím na pozici pozorovatele, přesto se řadí mezi významné obchodníky s fairtradovou produkcí v dané geografické oblasti.

Sortiment fairtradových výrobků je převážně obsažen v kávě a kakaových výrobcích od producentů certifikovaných výrobků v rámci FLO-CERT nebo zprostředkovatelů WFTO.

#### **4.2.4 Vyhodnocení nezávislých proměnných**

Výzkum poskytl řadu zajímavých informací o problematice konceptu Fairtrade ve zkoumaných podnicích. Základní výstupy byly uvedeny v části frekvenční analýzy, pro získání konkrétnějších informací o vztazích mezi jednotlivými zkoumanými veličinami bylo provedeno navazující statistické hodnocení. Vzhledem k zaměření práce byly výsledky zkoumány především z hlediska podniku samotného, tedy zda a jak ovlivňuje velikost podniku odvětví či trh, na kterém operuje jeho vnímání přínosu Fairtrade jako takové, či přímo platformy Fairtrade Česko Slovensko. Tyto proměnné lze považovat za nezávislé, protože netvoří vztahy v rámci zkoumaného prostředí, ale významně jejich úroveň determinují. Proto je důležité vyhodnotit jejich působení na vnitřní prostředí zkoumaného problému.

Pro tyto účely byly definovány výzkumné otázky:

- Je velikost podniku faktorem, který ovlivňuje vnímání problematiky Fairtrade?
- Může odvětví, ve kterém podnik působí, ovlivnit postoj vůči Fairtrade?
- Je tržní orientace determinantem rozhodování o Fairtrade v podniku?

### ***Hodnocení dle velikosti***

Nejprve byla hodnocena výzkumná otázka, která řeší, zda a jak jsou ovlivněny vztahy k problematice konceptu Fairtrade na základě velikosti podniku. Z hlediska přehlednosti výsledků jsou všechny průkazné vztahy mezi veličinami řešeny vždy na jednom místě, a to právě dle velikosti podniku. Ponechány byly pouze statisticky významné vztahy s hodnotou rozšířeného rezidua 2,0 a vyšší.

### **Mikro podniky (1 – 9 zaměstnanců)**

U mikro podniků s malým počtem zaměstnanců byly prokázány následující vztahy.

<b>Produktové portfolio</b>	
Polotovary	Netýkají se
Směsi	Netýkají se
Komodity	Netýkají se
Služby	Netýkají se
Finální výrobky	Obchodují

Z hlediska palety využívaných fairtradových surovin či produktů jsou mikropodniky zaměřené na obchodování finální produkce, tedy již hotových fairtradových výrobků, které následně v podstatě beze změny obchodují. Ostatní produkty se jich, dle odpovědi netýkají. Jejich role v rámci platformy Fairtrade Česko a Slovensko je tedy prokazatelně obchodní.

<b>Partnerství s platformou FT Česko a Slovensko</b>	Pomoc platformy při nabídce	Ano
	Nepřináší v podstatě nic	Ano

Výsledky z hlediska přínosu partnerství s platformou FT Česko a Slovensko v tomto případě nejsou příliš optimistické. Mikro podniky oceňují pomoc platformy při nabídce fairtradových výrobků spotřebitelům, bohužel však partnerství v tomto případě nepřináší nic dalšího.

<b>Vnímání platformy Fairtrade Česko a Slovensko</b>								
	1	2	3	4	5	6	7	
Partnerská							x	Odtažitá
Důvěryhodná					x			Nedůvěryhodná
Inovativní							x	Tradiční
Uznávaná			x					Neuznávaná
Aktivní					x			Pasivní

Z přehledu je vidět hodnocení platformy Fairtrade Česko Slovensko z pohledu mikropodniků. Významné statistické vztahy jsou vyznačeny u odpovědi na bipolární

škále, takže je jasně patrný postoj mikro podniků vůči této platformě. Tu vnímají jako výrazně odtaziťou a tradiční, bez jasné inovace, nepoutá je k ní přílišná důvěra, a současně je chápána ve vzájemném vztahu jako velmi pasivní. Lepší výsledek byl dosažen pouze v případě uznání platformy, které hodnotí poměrně pozitivně, tedy, že organizace jako taková je v našich podmínkách relativně uznávaná. Tyto výsledky, stejně jako přínosy z partnerství ukazují, že postoj mikro podniků vůči platformě není nijak pozitivní. V další části výzkumu podniky uváděly přesvědčení o sobě samých, tedy jak je jejich podnik vnímán ve vztahu k fairtrade z pozice důležitých stakeholderů.

Vnímání vlastního podniku ve vztahu k Fairtrade								
	1	2	3	4	5	6	7	
Kvalitní		x						Nekvalitní
Důvěryhodný		x						Nedůvěryhodný
Inovativní		x						Tradiční
Úspěšný		x						Neúspěšný
Se silnou pozicí na trhu				x				Se slabou pozicí na trhu
Známý						x		Neznámý
Přesvědčivý				x				Nepřesvědčivý

Mikro podniky tedy zjevně chápou určitá pozitiva konceptu Fairtrade pro své podnikání. Velmi pozitivně tedy hodnotí svůj podnik z hlediska kvality, důvěryhodnosti, inovativnosti či úspěšnosti, ke které jim právě Fairtrade dopomáhá. Co pro podniky Fairtrade ovšem netvoří je známost. To je zjištění, se kterým se dá jasně pracovat, neboť právě komunikační potenciál konceptu Fairtrade a jeho efektivní využití může přispět k vyšší známosti podniků díky jejich férovým aktivitám. Fairtrade pro podniky je neutrální v oblasti pozice na trhu a přesvědčivosti, i tyto oblasti by však mohly být manažersky řešeny.

<b>Přínosy certifikace Fairtrade pro podnik</b>	Získání nových obchodních partnerů	Ano
	Garance standardu kvality	Ano
	Zlepšení marketingové komunikace	Ne

Mikro podniky oceňují především možnosti, které se jim s certifikací otevírají ve smyslu získávání nových obchodních partnerů. Díky certifikaci se dostávají mezi komunitu obchodních partnerů a mohou tak navazovat nové kontakty a kontraktovat. Současně jim certifikace přináší garanci standardu kvality produktů, nicméně nevnímají žádné komunikační přínosy. Již podruhé se zde ověřuje, že promotion potenciál konceptu je v případě mikro podniků zcela nevyužit.

Co se týče očekávání, které mají mikropodniky od certifikace Fairtrade, jedná se především o pomoc platformy FT Česko a Slovensko, tedy podporu v procesních a komunikačních záležitostech, spojených s Fairtrade.

### Malé podniky (10 – 49 zaměstnanců)

U malých podniků byly zjištěny následující signifikantní vztahu u produktů s vazbou na fairtrade.

<b>Produktové portfolio</b>	
Polotovary	Dovážejí, obchodují
Směsi	Používají
Komodity	Obchodují
Služby	Používají
Finální výrobky	Obchodují

Z výsledků je patrné, že produktové portfolio je u malých podniků významně širší než u mikro podniků. Aktivně pracují nejen s finálními výrobky, ale i s polotovary, směsmi a komoditami, současně využívají i služeb.

<b>Partnerství s platformou FT Česko a Slovensko</b>	Visibilita na sociálních sítích	Ano
	Zatím nespolečně pracujeme	Ano

Partnerství u malých podniků přináší především viditelnost na sociálních sítích, v tomto případě je tedy komunikační potenciál konceptu Fairtrade částečně využit. U malých podniků byl však potvrzen vztah, který ukazuje, že právě s podniky této velikosti platforma zatím nespolečně pracuje.

<b>Vnímání platformy Fairtrade Česko a Slovensko</b>								
	1	2	3	4	5	6	7	
Partnerská						x		Odtažitá
Důvěryhodná				x				Nedůvěryhodná
Odborně na výši						x		Neznalá problematiky
Uznávaná					x			Neuznávaná
Aktivní							x	Pasivní

Ani u malých podniků není vnímání platformy příliš pozitivní. Neutrální pohled byl prokázán u důvěryhodnosti organizace, nicméně poměrně negativní vnímání je zaznamenáno u důležitých ukazatelů, které determinují vzájemné vztahy. Platformu malé podniky vnímají jako příliš pasivní, v našich podmínkách neuznávanou a odtažitou.



Problémem je neznalost problematiky, kterou podniky u platformy označily, zde by bylo třeba provést návazný výzkum, pro dovysvětlení problému.

Vnímání vlastního podniku ve vztahu k Fairtrade								
	1	2	3	4	5	6	7	
Kvalitní			x					Nekvalitní
Inovativní						x		Tradiční
Úspěšný	x							Neúspěšný
Se silnou pozicí na trhu		x						Se slabou pozicí na trhu
Přesvědčivý			x					Nepřesvědčivý
Udávací trend		x						Nemoderní
Perspektivní		x						Neperspektivní

Ve vnímání vlastního podniku ve vztahu k Fairtrade je patrný poměrně zásadní posun směrem k pozitivním výsledkům. V malých podnicích oceňují Fairtrade především pro jeho přínos ve smyslu silnější pozice na trhu, úspěšnosti, trendovosti či perspektivnosti. Hůře je koncept vnímán pouze z pohledu inovativnosti, kdy se malé podniky přiklánějí spíše k tradičnímu vyznění. Lze ovšem konstatovat, že přijetí konceptu Fairtrade je pro malé podniky velmi pozitivní.

<b>Očekávání od certifikace Fairtrade pro podnik</b>	Navázání spolupráce s obchodními partnery	Ano
	Získání nových zákazníků	Ano
	Pomoc znevýhodněným producentům	Ano

Zde je třeba zmínit, že malé podniky jako jediné označují v rámci očekávání také pomoc znevýhodněným producentům, tedy skutečně sociálně kulturní přínos konceptu jako takového. Pro malé podniky je tedy tento pilíř udržitelnosti prokazatelně velmi důležitý. Současně však v malých podnicích vyjadřují přesvědčení, že jejich spotřebitelé a zákazníci povědomí o Fairtrade spíše nemají. Právě k tomu by však mohly malé podniky významně přispět.

### **Střední podniky (50 – 250 zaměstnanců)**

I u středních podniků byly zaznamenány některé statisticky významné vztahy využitelné v procesním řízení Fairtrade.

<b>Produktové portfolio</b>	
Polotovary	Vyrábějí
Směsi	Vyrábějí
Komodity	Vyrábějí, používají
Služby	Obchodují
Finální výrobky	Dovážejí, obchodují

U středních podniků bylo zaznamenáno vůbec nejširší produktové portfolio, do svého podnikání zahrnují všechny fairtradové produkty a různě s nimi pracují.

<b>Partnerství s platformou FT Česko a Slovensko</b>	Zvyšování povědomí o Fairtrade mezi spotřebiteli	Ano
	Propojení s národními a mezinárodními distribučními kanály	Ano

Aktuální partnerství přináší středním podnikům především výhody networkingu v národním i mezinárodním prostředí a navazování nových kontaktů v rámci distribučních cest. Současně oceňují i pomoc platformy při šíření povědomí o konceptu mezi koncové spotřebitele.

<b>Vnímání platformy Fairtrade Česko a Slovensko</b>								
	1	2	3	4	5	6	7	
Partnerská	x							Odtažitá
Důvěryhodná	x							Nedůvěryhodná
Aktivní	x							Pasivní
Inovativní				x				Tradiční
Znamá		x						Neznámá
Přesvědčivá	x							Nepřesvědčivá

Oproti mikro a malým podnikům je vnímání platformy středními podniky výrazně jiné. Přiklánějí se k velmi pozitivnímu hodnocení, platformu chápou jako velmi partnerskou, důvěryhodnou, aktivní a přesvědčivou. Neutrální postoj zastávají k inovativnosti vs. tradičnosti platformy, i tak je však výsledek v tomto případě velice potěšující.

<b>Vnímání vlastního podniku ve vztahu k Fairtrade</b>								
	1	2	3	4	5	6	7	
Znamý	x							Neznámý
Přesvědčivý		x						Nepřesvědčivý
Udávající trend		x						Nemoderní
Perspektivní	x							Neperspektivní

Pro střední podniky představuje fairtrade přínos ve smyslu zvyšování známosti podniku, trendovosti, perspektivnosti či přesvědčivosti vůči zákazníkům i obchodním partnerům. Fairtrade v tomto případě jednoznačně tvoří konkurenční výhody různého charakteru.

<b>Přínosy certifikace Fairtrade pro podnik</b>	Možnost dodávek privátních značek obchodních řetězců	Ano
	Zlepšení marketingové komunikace	Ano

U středních podniků se prokázal silný vztah mezi přínosem certifikace Fairtrade a možností dodávat obchodním řetězcům pod privátními značkami. Tento vztah se u jiné velikosti podniku neprokázal, můžeme tedy konstatovat, že pro tyto podniky se jedná o podstatnou výhodu, o kterou usilují a podstupují tak proces certifikace.

<b>Očekávání od certifikace Fairtrade pro podnik</b>	Navýšení objemu produkce	Ano
	Podmínka dodávek privátních značek	Ano
	Pomoc znevýhodněným producentům	Ne

Z očekávání je patrné, že střední podniky si od certifikace slibují především možnost dodávat pod privátními značkami do obchodních řetězců a navýšit tak objem své vlastní produkce. Zároveň byl také prokázán negativní vztah k pomoci znevýhodněným producentům, z čehož vyplývá, že střední podniky využívají certifikaci především pro naplňování soukromých ekonomických cílů. Současně o svých spotřebitelích a zákaznících tvrdí, že povědomím o Fairtrade vůbec nedisponují, to opět ukazuje k čisté ekonomické účelovosti zapojení do konceptu Fairtrade.

#### **Velké podniky (více než 250 zaměstnanců)**

Velké podniky také vykazují vůči fairtrade zcela odlišné výsledky. Z hlediska produktového portfolia se zaměřují především na dovoz a obchod směsí a finálních výrobků.

<b>Produktové portfolio</b>	
Polotovary	Netýkají se
Směsi	Dovážejí, obchodují
Komodity	Netýkají se
Služby	Netýkají se
Finální výrobky	Obchodují

Jejich význam je především v prodeji finálních produktů koncovým spotřebitelům, případně prodej směsí pro další výrobu jiným podnikatelským subjektům.

<b>Partnerství s platformou FT Česko a Slovensko</b>	Promotion v rámci národního prostředí	Ano
	Image vlastní značky	Ano

Velké podniky využívají konceptu Fairtrade jako komunikačního prostředku. Velmi často velké podniky motivy společenské udržitelnosti prezentují, vzhledem k tomu,

že prostředky, které investují do marketingové komunikace, jsou nepoměrně větší, je větší i využití Fairtrade i platformy samotné v rámci promotion. Společenská odpovědnost také přispívá k tvorbě brandu, velké společnosti chápou přínos partnerství s platformou také pro zlepšování image vlastní značky.

Vnímání platformy Fairtrade Česko a Slovensko								
	1	2	3	4	5	6	7	
Partnerská			x					Odtažitá
Důvěryhodná		x						Nedůvěryhodná
Aktivní			x					Pasivní
Uznávaná		x						Neuznávaná

I u velkých podniků je vnímání platformy Fairtrade Česko a Slovensko velmi pozitivní. Chápou ji jako partnerskou, důvěryhodnou, aktivní a zároveň uznávanou v rámci národního prostředí.

Vnímání vlastního podniku ve vztahu k Fairtrade								
	1	2	3	4	5	6	7	
Kvalitní	x							Nekvalitní
Důvěryhodný			x					Nedůvěryhodný
Inovativní					x			Tradiční
Úspěšný								Neúspěšný
Se silnou pozicí na trhu			x					Se slabou pozicí na trhu
Známý	x							Neznámý
Udávací trend					x			Nemoderní
Perspektivní								Neperspektivní

Vlastní podnik je díky Fairtrade vnímám výrazně pozitivně v oblasti kvality a známosti mezi spotřebiteli a obchodními partnery. Současně však velké podniky nepokládají koncept Fairtrade za moderní, udávající trend či inovativní, ale spíše tradiční až nemoderní.

<b>Přínosy certifikace Fairtrade pro podnik</b>	Budování vlastní image	Ano
	Získání povědomí o Fairtrade mezi spotřebiteli	Ano

Velké podniky považují koncepci Fairtrade především jako brandovou záležitost, tedy prostředek k budování vlastní image, jako společensky odpovědného subjektu. Současně se však snaží, aby spotřebitelé získávali jasnější informace o konceptu a zvyšovalo se tak jejich povědomí o této problematice. Z hlediska očekávání nebyl prokázán žádný

statisticky významný vztah kromě jediného, ve kterém velké podniky uvádějí, že jim certifikace neslouží jako prostředek pro získání nových zákazníků.

### **Syntéza výzkumné otázky**

Výzkumná otázka se zabývala tím, zda je velikost podniku faktorem, který ovlivňuje vnímání problematiky Fairtrade. V rámci výzkumu byly prokázány statisticky významné vztahy, které ukazují, že koncept je podle velikosti podniku vnímán velice rozdílně. Mikro a malé podniky chápou potenciál konceptu Fairtrade, nedokáží jej však plně využít, především v komunikační rovině. Jejich názor na platformu Fairtrade Česko a Slovensko je poměrně negativní, ale přínosy certifikace jasně vnímají. U podniků střední velikosti se prokázal poměrně jasně soukromý ekonomický cíl, neboť je pro ně certifikace možností, jak získat nové kontrakty a dodávat obchodním řetězcům privátní značky. Střední i velké podniky naopak vnímají platformu FT Česko a Slovensko velmi pozitivně, jako atraktivního partnera, díky němuž mohou dosáhnout množství vlastních cílů.

### **Hodnocení dle odvětví**

Následně byla hodnocena výzkumná otázka:

může odvětví, ve kterém podniky působí, ovlivnit jejich vnímání Fairtrade a certifikaci?

I v tomto případě byly hodnoceny pouze statisticky významné vztahy s hodnotou p-value menší než 0,05 a hodnotou rozšířeného rezidua 2,0 a vyšší.

### **Potravinářské odvětví**

I v potravinářství byla nejprve hodnocena šíře produktového portfolia.

<b>Produktové portfolio</b>	
Polotovary	Vyrábějí
Směsi	Vyrábějí, používají, dovážejí
Komodity	Vyrábějí
Služby	Používají
Finální výrobky	Vyrábějí

V potravinářském průmyslu se produktové portfolio odvíjí hlavně od výroby finální produkce. Podniky proto vyrábějí různé produkty a spíše následně dodávají dalším subjektům. Obchodování nebylo v portfoliu prokázáno ani u finálních výrobků.

<b>Vnímání platformy Fairtrade Česko a Slovensko</b>								
	1	2	3	4	5	6	7	
Důvěryhodná		x						Nedůvěryhodná
Inovativní		x						Tradiční
Uznávaná	x							Neuznávaná
Odborná			x					Neznalá problematiky

Podniky z potravinářského průmyslu vnímají platformu Fairtrade Česko a Slovensko poměrně pozitivně. Je pro ně důvěryhodným partnerem, inovativní, uznávanou a odbornou organizací, se kterou mohou spolupracovat. Žádné významné vztahy negativního rázu zaznamenány nebyly.

Vnímání vlastního podniku ve vztahu k Fairtrade								
	1	2	3	4	5	6	7	
Inovativní				x				Tradiční
Společensky odpovědný		x						Společensky neodpovědný
Se silnou pozicí na trhu		x						Se slabou pozicí na trhu
Známý		x						Neznámý
Udávací trend				x				Nemoderní
Perspektivní			x					Neperspektivní
Přesvědčivý		x						Nepřesvědčivý

Vnímání vlastní hodnoty díky konceptu Fairtrade je výrazně pozitivní v případě společenské odpovědnosti, silné pozice na trhu či přesvědčivosti. Díky fairtrade jsou potravinářské podniky na trhu známe a perspektivní. Neutrálně vnímají v tomto odvětví podniky ve vztahu ke konceptu trendovost.

<b>Přínosy certifikace Fairtrade pro podnik</b>	Budování loajality u zákazníků	Ano
	Usnadnění vstupu na nové trhy	Ano
	Zvýšení tržeb	Ano
	Možnost dodávek privátních značek obchodním řetězcům	Ano

V odvětví potravinářství je vnímám přínos certifikace pro budování loajality a usnadnění vstupu na nové trhy. Současně je také důležitý kontrakční potenciál, a to především v oblasti privátních značek, kdy při zvýšených dodávkách mohou potravinářské podniky, které disponují certifikací Fairtrade generovat také vyšší tržby.

<b>Očekávání od certifikace Fairtrade pro podnik</b>	Navýšení objemu produkce	Ano
	Podmínka dodávek privátních značek	Ano

Přínosům odpovídají i očekávání, která mají potravinářské podniky spojená s certifikací. Ty spočívají v navýšení objemu produkce, a to díky dodávkám privátních značek pro obchodní řetězce. Zde se projevuje podobná tendence jako u podniků střední velikosti.

## Odvětví obchodní

Produktové portfolio	
Polotovary	Netýkají se
Směsi	Netýkají se
Komodity	Netýkají se
Služby	Netýkají se
Finální výrobky	Obchodují

U obchodních podniků nebylo očekávané portfolio práce s Fairtrade produkty nijak široké. To se ve výzkumu také potvrdilo, obchodní podniky samozřejmě dle svého zaměření především obchodují s finálními produkty. Zde můžeme navázat na výsledky v potravinářství, které naopak téměř vůbec neobchodují. Obchodní podniky jsou tedy jejich významnou podporou.

<b>Partnerství s platformou FT Česko a Slovensko</b>	Propojení s národními a mezinárodními distribučními kanály	Ano
	Nepřináší nic	Ano

Pro obchodní podniky je platforma v podstatě pouze networkingovou platformou. Díky ní jsou schopni propojit se s distribučními partnery i v mezinárodním prostředí, jinak pro ně partnerství nepřináší žádné významné výhody.

Vnímání platformy Fairtrade Česko a Slovensko								
	1	2	3	4	5	6	7	
Důvěryhodná	x							Nedůvěryhodná
Inovativní				x				Tradiční
Aktivní						x		Pasivní

V obchodním odvětví nebylo prokázáno množství vztahů k vnímání platformy FT Česko a Slovensko, nicméně chápou platformu jako důvěryhodnou, ale poměrně pasivní. V tomto případě by bylo třeba na vnímání zapracovat.

Vnímání vlastního podniku ve vztahu k Fairtrade								
	1	2	3	4	5	6	7	
Inovativní					x			Tradiční
Společensky odpovědný	x							Společensky neodpovědný
Se silnou pozicí na trhu	x							Se slabou pozicí na trhu
Udávací trend	x							Nemoderní
Perspektivní				x				Neperspektivní
Přesvědčivý	x							Nepřesvědčivý

Obchodní podniky také jednoznačně považují Fairtrade za velice přínosný koncept, díky kterému je jejich podnik společensky odpovědný, se silnou pozicí na trhu, udávající

trend a přesvědčivý. Koncept Fairtrade je vnímám stejně jako v dalších případech výrazně tradiční, je tedy evidentní, že už je v našem prostředí zakořeněn a není vnímán jako novinka.

<b>Přínosy certifikace Fairtrade pro podnik</b>	Budování loajality u zákazníků	Ne
	Budování vlastní image	Ano

Pro podniky v tomto odvětví je koncept Fairtrade výrazně brandovou záležitostí, která pomáhá tvořit vlastní image, má tedy významné komunikační důsledky. Naopak obchodní podniky si nemyslí, že by certifikace významným způsobem dokázala budovat loajalitu u zákazníků.

<b>Očekávání od certifikace Fairtrade pro podnik</b>	Navázání spolupráce s dalšími podnikatelskými subjekty	Ano
--	--	-----

Očekávání obchodních podniků potvrzují přínosy partnerství, které odkazují k vyšší efektivitě distribučních kanálů a lepším vztahům s dalšími podnikatelskými subjekty. Obchodní subjekty jsou současně velmi skeptické k tomu, že by spotřebitelé disponovali jasným povědomím o přínosech Fairtrade, i proto obchodní podniky očekávají přínosy na úrovni obchodních článků, nikoli koncového spotřebitele.

### **Syntéza výzkumné otázky**

Výzkumná otázka řešila, zda má odvětví, ve kterém podniky operují vliv na vnímání Fairtrade. I v tomto případě se prokázaly statisticky významné vztahy. Podniky pohybující se v potravinářském odvětví mají výrazně jiné vnímání konceptu Fairtrade i motivy pro získání certifikace, které poměrně významně odkazuje k dodávkám pod privátními značkami obchodním řetězcům a navyšování vlastního objemu produkce a tržeb. Naproti tomu obchodní subjekty využívají Fairtrade jako brandovou záležitost, která zvyšuje vnímanou hodnotu jejich podniku a platformu jako možnost, jak získat důvěryhodné a kvalitní obchodní partnery.

### **Hodnocení dle trhu**

Další výzkumná otázka je zaměřena na vliv trhu, na kterém podniky operují, na vnímání Fairtrade, platformy FT Česko a Slovensko a také vlastního podniku. Proces statistického hodnocení byl z hlediska zachování komplexnosti shodný. Hodnoceny byly pouze dostatečně silné vazby mezi veličinami s hodnotou p-value menší než 0,05 a následně



s hodnotou rozšířeného rezidua 2,0 a vyšší. Rozšířené reziduum zpřehledňuje vzájemné vztahy a detailně ukazuje jejich strukturu.

### Podniky působící výhradně na území ČR

Hodnocení vzájemných vztahů je opět vedeno ve stejné struktuře, jako v případě dvou předchozích výzkumných otázek. Z hlediska portfolia nebyly v tomto případě prokázány žádné signifikantní vztahy kromě dovozu finálních produktů, což je logické. Podniky operující pouze na národním trhu nemají příliš mnoho jiných možností, než výrobky dovážet a následně obchodovat.

<b>Partnerství s platformou FT Česko a Slovensko</b>	Visibilita na sociálních sítích	Ano
	Nepřináší nic	Ano

Pro podniky na národní úrovni představuje partnerství s platformou FT Česko a Slovensko komunikační přínos, kdy mohou právě partnerství využívat v rámci promotion na sociálních sítích. Tyto podniky však žádné další jasné přínosy nevnímají, což by bylo třeba, pro rozvoj konceptu na národní úrovni, změnit.

Vnímání platformy Fairtrade Česko a Slovensko								
	1	2	3	4	5	6	7	
Partnerská							x	Odtažitá
Důvěryhodná					x			Nedůvěryhodná
Aktivní						x		Pasivní
Inovativní						x		Tradiční
Uznávaná					x			Neuznávaná
Odborná					x			Neznalá

Výsledky vnímání platformy Fairtrade Česko a Slovensko nejsou v případě podniků operujících výhradně na českém trhu vůbec příznivé. Stejně jako u malých a mikro podniků (které také obvykle operují pouze na českém trhu) je platforma vnímána jako odtažitá, pasivní, ale také poměrně neznalá či v našich podmínkách neuznávaná. Významným problémem je v tomto případě také snížená důvěryhodnost. Právě u těchto podniků by měl být podniknut navazující výzkum, pro zjištění toho, z jakého důvodu je platforma takto nepopulární.

Vnímání vlastního podniku ve vztahu k Fairtrade								
	1	2	3	4	5	6	7	
Kvalitní				x				Nekvalitní
Důvěryhodný		x						Nedůvěryhodný
Inovativní							x	Tradiční
Společensky odpovědný	x							Společensky neodpovědný
Se silnou pozicí na trhu							x	Se slabou pozicí na trhu
Známý					x			Neznámý
Udávací trend							x	Nemoderní
Perspektivní		x						Neperspektivní

Pro podniky na národním trhu je Fairtrade perspektivním konceptem, díky kterému jsou společensky odpovědní. Právě společenská odpovědnost je v dnešní době žádaným až povinným charakterovým rysem každého podnikatelského subjektu. Nicméně koncept je vnímán jako příliš tradiční a nemoderní, dle podniků nedochází k významným inovacím a modernizaci.

Podnikatelé operující na českém trhu nemají od certifikace žádná konkrétní očekávání kromě podpory od platformy FT Česko a Slovensko a současně hodnotí spotřebitele jako nemající jasné povědomí o přínosech Fairtradových produktů.

### Podniky působící na území ČR i na trhu EU

Hodnoceny byly také podniky, které kromě obsluhy národního trhu působí také na evropské úrovni. Cílem bylo v tomto případě zjistit, zda evropské prostředí determinuje rozdíly ve vnímání konceptu Fairtrade.

Z hlediska portfolia se tyto podniky orientují přednostně na komodity, které používají, dovážejí i obchodují, velmi často v rámci Fairtrade také poskytují služby.

<b>Partnerství s platformou FT Česko a Slovensko</b>	Zvyšování povědomí o Fairtrade mezi spotřebiteli	Ano
	Pomoc při nabídce produktů	Ano
	Image vlastní značky	

Zde je patrné, že na evropské úrovni tvoří partnerství s platformou jednoznačné výhody, a to především ve vztahu ke spotřebiteli, tvorbou nabídky i zvyšování povědomí o Fairtrade. Partnerství také prospívá značce, díky němu je budována image vlastní značky.

Vnímání platformy Fairtrade Česko a Slovensko								
	1	2	3	4	5	6	7	
Partnerská	x							Odtažitá
Důvěryhodná	x							Nedůvěryhodná
Aktivní	x							Pasivní
Inovativní	x							Tradiční
Uznávaná				x				Neuznávaná
Odborná	x							Neznalá

Mezi podniky operujícími na národním a evropském trhu je diametrální rozdíl ve vnímání platformy Fairtrade Česko a Slovensko. Subjekty, které se angažují i v evropském prostředí oceňují platformu jako partnerskou, důvěryhodnou, aktivní a odbornou organizaci, neutrálně se vyjadřují pouze ve vztahu k uznání platformy v daném prostředí. Je vidět, že význam platformy je extrémně pozitivní právě v evropském prostředí.

Vnímání vlastního podniku ve vztahu k Fairtrade								
	1	2	3	4	5	6	7	
Kvalitní	x							Nekvalitní
Důvěryhodný	x							Nedůvěryhodný
Inovativní			x					Tradiční
Úspěšný		x						Neúspěšný
Společensky odpovědný		x						Společensky neodpovědný
Se silnou pozicí na trhu			x					Se slabou pozicí na trhu
Přesvědčivý	x							Nepřesvědčivý
Udávací trend				x				Nemoderní
Perspektivní				x				Neperspektivní

I v hodnocení vlastního podniku ve vztahu k Fairtrade jsou podniky, pohybující se na evropském trhu velmi pozitivní. Koncept pro ně představuje kvalitu vlastního podniku, jeho důvěryhodnost, přesvědčivost a silnou konkurenční pozici. Neutrálně jsou opět vnímány faktory inovativnosti a trendovosti konceptu, ze všech hodnocení je patrné, že se skutečně jedná o významně tradiční přístup.

<b>Přínosy certifikace Fairtrade pro podnik</b>	Možnost dodávek privátních značek pro obchodní řetězce	Ano
---	--	-----

Na evropské úrovni vnímají podniky přínos ve zjednodušení přístupu k dodávání privátních značek pro obchodní řetězce, čemuž odpovídá i očekávání, která mají od Fairtrade certifikace.

<b>Očekávání od certifikace Fairtrade pro podnik</b>	Navázání spolupráce s dalšími podnikatelskými subjekty	Ano
	Podmínka pro dodávky privátních značek pro obchodní řetězce	Ano

Certifikace je mnohdy podmínkou pro dodávání privátních značek pro obchodní řetězce, což se prokázalo i na evropské úrovni. Společnosti současně očekávají navázání spolupráce s novými obchodními partnery. Co se týče povědomí spotřebitelů o Fairtrade, jsou podniky, operující i na evropském trhu velmi skeptické, předpokládají totiž, že spotřebitelé znalostí konceptu vůbec nedisponují.

### **Podniky na mezinárodním a evropském trhu, mimo území ČR**

Jako poslední jsou hodnoceny podniky, které se pohybují mimo území ČR, operují tedy především na mezinárodní úrovni.

<b>Produktové portfolio</b>	
Polotovary	Vyrábějí, používají, dovážejí
Směsi	Používají, dovážejí
Komodity	Vyrábějí
Služby	Používají
Finální výrobky	Dovážejí, obchodují

V mezinárodním prostředí je portfolio práce s fairtradovými produkty opět velmi široké, podniky jsou jak výrobci, tak dovozci i obchodníky různých produktů, polotovarů či výrobků.

<b>Partnerství s platformou FT Česko a Slovensko</b>	Promotion v rámci mezinárodního prostředí	Ano
	Propojení s mezinárodními distribučními kanály	Ano

Na mezinárodní úrovni se partnerství přínosné především na úrovni promotion či komunikace s partnery a dále v propojení s mezinárodními distribučními kanály. V mezinárodním prostředí je tedy lépe využít komunikační potenciál platformy, a to jak vůči spotřebitelům, tak vůči obchodním partnerům.

<b>Vnímání platformy Fairtrade Česko a Slovensko</b>								
	1	2	3	4	5	6	7	
Partnerská			x					Odtažitá
Důvěryhodná		x						Nedůvěryhodná
Inovativní					x			Tradiční
Uznávaná	x							Neuznávaná

Pro podniky v mezinárodním prostředí tvoří platforma důvěryhodného partnera, který je uznávaný právě i v širším měřítku. Opět se zde projevuje tradičnost vnímání organizace i konceptu.

<b>Vnímání vlastního podniku ve vztahu k Fairtrade</b>								
	1	2	3	4	5	6	7	
Kvalitní		x						Nekvalitní
Důvěryhodný			x					Nedůvěryhodný
Společensky odpovědný	x							Společensky neodpovědný
Se silnou pozicí na trhu		x						Se slabou pozicí na trhu
Udávající trend					x			Nemoderní

Podniky operující na mezinárodním trhu vnímají hodnotu Fairtrade především ve společenské odpovědnosti, budování silnější pozice, garantování kvality či důvěryhodnosti. Jako v předchozím hodnocení se opět projevuje trend tradičního, nikoli moderního vnímání konceptu Fairtrade.

<b>Přínosy certifikace Fairtrade pro podnik</b>	Usnadnění vstupu na nové trhy	Ano
	Možnost získání nových obchodních partnerů	Ano
	Zvýšení tržeb	

Vnímané přínosy jasně odrážejí mezinárodní prostředí, pro které znamená certifikace výrazné usnadnění vstupu na nové trhy a zvýšení tržeb. Současně je přínosem i komunikační a kontraktační potenciál certifikace, který na mezinárodních trzích tvoří jasnou konkurenční výhodu.

<b>Očekávání od certifikace Fairtrade pro podnik</b>	Pomoc znevýhodněným producentům	Ano
--	---------------------------------	-----

Tento motiv netvořil v rámci hodnocení výzkumu téměř žádné významné vztahy. Prokázán byl pouze u malých podniků a v mezinárodním prostředí. Pomoc znevýhodněným producentům tedy deklarují také podniky operující na mezinárodních trzích, pravděpodobně z důvodu, že mají k producentům blíže než podniky, které se pohybují pouze na národním či evropském trhu. Podniky na mezinárodním trhu také předpokládají mnohem vyšší povědomí spotřebitelů o konceptu Fairtrade.

### ***Syntéza výzkumné otázky***

Výzkumná otázka se zabývala předpokladem, že trh, na kterém podniky působí, také determinuje jejich vnímání konceptu platformy i sebe samých. Byly prokázány statisticky signifikantní vztahy a také významné rozdíly mezi podniky na různých trzích. V národním prostředí je vnímání platformy významně negativní, i když koncept je hodnocen v podstatě pozitivně. Od certifikace podniky na českém trhu v podstatě nic neočekávají ani nevnímají významné přínosy, kromě brandových záležitostí. Na evropském a mezinárodním trhu je situace zcela odlišná. Nejlépe vnímají koncept i platformu Fairtrade Česko a Slovensko firmy operující na mezinárodním trhu, kteří zároveň deklarují podporu znevýhodněným producentům, jako jedno z nejvýznamnějších očekávání od vlastní certifikace. Na evropské úrovni otevírá certifikace především dveře na nové trhy a poskytuje možnosti nové spolupráce jak na úrovni distribučních mezičlánků, tak obchodních partnerů.

#### **4.2.5 Dílčí shrnutí**

Celkově je tedy možné říct, že hodnocené nezávislé proměnné, které vztahy v prostředí netvoří, ale ovlivňují, tvoří potenciálně významné výstupy. Byly odhaleny významně negativní vztahy (mikro a malé podniky, podniky operující na národním trhu), které by bylo potřeba řešit jak na procesní úrovni podniků samotných, tak na úrovni spolupráce s platformou Fairtrade Česko a Slovensko. Naopak výrazně pozitivní vztahy a vnímání konceptu je třeba systematicky podporovat a vhodné podniky podporovat v získání certifikace, která jim může přinést množství jasných benefitů.

Hodnocení dle velikosti podniku, odvětví a trhu v podstatě profiluje vhodné kandidáty pro rozvoj konceptu Fairtrade a pro podniky samotné tvoří jednoduchý přehled toho, co jim může certifikace nabídnout a co od ní očekávat.

### **4. 3 Případové studie**

Dílčím cílem 5 bylo provedení kvalitativního marketingového výzkumu formou případových studií, které se zaměřovaly na komplexní zmapování systému certifikace u vybraných firem. Pro vytvoření, analýzu a vyhodnocení případových studií se vycházelo z tabulky 1 Metodický postup při sestavování případové studie.

## **Firma A**

Česká společnost A byla založena v roce 2005 dvěma společníky jako společnost férového obchodu zaměřující se zprvu na ručně plněné čokolády a posléze i na ostatní fairtradový sortiment. Společnost je nejdéle fungujícím e-shopem zaměřeným výhradně na fairtradové zboží v Česku a na Slovensku. Nabízí jednoznačně nejširší sortiment zboží složený z 26 fairtradových značek, včetně té vlastní. Jelikož v rámci tohoto konceptu chtěli zajít ještě dál, zhruba 80% prodávaných potravin zároveň pochází z certifikovaného ekologického zemědělství. Zboží nebo potraviny, objednané v jejich e-shopu, balí do už použitých kartonových krabic nebo vlastních „recy“ obalů v co nejmenší velikosti. Odpadní, recyklovaný či opakovaně použitý je i výplňový materiál, kterým objednané zboží chrání před poškozením během přepravy. Samozřejmostí je i jejich zapojení se do systému EKO-KOM, ve kterém hradí část nákladů na sběr a recyklaci obalových odpadů. Výše uvedeným se tak snaží snižovat dopad provozu jejich e-shopu na životní prostředí a snaží se být k němu zase o něco férovější.

## **Firma B**

Ostravská společnost B byla založena v roce 1993 jako rodinná firma se zaměřením na oblast reklamních předmětů. Jelikož firma prošla generační obměnou, její zainteresovanost směřuje stále k inovativnímu myšlení a citu pro detail. V posledních letech si také lidé ve firmě začali uvědomovat následky a dopady neřízené spotřeby a tak se rozhodli jít cestou společenské odpovědnosti. Jejich snahou je použití ekologických materiálů v různých variantách a také propojení s producenty fairtradové bavlny.

Firma v dnešní době vyrábí například fairtradové oblečení nebo tašky z fairtradové bavlny.

## **Firma C**

Brněnská společnost C patří mezi nestátní a neziskové organizace a svojí velikostí do kategorie mikro podniků. To však neznamená, že by význam této společnosti měl být zanedbatelný. Důvodem vzniku, který je datován na poč. 21. století, byla možnost se zapojit do prosazování férovějších podmínek nejen v oblastech rozvojových, ale i v těch vyspělých. K čemu by bylo zaměření na rozvojové oblasti a na jejich problémy, když by

nebylo možné tyto aspekty dále šířit. Kromě toho, že je společnost členem platformy Fairtrade Česko a Slovensko, je také provozovatelem obchodu. Tento obchod je ve své podstatě sociálním podnikem, který se prosazuje na trhu s fairtradovými produkty i vlastní kávou.

Případové studie byly zvoleny z důvodu vhodného nástroje k řešení konkrétního problému. Konkrétním problémem byla absence důležitých informací vedoucí k návrhům optimalizace procesního modelování certifikace, které jsou znázorněny v subkapitole 4.4.3 Návrhy optimalizace modelu certifikace. Vhodností výběru je důvod, který se objevil již u výzkumné metody II (dotazníkové šetření), kdy se zcela nepodařilo prokázat vliv a dopad certifikace u podniků.

Bylo tedy zapotřebí zjistit detailní informace vázané přímo na problematiku certifikace Fairtrade. Samotné informace vychází z otázek kladených představitelům vybraných podniků:

1. Kdy jste se začali zajímat o problematiku Fairtrade?
2. Ve kterém období jste se začali ucházet o certifikaci?
3. Kde jste získali informace k procesu certifikace?
4. Jaké byly důvody získání certifikace pro Vaši společnost?
5. Co vše jste museli učinit, aby bylo možné zahájit proces získání certifikace?
6. Jaké problémy se vyskytly v průběhu získávání certifikace?
7. Jak finančně náročné bylo získat certifikaci, jak finančně náročné je udržet si certifikaci?
8. Po jaké době jste získali certifikaci?
9. Jaké přínosy má pro Vás certifikace?
10. Jaké změny byste uvítali ze strany platformy Fairtrade Česko a Slovensko, popř. uvedli nějaké omezení vyplývající ze spolupráce s platformou (ve výrobě, v obchodě, v dodavatelském řetězci apod.)?

U oslovených podniků se vycházelo ze vzorku z dotazníkového šetření, tedy z dat, které firmy poskytly v rámci aplikované metody dotazníkového šetření. Ze 14 podniků, které poskytly data pro účel dotazníkového šetření, přistoupilo pouhých pět podniků k rozhovorům. Nakonec se podařilo získat pouze data od třech z nich, protože zbývající



dva podniky nepředstavují obchodníka, který by nějakým způsobem přetvářel Fairtradové suroviny do podoby konečného produktu. Těchto podniků se certifikace netýká, jak je uvedeno v literární rešerši v subkapitole 2.3.1 Certifikace FLOCERT.

Informace byly získány prostřednictvím rozhovoru, kterého se účastnili buď přímo majitelé firem, nebo kompetentní zaměstnanci z pověření vedení podniku. Ke sběru dat došlo na jaře 2022.

Díky této metodě byly získány potřebné informace k vytvoření návrhů optimalizace v rámci modelování procesu certifikace.

Analýza informací je uvedena v tabulce 6, kde je možné vidět rozdíl v odpovědích jednotlivých firem. Z důvodu požadavku anonymity, jsou firmy označovány písmeny A, B, C.

Tabulka 7: Analýza případových studií

Otázky	FIRMY		
	firma A	firma B	firma C
Kdy jste se začali zajímat o problematiku Fairtrade?	r. 2015	r. 2016	r. 2013
Ve kterém období jste se začali ucházet o certifikaci?	r. 2015	r. 2017	r. 2014
Kde jste získali informace k procesu certifikace?	Platforma Fairtrade Česko a Slovensko	Platforma Fairtrade Česko a Slovensko	Platforma Fairtrade Česko a Slovensko
Jaké byly důvody získání certifikace pro Vaši společnost?	Osvěta veřejnosti a možnost lepší komunikace férovosti vlastní značky, snažší expanze na nové trhy	Poptávka od zákazníků, projekty	odpovědný produkt, věnování se problematice fairtrade
Co vše jste museli učinit, aby bylo možné zahájit proces získání certifikace?	Založit firmu, získat, vyplnit a odeslat žádost o certifikaci a dlouho čekat na vyjádření	Volba spolehlivého certifikovaného výrobce, retistrace a komunikace s platformou FT ČS	Bez odpovědi
Jaké problémy se vyskytly v průběhu získávání certifikace?	Naprostá nekompetence, neochota ze strany FLOCERT	Bez odpovědi	Schvlování obalů, změna grafiky loga
Jak finančně náročné bylo získat certifikaci, jak finančně náročné je udržet si certifikaci?	Finančně náročné nebylo jak získat, tak i udržet certifikaci	Nedokáže posoudit	800 Euro/3 roky certifikace a 2% provize z každého prodaného produktu
Po jaké době jste získali certifikaci?	Po 7 měsících	Po 1 roce	Pár měsíců od podání žádosti
Jaké přínosy má pro Vás certifikace?	Žádné, opětovně nebyla již prodloužena	Řešení výrobního a produktového portfolia, věrohodnost společnosti, prestiž u zahraničních odběratelů	Sociální, ekonomické a marketingové přínosy
Jaké změny byste uvítali ze strany platformy Fairtrade Česko a Slovensko, popř. uvedli nějaké omezení vyplývající ze spolupráce s platformou (ve výrobě, v obchodě, v dodavatelském řetězci apod.)?	Naprostou restrukturalizaci	Větší spolupráci	Lepší podpora firemních činností směrem k veřejnosti, propojení se soc. sítěmi, podpora zahraničních cest do pěstitelských zemí

Zdroj: Vlastní zpracování

### **4.3.1 Dílčí shrnutí**

Z některých odpovědí vyplývají rozdíly k samotnému procesu certifikace. Jak bude vidět na vlastním modelu procesu certifikace, nejedná se o nic jednoduchého. Firmy žádající o certifikaci jejich produktů, musí počítat s dostatečnou časovou dotací, kterou je třeba investovat do získání certifikace.

Obdržením certifikace mohou firmy získat například konkurenční výhodu v rámci hospodářské soutěže a tím si posílit vlastní pozici na trhu. Ne každá firma v tomto ohledu spatřuje výhodu, ale najdou se takové, pro které to znamená určitý obchodní progres.

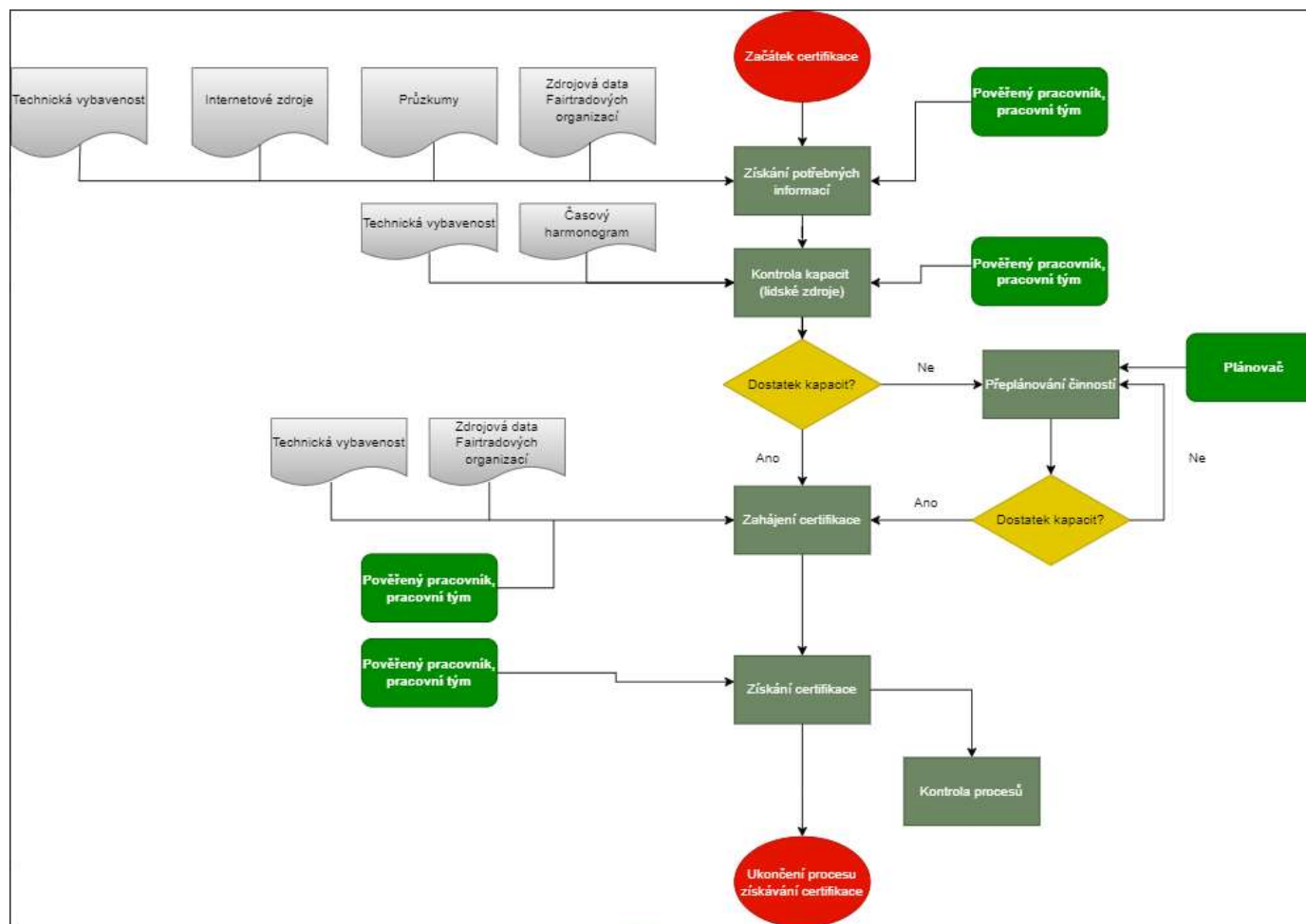
## **4.4 Procesní modelování**

Modelování procesů představuje mimo jiné způsob zjištění, co se v dané firmě děje na základě zobrazení v různých diagramech. Využívají se k tomu programy nebo různé aplikace, ve kterých si organizace mohou kreslit nebo vytvářet procesy, zobrazovat je dle vlastních interních požadavků.

### **4.4.1 Obecný model procesu certifikace Fairtrade**

Pro účel modelování obecného procesu certifikace bylo nejprve využito nástroje diagrams.net, který je aplikací draw.io. Model je zobrazen na obrázku 6. Tento model zobrazuje to, jak by měla uvažovat každá firma, která se chystá vstoupit do procesu získání certifikace pro její produkty.

Obrázek 7: Obecný model procesu certifikace Fairtrade



Zdroj: Vlastní zpracování

- *Zahájení certifikace*

To vyžaduje získání potřebných informací například od platformy Fairtrade Česko a Slovensko nebo od FLOCERT.

- *Kontrola kapacit z personálního hlediska*

Jedná se o rozhodnutí, zda má či nemá firma dostatek kapacit. Pokud má firma dostatek kapacit, můžeme zahájit vstup do certifikace pro vlastní produkt (značky, výrobek, výjimečně výrobní proces). Pokud tu kapacitu nemá, tak to musí jinak naplánovat, přeplánovat, může využít například outsourcing nebo nějaké poradenství. V tomto okamžiku může nastat změna průběhu, protože se firma potýká například s nedostatkem personálu.

- *Opětovné získání certifikace*

Jakmile nastane bod, kdy máme přeplánovanou kapacitu, posune se firma dále, kdy by měla znovu zahájit kroky vedoucí k získání certifikace. Zde je však opět zapotřebí zjistit, zda má firma již dost kapacit. Pokud ano, může začít s certifikací, pokud ne, tak znovu musí přeplánovat možnosti, stávající zdroje tak, aby mohla dále pokračovat ve snaze získat certifikaci. Zde se může však dostat do bodu, kdy vznikne cyklus, neustálého zjišťování, zda těch kapacit má dostatek a zda tedy může dále pokračovat v procesu získání té certifikace.

- *Dostatečné množství kapacit*

V případě, že má firma dostatek kapacit, tak může začít se získáváním informací vedoucí k certifikaci. Jakmile získá certifikaci, tak to tím nekončí. Musí se postarat o to, aby i nadále splňovala jednotlivá kritéria vedoucí k udržení a naplňování dané certifikace. K získání potřebných informací potřebuje každá firma člověka nebo tým lidí, kteří na základě získaných dat (sekundární zdroje, průzkumy) zahájí proces certifikace. Stejný nebo další subjekt se věnuje kontrole kapacit, kde se vytváří například časový harmonogram. Analogicky se pokračuje dále jednotlivými činnostmi.

#### **4.4.2 Procesní modely certifikace Fairtrade**

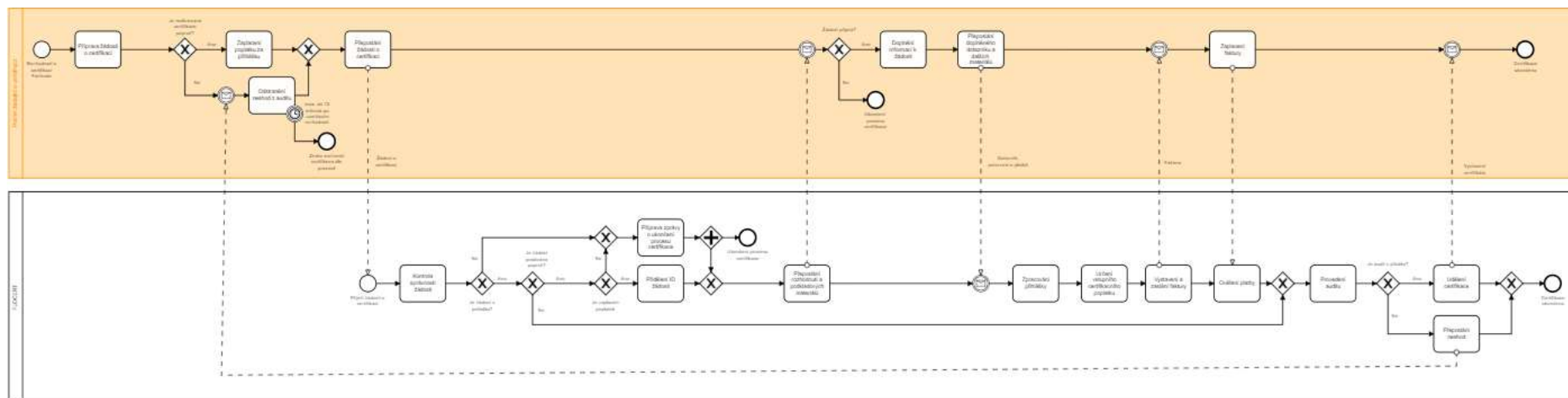
K vytvoření procesních modelů certifikace Fairtrade bylo již zapotřebí použít expresivní nástroj. Tímto nástrojem, mezi které patří dráhové diagramy vytvořené v softwaru Camunda Modeler, se vychází z modelovacího standardu BPMN 2.0.

Business Process Model and Notation (BPMN) je de facto standardem pro velmi detailní grafickou prezentaci procesů, které se vyskytují prakticky ve všech typech organizací, od kuchařských receptů až po proces udělování Nobelovy ceny.

Tento nástroj je detailně identifikován v metodice práce. Před samotným sestavením procesního modelu certifikace bylo nutné popsat jednotlivé kroky.

Je zapotřebí ještě uvést, že certifikaci Fairtrade potřebují všechny společnosti, které se podílejí na výrobě či zpracování fairtradového výrobku a nějakou formou ho mění (včetně vnějšího obalu) a dále obchodují se surovinami Fairtrade.

Obrázek 8: Model Certifikace FLOCERT



Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi jednotlivé kroky k získání certifikace podle FLOCERT patří:

1. *Odeslání žádosti na příslušné oddělení FLOCERT*

2. *Poplatek za žádost*

Zpracování žádosti organizace po předchozím zaplacení poplatku. Poplatek je nevratný. Poplatek je nezávislý na obchodím zaměření firmy, na počtu produktů. Každá firma může využít speciální kalkulačku na webových stránkách FLOCERT k výpočtu odhadovaných poplatků.

3. *Obdržení aplikačního balíčku*

FLOCERT přiděluje jednak jedinečné ID od FLOCERT a posílá soubor dokumentů, které obsahují následující:

- Dotazník
- Šablony pro dotazník
- Informace o certifikaci FT a požadavcích
- Informace o nákladech na certifikaci
- Certifikační smlouvu, která upravuje smluvní práva a povinnosti

4. *Zpracování žádosti*

Po obdržení vyplněného a podepsaného dotazníku a potvrzení o zaplacení poplatku FLOCERT zpracuje přihlášku. Po úspěšném absolvování procesu žádosti, bude přiděleno trvalé FLO ID, které nahradí dříve přidělené ID dané aplikace. V tomto okamžiku bude mít firma také přístup k certifikačnímu webovému portálu FLOCERT (ECERT).

5. *Prvotní audit a certifikace*

Na webových stránkách žadatel nalezne vysvětlení a podrobné informace o postupu auditu a procesu certifikace (CERT Certification SOP).

6. *Od žádosti k certifikaci*

Po dokončení přihlášky, vystaví FLOCERT fakturu na počáteční certifikační poplatek. Po uhrazení vstupního poplatku bude v dalších letech účtován roční



certifikační poplatek (pro odhad poplatků viz bod č. 2 webové stránky) ve stejném měsíci a roce.

#### 7. *Ukončení žádosti*

Pokud byl uhrazen poplatek za přihlášku, ale nebyly předloženy všechny požadované dokumenty, FLOCERT ponechá žádost firmy aktivní po dobu max. 12 měsíců. Po uplynutí této doby bude daná žádost považována za pozastavenou. Pokud bude firma chtít požádat o certifikaci po tomto dvanáctiměsíčním období, bude muset projít znovu celým procesem žádosti včetně zaplacení poplatku za novou žádost.

#### 8. *Opakovaná žádost po zamítnutí certifikace*

Pokud byla firmě certifikace odepřena po provedení počátečního auditu, nemusí platit poplatek za přihlášku a může předložit dokumenty přihlášky, pokud se znovu přihlásí do 12 měsíců po zamítacím rozhodnutí.

*Mohou však být stanoveny následující podmínky:*

- Firma obdrží novou fakturu za úvodní certifikační poplatek a po zaplacení bude proveden nový úvodní audit.
- Pokud firma obchoduje, nebudete mít nárok na povolení k obchodování. Pro ověření bude proveden audit, že firma opravila všechny nevyřízené neshody, které vedly k předchozímu zamítnutí certifikace.

#### 9. *Osvědčení – toto již není zahrnuto v procesním modelu*

Certifikát je vydán pouze v případě, že společnost FLOCERT shledá, že firma splňuje všechna kritéria, která se na něj vztahují. Firma obdrží certifikát se specifickou platností. Tato platnost je 4 roky pro výrobce a obchodníky a 7 let pro malého držitele licence. Pro výrobce je v certifikátu uvedena i kategorie a typ výrobku, který je povolen prodávat jako Fairtrade. Pro obchodníky je v certifikátu uvedena i kategorie a typ produktu, který smí obchodník nakupovat jako Fairtrade. Zákazníci certifikovaní jako výrobce i obchodník obdrží pouze jeden certifikát zahrnující oba rozsahy. Certifikační cyklus je založen na certifikaci výrobce.

#### **4.4.3. Návrhy optimalizace modelu certifikace**

Z důvodu náročnosti modelu certifikace, který vychází z pravidel FLOCERT bylo přistoupeno k návrhům optimalizace. Návrhy by měly být modifikací stávajícího procesu certifikace, vedoucí k jeho vyšší efektivitě nebo snížení nároků celého certifikačního procesu.





Na základě notace BPMN 2.0 bylo využito nástroje pro záznam dráhových digramů v softwarovém systému Camunda Modeler. V tomto prostředí byly vytvořeny jednotlivé modely procesu certifikace (as is obrázky 9, 10 a 11), a to jak na základě požadavků FLOCERT, tak i návrhy optimalizací kroků vyplývajících z aplikačních metod (dotazníkové šetření a rozhovory).

### **Popis certifikačního modelu dle požadavků FLOCERT**

Tento popis vychází z jasně definovaných požadavků nezávislé certifikační organizace FLOCERT, která uvádí podrobný popis kritérií vedoucí k certifikaci na svých webových stránkách. Firma, která požaduje certifikaci pro své produkty, musí naplnit jednotlivé kroky.

Prvním krokem je rozhodnutí o certifikaci Fairtrade, následuje příprava žádosti o certifikaci, kde přichází rozhodnutí, zda je či není žádost realizovaná poprvé.

1. Žádost je realizována poprvé následuje zaplacení poplatku za přihlášku a rozhodnutí o přeposlání žádosti o certifikaci. Přeposlaná žádost o certifikaci ze strany firmy, která probíhá elektronickou formou, je žádost přijata na straně FLOCERT. Certifikační společnost kontroluje správnost žádosti a činí rozhodnutí, zda je či není žádost v pořádku.

- a. Žádost je v pořádku, je podaná poprvé, FLOCERT přiděluje ID žádosti. Po přidělení žádosti jsou žadateli přeposlány informace o rozhodnutí a podkladové materiály. Pokud žadatel nepřijme tyto informace, proces se ukončuje.

Po přijetí tedy následuje doplnění k žádosti včetně přeposlání vyplněných podkladových materiálů směrem k FLOCERT. FLOCERT zpracovává přihlášku a určuje výši certifikačního poplatku na základě firmou uvedených informací. Pokud není zaplacen poplatek, proces se ukončuje. FLOCERT vystavuje a zasílá fakturu, firma fakturu hradí, FLOCERT ověřuje platbu a provádí audit včetně rozhodnutí, zda je či není v pořádku.

- i. Audit je v pořádku, FLOCERT přiděluje certifikaci, firma přijímá rozhodnutí a proces získání certifikace se ukončuje.

- ii. Audit není v pořádku, FLOCERT přeposílá firmě neshody a firma je odstraňuje. Na odstranění neshod má firma 12 měsíců od doby přijetí zprávy o neshodách z auditu.
  - b. V případě že žádost není v pořádku, FLOCERT připravuje zprávu o ukončení získání certifikace pro firmu a proces se ukončuje.
2. Žádost je v pořádku, ale není podaná poprvé, FLOCERT přistupuje k auditu a proces se odvíjí stejným způsobem jako u bodu i. a ii.

Součástí této práce nebylo jen modelování stávajících procesů tak, jak jsou nastaveny podle certifikační společnosti FLOCERT, ale jedná se také o návrhy dvou optimalizací procesů certifikace, které vyplývají z původního modelu.

Důvodem návrhů optimalizací bylo zjištění různých postojů firem získaných z aplikovaných metod II (dotazníkové šetření) a III (rozhovory s podniky). Zde se firmy vyjadřovaly mimo jiné k problematice samotné certifikace, ve vztahu např.:

- co pro ně certifikace znamená (přínosy, očekávání),
- jaké bariéry jim získání certifikace přináší a také,
- jak se k dané problematice staví samotná platforma Fairtrade Česko a Slovensko.

Na základě těchto a dalších podnětů byly vytvořeny dva návrhy optimalizace certifikačních modelů vycházejících z původního procesního modelu FLOCERT.

### **Návrh č. 1 Optimalizace certifikačního modelu vycházející z kritérií FLOCERT**

Tento návrh vychází ze současného stavu, as is to be FLOCERT a zároveň z podnětů obdržných od zkoumaných firem v rámci aplikovaných metod II (dotazníkové šetření) a III (rozhovory s podniky) ve vztahu k certifikační organizaci FLOCERT (as is obrázek 9).

Liší se to v zásadě v tom, že tato optimalizace certifikačního procesu vymezuje kroky, týkající se auditu a způsoby platby poplatků. Cílem optimalizace kritérií by mělo být zvýšení zájmu o získání certifikace a vyšší účast v samotném procesu certifikace.

V návrhu optimalizace certifikačního modelu jsou nastaveny dva způsoby poplatků. Pokud firma realizuje žádost poprvé, tak poplatek hradí až po vyřízení žádosti, pokud firma žádá opakovaně o certifikaci, hradí poplatek za každou další realizovanou žádost.

Původní model zahrnuje v průběhu získání certifikace audit. Domnívám se, že je zbytečné provádět audit v přípravné fázi k získání certifikace. Audit by měl dle mého názoru probíhat až po získání certifikace a v průběhu jejího naplňování.

Postup dle prvního návrhu optimalizace procesu certifikace.

Prvním krokem je rozhodnutí o certifikaci Fairtrade, následuje příprava žádosti o certifikaci, kde přichází rozhodnutí, zda je či není žádost realizovaná poprvé.

1. Žádost je realizována poprvé následuje rozhodnutí o přeposlání žádosti o certifikaci ze strany žadatele (firmy) a FLOCERT žádost přijímá. FLOCERT činí rozhodnutí, zda je či není žádost podaná poprvé.

a. Žádost je podaná poprvé, následuje kontrola správnosti a přeposlání o vyjádření správnosti žádosti směrem k žadateli.

i. Žádost přijata, následuje zaplacení poplatku za žádost, na který má firma čas tři týdny, pokud do této doby neuhradí daný poplatek, proces certifikace se ukončuje.

ii. Žádost nepřijata, žadateli je přeposláno rozhodnutí o opětovném podání žádosti.

1. Do tří týdnů musí žadatel informovat FLOCERT, že má zájem o opětovné projednání, jinak proces končí.

a. FLOCERT přeposílá výzvu k odstranění nedostatků, žadatel tuto výzvu přijímá a odstraňuje nedostatky a platí poplatek. Žadatel se dostává takřka na začátek, protože opět přeposílá žádost o certifikaci a následuje obdobný proces jako v případě, že je žádáno poprvé. Jestliže však není žádost podána poprvé a zároveň žadatel nedodrží danou lhůtu tří týdnů, ztrácí možnost k získání certifikace.

2. Žadatel nemá zájem, neřeší žádnou dobu a proces končí.

b. FLOCERT přiděluje ID žadateli a přeposílá podkladové materiály. Žadatel vyplňuje informace k podkladům, přeposílá vyplněné podklady do FLOCERT a FLOCERT zpracovává přihlášku.

- c. Ze strany FLOCERT následuje určení výše certifikačního poplatku, vystavení a zaslání faktury.
  - d. Žadatel přijímá fakturu a platí.
  - e. FLOCERT ověřuje platbu a uděluje certifikaci. Proces získání certifikace končí
  - f. Žadatel přijímá informaci o udělení certifikace a proces získání certifikace končí.
2. Pokud není žádost realizována poprvé, žadatel musí nejprve zaplatit poplatek a následuje přeposlání žádosti o certifikaci certifikační organizaci FLOCERT. Jestliže však není žádost podána poprvé a zároveň žadatel nedodrží danou lhůtu tří týdnů do podání opětovné žádosti, ztrácí možnost k získání certifikace (as is obrázek 10).

## **Návrh č. 2 Optimalizace certifikačního modelu na základě vstupu platformy Fairtrade Česko a Slovensko do certifikačního modelu**

Druhý návrh optimalizace vychází obdobně jako první návrh z podnětů obdržených od zkoumaných firem v rámci aplikovaných metod II (dotazníkové šetření) a III (rozhovory s podniky) ve vztahu k certifikační organizaci FLOCERT a platformě Fairtrade Česko a Slovensko.

Průběh procesu získání certifikace se příliš neliší od certifikačního procesu nastaveného, as is to be FLORCERT. Tento model se liší na počátku v tom, že do procesu vstupuje platforma Fairtrade Česko a Slovensko, jakožto nestátní a nezisková organizace, která harmonizuje pravidla v rámci Fairtrade na území Čech a Slovenska.

Prvním krokem je rozhodnutí o certifikaci Fairtrade, následuje rozhodnutí, zda bude či nebude využito podpory ze strany platformy Fairtrade Česko a Slovensko.

1. V případě, že bude využito podpory platformy ze strany žadatele, následuje kontaktování platformy ze strany žadatele o certifikaci.



- a. Platforma přijímá požadavek o podporu a předává informace o certifikačních pravidlech dle FLOCERT.
- b. Daná pravidla přeposílá žadateli, ten je přijímá a připravuje žádost o certifikaci. Vyplněnou žádost přeposílá ke kontrole platformě Fairtrade Česko a Slovensko.
- c. Platforma kontroluje správnost žádosti a činí rozhodnutí, zda je či není žádost v pořádku.
  - i. Žádost je v pořádku, platforma přeposílá informace žadateli, ten je na své straně přijímá a pokračuje v procesu získání certifikace dle postupu FLOCERT.
  - ii. Žádost není v pořádku, platforma přeposílá neshody žadateli. Žadatel přijímá informace týkajících se neshod, a činí rozhodnutí, zda má či nemá zájem o pokračování v získání certifikace (toto rozhodování může vyplývat například ze složitosti přihlášky, kterou není žadatel schopen přepracovat).
    1. Žadatel má stále zájem o pokračování v získání certifikace, činí patřičné kroky k odstranění neshod v žádosti, platí poplatek za žádost a pokračuje v procesu získání certifikace dle postupu FLOCERT.,
    2. Žadatel nemá zájem o pokračování v získání certifikace, ukončuje se proces získání certifikace

2. V případě, že nebude využito podpory platformy ze strany žadatele, žadatel postupuje dle certifikačního modelu organizace FLOCERT (as is obrázek 11).

#### **4.4.4 Dílčí shrnutí**

Z řady informací uvedených v této práci vyplývá, že snahou těchto organizací (Fairtrade International, FLOCERT, platforma Fairtrade Česko a Slovensko a další) by měl být rozvoj systému Fairtrade. Tyto organizace by se samy měly starat o to, aby právě způsob získání certifikace byl pro firmy maximálně přívětivý. Díky zajištění zájmů firem

a získání certifikace, může docházet k naplnění hlavních cílů těchto organizací, mezi které například patří:

- snižování chudoby v rozvojových zemích,
- podpora producentů, aby se užívali vlastní práci,
- vytváření dlouhodobých obchodních partnerství,
- ochrana životního prostředí skrze udržitelné způsoby hospodaření,
- vymýcení zakázané dětské práce
- a spousta dalších cílů.

## **4.5 Diskuse**

V diskusi jsou rekapitulovány hlavní výsledky disertační práce. Podkapitola je rozdělena na čtyři části: diskuse aplikovaných metod, diskuse výsledků procesního modelování, diskuse přínosů a limitů disertační práce a diskuse trendů v oblasti fairtrade.

### **4.5.1 Diskuse aplikovaných metod**

V disertační práci byly použity celkem tři aplikované metody, a to: obsahová analýza, dotazníkové šetření a případové studie u vybraných firem. Aplikované metody byly prováděny s místní i časovou odlišností a jejich zaměření se také lišilo. Aplikované metody si kladly za cíl nejen získat důležité poznatky z praktického zavedení koncepce Fairtrade, ale současně měly také mimo jiné naplnit cíle této práce, odpovědět na výzkumné otázky a potvrdit či vyvrátit výzkumné předpoklady.

#### ***Obsahová analýza***

Obsahová analýza umožňuje výzkumníkům poměrně snadno systematicky probírat velké objemy dat (Stempler, 2000). Může to být užitečná technika, která umožní objevit a popsat zaměření výzkumníka nebo výzkumné skupiny (Weber, 1990). Umožňuje také dělat závěry, které lze následně potvrdit pomocí jiných metod sběru dat. Krippendorff (1980).

Tato metoda zkoumala strukturu evropských platforem, to jakým způsobem se zaměřují na obchodní a sociální politiku zapojených podniků v porovnání s platformou Fairtrade Česko a Slovensko. Výsledkem bylo zjištění, že se evropské struktury platforem příliš neliší od té české a slovenské. Některé firmy se zaměřují spíše na obchod s vybranými komoditami, jiné na zprostředkování či poskytování služeb v oblasti fairtrade. U většiny

evropských platform firem je ale možné nalézt zaměření na samotnou produkci komodit. Z dostupných zdrojů, které se podařilo ověřit, vyplývají skutečnosti o nabídce fairtradových surovin, se kterými je obchodováno ve finální podobě.

Odlíšnost je však možné sledovat u uspořádání partnerských firem, kde jsou uvedeny pouze názvy a loga firem, nikoliv (jako je tomu u některých evropských platform) rozdělení firem podle jednotlivých komodit. Na základě provedené analýzy firem z evropských zemí lze potvrdit předpoklad, že struktura firem v České republice je rozdílná oproti firmám ze zahraničí. Struktura se liší jednak v počtu firem u jednotlivých zemí, kdy samotný počet je překročen až o trojnásobek či čtyřnásobek, jako je tomu například u Velké Británie, Švýcarska, Rakouska, Německa a dále se struktura liší v porovnání s jednotlivými produkty, které jsou rozděleny podle forem, nebo dle produktových kategorií.

### ***Dotazníkové šetření***

Dotazníkové šetření bylo realizováno online formou. Osloveny byly podniky, které patří mezi partnery platformy Fairtrade Česko a Slovensko. Z celkového počtu 33 podniků působících na českém trhu vyplnilo a odeslalo dotazník celkem 14. Dotazníkové šetření je vhodné pouze pro některé výzkumné otázky, jak uvádí Preston (2009). Jeho vhodnost závisí na typech informací potřebných k zodpovězení výzkumné otázky a na lidech, od kterých chce výzkumník informace získat. Mezi vyplněnými dotazníky figurují nejen mikro a malé podniky, ale také střední a velké často i mezinárodní společnosti s působností na našem území. Pro vyhodnocení dat bylo použito frekvenční a vztahové analýzy.

Jelikož výzkum poskytl řadu zajímavých informací o problematice konceptu Fairtrade ve zkoumaných podnicích, byly také vyhodnoceny nezávisle proměnné. Pro získání těchto konkrétnějších informací o vztazích mezi jednotlivými zkoumanými veličinami bylo provedeno navazující statistické hodnocení dle velikosti podniku, odvětví, ve kterém působí a dle trhu. Byly odhaleny významně negativní vztahy (mikro a malé podniky), které by bylo potřeba řešit jak na procesní úrovni podniků samotných, tak na úrovni spolupráce s platformou Fairtrade Česko a Slovensko. Naopak výrazně pozitivní vztahy a vnímání konceptu je třeba systematicky podporovat v získání certifikace, která jim může přinést množství jasných benefitů. Hodnocení dle velikosti podniku, odvětví a trhu

v podstatě profiluje vhodné kandidáty pro rozvoj konceptu Fairtrade a pro podniky samotné tvoří jednoduchý přehled toho, co jim může certifikace nabídnout a co od ní očekávat.

### ***Případové studie***

Poslední aplikovanou metodou byly případové studie u vybraných podniků. Výzkum případových studií je zvláště vhodný pro situace, ve kterých je důležité zkoumání a pochopení kontextu. Oblasti, kde se málo rozumí tomu, jak a proč k procesům nebo jevům dochází, kde jsou kritické zkušenosti jednotlivců a kontext akcí nebo kde jsou teorie a výzkum v raných formativních fázích, lze užitečně řešit pomocí výzkumu případových studií. Jedná se zejména o oblasti, kde je fenomén dynamický a dosud nevyzrálý nebo ustálený, nebo kde terminologie a společný jazyk a soubor definic ještě nejsou jasné nebo široce akceptované (Darke & Shanks, 2002).

U výběru se vycházelo ze vzorku z dotazníkového šetření, tedy z dat, které podniky poskytly v rámci aplikované metody dotazníkového šetření. Ze 14 podniků, od kterých se podařilo získat data v rámci dotazníkového šetření, přislíbilo rozhovor pouze pět z nich. Z tohoto počtu však dva podniky byly vyřazeny, protože se nejedná o obchodní subjekty, který významným způsobem mění strukturu nebo obal výrobku, proto tedy nepotřebují certifikaci. Případové studie měly přinést detailnější informace k postojům, které firmy zaujímají k samotné certifikaci. Také díky těmto informacím se povedlo následně optimalizovat proces získání certifikace, který je uveden v podkapitole 4.4 Procesní modelování.

#### **4.5.2 Diskuse výsledků procesního modelování**

Procesní modelování je klíčovou oblastí pro vývoj obchodních modelů a návrh procesů, dimenzování zařízení, školení operátorů, vytváření procesů založených na modelu, odhad stavu, online řízení a optimalizaci procesů. Modelování, v tomto případě, obchodních procesů je koncept, který může přinést změny v produktivitě či efektivitě podnikání (Albert & Van der Auwermeulen, 2017). Právě z těchto důvodů bylo k modelování procesu certifikace také přistoupeno. Pro účel modelování obchodních procesů je zapotřebí dostatek zdrojů. Modelování obchodního procesu získání certifikace dle pravidel FLOCERT, se vycházelo především z dat získaných z dotazníkového šetření a případových studií.

Především z případových studií vyšly najevo skutečnosti, které brání či omezují některé firmy k tomu, aby se certifikovaly v rámci systému Fairtrade. Stávající proces certifikace tak, jak je popsán na základě parametrů FLOCERT je u některých firem vnímán jako ne příliš přívětivý. Z tohoto důvodu bylo tedy přistoupeno k optimalizaci stávajícího procesního modelu certifikace, který však vychází z nastavených kritérií organizace FLOCERT.

Pro účel optimalizace byly použity dva modely s tím, že první návrh modelu je složitější, co se kroků týče, pokud žádající podnik nemá vše v pořádku (jak je uvedeno v modelu i v popisu), je ale přívětivější. Druhý návrh optimalizace modelu vychází z modelu certifikace FLOCERT doplněný o vazbu na platformu Fairtrade Česko a Slovensko. Platforma zde podává „pomocnou ruku“ v první fázi získávání certifikace, kdy žádající firma může této pomoci využít či nemusí.

#### **4.5.3 Diskuse přínosů a limitů disertační práce**

##### **Teoretický přínos práce**

Teoretická část práce se nejprve zabývá terminologií problematiky fairtrade a procesního managementu. Postupně se vymezují termíny systému Fairtrade, certifikace a procesního modelování.

Problematika spravedlivého obchodování bývá nejčastěji uváděná na úrovni obecného pojetí, kdy tento význam toto slovní spojení „fairtrade“ není žádným nástrojem chráněno a je možné jej jakýmkoliv způsobem použít. Toto spojení by mělo však být vždy spojeno v souvislosti s nějakou spravedlivostí v obchodě, marketingu, podnikání či v jiné oblasti. Tato problematika se dále pojí s konkrétním systémem, kterým je Fairtrade. Tento systém je také považován za koncept, který se nejčastěji uvádí s velkým písmenem „F“. Takto označený systém obchodu či podnikání by měl být jasným signálem, že se jedná o konkrétní způsob spravedlivého obchodování, který je nejčastěji deklarován ochrannou certifikační známkou. Tímto způsobem to však být vždy nemusí. O tomto způsobu uvedu více informací v následující části týkající se limitů disertační práce.

Teoretická část se také věnuje mimo jiné, procesnímu modelování na bázi řady modelů, ze kterých byly vybrány dráhové diagramy. Tyto dráhové digramy tvoří spolu s problematikou certifikace Fairtrade jeden z výstupů disertační práce.

## **Praktický přínos práce**

V kapitole 4 Výsledky vycházím jednak z metodiky práce, používám jednotlivé metody k dosažení hlavního cíle a cílů dílčích.

V praktických přínosech spatřuji jednak výsledky z obsahové analýzy, které ukázaly různou strukturu evropských platforem v souvislosti s platformou Fairtrade Česko a Slovensko. Většina evropských firem kategorizuje své obchodní partnery do různých oblastí, jako je například rozdělení dle komodit (káva, kakao, bavlna, květiny apod.) nebo dle obchodního oboru působení (výrobce, velkoobchodník, maloobchodník, distributor apod.). Toto členění v rámci naší platformy není.

Dále se podařilo rozkrýt některé postoje díky dotazníkovému šetření, které nebylo sice provedeno na velkém vzorku firem, podařilo se sebrat 42%, což bylo 14 dotazníků z celkového souboru 33 oslovených firem působících na území České republiky. Dotazníkové šetření poukázalo především na podstatu fairtrade u velikosti firem, jejich tržní orientace a odvětví, ve kterém působí.

Díky zvolené metodě kvalitativního výzkumu, pro který byly použity případové studie, se podařilo získat podrobnější informace k postojům samotné certifikaci. Díky tomu bylo možné na základě obecného modelu procesu certifikace podle kritérií FLOCERT přistoupit k návrhům optimalizace procesu certifikace.

Z návrhů vzešly celkem dva, kdy první návrh vylučuje v průběhu získání certifikace samotný audit a zaplacení poplatku za žádost (v případě správnosti předložení žádosti) v průběhu samotného procesu certifikace a druhý vychází z obecného modelu procesu certifikace podle kritérií FLOCERT s možností zapojení platformy Fairtrade Česko a Slovensko.

V tomto tedy spatřuji praktické přínosy disertační práce.

## **Limity disertační práce**

Limity dělím do třech skupin:

1. Velikost vzorku
2. Různé typy certifikací
3. Další způsoby zapojení do systému Fairtrade

1. Vzorek, který byl použit pro účel vyhodnocení dotazníkového šetření, je poměrně malý. Z celkového počtu 33 oslovených firem se podařilo získat data pouze od 14, což je 42%.

V tomto případě jsem se zaměřil na konkrétní podniky působící i v oblasti fairtrade. Pro výběr jsem vycházel z dostupných zdrojů uváděných platformou Fairtrade Česko a Slovensko, která tyto subjekty vede jako obchodní partnery na území České republiky. I z důvodu toho, že se jedná o obchodní a licenční partnery platformy, jsem se také domníval, že ta návratnost bude o něco vyšší. Přesto mezi podniky výzkumného vzorku figurují velice významné společnosti dosahující ročního obrátu v řádech desítek miliard korun především u konvečního zboží.

2. V rámci disertační práce by bylo jistě zajímavé komparovat ostatní způsoby certifikace s certifikací Fairtrade. Mohlo by se jednat o Rainforest Alliance, UTZ nebo BIO. Tato komparace by byla velmi zajímavá, ale z hlediska času a prostoru vyhrazeného k tvorbě disertační práce neproveditelná. Této komparaci se chystám věnovat čas v dalším vědeckém bádání.

### 3. Další způsoby zapojení do systému certifikace

Zde se jedná o způsoby, které určitým způsobem popírají to, co bylo popsáno v literární rešerši nebo, řešeno ve výsledcích disertační práce. Jedná se o:

- a) Fairtradové programy
- b) WFTO
- c) Certifikace výrobního procesu

#### *Fairtradové programy*

Fairtradové programy patří do oblasti, která se začala rozvíjet teprve před pár lety. Tento způsob umožňuje výrobcům zakomponovat do výrobku pouze jednu hlavní složku, při které je možné daný produkt považovat za Fairtradový. Nejedná se o klasickou certifikaci, po které je vydána ochranná certifikační známka Fairtrade®, ale je vydána konkrétní programová známka daného typu. Mezi nejrozšířenější programy v dnešní době patří:

- Program pro kakao
- Program pro bavlnu
- Program pro květiny

Příklad uvádím v subkapitole 4.1.2 Popis vybraných podniků s odkazem na zdroj.

## *WFTO*

WFTO je Mezinárodní Fairtradová Organizace, která sdružuje výrobce a distributory, kteří se zabývají pouze výrobou a obchodováním s Fairtradovými komoditami. Tyto firmy (opět nemám oprávnění vložit jejich loga do disertační práce, jakožto veřejné práce) jsou členy této organizace, nemusí podstupovat proces získání certifikace Fairtrade a přitom mohou obchodovat s Fairtradovou produkcí. Je to dáno právě tím, že se zabývají distribucí pouze Fairtradových komodit potažmo finálních produktů.

## *Certifikace výrobního procesu*

V literární rešerši a ve výsledcích jsem uváděl, že organizace FLOCERT může certifikovat konkrétní produkty, nikoliv výrobce (farmáře z rozvojových zemí), nebo distributory ze zemí vyspělých. V nedávné době však společnost Fairtrade International, společnost která vytváří, harmonizuje fairtradová pravidla na mezinárodní úrovni a je vlastníkem ochranné certifikační známky Fairtrade® (známka je znázorněna v subkapitole 2.3.2 Ochranné známky); přišla s řešením problémů týkajících se špatného zacházení se zaměstnanci pákystánských továren na výrobu míčů ve smyslu certifikovat výrobní proces výroby míčů. Místní komunity nebo družstva, která vstoupí do tohoto systému certifikace výrobního procesu, získají stejné podmínky jako certifikované komodity farmářů z rozvojových zemí.

### **4.5.4 Diskuse trendů v oblasti fairtrade**

V oblasti spravedlivého obchodování dochází v posledních letech k řadě změn, které mají dopad na životní úroveň farmářů, na životní prostředí a také na spotřebu produktů.

Ve vyspělých zemích se trendy rozvíjejí především v oblastech obecně i konkrétně vnímaného spravedlivého obchodování jako jsou chráněné dílny nebo potravinové banky, to je ten pohled obecně vnímaný a samozřejmě se jedná také o různé typy certifikací. Některé společnosti se také zapojily do naplňování metodiky ESG, neboli Environment, Social and Corporate Governance. Jedná se o poměrně mladou disciplínu, jejíž snahou je investovat do podniků společensky odpovědných ke svému prostředí, ke svým zaměstnancům, akcionářům, celkově ke všem stakeholderům, kteří utvářejí chod daného podniku (Jamali et al, 2017).

Abych se příliš neoddaloval tématu Fairtrade, bude diskuse trendů zaměřena na rozvoj nabíky fairtradových (řezaných) květin.



Květiny obecně patří u nás do skupiny výrobků občasně spotřeby. Za našimi hranicemi na západ jsou však řezané květiny, jakožto produkt vnímány odlišně. V těchto zemích je častým jevem, že květiny nepředstavují jen nástroj obdarování, ale používají se jako substitut za rostlé květiny. U nás se tento trend začíná také pomalu rozvíjet, je to jistě dáno širokou a pestrou nabídkou květin pěstovaných konvenčním způsobem. Pokud lze rozšířit nabídku a změnit spotřební chování v této kategorii produktů, pak už je to jen malý krok od nabídky certifikovaných řezaných květin. Fairtradové květiny se u nás začaly nabízet nejprve ve specializovaných obchodech zaměřených na zdravou výživu a udržitelnost, posléze se objevovaly i v obchodních řetězcích. Příkladem jsou řetězce skupiny Schwarz, kam řadíme hypermarkety Kaufland a diskonty Lidl. Je to již malý krok od toho, aby se začaly nabízet i na ostatních místech k tomu určených.

V disertační práci se věnuji konkrétní respektive nejznámější, světově nejrozšířenější koncepci, kterou je Fairtrade®. Na tento koncept jsem se zaměřil také proto, protože se tomu věnuji osobně i profesně bezmála deset let. Před devíti lety jsem stál s týmem lidí z Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity u zrodu první Fairtradové fakulty ve střední Evropě. Tento status naše fakulta získala v rámci celorepublikové (potažmo celoevropské) kampaně Fairtradová města, školy a církve. Pro získání statutu jsme museli dosáhnout určitých kritérií, která musíme i nadále naplňovat.

## 5. Závěr

Tato disertační práce se zaměřila na zmapování implementace konceptu Fairtrade výrobními či obchodními společnostmi na českém trhu. Idea vychází z poslání konceptu samotného, tedy z nutnosti stále se zvyšující úrovně udržitelnosti a zprostředkovaně spravedlivého obchodování. Koncept Fairtrade přináší množství benefitů v rámci celého dodavatelského řetězce. Nejvíce však podporuje ty nejzranitelnější články, tedy pěstitele a producenty Fairtrade produktů. Ti mají nárok nejen na spravedlivou cenu za svou práci, ale i další sociální benefity, jako je podpora vzdělávání. Právě svou komplexností celý koncept Fairtrade vyniká, nicméně tato komplexnost přináší i překážku v podobě ztížených možností implementace. Celý proces je velmi složitý, s vysokými nároky na čas a lidský kapitál.

V České republice vykazuje značka Fairtrade i celý koncept poměrně vysokou úroveň povědomí. Přispívají k tomu především velké retailové řetězce, které do svého portfolia některé Fairtradové produkty zařazují. Ve společnosti však dochází k pozvolným změnám ve spotřebním a nákupním chování, především mladá generace vyhledává lokální a udržitelné produkty, navštěvují i menší prodejní jednotky nabízející šetrnější výrobky a produkty. Kromě velkých společností tak koncept Fairtrade skýtá potenciál právě i pro mini, malé či střední podniky, pro které může vytvořit u určitých cílových skupin podstatnou konkurenční výhodu. S odkazem na text výše je ale implementace konceptu velmi náročná, a to především ve velmi malých společnostech, které nedisponují dostatečným lidským kapitálem, který by se mohl plně věnovat pochopení procesu certifikace. Pro zjednodušení tohoto procesu však v České republice neexistuje jednotná a jasná metodika.

Právě z těchto předpokladů vychází tato disertační práce, která se snaží pokrýt nejen aktuální úroveň poznání v oblasti spravedlivého obchodu, ale také současný stav certifikovaných společností na českém trhu. Ty zkoumá nejen z pohledu produktové nabídky, ale také z pohledu zkušeností s konceptem, certifikací a spoluprací s organizacemi jako je Fairtrade Česko a Slovensko. Na základě těchto zjištění pak označuje kritické body a procesy, které je třeba sledovat a brát v úvahu, aby byl proces certifikace v podniku úspěšný, a to v rámci zpracování konkrétního procesního modelu.

## 5.1 Naplnění cílů práce

Na základě literární rešerše, osobních zkušeností a možností praktické aplikace byly stanoveny primární a dílčí cíle práce, k jejichž naplnění docházelo v rámci praktické části této disertační práce. V závěru bude zhodnocena také metodická část práce.

Hlavní cíl disertační práce byl vymezen jako: komplexní zhodnocení a komparace různých způsobů zapojení podniků do obchodování s fairtradovými komoditami a dále vytvoření modelu procesu certifikace a jeho optimalizace.

Hodnocení první části primárního cíle, tedy komplexního zhodnocení a komparace různých způsobů zapojení firem do obchodování s fairtradovými komoditami je rozsáhlejší a promítá se do dílčích cílů, které budou samostatně vyhodnoceny níže. Lze však říci, že na základě znalostí a zkušeností z teoretického přehledu a analytických a výzkumných kroků, je způsobů, jakými se lze zapojit do obchodování s fairtradovými komoditami několik. Jedním z nich je vstup do procesu získání certifikace a jejího naplňování, který probíhá ve čtyřletém období. V tomto případě má certifikovaný podnik možnost užívat ochrannou certifikační známku Fairtrade®. Právě tomuto procesu se primárně věnuje tato disertační práce a pro účely této certifikace byl navržen procesní model.

Dalším způsobem může být zapojení se do různých Fairtradových programů, jako je například Fairtradových program pro kakao, bavlnu nebo květiny, který uvádím v subkapitole 4.1.2 Popis vybraných podniků (Lidl Česká republika).

Aby bylo možné naplnit hlavní cíl disertační práce, bylo nutné nastavit dílčí cíle, mezi které patřily následující.

První dílčím cílem bylo: sestavení rešerše odborné literatury, se zaměřením na pojmy jako je Fairtrade, systém certifikace Fairtrade, procesní management, procení mapy, modelování procesů apod. K tomu byla využita řada zdrojů domácí i zahraniční literatury, které pokrývají téma nejen čistě teoreticky, ale uvádějí i praktické poznatky. Díky literární rešerši bylo možné označit bílá místa problematiky a navázat na ně zkoumání v praktické části. Podstatná část rešerše literatury se věnovala systému certifikace Fairtrade, který se ukázal být jako nesmírně komplexní a složitý. Pro jeho jednodušší aplikaci v praxi byl již v rámci studia pramenů zvolen koncept procesního managementu, díky kterému je možné některé procesy jasně pojmenovat a modelovat tak,

aby byly jednotlivé kroky přehledné a logické. Z tohoto důvodu pokrývá literární rešerše také problematiku procesního managementu.

Druhým dílčím cílem bylo: provedení obsahové analýzy sekundárních zdrojů, za účelem charakteristiky významných firem v České republice, které se aktivně zapojují do konceptu Fairtrade a vytvoření sady monitorovacích indikátorů firem zapojených do systému Fairtrade, které povedou k možnostem kategorizace. Z této obsahové analýzy vyplývá další variantnost v této oblasti. Některé firmy se zaměřují spíše na obchod s vybranými komoditami, jiné na zprostředkování či poskytování služeb v oblasti fairtrade. U většiny evropských a českých platforem a firem je ale možné nalézt zaměření na samotný prodej Fairtrade komodit. Z dostupných zdrojů, vyplývají skutečnosti o nabídce fairtradových surovin, se kterými je obchodováno ve finální podobě. Jedná se, o pro nás běžné výrobky jako je káva, kakao, čaj, cukr, banány a další. Další formy zapojení do konceptu nejsou tak běžné, patří mezi ně však například využívání surovin či polotovarů při vlastní výrobě.

Na základě provedené analýzy firem z evropských zemí bylo možné potvrdit předpoklad, že struktura firem v České republice je rozdílná oproti firmám ze zahraničí. Struktura se liší jednak v počtu firem u jednotlivých zemí, kdy samotný počet je překročen až o trojnásobek či čtyřnásobek, jako je tomu například u Velké Británie, Švýcarska, Rakouska, Německa a dále se struktura liší v porovnání s jednotlivými produkty, které jsou rozděleny podle forem, a to buď do kategorií: káva, kakao, bavlna, banány, čaj nebo do oblastí poskytování služeb: velkoobchod, maloobchod, e-tailing. Ať se jedná o rozdělení do kategorií nebo o poskytovatele služeb, je na první pohled patrné, že kategorizace firemních struktur v zahraničí je přehlednější i s poskytnutím více informací o firmách prostřednictvím například webových odkazů přímo pod názvem či logem firmy.

Pro kategorizaci byla zvolena následující sada monitorovacích indikátorů, která pokrývá všechny důležité oblasti pro koncept Fairtrade:

- velikost firmy
- používané suroviny a obchodované komodity
- tržní orientace
- orientace na udržitelnost
- intenzita zapojení do Fairtrade

- distribuční cesty
- komunikace fairtrade.

Kromě základních formálních kritérií, bylo nutné do procesu zahrnout i kritéria manažersko-marketingová (jako je například komunikace), neboť bez nich by nebylo možné vytvořit maximálně přizpůsobenou charakteristiku podniků zapojených do konceptu Fairtrade.

Třetím dílčím cílem bylo: Provedení kvantitativního marketingového výzkumu, formou dotazování, zaměřeného na zmapování jejich názorů, postojů a reálných přínosů vybraných firem zapojených do systému Fairtrade a vytvoření profilů významných společností, zapojených do systému Fairtrade.

Výzkum byl realizován formou dotazníkového šetření, přičemž byly osloveny všechny partnerské podniky platformy Fairtrade Česko a Slovensko, zaměřené na fungování v oblasti fairtrade. Osloven byl tedy celý základní soubor, který ovšem čítá pouze 33 firem.

Celkem bylo získáno 14 vyplněných dotazníků, což činí návratnost na úrovni téměř 50%. Při malém základním souboru je samozřejmé, že celkový počet zahrnutých respondentů nebude příliš vysoký. Důležité je však dostatečně rozmanité složení výzkumného vzorku, neboť mezi respondenty figurují nejen mikro a malé podniky, ale také střední a velké mezinárodní společnosti s působností na našem území. Sesbíraná data navíc patří velice významným partnerům a pozorovatelům platformy Fairtrade Česko a Slovensko působících jak u nás, tak i v zahraničí s významným vlivem na naše prostředí. Řada firem představuje mateřské obchodní společnosti, které provozují mimo jiné na našem území své obchodní řetězce jako jsou například: Kaufland, Penny, dm a další.

Pro účely tohoto výzkumu byla nastavena samostatná výzkumná otázka: proč firmy vstupují do systému certifikace Fairtrade, která byla zodpovězena v rámci hodnocení výzkumných předpokladů.

Tyto výzkumné předpoklady zněly takto:

- Hlavním důvodem malých firem pro vstup do certifikace je navýšení své produkce.
- Vyšší zastoupení mají firmy, které obchodují převážně s finálními výrobky v ČR.
- Přínosy certifikace Fairtrade u firem jsou založeny na možnostech získání nových obchodních partnerů.

Byly také zjištěny postoje vybraných firem zapojených do systému Fairtrade, a to jak ve smyslu přínosů certifikace pro jednotlivé firmy, tak ve smyslu nalezení možných způsobů pro dosud nezapojené firmy. Tento cíl byl jednoznačně naplněn, přičemž výsledky se poměrně liší, a to na základě velikosti daného podniku.

Čtvrtý dílčí cíl byl těsně propojen s přechozím výzkumným cílem: profilace a diferenciací firem zapojených do systému Fairtrade z hlediska velikosti, odvětví a tržní orientace. Statistické vyhodnocení nezávislých proměnných prokázalo signifikantní vztahy a také významné rozdíly mezi podniky na různých trzích. Toto hodnocení bylo vedeno ze tří různých úhlů pohledu. Nejprve byly hodnoceny rozdíly ve vnímání přínosu certifikace Fairtrade na základě velikosti podniků (mikro, malý, střední, velký). V rámci výzkumu byly prokázány statisticky významné vztahy, které ukazují, že koncept je podle velikosti podniku vnímán velice rozdílně. Mikro a malé podniky chápou potenciál konceptu Fairtrade, nedokáží jej však plně využít, především v komunikační rovině. Jejich názor na platformu Fairtrade Česko a Slovensko je poměrně negativní, ale přínosy certifikace jasně vnímají. U podniků střední velikosti se prokázal poměrně jasně soukromý ekonomický cíl, neboť je pro ně certifikace možností, jak získat nové kontrakty a dodávat obchodním řetězcům privátní značky. Střední i velké podniky naopak vnímají platformu FT Česko a Slovensko velmi pozitivně, jako atraktivního partnera, díky němuž mohou dosáhnout množství vlastních cílů.

Hodnocení na základě odvětví (potravinářské, obchodní) řešilo, zda má odvětví, ve kterém podniky operují vliv na vnímání Fairtrade. I v tomto případě se prokázaly statisticky významné vztahy. Podniky pohybující se v potravinářském odvětví mají výrazně jiné vnímání konceptu Fairtrade i motivy pro získání certifikace, které poměrně významně odkazuje k dodávkám pod privátními značkami obchodním řetězcům a navyšování vlastního objemu produkce a tržeb. Naproti tomu obchodní subjekty využívají Fairtrade jako brandovou záležitost, která zvyšuje vnímanou hodnotu jejich podniku a platformu jako možnost, jak získat důvěryhodné a kvalitní obchodní partnery. Finální hodnocení rozdílů bylo vedeno na základě toho, zda podniky operují pouze na českém trhu, dále na českém a evropském trhu, nebo se jedná o mezinárodní a evropské společnosti. Bylo mimo jiné zjištěno, že podniky od certifikace na českém trhu v podstatě nic neočekávají ani nevnímají významné přínosy, kromě brandových záležitostí. Na evropském a mezinárodním trhu je situace zcela odlišná. Nejlépe vnímají koncept firmy působící na mezinárodním trhu, kteří zároveň deklarují podporu

znevýhodněným producentům, jako jedno z nejvýznamnějších očekávání od vlastní certifikace. Na evropské úrovni otevírá certifikace především dveře na nové trhy a poskytuje možnosti nové spolupráce jak na úrovni distribučních mezičlánků, tak obchodních partnerů.

Kvantitativní výzkum vždy přináší pouze obecný pohled na problematiku. Vzhledem k tomu, že v rámci dotazníkového šetření bylo odhaleno množství poznatků, které bylo třeba dále rozvinout, bylo přistoupeno k případovým studiím, které vnesly další pohled do problematiky vnímání samotné certifikace. Toto odráží pátý dílčí cíl: provedení kvalitativního marketingového výzkumu, formou případových studií zaměřeného na komplexní zmapování systému certifikace u vybraných firem. Z řady odpovědí vyplynuly značné rozdíly ve vztahu k certifikaci, což částečně odkrylo určitá slabá místa v procesu získání certifikace. Firmy žádající o certifikaci jejich produktů, musí počítat s dostatečnou časovou dotací, kterou je třeba investovat do získání certifikace. Obdržením certifikace mohou firmy dále získat například konkurenční výhodu v rámci hospodářské soutěže a tím si posílit vlastní pozici na trhu. Ne každá firma v tomto ohledu spatřuje výhodu, ale najdou se takové, pro které to znamená určitý obchodní progres. Provedené případové studie v kombinaci s komplexním hodnocením výsledků kvantitativního výzkumu dle velikosti podniku, odvětví a trhu v podstatě profiluje vhodné kandidáty pro rozvoj konceptu Fairtrade a pro podniky samotné tvoří jednoduchý přehled toho, co jim může certifikace nabídnout a co od ní očekávat.

Posledním dílčím cílem bylo: vytvoření modelu procesu certifikace v rámci Fairtrade a jeho optimalizace s využitím výsledků předchozích analýz. Samotný procesní model je hlavním výstupem, ale v této části byl současně hodnocen nejen proces zapojení, ale současně připojena i upozornění na úskalí a problémy, které mohou firmy reálně řešit. Optimalizace pak byla nastavena s využitím výsledků předchozích analýz.

Z vytvořeného modelu certifikace vyplývá, že se jedná o náročný proces, vyžadující zkušenosti v oblasti řízení podnikových zdrojů a čas. Z těchto důvodů bylo tedy přistoupeno k návrhům optimalizace daného modelu certifikace, které by měly přinést efektivitu modelu a popřípadě také zjednodušit a zajistit vyšší zájem o proces získání certifikace. Toto může následně ovlivnit zpětně i Fairtrade organizace jako je Fairtrade International, FLOCERT, platforma Fairtrade Česko a Slovensko a další. Tyto organizace by se měly samy starat o to, aby právě způsob získání certifikace byl pro firmy maximálně

přívětivý. Díky zajištění zájmů firem a získání certifikace, může docházet k naplnění hlavních cílů těchto organizací, jako je snižování chudoby v rozvojových zemích, podpora producentů, aby se užívali vlastní práci, vytváření dlouhodobých obchodních partnerství, ochrana životního prostředí skrze udržitelné způsoby hospodaření, vymýcení zakázané dětské práce a mnoho dalšího.

Výsledky disertační práce mohou pomoci rozšířit myšlenku Fairtrade, která je z hlediska trendů stále aktuální.



## I. Summary and keywords

The dissertation generally deals with the issue of fair trade in relation to the modeling of certification processes in the participating companies. In the Czech Republic, we have been encountering fair trade products for several years, or the production of fair or fair trade. Products of more and more new brands are entering the market, and questions are increasingly being raised about what each brand and logo represents and which products are and are not fair.

This is followed by this dissertation, which aims to comprehensively evaluate and compare different ways of involving companies in trading in fair trade commodities and to create a model of the certification process and its optimization.

The dissertation is divided into two parts. In the first part, a total of three applied methods were used, content analysis, questionnaire survey and interviews with selected companies. The applied methods were performed with local and temporal differences and their focus also differed. The applied methods aimed not only to gain important knowledge from the practical implementation of the Fairtrade concept, but also to fulfill the objectives of this work, answer research questions and confirm or refute research assumptions. The content analysis examined the structure of European platforms, how they focus on the business and social policy of the companies involved in comparison with the Fairtrade Czechia and Slovakia platform. The questionnaire survey was conducted online. The companies that belong to the Fairtrade Česko and Slovenko platform partners were addressed. Out of the total number of 33 companies operating on the Czech market, a total of 14 completed and sent a questionnaire. The completed questionnaires include not only micro and small companies, but also medium and large companies and international companies operating in our territory. Frequency and relational analyzes were used to evaluate the data. For the purpose of interviews with selected companies, the sample was based on a questionnaire survey, ie the data provided by the companies within the applied method of the questionnaire survey. Of the 14 companies from which data were obtained through a questionnaire survey, only five of them promised to interview. However, two companies were excluded from this number because they are not traders that significantly change the structure or packaging of the product and therefore do not need certification.

The second part deals with modeling of Fairtrade certification processes. Business process modeling is a concept that can bring changes in business productivity or efficiency. For these reasons, the certification of the certification process was also approached, as the facts of some of the applied methods used revealed the shortcomings of the certification process itself, which is managed by the FLOCERT organization.

**Keywords:** Fairtrade, fairtrade, proces modeling, business, certification

## II. Zdroje

1. Aalst, W. & Hee, K.. (2004). *Workflow management*. MIT Press.
2. About Traidcraft. (2013). *Traidcraft: Fighting poverty through trade*. Dostupné z: [http://www.traidcraft.co.uk/about\\_traidcraft](http://www.traidcraft.co.uk/about_traidcraft)
3. Achterbosch, T., Van Berkum, S.& Meijerink, G. (2014). *Cash Crops and Food Security: Contributions to Income, Livelihood Risk and Agriculture Innovation*. LEI Wageningen
4. Aidt, T. S., Dutta, J. & Loukoianovac, E. (2006). Democracy comes to Europe: franchise extension and fiscal outcomes. *Eur. Econ. Rev.*, 50. 249-283.
5. Albert, J. & Van der Auwermeulen, T. (2017). Why classic Business Modelling doesn't work for complex business domains – A new Business Modelling approach for Digital Health. *The International Society for Professional Innovation Management*, 1-18.
6. Andorfer, V. A. & Liebe, U. (2012). Research on fair trade consumption - a review. *J. Bus. Ethics*, 106, 415-435.
7. Bacon, C., M., Ernesto Mendez, V., Gómez, M., E.,F., Stuart, D. & Flores, S.,R.,D.(2008). *Are Sustainable Coffee Certifications Enough to Secure Farmer Livelihoods? The Millennium Development Goals and Nicaragua's Fair Trade Cooperatives*. *Globalizations*, 5, 259–274
8. Bartley, T. (2007). *Institutional Emergence in an Era of Globalization: The Rise of Transnational Private Regulation of Labor and Environmental Conditions*. *American Journal of Sociology* 113:297–351.
9. Basl, J., Tůma M. & Glasl, V. (2002). *Modelování a optimalizace podnikových procesů*. Západočeská univerzita v Plzni.
10. Becker, J., Kugeler, M. & Roseman, M. (2003). *Process Management: A Guide for the Design of Business Processes*. Springer.
11. Bellamy, S. A. (2013). Banana production systems: identification of alternative systems for more sustainable production. *Ambio*, 42. 334-343.
12. Bellamy, S. A., Paul, S. O., Brink, J van den. & Tedengren, M. (2016). What is in a label? Rainforest-Alliance certified banana production versus non-certified conventional banana production. *Global Ecology nad Conservation*. Volume 7. 39-48.

13. Ben&Jerry`s. (2020). Fairtrade. Dostupné z: <https://www.benjerry.com/values/issues-we-care-about/fairtrade>
14. Berkovitz, N., E., Kerin, A., R. & Hartley, W., S. (1992). *Marketing*. Irwin.
15. Bezençon, V. & Blili, S. (2009). Fair trade managerial practices: strategy, organisation and engagement. *J. Bus. Ethics*, 90. 959-113.
16. Bio-info. (2019). Ben&Jerry`s expanduje na českém trhu. Dostupné z: <http://www.bio-info.cz/zpravy/ben-jerry-s-expanduje-na-ceskem-trhu>
17. Bornstein, D. (2007). *How to change the world*. Oxford University Press.
18. Borsky, S. & Spata, M. (2016). *The Impact of Fair Trade on the Adaptive Capacity of Artisans and Smallholder Farmers*. Dostupné z: [https://static.uni-graz.at/fileadmin/\\_Persoenliche\\_Webseite/borsky\\_stefan/Papers/fairtradeCC\\_21-11-16.pdf](https://static.uni-graz.at/fileadmin/_Persoenliche_Webseite/borsky_stefan/Papers/fairtradeCC_21-11-16.pdf)
19. Bossie Awards. (2015). The best open source applications. *InfoWorld*.
20. Business dictionary. (2019). Workflow. Business Dictionary. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/workflow.html>
21. Camunda. (2022). *Automate business processes and decisions*. Dostupné z: <https://camunda.com/products/camunda-platform/modeler/>
22. Carlsson, F., Garcia, J. M. & Löfgren, Å. (2010). Conformity and the demand for environmental goods. *Environ. Resour. Econ.*, 47. 407-421.
23. Cashore, B., Graeme A. & Newsom, D. (2004). *Governing through Markets: Forest Certification and the Emergence of Non-State Authority*. New Haven, CT: *Yale University Press*.
24. Cienciala, J. (2011). *Procesně řízená organizace: tvorba, rozvoj a měřitelnost procesů*. Professional Publishing.
25. Cohen, D. (1991). Trademark Strategy Revisited. *Journal of Marketing*, 55. 46 – 59.
26. Constance, E., B. (1994). *Managers and the Legal Environment: Strategies for the 21st Century*. West Group.
27. Cooper, B. (2016). *Fairtrade certification - what are food companies buying into?* Just Food Global News. Bromsgrove.
28. Cremonini, P., Wright, S. & McCrea, D. (2007). *Organic and fair trade marketing in Italy*. The Handbook of Organic and Fair Trade Food marketing, Backwell Publishing.

29. Culbertson, J. (2017). ProgrammableWeb's Most Interesting APIs. *Business and Productivity*.
30. Dammert, A. C. & Mohan, S. (2015). A survey of the economics of fair trade. *J. Econ. Surv.*, 29. 855-868.
31. Darke, P. & Shanks, G. (2002). *Case study research*. Research Methods for Students, academics and Professionals.
32. Davidson, A. (1992). *Trademark Searching: Technology Takes Hold*. Editor & Publisher.
33. De Devitiis, B., De Luca, A. I., Maietta, O. W. Sena, V. (2012). Do co-operatives promote consumer social responsibility? The case of Fair Trade in Italy. *Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-Managed Firms*, 13. 51-75.
34. De Pelsmacker, P. & Janssens, W., A. (2007). Model for fair trade buying behaviour: The role of perceived quantity and quality of information and of product-specific attitudes. *J. Bus. Ethics*, 75, 361–380.
35. Decarlo, J. (2011) *Fair trade and how it works*. Rosen Pub.
36. Diamantopoulos, A., et al. (2011). Can socio-demographics still play a role in profiling green consumers? A review of the evidence and an empirical investigation. *Journal of Business Research*, 56. 465–480.
37. Dicken, P. (2007) *Global shift: mapping the changing contours of the world economy*. Sage Publ.
38. Die Gepa Chronik. *GEPA*. Dostupné z: [http://www.gepa.de/p/cms/media/pdf/fairer\\_handel/GEPA\\_Chronik.pdf](http://www.gepa.de/p/cms/media/pdf/fairer_handel/GEPA_Chronik.pdf)
39. dm drogerie markt s.r.o. (2019). Mezinárodní úspěch. Dostupné z: [https://www.dm.cz/o\\_spolecnosti/kratky-portret-c1017930.html](https://www.dm.cz/o_spolecnosti/kratky-portret-c1017930.html)
40. Dobson, J., A. & Barnett, G., A. (2008). *An Introduction to Generalized Linear Models*. Chapman & Hall/CRC.
41. Doran, C. J. (2010). Fair trade consumption: in support of the out-group. *J. Bus. Ethics*, 95. 527-541.
42. Düssel, Von J. (1988). Analysis of pesticides in Costa Rica with special emphasis on water and fish samples. *Technical Report Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit*, Bremen.
43. Dvořáková, I. (2010). Obsahová analýza/formální obsahová analýza/kvantitativní obsahová analýza. *Antropowebzin*.

44. Fair & Bio, pražírna kávy. (2018). Co je na našem podnikání jedinečného? Dostupné z: <https://www.fair-bio.cz/fair-bio-prazirna/>
45. Fair Trade Advocacy Office. (2018). The Fair Trade Movement. Dostupné z <https://fairtrade-advocacy.org/the-fair-trade-movement-2/>
46. Fairtrade Česko a Slovensko. (2019). Fairtradová města a školy. Dostupné z: <https://fairtrade-cesko.cz/zapojte-se/fairtradova-mesta/>
47. Fairtrade Česko a Slovensko. (2019). Mýty o fairtrade. Dostupné z <https://www.fairtrade-cesko.cz/fairtrade/myty-o-fairtrade/>
48. Fairtrade Deutschland. (2019). FAIRTRADE UND TCHIBO STARTEN GEMEINSAMES KAFFEeprojekt IN HONDURAS. Dostupné z: <https://www.fairtrade-deutschland.de/service/newsroom/news/details/fairtrade-und-tchibo-starten-gemeinsames-kafeeprojekt-in-honduras-3148.html>
49. Fairtrade International. (2020). HOW FAIRTRADE DIFFERS FROM OTHER LABELS. Dostupné z: <https://info.fairtrade.net/what/how-fairtrade-differs-from-other-labels>
50. FAO. (2002). *The world banana economy*. United Nations Food and Agriculture Programme, Rome.
51. Fišer, R. (2014). *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Grada Publishing.
52. FLOCERT (2011) *What is certification*. Dostupné z <http://www.flo-cert.net/flo-cert/certification.html>
53. Florea. (2018). Prodej květin s označením Fairtrade v ČR. Dostupné z: <https://www.florea.cz/blog/prodej-fairtrade-kvetin-v-Ceske-republice>
54. Georgakopoulos, D., Hornick, M. & Sheth, A. (1995). An overview of workflow management: From process modeling to workflow automation infrastructure. Springer Link. Dostupné z: <https://link.springer.com/article/10.1007/BF01277643>
55. Gibson, S. (2011). Diagramly: A Free Online Tool for Creating Diagrams and Charts. *Gigaom*.
56. Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. Portál.
57. Hendl, J. (2009). *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat*. Grada Publishing.

58. Hernandez, C. E. & Witter, S. G. (1996). Evaluating and managing the environmental impact of banana production in Costa Rica. *A systems approach* *Ambio*, 171-178.
59. Hernández, C., Witter, S. G., Hall, C. A. S. & Fridgen, C. (2000). *The Costa Rican banana industry: Can it be sustainable?* Academic Press, San Diego.
60. Hesková, M. et al. (2013). *Socioekonomické a environmentální aspekty udržitelného rozvoje*. Vysoká škola evropských a regionálních studií, o.p.s.
61. Hesková, M. et al. (2014). *Udržitelný rozvoj 10 let po vstupu České republiky do Evropské unie*". Vysoká škola evropských a regionálních studií, o.p.s.
62. Hollingsworth, D. (1994). Workflow Management Coalition: The Workflow Reference Model. Dostupné z: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.198.5206&rep=rep1&type=pdf>
63. Hoogvelt, A. (2001). *Globalization and the postcolonial world: the new political economy of development*. Palgrave.
64. Hunt, J. (2012). *Fair trade*. Raintree.
65. Hwang, K. & Kim, H. (2018). Are ethical consumers happy? Effects of ethical Consumers' motivations based on empathy versus self-orientation on their happiness. *J. Bus. Ethics*, 151. 579-598.
66. Chambolle, C. & Poret, S. (2013). When fairtrade contracts for some are profitable for others. *European Review of Agricultural Economics*, 40. 835-871.
67. Chan, R. Y. K. (2011). Determinants of Chinese consumers' green purchase behavior. *Psychology and Marketing*, 18. 389-413.
68. Chatzidakis, A., Hibbert, S. & Smith, A. P. (2007). Why people don't take their concerns about fair trade to the supermarket: the role of neutralisation. *J. Bus. Ethics*, 74. 89-100.
69. Idris, K. (2008). *Vytvoření ochranné známky*. Dostupné z: [http://www.wipo.int/export/sites/www/sme/en/documents/guides/translation/making\\_a\\_mark\\_cz.pdf](http://www.wipo.int/export/sites/www/sme/en/documents/guides/translation/making_a_mark_cz.pdf)
70. ISO 15746-2:2017 (en): Automation systems and integration. Dostupné z: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:15746:-2:ed-1:v1:en>
71. Jamali, D., Karam, C. & Soundararajan, V.,Y. (2017). CSR logics in developing countries: translation, adaptation and stalled development. *J. World Bus.*, 52, pp. 343-359

72. Jayne, T., S., Mather, D. & Mghenyi, E. (2010). *Principal Challenges Confronting Smallholder Agriculture in Sub-Saharan Africa*. *World Dev.*, 38, 1384–1398.
73. Jaderná, E. & Volfová, H. (2022). *Moderní retail marketing*. Grada Publishing a.s.
74. Karjalainen, K., Moxham, C. (2013). Focus on Fairtrade: Propositions for Integrating Fairtrade and Supply Chain Management Research. *Journal of Business Ethics*, 16. 267-282.
75. Kaufland. (2020). Trvale udržitelný sortiment. Dostupné z: <https://spolecnost.kaufland.cz/clovek-priroda/trvale-udrzitelny-sortiment.html>
76. Keller, L., K. (2007). *Strategic Brand Management*. Prentice Hall.
77. Kolská, M. & Kolský, D. (2020). O nás. Dostupné z: <https://mamacoffee.cz/cs/o-nas/>
78. Koos, S. (2012). What drives political consumption in Europe? *Acta Sociologica*, 55. 37-57.
79. Košturiak, J., Boledovič, L., Krišťák, J. & Marek, M. (2010). *Kaizen: Osvědčená praxe českých a slovenských podniků*. Computer Press.
80. Kotýnková, E. (2019). Ohleduplnost k lidem i přírodě, to je odpovědnost v podání Tchibo. Dostupné z: <https://www.tchibo.com/servlet/content/1304116/-/pid=1039756/root-page/newsroom/press-informationodpovedna-spolecnost.html>
81. Kramer, J. (2016). *Process Modeling Using Event-Driven Process Chains*. Utrecht University. Dostupné z: <https://pdfs.semanticscholar.org/b6f6/88fb75430eaaeab3a7bc5d6d3ea41ef6105.pdf>
82. Krippendorff, K. (1980). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. Newbury Park, CA
83. Lidl Česká republika. (2018). Zásady udržitelného nákupu kakaa, kávy a čaje. Dostupné z: <file:///C:/Users/salamj00/Downloads/Zásady%20udržitelného%20nákupu%20kaka,%20kávy%20a%20čaje.pdf>
84. Loureiro, M. L. & Lotade, J. (2005). Do fair trade and eco-labels in coffee wake up the consumer conscience? *Ecol. Econ.*, 53. 129-138.
85. Maietta, O. W. (2005). The hedonic price of fair trade coffee for the Italian consumer. *Cahiers Options Méditerranéennes*, 64. 45-55.
86. Makita, R. & Tsuruta, T. (2017). *Fair Trade and Organic Initiatives in Asian Agriculture: The Hidden Realities*. Routledge.



87. Malhotra, Y. (1998). *Business Process Redesign: An Overview*, IEEE Engineering Management Review, vol. 26, no. 3.
88. Malíková, H. (2019). *Zboží s certifikací Fairtrade se prodává v ČR stále více, dominují kakao a káva*. Dostupné z: <https://www.fairtrade-cesko.cz/news/zbozi-s-certifikaci-fairtrade-se-prodava-v-cr-stale-vice-dominuji-kakao-a-kava/>
89. Manning, S., Boons, F., Von Hagen, O. & Reinecke, J. (2012). National contexts matter: the co-evolution of sustainability standards in global value chains. *Ecol. Econ.*, 83.197-209.
90. Manos, A. (2007). The Benefits of Kaizen and Kaizen Events. Dostupné z: <https://search.proquest.com/openview/9d2fe051fa4889fcd7cfd18f6cae1d2b/1?pq-origsite=gscholar&cbl=34671>
91. Marcovitz, H. (2011). *Fair trade*. ABDO Pub.
92. Marquardt, S. (2002). Pesticides, parakeets, and unions in the Costa Rican banana industry, 1938–1962. *Lat. Am. Res. Rev* 7. 3-36.
93. Marques, P. & Requeijo, J. (2009). SIPOC: A Six Sigma Tool Helping on ISO 9000 Quality Managemet Systems. Dostupné z: <http://www.adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2009/1229-1238.pdf>
94. Mbowa, S., Odokonyero, T.& Munyambonera, E. (2014). *Coffee Production in Mid-Northern Uganda: Prospects and Challenges*. Economic Policy Research Center Policy Brief.
95. Mcmillan Dictionary. (2019). Greentailing. Dostupné z <https://www.macmillandictionary.com/buzzword/entries/greentailing.html>
96. Mebratu, D. (1998). *Sustainability and Sustainable development: Historical and conceptual review*. *Environment Impact Assesing Review*, 18. 493-520.
97. Micheletti, M. (2003). *Political Virtue and Shopping*. Palgrave.
98. Miko Cofee. (2018). Relax ... it's Miko coffee. Dostupné z: <https://www.mikocoffee.com/be-fr/mikocoffee/>
99. Miko Káva. (2020). Puro koncept. Dostupné z: [https://www.mikofair.cz/Fairtrade\\_info/Puro\\_koncept](https://www.mikofair.cz/Fairtrade_info/Puro_koncept)
100. Moore, G. (2004) *The Fair Trade Movement: Parameters, Issues and Future Research*. *Journal of Business Ethics*, 53. 73-86.
101. MPSV. (2020). Podpora sociálního podnikání. Dostupné z: <https://ceske-socialni-podnikani.cz/2045-nazemi-o-s2>

102. Myslín, J. (2012). *Business modelování*. Vysoká škola manažerské informatiky a ekonomiky.
103. NaZemi. (2019). Výroční zpráva 2018. Dostupné z: [https://www.nazemi.cz/sites/default/files/nazemi\\_vyrocní\\_zprava\\_2018.pdf](https://www.nazemi.cz/sites/default/files/nazemi_vyrocní_zprava_2018.pdf)
104. Nicholls, A. (2005) *Thriving in a Hostile Environment: Fairtrade's Role as a Positive Market Mechanism for Disadvantaged Producers*. Dostupné z: [http://www.fairtrade.org.uk/includes/documents/cm\\_docs/2008/a/alex\\_nichols.pdf](http://www.fairtrade.org.uk/includes/documents/cm_docs/2008/a/alex_nichols.pdf)
105. Nicholls, A., Opal, Ch. (2005) *Fair trade: market-driven ethical consumption*. SAGE, 277.
106. Norma ISO 9001:2000
107. Novotný, O., Pour, J., Maryška M., & Basl, J. (2010). *Řízení výkonnosti podnikové informatiky*. Professional Publishing.
108. Nüttgens, M., Feld, T. & Zimmermann, V. (1998). *Business Process Modeling with EPC and UML: Transformation or Integration?*. Springer. Dostupné z: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-48673-9\\_17](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-48673-9_17)
109. Oosterveer, P. & Sonnenfeld, D. (2011). *Food, globalization and sustainability*. Earthscan.
110. Owen, M. & Raj., J. (2003). *Introduction to the New Business Process Modeling Standard*. Popkin Software.
111. Peattie, K. (2010). Green Consumption: Behavior and Norms. *Annual Review of Environment and Resources*, 35. 195-228.
112. Petersen, B. & Snapp, S. (2015). What is sustainable intensification? Views from experts. *Land Use Policy*, 46, 1–10.
113. Pícha, K. (2012). *Společenská odpovědnost podniku v aktuálních trendech a souvislostech*. Alfa Nakladatelství.
114. Poe, W. & Mokhatab, S. (2017). *Process Optimization*. Elsevier. Dostupné z: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2452414X18301316?token=890ADB4AA1E983253B04691EE8F35CB4EF84B1151C40955DCD73FDE08F29BF5DDA1CE6F6305CCCCFC42AD748C5C8923D>
115. Press, S. (2015). More opportunities for farmers through new Fairtrade Sourcing Programs. Dostupné z: <https://www.thenews.coop/94392/sector/more-opportunities-for-farmers-through-new-fairtrade-sourcing-programs/>
116. Preston, V. (2009). *Questionnaire Survey*. International Encyclopedia of Human Geography.

117. Putnam, R. (1993). The prosperous community: social capital and public life. *Am. Prospect.*, 13. 35-42.
118. Radhakrishnan, R. & Balasubramanian, S. (2008). *Business Process Reengineering: Text and Cases*. PHI Learning.
119. Rainforest Alliance. (2015). *Rainforest Alliance certified Bananas*. Dostupné z: <http://www.rainforest-alliance.org/work/agriculture/bananas>.
120. Ramayah, T. (2010). Green product purchase intention: some insights from a developing country. *Resources. Conservation and Recycling*, 54. 1419–1427.
121. Raynolds, I. Murray, D. & Wilkinson J. (2007). *Fair trade: the challenges of transforming globalization*. Routledge.
122. Renard, M., C. (2005). *Quality certification, regulation and power in fair trade*. *Journal of Rural Studies*, 21, pp. 419-431
123. Rolínek, L., et al. (2003). *Teorie a praxe managementu*. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta.
124. Rosen, M., A. & Kishawy, H., A. (2012). *Sustainable Manufacturing and Design: Concepts, Practices and Needs*. *Sustainability*, 4, 154–174
125. Rylander, D. H. & Allen, C. (2001). Understanding green consumption behavior: toward an integrative Framework. *American Marketing Association Winter Educators' Conference Proceedings*.
126. Řepa, V. (2012). *Procesně řízená organizace*. Grada Publishing a.s.
127. Řepa, V. (2013). *Požadavky na procesně řízenou organizaci*. Bruckner Publishing.
128. Řepa, V. (2007). *Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování*. Grada Publishing.
129. Semerádová, Z. (2017). Benzina modernizuje koncept Stop Cafe, přidala zdravá jídla i snídane. Dostupné z: <https://www.mediar.cz/benzina-modernizuje-koncept-stop-cafe-pridala-zdrava-jidla-i-snidane/>
130. Shao, G., Latif, H., Martin-Villalba, C. & Denno, P. (2019). Standard-based integration of advanced process control and optimization. Elsevier. Dostupné z: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2452414X18301316?token=890ADB4A1E983253B04691EE8F35CB4EF84B1151C40955DCD73FDE08F29BF5DDA1CE6F6305CCCCFC42AD748C5C8923>
131. Stejskalová, I., Rolínek, L. & kol. (2008). *Manažerský audit v malých a středních podnicích*. Praha: ASPL a.s.

132. Stemler, S. (2000). An overview of content analysis. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*: Vol. 7, Article 17.
133. Stentoft, S. & Haug, A. (2010). *Business Process Optimization*. Academica.
134. Stover, R. H. & Simmonds, N. H. (1987). *Bananas*. New York
135. Sustainable Agriculture Network. (2005). Sustainable Agriculture Standards with Indicators. *Rainforest Alliance*, Costa Rica.
136. Sustainable Agriculture Network. (2010). Sustainable agriculture standards with indicators. *Rainforest Alliance*, Costa Rica.
137. Svozilová, A. (2011). *Zlepšování podnikových procesů*. Grada.
138. Šimonová, S. (2009). *Modelování procesů a dat pro zvyšování kvality*. Univerzita Pardubice.
139. Škapa, S. (2008). *Jakost výrobních procesů*. FINAL TISK.
140. Štensová, A., Mravec, M. & Zdút, L. (2006). *Manažment značky: Vybrané problémy*. Ekonóm.
141. Truneček, J. (2003). *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Professional Publishing.
142. Tuček, D., Hrabal, M & Trčka, L. (2015). *Procesní řízení v praxi podniků a vysokých škol*. Wolters Kluwer.
143. Valkila, J. & Nygren, A. (2010). *Impacts of Fair Trade certification on coffee farmers, cooperatives, and laborers in Nicaragua*. *Agric. Hum. Values*, 27, 321–333
144. Valkila, J., Haaparanta, P., & Niemi, N. (2010). Empowering coffee traders? The coffee value chain from Nicaraguan fair trade farmers to Finnish consumers. *J. Bus. Ethics*, 97. 257-270.
145. Veber, J., Fotr, J., Kotoučová, J. & kol. (2009). *MANAGEMENT: moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. Management Press.
146. Weber, R., P. (1990). *Basic Content Analysis*. Newbury Park, CA.
147. White, A., S. (2005). Using BPMN to Model a BPEL. *BPT Trends*.
148. Wills, C. (2006). Fair trade: what's it all about? Newcastle-upon-Tyne, pp. 7-27
149. World Fair Trade Organization (2018). *Definition of Fair Trade*. Dostupné z: <https://wfto.com/fairtrade/definition-fair-trade>
150. Wright, S. & McCrea, D. (2007). *The Handbook of Organic and Fair Trade Food Marketing*. Backwell Publishing.

151. Yang, S. H., Hu, Mupandawana, W. M. & Liu, Y. (2012). Consumer willingness to pay for fair trade coffee: a Chinese case study. *J. Agric. Appl. Econ.*, 44. 21-34.
152. Zákon č. 441/2003 Sb. o Ochranných známkách
153. Zelezny, L., Chua, P. & Aldrich, C. (2000). Elaborating on gender differences in environmentalism. *J. Soc. Issues*, 56. 443-457.
154. Zenker, P. (2018). *Plasty zaplavují svět, Čína už o ně nemá zájem. Češi si za odpad možná připlatí.* Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/cina-omezuje-dovoz-plastu-problem-kam-s-plastovym-odpadem-re/r~14ff3b8e004c11e8be860cc47ab5f122/>

### III. Seznam obrázků, tabulek a grafů

#### **Seznam použitých obrázků**

- Obrázek 1: Hlavní dimenze systému Fairtrade
- Obrázek 2: Kontrolované oblasti FLOCERT
- Obrázek 3: Znamka FAIRTRADE
- Obrázek 4: Hodnoty společnosti mamacoffee
- Obrázek 5: Pilíře udržitelného rozvoje
- Obrázek 6: Logo Fairtrade Cocoa Program
- Obrázek 7: Obecný model procesu certifikace Fairtrade
- Obrázek 8: Model Certifikace FLOCERT*
- Obrázek 9: Návrh 1 optimalizace procesu certifikace
- Obrázek 10: Návrh 2 optimalizace procesu certifikace

#### **Seznam použitých tabulek**

- Tabulka 1: Metodický postup při sestavování případové studie
- Tabulka 2: Struktura a počet firem ve vybraných evropských zemích
- Tabulka 3: Počet Fairtradových firem na 1 mil. obyvatel
- Tabulka 4: Vybrané obchodní firmy
- Tabulka 5: Seznam vybraných indikátorů firem
- Tabulka 6: Velikostní kategorie firem
- Tabulka 7: Analýza případových studií

#### **Seznam použitých grafů**

- Graf 1: Počet firem
- Graf 2: Tržní orientace
- Graf 3: Obchodní zaměření
- Graf 4: Obchodní role
- Graf 4.1: Poměr mezi obchodními rolemi a velikostí podniků
- Graf 5: Obchodní partnerství
- Graf 5.1: Poměr mezi obchodním partnerstvím a velikostí podniku
- Graf 6: Vnímání platformy Fairtrade Česko a Slovensko
- Graf 6.1: Porovnání vnímaných postojů
- Graf 7: Postoje obchodních firem
- Graf 7.1: Porovnání vnímaných postojů firem podle jejich velikostí
- Graf 8: Certifikační přínosy pro firmy
- Graf 8.1: Porovnání certifikačních přínosů podle velikostí firem
- Graf 9: Certifikace Fairtrade a jejich důvody a očekávání
- Graf 9.1: Porovnání důvodů a očekávání od certifikace Fairtrade podle velikostí firem
- Graf 10: Povědomí o Fairtrade mezi spotřebiteli
- Graf 10.1: Porovnání vnímaného povědomí o Fairtrade mezi spotřebiteli a zvolenými velikostmi firem

## IV. Přílohy

### Dotazník

Dotazníkové šetření u partnerských firem platformy Fairtrade Česko a Slovensko

Úvodní slovo ...

**1. Vyberte velikost podniku. Velikost podniku se určuje podle počtu zaměstnanců.**

- mikro (1 – 9 zaměstnanců)
- malý (10 – 49 zaměstnanců)
- střední (50 – 250 zaměstnanců)
- velký

**2. Do kterého průmyslového odvětví se řadí Váš podnik?**

- potravinářský
- obchodní
- textilní
- zpracovatelský

**3. Působí Váš podnik na mezinárodním trhu nebo podnikáte výhradně na území ČR?**

- působíme na mezinárodním trhu (mimo území ČR)
- působíme pouze na trhu EU (i na území ČR)
- působíme pouze na území ČR

**4. Ve Vašem podniku vyrábíte, používáte, dovážíte, obchodujete:**

Typ	vyrábíte	používáte	dovážíte	obchodujete	netýká se nás
polotovary					
směsi					
komodity					
služby					
finální výrobky					

**5. Vaše role, pod kterou vystupujete v rámci platformy Fairtrade ČS je: (můžete uvést současně více rolí)**

- výrobce
- dovozce
- zpracovatel
- obchodník
- poskytovatel služeb

**6. Co Vám přináší partnerství s platformou FT ČS?**

- promotion v rámci národního prostředí
- pomoc při nabídce fairtadových výrobků mezi spotřebitelem
- zvyšování povědomí o Fairtrade mezi spotřebiteli
- image vlastní značky
- propojení s národními a mezinárodními distribučními kanály

- jiné, prosím, uveďte které .....

### 7. Jak vnímáte platformu FT ČS?

Ohodnoťte, prosím, intenzitu Vašeho hodnocení na sedmi stupňové škále.

	1	2	3	4	5	6	7	
partnerská								odtažitá
důvěryhodná								nedůvěryhodná
inovativní								tradiční
uznávaná								neuznávaná
aktivní								pasivní
odborně na výši								Neznalá (neorientovaná) v problematice

### 8. Jak si myslíte, že je vnímán váš podnik ve vztahu k Fairtrade?

Ohodnoťte, prosím, intenzitu Vašeho hodnocení na sedmi stupňové škále.

	1	2	3	4	5	6	7	
kvalitní								nekvalitní
důvěryhodný								nedůvěryhodný
inovativní								tradiční
úspěšný								neúspěšný
laciný								drahý
společensky zodpovědný								společensky nezodpovědný
silná pozice na trhu								slabá pozice na trhu
známý								neznámý
český								zahraniční
přesvědčivý								nepřesvědčivý
udávající trend								nemoderní
perspektivní								neperspektivní
designový								nedesignový

### 9. Jaké přínosy má podle Vás certifikace Fairtrade pro Vaši společnost?

- budování loajality u zákazníků
- zefektivnění marketingové komunikace
- posílení pozice na trhu z pohledu vyšší konkurenceschopnosti
- usnadnění vstupu na nové trhy
- možnost získání nových obchodních partnerů
- garance standardu kvality
- zvýšení tržeb
- vyšší marže
- budování image
- jiné, prosím, uveďte které .....

### 10. Jaké jsou důvody, resp. Vaše očekávání od certifikace Fairtrade pro Vaši společnost?

- získání povědomí o Fairtrade
- navázání spolupráce s dalšími obchodními subjekty
- získání nových zákazníků



- podpora ze strany platformy Fairtrade Česko a Slovensko
- navýšení objemu produkce
- pomoc znevýhodněným producentům z rozvojových zemí
- jiné, prosím, uveďte které .....

**11. Mají spotřebitelé podle Vašeho názoru povědomí o Fairtrade?**

(Uveďte míru souhlasu s tímto tvrzením.)

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

**12. Můžete prosím uvést název vaší společnosti.**

.....