

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra humanitních věd (PEF)



**Společenská odpovědnost firmy jako rozvojový potenciál
regionu**

Markéta Frimlová

© 2018 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Markéta Frimlová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Společenská odpovědnost firmy jako rozvojový potenciál regionu

Název anglicky

Social responsibility as a development potential of the region

Cíle práce

Cílem bakalářské práce bude stanovení možnosti efektivního působení společenské odpovědnosti firmy ve vybraném regionu. Dalším cílem práce bude zjistit, jak tyto firmy působí na rozvoj prostředí a společnosti, ve kterém podnikají. Dílčím cílem práce bude zjistit, jak vnímají společenskou odpovědnost firmy občané regionu. Dalším dílčím cílem práce bude zjistit přístup představitelů firem i jejich zaměstnanců k problematice

Metodika

Teoretická část a charakteristika prostředí bude čerpat ze studia dokumentů. V terénním šetření bude využit kvantitativní i kvalitativní přístup. Pro kvalitativní přístup bude vybrána metoda semistandardizovaného rozhovoru, který bude uskutečněn s vedením firmy, pracovníky ve firmách, kteří mají na starosti právě oblast společenské odpovědnosti i jejich zaměstnanci. Kvantitativní šetření bude provedeno pomocí dotazníku mezi občany dotčeného regionu. Zjištěné výsledky z dotazníkového šetření budou následně porovnány a vyhodnoceny. Osnova: 1. Úvod, 2. Cíl práce a metodiky, 3. Teoretická východiska, 4. Charakteristika prostředí, 5. Šetření v terénu, 6. Zhodnocení výsledků, 7. Diskuze, 8. Závěr, 9. Seznam použitých zdrojů, 10. Přílohy.

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

společenská odpovědnost, Corporate Social Responsibility (CSR), firma, dodavatelé, zaměstnanci, region, rozvoj

Doporučené zdroje informací

- BRANHAM, L. Jak si udržet nejlepší zaměstnance. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 327 s. ISBN 80-251-0223-8.
- CROWTHER D., GUELER A. Corporate social responsibility. 1. vyd. 2008. 144 s. ISBN 978-87-7681-415-1.
- DISMAN M.. Jak se vyrábí sociologická znalost. 4. vyd. 2011. 374 S. ISBN 978-80-2461-966-8.
- FRANC, P., NEZHYBA, J., HEINDREICH, C. Když se bere CSR vážně. 1. vyd. Brno, 2006. 72 s. ISBN 80-86544-08-7.
- Kolektiv autorů. Napříč společenskou odpovědností firem. 1.vyd. Kladno: Aisis, 2005. 163 s. ISBN 80-239-6111-X.
- PAVLÍK, M., BĚLČÍK, M. Společenská odpovědnost organizací-CSR v praxi a jak s ním dál. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 169 s. ISBN 978-80-247-3157-5.
- PETŘÍKOVÁ, R. Společenská odpovědnost organizací. 1. vyd. Ostrava: DTO CZ, 2008. 184 s. ISBN 978-80-02-02099-8.
- WOKOUN, R., MALINOVSKÝ, J., DAMBORSKÝ, M., BLAŽEK, J. a kol. Regionální rozvoj. Praha: Linde, 2008. 475 s. ISBN 978-80-7201-699-0

Předběžný termín obhajoby

2015/16 ZS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Pavla Varvažovská

Garantující pracoviště

Katedra humanitních věd

Elektronicky schváleno dne 12. 11. 2014

doc. PhDr. Michal Lošťák, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 13. 11. 2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 18. 01. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Společenská odpovědnost firmy jako rozvojový potenciál regionu" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.3.2018 _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí práce této bakalářské práce Ing. Pavle Varvažovské, Ph. D. za získání celé řady informací, jež vedly k její celistvosti.

Společenská odpovědnost firmy jako rozvojový potenciál regionu

Souhrn

Bakalářská práce s názvem „Společenská odpovědnost firmy jako rozvojový potenciál regionu“ je zpracována v teoretické části za pomoci širokého spektra vědecké tištěné a elektronické literatury a to jednak české, ale i zahraniční. Využity jsou ale i internetové zdroje. Snahou je identifikovat společenskou odpovědnost dvou gastronomických zařízení v okrese Rychnov nad Kněžnou.

Teoreticky jsou nejprve shrnuty cíle práce a její metodika a následně i odborné poznatky týkající se právě společenské odpovědnosti firem. Konkrétně tak jsou stručně shrnuty její historie, definice, oblasti, Stakeholdeři a Global Reporting Initiative. Následně jsou popsány i argumenty, jež jsou jednak pro, tak i proti samotné společenské odpovědnosti firem. Nakonec teoretické části pak jsou deskribována jednotlivá její hodnocení a online komunikace.

Za účelem celistvosti analýzy a kvalitní deskripce následných doporučení je použita analýza webového prostředí (webové stránky, facebookové stránky a další prezentační webové stránky) a vlastní průzkum, jež byl proveden u klientů, jež využili služeb dvou gastronomických zařízení a u zaměstnanců a vedení těchto firem. Tyto poznatky pak byly pomocí vědeckých metod zpracovány a shrnuty do tabulek a grafů.

Klíčová slova: strategické chování firem, společenská odpovědnost firem, pilíře podnikání, sedm revolucí, Stakeholdeři, Global Reporting Initiative, hodnocení CSR

Corporate social responsibility as the development potential of the region

Summary

The bachelor thesis, which is called "Corporate social responsibility as the development potential of the region", is elaborated in the theoretical part by a wide range of scientific printed and electronic Czech and foreign literature. However, Internet resources are also used. The effort is to identify the social responsibility of two gastronomic establishments in the Rychnov nad Kněžnou district.

Theoretically, the objectives of the thesis and its methodology and subsequently the expert knowledge on corporate social responsibility are summarized first. In particular, its history, definitions, areas, Stakeholders and the Global Reporting Initiative are briefly summarized. Subsequently, arguments are presented which are both for and against corporate social responsibility itself. Finally, the theoretical parts are described by individual assessments and online communications.

For the sake of integrity of the analysis and the quality of the follow-up recommendations, web analytics (websites, facebook and other presentation websites) and a survey conducted by clients using two gastronomic facilities are used and employees and their management. These findings were then processed and summarized in tables and graphs using scientific methods.

Keywords: strategic behaviour of firms, social responsibility of firms, pillars of business, seven revolutions, Stakeholders, Global Reporting Initiative, evaluation of CSR

Obsah

1 Úvod	1
2 Cíl práce a metodiky	2
3 Teoretická východiska	3
3.1 Společenská odpovědnost firem.....	3
3.2 Historie konceptu společenské odpovědnosti firem.....	4
3.3 Definice konceptu společenské odpovědnosti firem.....	5
3.4 Oblasti konceptu společenské odpovědnosti firem	5
3.5 Stakeholderi.....	11
3.6 Argumenty akceptující koncept společenské odpovědnosti firem.....	12
3.7 Argumenty neakceptující koncept společenské odpovědnosti firem	14
3.8 Hodnocení konceptu společenské odpovědnosti firem	15
3.9 Česká ocenění konceptu společenské odpovědnosti firem	19
3.10 Online komunikace v rámci konceptu společenské odpovědnosti firem	20
3.10.1 PPC kampaň	21
4 Charakteristika prostředí	23
4.1 Vlastní průzkum	23
4.2 Region Královéhradeckého kraje	23
4.3 Zkoumaná gastronomická zařízení	24
4.3.1 Hotel Praha v Potštejně	25
4.3.2 Hostinec U Hubálků v Kostelecké Lhotě	27
4.3.3 Komparace služeb, cen, hodnocení a ocenění	29
5 Šetření v terénu	35
5.1 Průzkum názorů zákazníků gastronomických zařízení	35
5.2 Průzkum názorů zaměstnanců gastronomických zařízení.....	41
6 Zhodnocení výsledků a diskuse	44
7 Závěr	48
8 Seznam zkratk	50
9 Seznam použitých zdrojů	52
9.1 Literatura	52
9.2 Internetové zdroje.....	55
10 Přílohy.....	58
10.1 Příloha č. 1: Dotazník pro klienty Hotelu Praha Potštejn a Hostince U Hubálků Kostelecká Lhota.....	58

10.2 Příloha č. 2: Otázky pro zaměstnance Hotelu Praha Potštejn a Hostince U Hubálků Kostelecká Lhota.....	61
10.3 Příloha č. 3: Statistické rozdíly dle zařízení.....	63
10.4 Příloha č. 4: Statistické rozdíly dle pohlaví	65

Seznam obrázků

Obrázek 1: Triple bottom line.....	6
Obrázek 2: Stakeholdeři.....	11

Seznam tabulek

Tabulka 1: Komparace hodnocení zařízení v rámci webového prostředí.....	30
Tabulka 2: Komparace hodnocení zařízení v rámci sítě Facebook	31
Tabulka 3: Komparace hodnocení zařízení v rámci webového prostředí.....	31
Tabulka 4: Komparace cen ubytování daných zařízení	31
Tabulka 5: Komparace cen z menu a získaných ocenění daných zařízení	32
Tabulka 6: Komparace služeb daných zařízení	33

Seznam grafů

Graf 1: Způsob, kterým klienti zjistili existenci provozu	35
Graf 2: Ochota opakovaného využití služeb	36
Graf 3: Hodnocení kvality služeb	36
Graf 4: Hodnocení profesionality personálu.....	37
Graf 5: Hodnocení kvality gastronomie.....	37
Graf 6: Ohodnocování kvality zařízení na webech.....	38
Graf 7: Silné stránky služeb daného zařízení.....	38
Graf 8: Slabé stránky služeb daného zařízení	39
Graf 9: Ovlivnění výběru zařízení pomocí předchozího ocenění kvality.....	40
Graf 10: Faktory, které ovlivňují výběr	40
Graf 11: Co znamená koncept společenské odpovědnosti firem dle respondentů	41

1 Úvod

Česká republika je více jak 28 let demokratickým státem, ve kterém existuje kapitalistický systém ekonomiky. Po období více jak 40 let centrálně plánovaného hospodářství tak došlo k nevídanému rozvoji podnikání. Problém však nastal s odborností a kvalitou poskytovaných služeb. Orientace pouze na zisk je z dlouhodobého hlediska nejen nemorální, ale i společensky neudržitelné. Faktorů, které ovlivňují společenskou odpovědnost firem, je totiž celá řádka. Zároveň pak existují i hodnocení a ocenění.

V okrese Rychnov nad Kněžnou dochází k dynamickému nárůstu průmyslové výroby a zároveň i k nárůstu počtu obyvatel. Kromě bohatnutí celého regionu a zvyšování koupěschopnosti obyvatel ale dochází k deformaci pracovního trhu. Odliv lidí ze služeb do průmyslové výroby je značný, a tak udržet si kvalitní a odborně způsobilý personál je čím dál tím obtížnější. Konkurence v gastronomii a ubytovacích služeb je rovněž značná. Proto dnes podnikat v tomto oboru ve zmíněném okrese není nikterak jednoduché.

I z tohoto důvodu bude v této bakalářské práci popsána nejen z teoretického hlediska společenská odpovědnost firem, ale především pak v praktické části shrnuty údaje týkající se konkrétních dvou gastronomických zařízení – Hostinec U Hubálků v obci Kostelecká Lhota a Hotel Praha v obci Potštejn.

V teoretické části budou popsány cíle a metodiky práce, koncept společenské odpovědnosti firem, kladné i negativní argumenty, jež se týkají diskuze o existenci konceptu společenské odpovědnosti firem, ocenění a online komunikace.

To naopak v praktické části kromě analýzy webového prostředí a vzájemné komparace poskytovaných služeb pak bude provedeno vlastní dotazníkové šetření, díky kterému dojde k celistvé deskripci dané problematiky. Kvantitativní metodou budou shrnována data od klientů těchto zařízení a kvalitativní metodou pak bude proveden řízený rozhovor se samotnými zaměstnanci hotelu a hostince. Na závěr práce pak budou dané výsledky shrnuty, hledány mezi nimi spojitosti (i s komparací na vědecké studie získané ze Scopus a Web of science), zjištěné statistické odchylky a navržena případná další řešení.

2 Cíl práce a metodiky

Tato bakalářská práce má za primární cíl deskribovat a kriticky zkoumat stav společenské odpovědnosti dvou restauračních zařízení v okrese Rychnov nad Kněžnou. Konkrétně se jedná o Hostinec U Hubálků v obci Kostelecká Lhota a Hotel Praha Potštejn. Obě zařízení jsou od sebe vzdáleny zhruba 13 km a působí v blízkosti prudce se rozvíjející průmyslové zóny Kvasiny-Solnice-Rychnov nad Kněžnou. Dílčím cílem je pak snaha o zjištění četnosti a kvality interakce pomocí webových stránek, sociálních sítích, tištěné propagaci apod. Dalším dílčím cílem je i sociologický průzkum, jež bude chtít shrnout názory respondentů, jak pocítují a oceňují kvalitu poskytovaných služeb zmíněných zařízení.

Konkrétně tak budou zjišťovány, jakým způsobem se dozvěděli o provozu daného zařízení samotní klienti. Dále pak zdali hodlají opakovaně využívat jejich služeb, jak hodnotí nabízené služby, chování, profesionalitu a přístup personálu, kvalitu podávaných pokrmů a nápojů. Následně bude zkoumáno chování těchto klientů, zdali ohodnocovali dané zařízení na některém webu a co vše je ovlivňuje při výběru konkrétního ubytovacího a gastro zařízení. Poté budou identifikovány silné a slabé stránky daných zařízení dle klientů. Nakonec bude zjišťováno, zdali pro dané klienty hrálo nějakou roli samotná získaná ohodnocení pro konkrétní zařízení a zdali rozumí a znají koncept Společenské odpovědnosti firem. Hledány budou spojitosti efektivní působení faktorů tohoto konceptu.

Při tvorbě této bakalářské práce jsou použity data a údaje, jež jsou čerpány z různorodých odborných pramenů. Jejich následné zpracování je provedeno pomocí publikovaných výzkumných metod. Především je použita analýza odborných zdrojů, a to jak české, tak i zahraniční tištěné či elektronické literatury. Dalším zdrojem informací, a to již v praktické části, je autorova analýza webového prostředí, na kterých se prezentují dvě zkoumané gastronomická zařízení - Hostinec U Hubálků v obci Kostelecká Lhota a Hotel Praha Potštejn. Posledním zdrojem údajů pak je samotné dotazníkové šetření, ve kterém jsou zkoumány názory klientů těchto zařízení. Zmíněná data jsou pak zpracována pomocí kvantitativní metody a následně numericky zpracována do přehledných tabulek a grafů.

Výzkumné otázky této bakalářské práce jsou:

1. Většina zákazníků gastronomických zařízení neznají koncept CSR
2. Zaměstnanci si uvědomují způsoby, jak zlepšovat renomé zařízení, ale neznají CSR
3. Kvalita poskytovaných služeb je hlavním faktorem pozitivního vnímání zařízení

3 Teoretická východiska

3.1 Společenská odpovědnost firem

Společenská odpovědnost firem (Corporate Social Responsibility, CSR) je velmi důležitým klíčovým ukazatelem strategického chování jednotlivých podniků. Odpovědnost podniků zahrnuje celou řadu oblastí, mezi které patří obchodní rozhodnutí a strategie, oblast životního prostředí a sociální oblast. Je uznávána na úrovni Evropské unie.

Společenská odpovědnost znamená především udržet si ekonomický úspěch a získat konkurenční výhody. Toho všeho lze dosáhnout, jestliže si firma buduje dobrou pověst na trhu, čímž se získává důvěra lidí.

Tento rozsáhlý koncept očekává od firem odpovědné chování vůči zaměstnancům, dodavatelům, klientům, akcionářům a dalším zainteresovaným skupinám (stakeholders – viz kapitola 3.5). Svými aktivitami firmy ovlivňují také své okolí. Z těchto důvodů by se měly chovat tak, aby uspokojovaly potřeby vnitřního, ale i vnějšího prostředí, kladly důraz na neustálý rozvoj a na celkové zlepšení stavu společnosti (Franc, 2006).

Klienti od firmy očekávají nejen kvalitní výrobky a služby, ale také, že bude na trhu figurovat jako důvěryhodný dodavatel s dobrou pověstí. Dodavatelé společnosti zase chtějí prodávat své produkty takovým zákazníkům, kteří se k jejich výrobkům či službám vracejí a za produkty platí v daných termínech. Lidé a komunita, kde daná společnost působí, chtějí vědět, že se firma chová odpovědně ke společnosti i k okolnímu prostředí. Zaměstnanci pak rádi pracují pro firmu, na kterou jsou hrdi a která si cení jejich práce.

V současné době se princip podniků mění. Jsou vystaveny kritice lidí, kteří posuzují a hodnotí danou společnost nejen podle kvality jejich služeb a produktů, ale také podle míry odpovědnosti jejich působení. Pokud firma vystupuje odpovědně, přináší kromě větší loajality jejich zaměstnanců také posílení hodnoty značky, dobré vztahy v rámci regionu a v neposlední řadě významný potenciál pro řešení možných krizových situací. Společensky odpovědné chování podniku je dlouhodobou investicí do jeho celkového rozvoje.

Společnost, která se zaměří na skupinu lidí sociálně slabších, by si měla již od začátku klást čtyři základní otázky:

1. jakou oblast podpoří
2. ve kterých regionech

3. čeho chce dosáhnout
4. jaké prostředky k tomu využije.

Ukazuje se, že propojení komerční sféry s oblastí veřejně prospěšnou je důležité také při výměně know-how, a to zapojením zaměstnanců do poskytování odborných služeb či klasickým firemním dobrovolnictvím. Vzrůstajícím trendem je pak komplexní podpora: Firma si mezi charitativními organizacemi vybere svého partnera a na základě svých priorit a možností si pak celý projekt i spolupráci s neziskovým partnerem nastaví (Franc, 2006).

3.2 Historie konceptu společenské odpovědnosti firem

Koncept CSR se vyvíjí velmi dynamicky již několik desetiletí. Zlomovým rokem je považován rok 1953, kdy vyšla kniha *Social responsibilities of the businessman*. Jejím autorem je Howard R. Bowen, který je považován za jednoho z prvních významných teoretiků v oblasti společenské odpovědnosti (Franc, 2006).

Koncept CSR lze definovat takto: *Jedná se o závazky podnikatele uskutečňovat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí, nebo následovat takový směr jednání, který je žádoucí z hlediska cílů a hodnot naší společnosti* (Carroll, 2016).

Díky této interpretaci se CSR stala velmi zásadní a významnou pro další její rozvoj. Zejména v posledních letech se velmi rapidně společenská odpovědnost firem rozvíjí, až se dá říci, že zažívá opravdový rozmach (Plášková, 2013).

K nejprvotnější diskusi o obsahu CSR a vytváření jeho základů do podob, které známe dnes, docházelo v druhé polovině 20. století a hlavně od 70. let v USA a na poli Organizace spojených národů (UN). K tak zvanému skutečnému rozmachu CSR dochází v poslední dekádě minulého století.

Docházelo:

1. k pečlivé definici na mezinárodní úrovni
2. první etické kodexy pro obchodní společnosti
3. podnikatelské standardy
4. vznik prvních platforem a iniciativ

V druhé polovině 90. let se o obsah konceptu společenské odpovědnosti firem začíná zabývat Evropská Unie, která dále působí hlavně v novém tisíciletí (Franc, 2006).

3.3 Definice konceptu společenské odpovědnosti firem

Většina definic CSR požaduje po organizaci, aby se chovala společensky zodpovědně k zaměstnancům, zákazníkům, dodavatelům, místním komunitám, životnímu prostředí atd. Jinými slovy to znamená, že se po ní žádá, aby „podnikala a žila v souladu s tím, co hlásá“, např. investovala do aktivit, které přesahují zákonnou povinnost, aniž by bylo zřejmé, proč by se v nich měla angažovat (Pavlík, 2010).

Podle evropské komise: *CSR je ve své podstatě koncept, podle něhož se společnosti dobrovolně rozhodují přispívat k lepší společnosti a čistšímu životnímu prostředí* ([prepared by] European Commission, 2001).

Dále definuje společenskou odpovědnost podniků jako: *koncept, podle kterého společnosti začleňují sociální otázky a otázky týkající se životního prostředí do podnikatelské činnosti a do vztahů se zainteresovanými skupinami na bázi dobrovolnosti* (Franc, 2006).

V praxi to znamená, že podniky, které přijaly zásady CSR za své, si dobrovolně stanovují vysoké etické standardy, snaží se minimalizovat negativní dopady na životní prostředí, pečují o své zaměstnance, udržují s nimi dobré vztahy a přispívají na podporu regionu, ve kterém podnikají. To firmám přináší možnost odlišit se od konkurence, stát se pro své zaměstnance atraktivním zaměstnavatelem a pro ostatní firmy žádaným partnerem (Segal-Horn, 2008).

Dodnes však neexistuje jednotná, kosmopolitně odsouhlasená definice CSR. V průběhu 20. století vzniklo nepřeborné množství vymezení daného tématu. Naprostá většina z nich pak společenskou odpovědnost firem popisuje jako způsob podnikání, kdy se firmy dobrovolně současně zaměřují na ekonomická, etická, environmentální a sociální hlediska svého podnikání, a to vše v souladu s legislativou a cílem trvale udržitelného rozvoje. Problémem všech definic přitom je, že nejednoznačně stanovují žádoucí chování podnikatele či podniku, což znesnadňuje cestu převedení konceptu společenské odpovědnosti firem do praxe.

3.4 Oblasti konceptu společenské odpovědnosti firem

CSR je pojmem zastřešujícím rozmanitá témata od ochrany životního prostředí přes zaměstnanecká práva, boj proti diskriminaci, komunitní práci, transparentnost až k sociálně

odpovědné investiční politice. Tento širší pohled podnikání je postaven na třech základních pilířích tzv. triple bottom line. Často se používá i označení 3, „Pé“.

1. **Profit** – zisk (ekonomický pilíř)
2. **People** – lidé (sociální pilíř)
3. **Planet** – planeta – environmentální pilíř (Franc, 2006).

Každý z těchto pilířů má samostatný obsah a působí odděleně, v praxi se však překrývají. Pro firmu by měl být každý z nich stejně důležitý. Díky těmto pilířům, by firma měla být odpovědná za environmentální, sociální, ale i za ekonomickou výkonnost. Vzhledem k rozvíjející se ekonomice se toto hledisko začalo uplatňovat z morálního důvodu (Segal-Horn, 2008).

Úspěch nebo zdraví společnosti by se neměly řídit pouze obecnou ekonomickou oblastí, ale i výkonností v oblastech sociální a environmentální. Jít spolu „rukou v ruce“ jak je vyjádřeno na obrázku 1. Touto základní myšlenkou by se měla řídit většina firem. Pozitivní přístup triple bottom line (TBL) odráží růst hodnoty společnosti a sociálního, lidského i environmentálního kapitálu. TBL přináší nová řešení pro nalezení nové cesty k trvale udržitelné, ziskové budoucnosti v dnešní znepokojující éře environmentální a sociální zodpovědnosti. Jedná se o inovativní způsob pro vedoucí pracovníky a společnosti (Zu, 2009).

Obrázek 1: Triple bottom line



Zdroj: internetový zdroj, [staženo 2018-02-12]. Dostupné z:
(<http://www.prkonektor.cz/csr-spolecenska-odpovednost/>)

Firmy by měly věnovat všem třem oblastem TBL stejnou pozornost, neboť by se následně mohly setkat s negativní reputací. Pokud by tak nečinily, vedla by situace ke snížení podílu na trhu a zhoršení dobré pověsti. V případech, kdyby se tomu opravdu tak stalo, bylo by pro firmu daleko obtížnější přilákat nové, potenciální stakeholdery.

Sociální zapojení firmy lidé stále více a více vnímají. V okamžiku, kdy firma plní jejich nepřímé požadavky, může budovat společenskou identitu, která je obecně stejně důležitá jako identita značky. Pokud firemní politika CSR nebude transparentní vůči společnosti a životnímu prostředí, dobrá pověst firmy se nezvýší (Paetzold, 2009).

John Elkington, jako první, použil v roce 1994 výraz Triple bottom line. TBL definuje, jak již bylo řečeno výše, jako zaměření společností nejen na ekonomickou hodnotu, kterou přidávají, ale i na environmentální a společenské hodnoty, které přidávají nebo naopak ničí. Pojem spojuje do tzv. sedmi revolucí.

Tyto revoluce se pak týkají udržitelného rozvoje, což jsou: trhy, hodnoty, transparentnost, technologie životního cyklu, partnerství, čas a řízení podniku.

- 1. Revoluce trhů** bude řízena schopností prosadit se, neboť firmy budou působit na trzích, které jsou více otevřené nejen tuzemské konkurenci. V tomto neobyčejném prostředí se bude vzrůstající počet podniků nacházet v situaci, kdy budou vystaveny zákazníkům požadujícím plnění povinností vyplývajících z TBL.
- 2. Revoluce hodnot** bude řídit otázku, jak se budou měnit hodnoty jednotlivců a společností na celém světě. Pokud podnikatelé vědí, jaké existují hodnoty, berou je jako přesně dané. Může nastat situace, že se hodnoty změní. Vypadá to, že tomu nastává u každé úspěšné generace, podniky, které po desetiletí cítily, že stojí pevně nohama na zemi, zjišťují, že svět, který tak dobře znaly, se obrátil vzhůru nohama.
- 3. Revoluce transparentnosti** je v současnosti plně fungující, je podporována vzrůstajícím mezinárodním všeobecným přehledem a bude ještě urychlována. Jejím výsledkem pro podniky je zjištění, že celý svět pečlivě zkoumá jejich myšlení, priority, závazky a aktivity. Široké spektrum stakeholderů požaduje informace, co podnik dělá a plánuje, a tyto informace čím dál více porovnává s konkurenčními podniky. Jedním z nejsilnějších symbolů tohoto trendu se jeví Global Reporting Initiative (viz kapitola 3.8), který staví na principech TBL.

4. **Revoluce technologie životního cyklu** řídí revoluce transparentnosti a naopak. Podniky se musí zabývat dopady TBL tykajících se průmyslových či zemědělských činností až v úrovni dodavatelského řetězce a dopady výrobků při přepravě, užití a stále více i po ukončení jejich životnosti. Zde vidíme přesun podniků od zaměření se na přijatelnost svých výrobků při prodeji k novému důrazu na jejich chování a to již od dobývání surovin po recyklaci či likvidaci. Řízení životních cyklů tak rozdílných technologií a výrobků, od baterií po ropné plošiny, bude klíčové pro 21. století.
5. **Revoluce partnerství** se výrazně urychlí tempem, jakým budou vznikat nové formy partnerství mezi podniky a organizacemi. Organizace, které byly hlavními nepřáteli, budou stále více nabízet druhým nové formy partnerství, protože mohou být klíčem úspěchu při zakázkách. Neznamená to však, že vymizí neshody a konflikty.
6. **Revoluce času** je nevyzpytatelná, říká se, že času není dostatek, a že čas jsou peníze. Na základě hnací síly trvalé udržitelnosti bude revoluce času prosazovat změnu ve způsobu vnímání a řízení času. Prostřednictvím médií jsou každou sekundu sdělovány zprávy z druhého konce světa, proto bude klíčové věnovat se reportingu a to nejen čtvrtletnímu ale přímo reportingu online. Naopak trvalá udržitelnost nás žene druhým směrem – desetiletí, generace, což bude velký problém pro politiky a přední podnikatele, kteří často myslí v horizontu 2-3 let.
7. **Revoluce řízení podniku** je poslední revolucí, která je odpovědností jeho vedení. Nyní už není hlavním účelem zaměření se na záležitosti týkající se výplatních pásek. Vystávají nové otázky – pro co je podnik určen, kdo má hlavní slovo v jeho řízení, jaký je poměr mezi akcionáři a ostatními stakeholdery? Čím lepší systém řízení podniku, tím lepší šance na vytvoření skutečné udržitelnosti (Elkington, 2004).

Základem firmy, je vydělávat, proto je často ekonomická oblast spojována se ziskem. Pokud firma zahrne do svého konceptu TBL zisk, znamená to, že se zisk netýká pouze firmy, ale celé společnosti. Na ziskovost se podílí hospodaření firmy.

Do ekonomické oblasti spadají následující aktivity:

1. kodex podnikatelského chování korporace, etický kodex

2. transparentnost
3. uplatňování principů dobrého řízení
4. odmítnutí korupce
5. vztahy s akcionáři
6. chování k zákazníkům/spotřebitelům
7. chování k dodavatelům
8. chování k investorům (Franc, 2006).

Sociální oblast je spojována s lidmi či lidským kapitálem. Vztahuje se na prospěšné činnosti směrem k zaměstnancům, zákazníkům, komunitě a regionu, ve kterém firma daná působí.

Společensky odpovědná firma usiluje o to, aby přinášela užitek co nejvíce stakeholderům místo toho, aby je využívala či vykořisťovala. Podnik svým zaměstnancům vyplácí řádnou mzdu, zajišťuje jim bezpečné pracovní prostředí a pracovní dobu, a nijak nevyužívá komunitu či pracovní síly. Navíc podnik proaktivně splácí dluh komunitě tím, že ji nabízí služby v oblastech zdravotní péče a vzdělávání.

Měření aktivit sociální oblasti je často subjektivní a problematické, proto Global Reporting Initiative vyvinula směrnice, které umožňují firmám a nevládním organizacím reportovat o společenském dopadu jejich firmy, popř. organizace (General editor Nevin Cohen., 2011).

Do sociální oblasti spadají následující aktivity:

1. rozhovor se zainteresovanými skupinami
2. zdraví a bezpečnost zaměstnanců
3. rozvoj lidského kapitálu
4. splňování pracovních standardů, zákaz dětské práce
5. vyváženost pracovního a osobního života pracovníků
6. stejné pracovní nabídky pro muže i pro ženy a ostatní méně zvýhodněné skupiny
7. variabilita na pracovišti
8. zajištění rekvalifikace propouštěných zaměstnanců pro jejich nadcházející uplatnění s jistotou zaměstnání
9. korporátní filantropie, sponzorství, dobrovolnictví

10. pracovní úvazek v komunitě
11. lidská práva (Franc, 2006).

Environmentální oblast, oblast životního prostředí se v konceptu TBL vztahuje k pojmům, jako je planeta, přírodní kapitál a zdroje Země. Společensky odpovědný podnik usiluje o minimální zatížení na životní prostředí tím, že řídí spotřebu energie, snižuje výrobu odpadů a posiluje recyklaci, pečlivě a bezpečně likviduje toxický odpad v souladu s legislativou.

Všechny společensky odpovědné podniky dbají na organizaci dodavatelských řetězců, jelikož tyto řetězce zaštiťují zhodnocení životního cyklu výrobku. Klade se důraz na skutečný dopad na životní prostředí od růstu a sklizně surovin přes výrobu a distribuci výrobku až po jeho likvidaci koncovým uživatelem.

Podniky hlásící se k TBL s veškerou samozřejmostí odmítají praktiky, které by měly negativní dopad na životní prostředí. Např. se jedná o vyčerpání zdrojů následkem nadměrného rybolovu nebo těžby dřeva (General editor Nevin Cohen., 2011).

Aktivita environmentální oblasti:

1. ochrana přírodních zdrojů
2. omezení negativních dopadů na životní prostředí, investice do ekologičtějších dostupných technologií
3. recyklace (ekologická politika podniku)
4. používání ekologických produktů
5. využívání alternativních zdrojů energie
6. dodržování standardů ISO 14 000 a EMAS – ekologická výroba, produkty, služby (Franc, 2006).

Občas bývá za samostatnou oblast CSR uváděna odpovědnost vůči místní komunitě a vládě. Do takové oblasti by spadali: skupiny stakeholderů, vztahy k podniku k místní komunitě, vytváření firemního občanství, firemní filantropie, rozvoj dobrých vztahů mezi firmou a vládou na národní či regionální úrovni, harmonizace podnikových a komunitních potřeb, zohledňování komunitních potřeb ve firemní strategii CSR atd.

3.5 Stakeholderi

Stakeholderi v jednotném čísle stakeholder, nemá naprosto jednoznačný jednoslovný překlad do češtiny. Nejčastěji je pro ně používá pojem zainteresované skupiny. Tento pojem používá naučná, studijní literatura, ale také se užívá v překladu směrnic OECD (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj) pro nadnárodní společnosti a v některých oficiálních českých překladech dokumentů o CSR publikovaných EU.

Za nezbytnou součást společenské odpovědnosti firem bývá přistoupení na dialog se zainteresovanými skupinami. Jedná se o otevřený dialog se všemi osobami a skupinami, které mají vliv na chod společnosti, dobrovolně či nedobrovolně se podílí na jejich aktivitách nebo jsou společností ovlivňováni.

Mezi zainteresované skupiny můžeme považovat:

1. zákazníci
2. akcionáře
3. zaměstnance
4. sousedící komunitu a její členy
5. dodavatele
6. obchodní partnery
7. zástupce státní správy a samosprávy
8. odbory
9. nevládní organizace
10. média
11. další zájmové skupiny (Franc, 2006).

Obrázek 2: Stakeholderi



Zdroj: internetový zdroj, [staženo 2018-02-12]. Dostupné z:
(<http://planyourmeetings.com/assessing-and-clarifying-stakeholders/>)

3.6 Argumenty akceptující koncept společenské odpovědnosti firem

Dle studií a závěrů společensky odpovědného chování firem existuje celá řada pozitiv. Na ně můžeme pohlížet nejen z úzkého pohledu zisku firmy, resp. majitelů, ale především pak v širším slova smyslu – zisku celé společnosti. Finanční aspekt by neměl být z dlouhodobého hlediska jediným měřítkem kvality. Ale v dlouhodobém horizontu se především jedná o spokojenost, když ne všech, tak alespoň většiny stakeholderů.

Tato spokojenost se buduje dlouhodobě, a proto samotný efekt nelze zaregistrovat v krátkém časovém horizontu. Spokojenost zaměstnanců může vést k následné vyšší přidané hodnotě (např. zamezení fluktuace zaměstnanců, vyšší odbornost, loajalita a odpovědnost zaměstnanců, motivace a ochota vytvářet efektivní inovace a vzájemné vřelé formální i neformální chování mezi zaměstnanci). Následně toto může ovlivnit i nejenom finanční růst firmy, ale i vznik výhody vůči konkurenci v oboru a samotnou pověst neboli dobré jméno společnosti. Dle Kunze, 2012 lze tyto pozitiva shrnout takto:

- A. **Navýšení finančního zisku:** díky inovacím, vyšší odbornosti zaměstnanců a samotné výkonnosti firmy či zařízení mnohdy sekundárně dochází i k právě navyšování zisku. Pro klienty či zákazníky se firma stává atraktivnější a tím roste poptávka po dané nabídce. Faktory, které tuto poptávku ovlivňují, pak mohou být i ekologičnost, zkvalitnění všech možných vstupů, minimalizace negativ (záporná hodnocení a doporučení dané firmy, či případné mediální kauzy a právní spory), či modernizace spojená s navyšováním investic od majitelů či investorů.
- B. **Navýšení kvality a schopností u zaměstnanců:** v případě, že se firma chová společensky odpovědně, pak existuje i velká ochota širokého okruhu lidí zde dlouhodobě pracovat. Firma si pak může vybírat z většího vzorku lidí, než firma, jež nemá dobrou pověst. Zaměstnanecká důvěra v samotnou firmu pak vede k navyšování jejich loajality, ochoty pracovat lépe, kvalitněji a např. i přesčas. Velkou roli hrají samotné mezilidské vztahy, systém pracovního postupu, systém motivací/zaměstnaneckých benefitů a pocit smysluplnosti a spravedlnosti. To vše pak sekundárně pozitivně ovlivní lepší produktivitu práce. Může docházet i k přetahování velice kvalifikovaných lidí, kteří jsou zárukou udržení či spíše navýšení kvality výrobků či služeb. Fluktuace zaměstnanců, což dosti zaměstnává samotný nábor lidí a především neustálou nutnost lidí zaučovat novým věcem, vede k snižování výkonnosti, neboť zaměstnanci jsou zprvu nesamostatní, či díky

nedostatku zkušeností jsou méně výkonní. Především pak odpovědní pracovníci musí zbytečně a opakovaně vkládat lidskou energii do zaučování personálu, který mnohdy stejně jen krátce vydrží na dané pozici. Pocit zmaru a syndrom vyhoření pak může být v dlouhodobém horizontu následek těchto neúspěchů.

- C. **Navýšení atraktivnosti pro samotné investory:** fyzické či právnické osoby, jež se orientují na investování do společností (nemusí se jednat pouze o bankovní domy a investiční fondy), rovněž oceňují firemní společensky odpovědné chování. Kvalita a dobrá pověst pak minimalizují pocit rizikovosti investice, protože daná firma je konkurenceschopná či dokonce schopna svou konkurenci převyšovat. Budoucí zisk a nikoli prodělek či dokonce bankrot je tak dosti pravděpodobným následkem těchto investic. Zisk nového kapitálu, jenž pomůže růstu dané firmě, je pro podniky, jež se společensky odpovědně chovají, snazší získat než konkurence se tak nechovající a nefungující.
- D. **Navýšení kvality obrazu firmy:** obraz firmy neboli image má značný vliv na vnímání dané firmy širokou veřejností. Tento faktor se buduje dlouhodobě a soustavně. Společensky odpovědná firma se velice často a intenzivně angažuje v sociální oblasti, jež široké okolí přijímá pocitově kladně a jako důkaz důvěry. Prezentace kvality, ocenění a referencí pro širokou veřejnost velice často vede k jejich navyšování poptávky po daném zboží či služeb. Tato prezentace je prováděna nejen pomocí různých mediálních kanálů (např. reklama a inzerce v masmédiích, ale i webová prezentace a prezentace na sociálních sítích) tak i účastí na společenských akcích, pořádáním marketingových akcí a především neustálým potvrzováním stálé či dokonce zvyšující se kvality poskytovaných výrobků či služeb.
- E. **Navýšení konkurenceschopnosti:** zisk konkurenční výhody u firem, jež se společensky odpovědně chovají, je často další získanou přidanou hodnotou. V případě snahy o expanzi nejen v regionálním měřítku, ale spíše pak v celorepublikovém či dokonce v rámci např. Evropské unie, pak navyšování standardů CSR je zcela nezbytné. Pro následnou komunikaci s různými úřady státní správy či samosprávy, či dokonce nadnárodními institucemi jsou pak průběhy případných jednání daleko snazší, než je to u firem, jež se společensky odpovědně prostě nechovají.
- F. **Nárůst prodeje a zvyšující se loajalita zákazníků:** díky navyšující poptávce po dané nabídce výrobků a služeb zjevně dochází i k navyšování jejich prodeje. To jde pak ruku v ruce se faktorem navyšující se loajalita zákazníků, jež může pozitivně

následně ovlivnit představy a plánování daných společensky odpovědně se chovajících firem. Samotná cena se pak nestává primárním faktorem, jenž ovlivňuje ochotu zákazníků daný výrobek koupit, či danou službu využít. Existuje pak nepsaná myšlenková rovnice – „je to dražší, ale kvalitnější a lepší“.

- G. **Snižování rizik a minimalizace nákladů na risk managementu:** ekonomická krize, mediální kritika dané firmy a špatná pověst firmy (vyplývající z nespokojenosti zákazníků a vlastních zaměstnanců) jsou faktory, jež jsou pro firmy vysoce rizikové. Naopak firmy, které se dlouhodobě společensky odpovědně chovají, mohou tyto negativa mnohem lépe přestát, ale nebo dokonce je značně eliminovat. Tím se snižuje výskyt možných rizik a případných neočekávaných nákladů, jež by musely být vynaloženy, aby se různě druhy problémů odstranily, či minimalizovaly. Klid na plánování výroby je naopak pak dalším výsledkem tohoto faktoru (Kunz, 2012).

3.7 Argumenty neakceptující koncept společenské odpovědnosti firem

Ve všech oborech lidské činnosti dochází k protisměrným názorům. Není tomu tak jinak i v případě problematiky konceptu společensky odpovědného chování firem. Mezi nejznámější kritiky této představy je americký liberální ekonom Milton Friedman, jež např. získal jako ocenění své práce i Nobelovu cenu za ekonomii.

Jeho definice společenské odpovědnosti firmy zahrnuje pouze a jenom navyšování finančního zisku. Faktory, jež zahrnují CSR, jen ve skutečnosti odvádí danou firmu jejího primárního cíle. Navíc dochází k zbytečnému navyšování nákladů a negativnímu ovlivňování samotných stakeholderů. Dochází totiž např. k vyplácení nižších dividend pro samotné akcionáře, uměle se navyšuje cena výrobků či služeb a sekundárně i snižují platy zaměstnanců. Jedinou cestou ke společenskému blahobytu je dle Friedmana maximalizace zisku firmy a tím i prosperity.

Dalším kritikem konceptu společensky odpovědného chování firem je prof. Robert Bernard Reich, jež je význačným americkým právníkem, ekonomem a vrcholný politik za Democratic Party. Definoval, že samotné CSR je hrozbou demokracie a nebezpečné rozptýlení (Kunz, 2012). Proto by se mělo od konceptu CSR, dle něho, ustoupit. Firmy by tímto přístupem neměly suplovat jednu z funkcí státu, resp. vlády. Aby se americké korporace vyhýbaly novým exekutivním regulacím, aplikují koncepty CSR více a více.

Obecně lze všechny kritické názory shrnout do těchto bodů:

1. navyšování nákladů
2. nedostatečná odbornost
3. nedostatek přehlednosti
4. odlišná výše subvencí ze strany jednotlivých státních exekutiv
5. omezování maximalizace zisku
6. využívání a někdy až zneužívání CSR jako prostředek PR, resp. vztahů s veřejností
7. zbytečně velká koncentrace moci v rukou byznysmenů (Kunz, 2012).

3.8 Hodnocení konceptu společenské odpovědnosti firem

Aby samotný koncept společenské odpovědnosti firem měl smysl, musely být postupem času vytvořeny normy a standardy, které vedly k vybudování mechanismů měření, monitorování a zároveň i vyhodnocování stavu CSR.

Tyto mezinárodně uznávané iniciativy vznikly nejenom díky vládním institucím a organizacím, ale i díky nevládním organizacím (NGO). Kromě hodnocení konceptu společenské odpovědnosti firem rovněž dochází k nápomoci s implementací či rozšiřování CSR v dalších a dalších firmách (Pavlík, 2010).

Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (Guidelines for Multinational Enterprises)

Tato mezinárodně uznávaná norma, jež vznikla na půdě Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) v roce 1976, zahrnuje pokyny OECD pro nadnárodní společnosti. Jejimi hlavními cíli pak jsou eliminace problémů v oblastech ekonomických, sociálních a environmentálních, neboť klade důraz na protikorupční opatření, akceptování konkurence, dobré zaměstnanecké vztahy a kvalitní životní prostředí ([staženo 2018-02-12]. Dostupné z: <http://www.oecd.org/>)

Společenská odpovědnost podle standardu SA 8000

Tato mezinárodně uznávaná norma slouží jako referenční pravidlo pro oblast sociální odpovědnosti. Byla vytvořena v roce 1997 americkou nevládní organizací Social Accountability International (SAI). Důraz klade na zlepšování pracovních podmínek a to v libovolném sektoru (zamezení jakékoli diskriminace, zákaz dětské práce, zákaz nucených prací, dodržování BOZP, spravedlivé finanční ohodnocování a definice pracovní doby). Vychází hned z několika důležitých mezinárodních dokumentů a zásad – konvence Mezinárodní organizace práce (ILO), Všeobecné deklarace lidských práv (UN), Úmluvy UN o právech dítěte a o odstranění forem diskriminace ([staženo 2018-02-12]. Dostupné z: <http://www.sa-intl.org/>).

Standard principů účetní odpovědnosti AA1000

Tři mezinárodně respektované normy slouží jako uznávaná pravidla pro oblast účetnické odpovědnosti. Vznikaly mezi lety 2008-2015 a konkrétně zahrnují: *The AA1000 Account Ability Principles Standard 2008* (AA1000APS) – což je Standard principů účetní odpovědnosti, *The AA1000 Assurance Standard 2008*(AA1000AS) – což je Zajišťovací standarda *The AA1000 Stakeholder Engagement Standard 2015* (AA1000SES) – což je Standard zapojování zúčastněných stran. Rozvoj standardů pak probíhá za pomoci komunikace se samotnými zainteresovanými stakeholdery. Využitelnost normy je širokospektrální, neboť je mohou získat jak vládní organizace v rámci veřejného sektoru, tak i firmy o libovolné velikosti. Hlavními cíli těchto standardů jsou ekonomická udržitelnost a odpovědnost podniku či organizace, zvyšování důvěryhodnosti firem či organizací, poskytování efektivního návodu pro kvalitní firemní strategii, monitoring či provádění auditů a nakonec i klasifikace kvality reportů z ekonomické, sociální, environmentální a etické oblasti. Autorem těchto metod je původně britská nevládní organizace Account Ability, jež dnes má mezinárodní charakter ([staženo 2018-02-12]. Dostupné z: <http://www.accountability.org/>).

Pokyny pro oblast společenské odpovědnosti ISO 26000

Norma ISO 26000 byla vytvořena v roce 2010 a to nevládní organizací International Organization for Standardization (ISO). Zahrnuje celkově 7 klauzulí a 2 přílohy.

Konkrétně se jedná o rozsah, termíny a definice, porozumění sociální odpovědnosti, zásady sociální odpovědnosti, uznávání společenské odpovědnosti a zapojení zúčastněných stran, pokyny k hlavním tématům sociální odpovědnosti a pokyny pro integraci sociální odpovědnosti v celé organizaci. V přílohách se pak zabývá příklady dobrovolných iniciativ a nástrojů sociální odpovědnosti a zkratky.

Obecně pak zahrnuje témata pracovních vztahů, lidských práv, péče o spotřebitele, komunitní angažovanosti, správy, organizace řízení a čestnost podnikání. Cíli pak jsou poskytnout firmám či organizacím instrukce pro aplikování CSR, ztotožňovat a vtáhnout zainteresované stakeholdery, zvětšit důvěryhodnost zpravodajství o CSR, zvětšit spokojenost zákazníků, klást důraz na nezbytnost růstu výkonnosti a permanentně akceptovat stávající systémové normy. Měly by v rámci konceptu CSR uskutečňovat prostřednictvím podnikové strategie ([staženo 2018-02-12]. Dostupné z: <https://www.iso.org/>).

Metodika Korp

Tato česká metodika je dalším nástrojem konceptu CSR. Samotná kritéria pak zahrnují 3 pilíře – ekonomii, životní prostředí a společenskou odpovědnost. Vychází z modelu PDCA, jež se dá definovat, jako plánuj, dělej, kontroluj a uskutečni. Z těchto sloves je pak patrné, že jsou rozhodující pro dosažení permanentního progresu. Autory této metodiky jsou Korektní podnikání, o.s. a Sdružením pro oceňování kvality z.s. Využívána byla dlouhá léta v rámci Národní ceny ČR za společenskou odpovědnost ([staženo 2018-02-12]. Dostupné z: <http://korektnipodnikani.cz/> a <http://www.sokcr.cz/>).

Global Reporting Initiative

Cílem Global Reporting Initiative (dále jen GRI) je vytvoření důvěryhodného a uznávaného rámce pro Sustainability Reporting (výkaznictví udržitelného rozvoje), které lze použít pro všechny organizace bez ohledu na velikost, zaměření či lokalitu.

GRI je původně americkou nevládní organizací, která byla založena v roce 1997. Dnes má hlavní sídlo v nizozemském Amsterdamu a má mezinárodní charakter. Postupně se jí podařilo vybudovat široce přijímanou věrohodnost reportů a uznání z řad stakeholderů ([staženo 2018-02-12]. Dostupné z: <https://www.globalreporting.org/>).

Reportingový rámec GRI má sloužit jako všeobecně uznávaný pro působnost podniků v oblasti ekonomické, společenské a environmentální. Rámec obsahuje všeobecné i sektorově zaměřené dokumenty, které schválili stakeholdeři z celého světa, jako všeobecně aplikovatelné dokumenty pro reporting podniků.

Pokyny GRI jsou rozděleny na dvě části, v první části jsou zásady reportingu a pokyny pro reporting, v druhé části jsou běžně zveřejňované informace, např. strategie a profil podniku, manažerský přístup či výkonnostní ukazatele.

Existují i aplikační úrovně GRI, které si kladou za cíl poskytnout čtenářům zpráv informace, které prvky reportingového rámce GRI byly použity, a autorům zpráv vizi a návod, jak by při vytváření své zprávy měli postupovat. Celkově byly mezi roky 2000-2013 vydány 3 metodiky – *Guidelines* neboli Pokyny, *Sustainable Reporting* neboli Zpravodajství dlouhodobé udržitelnosti a *G3 Guidelines* neboli G3 pokyny ([staženo 2018-02-12]. Dostupné z:<http://narodniportal.cz/>).

UN Guiding Principles on Business and Human Rights

Tento komplexní rámec pro státy i firmy se dá přeložit jako Hlavní zásady OSN pro podnikání a lidská práva. Cílem pak je předcházení a dokonce i zamezování nepříznivým dopadům obchodních činností na lidská práva. Zahrnuje 3 pilíře – odpovědnost státu chránit lidská práva, odpovědnost firem respektovat lidská práva a nárok na odškodnění za porušení lidských práv oběma účastníky ([staženo 2018-02-12]. Dostupné z:<http://narodniportal.cz/>).

UN Global Compact

Jedná se o mezinárodní síť firem a organizací, která se dá přeložit jako celosvětově kompaktní OSN. Jejich vzájemná dohoda zahrnuje 10 principů společensky odpovědného chování a to v rámci problematiky lidských práv, pracovních podmínek, životního prostředí a korupce. Tento koncept je mezinárodní, ale funguje v rámci jednotlivých národních sítí. Česká síť je pak jednou z 85 existujících na celém světě. Aktivní je od roku 2015 ([staženo 2018-02-12]. Dostupné z:<http://narodniportal.cz/>).

Tripartitní deklarace zásad o nadnárodních podnicích a sociální politice

Tento dokument, pod zkratkou Deklarace MNE, byl vytvořen Mezinárodní organizací práce (ILO). Funguje jako prostředník při komunikaci mezi zaměstnavateli a odbory, jež naopak zastupují zaměstnance. Cílem je mezinárodní akceptace pracovních standardů z obou stran pracovních právních vztahů, resp. *podpořit pozitivní přínos, kterým mohou nadnárodní podniky přispět k ekonomickému a sociálnímu pokroku, a minimalizovat a vyřešit problémy, které mohou vyvolávat jejich činnosti, s přihlédnutím k rezolucím OSN obhajujícím nastolení nového mezinárodního ekonomického pořádku* ([citace 2018-02-12]. Dostupné z:<http://www.ilo.org/ahttp://narodniportal.cz/>).

3.9 Česká ocenění konceptu společenské odpovědnosti firem

V rámci ČR existují dvě hlavní ocenění v rámci konceptu CSR. Zainteresovanými stranami do těchto projektů byly kromě Ministerstva průmyslu a obchodu především pak Rada kvality ČR – Národní informační středisko podpory kvality (NIS-PK), Česká společnost pro jakost (ČSJ) a Sdružení pro oceňování kvality (SOK). Konkrétně se pak jedná o Národní cenu kvality ČR a Národní cenu ČR za společenskou odpovědnost a udržitelný rozvoj ([staženo 2018-02-12]. Dostupné z:<http://www.sokcr.cz/>).

Národní cena kvality ČR

Tato cena je každoročně udělována v ČR nepřetržitě od roku 1994. Ustanovena je pro veřejný a podnikatelský sektor, kdy nehraje žádnou roli velikost, obor působení a zaměření organizací či firem. Nejlepší firmy a organizace se pak mohou přihlásit do Evropské ceny za kvalitu, kterou pořádá evropská nevládní organizace European Foundation for Quality Management se sídlem v Bruselu. Proto je v rámci této soutěže používán model excelence EFQM s tzv. TQM přístupem.

Podle náročnosti pak existuje celkově 5 programů: *START* (pro organizace podnikatelského či veřejného sektoru), *START PLUS* (pro organizace podnikatelského či veřejného sektoru), *START EUROPE* (pro organizace podnikatelského či veřejného sektoru absolvující program Start Plus), *CAF* (pro organizace veřejného sektoru) a *EXCELENCE* (pro organizace podnikatelského či veřejného sektoru).

Důraz je kladen na pečlivé a objektivní ověřování efektivnosti a jakosti všech činností firmy či organizace a na jejich hodnocení – z pohledu uspokojování požadavků zákazníka a dosažení ekonomické úspěšnosti ([staženo 2018-02-12]. Dostupné z:<http://www.npj.cz/>).

Národní cena ČR za společenskou odpovědnost a udržitelný rozvoj

Toto ocenění je udělováno v ČR od roku 2009. Rada kvality ČR do roku 2016 ho posuzovala podle metodiky KORP, poslední 2 roky je pak hodnocena podle mezinárodního modelu Committed to Sustainability – C2S (Oddanost trvalé udržitelnosti), jenž je vytvořený díky EFQM a UN Global Compact. Určený je pro organizace či firmy z podnikatelského ale i veřejného sektoru. Důraz je pak kladen na 4 oblasti – lidé, planeta, zisk a produkty. Certifikaci uděluje Rada kvality ČR a EFQM.

Existují pak celkově 3 druhy ocenění – celorepubliková *Národní cena ČR*, regionální *Cena hejtmána* (jednotlivé kraje si ji vyhlašují samostatně) a *Cena za společenskou odpovědnost Podnikáme odpovědně* (oceňuje odpovědné chování malých ale i středních podniků, rodinných firem a zároveň i sociálních podniků). ([staženo 2018-02-12]. Dostupné z:<http://narodniportal.cz/>).

3.10 Online komunikace v rámci konceptu společenské odpovědnosti firem

Kromě uskutečňování samotné strategie konceptu společenské odpovědnosti firem je velice důležité, aby probíhala komunikace mezi danou firmou a stakeholdery (především současní a potenciální zákazníci/klienti, obchodní partneři, investoři a vlastní zaměstnanci). Základními principy v rámci této komunikace jsou:

1. neutrálnost
2. podstatnost
3. porovnatelnost
4. pravidelnost zveřejňování
5. spolehlivost
6. srozumitelnost
7. transparentnost

8. úplnost (Kunz, 2012).

Dobré jméno firmy, reklama a marketing (web, sociální sítě, obaly a etikety výrobků či prezentace na propagačních akcích), větší poptávka po jejich výrobcích či službách a následně i vyšší finanční zisk jsou faktory, které právě díky této komunikaci mohou nastat.

Zveřejněním výroční zprávy firmy chtějí informovat širokou veřejnost o své finanční kondici, cílech a firemní filozofii. Díky ověřenému zkoumání pomocí auditora tyto informace získávají na své vážnosti. Vlastní webové stránky a reklama na svých stránkách v rámci sociálních sítí (nejpoužívanější: Facebook, Twitter, Google +, LinkedIn a Youtube) rovněž přispívají k pocitu zodpovědného chování. Protože se Internet stal masovou záležitostí, je schopen neustále zasahovat obrovské množství lidí (Public management as corporate social responsibility, 2014).

Sdílení informací – novinek a nabídky produktů či služeb, videí a vzájemné interaktivní komunikace je, především pro mladou generaci lidí, naprosto každodenní součástí života. I podle těchto faktorů se může následně přizpůsobovat strategie firem (navíc se jedná o levný marketing, resp. reklamu). Negativem ale může být šíření falešných zpráv, dezinformací a negativní reklamy vůči dané organizaci či firmě. Zavděčit se všem totiž není z lidského hlediska nikdy možné, popř. v případě že se jedná o trolly, tak pak jde o cílenou negaci a dezinformaci.

3.10.1 PPC kampaň

Velice užívaným nástrojem internetového marketingu je tzv. PPC kampaň. Přeložit se tento koncept dá jako platba za kliknutí. Tento koncept pak spadá do skupiny tzv. affiliate marketingu neboli partnerského marketingu. Tato kampaň je pak rovněž využitelná v rámci samotného konceptu CSR.

Díky tomu, že v dnešní době jsou doslova lidé zahlceni informacemi z různorodých informačních kanálů, se stává, že klasická tištěná či prezentovaná reklama nemusí dosáhnout správného efektu. Cena klasické reklamy se většinou zvyšuje, a tak poměr náklady a výnosy nemusí být vždy optimální.

V případě PPC kampaně ale je tomu jinak, neboť samotný inzerent nemusí platit za jakékoli zobrazení reklamy ve webovém prostředí, ale platí až v případě, že na reklamní

banner někdo skutečně klikl (tzn., že má skutečný zájem se o daném produktu či službě něco dozvědět). Značnou výhodou tak jsou její skutečná plánovatelnost, orientace na konkrétní skupinu zájemců a přesná měřitelnost. Cena, kterou pak musí inzerent zaplatit, se nazývá cena za proklik (CPC).

Její výše pak závisí na konkrétní dohodě mezi inzerentem a weby, resp. konkurenčním boji jednotlivých reklamních sítí. Průkopník a dnes světovou jedničkou v tomto druhu marketinku je Google AdWords, který existuje od roku 2000. V ČR pak tento druh businessu vytvářelo, popř. dodnes vytváří několik společností (Jansen, 2007).

Firma Seznam.cz, a.s., jež provozuje jeden z nejpoužívanějších českých webů <http://www.seznam.cz/>, používá Sklik (založený v roce 2006). Dřívějšími vážnými konkurenty pak byly eTarget (založený v roce 2003), adFOX (existující v letech 2006-2010) a mClick (funkční v letech 2012-2013).

Samotná výše CPC v ČR se měnila vždy v případě vzniku nové konkurence. Konkrétně pak minimální ceny zprvu byly dosti vysoké a dosahovaly i 5 Kč za prokliknutí. Postupně se ale minimální cena díky konkurenčnímu boji stáhla na 0,20 Kč za prokliknutí ([staženo 2018-02-23]. Dostupné z:<https://adwords.google.com/>, https://www.google.cz/adsense/start/#/?modal_active=none, <https://www.sklik.cz/>, <http://www.reklama-ppc.cz/>).

4 Charakteristika prostředí

4.1 Vlastní průzkum

V rámci vlastního průzkumu v této bakalářské práci jsou použity nejprve deskripce Královéhradeckého kraje a dvou zkoumaných gastronomických zařízení, následně analýza webového prostředí (webové stránky, facebookové stránky a další prezentační webové stránky) a nakonec i vlastní průzkum (prováděný kvantitativní metodou), jež byl proveden u klientů, jež využili služeb 2 gastronomických zařízení v okrese Rychnov nad Kněžnou, resp. průzkum (prováděný kvalitativní metodou), který byl realizován se zaměstnanci 2 gastronomických zařízení. Tyto poznatky pak byly pomocí vědeckých metod zpracovány a shrnuty do tabulek a grafů a postupy byly provedeny dle studie Dismana M., Jak se vyrábí sociologická znalost (2011).

4.2 Region Královéhradeckého kraje

Královéhradecký kraj je dle rozlohy (4 758,54 km²) 9. největším krajem z 14 existujících v ČR. Tvoří zhruba 6,03% rozlohy státu. Dle počtu obyvatel (k roku 2017) pak je s 550 958 obyvateli dokonce až 10. nejlidnatějším krajem ČR. Tvoří zhruba 5,26% všech obyvatel státu. V tomto kraji existuje 448 obcí, z toho 48 měst a 12 městysů.

Kraj se skládá z 5 okresů, kdy okres Rychnov nad Kněžnou je 2. největší s rozlohou 998 km² (20,97 % rozlohy kraje). Je však nejméně zalidněn, kdy počet obyvatel dosáhl hranice 79 086 lidí (14,28 % počtu obyvatel kraje). Zalidnění tak dosahuje zhruba 80,2 obyvatel/km² (velkou část rozlohy tvoří Orlické hory s malou zalidněností). V okrese existuje 80 obcí (17,86 % všech obcí kraje), z toho 9 měst (18,75 % všech měst kraje) a 2 městyse (16,67 % všech městysů kraje). V okrese žijí ale stovky dalších obyvatel (většinou pracovníci průmyslové zóny) na stovkách nelegálních ubytoven, či jsou jim neoficiálně pronajímány byty (negativem pak především je nárůst přestupků proti občanskému soužití a drobné krádeže). Skutečný počet obyvatel je pak daleko vyšší, ale statisticky neznámí. Zhruba 27,7 % z všech podniků v daném okrese se pak zabývá obchodem, ubytováním a stravováním.

Díky dynamickému rozvoji průmyslové zóny Kvasiny-Solnice-Rychnov nad Kněžnou postupně dochází k výrazné změně socioekonomických statistických údajů

v celém kraji. Průměrná hrubá mzda v dubnu 2017 dosahovala hranice 26 366 Kč, dokončeno zde bylo pouze 1 215 bytů a počet hostů v ubytovacích zařízeních dosáhla hranice 1 260 391 lidí. Podíl nezaměstnaných v lednu 2018 pak tvořil pouhých 2,82 % (z toho v okrese Rychnov nad Kněžnou pouhých 1,23 %) a počet uchazečů na 1 volné místo dosáhl 1,1 osob (ve zmíněném okrese jen 0,5 osob). HDP má neustále vzrůstající tendenci (zhruba o 5-6 % meziročně) a v roce 2016 dosáhla hranice 401 056 Kč/osobu ([staženo 2018-02-23]. Dostupné z:<http://www.kr-kralovehradecky.cz/> a <https://www.czso.cz/>).

4.3 Zkoumaná gastronomická zařízení

V rámci praktického zkoumání společensky odpovědného chování firem byla autorem vybrána 2 gastronomická zařízení, jež sídlí v okrese Rychnov nad Kněžnou, jež momentálně prochází dynamickou proměnou díky velkému průmyslovému boomu v průmyslové zóně Kvasiny-Solnice-Rychnov nad Kněžnou. Dochází k *změnám ve skladbě obyvatel* (do regionu dojíždí či žije na stovkách ubytoven především muži a pracují zde ve velkých počtech i vedoucí pracovníci z cizích zemí jako např. Němci, Portugalci, Italové, Španělé a Slováci), *deformaci pracovního trhu* (vysoké platy v průmyslové zóně bez nutnosti mít technické vzdělání vede k tomu, že více jak 8 tisíc osob se přesunulo buď z jiných zaměstnání, nebo regionů), *medializaci a zájmu o region* (zlepšuje se turistická atraktivnost regionu) a *modernizaci infrastruktury regionu*.

Při takovýchto velkých společenských změnách není jednoduché podnikat a zároveň i bez problémů prosperovat. I z těchto důvodů jsou zkoumány Hotel Praha v Potštejně a Hostinec U Hubálků v Kostelecké Lhotě.

Vzájemná vzdálenost těchto gastronomických provozoven je zhruba 9 km. Konkurence je velká, neboť hustota těchto zařízení není zanedbatelná. Především se pak koncentrují *do větších měst* (Rychnov nad Kněžnou, Kostelec nad Orlicí, Týniště nad Orlicí a Dobruška), *obcí v přímé blízkosti průmyslové zóny* (spíše ale jen levná ubytovací zařízení: Solnice, Kvasiny, Lipovka a Ještětice) a *lyžařských center a obcí s historickými památkami* (Deštně v Orlických horách, Říčky v Orlických horách, Opočno, Zdobnice, Rokytnice v Orlických horách, Olešnice v Orlických horách, Orlické Záhoří a Bartošovice v Orlických horách).

4.3.1 Hotel Praha Potštejn

Historie budovy, kde dnes toto gastronomické zařízení sídlí, spadá až do 70. let 18. století. Nejprve se jednalo o budovu, která byla součástí tkalcovské manufaktury. V 1. polovině 19. století pak došlo k první významné přeměně, kdy zde postupně v celém objektu vznikly obchod, ochotnické divadlo a hostinská činnost. Na konci téhož století pak došlo k rozvoji hotelnictví a značné přestavbě dané stávající budovy. V 20. století mezi válkami pak již hotel nesl název Praha. Postupný útlum, který postupně vedl až k zavření objektu, nastal v roce 1948 po komunistickém převratu. V letech 1977-1983 byla budova totiž uzavřena. Začátkem 90. let minulého století pak v rámci restituce připadl objekt původnímu majiteli. V dalším čtvrtstoletí pak často měnili majitelé či provozovatelé ([staženo 2018-02-18]. Dostupné z: <http://www.hotel-praha-potstejn.cz/>).

Současným majitelem je od září 2013 společnost JAMADO s.r.o. a od ledna 2014 ho pak provozuje společnost Hotel Praha FourM s.r.o. Zároveň docházelo k postupným značným rekonstrukcím a modernizacím provozu a budovy. Původní sál však nejspíše bude zbourán, protože rekonstrukce je nad finanční možnosti a ekonomickou návratnost.

Hotel disponuje 9 pokoji o celkové kapacitě 18 pevných lůžek a 8 přistýlkami (kapacita ubytování: 18-26 osob). Restaurace je rozčleněna na 3 části. V restauraci na přízemí a tzv. podium a vedle je salonek. Kapacita celé restaurace činí 58 osob a v létě je kapacita rozšířena přibližně o dalších 60 míst na letní zahrádce pod kaštany, kde je umístěn i letní výčep.

Kuchyně má plnohodnotné 2 směny. Zahrnuje celkově 2 hlavní kuchaře, 2 pomocné kuchařky (všichni na HPP) a 2 pomocné síly, které jsou na DPP. Výčep má aktuálně 3 stálé číšníky/servírky a přibližně 10 na DPP. Dále je tu zaměstnaná provozní na plný úvazek. Jednatel/provozovatelé jsou 2, kteří aktivně řídí podnik. Posledním zaměstnancem je 1 pokojská na HPP.

Ekonomika podniku si prošla velkými změnami. Současní vlastníci získali hotel pomocí dražby po exekuci bývalého majitele. Podnik měl velice špatnou pověst a nízkou poptávku po jejich službách. Proto první 2 roky pod současným provozovatelem byly zcela jednoznačně ztrátové. Z červených čísel (dotováno z vlastních zdrojů s.r.o.) se tak provoz postupně dostával po vylepšení renomé a stavebních rekonstrukcích. Postupně tak došlo k nárůstu poptávky po ubytování – tvoří ji stálý či externí zaměstnanci z průmyslové zóny a hosté, kteří navštěvují turisticky daný region. Poptávka po gastronomii pak rovněž

vzrostla. Přispívají tomu jak masové regionální akce (např. Potštejská pouť, Pochod přes tři hrady a Poláčkovo léto), tak celkem slušná nabídka turistického, kulturního a sportovního vyžití v blízkém okolí (např. hrady, zámky, kostely, muzea, mikropivovary, rozhledny, westernový kemp, autokempy, dětské tábory, lyžařská centra, cyklocentra, sportovní zařízení a cyklostezky).

Gastronomicko-hotelová konkurence v obci Potštejn (vzdálený necelých 12 km od okresního města Rychnov nad Kněžnou), kde žije méně než 1000 stálých obyvatel, existuje, avšak není většinou tak komplexně celistvá, jako je v Hotelu Praha. Konkrétně se zde provozují obecní restaurace Pod lipami, řemeslný pivovar Clock s pivnicí (nevaří zde a neubytovávají hosty), 2 cukrárny a Hotel Slávie, který je de facto jediným hlavním konkurentem. Výhodu má v existenci velkého sálu, díky čemuž zde mohou pořádat velké společenské akce a i poloha, neboť leží na hlavním silničním tahu Rychnov nad Kněžnou – Ústí nad Orlicí (resp. Hradec Králové – Brno).

Z marketingového hlediska zde existuje rovněž snaha o progres. Stávající internetové stránky mají pouze českou verzi, proto jsou momentálně ve fázi výroby nové stránky i s anglickou mutací. Dále provozují na sociální síti Facebook vlastní stránku Hotel Praha Potštejn. Oba weby jsou pak denně aktualizovány a jejich kvalita je velice profesionální. Dále investují do prezentace na Seznam.cz a chystají se na PPC kampaně (spíše jen pro ubytování). Hotel spolupracuje s Booking.com, a od nichž obdržel i ohodnocení za kvalitní ubytování a spokojenost zákazníků. Dalším rezervačním webem, s nímž spolupracuje je Hotely.cz. Zároveň jsou členy AHR ČR. Podporují i projekt Cyklisté vítáni (na jejich webu je i prezentace hotelu). Komunální prezentace pak funguje přes letáčky v okolí jako např. na hradech a zámcích (např. doporučení od průvodců z Hradu Potštejn a Zámku Potštejn). V případě, že se pořádají větší společenské akce, dochází k vyhlášení v místním rozhlase a jsou vylepovány plakáty. Poslední významnou kooperací je pak prodej a prezentace místní firmy Pleva s.r.o., která se specializuje na včelí produkty (kosmetika, doplňky stravy, svíčky a bylinné směsi). Ta zas prezentuje ve svém výčtu referencí právě Hotel Praha.

Vzájemná komunikace s daným hotelovým zařízením je možná hned několika možnými způsoby: poštovní adresou, osobní diskuzí s pověřenými zaměstnanci, funkčním každodenně aktualizovaným webem a stránkami na sociální síti Facebook s možnou diskuzí (267 osob sleduje a 281 osob má status „To se mi líbí“), telefony, e-mailem,

akceptací internetové reklamy a ohodnocením kvality ubytování a služeb na portálu Booking.com.

Poskytované služby zahrnují ubytování hostů, pohostinskou činnost (výroba a prodej nápojů a jídel), pořádání akcí (společenské akce, svatby, firemní večírky apod.), nákup dárkových poukazů a rezervaci služeb. Typickými ubytovanými hosty pak jsou zaměstnanci průmyslové zóny Kvasiny-Solnice-Rychnov nad Kněžnou (Češi, Slováci, Turci a další národnosti). V letní sezóně pak ale tvoří klientelu i značná část turistů - dovolenkářů, kteří tráví svoji dovolenou v okolí Potštejna. V zimní sezóně je jich již o dost méně (Interní informace Hotel Praha FourM s.r.o. ([staženo 2018-02-18]. Dostupné z:<https://www.czso.cz/>, <https://www.facebook.com/>, <http://www.hotel-praha-potstejn.cz/> a <http://www.potstejn.cz/> a).

4.3.2 Hostinec U Hubálků v Kostecké Lhotě

Hostinec U Hubálků leží v malé obci Kostecká Lhota, jež je vzdálena od okresního města Rychnov nad Kněžnou necelých 14 km. V obci žije necelý čtvrt tisíce obyvatel. Momentálním vlastníkem je společnost ADEVA - zařízení školního stravování s.r.o., která je vlastněna z 50 % manželi Hubálkovými a 50% společností WELL SERVICE s.r.o. Tato společnost pak Hostinec provozuje od roku 1991. Během těchto let se ale vlastnické podíly mezi jednotlivými podílňíky značně měnily.

V letech 2011-2012 došlo k celkové rekonstrukci tohoto gastronomicko-ubytovacího zařízení (realizovaný projekt podpořený z fondů EU – ROP NUTS II Severovýchod ERDF). Rodina Hubálkových si dlouhodobě zakládá na kvalitě poskytovaných služeb a gastronomie zdejšího šéfkuchaře je pak opravdu široko daleko vyhlášená. V nedávné době např. tento hostinec „mediálně“ navštívil prezident ČR Miloš Zeman a tehdejší premiér české vlády Bohuslav Sobotka.

Hostinec disponuje 21 pokoji o 42 lůžkách s možností aplikace přistýlek (3 hvězdičkový standard). Konkrétně se jedná o 3 jednolůžkové pokoje, 15 dvoulůžkových pokojů, 1 čtyřlůžkový pokoj se dvěma ložnicemi, 1 apartmán se zvýšeným standardem pro 2 – 4 osoby a 1 jednolůžkový pokoj pro imobilní osobu. Restaurace má kapacitu 38 míst. V letních měsících jsou pak využívány 2 zahrádky. Kapacita dosahuje celkem 52 míst (přední zahrádka 14 míst a zadní zahrádka 38 míst). Mimo tuto nabídku však existuje i

společenský sál, ve kterém může pobývat 120 – 150 osob. Zde se pořádají společenské akce, plesy, firemní akce (k dispozici je plátno a dataprojektor na promítání) a svatby.

Personál si řídí manželé Hubálkovi. Hospodářka, která má na starosti zásobování hotelu a restaurace (na HPP). Dále pak zde pracují 1 recepční, 2 hlavní kuchaři (z toho je jeden přímo pan Hubálek), 2 pomocné kuchaři/kuchařky, 3 pomocné síly v kuchyni, 4 číšníci/servírky (na HPP), 3 brigádníci (na DPP) a 2 pokojské. Momentálně mají ustálený personál, ale provozovatelé vnímají, že je velký problém sehnat kvalitní zaměstnance v oboru.

Konkurence v dané obci neexistuje. Pouze zde je provozována pivnice, což je podnik, který cílí na jinou klientelu. Nejbližší konkurence tak je v nedalekém Kostelci nad Orlicí, kterou respektují, ale nikterak jim nevadí.

Z marketingového hlediska zde existuje mnoho aktivit. Internetové stránky mají jen českou verzi (i když většinu ubytovaných jsou cizinci). Na sociální síti Facebook provozují vlastní stránku Hostinec U Hubálků. Oba weby jsou denně aktualizovány a jejich kvalita je velice profesionální (patrně jsou prvky rurální lidovosti). Hostinec spolupracuje s Booking.com, Hotely.cz a Pensiony.cz, od nichž obdržel i ohodnocení za kvalitní ubytování a spokojenost zákazníků. Rovněž spolupracuje s Destinační společností Orlické hory a Podorlicko, která prezentuje jednotlivé provozovny.

Interakce s daným hostinským zařízením je možná pomocí několika způsobů: poštovní adresou, osobní diskuzí s pověřenými zaměstnanci, funkčním každodenně aktualizovaným webem a stránkami na sociální síti Facebook s možnou diskuzí (1137 osob sleduje a 1163 osob má status „To se mi líbí“), telefony, e-mailem a oceněním na rezervačních webech.

Poskytované služby zahrnují ubytování hostů (recepce funguje do 21h, ale je zde možná individuální domluva), pohostinskou činnost (výroba a prodej nápojů a jídel), pořádání akcí (společenské akce – plesy a vinobraní, svatby, firemní večírky apod.) a catering na libovolném místě. Typickými ubytovanými hosty pak jsou zaměstnanci průmyslové zóny Kvasiny-Solnice-Rychnov nad Kněžnou (především Portugalci). Počet ubytovaných turistů pak je i v hlavní letní sezóně minimální.

Ocenění, které získal místní hostinec, jsou prestižní známky „Czech specials“ (pořádaný agenturou Czech Tourism, AHR ČR a AKC ČR), „Czech Regional“ (ocenění Agenturou regionálních značek za jejich domácí povidla – Orlické hory originální

produkt), Maurerův výběr Grand Restaurant (5 stupňové hodnocení kvality respondenty a následně publikované každý rok v průvodci mezi kvalitními restauracemi, pořádaný společností MauMau s.r.o.) a TOP 10 Královéhradeckého kraje (pořádaný Trip Advisor Česká republika). O další certifikovaná ocenění již neusilují, protože dle vyjádření vedení, se Češi na tyto certifikace moc nepohlížejí a tak slouží většinou jako rychlá orientace pro zahraniční klientelu (Interní informace Hostince U Hubálků a [staženo 2018-02-18]. Dostupné z:<http://www.uhubalku.cz/>, <https://www.tripadvisor.cz/>,<https://www.czso.cz/>,<https://www.grandrestaurant.cz/>, <https://www.facebook.com/>, <http://www.regionalni-znacky.cz/>).

4.3.3 Komparace služeb, cen, hodnocení a ocenění

Samotná komparace jednotlivých proměnných je zpracována do 6 tabulek a s jejich následnou interpretací. Všechny data jsou autorem vlastnoručně zpracována. Zdrojem informací se staly nejen interní informace z jednotlivých ubytovací a gastronomických zařízení, ale i webového prostředí.

Nejprve jsou srovnávány údaje z webového prostředí (viz tabulky 1-3). Konkrétně se jedná o ohodnocení recenzí z portálů <https://www.booking.com/>, <https://www.trivago.cz/>,<https://www.restu.cz/> a <http://www.pension.cz/>. Dále pak jsou shrnuty i základní údaje z jejich facebookových stránek.

Z těchto údajů jsou pak patrné tyto skutečnosti: Hostinec U Hubálků je u obou webů, jež se zabývají ubytovacími službami, hodnocen lépe. Rozdíl v hodnocení není nikterak závratně odlišný, ale o 4-5% je lepší. Zároveň je dané zařízení i hodnoceno daleko vyšším počtem recenzentů. Konkrétně se jedná o zhruba 46%, resp. 196% více osob. Z pohledu nejsilnějších stránek těchto zařízení pak jsou shodně vyzdvihováni za čistotu. V ostatních hodnotících položkách jsou již odlišní, pouze hostinec U Hubálků má na obou webech veleben poměr ceny a kvality. Naopak jako nejslabší stránky v daných zařízení jsou v případě hostince U Hubálků opakovaně označena poloha (jedná se o malou vesnici, ale marketing právě cílí na to, že se jedná o rurální prostředí). V případě hotelu Praha nejsou recenzenti obou webů ve shodě. Méně kvalitněji jsou zde např. hodnoceni personál a služby.

Tabulka 1: Komparace hodnocení zařízení v rámci webového prostředí

Komparované údaje	Hotel Praha	Hostinec U Hubálků
Hodnocení klienty na webu booking.com (max. 10)	Skvělé - 8,8	Fantastické - 9,3
Počet hodnotitelů na webu booking.com	144	210
3 položky nejlépe oceněné dle klientů na webu booking.com	čistota místo WiFi	čistota personál poměr ceny a kvality
2 položky nejhůře oceněné dle klientů na webu booking.com	personál poměr ceny a kvality	místo WiFi
Hodnocení klienty na webu trivago.cz (max. 10)	Velmi dobré - 8,3	Vynikající - 8,7
Počet hodnotitelů na webu trivago.cz	32	95
3 položky nejlépe oceněné dle klientů na webu trivago.cz	čistota poloha komfort	čistota služby kvalita/cena
2 položky nejhůře oceněné dle klientů na webu trivago.cz	vybavení služby	vybavení poloha

Zdroj: vlastní zpravování z:<https://www.booking.com/> a <https://www.trivago.cz/>

Hodnocení recenzenty na facebook.com pak je dosti odlišné. V kvalitě služeb se o 23,08 % lépe vyjadřují o hostinci U Hubálků. Rozdílnost je pak i v počtu recenzentů a to o 162,75 % více rovněž ve prospěch hostince. Z pohledu tištěných recenzí se v případě Hotelu Praha objevilo 55 recenzí, z toho bylo 40 kladných a 15 negativních (27,27 % - 10x na obsluhu v restauraci a 5x na kvalitu stravování). V případě hostince U Hubálků pak zde bylo zveřejněno 128 recenzí, z toho bylo 126 kladných a 2 negativní (1,56 % - 1x na obsluhu v restauraci a 1x na ubytování a stravování zároveň). Z recenzí jsou patrné výkyvy kladných i záporných odpovědí u Hotelu Praha (hraje nejspíše roli dřívější fluktuace zaměstnanců a menší profesionalita brigádníků). V případě kvality gastronomie pak jsou jasně viditelné větší preference pro hostinec U Hubálků.

Tabulka 2: Komparace hodnocení zařízení v rámci sítě Facebook

Komparované údaje	Hotel Praha	Hostinec U Hubálků
Hodnocení klienty na facebook.com (max. 5)	3,9	4,8
Počet hodnotitelů na webu facebook.com	51	134
Počet osob, které sledují jejich FB stránky a počet osob, kteří mají status „To se mi líbí“	267 a 281	1137 a 1163
Aktualizace webu a FB stránek	denně	denně

Zdroj: vlastní zpravování z: <https://www.facebook.com/>

V případě srovnání hodnocení na restu.cz jsou patrné vynikající výsledky pro Hostinec U Hubálků. Hotel Praha není zde vůbec hodnocen recenzenty. V případě webu pension.cz, jež je zaměřen pro cizojazyčně hovořící turisty, jsou viditelná mírně lepší hodnocení ve prospěch Hostince U Hubálků. Konkrétně o zhruba 5 % je horší hodnocení ve prospěch Hotelu Praha. Zároveň ho hodnotilo o zhruba 31 % méně lidí, než v případě Hostince U Hubálků.

Tabulka 3: Komparace hodnocení zařízení v rámci webového prostředí

Komparované údaje	Hotel Praha	Hostinec U Hubálků
Hodnocení klienty na webu restu.cz (max. 5)	-	4,7
Počet hodnotitelů na webu restu.cz	0	241
Hodnocení klienty na webu pension.cz (max. 10)	8,8	9,3
Počet hodnotitelů na webu pension.cz	145	209

Zdroj: vlastní zpravování z: <https://www.restu.cz/> a <http://www.pension.cz/>

V tabulce 4 jsou komparovány samotné ceny služeb za ubytování. Patrné jsou tři základní odlišnosti. Hostinec U Hubálků nabízí větší variabilitu nabízených pokojů a větší kumulaci případných slev za děti. Naopak celkové ceny za ubytování včetně snídaně jsou ve srovnatelných pokojích (myšleno v počtu lůžek) v případě Hotelu Praha levnější.

Tabulka 4: Komparace cen ubytování daných zařízení

Komparované údaje	Hotel Praha	Hostinec U Hubálků
-------------------	-------------	--------------------

Cena ubytování 1 lůžkového pokoje; včetně snídaně/1 noc	790 a 890 Kč	890 Kč
Cena ubytování 2 lůžkového pokoje (1 osoba); včetně snídaně/1 noc	790 a 890 Kč	1150 Kč
Cena ubytování 2 lůžkového pokoje (2 osoby); včetně snídaně/1 noc	1190 a 1290 Kč	1500 Kč
Cena ubytování 3 lůžkového pokoje (3 osoby); včetně snídaně/1 noc	1690 a 1790 Kč	-
Apartmán (4 osoby); včetně snídaně/1 noc	-	3000 Kč
Apartmán nadstandard (4 osoby); včetně snídaně/1 noc	-	3960 Kč
Přistýlka/1 noc	200 Kč	400 Kč
Slevy	dítě 3-10 let > 30 Kč Milenecký balíček	dítě 0-3 roky > 100% dítě 3-10 let > 50%

Zdroj: vlastní zpravování z: <http://www.uhubalku.cz/> a <http://www.hotel-praha-potstejn.cz/>

V tabulce 5 pak jsou srovnávány ceny jednotlivých podávaných jídel z poledních menu a získání ocenění kvality v rámci jejich gastronomického provozu. Ceny byly shrnuty dle jednotlivých menu. Z nich je pak patrné, že ceny nejsou většinou dramaticky od sebe odlišné. Rozdíl je v tom, že v hotelu Praha je větší rozpětí cen a to v závislosti s druhem nabízeného hlavního chodu a moučníku.

Ceny nižší varianty Hotelu Praha jsou pak o zhruba 10% níže než obvyklé ceny hostince U Hubálků. Ale nejdražší pokrmy pak jsou z potštejského hotelu naopak zhruba o 30-50% dražší. Většina nabízených pokrmů však má dosti podobnou cenovou hladinu. V rámci ocenění je pak patrná disproporce, kdy Hostinec U Hubálků získal 4 ocenění, kdežto Hotel Praha žádné.

Tabulka 5: Komparace cen z menu a získaných ocenění daných zařízení

Komparované údaje	Hotel Praha	Hostinec U Hubálků
Cena polévky	30 – 35 Kč	35 Kč

Cena hlavního chodu	109 – 189 Kč	120 – 130 Kč
Cena moučníku	15 – 69 Kč	29 Kč
Získaná ocenění	žádná	Czech specials, Czech Regional, Maurerův výběr Grand Restaurant, TOP 10

Zdroj: vlastní zpravování z: <http://www.uhubalku.cz/> a <http://www.hotel-praha-potstejn.cz/>

V tabulce 6 jsou zkoumány rozdíly v délce pracovní doby, počtu zaměstnanců, kapacitě ubytovacích a gastronomických služeb. Z pohledu otevírací doby je patrné, že potštejnský hotel je k dispozici o 4 hodiny týdně více, než jeho konkurence z Kostelecké Lhoty. Dramaticky však se jednotlivé časy neliší a navíc existuje individuální přístup, kdy je po domluvě možné prodloužení otevírací doby.

Tabulka 6: Komparace služeb daných zařízení

Komparované údaje	Hotel Praha	Hostinec U Hubálků
Otvírací doba PO	11:00 – 22:00	11:00 – 21:00
Otvírací doba UT – ČT	11:00 – 22:00	11:00 – 22:00
Otvírací doba PA – SO	11:00 – 24:00	11:00 – 23:00
Otvírací doba NE	11:00 – 22:00	11:00 – 21:00
Počet obyvatel v obci	cca 980	cca 230
Počet zaměstnanců (HPP)	11	16
Počet zaměstnanců (DPP)	12	3
Kapacita lůžek	18 – 26	42 – 64
Kapacita restaurace	58	38
Kapacita letní zahrádky	60	52
Sál na pořádání akcí	40	120 – 150
Akceptace platby	hotově i kartou	hotově i kartou

Zdroj: vlastní zpravování z: <http://www.uhubalku.cz/> a <http://www.hotel-praha-potstejn.cz/>

Z pohledu zaměstnanců je viditelné, že více zaměstnanců má Hotel Praha, a to o zhruba 17,4% více (ovlivněno je to viditelnou větší kapacitou restaurace). Ale více jak 52,2 % tvoří brigádníci, kdežto v případě Hostince U Hubálků jich tvoří zhruba 15,8 %.

Z pohledu kapacity jsou tři viditelné velké rozdíly. Kapacita lůžek je v případě Hostince U Hubálků o zhruba 60 % vyšší, ale naopak 35 % menší kapacita restaurace. Kapacita letních zahrádek je skoro totožná. Rozdíl je však v existenci sálu pro pořádání společenských akcí. Hotel Praha jej nemá zrekonstruovaný a naopak zamýšlí o jeho demolici, kdežto Hostinec U Hubálků dosahuje kapacity v rozmezí 120 – 150 hostů. V případě možnosti platby jsou obě zařízení totožná, neboť akceptují jak platbu v hotovosti, tak i platbu pomocí platební karty.

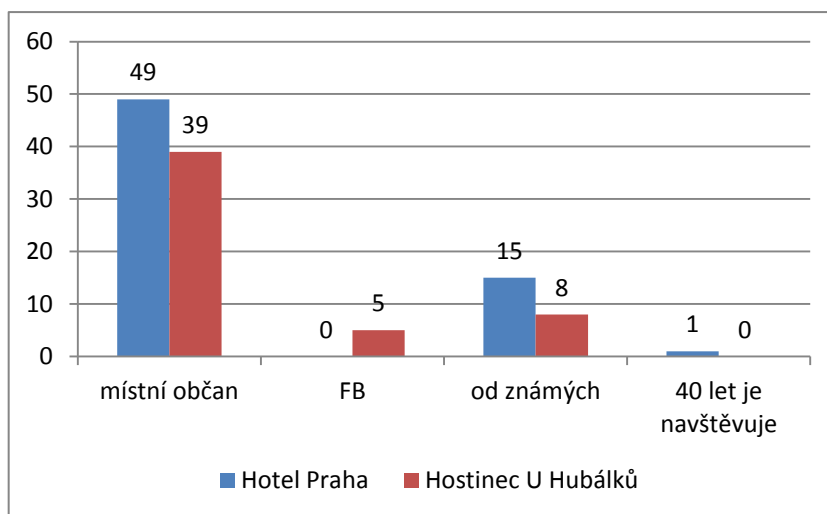
5 Šetření v terénu

5.1 Průzkum názorů zákazníků gastronomických zařízení

Názory zákazníků byly zjištěny díky vyplnění dotazníku (viz Příloha 1). Autor je předkládal jednak místním obyvatelům, tak i lidem s širokého okolí. Jejich souhrnná data pak byla zpracována pomocí kvantitativní metody do 11 grafů. Celkem se autorovi vrátilo 117 dotazníků, z nichž 50 osob využilo služeb Hotelu Praha (42,74 %), 37 osob Hostinec U Hubálků (31,62 %) a 15 osob obě zařízení (12,82 %). Ubytováno zde bylo celkem 46 osob (39,31 %), resp. 117 osob využilo jejich gastronomických služeb (100 %).

Otázka 1, *Jakým způsobem jste se dozvěděl(a) o provozu daného zařízení?*, lze shrnout takto:

Graf 1: Způsob, kterým klienti zjistili existenci provozu

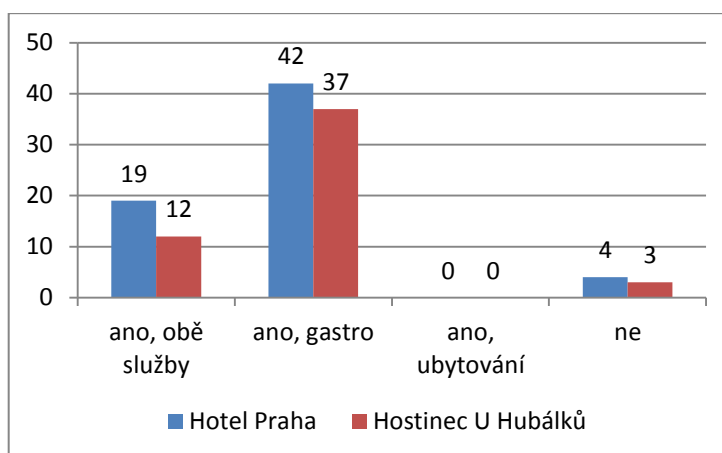


Zdroj: vlastní zpracování

Z odpovědí jsou patrné pouze 4 varianty. Jednalo se především o místní obyvatele (75,21 %), resp. 19,66 % lidí poznala zařízení díky referenci od známých a 4,27 % pak díky FB. Disproporce je pak viditelná v případě osob, které díky FB navštívili Hostinec U Hubálků.

Otázka 2, *Hodláte opakovaně využívat služeb daného zařízení?*, je sumarizována takto:

Graf 2: Ochota opakovaného využití služeb

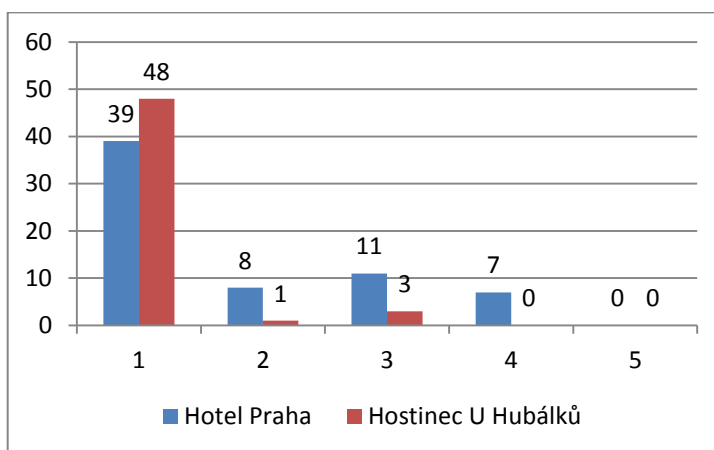


Zdroj: vlastní zpracování

Z daných dat lze shrnout, že viditelný názorový rozdíl se nachází pouze v případě akceptace ubytovacích a zároveň i gastronomických služeb. Převládají totiž klienti v rámci Hotelu Praha.

Otázka 3, *Jak hodnotíte nabízené služby daného zařízení (od 1 do 5, jako ve škole)*, lze graficky shrnout takto:

Graf 3: Hodnocení kvality služeb

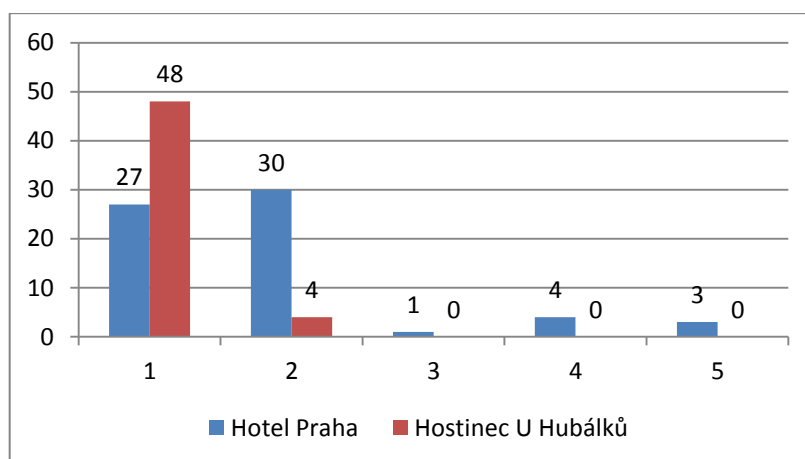


Zdroj: vlastní zpracování

Z hodnocení kvality nabízených služeb jsou patrné mnohem lepší výsledky pro Hostinec U Hubálků. Průměrnou známku dosáhly na hranici 1,13, kdežto v případě Hotelu Praha 1,78 (1 = výborný, 5 = nedostatečný) tj. o 13 % lépe.

Otázka 4, *Jak hodnotíte chování, profesionalitu a přístup personálu daného zařízení (od 1 do 5, jako ve škole)*, je sumarizována takto:

Graf 4: Hodnocení profesionality personálu

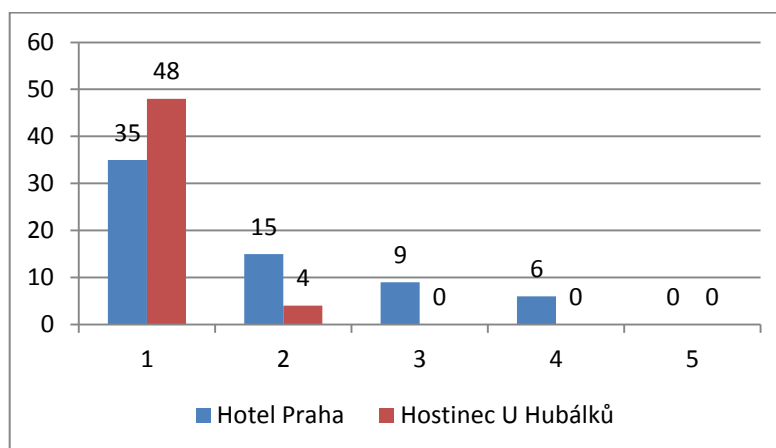


Zdroj: vlastní zpracování

Z hodnocení profesionality personálu je rovněž viditelný rozdíl. V případě Hostince U Hubálků jsou klienti skutečně více spokojeni, než tomu je v případě Hotelu Praha. Hostinec dosáhl průměrného hodnocení 1,08, kdežto hotel 1,86 (1 = výborný, 5 = nedostatečný) tj. o 15,7 % lépe.

Otázka 5, *Jak hodnotíte kvalitu podávaných pokrmů a nápojů daného zařízení (od 1 do 5, jako ve škole)*, lze shrnout takto:

Graf 5: Hodnocení kvality gastronomie

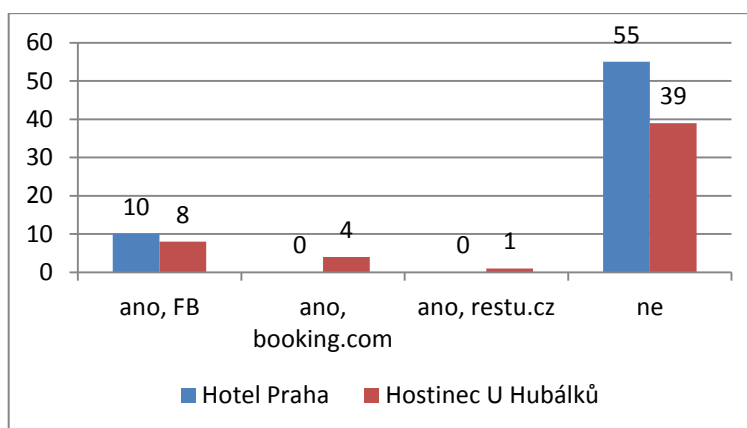


Zdroj: vlastní zpracování

V případě hodnocení kvality gastronomie, je viditelný podobný rozdíl. Lépe je hodnocen opět Hostinec U Hubálků, kdy dosáhl průměrné známky 1,08. V případě Hotelu Praha tomu jest 1,78 (1 = výborný, 5 = nedostatečný) tj. o 14,1 % lépe.

Otázka 6, *Ohodnocovali jste dle vaší zkušenosti daného zařízení na některém webu?*, je graficky znázorněna takto:

Graf 6: Ohodnocování kvality zařízení na webech

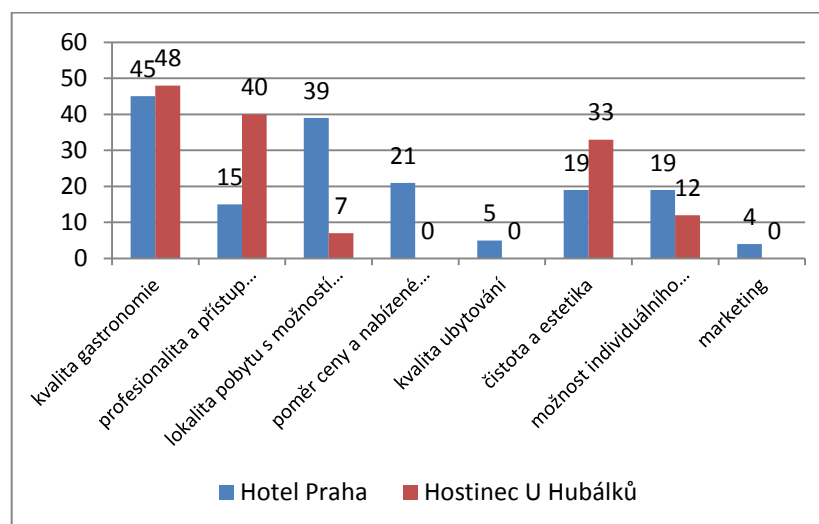


Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků je patrné, že většina oslovených respondentů dotazníku (80,34 %) neohodnocovali své zkušenosti na některém z webů. V případě, že se jednalo o klienty Hostince U Hubálků, tak ale zhruba 25 % z nich ocenili kvalitu na FB, booking.com a restu.cz. V případě klientů Hotelu Praha se jednalo o 15,38 % z nich.

Otázka 7, *Jaké jsou nejsilnější stránky služeb daného zařízení (zaškrtněte prosím maximálně 3 možnosti)?*, je graficky zobrazena takto:

Graf 7: Silné stránky služeb daného zařízení



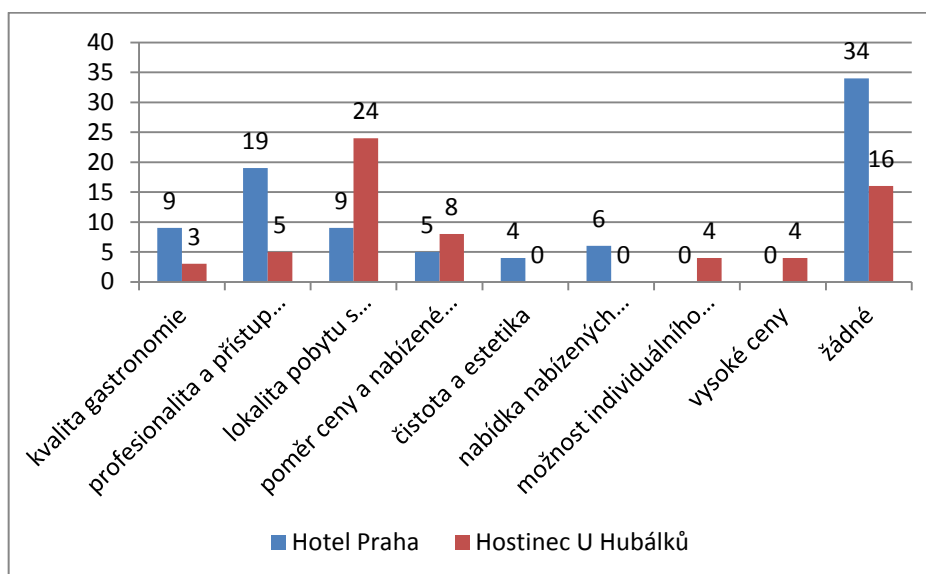
Zdroj: vlastní zpracování

Z jednotlivých odpovědí je patrné, že nejsilnějšími stránkami služeb Hotelu Praha jsou kvalita gastronomie (69,23 %), lokalita pobytu s možností dalších aktivit (60%) a poměr ceny a nabízené kvality (32,31 %). Naopak v případě Hostince U Hubálků tomu bylo takto: kvalita gastronomie (92,31 %), profesionalita a přístup personálu (76,92%) a čistota a estetika (63,46 %).

Nejméně oceňované silné stránky pak v případě Hotelu Praha byly nabídka nabízených služeb, internetové a TV připojení (obě 0 %) a žádné (6,15 %). V případě Hostince U Hubálků respondenti nejméně ocenili jako silné stránky – marketing, žádné, kvalitu ubytování a poměr ceny a nabízené kvality (vše 0 %).

Naopak otázka 8, *Jaké jsou nejslabší stránky služeb daného zařízení (zaškrtněte prosím maximálně 3 možnosti)?*, zkoumala opačné emoce a zkušenosti lidí. Dá se shrnout takto:

Graf 8: Slabé stránky služeb daného zařízení



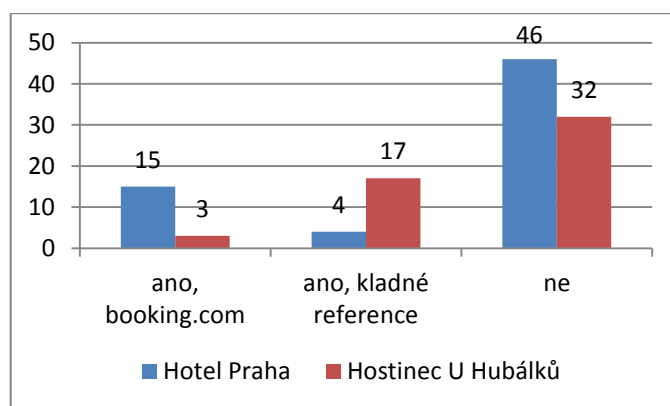
Zdroj: vlastní zpracování

Z graficky znázorněných sumarizačních dat lze shrnout, že nejslabší stránky služeb Hotelu Praha, dle respondentů dotazníku, jsou žádné (52,31 %), profesionalita a přístup personálu (29,23 %) a kvalita gastronomie (13,85 %). Naopak v případě Hostince U Hubálků se jedná o lokalitu pobytu s možností dalších aktivit (46,15 %), žádné (30,77 %) a profesionalitu a přístup personálu (9,62%).

Nejméně „oceňované“ slabé stránky pak v případě Hotelu Praha jsou možnost individuálního přístupu a domluvy, kvalita ubytování a marketing (všechny 0 %). V případě Hostince U Hubálků se jedná o čistotu a estetiku, nabídku nabízených služeb, internetové a TV připojení, kvalita ubytování a marketing (všechny 0%).

Numerické výsledky otázky 9, *Hraje pro Vás roli, zdali některé ubytovací a gastronomické zařízení získá nějaké ocenění kvality?*, lze shrnout takto:

Graf 9: Ovlivnění výběru zařízení pomocí předchozího ocenění kvality

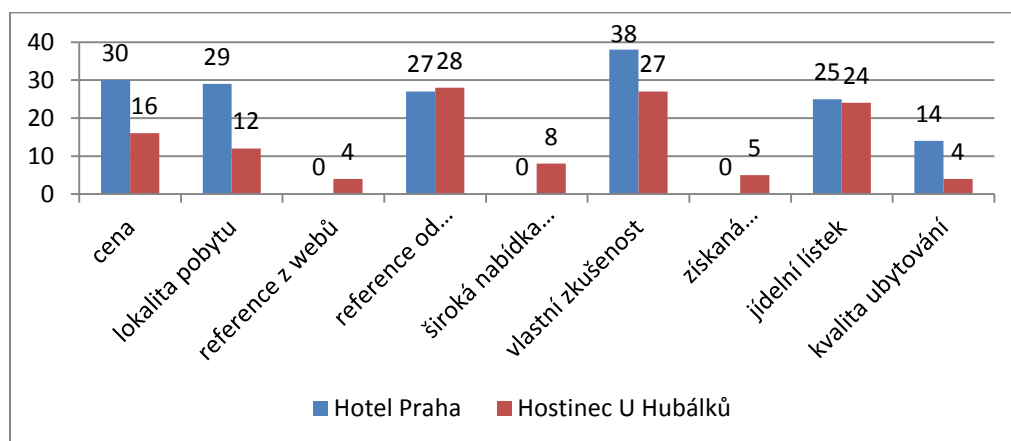


Zdroj: vlastní zpracování

Ze znázorněných dat lze vyčíst, že 66,67 % respondentů nikterak neovlivňuje, při rozhodování o využití ubytovacích či gastronomických služeb, jakákoli ocenění. V případě Hotelu Praha v 23,08 % případů hraje roli ocenění kvality na booking.com a 6,15 % pak kladné reference (všeobecně dobrá pověst zařízení). V případě Hostince U Hubálků pak naopak v 32,69 % případů hrají roli kladné reference a v 5,77 % případů reference na webu booking.com.

Otázkou 10, *Co Vás ovlivňuje při výběru konkrétního ubytovacího a gastronomického zařízení (zaškrtněte prosím maximálně 3 možnosti)?*, byly zkoumány faktory, které dle respondentů ovlivňují lidi při výběru ubytovacího a gastronomického zařízení.

Graf 10: Faktory, které ovlivňují výběr



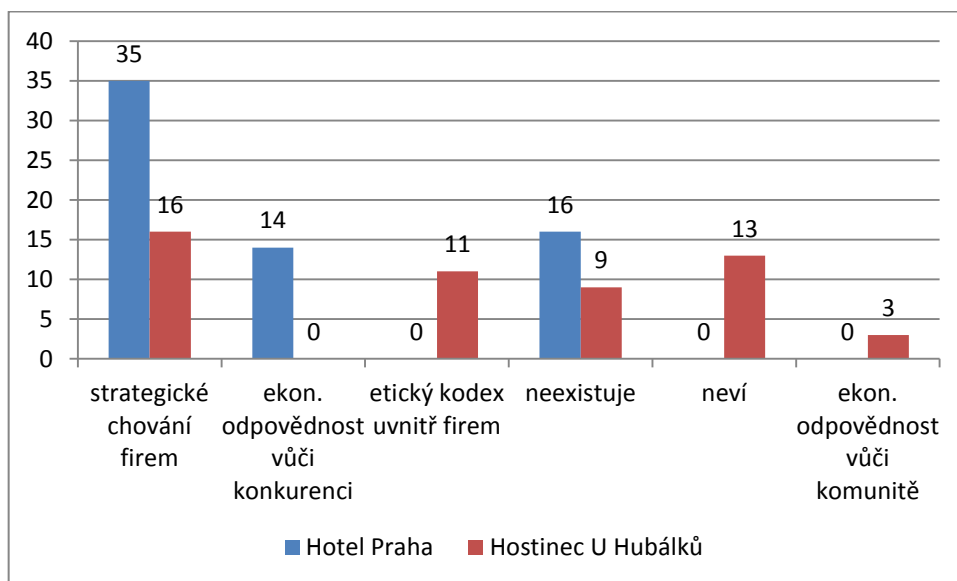
Zdroj: vlastní zpracování

Z odpovědí respondentů je viditelné, že nejdůležitějšími faktory, které ovlivňují výběr konkrétního ubytovacího či gastronomického zařízení, jsou vlastní zkušenost (55,56

%), reference od známých (47,01 %), jídelní lístek (41,88 %), cena (39,32 %) a lokalita pobytu (35,04 %). Naopak faktory, které nejméně dle respondentů ovlivňují jejich výběr zařízení, jsou reklama a marketing (0%), reference z webů (3,42 %), získaná ocenění kvality (4,27 %).

Otázka 11, *Co znamená podle Vás koncept Společenské odpovědnosti firem, neboli CSR?*, zkoumala samotnou znalost lidí o CSR. Tyto poznatky lze shrnout takto:

Graf 11: Co znamená koncept společenské odpovědnosti firem dle respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Z odpovědí je patrné, že 56,41 % neví, co skutečně koncept CSR znamená. Dokonce 21,37 % z nich tvrdí, že tento koncept vůbec neexistuje. A tak pouze 43,59 % respondentů odpovědělo správně, že se jedná o strategické chování firem.

5.2 Průzkum názorů zaměstnanců gastronomických zařízení

Názory zaměstnanců byly zjištěny díky řízenému rozhovoru (viz Příloha 2), který byl zaznamenáván na diktafon (zaručena jim byla úplná anonymita). Jejich odpovědi pak byly zpracovány pomocí kvalitativní metody. Celkem autorovi bylo ochotno poskytnout rozhovor 13 zaměstnanců, z nichž 5 osob pochází z Hotelu Praha (38,46 %) a 8 osob z Hostince U Hubálků (61,54 %).

Zaměstnanci Hotelu Praha, kteří byli ochotní provést rozhovor, byli 3 osoby z vedení hotelu, 1 číšník a 1 kuchař. V případě Hostince U Hubálků se jednalo o 2 osoby z vedení (1 je zároveň šéfkuchař), 4 číšníci a servírky a 2 pomocné síly z kuchyně.

Všichni zaměstnanci hotelu hodlají dle odpovědí dlouhodobě zde pracovat. To v případě zaměstnanců hostince pak 6 je ochotno zde dlouhodobě pracovat a 2 nikoli (důvodem je fakt, že věkem se jedná o osoby v předdůchodovém a důchodovém věku).

Jako důvody, proč zaměstnanci pracují v potštejském hotelu, byly: ochota investovat finanční prostředky; osobní přátelské vztahy se spolumajitelem; dostupnost s krátkým dojezdem, bezproblémový vztah mezi majiteli, variabilita a pružnost pracovní doby a přátelský kolektiv. Dva zaměstnanci pak odpověděli, že zde začali pracovat z důvodu doporučení.

Důvody, proč zaměstnanci Hostince U Hubálků si vybrali zde pracovní poměr, byly: čistota, kvalita a lidský přístup (2 osoby); změna v předchozím zaměstnání (2 osoby); bydlí přes cestu od provozovny a byla zástupcem firmy oslovena pomoci; pracovala zde již dříve a z důvodu v dosahu bydliště; ovlivňuje ho vystudovaný obor – Management cestovního ruchu a posledním důvodem byly rodinné vazby v podniku.

Při identifikaci silných stránek jejich poskytovaných služeb zaměstnanci Hotelu Praha uvedli, že se jedná o lokalitu pobytu s možností dalších aktivit, kvalita gastronomie a poměr ceny a nabízené kvality. To v případě zaměstnanců Hostince U Hubálků byly uvedeny jako silné stránky kvalita gastronomie, profesionalita a přístup personálu, kvalita ubytování a nabídka nabízených služeb.

Naopak jako slabé stránky jejich provozu, pak zaměstnanci Hotelu Praha označili problémy s profesionálností a přístupem personálu, nabídku nabízených služeb, fluktuaci zaměstnanosti číšníků a minimum pořádaných akcí mimo hlavní letní sezónu. Občas je problém i s čistotou, internetovým a TV připojením a marketingem. To zaměstnanci Hostince U Hubálků naopak identifikovali jako slabé stránky jejich provozu lokalitu pobytu s možností dalších aktivit. Již menší negativa nalézají v poměru ceny a nabízené kvality, nabídce nabízených služeb, možnost individuálního přístupu a domluvy, nedostatek personálu a neschopnost získat si širší klientelu na ubytování kromě pracovníků průmyslové zóny Kvasiny-Solnice-Rychnov nad Kněžnou.

Při zkoumání, zdali zaměstnanci hotelu i hostince znají, co znamená samotný koncept CSR, že většina lidí tento název nezná, ale pomocí názvu se k tomu dovtípili či to

prostě dobře tipnuli. Značná část zaměstnanců pak dokonce uvádělo, že nic takového neexistuje.

Předposlední zkoumanou neznámou bylo, zdali zaměstnanci ví, že dosáhl či nedosáhl jejich hotel či hostinec nějakých veřejných ocenění kvality a zdali o některá usilují. Z odpovědí pak bylo patrné, že se orientují na získání dobré pověsti v širokém okolí, což především je uskutečněno kvalitní kuchyní a profesionálním personálem. Ubytování pak, z důvodů existence průmyslové zóny a akutního nedostatku lůžek, je spíše momentálně automatismem, který není jakkoli konkurencí omezen. V případě Hotelu Praha pak žádné certifikované ocenění nemají a nikterak ani o ně neusilují. Pouze, jak tvrdí, ocenění jejich kvality jsou viditelná na různých rezervačních webech (ubytovací a gastronomické). To v případě Hostince U Hubálků zde existuje značná odlišnost. Hostinec totiž získal oficiální ocenění kvality Czech specials, Czech Regional a Maurerův výběr Grand Restaurant. Dále pak jejich kvalitu lze oceňovat na různých rezervačních webech (ubytovací a gastronomické). Dosáhli tak např. ocenění TOP 10 mezi restauracemi v Královéhradeckém kraji, což dosáhlo jediné gastronomické zařízení v okrese Rychnov nad Kněžnou.

Posledním zkoumaným faktem byla identifikace toho, které služby, popř. aktivity či pracovněprávní vztahy by se podle zaměstnanců měly změnit, aby došlo k dalšímu zlepšování. Z odpovědí bylo patrné, že v případě zaměstnanců potštejnského hotelu se jedná především o problém málo profesionálního personálu, již méně problematické jsou nutnost vylepšení systému výdeje jídel v letní sezóně, kdy dochází z kapacitních důvodů k prodávám, obměna gastronomické nabídky a vytvoření zázemí pro pořádání firemních akcí, svateb, či jiných společenských akcí.

To v případě zaměstnanců Hostince U Hubálků zase pracující poukázali na pracovněprávní problémy mezi zaměstnanci (dodržování pravidelnosti vyplácení mzdy, dodržování pravidel a zlepšení přístupu k zaměstnancům) a neexistenci systému wellness. Za již méně palčivé potřeby pak byly označeny – více neplacených reklam, odborné vzdělávání zaměstnanců a tvorba sportovních aktivit pro hosty.

6 Zhodnocení výsledků a diskuse

Shrnutí jednotlivých odpovědí zákazníků a samotných zaměstnanců je v této kapitole provedeno i s odkazy na abstraktové a citační databáze odborné recenzované literatury Scopus a online akademické služby Web of Science. Při hodnocení souhrnných údajů u otázek od zákazníků 2 ubytovacích a gastronomických zařízení lze konstatovat toto:

Otázka č. 1 potvrdila, že klienty daného zařízení jsou z velké části místní obyvatelé (z logiky věci se jedná o gastronomické služby). Informace však respondenti získali i od známých a díky sociální síti Facebook, kde obě zařízení jsou činná. Autorovi práce se nepodařilo sehnat ve větším počtu osoby, které jsou ze zahraničí či ze vzdálených českých regionů, kteří jsou rovněž častými klienty daných zařízení. Jejich odpovědi tak bohužel nemohou být v této práci identifikovány.

Dle studie (Lee, 2018) jsou právě sociální síť jedním z možných informačních kanálů, které propagují iniciativy podnikové sociální odpovědnosti (CSR). S neustále zvyšující masovostí využití sociálních sítí, se takováto prezentace stává de facto kampaní podporující firemní sociální odpovědnost.

Odpovědi na otázku č. 2 o ochotě opakovaně využít služby daných zařízení jsou viditelné, že drtivá většina respondentů odpověděla kladně. Převládaly pak značně odpovědi o využití pouze gastronomických služeb. Tento fakt je ovlivněn jednak tím, že se autorovi nepodařilo oslovit cizince a osoby ze vzdálených českých regionů (jejich odpovědi by mohli více upřednostňovat kompletní služby), tak i fakt, že gastronomie je prostě stěžejní službou daných zařízení.

Odpovědi na otázku č. 3 potvrdily fakt, že je jak v rámci respondentů v dotazníku, tak na všech relevantních webech lépe hodnocen Hostinec U Hubálků. Ovlivněno to může být jednak tím, že zde neprošli takovými turbulencemi jako v Potštejně (častá změna majitelů a dřívější velká fluktuace zaměstnanců), mají mnohem modernější zázemí (v letech 2011-2012 prošla budova generální rekonstrukcí za přispění evropských fondů), profesionálnější personál a skutečně vyhlášenou gastronomií.

Odpovědi na otázky č. 4 a 5 pak tyto závěry jen potvrzují. Respondenti, kteří vyplňovali dotazníky, tak i lidé, jež hodnotily daná zařízení na rezervačních webech a sociální síti, jednoznačně upřednostňují kvalitu personálu a gastronomie u Hostince U Hubálků. Jako důkazem je i to, že hostinec získal 4 ocenění kvality.

Odpovědi na otázku č. 6 jasně potvrdily, že většina oslovených nevyužila veřejného ohodnocení kvality daných zařízení (na rezervačních webech a sociální síti Facebook). Klasické české rčení hovoří o tom, že veřejně většinou si lidé spíše ztěžují a nikoli chválí. Přesto především v případě Hostince U Hubálků to neplatí, neboť většina veřejných webových recenzí je pozitivní. Dobrá pověst a reference od známých pak ale hraje značnou roli v rozhodování lidí o akceptaci daného podniku a jejich ochotě toto zařízení opakovaně navštěvovat. Velký počet webových hodnotitelů se mezi respondenty ale nevyskytoval.

Odpovědi na otázku č. 7 o identifikaci silných stránek jednotlivých zařízení jasně poukázaly na jednu totožnost a to kvalitu gastronomie (pocitováno i zaměstnanci obou zařízení), ale zároveň pak i na 3 zásadní odlišnosti. Ačkoli marketingově je Hostinec U Hubálků prezentován jako zařízení v klidném rurálním prostředí, pak je tento fakt oproti Hotelu Praha málo kladně hodnocen (zároveň potvrzen i jako jejich nejslabší stránka, stejně to hodnotí i zaměstnanci). Málo možných aktivit je pak značně delimitující pro získání širšího portfolia pravidelných klientů jako turistů. Druhou odlišností je pak vnímání profesionality a přístupu personálu, jež je naopak u Hotelu Praha pocitována jako značně horší (rovněž potvrzeno v rámci slabých stránek a samotnými zaměstnanci). To souvisí jednak s faktem, že je v tomto regionu opravdu velice těžké udržet kvalitní personál či jej získat nebo vychovat si. Díky existenci průmyslové zóny skutečně došlo k značné deformaci pracovního trhu a kvalitní lidé ve službách zde prostě chybí. Ustálenost kvality personálu v případě Hostince U Hubálků je pak jednoznačně patrná (vnímáno stejně i samotnými zaměstnanci). Třetí odlišností je pak pocit čistoty a estetiky (opětne stejně pocitováno i zaměstnanci obou zařízení). Hostinec U Hubálků má výrazně lepší hodnocení. Což se dá vysvětlit modernějšími a novými prostorami daného zařízení, tak i lépe hodnoceným personálem.

Odpovědi na otázku č. 8 o identifikaci slabých stránek daného hotelu a hostince viditelně ukázaly na 4 odlišnosti. Profesionalita personálu je v případě Hotelu Praha chápána jako největší problém (pocitováno i vedením hotelu), což v případě hostince je zcela marginální (dle vyjádření zaměstnanců, interní pracovně-právní problémy). Naopak největší slabinou je v případě Hostince U Hubálků lokalita pobytu s možností dalších aktivit (pocitováno i zaměstnanci). Toto negativum je respondenty pocitováno i v případě potštejnského hotelu, ale ne tak intenzivně. Poslední dvě větší odlišnosti pak identifikují kvalitu gastronomie a nabídku nabízených služeb. Obě jsou hůře pocitovány respondenty,

jež mají zkušenosti s potštejnským hotelem. Tyto závěry tak dají vysvětlit tak, že zde existují výkyvy v podávání kvality pokrmů a jednak v tom, že hotel nemá společenský sál, ve kterém by pořádal další škálu služeb (rovněž pocíťováno jako problém zaměstnanci hotelu). Nedostatek kvalitního personálu ale pak značně delimituje možnosti řešení tohoto problému.

Dle studie (Wiernik, 2018) je pak etické chování zaměstnanců v konsensuální taxonomii kontra produkčního chování. Zároveň je jedním ze závěrů této studie to, že toto chování zaměstnanců je kritickým kritériem pro organizaci.

Odpovědi na otázku č. 9 o důležitosti získaných ocenění pro ovlivnění výběru zařízení respondenty jasně potvrdily, že to z cca 2/3 nehraje roli. Ocenění kvality jsou spíše vodítkem pro úzký segment potencionálních klientů a spíše jen prestiží pro majitele vůči konkurenci. Tento fakt potvrzují i samotní zaměstnanci daných zařízení. Sociální síť, kladné reference v širokém okolí a rezervační weby pak ovlivňují zhruba 1/3 respondentů.

Odpovědi na otázku č. 10 o ovlivňujících faktorech, jež ovlivňují klienty při výběru daného zařízení, poukázaly na několik odlišností. Klienti Hostince U Hubálků upřednostňují reference od známých, vlastní zkušenost a jídelní lístek. Naopak pro ně nehraje skoro roli marketing, reference z webů a kvalita ubytování. To se dá vysvětlit jednak tím, že hostinec leží v malé obci Kostelecká Lhota, díky čemuž zisk zdejších klientů může vzniknout jak od místních obyvatel, tak především osob ze širšího okolí, jež mají dobré reference či osobní zkušenost. Tyto faktory pak skutečně zde fungují. To v případě klientů Hotelu Praha pak hraje roli osobní zkušenost, cena, lokalita pobytu a reference známých.

Naopak již méně důležitými faktory jsou marketing, reference z webů, široká nabídka nabízených služeb a získaná ocenění kvality. Interpretovat se tyto závěry dají tak, že Potštejn je již mnohem větší obec, je na hlavním tahu Náchod – Brno a má i mnohem více možných turistických vyžití. Je tak známější a navštěvovanější než obec s konkurencí. Tyto faktory pak skutečně ovlivňují chování klientů. Faktor ceny je pak zmiňován zde asi i v tom smyslu, že ubytovací a gastronomické služby (vyjma poledních menu), jsou levnější v případě potštejnského hotelu. Za gastronomii z hostince je totiž nutno si trochu více připlatit.

Dle studie (Ballings, 2018) však, ale vliv příčinného marketingu na ziskovost zákazníků, existuje. Vyskytují se totiž jednak behaviorální důkazy o jeho dopadu, tak

funguje jako ofenzivní strategie, která kultivuje zákazníky konkurence. Při expanzi firmy je tak nezbytný.

Odpovědi na poslední otázku č. 11 poukázaly na fakt, že více jak polovina lidí vůbec nezná samotný koncept CSR. Necelých 44 % respondentů určilo správně, že se jedná o strategické chování firem, ale z osobního kontaktu bylo viditelné, že k této odpovědi často docházeli pomocí vylučovací metody. Je zde tak nutno definovat tak trošku schizofrenní závěr. CSR má skutečně smysl, ale většina veřejnosti ho nezná. Samotný zisk ocenění v rámci CSR, jakožto i jiných certifikací je českou společností málo žádána a oceňována. Byrokratizace s tím spojená a nízký následný efekt pak pro zkoumaná malá ubytovací a gastronomická zařízení jsou značně delimitující. Optimalizace provozu, udržení kvality služeb a udržení si profesionálního personálu jsou oblasti, kam vedení těchto zařízení vkládá největší energii nikoli v ambici získat ocenění v rámci konceptu CSR. Tyto závěry pak potvrdily i zástupci vedení obou zařízení. Samotná ochota pracovat v daných zařízení dlouhodobě (jeden z následků funkčnosti konceptu CSR) pak byla zaměstnanci viditelně kladně přijímána. Pouze osoby s vysokým věkem z logiky věci tak neuvažují.

Statistické rozdíly byly zároveň ověřovány v případě 3 zkoumaných otázek a to: jak hodnotí zákazníci nabízené služby daného zařízení; jak hodnotí zákazníci chování, profesionalitu a přístup personálu daného zařízení a jak hodnotí zákazníci kvalitu podávaných pokrmů a nápojů daného zařízení. Rozdíly byly hledány dle rozdílnosti použití zařízení (buď Hotel Praha či Hostinec U Hubálků) a dle pohlaví (ženy a muži).

Statistická metoda, která byla použita v rámci zpracování SW Statistica 12, se nazývá ANOVA – jednofaktorová metoda Scheffélova testu. Z výsledků je patrné (grafické znázornění viz Příloha 3 a Příloha 4), že statistické rozdíly nastaly jak v hodnocení jednotlivých zařízení, tak v případě pohlaví. Bodové hodnocení v rozmezí 1 až 5 se v průměru pohybovalo od 1,1111 do 1,8254, což znamená, že daná zařízení byla sice ohodnocována většinou výborně a chvalitebně, avšak některé statistické rozdíly jsou zde patrné. Na zmíněné otázky totiž odpovídali klienti Hostince U Hubálků v průměru v rozmezí 1,1538-1,1731, kdežto klienti Hotelu Praha takto - 1,7692-1,7846. V případě pohlaví je pak patrná větší kritičnost žen, než mužů, neboť ženy v průměru klasifikovali kvalitu v rozmezí 1,7778-1,8254, kdežto muži v rozmezí 1,1111-1,1852.

7 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo deskribovat a kriticky zkoumat stav společenské odpovědnosti dvou restauračních zařízení v okrese Rychnov nad Kněžnou – Hostinec U Hubálků v obci Kostelecká Lhota a Hotel Praha Potštejn. Dílčím cílem pak byla snaha o zjištění četnosti a kvality interakce pomocí webových stránek, sociálních sítích, tištěné propagaci apod. Dalším dílčím cílem následně byl sociologický průzkum, jenž shrnul názory respondentů, jak pocítují a oceňují kvalitu poskytovaných služeb zmíněných zařízení, a názory samotných zaměstnanců.

Autorem 3 zvolené hypotézy (Většina zákazníků gastronomických zařízení neznají koncept CSR; Zaměstnanci si uvědomují způsoby, jak zlepšovat renomé zařízení, ale neznají CSR; Kvalita poskytovaných služeb je hlavním faktorem pozitivního vnímání zařízení) byly bezezbytku skutečně potvrzeny. Proto lze říci, že všechny cíle bakalářské práce byly splněny.

Na závěr práce lze uvést, že samotný koncept Společenské odpovědnosti firem má skutečně smysl, ale není mezi veřejností nijak široce znám. Faktory, které spadají do CSR, jsou vyžadovány vedením zkoumaných firem po svých podřízených a samotní zákazníci těchto zařízení je vyžadují a s povděkem kvitují. Ale že existuje nějaký institucionalizovaný koncept CSR v drtivé většině případů nevědí. Ačkoli získaná ocenění, v rámci CSR, jsou poměrně byrokraticky a logisticky náročné, je otázkou jen času, co se masově rozšíří a tím i vejdou v povědomí široké veřejnosti. Podobné závěry již učinili ve svých studiích i (Elms, 2006) a (Hill, 2018).

Autor práce navrhuje, že by i přes de facto neznalost či neochotu podstoupit institucionalizované ocenění konceptu CSR vedení Hotelu Praha i Hostince U Hubálků mělo jednotlivé faktory konceptu CSR dodržovat a prohlubovat, neboť vedou k celkovému efektivnímu působení. Musí existovat jasný systém zaměstnaneckých benefitů, které musí být odvislé od kombinace odpracovaných let, kvality odvedené práce, minimalizace absence na pracovišti, loajality a ochotě pracovat nad rámec povinností. Oceňovány by měly být i jakékoli aktivity, které vedou k zlepšení, optimalizaci apod. Zaměstnanecké slevy a systém smysluplných školení by pak měly být dalším institutem dobrých vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. Zaměstnanci by měli dostávat roční odměny za zisk dané společnosti, anebo v případě ztráty by naopak měli nést případnou zodpovědnost za

negativní ekonomickou bilanci. Systém pracovněprávních „trestů“ a kontrol by pak měl být konzistentní, smysluplný a adekvátní. Péče o kvalitní zaměstnance je prostě prioritní.

Dále by měla existovat snaha o zisk klientů dalších ze zahraničí (nejenom pracovníci průmyslové zóny), ale i turisty ze vzdálených míst České republiky. Dále pak by se zde mělo pořádat více společenských a firemních akcí. Důraz tak musí být kladen na webové stránky i v cizím jazyce, vypracování metodiky teambuildingu a pořádání akcí pro děti, spolupráce s dalšími institucemi/organizacemi – pořádání tematických akcí za pomoci autokaru (např. putování po zámcích a hradech v okolí, návštěvy a degustace v blízkých mikropivovarech, zimní či letní sportovní adrenalin, degustace místních specialit spojených s tradicemi regionu, degustace cizokrajných kuchyní a nápojů s audio/video ukázkami z daných zemí, krásy Orlických hor a wellness). Věrnostní program pro stálé klienty by pak měl rovněž existovat (např. slevy, cílené pozvánky na akce, péče o zákazníka, větší rozsah služeb).

Dále by mělo docházet k optimalizaci vztahů s dodavateli a případnými odběrateli služeb a gastronomických výrobků. Kvalita nesmí být upozaděna nízkou cenou, neboť kvantita není kvalitou.

Hledání nových odběratelů v případě nevyužívání 100% kapacit by měl být dalším faktorem, který povede k větším ziskům, vytíženosti zaměstnanců a rozšiřování dobrého jména v širokém okolí (např. zavedení doplňkové služby o rozvozu jídel přímo lidem domů). To však musí jít ruku v ruce s optimalizací výdeje pokrmů a nápojů, aby nedocházelo k přepínání zaměstnanců (nadměrný stress).

V případě existence výkyvů v poptávce po gastronomických či ubytovacích službách zavést krátkodobé akce typu „Happy hour“, při kterých dochází ke krátkodobému zlevnění a po naplnění kapacit opětně k narovnání cen do normálu.

Posledními návrhy pak jsou: větší medializace a levný marketing těchto pořádaných akcí a snaha o větší kooperaci s krajem, blízkými městy a místní obcí.

8 Seznam zkratek

- AA – účetní odpovědnost (anglicky: Account Ability)
- AKC ČR – Asociace kuchařů a cukrářů České republiky
- ASH ČR – Asociace hotelů a restaurací České republiky
- BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
- C2S – model Oddanosti trvalé udržitelnosti (anglicky: Committed to Sustainability)
- CAF – program Společný rámec hodnocení (anglicky: Common Assessment Framework)
- CPC – cena za proklik (anglicky: cost per click)
- CSR – společenská odpovědnost firem/organizací (anglicky: Corporate social responsibility)
- ČR – Česká republika
- ČSJ – Česká společnost pro jakost
- DPP – dohoda o provedení práce
- EFQM – nevládní organizace Evropská nadace pro řízení jakosti (anglicky: European Foundation for Quality Management)
- ERDF – Evropský fond pro regionální rozvoj (anglicky: The European Regional Development Fund)
- EU – Evropská unie (anglicky: European Union)
- FB – sociální síť Facebook
- GRI – Globální iniciativa pro podávání zpráv (anglicky: Global Reporting Initiative)
- HDP – hrubý domácí produkt
- HPP – hlavní pracovní poměr
- ILO – Mezinárodní organizace práce (anglicky: International Labour Organization)
- ISO – Mezinárodní organizace pro standardizaci (anglicky: The International Organization for Standardization)
- Km – kilometr
- kol. – kolektiv
- MNE – Tripartitní deklarace zásad o nadnárodních podnicích a sociální politice (anglicky: The Tripartite declaration of principles concerning multinational enterprises and social policy)
- NGO – nevládní neziskové organizace (anglicky: Non-Governmental Organization)
- NIS-PK – Národní informační středisko podpory kvality

NUTS II – Nomenklatura územních statistických jednotek – regiony (anglicky: Nomenclature of Units for Territorial Statistics)

OECD – Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (anglicky: Organization for Economic Co-operation and Development)

o.s. – občanské sdružení

OSN – Organizace spojených národů

PDCA – model plánuj, dělej, kontroluj a uskutečni (anglicky: Plan-Do-Check-Act)

PPC – internetová reklama - tzv. platba za kliknutí (anglicky: Pay per Click)

PR – vztahy s veřejností (anglicky: Public relations)

ROP – Regionální operační program (anglicky: regional operational program)

SA – sociální zodpovědnost (anglicky: Social Accountability)

SAI – americká nevládní organizace (anglicky: Social Accountability International)

SOK – Sdružení pro oceňování kvality

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

SW – počítačový program – programové vybavené počítače (anglicky: software)

TBL – princip činnosti firmy tzv. trojí zodpovědnost (anglicky: triple bottom line)

TQM – přístup celkové správy kvality (anglicky: Total Quality Management)

tzv. – tak zvaný

UN – Organizace spojených národů (anglicky: United Nations)

vyd. – vydání

z.s. – zapsaný spolek

9 Seznam použitých zdrojů

9.1 Literatura

1. [PREPARED BY] EUROPEAN COMMISSION a DIRECTORATE-GENERAL FOR EMPLOYMENT AND SOCIAL AFFAIRS, 2001. *Promoting a European frame work for corporate social responsibility: green paper*. Luxembourg: Office for Official Publications of the EC. ISBN 9289414782.
2. BALLINGS, Michel, Heath MCCULLOUGH a Neeraj BHARADWAJ, 2018. Cause marketing and customer profitability. *Journal of the Academy of Marketing Science* [online]. **46**(2), 234-251 [cit. 2018-03-07]. DOI: 10.1007/s11747-017-0571-4. ISSN 0092-0703. Dostupné z: <http://link.springer.com/10.1007/s11747-017-0571-4>
3. BRANHAM, Leigh, 2004. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0223-8.
4. CARROLL, Archie B., 2016. Corporate Social Responsibility. *Business & Society* [online]. **38**(3), 268-295 [cit. 2018-03-07]. DOI: 10.1177/000765039903800303. ISSN 0007-6503. Dostupné z: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/000765039903800303>
5. CARROLL, Archie B., 1999. *Corporate social responsibility Evolution of definitional construct*. Sage Publications, Inc. BUSINESS & SOCIETY. Vol. 38 No. 3. September 1999.
6. COHEN, Nevin a PaulROBBINS, 2011. *Green Business: An A-to-Z Guide*. SagePublications, Inc. ThousandOaks. ISBN: 978-1-4129-9684-6.
7. COOMBS, W. Timothy aSherry J. HOLLADAY, 2011. *Managing corporate social responsibility: a communication approach*. Wiley-Blackwell. Malden, MA. 200 p. ISBN: 978-1-444-33645-0.
8. DIBITETTO, Massimiliano, Athanasios CHYMIS, aPaolo D'ANSELMI, 2015. *Public Management as Corporate Social Responsibility*. Springer International Publishing. Cham. 134 p. ISBN: 978-3-319-07036-0.
9. DISMAN, Miroslav, 2011. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 4., nezměn. vyd. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-1966-8.

10. DOHNALOVÁ, Marie a Ladislav PRŮŠA, 2011. *Sociální ekonomika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-573-1.
11. ELKINGTON, John 2004. *Enter the Triple Bottom Line* [online]. Dostupné z <http://www.johnelkington.com/TBL-elkington-chapter.pdf>.
12. ELMS, Heather, 2006. Corporate (and stakeholder) responsibility in Central and Eastern Europe. *International Journal of Emerging Markets* [online]. 1(3), 203-211 [cit. 2018-03-07]. DOI: 10.1108/17468800610674435. ISSN 1746-8809. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/17468800610674435>
13. FRANC, Pavel, Jiří NEZHYBA a Cornelia HEYDENREICH, 2006. *KDYŽ SE BERE SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST VÁŽNĚ*. Brno: Ekologický právní servis. ISBN 80-86544-08-7.
14. GENERAL EDITOR NEVIN COHEN., 2011. *Green business: an A-to-Z guide*. Online-Ausg. Los Angeles: Sage Publications. ISBN 9781412996846.
15. HEJL, Milan, 2005. *CSR jako součást komunikace a strategie firmy*. In kol., *Napříč společenskou odpovědností firem*. AISIS. Praha. 72-75 s. ISBN: 80-239-6111-X.
16. JANSEN, Bernard Jim, 2007. *Clickfraud*. *IEEE Computer*. 40(7). [online]. Dostupné z: https://faculty.ist.psu.edu/jjansen/academic/jansen_click_fraud.pdf
17. KULDOVÁ, Lucie, 2010. *Společenská odpovědnost firem*. OPS. Kanina. ISBN: 978-80-87269-12-1.
18. KUNZ, Vilém, 2012. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3983-0.
19. LEE, Yoon-Joo, Hye Jin YOON a Nicole H. O'DONNELL, 2018. The effects of information cues on perceived legitimacy of companies that promote corporate social responsibility initiatives on social net working sites. *Journal of Business Research* [online]. 83, 202-214 [cit. 2018-03-07]. DOI: 10.1016/j.jbusres.2017.09.039. ISSN 01482963. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0148296317303570>
20. MÁDLOVÁ, Lucie, 2010. *Společenská odpovědnost firem: [etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi]*. Kanina: OPS. ISBN 978-80-87269-12-1.
21. *Napříč společenskou odpovědností firem*, 2005. Kladno: AISIS. ISBN 80-239-6111-x.

22. PAETZOLD, Kolja, 2009. *Corporatesocialresponsibility (CSR) an international marketing approach*. Hamburg: Diplomica-Verl. ISBN 9783836696159.
23. PAVLÍK, Marek a Martin BĚLČÍK, 2010. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3157-5.
24. PLÁŠKOVÁ, Alena a Pavel RYŠÁNEK, 2013. *Společenská odpovědnost (CSR): hodnocení CSR organizací veřejného sektoru v programu Národní ceny ČR za společenskou odpovědnost: [veřejný sektor]*. Praha: Národní informační středisko podpory kvality. Národní politika podpory jakosti. ISBN 9788002024354.
25. PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ, 2010. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.
26. *Public management as corporate social responsibility: the economic*, 2014. S.l.: Springer. ISBN 9783319070360.
27. SEGAL-HORN, Susan a David FAULKNER, 2008. *International strategy*. London: Thomson Learning. ISBN 9781844801497.
28. TETŘEVOVÁ, Liběna, 2010. *Společenská odpovědnost univerzit. Verejná správa a spoločnosť*. roč. XI. č. 1. ISSN: 1335-7182.
29. W. TIMOTHY COOMBS a SHERRY J. HOLLADAY, 2011. *Managing Corporate Social Responsibility.; A Communication Approach*. Online-Ausg. Malden, MA: John Wiley&Sons, Incorporated. ISBN 9781444336450.
30. WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ, 1993. *Management*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-45-7.
31. WIERNIK, Brenton M. a Deniz S. ONES, 2018. Ethical employee behaviors in the consensus taxonomy of counter productive work behaviors. *International Journal of Selection and Assessment* [online]. **26**(1), 36-48 [cit. 2018-03-07]. DOI: 10.1111/ijsa.12199. ISSN 0965075X. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1111/ijsa.12199>
32. WOKOUN, René, 2008. *Regionální rozvoj: (východiska regionálního rozvoje, regionální politika, teorie, strategie a programování)*. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-699-0.

33. ZU, Liangrong, 2009. *Corporatesocialresponsibility, corporate restructuring and firm's performance: empirical evidence from Chinese enterprises*. Berlin: Springer. ISBN 9783540708957.

(vygenerováno pomocí SW Citace Pro, ISO 690 – autor, datum)

9.2 Internetové zdroje

34. Facebook – Hotel Praha Potštejn. [citace 2018-02-18]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/Hotel-Praha-Pot%C5%A1tejn-686546118062232/>
35. Český statistický úřad. [citace 2018-02-18]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>
36. Deklarace MNE. [citace 2018-02-12]. Dostupné z: http://www.ilo.org/empent/areas/mne-declaration/WCMS_570332/lang--en/index.htm
37. Global Reporting Initiative. [citace 2018-02-12]. Dostupné z: <https://www.globalreporting.org/>
38. Green paper: „Promoting a European frame work for Corporate Social Responsibility“ (18 July 2001)[online]. [citace 2018-01-29]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper_en.pdf
39. Hostinec U Hubálků Kostelecká Lhota. [citace 2018-02-12]. Dostupné z: <http://www.uhubalku.cz/>
40. Hostinec U Hubálků Kostelecká Lhota. [citace 2018-02-12]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/HostinecUHubalku/>
41. Hostinec U Hubálků Kostelecká Lhota. [citace 2018-02-12]. Dostupné z: <https://www.booking.com/hotel/cz/hostinec-u-hubalku.cs.html>
42. Hostinec U Hubálků Kostelecká Lhota. [citace 2018-02-12]. Dostupné z: https://www.trivago.cz/?aDateRange%5Barr%5D=2018-03-06&aDateRange%5Bdep%5D=2018-03-07&aPriceRange%5Bfrom%5D=0&aPriceRange%5Bto%5D=0&iPathId=95761&aGeoCode%5Blat%5D=50.082512&aGeoCode%5Blng%5D=16.310867&iGeoDistanceItem=0&aSortingOrderBoosting%5B%5D=distance_poi&aCategoryRange=0%2C1%2C2%2C3%2C4%2C5&aOverallLiking=1%2C2%2C3%2C4%2C5&sOrd

- erBy=relevance%20desc&bTopDealsOnly=false&iRoomType=7&cpt=9576103&iIncludeAll=0&iViewType=0&bIsSeoPage=false&bIsSitemap=false&
43. Hostinec U Hubálků Kostelecká Lhota.[citace 2018-02-12]. Dostupné z:<https://www.restu.cz/hostinec-u-hubalku-2/>
 44. Hostinec U Hubálků Kostelecká Lhota.[citace 2018-02-12]. Dostupné z:http://reservation.pension.cz/hotel/cz/hostinec-u-hubalku.en-gb.html?aid=324824;sid=9650a0872164560fd20ebad33159990c;ucfs=1;aer=1;srpv id=3346053be3440087;sreepoch=1520297080;hpos=1;hapos=1;dest_type=city;dest _id=-547676;srfid=fe841b6413a3b42ff3cd2ec39f1341b255810128X1;selected_currency =CZK#topanchor
 45. Hotel Praha Potštejn.[citace 2018-02-12]. Dostupné z: <http://www.hotel-praha-potstejn.cz/>
 46. Hotel Praha Potštejn. [citace 2018-02-12]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/Hotel-Praha-Pot%C5%A1tejn-686546118062232/>
 47. Hotel Praha Potštejn.[citace 2018-02-12]. Dostupné z: <https://www.booking.com/hotel/cz/praha-potstejn.cs.html>
 48. Hotel Praha Potštejn. [citace 2018-02-12].Dostupné z:https://www.trivago.cz/?aDateRange%5Barr%5D=2018-03-06&aDateRange%5Bdep%5D=2018-03-07&aPriceRange%5Bfrom%5D=0&aPriceRange%5Bto%5D=0&iPathId=95761&aGeoCode%5Blat%5D=50.082512&aGeoCode%5Blng%5D=16.310867&iGeoDistanceItem=0&aSortingOrderBoosting%5B%5D=distance_poi&aCategoryRange=0%2C1%2C2%2C3%2C4%2C5&aOverallLiking=1%2C2%2C3%2C4%2C5&sOrderBy=relevance%20desc&bTopDealsOnly=false&iRoomType=7&cpt=9576103&iIncludeAll=0&iViewType=0&bIsSeoPage=false&bIsSitemap=false&
 49. Hotel Praha Potštejn. [citace 2018-02-12]. Dostupné z:<https://www.restu.cz/restaurace-hotel-praha-potstejn/hodnoceni/#tabs>
 50. Hotel Praha Potštejn. [citace 2018-02-12]. Dostupné z:http://reservation.pension.cz/hotel/cz/praha-potstejn.en-gb.html?aid=324824;sid=9650a0872164560fd20ebad33159990c;ucfs=1;srpv id=33460548d16a00de;sreepoch=1520297106;hpos=6;hapos=6;dest_type=city;dest_id=-

553118;srfid=e57397fbacbd0e40a9d484de632d659458a0a48aX6;selected_currency=CZK#topanchor

51. ISO 26000.[citace 2018-02-12]. Dostupné z:<https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en>
52. Maurerův výběr Grand Restaurant. [citace 2018-02-12]. Dostupné z:<https://www.grandrestaurant.cz/restaurace-detail/u-hubalku>
53. OECD Guidelines for Multinational Enterprises. [citace 2018-02-12]. Dostupné z: <http://www.oecd.org/corporate/mne/>
54. Pokyny pro Sustainability Reporting[online]. [citace 2018-01-29]. Dostupné z: http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/A492A397-3933-4E7E-895E-9C4B48C4FD44/0/G3_Guidelines_nalitytextcesky.pdf. s. 3-5.
55. Potštejn. [citace 2018-02-18]. Dostupné z:<http://www.potstejn.cz/index.php/o-obci>
56. SA 8000 Standard.[citace 2018-02-12]. Dostupné z: <http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&PageID=1689>
57. TripAdvisor Česká republika. [citace 2018-02-18]. Dostupné z:https://www.tripadvisor.cz/Restaurants-g2423263-Hradec_Kralove_Region_Bohemia.html
58. <http://www.csr-online.cz/>
59. <http://www.czechspecials.cz/certification/podminky-pro-certifikat/>
60. <http://korektnipodnikani.cz/>
61. <http://narodniportal.cz/mezinarodni-nastroje-a-standardy-csr/>
62. <http://narodniportal.cz/oceneni-za-csr/>
63. <http://www.npj.cz/menu/narodni-cena-kvality-cr#scroll>
64. <http://planyourmeetings.com/assessing-and-clarifying-stakeholders/>
65. <http://www.prkonektor.cz/csr-spolecenska-odpovednost/>
66. <http://www.regionalni-znacky.cz/orlicke-hory/cs/certifikovane-produkty/detail/1561/domaci-povidla-z-hostince-u-hubalku>
67. <http://www.sokcr.cz/>

10 Přílohy

10.1 Příloha č. 1: Dotazník pro klienty Hotelu Praha Potštejn a Hostince U Hubálků Kostelecká Lhota

Vážené dámy a pánové,

jsem studentkou třetího ročníku České zemědělské univerzity v Praze, konkrétně pak obor Veřejná správa a regionální rozvoj. V rámci své bakalářské práce, jež nese název Společenská odpovědnost firmy jako rozvojový potenciál regionu, hodlám provádět dotazníkové šetření.

Proto Vás touto cestou prosím o vyplnění zmíněného dotazníku. Mohu zaručit Vaši naprostou anonymitu. Otevřené, či uzavřené odpovědi budou pouze statisticky zpracovány a vyvozovány z nich některé souvislosti v rámci moji bakalářské práce. Prosím vždy o zaškrtnutí pouze jedné z nabízených možností (pokud není uvedeno jinak). Předem mockrát děkuji za vaši ochotu mi pomoci.

Markéta Frimlová

Věk:.....

Pohlaví: muž žena

Ubytován jsem byl v: Hotelu Praha Hostinci U Hubálků obou (v případě zvolení této odpovědi prosím odpovědi pro Hotel Praha zaškrtnout a pro Hostinec U Hubálků kroužkovat)

Využil jsem gastronomických služeb: Hotelu Praha Hostinci U Hubálků obou (v případě zvolení této odpovědi prosím odpovědi pro Hotel Praha zaškrtnout a pro Hostinec U Hubálků kroužkovat)

1. Jakým způsobem jste se dozvěděl(a) o provozu daného zařízení?

- jsem místní občan z Facebooku internetovou reklamou z jejich webových stránek z webů specializujících se na ubytovací a gastro služby z místní inzerce od známých jiné, uveďte.....

2. Hodláte opakovaně využívat služeb daného zařízení?

- ano, ubytování i gastro služby ano, gastro služby ano, pouze ubytování ne

3. Jak hodnotíte nabízené služby daného zařízení (od 1 do 5, jako ve škole):

- 1 2 3 4 5

4. Jak hodnotíte chování, profesionalitu a přístup personálu daného zařízení (od 1 do 5, jako ve škole):

1 2 3 4 5

5. Jak hodnotíte kvalitu podávaných pokrmů a nápojů daného zařízení (od 1 do 5, jako ve škole):

1 2 3 4 5

6. Ohodnocovali jste dle vaší zkušenosti daného zařízení na některém webu?

ano, na Facebooku daných zařízení ano, na booking.com ano, na trivago.cz
 ano, zpětně mailem danému zařízení ano, uveďte, kterou
 ne

7. Jaké jsou nejsilnější stránky služeb daného zařízení? Zaškrtněte prosím maximálně 3 možnosti:

kvalita gastronomie profesionalita a přístup personálu lokalita pobytu s možností dalších aktivit poměr ceny a nabízené kvality kvalita ubytování
 čistota a estetika internetové a TV připojení nabídka nabízených služeb
 možnost individuálního přístupu a domluvy marketing jiné, uveďte

8. Jaké jsou nejslabší stránky služeb daného zařízení? Zaškrtněte prosím maximálně 3 možnosti:

kvalita gastronomie profesionalita a přístup personálu místo pobytu s možností dalších aktivit poměr ceny a nabízené kvality kvalita ubytování
 čistota a estetika internetové a TV připojení nabídka nabízených služeb
 možnost individuálního přístupu a domluvy marketing jiné, uveďte.....

9. Hraje pro Vás roli, zdali některé ubytovací a gastronomické zařízení získá nějaké ocenění kvality?

ano, které..... ne

10. Co Vás ovlivňuje při výběru konkrétního ubytovacího a gastronomického zařízení? Zaškrtněte prosím maximálně 3 možnosti:

- cena
- lokalita pobytu
- reference z webů
- reference od mých známých
- široká nabídka nabízených služeb
- vlastní zkušenost
- získaná ocenění kvality
- jídelní lístek
- kvalita ubytování
- reklama a marketing
- jiné, uveďte.....

11. Co znamená podle Vás koncept Společenské odpovědnosti firem, neboli CSR?

- strategické chování firem
- ekonomická odpovědnost vůči konkurenci
- etický kodex uvnitř firem
- neexistuje
- něco jiného, uveďte.....

10.2 Příloha č. 2: Otázky pro zaměstnance Hotelu Praha Potštejn a Hostince U Hubálků Kostelecká Lhota

Vážené dámy a pánové,

jsem studentkou třetího ročníku České zemědělské univerzity v Praze, konkrétně pak obor Veřejná správa a regionální rozvoj. V rámci své bakalářské práce, jež nese název odpovědnost firmy jako rozvojový potenciál regionu, hodlám provádět kvalitativní šetření pomocí řízených otázek.

Proto Vás touto cestou prosím o upřímné osobní odpovědi v nahrávaném rozhovoru. Mohu zaručit Vaši naprostou anonymitu. Otevřené, či uzavřené odpovědi budou pouze statisticky zpracovány a vyvozovány z nich některé souvislosti v rámci moji bakalářské práce. Předem mockrát děkuji za vaši ochotu mi pomoci.

Markéta Frimlová

Věk:.....

Pohlaví: muž žena

Pracuji v: Hotelu Praha Hostinci U Hubálků Jak dlouho:

Moje pracovní pozice: ve vedení firmy kuchař(ka) pomocná síla v kuchyni

číšník/servírka brigádník na baru pokojská/uklízečka

1. Co vás ovlivnilo a přimělo při výběru tohoto zařízení, že zde pracujete? Hodláte zde dlouhodobě pracovat?

2. Jaké jsou nejsilnější stránky služeb vašeho zařízení, které ovlivňují spokojenost vašich zákazníků. Vyberte prosím maximálně 3 možnosti:

- kvalita gastronomie profesionalita a přístup personálu lokalita pobytu s možností dalších aktivit poměr ceny a nabízené kvality kvalita ubytování
- čistota a estetika internetové a TV připojení nabídka nabízených služeb
- možnost individuálního přístupu a domluvy marketing jiné, uveďte.....

3. Jaké jsou nejslabší stránky služeb vašeho zařízení, které ovlivňují nespokojenost vašich zákazníků? Vyberte prosím maximálně 3 možnosti:

- kvalita gastronomie profesionalita a přístup personálu místo pobytu s možností dalších aktivit poměr ceny a nabízené kvality kvalita ubytování
- čistota a estetika internetové a TV připojení nabídka nabízených služeb
- možnost individuálního přístupu a domluvy marketing jiné, uveďte.....

4. Co znamená koncept Společenské odpovědnosti firem, neboli CSR?

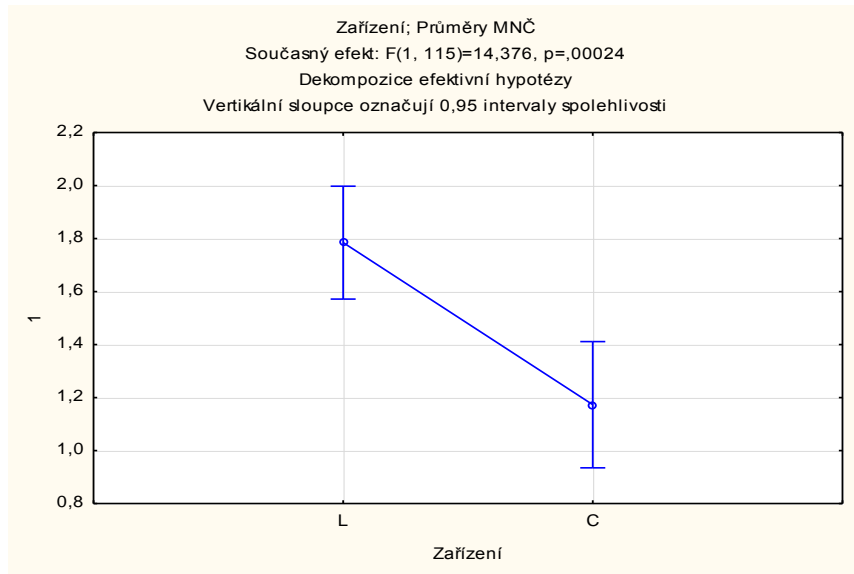
- strategické chování firem ekonomická odpovědnost vůči konkurenci
 etický kodex uvnitř firem neexistuje jiné, uveďte.....

5. Dosáhli jste jako hotel/hostinec nějakých veřejných ocenění kvality? Usilujete o některé?

6. Které služby, popř. aktivity či pracovněprávní vztahy by se podle Vás měly změnit, aby došlo k dalšímu zlepšování:

10.3 Příloha č. 3: Statistické rozdíly dle zařízení

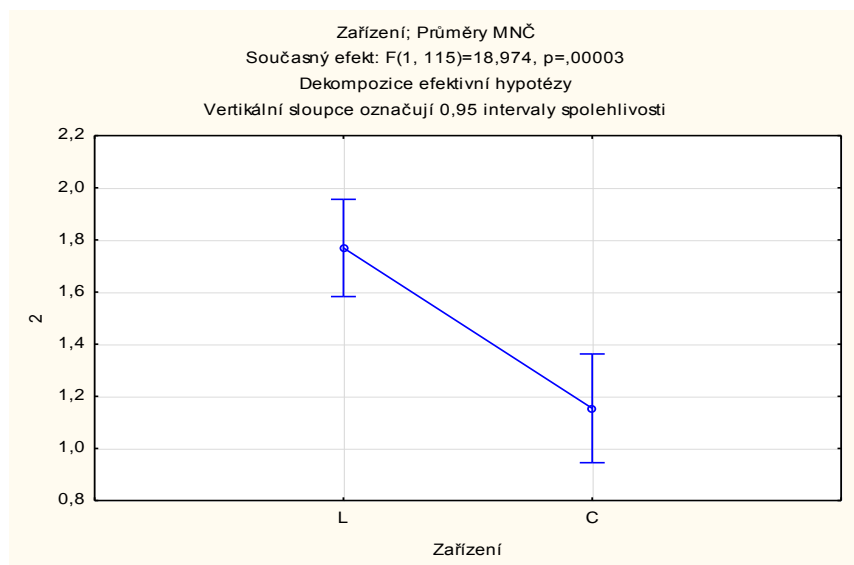
A. Hodnocení nabízených služeb daného zařízení (podle klientů těchto zařízení)



Č. buňky	Scheffeho test; proměnná 1 (PP) Pravděpodobnosti pro post-hoc testy Chyba: meziskup. PČ = ,75154, sv = 115,00		
	Zařízení	{1} 1,7846	{2} 1,1731
1	L		0,000240
2	C	0,000240	

Zdroj: výsledky ze SW Statistica 12

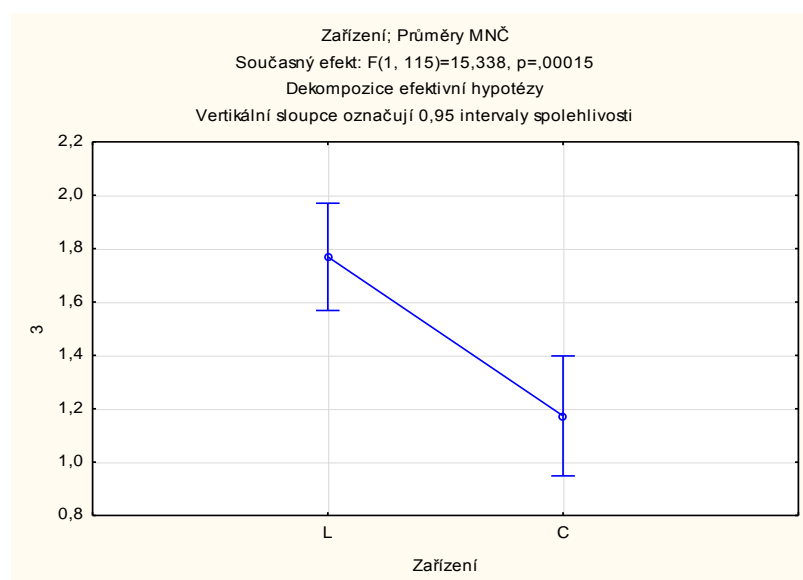
B. Hodnocení chování, profesionality a přístupu personálu daného zařízení (podle klientů těchto zařízení)



Č. buňky	Scheffeho test; proměnná 2 (PP) Pravděpodobnosti pro post-hoc testy Chyba: meziskup. PČ = ,57659, sv = 115,00		
	Zařízení	{1} 1,7692	{2} 1,1538
1	L		0,000029
2	C	0,000029	

Zdroj: výsledky ze SW Statistica 12

C. Hodnocení kvality podávaných pokrmů a nápojů daného zařízení (podle klientů těchto zařízení)

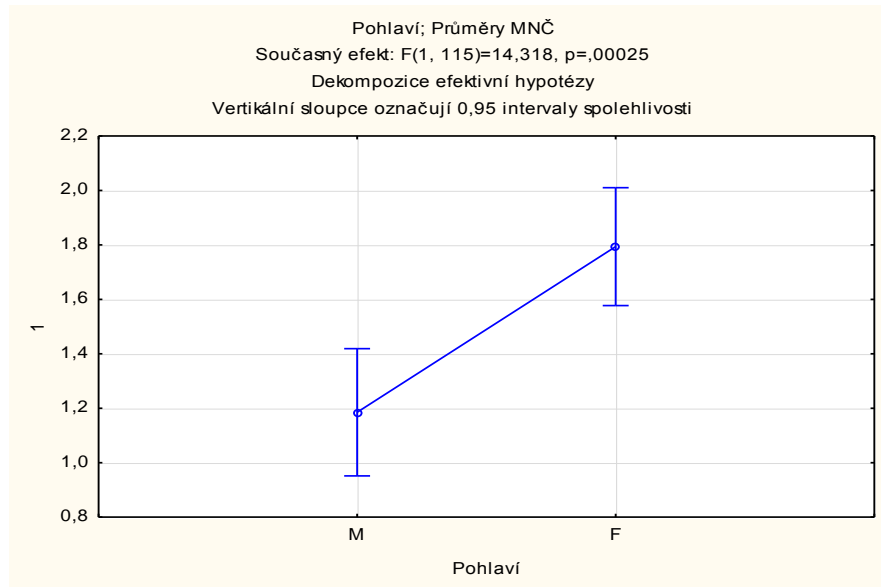


Č. buňky	Scheffeho test; proměnná 3 (PP) Pravděpodobnosti pro post-hoc testy Chyba: meziskup. PČ = ,66940, sv = 115,00		
	Zařízení	{1} 1,7692	{2} 1,1731
1	L		0,000153
2	C	0,000153	

Zdroj: výsledky ze SW Statistica 12

10.4 Příloha č. 4: Statistické rozdíly dle pohlaví

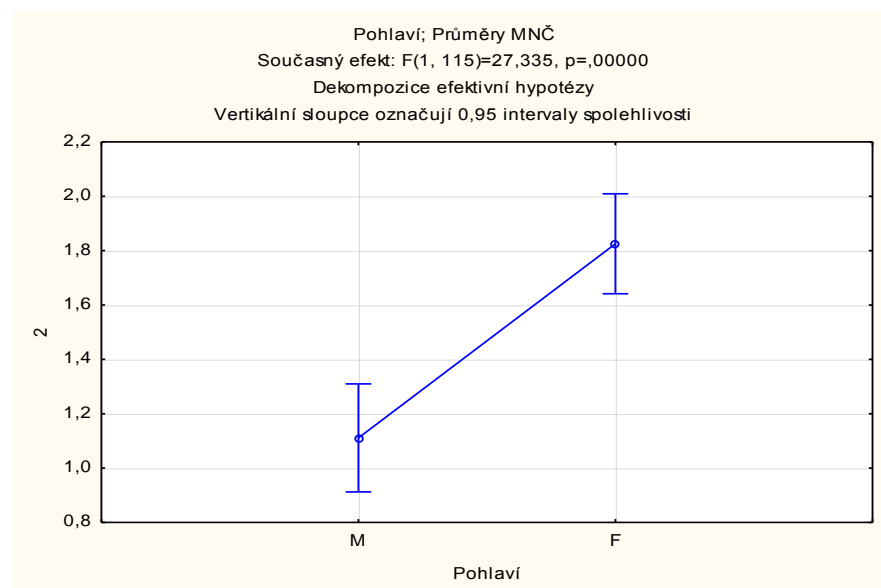
A. Hodnocení nabízených služeb daného zařízení (podle klientů těchto zařízení)



Č. buňky	Scheffeho test; proměnná 1 (PP) Pravděpodobnosti pro post-hoc testy Chyba: meziskup. PČ = ,75187, sv = 115,00		
	Pohlaví	{1} 1,1852	{2} 1,7937
1	M		0,000247
2	F	0,000247	

Zdroj: výsledky ze SW Statistica 12

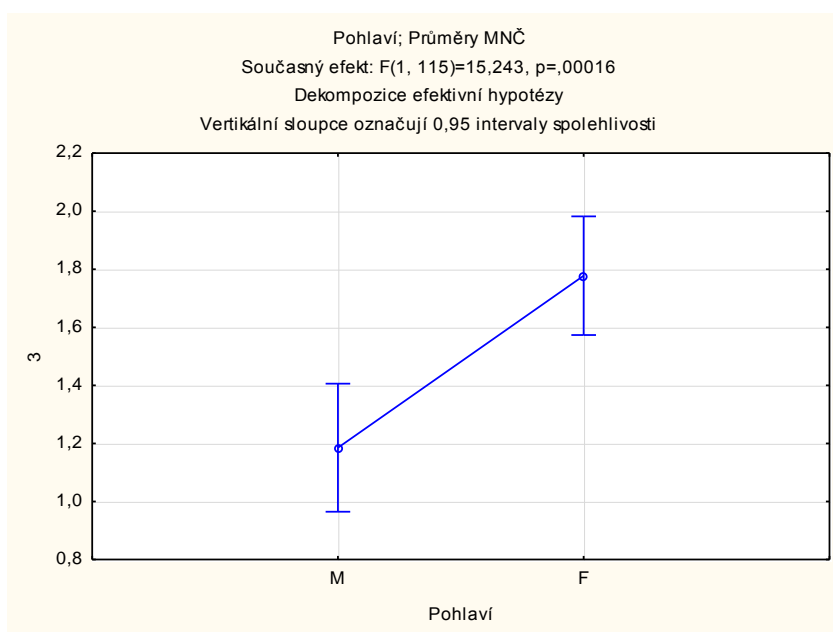
B. Hodnocení chování, profesionality a přístupu personálu daného zařízení (podle klientů těchto zařízení)



Č. buňky	Scheffeho test; proměnná 2 (PP) Pravděpodobnosti pro post-hoc testy Chyba: meziskup. PČ = ,54272, sv = 115,00		
	Pohlaví	{1} 1,1111	{2} 1,8254
1	M		0,000001
2	F	0,000001	

Zdroj: výsledky ze SW Statistica 12

C. Hodnocení kvality podávaných pokrmů a nápojů daného zařízení (podle klientů těchto zařízení)



Č. buňky	Scheffeho test; proměnná 3 (PP) Pravděpodobnosti pro post-hoc testy Chyba: meziskup. PČ = ,66989, sv = 115,00		
	Pohlaví	{1} 1,1852	{2} 1,7778
1	M		0,000160
2	F	0,000160	

Zdroj: výsledky ze SW Statistica 12