

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE
FAKULTA MEZINÁRODNÍCH VZTAHŮ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta mezinárodních vztahů



Názov diplomovej práce:

CSR aktivity spoločnosti Makro Cash & Carry ČR

Autor diplomovej práce: Bc. Patrik Repoň

Vedúci diplomovej práce: Mgr. Ing. Kamila Matysová, Ph.D.

Prehlásenie:

Prehlasujem, že som diplomovú prácu na tému *CSR aktivity spoločnosti Makro Cash & Carry ČR* vypracoval samostatne a vyznačil všetky citácie prameňov.

V Prahe dňa 6.12.2019

.....

Patrik Repoň

Pod'akovanie:

Rád by som pod'akoval Ing. Mgr. Kamile Matysové, Ph.D. za odborné vedenie mojej diplomovej práce a za ústretovosť pri konzultáciách. Tiež by som chcel pod'akovať pracovníkom spoločnosti Makro Cash & Carry ČR, ktorí mi pomohli s mojím výskumom. Zároveň patrí veľká vďaka mojej rodine a priateľom, ktorí ma počas štúdia podporovali.

Obsah

Úvod	8
1. Spoločenská zodpovednosť firiem	10
1.1. História a evolúcia CSR	10
1.2. Hlavné princípy spoločenskej zodpovednosti	15
1.3. Triple-bottom-line	17
1.3.1 Ekonomický pilier	17
1.3.2. Sociálny pilier	18
1.3.3. Environmentálny pilier	19
1. 4	19
1.4.1. Zdieľané hodnoty	19
1.4.2. Cause-related marketing	23
1.4.3.	24
1.4.4.	25
1.4.5. Stakeholder a teória stakeholderov	26
1.4.6. Komunikácia so stakeholdermi	28
1.4.7. CSR 2.0.	30
2. METRO AG a spoločnosť Makro Cash & Carry ČR s.r.o.	36
2.1. História Metro AG	36
2.2. Makro Cash & Carry ČR	38
2.3. Ciele, stratégia a hodnoty Makro Cash & Carry ČR	38
3. Spoločenská zodpovednosť spoločnosti Makro Cash & Carry ČR	43
3.1. Environmentálny pilier	43
3.2. Sociálny sektor	46
3.3. Ekonomický pilier	47
4. Porovnanie CSR spoločnosti Makro Cash & Carry ČR s konkurenciou	53
5. Vlastný výskum a testovanie stanovených hypotéz	57
5.1. Dotazníkové šetrenie	57
5.2. Testovanie hypotéz	62
6. Zhodnotenie a odporúčania do budúcnosti	66
Záver	69
Zoznam literatúry	71

Knižné zdroje	71
Internetové zdroje	73
Interné zdroje	75
Zoznam obrázkov	76
Zoznam grafov	76
Zoznam tabuliek	76
Zoznam príloh	77

Úvod

V našej diplomovej práci s názvom *CSR aktivity spoločnosti Makro Cash & Carry ČR* sme sa zamerali na stále populárnejší koncept spoločenskej zodpovednosti firiem (*Corporate Social Responsibility*, skrátene CSR) a ako ju spoločnosť Makro Cash & Carry ČR implementuje do svojich podnikateľských aktivít. Túto tému sme si vybrali z dôvodu záujmu o danú problematiku a taktiež záujmu v oblasti marketingu. Kombináciou zmienených záujmov a mojej viac ako trojročnej pôsobnosti vo firme Makro Cash & Carry ČR, vznikol námet na diplomovú prácu.

Cieľom diplomovej práce je predstaviť CSR aktivity spoločnosti Makro v Českej republike, porovnať tieto aktivity s konkurenciou na českom trhu a na základe výsledkov kvantitatívneho výskumu dať spoločnosti odporúčania na zlepšenie týchto aktivít.

Diplomová práca je rozdelená do šiestich kapitol. Prvá kapitola je teoretická a venuje sa histórii a charakteristike spoločenskej zodpovednosti firiem. V prvej časti sa dozvedáme, ako sa koncept CSR postupne vyvíjal. V ďalšej časti analyzujeme hlavné princípy spoločenskej zodpovednosti, zozbierané na základe rôznych definícií, a rozdelenie CSR aktivít do troch pilierov. V poslednej časti kapitoly mapujeme základne pojmy, ktoré sa spájajú so spoločenskou zodpovednosťou firiem.

V druhej kapitole predstavujeme materskú spoločnosť METRO AG a jej históriu a následne dcérsku spoločnosť Makro Cash & Carry ČR. Približujeme jej vznik, firemnú kultúru, hodnoty, stratégie a ciele.

V tretej kapitole sa zaoberáme už konkrétnymi aktivitami spoločnosti. Postupne prejdeme na environmentálny, sociálny a ekonomický pilier a poukážeme na nástroje, projekty a činnosti, ktoré Makro v jednotlivých sektoroch uskutočňuje.

Štvrtá kapitola porovnáva CSR aktivity spoločnosti Makro s konkurenciou na českom trhu. Ukážeme si, v akých činnostiach je Makro úspešné a poráža konkurenciu, a naopak, ktoré oblasti prevádzkuje konkurencia efektívnejšie, a od ktorých by sa malo Makro inšpirovať.

V piatej kapitole sa zaoberáme výsledkami nášho výskumu, ktoré boli zamerané na zákazníkov firmy v oblasti gastronómie. Dáta sme zozbierali pomocou kvantitatívneho výskumu formou online dotazníkového šetrenia. Odpovede prezentujeme pomocou popisnej štatistiky. Ďalej

nasleduje testovanie vopred stanovených hypotéz. Cieľom testovania je zistiť, či má povedomie o CSR aktivitách spoločnosti vplyv na budovanie jej imidžu.

Cieľom poslednej kapitoly je zhodnotenie získaných výsledkov a odporúčania pre spoločnosť Makro. Dané odporúčania sa viažu ku konkrétnym aktivitám, projektom a činnostiam. Budeme sa snažiť, aby boli tieto odporúčania následne praktizované vo firme, a aby sa firma vďaka nim stala viacej zodpovednejšou.

Ako hlavný zdroj sme použili odbornú literatúru. V praktickej časti práce informácie čerpáme z internetových stránok spoločnosti, stránok jej konkurencie, tlačových správ, udržiateľných reportov a vlastnej skúsenosti. V rámci výskumu a odporúčaní vychádzame z online dotazníkového šetrenia a pri testovaní hypotéz pracujeme s odbornou literatúrou, zameranou na testovanie.

1. Spoločenská zodpovednosť firiem

Spoločenská zodpovednosť firiem (*Corporate Social Responsibility*, zkrátene *CSR*) je rozvíjajúci sa globálny koncept, ktorý sa stáva v čoraz viacerých krajinách populárnejším. Tento koncept je na vzostupe hlavne preto, pretože čoraz viac narastajú tlaky, či už od štátu, medzinárodných odborov, spotrebiteľov, konkurencie alebo zamestnancov na ich realizáciu a podporu.

Keďže pod tento koncept spadá celá rada aktivít z rôznych oblastí, ako sú napríklad cause-related marketing (CRM), dobrovoľníctvo zamestnancov (*employee volunteering*, zkrátene *EV*) alebo firemná filantropia (*corporate philanthropy*, zkrátene *CP*), CSR má dlhoročný vývoj a je predmetom mnohých diskusií.¹ Aj z tohto dôvodu neexistuje ucelená celosvetovo akceptovateľná definícia alebo vymedzenie pojmu. História CSR, jej implementácii ako aj definíciách, sa venujeme v nasledujúcej kapitole.

1.1. História a evolúcia CSR

Prvé známky pojmu CSR sa začali vyskytovať už v 50. rokoch 19. storočia. Podľa H. Bowena sú firmy centrom moci, a ich činnosť môže viditeľne ovplyvniť spoločnosť a život obyvateľstva. Tvrdí, že firmy by mali vykonávať takú politiku a prijímať také rozhodnutia, ktoré sú žiaduce pre našu spoločnosť a jej hodnoty. Bowen vysvetľuje a radí firemným manažérom, že aj napriek tomu, že CSR nemôže vyriešiť všetky firemné, sociálne či ekonomické problémy, je dôležitá pre chod podniku. Manažéri by mali brať CSR ako dôležitú súčasť firemnej politiky a stále v tejto oblasti napredovať. Je to ich etická povinnosť a manažér by pri každom rozhodnutí mal zvážiť, aké konanie bude mať vplyv na spoločnosť. Na základe svojho výskumu sformuloval prvú definíciu CSR: „*Spoločenská zodpovednosť firiem je povinnosťou podnikateľov presadzovať také politiky, prijímať také rozhodnutia alebo sa riadiť takými štýlmi jednania, ktoré sú žiaduce z hľadiska cieľov a hodnôt našej spoločnosti.*“² Vďaka svojej práci ho mnoho ekonómov označuje ako „otca spoločenskej zodpovednosti“ a jeho dielo slúži ako základ pre ostatné teórie CSR a s tým súvisiace oblasti.

Na prácu Bowena nadviazal P. Drucker, ktorý analyzoval a definoval ten istý argument „etickej zodpovednosti“. Tvrdí, že: „*Manažér musí zvážiť, či je pravdepodobné, že jeho rozhodnutie podporí verejné blaho, bude presadzovať základné hodnoty a kultúru spoločnosti, prispievať k jej*

¹ Löber, H. (2012). *Corporate management, corporate social responsibility and customers : An empirical investigation*. Hamburg: Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH. s.1 ISBN: 978-3-8428-2381-5

² Bowen, H. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper, New York, NY. s.6

stabilite, ekonomickému rastu, sile a harmónii.“³ Tak isto bral manažerov ako základné objekty na vykonávanie CSR a kládol dôraz na dôležitosť ich rozhodovania. Manažér sa musí rozhodnúť a porovnať dopad svojich rozhodnutí nielen na napredovanie a zisk firmy, ale taktiež na dopad spoločnosti. V 50. rokoch jednou zo základných myšlienok bolo prijatie firemnej filantropie.

Literatúra a pohľady na CSR sa v 60. rokoch 19. storočia významne rozšírili. CSR sa už nebralo len ako prejav firemnej filantropie a podpora spoločenskej prosperity. Pojem CSR neznamenal už len robenie toho, čo je pre spoločnosť dobré a prijateľné, ale začal sa tiež spájať s podnikovými a spoločenskými benefitmi. Touto témou sa ako prvý začal zaoberať William C. Frederick v článku *The growing concern over business responsibility*. Apeluje na to, že spoločenská zodpovednosť má donútiť podnikateľov, aby nevykonávali len činnosti, ktoré sú zákonné a ekonomicky povinné. V jeho definícii je CSR chápané ako „postoj verejnosti k ekonomickým a ľudským zdrojom a ochota dohliadať na to, aby sa tieto zdroje využívali na širšie sociálne účely a nielen jednoducho na to, aby sa zvyšovali benefity a záujmy úzkych skupín ľudí a firiem.“⁴ Na jeho dielo nadviazal K. Davis, ktorý kritizuje niektoré rozhodnutia podnikateľov, ktoré nie sú v súlade s koncepciou CSR. V článku *Understanding the social responsibility puzzle: what does the businessman owe to society?* poukazuje na to, že spoločenská zodpovednosť rozširuje pohľad človeka na celkový sociálny systém.⁵ Ukazuje na vzájomný vzťah medzi blahom spoločnosti a podniku. Zdôrazňuje, že firma nemôže existovať sama o sebe a aj ona by mala mať záujem na vytváraní a udržiavaní „zdravej“ spoločnosti. Nemala by hľadiť len na svoj krátkodobý zisk, ale na možnosť dlhodobiejšieho rozvoja spoločnosti pomocou CSR nástrojov a aktivít, ktoré sú taktiež dôležité pre ziskovosť podniku. K. Davis následne posilnil svoje myšlienky tzv. „železným zákonom zodpovednosti“, kde sa hlbšie zamerá na sociálnu moc podnikov. Podnik, ktorý nevyužije svoju sociálnu moc na podporu spoločnosti, stratí svoju pozíciu na trhu a preberú ju iné podniky, ktoré s ňou budú vedieť narábať efektívnejšie. „Kto nevyužije zodpovedne svoju sociálnu moc, tak ju stratí. V dlhom období tí, ktorí nevyužijú moc takým spôsobom, ktorú spoločnosť pokladá za zodpovednú, ju postupne začnú strácať, pretože eventuálne vstúpia na trh iné spoločnosti, ktoré preberú tieto zodpovednosti.“⁶

³ Drucker, P.F. (1954), *The Practice of Management*. Collins. New York, NY

⁴ Frederick, W.C. (1960). *The growing concern over business responsibility*. California Management. Review, Vol. 2 No. 4, s.60.

⁵ Davis, K. (1967). *Understanding the social responsibility puzzle: what does the businessman owe to society?*. Business Horizons, Vol. 10 No. 4, s. 45-50.

⁶ Davis, K. (1973). *The case for and against business assumption of social responsibilities*. Academy of Management Journal, Vol. 16, s.312

V 70. rokoch 19. storočia sa mnohí autori zamerali na to, čo by malo byť predmetom CSR a na následný proces implementácie. Dôležitá je identifikácia sociálnych problémov, výber problémov, ktorými sa firma bude zaoberať a možnosti ich riešenia. Archie B. Carrol vo svojej práci *A three-dimensional conceptual model of corporate performance* vytvoril štvordielnu definíciu CSR. Do CSR zahrnul nasledovné štyri oblasti:

- ekonomická oblasť
- právna oblasť
- etická oblasť
- očakávania spoločnosti v daný moment⁷

V ekonomickej oblasti sa očakáva, že podnik bude obchodovať s výrobkami a službami za účelom vytvárania zisku. V právnej oblasti sa očakáva, že firma sa bude správať tak, aby neporušovala zákon. V ďalších dvoch oblastiach sa venujeme už dobrovoľným činnostiam, podľa ktorých by sa firma mala správať. V týchto oblastiach sa od firmy očakáva napĺňanie spoločenských a kultúrnych hodnôt, etických noriem, zásad slušného správania, pomáhanie obyvateľom v núdzi a pod. Medzi takéto činnosti napríklad v minulosti patrili aktivity ako liečebné programy pre drogovu závislých, zariadenie centier starostlivosti pre pracujúce matky, nezamestnaných atď. V súčasnosti by sme do týchto oblastí mohli zaradiť napríklad technicko-informatické školenia pre starších, zbierky na ochranu životného prostredia, zariadenie nadácií na liečbu rakoviny a iné. Na základe týchto oblastí neskôr vytvoril model spoločenského výkonu spoločnosti (*Corporate social performance*, zkrátene CSP), kde boli oblasti popísané konkrétnejšie, prebehol hlbší výskum týchto oblastí a vytvorili sa návrhy na implementáciu jednotlivých CSR činností. Tento model bol rozdelený do troch dimenzií: spoločenská zodpovednosť firiem, schopnosť spoločnosti reagovať a spoločenské problémy.

V roku 1985 tento model rozšírili S. Wartick a P. Cochran. Zmenili dimenzie Archie B. Carrola na princíp (predtým CSR), proces (predtým spoločenské vnímanie) a politiku (spoločenské problémy). Taktiež na základe CSP zaviedli tri oblasti, kde môže podnik integrovať podnikateľský a spoločenský sektor:

⁷ Carroll, A.B. (1979). *A three-dimensional conceptual model of corporate performance*. Academy of Management Review, Vol. 4. s. 497-505.

- filozofická orientácia – súvisí s etickou oblasťou, spoločenskou zodpovednosťou;
- inštitucionálna orientácia – súvisí so schopnosťou spoločnosti reagovať;
- organizačná orientácia – súvisí so spoločenskými problémami, politikou.⁸

Obchodné a sociálne záujmy sa začali čoraz viac k sebe približovať v 80. rokoch 19. storočia. Firmy sa začali správať zodpovednejšie, či už k spoločnosti alebo k svojim stakeholderom⁹. Podľa Thomasa M. Jonesa by mal byť proces CSR férový a nastavený tak, aby sa prihliadlo na záujmy všetkých zainteresovaných strán. Pretože nie je možné dokonale odhadnúť výsledok CSR činností, tento „spravodlivý proces“ by sa mal nastaviť v čase implementácie.¹⁰ L. E. Preston a J. E. Post zase zdôrazňujú, aby si firmy zvážili svoje rozhodnutia a uvedomili si dôsledky ich konania. Na druhej strane sa ale nemusia zaoberať všetkými spoločenskými problémami, ale mali by riešiť iba tie, ktoré súvisia s ich podnikateľskou činnosťou a podnikateľskými záujmami. Preston a Post analyzovali podmienky týkajúce sa CSR a ich rozsah. Ďalej rozdelili zapojenie sa spoločnosti do CSR na primárne a sekundárne zapojenie. Primárnym zapojením je porozumenie správaniu a transakciám, ktoré vyplývajú z činnosti spoločnosti. Druhotné zapojenie sa týka dopadu a účinkov, ktoré vznikajú na základe činnosti spoločnosti.¹¹ Taktiež zdôrazňovali, že zapojenie podnikov do procesu verejnej politiky je nevyhnutné pre zlepšenie spoločenského blaha. Podniky by sa mali zapájať hlavne do takých oblastí, kde ešte verejná politika nie je plnohodnotne ustanovená alebo sa stále v čase vyvíja. Preto všetky spoločenské aktivity na zvýšenie spoločenského blaha sú opodstatnené a prínosné.

V 80. rokoch sa výskum zaoberal vyvíjaním nových definícií CSR, nových modelov a snahou zlúčiť alternatívne a dopĺňajúce koncepcie. Ekonomické a sociálne záujmy sa stále viac k sebe približovali a problémy sa stávali oveľa citlivejšími, avšak zatiaľ ich stále nebolo možné pevne spojiť.¹² To sa podarilo až v 90. rokoch. V tomto období začala byť koncepcia CSR výraznejšie podporovaná. Začali ju podporovať takmer všetky zložky spoločnosti ako sú napríklad vlády,

⁸ Carroll, A.B. (1979). *A three-dimensional conceptual model of corporate performance*. Academy of Management Review, Vol. 4. s. 497-505.

⁹ Stakeholder – tzv. zainteresovaná strana, všetky osoby a inštitúcie, ktoré majú vzťah s firmou

¹⁰ Jones, T.M. (1980). *Corporate social responsibility revisited, redefined*. California Management Review

¹¹ Preston, L.E. and Post, J.E. (1981). *Private management and public policy*. California Management Review, Vol. 23 No. 3, s. 56-62.

¹² Moura-Leite, R., & Padgett, R. C. (2011). *Historical background of corporate social responsibility*. Social Responsibility Journal, 7(4), Dostupné z: doi:<http://dx.doi.org.zdroje.vse.cz:2048/10.1108/1747111111117511>

korporácie, mimovládne a medzinárodné organizácie. Tieto zložky začali vyvíjať tlak na firmy, aby sa začali aktívne zapájať do konceptu CSR.

Počas 90. rokov bol jedným z najväčších prínosov pre nový koncept CSR rozvinutý model CSP, o ktorý sa zapríčinila Donna J. Wood. Wood sa snažila prepojiť CSP model s rôznymi súvisiacimi teóriami v organizačných štúdiách ako sú organizačný inštitucionalizmus, teória manažmentu stakeholderov alebo teórie riadenia sociálnych problémov.¹³ Tým spojila rôzne oblasti pod ochranu CSP. Preformulovala predošlé tri dimenzie modelu (princíp, proces a politika) na tri princípy. V prvom princípe vyjadrila vzťah Carrolovho princípu CSR (ekonomická oblasť, právna oblasť, etická oblasť, očakávania spoločnosti) s oblasťami spoločenská legitimita (inštitucionálna oblasť), verejná zodpovednosť (organizačná oblasť) a voľnosť manažérského riadenia (individuálna oblasť). Taktiež opísala, ako spolu jednotlivé oblasti súvisia. V druhom princípe rozšírila spoločenskú vnímavosť a rozdelila ju do viacerých oblastí, ako sú teória manažmentu stakeholderov, riadenie problémov a environmentálne posudzovanie. V treťom princípe sa venovala výsledkom a výstupom firemného správania.¹⁴ Tento model bol prelomový, pretože prepája sociálne a podnikateľské oblasti, zahŕňa záujmy stakeholderov, berie ohľad na životné prostredie atď. Predstavila firmu ako dôležitý subjekt, ktorého rozhodnutia môžu mať dopad nielen na firmu samú, ale aj na všetky ostatné zúčastnené strany.

Ako možno vidieť, vývoj a pohľad na CSR sa od 50. rokov dynamicky zmenil. Už to nie je len etická zodpovednosť manažéra konať dobro pre spoločnosť, ale je pre medzinárodné firmy a taktiež je to kľúč k finančnému úspechu. Podnikatelia sa už omnoho menej sústreďujú na výrobu a predaj ako v minulosti, keď to bol ich hlavný prínos tržieb, ale uvedomujú si, že iba výroba a predaj nestačia na získanie spotrebiteľov a zákazníkov. Tento nový pohľad na CSR priniesol nové pravidlá a zásady pre podnikateľov. Podnikatelia by nemali hľadiť na maximalizáciu zisku, ale taktiež konať spoločensky zodpovedne v environmentálnych, sociálnych a vládnych problémoch.

M. P. Lee tieto zásady a princípy zúžil do štyroch základných odporúčaní, ako by sa firma mala správať. Mala by:

¹³ Wood, D.J. (1991). *Corporate social performance revisited*. Academy of Management Review, Vol. 16, s. 691-718.

¹⁴ Moura-Leite, R., & Padgett, R. C. (2011). *Historical background of corporate social responsibility*. Social Responsibility Journal, 7(4), 528-539. doi:<http://dx.doi.org.zdroje.vse.cz:2048/10.1108/1747111111117511>

- produkovať udržateľnosť;
- riadiť sa rôznymi princípmi a normami vzhľadom na predmet ich podnikania;
- byť transparentnejšia vo svojich činnostiach;
- zlepšovať komunikáciu, partnerstvo a činnosť so svojimi stakeholdermi.¹⁵

Vďaka internetu a inováciám v technológiách sa zlepšuje pohľad na CSR. Spotrebitelia majú lepší prehľad o CSR aktivitách firiem, a preto je v záujme firiem, aby sa riadili vyššie uvedenými odporučeniami.

1.2. Hlavné princípy spoločenskej zodpovednosti

Ako bolo v predošlej kapitole spomenuté, CSR je široký pojem, ktorý sa skladá z rôznych manažérskych teórií a oblastí pôsobenia. Preto sa súčasné definície líšia a nie je jasne daný pohľad na to, čo konkrétne CSR predstavuje. *„Absencia všeobecne dohodnutej definície prispela k nedorozumeniu a cynizmu k samotnému konceptu. Ak CSR znamená rôzne veci pre rôznych ľudí, potom debata o jej dôležitosti pri formulovaní stratégie a riadenie zainteresovaných strán sú zmätočné, ak nie nemožné.“*¹⁶ Preto, aby sme správne pochopili, čo CSR znamená, pozrieme sa na celosvetové definície a priblížime si, aké princípy majú spoločné.

Definícia CSR podľa EU

*„CSR je koncept, ktorým spoločnosti dobrovoľne začleňujú sociálne a environmentálne záujmy do svojich obchodných operácií a do svojich interakcií so svojimi zúčastnenými stranami.“*¹⁷ EU ďalej dodáva, že firma by nemala len maximalizovať svoj zisk, ale byť viacej trhovo orientovaná a správať sa zodpovednejšie. Firmy by si mali byť vedomé, že môžu prispieť k ochrane životného prostredia a naplňovať záujmy svojich spotrebiteľov aktivitami, pričom zároveň zvyšovať svoju konkurencieschopnosť a hospodársky rast.

¹⁵ Lee, M.P. (2008). *A review of the theories of corporate social responsibility: its evolutionary path and the road ahead*. International Journal of Management Reviews, Vol. 10, s. 53-73.

¹⁶ Wan Jan, W.S., & Gully, A.(2005). *Defining Corporate Social Responsibility*. Conference on CSR. Middlesex University Business School.London

¹⁷ KOMISIA EURÓPSKÝCH SPOLOČENSTIEV(2002). *COMMUNICATION FROM THE COMMISSION concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development*. Brussels. COM(2002) s. 347

Definícia CSR podľa normy ISO 26000

Medzinárodná organizácia pre normalizáciu (ISO) taktiež uvádza definíciu CSR vo svojich normách ISO 26000 o spoločenskej zodpovednosti firiem. V týchto normách je CSR charakterizovaná ako zodpovednosť organizácie za dopady svojich rozhodnutí a činností na spoločnosť a životné prostredie, prostredníctvom transparentnosti a etického správania, ktorá:

- prispieva k trvalo udržateľnému rozvoju, vrátane zdravia a spoločenského blaha;
- zohľadňuje očakávania stakeholderov;
- je v súlade s platným právom a je v súlade s medzinárodnými právnymi normami;
- je integrovaná do celej organizácie a praktík v jej obchodných vzťahoch.¹⁸

Norma ISO 26000, taktiež ako aj európska komisia, počíta s dobrovoľným prístupom firiem zahrnúť environmentálne a sociálne záujmy do svojej politiky.

Definícia CSR podľa WBSCD

Ďalšou poprednou definíciou je definícia CSR Obchodnej rady pre trvalo udržateľný rozvoj, ktorá je nasledovná: „*CSR je záväzok podnikov správať sa eticky a prispievať k hospodárskemu rozvoju pri zlepšovaní kvality života pracovníkov a ich rodín ako aj miestnej komunity ako celku.*“¹⁹

UK definícia CSR

Posledná definícia, ktorú uvádzame, je definícia Ministerstva obchodu a priemyslu UK, kde nájdeme rozsiahlejšiu charakteristiku CSR: „*CSR nie len o tom, aké fondy a odborné znalosti sa rozhodne firma investovať do komunít, aby pomohli vyriešiť sociálne problémy, ale ide aj o integritu, s akou spoločnosť sama vládne, plní svoje ciele, žije podľa svojich hodnôt, spolupracuje so svojimi stakeholdermi, meria svoje dopady a reportuje výsledky svojej činnosti.*“²⁰

Aj napriek tomu, že tieto definície majú rozdielne znenie a obsah, dajú sa v nich nájsť spoločné zásady a princípy. Ako prvý princíp, ktorý môžeme vyčítať zo všetkých definícií, je **dobrovoľnosť k CSR aktivitám**. Firma by sa mala sama zaujímať o sociálne a environmentálne problémy spoločnosti a z vlastnej vôle sa snažiť vyvinúť resp. implementovať aktivity na ich zlepšenie. Druhý princíp, ktorý sa vyskytuje pri všetkých definíciách, je snaha o **uspokojenie**

¹⁸ INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. ISO 26000 - Social responsibility [cit. 19-11-12]. Dostupné z: <https://www.iso.org/home.html>

¹⁹ Hopkins, M.(2007). *Corporate Social Responsibility and International Development: Is Business the solution?*.Earthscan. London. Sterling, VA

²⁰ Hancock, J.(2004). *Investing in CSR – A Guide to Best Practise, Business Planning and the UK's Leading Companies*. Kogan Page . London & Sterling.

potrieb stakeholderov a aktívna spolupráca s nimi. Firmy by sa mali aktívne zapájať do komunikácie o potrebách stakeholderov a snažiť sa im čo najviac vyhovieť (nie vždy je to možné). Taktiež by mali byť firmy transparentné a mali by poskytovať ich plány, aktivity a podnikateľské činnosti spojené s CSR. Vo vyššie uvedených definíciách sa taktiež kladie dôraz na hospodársky rast a spoločenské blaho. Nejedná sa preto o jednorazové aktivity, ale firma by mala **plánovať CSR aktivity dlhodobo**. To znamená, že by mala koncept CSR zaviesť do svojich firemných hodnôt, firemnej kultúry, obchodnej stratégie a rozvíjať vnímanie spoločenskej zodpovednosti na všetkých úrovniach riadenia. Firma sa zaväzuje spoločnosti, že sa bude podieľať na zlepšení života. Ako posledný princíp by firma mala byť **komplexná** a zahrňovať do svojich podnikateľských činností a CSR aktivít environmentálny, ekonomický a sociálny sektor (*triple-bottom-line* – viac v ďalšej kapitole).

1.3. Triple-bottom-line

Ako bolo spomenuté v predchádzajúcej kapitole, firma by mala svoje CSR aktivity vykonávať komplexne. Aby dosiahla trvalú udržateľnosť, nemala by sa sústreďovať len na jeden sektor. Do svojich podnikateľských činností by mala zahrňovať environmentálny (planet), ekonomický (profit) a sociálny (people) sektor. Tieto sektory predstavujú piliere spoločenskej zodpovednosti (*triple-bottom-line*). Tieto piliere spoločenskej zodpovednosti poukazujú na skutočnosť, že spoločnosť neberie ohľad na dosiahnutie zisku, ale dobrovoľne, nad rámec svojich legislatívnych povinností, vykonáva udržateľné činnosti.

1.3.1 Ekonomický pilier

Každý podnik má ako svoj hlavný cieľ dosiahnutie zisku. Tým získava dostatočné finančné prostriedky, aby mohol financovať celú škálu spoločensky zodpovedných aktivít. Čo sa týka ekonomického sektoru, ide o aktivity, ktoré podporujú miestnu ekonomiku a môžeme medzi nich zaradiť napríklad tieto oblasti:

- etické chovanie organizácie a jej zamestnancov;
- správa a riadenie firmy;
- transparentné a vierohodné organizácie;
- dobré vzťahy so zákazníkmi a dodávateľmi;

- čestné správanie sa k akcionárom.²¹

Etické správanie by malo byť samozrejmosťou každej firmy a aj ich zamestnancov. Firma by sa taktiež mala riadiť tak, aby podporovala blahobyt a bohatstvo spoločnosti. Má byť transparentná a ochotná poskytovať informácie o svojich aktivitách a plánoch, prijímať nápady na zlepšenie a zaujímať sa o dianie aj mimo jej vnútorného prostredia. Je nutné, aby podporovala vzťahy so zákazníkmi a dodávateľmi, a snažila sa pochopiť ich situáciu a zmýšľanie. Tým môže uľahčiť dodávateľom prácu, distribúciu, a zákazníkovi zase vyhovieť ponukou sortimentu, ktorý si žiadajú. Preto by nemali meniť podmienky, aké si stanovili s dodávateľmi alebo výrazne zvyšovať ceny tovarov a služieb. Tak ako má byť firma transparentná ku stakeholderom, rovnako by sa mala správať aj k akcionárom a vlastníkom a dôsledne ich informovať o svojich plánoch, aktivitách a víziách do budúcnosti.

1.3.2. Sociálny pilier

V sociálnom pilieri sa do spoločenskej zodpovednosti firiem radia predovšetkým činnosti spojené so zabezpečením priaznivých pracovných podmienok pre zamestnancov. Aby firma bola prospešná, je dôležité mať motivovaných, odhodlaných a spokojných zamestnancov. Asi najdôležitejšou povinnosťou je vytvoriť podmienky, aby pracovníci mohli efektívne pracovať a pritom neobmedzovali svoj osobný život. Je nutné, aby medzi pracovným a osobným životom bola rovnováha. Pracovná doba by nemala prekročiť zákonom stanovenú dĺžku a prípadné nadčasy by mali byť spravodlivo odmenené. Ďalej by mal každý zamestnanec dostať v neočakávaných situáciách ako napr. choroba, úmrtie v rodine a pod. čas na vyriešenie týchto záležitostí. Firma by sa ďalej mala zamerať na rozvoj ľudského kapitálu. Mala by pracovníkom dať možnosť sa vzdelávať, navštevovať školenia a kurzy. Taktiež by každý zamestnanec mal mať šancu na kariérny rast a napredovať vo svojej pracovnej činnosti. Zamestnanci by mali byť za svoju prácu náležite odmenení, mali by získavať určité zamestnanecké výhody ako napr. príspevok na stravovanie, príspevok na penzijné poistenie, preplatenú dovolenku a zdravotné prehliadky. Žiadny pracovník by nemal byť utláčaný a nerešpektovaný za svoju pracovnú činnosť alebo diskriminovaný za pohlavie, vek, pôvod, národnosť, vieru atď. Firma by sa mala zaujímať o atmosféru na pracovisku, rozvíjať firemnú kultúru a hodnoty. Taktiež by mala prijímať nápady na zlepšenie chodu spoločnosti na všetkých úrovniach a objektívne ich vyhodnocovať.

²¹ Kunz, V. (2012) *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. s. 21. ISBN 978-80-247-3983-0.

1.3.3. Environmentálny pilier

Stále častejšie je so spoločenskou zodpovednosťou spájané životné prostredie a jeho ochrana. Táto problematika je obsiahnutá v poslednom pilieri. Aktivita CSR v tomto pilieri vznikla z veľkej časti vďaka nariadeniam a reguláciám vlády. Zodpovednosť v tomto pilieri by sa preto mala uplatňovať ako vo vnútornom prostredí firmy, tak aj vo vonkajšom prostredí. Firma si musí uvedomiť, že svojím fungovaním ovplyvňuje životné prostredie, či už sa jedná o vzhľad krajiny, využívanie nerastných surovín, tvorbu odpadu či dopravu, a pravdivo o týchto činnostiach informovať.²² Firma by sa v tejto oblasti mala zamerať predovšetkým na obmedzovanie negatívnych dopadov jej činností na životné prostredie, vytvorenie ochranných opatrení, nájsť možnosti šetrnejších postupov na výrobu, investovanie do ekologických zdrojov atď. Do tejto oblasti okrem životného prostredia zahrňujeme aj vzťahy k stakeholderom, vzťahy ku miestnej komunite, firemnú filantropiu, rozvoj dobrých vzťahov s vládou a organizáciami, a zohľadňovanie ich potrieb vo svojej firemnej politike a v CSR stratégii.

1. 4 Pojmy spojené s CSR

1.4.1. Zdieľané hodnoty

Koncept zdieľaných hodnôt zásadne ovplyvnili dvaja profesori z Harvard Business School – Michael E. Porter a Mark R. Kramer, svojimi príspevkami pod názvom *Strategy and Society. The link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility* z roku 2006 a *Creating Shared Value (CSV)* z roku 2011. V prvom príspevku sa vôbec prvýkrát objavil pojem *shared value*, tzv. vytváranie zdieľaných hodnôt. Druhý príspevok sa viacej zaoberá problematikou spoločenskej zodpovednosti a strategického plánovania CSR.²³

V prvom článku autori pojednávajú o tom, že aj keď sa v súčasnosti mnoho spoločností správa spoločensky zodpovedne a uskutočnili významný pokrok, stále je priestor na zlepšenie. Dôvodom neefektívneho využívania CSR je fakt, že firmy považujú CSR aktivity ako náklady, obmedzenia a charitatívne činnosti, a nie ako príležitosti na konkurenčné výhody a inovácie. Autori sa snažia zaviesť nový koncept, ktorý by spojil vzťahy medzi firmou a spoločnosťou. Identifikujú sa tu všetky problémy, na ktoré má spoločnosť vplyv a identifikuje tie, ktoré by spoločnosť mala riešiť,

²² Kunz, V. (2012) *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. s. 24. ISBN 978-80-247-3983-0.

²³ Kašparová, K., Kunz, V. (2013) *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Grada Publishing, 2013, 1. vyd. Praha. s. 73. ISBN 978-80-247-4480-3.

aby dosiahla výhody a súčasne prispela k sociálnym výhodám a k rastu ekonomiky pre spoločnosť.²⁴

V druhom článku autori charakterizujú firmy ako príčinu sociálnych, environmentálnych a ekonomických problémov. Spoločnosti sú uviaznuté v zastaranom prístupe k tvorbe hodnôt založenom na krátkodobej výkonnosti. Ďalší zdroj problému vidia autori vo funkcii vlády, ktorá sa pokúšala vyriešiť sociálne problémy na úkor podnikania firiem. Ako riešenie vidia zlúčenie obchodného úspechu so sociálnym pokrokom na koncepte zdieľaných hodnôt. Je potrebná nová koncepcia kapitalizmu, kde sa vytváranie zdieľanej hodnoty zaradí ako účel spoločnosti. Starý pohľad na kapitalizmus charakterizoval podnik ako samostatný subjekt, pod ktorého pole pôsobnosti problémy spoločnosti a problémy komunity nespádajú. Tento pohľad mal za následok cenovú konkurenciu, malé inovácie a žiadnu konkurenčnú výhodu. Spoločnosti ignorovali príležitosti na uspokojenie sociálnych potrieb a nepochopili, ako sociálne problémy ovplyvňujú ich úspech. Zdieľaná hodnota ukazuje politiku a postupy, ktoré zlepšujú konkurencieschopnosť spoločnosti a zároveň dokážu zlepšiť ekonomické a sociálne problémy v komunitách, v ktorých pôsobia.

Spoločnosti môžu vytvárať zdieľané hodnoty troma spôsobmi:

- zjednotením produktov a trhov;
- predefinovaním produktivity v hodnotovom reťazci;
- budovaním podporných odvetví v mieste sídla spoločnosti.

Pri prvom bode autori tvrdia, že spoločnosti by sa mali viac zaoberať úžitkom produktu, ktorý vytvárajú pre svojich zákazníkov. Mali by dbať viac na vytváranie zdravších produktov a produktov šetrných k životnému prostrediu. Firma by mala identifikovať všetky spoločenské hodnoty a kladné a negatívne účinky, ktoré by mohli byť súčasťou ich produktov. To by malo dlhodobovo viesť k objavovaniu nových príležitostí pre obmenu produktov, premiestnenie sa na iné trhy a objavovanie nových trhov.

Hodnotový reťazec spoločnosti je ovplyvňovaný mnohými spoločenskými problémami, ako sú napr. pracovné podmienky, zdravotné podmienky a zdroje prírodných zdrojov a vody. Koncept zdieľanej hodnoty vytvára spojenie medzi spoločenským pokrokom a produktivitou

²⁴ Porter, M.E., Kramer, M.R. (2006). *Strategy and Societ: The link between competitive advantage and corporate social responsibility*. [online]. Harvard Business Review.[cit. 2019-11-29] Dostupné z: <https://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumPorterKramer2006.htm>

v hodnotovom reťazci. Existuje šesť hlavných okruhov, kde je možné toto spojenie nájsť. Prvým z nich je **spotreba a logistika**. Zlepšenie procesov v doprave, dodávateľských reťazcoch, distribučných kanáloch, činnostiach strojov vo firme atď. vďaka zlepšujúcej sa technológii, recyklácií, logistiky a kombinovanej výroby má za následok zníženie nákladov pre firmu, pokles znečisťovania ovzdušia a menší počet dopravných vozidiel. Druhým okruhom je **využívanie zdrojov**. V dnešnej dobe existuje mnoho príležitostí na zníženie používania vody, nerastných surovín, obalov a pod., a tým môže firma rovnako ako v predošlej oblasti znížiť svoje náklady a zlepšovať životné prostredie. Keď firmy nebudú dbať len na svoju prevádzku, ale budú nápomocné aj k svojim dodávateľom tak, že ich budú podporovať, tak potom môžu dosiahnuť zdieľanú hodnotu. Podporovať dodávateľov môžu tak, že im umožnia vstúpiť na trh, poskytnú know-how o technológiách a výrobných procesoch, a poskytnú im finančnú podporu. Tým firma získa dlhodobých obchodných partnerov a záruku kvalitnejších výrobkov. Porter a Kramer túto oblasť vytvárania zdieľanej hodnoty nazývajú **obstarávanie**. Ďalšou oblasťou, ktorá môže prispievať k zvyšovaniu zdieľaných hodnôt, je **distribúcia**. Vytváranie nových distribučných modelov znižuje mieru používania plastov, obalov a papiera. Je možné toho docieľiť napr. centralizovaním objednávok, priamym distribučným systémom a aj využitím online stránok. Do dôležitých oblastí vytvárania zdieľaných hodnôt určite patrí aj **produktivita zamestnancov**. Aby rástla produktivita zamestnancov, firma by mala investovať do školení, rekvalifikácie zamestnancov a bezpečnosti pracovného prostredia. Zdravie zamestnancov hrá dôležitú úlohu na produktivitu, preto by firma mala brať na to ohľad, a podporovať zdravie zamestnancov napr. zdravotnými prehliadkami, wellness pobytmi a podobne. Posledným, ale rovnako dôležitým okruhom, je **poloha firmy**. Pri dobrom alokovaní sídiel a výkonných miest firiem sa naskytuje možnosť zníženia nákladov, zlepšenie distribúcie a obchodovania s regionálnymi podnikateľmi.²⁵ Pri vykonávaní činností vo vyššie spomenutých oblastiach spoločnosť má možnosť polepšiť si svoje postavenie, znížiť náklady, zvýšiť produktivitu a na druhej strane prospievať ekonomike, životnému prostrediu, zákazníkom, zamestnancom, dodávateľom atď.

Ak spoločnosti zapoja CSR aktivity ako hlavný bod do svojich podnikateľských činností a stratégií, je možné vytvárať zdieľané hodnoty. Firma by mala pristupovať k spoločensky zodpovedným aktivitám ako k podnikateľským príležitostiam. Je potrebná analýza aktivity, ako aj prieskum trhu pred implementáciou tejto aktivity. Aktívne vyhľadávanie ekonomických,

²⁵ Porter, M.E., Kramer, M.R. (2011). *Creating Shared Value : How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth*[online]. Harvard Business Publishing, January [cit. 2019-11-29] Dostupné z: <https://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumPorterKramer2011.htm>

sociálnych a environmentálnych problémov vedie k vytváraniu zdieľaných hodnôt a prispieva tak k hospodárskemu blahu pre spoločnosť a k hospodárskemu rastu pre firmu. Na obrázku nižšie je porovnanie CSR a CSV.

Obrázok 1 - Spoločenská zodpovednosť firmy (CSR) vs. Vytváranie zdieľaných hodnôt (CSV)

Zdroj: Vlastné spracovanie²⁶

Spoločenská zodpovednosť firmy (CSR)	Vytváranie zdieľaných hodnôt (CSV)
Hodnota činiť dobro	Hodnota ekonomického a spoločenského prínosu vo vzťahu k nákladom
Občianstvo, Filantropia, Udržateľnosť	Spojenie podnikov avytváranie hodnôt pre miestnu komunitu
Dobrovoľné alebo ako odozva k vonkajšiemu tlaku	Spolupráca s konkurenciou
Oddelenie od maximalizácie zisku	Naviazanie na maximalizáciu zisku
Agenda určená externě a na základe osobných preferencií	Agenda určená podnikom interne
Dopad je obmedzený firemnou ekologickou stopou a rozpočtom na CSR	Využitie celkového rozpočtu spoločnosti

Využitie týchto príležitostí na vytváranie zdieľaných hodnôt je výsledok spolupráce firmy, ziskovými a neziskovými organizáciami, vládnymi a mimovládnymi organizáciami.

1.4.2. Cause-related marketing

Cause-related marketing (CRM) je nástrojom CSR. CRM vzniká vtedy, keď sa spoločnosť záväzne rozhodne poskytnúť dar, príspevok alebo daruje určité percento príjmov z predaja. Existujú teda dva hlavné ciele: dosiahnutie zisku zvýšením predaja výrokov a podpora tzv. „príčiny“ (odtiaľ cause related – súvisiaci s príčinou). Typickými zložkami sú preto produkty a služby. CRM sa môže zamerať na konkrétny výrobok, škálu výrobkov alebo aj celý sortiment. Ďalšou dôležitou súčasťou je charita alebo činnosť, kvôli ktorej to spoločnosť robí a podporuje prostredníctvom kampane. Dôležité je určiť aj časový horizont, kedy sa táto aktivita bude konať a podporovať. Tradičné sú obdobia pred sviatkami (Veľká noc, Vianoce, Traja králi a pod.). Na rozdiel od iných

²⁶ Porter, M.E., Kramer, M.R. (2011). *Creating Shared Value : How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth*[online]. Harvard Business Publishing, January 2011[cit. 2019-11-29] Dostupné z: <https://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumPorterKramer2011.htm>

CSR aktivít spoločnosti, je množstvo príspevkov a financií priamo úmerné množstvu predaných výrobkov, počtu darovaných vecí, tržnému obratu atď.²⁷

CRM je koncept, ktorý začal vznikať až v 80. rokoch. Jeho popularita však rýchlo narastala. Dnes sa jedná o všeobecne akceptovateľný trend. Populárny je najmä preto, že umožňuje firmám dosiahnuť zisk konaním aktivity, ktorá je dobre vnímaná spoločnosťou. CRM preto považujeme za nástroj, vďaka ktorému majú úžitok všetky zúčastnené strany. Firma z nej profituje mnohými spôsobmi. Okrem zvýšenia predaja firma môže CRM aktivitami prilákať nových zákazníkov tým, že sa odlíši od konkurencie. Taktiež môže týmito aktivitami ľahšie preniknúť na trh, posilniť imidž firmy resp. identitu značky. Ďalšou profitujúcou stranou je subjekt, pre ktorého je výťažok z CRM určený. Okrem získavania finančných prostriedkov či darov, môže si tento subjekt taktiež posilniť imidž, dostať sa do povedomia ľudí a prilákať tak nových darcov. V neposlednom rade si polepší aj sám zákazník, ktorý prispieva svojimi darmi či nákupom tovaru. Tým, že podporuje dobrú vec, sa taktiež stáva sociálne zodpovedným.²⁸

Aj keď môžu z CRM aktivít profitovať všetky zapojené strany, nie je tento nástroj vnímaný iba pozitívne. Problémom je skutočnosť, že niektorí spotrebitelia či skupiny nie sú spokojné s tým, že sociálna aktivita firmy slúži ako prostriedok na zvýšenie predaja a dosiahnutie zisku. Vnímajú firmu negatívne a CRM aktivita ich naopak odradzuje od kúpy tovaru či prispenia formou daru.²⁹ Preto si firma musí starostlivo rozmyslieť, aký druh CRM má záujem vykonávať. Úspech tohto nástroja závisí predovšetkým na komunikácii, akú si spoločnosť zvolí. Okrem komunikácie zohráva dôležitú úlohu aj typ produktu, oblasť vykonávania aktivity a množstvo dotácie. Z tohto dôvodu je potrebné vytvoriť podrobnú stratégiu a prieskum trhu. Je nutné zistiť, ako spoločnosť reaguje na CRM aktivity, aké aktivity prijíma spoločnosť kladne a aké záporne, aké produkty majú potenciál byť pozitívne spojené s týmito aktivitami (luxusné výrobky, výrobky bežnej spotreby či menej cenné výrobky) a aká časť z predaja alebo čiastka bude darovaná. Ak firma dôsledne vyhodnotí všetky vyššie spomenuté body, tak sa CRM aktivita môže stať veľmi úspešnou.³⁰

²⁷ Löber, H. (2012). *Corporate management, corporate social responsibility and customers : An empirical investigation*. Hamburg: Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH. s.18 ISBN: 978-3-8428-2381-5

²⁸ Löber, H. (2012). *Corporate management, corporate social responsibility and customers : An empirical investigation*. Hamburg: Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH. s.19. ISBN: 978-3-8428-2381-5

²⁹ Drumwright, M. E. (1996). *Company Advertising with a Social Dimension: The Role of Noneconomic Criteria*. Journal of Marketing. 60 (October). s.71-87.

³⁰ Löber, H. (2012). *Corporate management, corporate social responsibility and customers : An empirical investigation*. Hamburg: Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH. s.21. ISBN: 978-3-8428-2381-5

1.4.3. Employee volunteering

Dobrovoľníctvo zamestnancov (EV) na rozdiel od CRM zahŕňa ľudské zdroje firmy. Je to jeden z moderných spôsobov, ktoré spoločnosti používajú na preukázanie svojej sociálnej zodpovednosti. Ide o povzbudenie zamestnancov, aby sa zapájali do CSR aktivít v mene spoločnosti. Ide teda o priamu iniciatívu firmy, ktorá zahŕňa pracovníkov firmy, väčšinou v ich voľnom čase. Aktivita, ktoré pracovníci vykonávajú, sú buď priamo organizované firmou alebo podporované firmou. Pracovníci sú za to potom náležite odmenení, napríklad bonusom alebo plateným voľnom.³¹ Oproti predchádzajúcemu darovaniu či príspevku formou peňazí v CSR, pri EV firma poskytne svojich zamestnancov. Väčšinou sa jedná o podporu na fyzickú prácu (maľovanie detských domovov, upratovanie znečistených ulíc, rozdávanie obedov bezdomovcom, ...), podporu vzdelania (školenia, výcviky, prednášky, ...) alebo darovanie materiálnych vecí (potravinová zbierka, oblečenie, hračky, ...). V súčasnosti sa jedná o globálny a veľmi populárny trend, ktorý vykonávajú firmy všetkých zameraní a podniky všetkých veľkostí.

S týmto novým trendom je potrebné priblížiť dôvody, prečo sa firmy a zamestnanci zapájajú do týchto činností. Keďže v EV sa kladie dôraz predovšetkým na dobrovoľníctvo, zamestnanci sa do týchto aktivít zapájajú jednoducho preto, že sa sami od seba chcú správať zodpovedne. Ďalej pri vykonávaní týchto dobrovoľných prác majú zo seba lepší pocit, môžu sa zdokonaľovať a získavať nové známosti. Môže ísť ale taktiež aj o kariérny motív. Zapájajú sa do týchto EV aktivít za účelom získavania sympatií svojich nadriadených. Zvyčajne je to kombinácia týchto motívov. Pre firmu sú EV aktivity taktiež prospešné. Firma podporuje EV aktivity z podobných dôvodov ako pri CRM. Chcú tým, že jednájú zodpovedne, posilniť imidž firmy a odlíšiť sa od konkurencie. Rozdiel oproti CRM aktivitách je v tom, že EV aktivity majú pozitívny vplyv aj na vnútorné prostredie firmy. Rastie kultúra firmy, zvyšuje sa morálka zamestnancov a podporujú sa vzťahy medzi zamestnancom a zamestnávateľom, ale aj medzi zamestnancami navzájom.³²

Samozrejme aj v EV trende sa môžeme stretnúť s určitými nevýhodami. Najväčšou nevýhodou je, že táto činnosť môže slúžiť pre pracovníkov, ktorí nie sú dostatočne motivovaní k svojej hlavnej pracovnej činnosti, ako príležitosť sa tejto činnosti vyhnúť. To môže negatívne vplyvať na pracovníkov, ktorí naozaj chcú pomôcť a konať zodpovedne. Môže to mať za následok zníženie

³¹ de Gilder, D., Schuyt, T. N.M., Breedijk, M. (2005). *Effects of an Employee Volunteering Program on the Work Force: The ABN-AMRO Case*. Journal of Business Ethics. 61. 2. s. 143-152.

³² Kotler, P., Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company*. Hoboken. NJ. s.145

ich motivácie, či už k hlavnému pracovnému výkonu alebo k EV aktivitám. Ďalším negatívnym dôsledkom je „plytvanie“ ľudským kapitálom, ktorý bude chýbať pri vykonávaní hlavnej činnosti. Negatívne môžu tieto aktivity vplývať na pracovníkov taktiež z presvedčenia, že sa financie resp. činnosť pracovníkov mohla využiť inak. Na rozdiel od CRM nie je tento trend až tak výrazne komunikovaný so zákazníkmi, takže schopnosť EV aktivitami posilniť značku a imidž firmy je výrazne slabšia.³³ Pre úspešné implementovanie EV je preto dôležité dostatočne motivovať zamestnancov. To je možné poskytnutím dostatočného výberu z rôznych skupín EV aktivít. Tým je možné zaujať širšiu škálu pracovníkov a čiastočne znížiť negatívne dôsledky, ktoré boli spomenuté vyššie. Dôležité je taktiež primerané uznanie a ohodnotenie pracovníkov za účasť. Pre zvýšenie viditeľnosti týchto aktivít je vhodné sa spojiť s rôznymi známymi dobrovoľníckymi programami.

1.4.4. Firemná filantropia

Firemná filantropia (Corporate Philanthropy, CP) patrí k najtradičnejším spôsobom, akým spoločnosti plnia svoje sociálne povinnosti. Zaoberá sa témami ako sú vzdelávanie, kultúra, umenie, zdravotná starostlivosť a menšiny. Častokrát pozostáva z finančných prostriedkov na pomoc obetiam prírodných katastrof. V súčasnosti nejde len o darovanie peňazí, ale aj o vytváranie dlhodobých obchodných vzťahov s príjemcami. Peniaze môžu byť nahradené rôznymi inými darmi ako je napríklad udeľovanie štipendia, poskytovanie výrobkov, služieb a zariadení. Tieto finančné a materiálne dary môžu firmy posielat rôznym nadáciám a neziskovým organizáciám (agentúry, školy, ...). V porovnaní s CRM a s EV je CP najstaršia forma CSR, ale nie je taká častá, no pozorujeme jej vzostup. Ďalším rozdielom je nezávislosť tejto aktivity na predaji výrobkov a aktivite zamestnancov.³⁴

Tak isto ako prvé dva uvedené trendy, aj CP má svoje nevýhody. Keďže ide o nemalé náklady, môže mať CP negatívne účinky pre akcionárov či chod spoločnosti. CP sa taktiež môže používať ako krycí nástroj pre zhoršený výkon spoločnosti v iných oblastiach, ktoré nie sú v súlade so sociálnymi očakávaniami ako napr. k životnému prostrediu.³⁵ Firemné darcovstvo a CSR vždy

³³ de Gilder, D., Schuyt, T. N.M., Breedijk, M. (2005). *Effects of an Employee Volunteering Program on the Work Force: The ABN-AMRO Case*. Journal of Business Ethics. 61. 2. s. 143-152.

³⁴ Kotler, P., Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company*. Hoboken. NJ. s.144

³⁵ Löber, H. (2012). *Corporate management, corporate social responsibility and customers : An empirical investigation*. Hamburg: Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH. s.24. ISBN: 978-3-8428-2381-5

patria k sebe. Žiadna firma sa nemôže nazývať spoločensky zodpovednou, ak sa nezapája do CP aktivít.³⁶

1.4.5. Stakeholder a teória stakeholderov

„Slovom stakeholder označujeme všetkých jednotlivcov, skupiny alebo subjekty, ktoré priamo či nepriamo, kladne či záporne, ovplyvňujú chod firmy, alebo sú priamo či nepriamo ovplyvňovaní jej konaním“.³⁷ Medzi stakeholderov môžeme zaradiť zákazníkov, dodávateľov, zamestnancov, medzinárodné organizácie, záujmové skupiny atď. Tieto skupiny stakeholderov sa môžu pre rôzne firmy s rôznym zameraním líšiť. Môžu byť rozdelené napríklad podľa ich vplyvu, funkcie, záujmu a pod. Podľa tohto členenia sa stakeholdery rozdeľujú na dve skupiny:

- primárni stakeholderi;
- sekundárni stakeholderi.³⁸

Medzi primárnych stakeholderov patria jednotlivci a skupiny, bez ktorých by firma nebola schopná prevádzkovať svoju činnosť. Patria medzi nich akcionári, investori, zákazníci, dodávatelia, vlády a komunity. Medzi týmito skupinami je vysoká miera závislosti. Medzi sekundárnych stakeholderov patria subjekty, ktoré sa nezaoberajú transakciami s korporáciou a nie sú nevyhnutné na prežitie firmy. Medzi sekundárnu skupinu stakeholderov môžeme zaradiť média a širokú škálu záujmových skupín.³⁹

Ďalším delením stakeholderov je ich delenie podľa činnosti. Prvá skupina je tzv. **zdrojová základňa**, kde zaradíme zákazníkov, zamestnancov, akcionárov, investorov a veriteľov. Táto skupina je priamo zapojená do činnosti firmy. Druhú skupinu tvoria stakeholderi, ktorí sú schopní ovplyvniť postavenie organizácie resp. nadviazať s ňou partnerské vzťahy. Túto skupinu nazývame **štruktúrou odvetvia**. Patria do nej odbory, dodávatelia, aliancie, partneri a regulačné

³⁶ Bartošová, Z. (2006) *Sprievodca firemnou filantropiou*. [online]. Bratislava: Fórum donorov. [cit. 2019-11-.27]. Dostupné z: <http://www.jasr.sk/files/Sprievodca_firemnou_filantropiou.pdf>.

³⁷ Kunz, V. (2012) *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. s. 28. ISBN 978-80-247-3983-0.

³⁸ Kunz, V. (2012) *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. s. 29. ISBN 978-80-247-3983-0.

³⁹ Clarkson, M. B. E. (1995) *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performanc.* The Academy of Management Review, Vol. 20, No. 1. s.106

orgány. Poslednú skupinu tvorí **sociálno-politické prostredie**, kde zaraďujeme miestne komunity, mimovládne a vládne inštitúcie. To dodáva zákonné a sociálne nároky pre firmu.⁴⁰

Obrázok 2 – rozdelenie stakeholderov podľa činnosti organizácie



Zdroj: Československý odborný časopis Kvalita⁴¹

Ako teda zaobchádzať so stakeholdermi a aké majú práva a povinnosti? Týmto sa zaoberá teória stakeholderov. Táto teória bola veľmi dôležitou súčasťou formovania spoločenskej zodpovednosti. O jej rozvoj sa zaslúžil najmä R. Edward Freeman v 80. rokoch. Freeman zhrnul teóriu stakeholderov do dvoch bodov:

- prerozdeľovanie výhod zúčastneným stranám;
- redistribuovanie dôležitých rozhodnutí a právomocí zainteresovaným stranám.⁴²

Pokiaľ ide o prvý bod, prerozdeľovanie výhod všetkým zainteresovaným stranám, máme za to, že všetky zúčastnené strany, ktoré sa podieľali na CSR aktivite, by z nej mali mať nejaký úžitok. Predpokladá sa, že firma je integrovaná so zamestnancami, zákazníkmi, dodávateľmi

⁴⁰ Post, J. E., Preston, L.E., Sachs, S.(2008). *Handbook of research on Global Corporate Citizenship*. Edward Eldar Publishing Limited: UK. ISBN 978-1-8454-836-5.

⁴¹ Rozdelenie stakeholderov podľa činnosti organizácie. *Československý odborný časopis Kvalita*. [cit. 2019 -19-14] Dostupné z: <https://www.casopiskvalita.eu/clanky/rocnik-2017/2-2017/zainteresovane-strany-ich-zapojenie-procesu-zavedenia-spolocenskej-zodpovednosti-v-organizaciach>

⁴² Stieb, J. A. (2009). *Assessing freeman's stakeholder theory*: JBE JBE. *Journal of Business Ethics*, 87(3), s. 405. doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s10551-008-9928-4>

a komunitami. Komunikácia by mala mať hlbší záväzok, zdieľanie záujmov a hodnôt. Jednotlivé skupiny musia medzi sebou vytvoriť nepretržitú spoluprácu.⁴³ Druhý bod znamená, že každá zainteresovaná strana by mala mať právo rozhodovať a podieľať sa na nasledujúcich krokoch CSR aktivít. Rozhodnutia by mali byť reálne a splniteľné.

1.4.6. Komunikácia so stakeholdermi

Aby mohla firma upevňovať kladné vzťahy so svojimi stakeholdermi, je nerozdielnou súčasťou komunikácia s nimi. Komunikáciu by mali firmy zapojiť od začiatku procesu vytvárania CSR aktivít, hlavne čo sa týka spoločného záujmu medzi firmou a zúčastnenými stranami. Je to dôležité hlavne z dôvodu zefektívnenia politiky týkajúcej sa CSR. Komunikáciou si firma buduje imidž podniku. Je dôležité informovať stakeholderov o tom, že CSR je implementovaná do firemnej kultúry a jej hodnôt na všetkých úrovniach riadenia podniku. Aktuálny pokrok v technológiách a komunikačných kanáloch komunikáciu oveľa zjednodušuje, zrýchľuje a zefektívňuje.^{44,45}

V súčasnosti je možné komunikovať cez mnoho informačných kanálov. Či už sa jedná o klasické webové stránky podniku alebo modernejšie prístupy, ako vytváranie účtov na sociálnych sieťach. To umožňuje takmer okamžitú reakciu na podnety stakeholderov, ako aj rýchle informovanie o plánovaných aktivitách. Navyše sa môže rýchlo rozšíriť základňa stakeholderov, vzniká rýchle budovanie značky, lepšie porozumenie potrebám a očakávaniam stakeholderov, rýchlejšie získavanie rád, nápadov, pripomienok a návrhov na zlepšenie. Ďalej sa zvyšuje dôveryhodnosť, spoľahlivosť a dostupnosť. Tieto výmeny názorov umožňujú hromadnú komunikáciu, kde sa dá osloviť tisíce stakeholderov naraz, zvyšuje sa množstvo zdieľaných informácií, ktoré sa šíria cez rôzne médiá, komunikácia sa stáva transparentnejšou, autentickejšou a pohodlnejšou.⁴⁶ Na obrázku nižšie je možné vidieť štruktúru CSR komunikácie podniku.

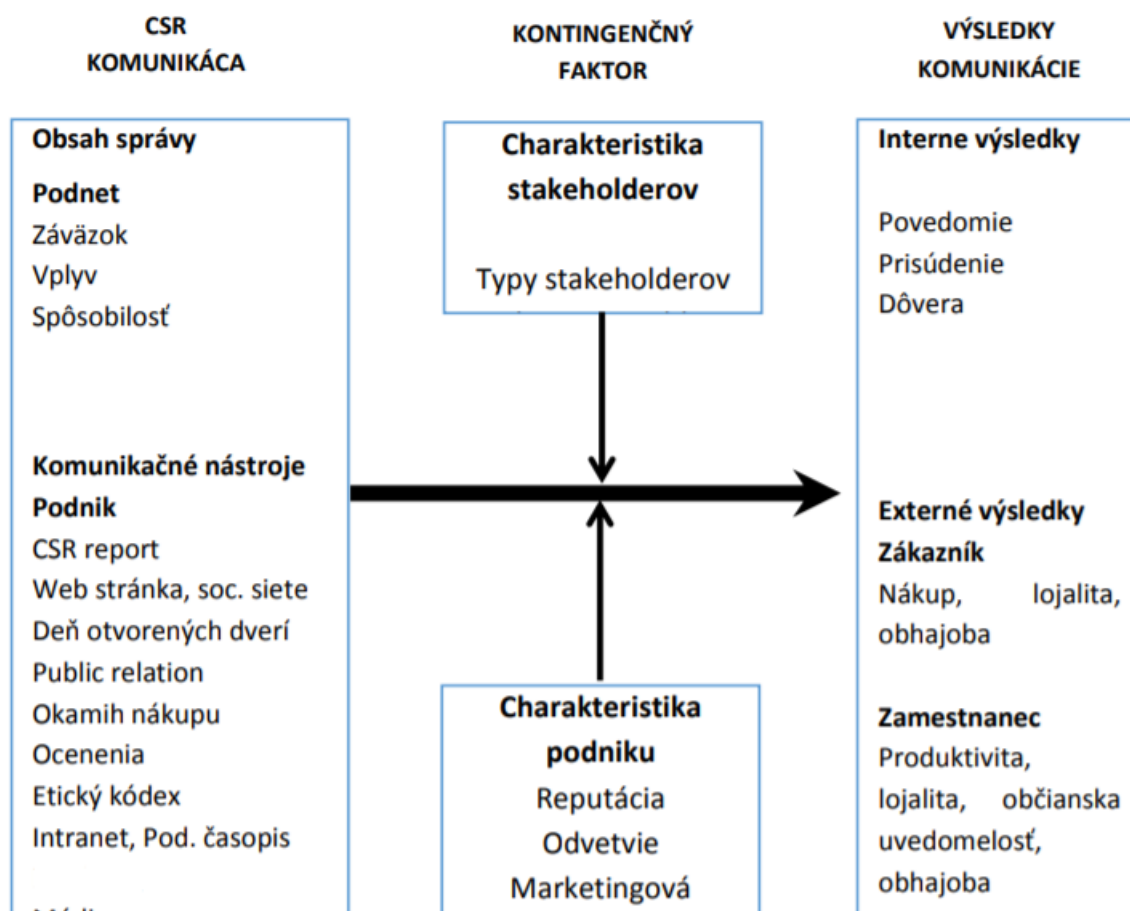
⁴³ Dunham, L., Freeman, R. E., Leidtka, J. (2006). *Enhancing Stakeholder Practice: A Particularized Exploration of Community*. Business Ethics Quarterly 16(1), p.38

⁴⁴ Virlanuta, F. O., Tokarčíková E. (2017). *Komunikácia aktivít spoločensky zodpovedného podnikania manažmentom podniku*. ČASOPIS ZNALOSTNÍ SPOLEČNOSTI. Roč. 5, číslo 2. s.20

⁴⁵ Kim, S. (2019). *The process model of corporate social responsibility (CSR) communication: CSR communication and its relationship with consumers' CSR knowledge, trust, and corporate reputation perception*: JBE JBE. Journal of Business Ethics, 154(4), s.1144. doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s10551-017-3433-6>

⁴⁶ Virlanuta, F. O., Tokarčíková E. (2017). *Komunikácia aktivít spoločensky zodpovedného podnikania manažmentom podniku*. ČASOPIS ZNALOSTNÍ SPOLEČNOSTI. Roč. 5, číslo 2. s.21

Obrázok 3 - Rámec štruktúry CSR komunikácie podniku



Zdroj: Časopis znalostní společnosti⁴⁷

Z obrázku je možné vidieť, ako môžu jednotlivé komunikačné nástroje vyzerat'. Môže ísť o CSR reporty, webové stránky, časopisy, dni otvorených dverí atď'. Okrem externých výsledkov, ako sú nákup, lojalita a budovanie značky, môžeme sa dozvedieť, že dôležitú úlohu hrá aj interná komunikácia. Zamestnanci by taktiež mali byť oboznámení s CSR aktivitami firmy a podieľať sa na nich. Vedie to k zvýšenej lojalite, zvýšenej produktivite a občianskej uvedomelosti.

1.4.7. CSR 2.0.

CSR 2.0. je nový moderný trend spoločenskej zodpovednosti. Tento trend zaviedol, charakterizoval a opísal Wayne Wisser vo vedeckom článku *The Age of Responsibility: CSR 2.0*

⁴⁷ Virlanuta, F. O., Tokarčíková E. (2017). *Komunikácia aktivít spoločensky zodpovedného podnikania manažmentom podniku*. ČASOPIS ZNALOSTNÍ SPOLEČNOSTI. Roč. 5, číslo 2. s.21

and the New DNA of Business. Visser charakterizuje CSR 2.0 ako trvalú udržateľnosť a zodpovednosť spoločnosti.

Čím sa teda líši klasické vnímanie CSR (CSR 1.0) od nového konceptu? Visser popisuje tieto zmeny na dvoch úrovniach: Metalevelové ontologické zmeny a Mikrolevelové metodické zmeny. Pri metalevelových zmenách sa filantropické vzťahy medzi spoločnosťami a komunitami zmenia na rovnomernejšie partnerstvá. Sociálne a environmentálne otázky budú postupne nahradzované prepracovanými proaktívnymi stratégiami a investíciami v problémových trhoch. Prístupy CSR, založené na budovaní imidžu firmy, budú nahradené skutočnými výsledkami v sociálnom, environmentálnom a etickom správaní. Činnosti CSR 2.0 by mali byť taktiež začlenené do hlavných činností spoločnosti. Ďalšou výraznou zmenou bude zmena tvorby zodpovedných výrobkov. V súčasnosti je väčšina zodpovedných výrobkov na báze dobrovoľnosti. To sa zmení a zavádzanie zodpovedných výrobkov na trh bude nevyhnutnou činnosťou. Ďalej sa CSR zo svojím západným konceptom začne stávať kultúrne rozmanitejšou a medzinárodne viacej uplatňovanou záležitosťou. Tieto zmeny sú charakterizované na obrázku nižšie.

Obrázok 4 - metalevelové ontologické zmeny z CSR 1.0 na CSR 2.0

CSR 1.0	CSR 2.0
filantrópia	spolupráca
založená na risku	založená na odmene
poháňaná imidžom	poháňaná výkonom
špecializovaná	integrovaná
štandardizovaná	diverzifikovaná
marginálna	škálovateľná
západná	globálna

Zdroj: Vlastné spracovanie⁴⁸

Podpora týchto zmien na metaleveli sa bude prejavovať nasledovne: CSR už nebude podporovať luxusné výrobky a služby ako pomoc pri riešení súčasných problémov, ale ako dostupné riešenia

⁴⁸ Visser, W. (2010). *The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business* [online]. Journal of Business Systems, Governance and Ethics.vol. 5, no. 3, s.18 [cit. 2019-11-29].

pre oblasti, ktoré najviac potrebujú zlepšenie sociálnych a environmentálnych oblastí. Charitatívne akcie by mali byť nahradené investíciami do sebestačných sociálnych podnikov. Vytvoria sa systémy rozhodovania a bodovania CSR, ktoré zmenia sociálny, environmentálny, etický a ekonomický výkon na podnikové skóre, ktoré potom budú môcť analytici využívať v rámci svojho rozhodovania.

Zmeny samozrejme nastanú aj na mikrolevelových metodických zmenách. Spoliehanie sa na CSR oddelenia začne postupne upadať, pretože zodpovednosť za udržateľnosť sa implementuje do výkonu spoločnosti. Taktiež sa prestanú vydávať papierové CSR reporty, výročné správy a pod. a budú nahradené online reportami s vyššou frekvenciou aktualizácie. Vzniknú nové výkonnostné štandardy, ktoré budú nahrádzať staršie (napr. ISO 14001) a budú viac dôveryhodnejšie a akceptovateľné. Tieto zmeny sú zachytené na obrázku nižšie.

Obrázok 5 - mikrolevelové metodické zmeny z CSR 1.0 na CSR 2.0

CSR 1.0	CSR 2.0
prémiové CSR	základ podniku
charitatívne projekty	sociálne podniky
indexy CSR	hodnotenie CSR
oddelenie CSR	motívy CSR
zodpovednosť za produkt	editácia výberu
etický konzumerizmus	dohody o poskytovaní služieb
stakeholderovské skupiny	sociálne siete
procesné normy	výkonnostné normy

Zdroj: Vlastné spracovanie⁴⁹

Wisser taktiež vytvoril súbor piatich zásad, ktoré sú nevyhnutné pre správne fungovanie konceptu CSR 2.0. Sú nimi kreativita (*creativity (C)*), rozšíriteľnosť (*scalability (S)*), zodpovednosť (*responsiveness(R)*), globálnosť (*globality(2)*), cirkulácia (*circularity (0)*).

⁴⁹ Visser, W. (2010). *The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business* [online]. Journal of Business Systems, Governance and Ethics.vol. 5, no. 3, s.19 [cit. 2019-11-29].

Kreativita

Kreativita a inovácia je základom v rámci zavádzania CSR 2.0. Podnikanie by malo byť prirodzene kreatívne a inovatívne. Firma by mala vyvinúť snahu na kreatívne riešenia spoločenských, ekonomických a environmentálnych problémov. Mnoho firiem je veľmi kreatívnych, ale nepomáhajú riešiť vyššie spomenuté problémy. Ako príklad Wisser uvádza spoločnosť Apple, ktorá sa celosvetovo zaraduje medzi jednu z najkreatívnejších firiem, ale ich produkt iPhone vôbec neprispieva na riešenie spoločenských problémov. Firma, ktorá je veľmi dobrým prípadom efektívneho kreatívneho, inovatívneho a zároveň spoločnosti prospešného správania, je firma Freeplay. Firma pomocou technológie nabíjania za pomoci vetra pre rádia, baterky a počítače v Afrike poskytla prístup k moderným technológiám a službám v oblastiach bez elektrickej siete.

Rozšíriteľnosť

V súčasnosti existuje nespočetné množstvo zodpovedných projektov. Avšak problém je ten, že podniky tieto projekty nijako viacej nerozširujú a používajú ich iba ako svoje PR alebo ukážky na CSR konferenciách. Opačným prípadom je spoločnosť Wal-Mart, ktorá podporuje etickú spotrebu tým, že všetky bavlnené výrobky sú organického pôvodu. Táto oblasť má veľký potenciál na rast, a je len otázne, ako sa budú firmy chovať.

Zodpovednosť

Existuje mnoho firiem, ktoré sa správajú zodpovedne a pomáhajú krajinám po prírodných katastrofách a iných druhoch nešťastia. Avšak správajú sa a reagujú podľa vlastných predstáv. Ich činnosť končí darovaním dotácie. CSR 2.0 si však vyžaduje pre firmu nepríjemnú, transformačnú zodpovednosť. Tá zahŕňa skúmanie problému. Zisťovanie, či sám priemysel, v ktorom sa firma nachádza, nie je súčasťou problému. Zodpovednosť v CSR 2.0 znamená aj väčšiu transparentnosť. Firmy by mali byť k sebe kritické a snažiť sa zlepšiť problém, ku ktorému prispievajú. Ako správny príklad zodpovednej firmy Wisser uvádza firmu The Eco-Patent Commons. Tá sprístupňuje svoje technologické patenty na znižovanie odpadu, znečistenia, globálneho otepľovania a energetickej náročnosti bez licenčných poplatkov.

Globálnosť

Globálnosť je princíp, ktorý pre jednotlivé spoločnosti znamená adaptovanie globálnych stratégií a ich prispôsobenie lokálnym podmienkam *Think Global, Act Local*. V CSR 2.0 sa budú musieť

spoločnosti omnoho viac prispôbiť miestnym podmienkam. Musia podrobnejšie skúmať a chápať problémy a nachádzať vhodné riešenia. To však musia vykonávať tak, aby neopustili svoje zásady a hodnoty.

Cirkulácia

Wisser tvrdí, že neúspech predošlého konceptu CSR 1.0 nie je tým, že by nemal dobrý úmysel, ale preto, že firmy nevyvíjajú dostatok úsilia. Zlyhanie bolo zapríčinené tým, že ekonomický systém je založený na chybnom dizajne. Neexistuje tu dostatok obmedzení, ktoré sa týkajú spotreby zdrojov a likvidácie odpadu. Preto je potrebné čo najviac využívať recyklovateľné materiály. Koncept CSR 2.0 navrhuje výstavbu budov, ktoré budú produkovať energiu, a nie len ju spotrebúvať, budú mať vlastné zásoby pitnej vody, ktorú si samy budú recyklovať, ďalej produkty, ktoré sa budú rozkladať a stávať sa vhodnými potravinami a výživnými látkami a vysoko kvalitnými materiálmi. Cirkulácia by sa nemala vzťahovať iba na ochranu životného prostredia. Firmy by mali stále „oživovať“ svoj ľudský kapitál, a to nielen prostredníctvom vzdelania a školení, ale taktiež prostredníctvom rastu hospodárskeho blaha v oblasti pôsobenia. Vysoký význam sa taktiež kladie aj na rovnoprávny život, finančné zabezpečenie a ekologickú integritu.

Nakoniec Wisser rozoberá podstatu svojho konceptu CSR 2.0, tzv. DNA model. Podstatou tohto modelu sú štyri základné zodpovednosti – tvorba hodnoty, dobrá správa vecí verejných, spoločenský príspevok a environmentálna integrita. Každá táto zodpovednosť má hlavný cieľ a ukazovatele, ktoré dopomáhajú k tvorbe tohto cieľa. Pri prvej zodpovednosti, **tvorbe hodnôt**, je základným cieľom hospodársky rozvoj. Nejde ale len o to prispievať akcionárom a konateľom, ale jedná sa o ekonomický komplex. Prispievať sa dá do rôznych sektorov ako sú infraštruktúra, vytváranie pracovných miest, zdokonaľovanie a vzdelávanie zamestnancov atď. Wisser zdôrazňuje dve investície, ktoré sú podľa jeho názoru nevyhnutné – investície do prospešných výrobkov a služieb. **Dobrá správa vecí verejných** je oblasťou, ktorú sa nepodarilo efektívne integrovať do spoločenskej zodpovednosti. Cieľom je inštitucionálna efektívnosť, pretože ak inštitúcia nie je transparentná a spravodlivá, tak nie je možné, aby CSR aktivity napredovali. Firma by mala ísť vzorom a byť lídrom, čo sa týka záväzku ku zodpovednosti. Taktiež musí transparentne komunikovať o svojich CSR reportoch a iných záväzkoch formou sociálnych sietí, verejných databáz zameraných na značky a produkty týkajúce sa CSR. Taktiež by sa firma mala správať eticky v prípadoch úplatkov a korupcie. Tieto ukazovatele sa stávajú stále dôležitejšími a viacej sa začleňujú do etického správania a kultúry spoločnosti. **Spoločenský príspevok** je zodpovednosť,

ktorej cieľom je plnenie sľubov a výsledkov, ku ktorým sa firma zaviazala voči svojim stakeholderom. Kladie sa dôraz na filantropiu v podobe charitatívnych darov a poskytovania verejných statkov a služieb, na férové pracovné praktiky, či už ide o pracovné podmienky, práva zamestnancov, ich zdravie a bezpečnosť a na integritu dodávateľského reťazca prostredníctvom posilnenia postavenia malých a stredných podnikov a zlepšenie environmentálneho a pracovného prostredia. Poslednou zodpovednosťou je **environmentálna integrita**. Hlavným cieľom je vytvorenie a trvalé udržiavanie ekosystému. To môžeme dosiahnuť ochranou ekosystému, používaním obnoviteľných zdrojov, čo vyrieši zmenu klímy, vytvorí obnoviteľnú energiu a materiály a produkciu nulového odpadu.⁵⁰

Na záver je nutné poznamenať, že CSR 2.0 predstavujúca spoločenskú udržiateľnosť o zodpovednosť, môže mať rôzne interpretácie. Udržiateľnosť môže byť chápaná ako cieľ určitej cesty obsahujúce rôzne stratégie, výzvy a plány do budúcnosti. Zodpovednosť nám zase udáva postup, akým sa máme uberať, aby sme naše ciele dosiahli. Firma, ktorá sa zapojí do týchto aktivít, by sa mala správať tak, aby svojou činnosťou zvyšovala blahobyt ľudí a tým nenarušovala život komunit a ekológiu života ľudí, v ktorej podniká.

⁵⁰ Visser, W. (2010). *The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business* [online]. Journal of Business Systems, Governance and Ethics.vol. 5, no. 3, s. 7-18 [cit. 2019-11-29].

2. METRO AG a spoločnosť Makro Cash & Carry ČR s.r.o.

METRO AG je veľkoobchodná spoločnosť, ktorá ponúka širokú škálu sortimentu a služieb a prispôsobuje ich požiadavkám zákazníkov. Táto ponuka je doplnená o podporu profesionálnych podnikateľov za účelom zvyšovania ich úspechu, a to špecifickými riešeniami, ako sú napríklad maloobchodné koncepty a odborné konzultačné služby. METRO AG je popredným predajcom nielen v oblasti mäsových výrobkov, rýb, ovocia a zeleniny, koloniálu, ale aj v oblasti kuchárskych potrieb, vybavenia do reštaurácií a kancelárskych pomôcok. METRO AG má sídlo v Düsseldorfe v Nemecku a má okolo 770 pobočiek v 26 krajinách. V súčasnosti pracuje pre spoločnosť METRO AG viac ako 150 000 pracovníkov po celom svete.⁵¹

2.1. História Metro AG

Vznik medzinárodnej firmy METRO AG začal v roku 1964 pod názvom Metro SB-Grossmarkte. Túto firmu založil nemecký podnikateľ Otto Beisheim v Mulheime. Koncept tejto firmy pripomínal tradičný supermarket. Firma sa neskôr podľa amerického vzoru preorientovala na veľkoobchod, kde si zákazníci mohli vyberať a nakupovať tovar v sklade a potom si ho na vlastné náklady a vlastnými dopravnými prostriedkami odvážali. Najväčšie výhody oproti klasickým veľkoobchodom bola nižšia cena, väčší výber tovaru, dlhé otváracie hodiny a okamžitý prechod vlastníctva tovaru. V roku 1967 sa tento koncept rozhodla podporiť priemyselná dynastia Franz-Haniel-Cie a rodina Schmidt-Ruthenbecková. Beisheim a jej dvaja noví spoločníci spolu s Beisheimom si rozdelili spoločnosť rovným dielom tzn. každý partner vlastnil tretinu akcií spoločnosti (vtedy už pod názvom Metro Cash & Carry).⁵²

Už o rok neskôr sa spoločnosť rozhodla rozšíriť svoj trh do zahraničia. Pripojila sa k holandskému konglomerátu Steenkolen Handelsvereniging NV (SHV) a založila spoločnosť v Holandsku pod názvom Makro Cash & Carry. Behom ďalších štyroch rokov veľkoobchody Metra a Makra už existovali v deviatich západoeurópskych krajinách. Čoskoro nasledovalo rozšírenie aj maloobchodného predaja. Spoločnosť začala nakupovať akcie popredných nemeckých konglomerátov. V roku 1982 odkúpila spoločnosť Kaufhold AG a o desať rokov neskôr, v roku 1992 aj spoločnosť Asko Deutsche Kaufhaus. V tomto čase Metro (pod názvom Metro Holding)

⁵¹ Our Bussines. *METRO AG* [online]. METRO AG © [cit. 2019 -11-14]. Dostupné z: <https://www.metro-cc.com/about/business-model>

⁵² Metro AG History. *International Directory of Company Histories*, Vol. 50. St. James Press, 2003. Dostupné z: <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/metro-ag-history/>

získalo nielen dominantné postavenie na nemeckom maloobchodnom trhu, ale začalo patriť aj do najväčších maloobchodných skupín na svete. Podľa odhadov v tomto čase Metro vlastnilo okolo 180 spoločností s rôznym zameraním, medzi ktoré patrili napríklad Massa (diskontné predajne), Pelikán (kancelárske potreby), Adler a AVA (obchodné domy).⁵³

V roku 1994 Beisham odstupuje od riadenia spoločnosti a novým výkonným riaditeľom sa stáva Erwin Conradi. O rok neskôr Conradi oznámil, že Metro Holding zakladá spoločnosť METRO AG, spojením svojich štyroch najväčších prevádzok – Metro Cash & Carry, Asko, Kaufhold a SB-Kauf. Od tohto roku začala spoločnosť svoju expanziu do celej Európy. Metro bola prvá medzinárodná skupina, ktorá sa rozhodla založiť svoje pobočky vo východnej Európe. Ako prvé otvorila pobočky v Poľsku a Maďarsku. O dva roky neskôr sa Metro stalo jedným z mála spoločností, ktoré získali licenciu na poskytovanie služieb na ďalekom východe. Prvý obchod Cash & Carry vznikol v Šanghaji v Číne. V tomto istom roku rozširuje Metro svoje pôsobenie aj na Balkán, konkrétne do Rumunska. Pri 40. výročí od založenia spoločnosti bolo konštatované, že spoločnosť už vlastní vyše 500 obchodov v 27 krajinách. Medzi tieto krajiny patrí už aj Česko (1997), Bulharsko (1999), Slovensko (2000), Rusko (2001), Ukrajina (2003), ale aj ázijské štáty ako Japonsko, Vietnam (obidva 2002) a India (2003).⁵⁴

Počas ďalších rokov sa síce počet pobočiek zvyšoval, ale počet krajín osciloval okolo dvadsať päťky. Do súčasnosti musela aj napriek rapídному rastu spoločnosť prekonať mnoho hrozieb a prekážok, aby si stále udržiavala vysoké postavenie na trhu. S príchodom konkurencie už nemá spoločnosť dominantné postavenie na mnohých trhoch, ale stále patrí medzi popredných predajcov, či už na maloobchodnom alebo veľkoobchodnom trhu.

V súčasnosti sa už spoločnosť nesústreďuje primárne na rozširovanie svojho predajného územia, ale skôr na zvyšovanie kvality výrobkov a služieb. Snaží sa odoberať tovar od regionálnych dodávateľov a priblížiť sa domácejmu trhu v danej krajine. Ďalej sa spoločnosť sústreďuje na zákazníka (podnikateľa) a chce byť prospešná aj pre miestnu komunitu. Snaží sa jednať zodpovedne, vytvárať zdieľané hodnoty a pomáhať tak k napredovaniu spoločenskej prosperity.

⁵³ Metro AG History. International Directory of Company Histories, Vol. 50. St. James Press, 2003 [cit. 2019 -11-14]. Dostupné z: <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/metro-ag-history/>

⁵⁴ Our History . METRO AG [online]. METRO AG © [cit. 2019 -11-14]. Dostupné z: <https://www.metro-cc.com/about/history>

2.2. Makro Cash & Carry ČR

Spoločnosť Makro Cash & Carry ČR bola od začiatku súčasťou skupiny SHV Makro. K 1.1.1998 však všetky obchodné aktivity prevzala spoločnosť METRO AG. V súčasnosti spadá pod Makro Cash & Carry ČR trinásť veľkoobchodných centier rozložených po celej republike. Sú zamerané na predaj širokého sortimentu z potravinárskych aj nepotravinárskych odvetví. Vysoký obrat tovaru, obmedzený počet obchodov, vyspelá logistika a priamy predaj veľkých objemov umožňujú spoločnosti predávať tovar za prijateľné veľkoobchodné ceny. Tento sortiment je určený registrovaným podnikateľom, obchodníkom, nemocniciam, školským jedálňam, orgánom štátnej správy a ďalším. Týmto subjektom (právnickým aj fyzickým osobám) sú ponúkané zákaznícke karty, vďaka čomu môžu navštevovať centrá v celej sieti Makro/METRO.⁵⁵

Koncept Cash & Carry je úspešný koncept samoobslužného veľkoobchodného predaja, kde si zákazníci môžu v čo najkratšom čase obstaráť širokú škálu výrobkov. Tento koncept bol od roku 2008 postupne dopĺňaný rozvozovou službou *Makro distribuce*. Každé veľkoobchodné centrum disponuje svojou vlastnou distribučnou platformou a je tak schopné rýchlo a efektívne reagovať na aktuálne potreby zákazníkov. Táto služba sa stávala čoraz viac populárnejšou, čo viedlo v roku 2018 k vybudovaniu vlastného distribučného centra Kozomín. To malo za následok centralizáciu tovaru a zefektívnenie distribučných kanálov.⁵⁶

2.3. Ciele, stratégia a hodnoty Makro Cash & Carry ČR

V súčasnosti je hlavným cieľom nielen spoločnosti Makro Cash & Carry ČR, ale celej skupiny METRO AG udržať si postavenie na trhu, zlepšovať svoje služby a stále napredovať, čo vystihuje aj korporátne motto *We are on the move*. Makro prisľubuje do budúcnosti svojim shareholderom dlhodobý stabilný rast v predajoch a výnosoch. Stratégiou však nie je len pokračovanie úspešného podnikania, ale aj zintenzívnenie všetkých oblastí vo vzťahu k zákazníkovi. Bude pokračovať v zavádzaní nových služieb, ktoré majú pomôcť zákazníkovi k ľahšej orientácii v sortimente a zlepšenie jeho podnikania.⁵⁷ Pre veľkoobchody sa pripravuje modernizácia doručovacích služieb (Food Service Distribution, FSD), digitalizácia služieb, zlepšenie objednávkového systému a pod. Keďže väčšina zákazníkov sú vlastníci malých a stredných podnikov, Makro Cash & Carry chce

⁵⁵ About MAKRO Cash & Carry. *Makro Cash & Carry*. © MAKRO Cash&Carry ČR s.r.o. [cit. 2019 -11-14]. Dostupné z: <https://www.makro.cz/about-makro/makro-cash-carry-cr>

⁵⁶ O MAKRO Cash & Carry. *Makro Cash & Carry*. © MAKRO Cash&Carry ČR s.r.o. [cit. 2019 -11-14]. Dostupné z: <https://www.makro.cz/co-je-makro/makro-cash-carry>

⁵⁷ To Our Shareholders. *Annual Report 2017/2018*. METRO AG © [cit. 2019 -11-14]. Dostupné z: <https://reports.metroag.de/annual-report/2017-2018/servicepages/downloads.html>

týmto zlepšeniami posilňovať aj ich konkurencieschopnosť a tým prispievať k zlepšovaniu ekonomickej situácie štátu. V Makre sa rozdeľujú zákazníci do troch veľkých skupín – HoReCa (hotely, reštaurácie, bary, kaviarne, jedálne, ...), Traiders (obchodníci) a SCO (servisné spoločnosti a kancelárie). U všetkých týchto skupín chce Makro zvyšovať ich spokojnosť. Chce sa zamerať na české výrobky, odkupovať a predávať regionálne potraviny a svoj sortiment čo najlepšie prispôbiť miestnemu trhu. Svoju orientáciu na zákazníka vyjadruje aj svojou kampanou „Nepracujeme pre Makro“. V nej predstavuje osobné príbehy, ciele a sny podnikateľov po celej Českej republike. Tým chce ukázať, že podnikatelia môžu značke dôverovať a vzájomne si pomáhať v každodenných obchodných operáciách. Táto kampaň sa vyskytuje na všetkých úrovniach komunikácie, a v interných a externých komunikačných kanáloch. Tým sa byť Makro Cash & Carry ČR jasnou voľbou pre podnikateľov so zameraním na inovácie, udržateľné riešenia s pridanou obchodnou hodnotou.^{58,59}

Makro Cash & Carry ČR svoju stratégiu a ciele rozdeľuje do dvoch hlavných bodov: Zameranie sa na výhody pre zákazníkov a Zvyšovanie hodnoty pre podnikanie.

Čo sa týka bodu zvyšovania hodnôt pre podnikanie – hlavná iniciatíva METRA AG je prispôbiť sa miestnym podmienkam. Na základe konkrétnej krajiny a regionálnych zvyklostí v tejto krajine sa vytvorí stratégia. Je definovaných 5 hlavných bodov, ako praktizovať túto stratégiu.

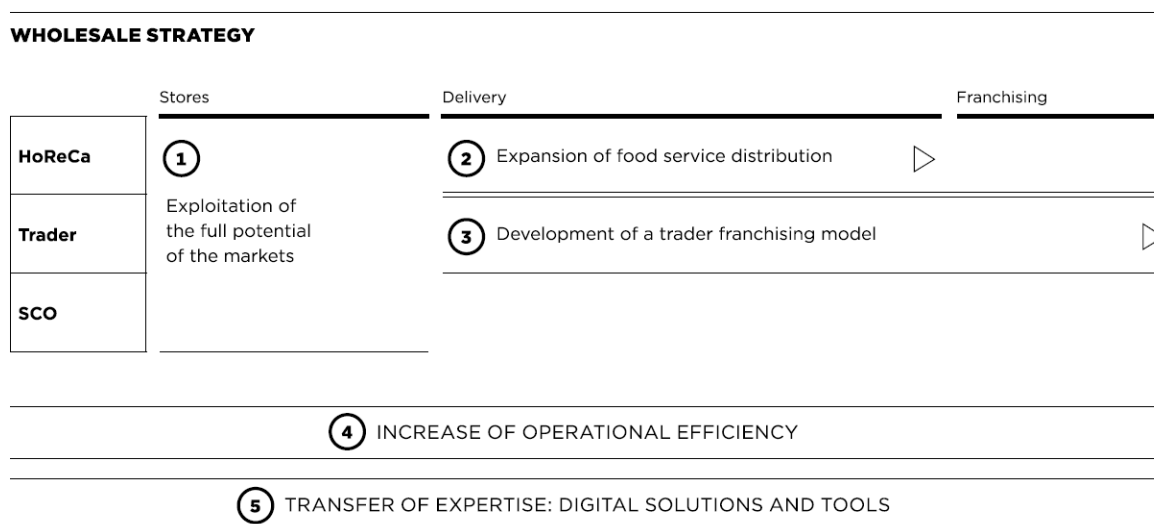
- Využiť celý potenciál na všetkých trhoch pre všetkých druhov zákazníkov, ktorí patria do segmentu pozorovaného regiónu. Cieľ sa dosiahne upravovaním ponuky pre rôzne skupiny a navrhovaním obchodov šitých na mieru zákazníkom.
- Zdokonaľovať distribučné kanály a rozširovať dodávateľské služby, najmä pre zákazníkov zo skupiny Horeca.
- Zlepšovanie kvality vlastných značiek (Aro, Metro Chef, Metro Professional,...) za účelom zvyšovania predaja a tým zvyšovania objednávok pre našich dodávateľov a získavania väčšieho podielu na jednotlivých trhoch.
- Zvyšovanie prevádzkových kapacít a tým znižovanie obstarávacích nákladov.

⁵⁸ GOALS AND STRATEGY. *Annual Report 2017/2018*. METRO AG © [cit. 2019 -11-14]. Dostupné z: <https://reports.metroag.de/annual-report/2017-2018/servicepages/downloads.html>

⁵⁹ Nepracujeme pro Makro. *Makro Cash & Carry*. © MAKRO Cash&Carry ČR s.r.o. [cit. 2019 -11-14] Dostupné z: <https://www.makro.cz/weworkforyou-weworkforyou-czech>

- Zdieľanie know-how s našimi zákazníkmi, či už ponúkaním školiacich kurzov, poradenstvom, zlepšovaním webových stránok a podobne. V tomto smere sa stále stáva populárnejšia *Makro Akadémia*, ktorá ponúka workshopy a kurzy z oblasti gastronómie.⁶⁰

Obrázok 6 – Stratégia zvyšovania hodnôt METRO AG



Zdroj: Webové stránky spoločnosti Metro AG⁶¹

Aby sa tieto ciele a stratégia naplnili, integrálnou súčasťou je aj práca zamestnancov. Tí by mali dodržiavať hodnoty, ktoré od nich firma potrebuje. Hodnoty Makro Cash & Carry ČR sú spísané a ilustrované v „Našej spoločnej ceste“.

⁶⁰ GOALS AND STRATEGY. *Annual Report 2017/2018*. METRO AG © [cit. 2019 -11-14]. Dostupné z: <https://reports.metroag.de/annual-report/2017-2018/servicepages/downloads.html>

⁶¹ Wholesale strategy. *Annual Report 2017/2018*. METRO AG © [cit. 2019 -11-14]. Dostupné z: <https://reports.metroag.de/annual-report/2017-2018/servicepages/downloads.html>

Obrázok 7 - Naša spoločná cesta



Zdroj: Interné stránky spoločnosti Makro⁶²

Ako už bolo vyššie spomenuté, môžeme tu vidieť víziu: *Pomáhame podnikateľům růst*, čo len potvrdzuje snahu firmy aktívne spolupracovať so svojimi zákazníkmi. Ako sa to dá dosiahnuť je obsiahnuté v sektore *Naše cesta*. V ďalšom sektore *Stratégia* môžeme vidieť preformulované body z obrázka č. 3. Najnižšie dva sektory predstavujú začiatok cesty, po ktorej by sa mali zamestnanci vydať. Tieto body sú na začiatku, pretože bez ich plnenia nie je možné odštartovať. V sektoroch *Náš prístup* a *Naše princípy*, môžeme vidieť hodnoty a firemnú kultúru, ktoré chce firma pretlačiť. Zamestnanci by mali byť **otvorení novým možnostiam**, mali by byť **zvedaví** a snažiť sa hľadať nové možnosti na zlepšenie. Nemala by im chýbať zdravá **akčnosť** a dôležitá je aj **podpora ostatných**, či už kolegov alebo zákazníkov. Čo sa týka princípov, základným princípom je **vzájomná dôvera**, pretože bez nej by nemohla prebiehať spolupráca medzi firmou a jej zákazníkmi. Makro Cash & Carry ČR aktívne využíva všetky možnosti, aby firma mohla nachádzať nové obchodné príležitosti. Ďalším princípom je už veľakrát spomenutý **úspech**

⁶² Wholesale strategy. Annual Report 2017/2018. METRO AG © [cit. 2019 -11-14]. Dostupné z: <https://reports.metroag.de/annual-report/2017-2018/servicepages/downloads.html>

zákazníkov. Vníma zákazníkov ako stredobod toho, čo robia. Je nutné porozumieť ich potrebám a výzvam, ktorým čelia. Ďalším princípom je udržiavanie **podnikateľského prístupu.** Aby mohla firma dosiahnuť úspech, musí vedieť riskovať, aby výsledok bol pre spoločnosť výhodný a neporušuje princípy a hodnoty. Samozrejme, ak chce firma, aby jej zákazníci dôverovali a chceli s firmou spolupracovať, tak je nutné, aby **bola pre nich príkladom.** Preto je potrebné mať dôveru v svojich zamestnancoch, byť transparentný a nadväzovať vzťahy so všetkými zúčastnenými stranami. Je nutné pozorne počúvať a komunikovať so zúčastnenými stranami. V neposlednom rade je dôležité všetky predošlé princípy naplňovať tak, aby sa zamestnanci aj firma chovali udržateľne a prinášali komunite **trvalý rozvoj.** Je preto nutné sa chovať zodpovedne k zamestnancom, zákazníkom a prostrediu, v ktorom firma operuje. Je nutné zvažovať dopad svojich rozhodnutí na obchodné ciele, jednotlivcov a životné prostredie. Ak sa tieto princípy budú dodržiavať, firma verí, že naplní svoju stratégiu. V nasledujúcich kapitolách sa pozrieme bližšie na činnosti a aktivity, ktoré Makro Cash & Carry ČR vykonáva, ich dopad na spoločnosť, ako spĺňajú ciele, hodnoty a princípy, ktoré si vytvorili a porovnáme ich s konkurenciou.

3. Spoločenská zodpovednosť spoločnosti Makro Cash & Carry ČR

Makro Cash & Carry sa snaží byť spoločensky zodpovednou firmou, ktorá sa snaží prispieť svojimi činnosťami, produktmi, službami a správaním k napredovaniu rozvoja Českej republiky. Všetky jej zodpovedné aktivity komunikuje prostredníctvom webových stránok a sociálnych sietí. Nejde len o informovanie ohľadom finančného prispievania, ale predovšetkým o zdieľané hodnoty, ktoré sa Makro snaží cez tieto aktivity vytvoriť. Dané oblasti CSR aktivít spoločnosti sa týkajú oblastí ekonomického rozvoja, ľudských zdrojov, ochrany životného prostredia, podpory inovácií, podpory stredných a malých podnikov a podpory dodávateľov. Z týchto oblastí sme vybrali najvýznamnejšie aktivity, ktoré si predstavíme a charakterizujeme, ako prispievajú k rozvoji spoločnosti.

3.1. Environmentálny pilier

Čo sa týka spoločenskej zodpovednosti, Makro sa snaží o trvalý a udržateľný rozvoj. Tento rozvoj implementovalo do hlavných firemných hodnôt a kultúry. Makro kladie dôraz na vývoj šetrných produktov a napĺňanie ekologických štandardov. Aplikuje korporátnu stratégiu udržateľnosti, ktorá je znázornená na obrázku nižšie.

Obrázok 8 - Korporátna stratégia udržateľnosti



Korporátna stratégia udržateľnosti má 10 hlavných cieľov. Prvým cieľom je **zníženie uhlíkovej stopy** z hľadiska ochrany ovzdušia a zlepšenie energických účinkov a chladiacich systémov. Tento cieľ firma dosahuje zavádzaním nových strojov, zlepšením distribučných článkov a reťazcov. Druhým cieľom je **zníženie odpadu**. Začína sama u seba a po všetkých strediskách, v kanceláriách sú zavedené odpadkové koše na recykláciu. Pre zákazníkov zaviedla nové ekologické tašky, ktoré nesú motto „Byla jsem PETkou“. Ďalším bodom je zredukovanie **obalov a kartónov** používaných na prepravu a uskladnenie tovaru. Tento cieľ Makro docielilo vďaka zlepšeniu distribúcie a skladovania. Makro v rámci udržateľnosti taktiež dbá o **zdravie svojich zamestnancov**. Dvakrát ročne sa koná deň zdravia, kde zamestnanci majú možnosť podstúpiť lekárske vyšetrenia, zúčastniť sa workshopov o zdraví a správnom stravovaní. Taktiež Makro vo svojich kantýnách a stravovacích zariadeniach zaviedlo povinnosť minimálne jedného „fit“ jedla v ponuke denných jedál. Makro je popredným predajcom čerstvého mäsa a rýb a aj v tejto oblasti sa chce správať zodpovedne a udržateľne. Preto starostlivo vyberá svoje produkty, či už od regionálnych alebo medzinárodných dodávateľov a **sleduje ich pôvod**. Chce mať produkty, ktoré nepodporujú nezákonné činnosti a podporujú ochranu našich zdrojov. Makro sa taktiež snaží zredukovať množstvo použitého papiera a dreva. Z toho dôvodu čoraz viac informuje zákazníkov,

zamestnancov, prevádza transakčné operácie atď. prostredníctvom webových stránok a sociálnych sietí. Všetky svoje udržateľné činnosti reportuje mesačne s názvom *Udržateľný Newsletter*. Viac o tomto reporte a aktivitách spojených s udržateľnosťou si povieme v ďalšom odstavci.

Udržateľný Newsletter a udržateľné aktivity

Udržateľný Newsletter je mesačný CSR report spoločnosti Makro Cash & Carry, v ktorom sa Makro zaoberá spoločenskými problémami nielen v Českej republike, ale v celom svete. Je to jednostranový report obsahujúci aktuálnu iniciatívu spoločnosti, udržateľné novinky, ktoré práve v spoločnosti prebiehajú a objasňujú problém, ktorého riešenie sa spoločnosť snaží podporiť.

Medzi jednu z týchto aktivít patrí projekt *Stromy místo letáků*. Makro za každého zákazníka, ktorý sa prihlási k odberu elektronických letákov, venuje *Nadácií Partnerství* 20 korún na vysádzanie stromov. Vybrané financie nadácia každý rok rozdelí medzi projekty, ktoré zvíťazia v internetovom hlasovaní na webových stránkach Makra. Tento rok spoločnosť vybrala zatiaľ 200 000 korún. Tento projekt podporuje firma už 10 rokov, pričom vyzbierala viac ako 1,5 milióna korún a pomohla tak vysadiť viac ako 3200 stromov a kríkov.⁶³

Ďalším projektom je už vyššie spomenutá výmena plastových tašiek za eko tašky *Byla jsem PETkou*. Ide o ďalší krok Makra v spolupráci s Ministerstvom životného prostredia proti zbytočným odpadkom a jednorazovým plastom. Makro prestalo ponúkať plastové tašky vo všetkých obchodoch po celej Českej republike. Okrem toho pri všetkých výrobkoch z jednorazových plastov, ktoré Makro ponúka, existuje udržateľná alternatíva, aby bolo možné čo najskôr sa jednorazových plastov zbaviť.

Makro sa taktiež zaujíma o problém pitnej vody vo svete. Preto sa v apríli tohto roku spojilo s nadáciou *ONE DROP* a podporuje jej udržateľné aktivity zamerané na zaistenie pitnej vody. Pri každom nákupe produktov označených *MAKRO-ŠETRÍME VODU* pošle časť peňazí z predaja na podporu projektu SHEOHAR v Indii.

⁶³ Hlasování pro stromy. *Makro Cash & Carry*. © MAKRO Cash&Carry ČR s.r.o. [cit. 2019 -11-16] Dostupné z: <https://www.makro.cz/spolecenska-odpovednost/stromy-misto-letaku/hlasovani-pro-stromy>

Potravinová zbierka

Makro už viac ako päť rokov spolupracuje z nadáciou *Sbírka potravin*. Táto zbierka je organizovaná vo všetkých krajoch Českej republiky potravinovými bankami a *Českou federací potravinových bank*. Do projektu darovania potravín sa okrem Makra zapájajú aj ďalšie spoločnosti a nadácie ako napr. Charita Česká republika, NADĚJE, Globus a Kaufland. Zbierka pracuje pod záštitou Ministerstva poľnohospodárstva.⁶⁴ Spoločnosti môžu darovať rôzne potraviny a drogeriu, ktorá následne prostredníctvom potravinových bánk poputuje priamo do odberateľských neziskových organizácií. Tie potom vďaka tejto zbierke pomáhajú seniorom, rodinám v kríze, ľuďom bez domova a ľuďom s psychickým a telesným postihnutím.⁶⁵

Makro a jeho pracovníci sa do tejto zbierky aktívne zapájajú. Za tento rok už potravinovým bankám Makro darovalo 711 ton potravín. Celková hodnota daru tak predstavovala viac ako 37,5 milióna korún. Makro darovalo prevažne čerstvé potraviny a je najväčším darcom čerstvých potravín v Českej republike.

Okrem vyššie spomenutých aktivít Makro tradične reprezentuje svoju značku na festivaloch a spoločenských akciách, kde má svoj „*stan udržiteľnosti*“, kde si môžu návštevníci vypočúť diskusie na témy spoločenskej zodpovednosti, ako triediť odpad, ako obmedziť plytvanie potravín, akým spôsobom sa môžu ľudia zúčastniť rôznych akčných kvízov a hravých workshopov. Tieto stánky sú určené tak pre dospelých, ako aj pre deti a mládež.

3.2. Sociálny sektor

Spoločnosť Makro Cash & Carry si uvedomuje, že ak chce dosiahnuť úspech, musí mať kvalifikovaných a motivovaných zamestnancov. Veľký dôraz preto kladie na znalosti pracovníkov a ich technické vedomosti a zručnosti. Ponúka svojim zamestnancom početné množstvo kurzov a tréningov, pri ktorých sa môžu zdokonaľovať. Jedná sa o celú radu odborných tréningov, ktoré sa zameriavajú napríklad na produktové znalosti, predajné znalosti, komunikáciu so zákazníkmi, rozvoj manažérskych schopností, počítačových znalostí, jazykov a pod. Tieto tréningy prebiehajú buď vo výukových miestnostiach, počítačových miestnostiach alebo prostredníctvom internetu.

⁶⁴ Sbírka potravin. *Sbírka potravin*. © 2019 sbirkapotravin.cz [cit. 2019 -11-16] Dostupné z: <https://www.sbirkapotravin.cz/>

⁶⁵ Komu pomáhame. *Sbírka potravin*. © 2019 sbirkapotravin.cz [cit. 2019 -11-16] Dostupné z: <https://www.sbirkapotravin.cz/komu-pomahame>

Ďalším cieľom Makra je umožniť zamestnancom kariérny rast. Snaží sa oceniť zamestnancov, ktorí majú schopnosti a talent, dosahujú priaznivé výsledky v pracovnej činnosti a preukazujú ochotu na sebe stále pracovať. Taktiež pri otvorení alebo uvoľnení niektorej z pozícií, Makro ako prvé, tieto miesta ponúka svojim zamestnancom v rámci internej komunikácie a až v prípade nezájmu, tieto voľné pracovné pozície ponúka verejnosti.

V každom pracovnom prostredí sú dôležité aj benefity pre zamestnancov. Tie sa Makro taktiež snaží ponúkať svojim zamestnancom. Ako základný benefit ponúka zamestnancom *zlatú zamestnaneckú nákupnú kartu*. Táto karta umožňuje zamestnancom nakupovať priamo v Makre, za podmienok ako najvernejší zákazníci. Taktiež dostanú ako bonus 10% zľavu na všetky výrobky a služby ponúkané vo všetkých obchodných reťazcoch nielen spoločnosti Makro Cash & Carry ČR, ale aj vo všetkých Makro/Metro centrách spoločnosti METRO AG po celom svete. Taktiež je možné zabezpečiť zákaznícku kartu svojej rodine a blízkym. K dispozícii má jeden pracovník až päť takýchto kariet. Makro si je vedomé, že zamestnanci musia mať rovnováhu medzi pracovným a osobným životom, preto im pridalo 5 dní voľna a v prípade ťažkej životnej situácie majú právo na ďalšie dni.

Ako už bolo v predchádzajúcej kapitole spomenuté, Makro chce mať zdravú pracovnú silu. Preto okrem Dňa zdravia, Makro ponúka pre svojich zamestnancov Multisport kartu, ktorú môžu využívať na športové alebo relaxačné aktivity. Ďalej sa každoročne koná očkovanie proti chrípke, darovanie krvi za odmenu a pod.

Okrem týchto benefítov sa Makro snaží budovať príjemné prostredie a pracovné vzťahy. Preto do svojich kancelárií a obchodov zaviedlo „námestíčka“, kde sa zamestnanci môžu stretávať a rozprávať, bez toho, aby rušili okolitých pracovníkov. Okrem toho sa Makro snaží zvyšovať morálku pracovníkov krátkymi, pár hodinovými akciami počas pracovnej doby, ako je napr. grilovanie, ochutnávky produktov, prezentácie na zaujímavé témy z oblasti gastronómie, podnikania atď. Vrcholom budovania dobrých pracovných vzťahov a zvyšovania morálky je každoročný Vianočný večierok, kde sa všetci pracovníci môžu stretnúť, porozprávať či zatancovať pri živšej hudbe, dobrom jedle a zábave.

3.3. Ekonomický pilier

V rámci ekonomického piliera spoločenskej zodpovednosti sa Makro snaží najmä podporovať malé a stredné podniky. Uvedomuje si, že aby mohla firma pokračovať vo svojej činnosti, nemôže

sa spoliehať len na predaj svojich výrobkov a služieb, ale taktiež musí brať ohľad na dodávateľov a koncových zákazníkov. Je nevyhnutné, aby aj dodávatelia boli schopní vykonávať svoju činnosť a tým byť schopní dodávať produkty a služby v kvalite a v množstve, aké od nich firma požaduje. To isté platí aj pre koncových zákazníkov. Tí tiež potrebujú mať istotu, že produkt, ktorý od Makra potrebujú, bude dostupný a bude spĺňať kvalitatívne požiadavky. Makro sa taktiež zaujíma aj o činnosť a oblasť podnikania, aby boli schopní vytvoriť ponuku ušitú na mieru zákazníkovi. Taktiež podporujú jeho činnosť a chcú, aby dosiahol úspech, čo sa potom prejaví vo frekvencii a v množstve jeho nákupu. V tejto podkapitole si priblížime niektoré projekty, ktoré spoločnosť Makro podporuje alebo zastrešuje a spôsob, ako tým prispieva k hospodárskemu rastu spoločnosti.

Deň súkromného podnikania

Deň súkromného podnikania je určený pre podnikateľov z celej Českej republiky. Jeho hlavným cieľom je pomáhať podnikateľom prilákať k sebe nových zákazníkov a urobiť radosť tým súčasným. Makro zapojených živnostníkov podporuje propagovaním akcie, prostredníctvom ktorej sa koncoví zákazníci dozvedajú o špeciálnych akciách a ponukách podnikov v ich blízkom okolí. Deň súkromného podnikania tradične podporuje aj Asociácia malých a stredných podnikov a živnostníkov ČR. Ku dňu podnikania sa môžu pripojiť podnikatelia z rôznych odvetví. Je na samotnom podnikateľovi, čo nového alebo zaujímavého si pripraví pre svojich zákazníkov. Populárne sú rôzne akcie, zlacnené produkty, zľavy na nákup a kultúrne akcie a pod. Podnikatelia majú dostatočné množstvo času sa pripraviť na tento deň a registrovať sa na stránkach dňa podnikania.⁶⁶ Deň súkromného podnikania odštartovalo Makro 11. októbra 2016. Vtedajší výkonný riaditeľ spoločnosti Guillaume Chene si uvedomuje, že malí podnikatelia pracujú tvrdo každý deň, musia čeliť mnohým nástrahám, a preto sa spoločnosť rozhodla ich oceniť za ich úsilie a venovať im ich špeciálny deň. Verí, že sa podarí zaviesť tradíciu, ktorá sa bude konať každý rok, druhý utorok v októbri, a že počet zapojených podnikateľov, ako aj počet zákazníkov vyhľadávajúcich špeciálne ponuky, bude rásť.⁶⁷ To sa naplnilo, pretože 8. októbra sa uskutočnil už 4. ročník tejto akcie. Po celej Českej republike sa do tejto akcie zapojilo vyše 3900 podnikateľov, taktiež 11 ambasádorov z 11 regiónov Česka, z oblasti profesionálnej gastronómie a maloobchodov. Tí pomohli s kampaňou zameranou na podnikateľov v ich regiónoch, aby bola lepšie adaptovateľná a lokálna. Tento ročník, ktorý niesol motto „*bez vás to proste nejde*“, sa

⁶⁶ <https://www.own-business-day.com/cs-cz>

⁶⁷ Den soukromého podnikání. *Makro Cash & Carry*. © MAKRO Cash&Carry ČR s.r.o. [cit. 2019 -11-16]
Dostupné z: <https://www.makro.cz/tiskove-zpravy/tiskove-zpravy-2016/den-soukromeho-podnikani-prijete-se-k-oslavam-malych-podnikatelu-a-dejte-o-sobe-vedet>

sústredil predovšetkým na online prostredie. Všetky ponuky boli zaznamenané na webových stránkach. Makro sa snažilo podporovať digitalizáciu v podnikaní, čo je jeho dlhodobým cieľom. Podnikateľom, ktorí nepracujú vo webovom prostredí, Makro ponúka novú platformu DISH, kde je možnosť si webové stránky zdarma vytvoriť.

Makro tým, že zapája malých a stredných podnikateľov a podporuje ich činnosť, prispieva k ekonomickému rastu spoločnosti. Jedná sa o aplikovanie tak konceptu zdieľaných hodnôt, ako aj konceptu CSR 2.0. Makro sa nesústreduje len na budovanie imidžu firmy, ale taktiež napomáha podnikateľom. Aj keď kampaň prebieha vo všetkých krajinách, kde spoločnosť METRO AG podniká, táto akcia má výlučne lokálny charakter. Každý región ČR má inú ponuku, zameranú na svoj trh. Tým sa zlepšujú partnerské vzťahy medzi spoločnosťou a miestnymi dodávateľmi, zákazníkmi a komunitou.

Môj obchod

Môj obchod je zoskupenie menších potravinových predajní, večierok, stánkov a tabakových predajní pod záštitou spoločnosti Makro. Makro sa týmto projektom snaží uľahčiť majiteľom náročnú pracovnú činnosť. Keď sa obchod rozhodne vstúpiť do tejto aliancie, Makro im zdarma zmení vzhľad exteriéru a interiéru. Predajňa dostane nové logo, ktoré ju odlíši od konkurencie, a vďaka rastúcej popularite môže prilákať viac zákazníkov. Odborníci z Makro predajní ďalej obchodníkom ukážu, ako prehľadne a efektívne môžu usporiadať a vystavovať svoj sortiment, aby v ňom mali zákazníci lepšiu prehľadnosť a orientáciu. Taktiež poradia so skladbou sortimentu s ohľadom na nákupné možnosti a zvyklosti zákazníkov v ich okolí. Okrem usporiadania tovaru taktiež odborníci usporiadajú predajnú plochu podľa najnovších obchodných trendov a nákupných zvyklostí zákazníkov. To umožní lepšiu a rýchlejšiu pohybu v rámci predajne.

Okrem pomoci pri tvorbe tovaru a usporiadaní plochy, Makro chce taktiež pomáhať prostredníctvom marketingových stratégií. Hlavnou náplňou je pomoc pri distribúcií letákov a tvorba akčných ponúk. Okrem toho Makro pomôže predajniam získať koncových zákazníkov vďaka spoločným webovým stránkam⁶⁸ pre celú alianciu. Ďalej ponúka zľavu pri nákupe potravín a prostredníctvom služby *Makro Distribuce* ich aj vlastnoručne doručí. Taktiež ponúka predajcom školenia zamerané na ich oblasť predaja. Ide o školenie predajných zručností, manažérskych zručností, školenie personálu atď.

⁶⁸ <https://www.mujobchod.cz/>

Podobne ako pri Dni súkromného podnikania, Makro vytvorením aliancie *Môj obchod* podporuje podnikateľov a tým prispieva k ekonomickému rastu spoločnosti. Jedná sa znova o aplikovanie konceptu zdieľaných hodnôt ako aj CSR 2.0. V súčasnosti tvorí alianciu *Môj obchod* približne 500 predajní po celej Českej republike a tento trend stále rastie.⁶⁹

Makro akadémia

Makro akadémia je školiace centrum pre malých a stredných podnikateľov v oblasti gastronómie. Zákazníci spoločnosti Makro, ktorí podnikajú v oblasti gastronómie, tu môžu získať nové skúsenosti a inšpiráciu. Makro akadémia ponúka pre svojich zákazníkov kurzy, prednášky a praktické školenia. Tí si tu môžu rozšíriť svoje obzory v moderných priestoroch s vysoko profesionálnym vybavením. Makro akadémia sa ale nesústreďuje len na varenie. Zákazníci tu môžu navštíviť workshopy na tvorbu menu, kvalitnú obsluhu v reštauráciách a baroch, someliérske kurzy a podobne. To všetko prebieha pod vedením profesionálov v týchto oblastiach a to nie len z Českej republiky, ale z celého sveta.

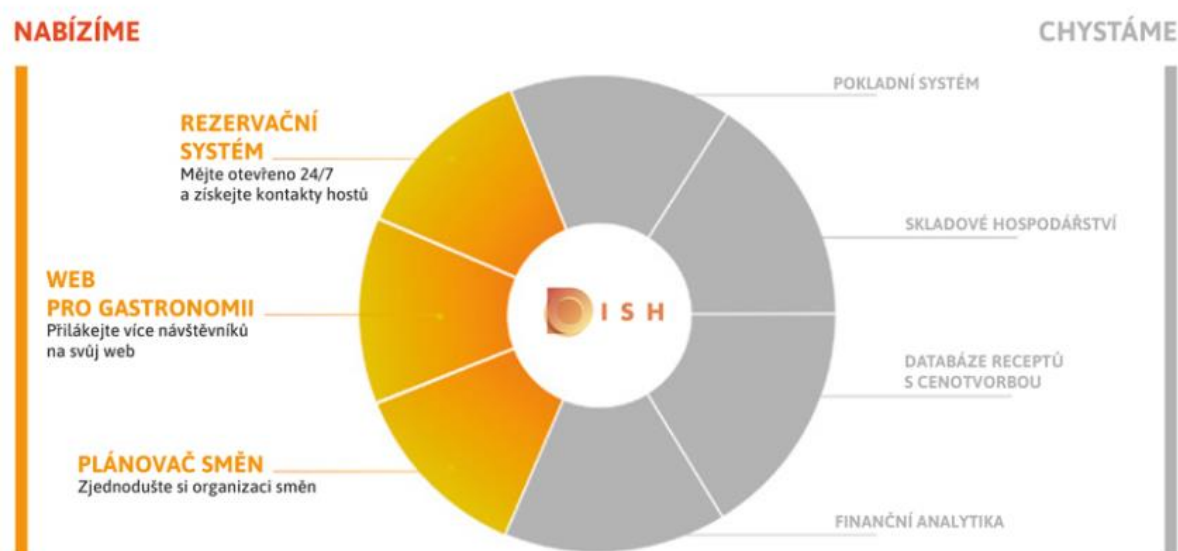
Prostredníctvom tohto centra sa Makro snaží o podporenie svojich zákazníkov k lepším výkonom a tým aj k napredovaniu ich podnikateľských činností, k zlepšeniu ich ponúkaných služieb, ku kvalitnejšiemu personálu a pod. Opäť tým tak vytvára zdieľané hodnoty pre všetky zúčastnené strany.

Digitálne služby DISH

Ďalšou formou podpory zákazníkov je digitálna služba DISH. Nástroj slúži najmä pre HoReCa zákazníkov. Tento online nástroj je zdarma a jeho cieľom je uľahčiť prácu zákazníkom, ktorí podnikajú v gastronómii, aby mali čas sa venovať iným pracovným činnostiam. Túto platformu vyvinulo Makro v spolupráci s ďalšími expertmi na gastronómiu. Tento web má podporiť podnikateľov v používaní digitálnych nástrojov. Umožňuje im zadarmo si vytvoriť webovú stránku podniku, plánovanie zmien a rezervačný systém pre podnik. Všetky tieto nástroje sú integrované, takže môžu byť spustené z jedného zariadenia. Táto služba je v prevádzke len niekoľko mesiacov, a tak sa stále pracuje na jej inováciách. Tie môžeme vidieť na grafe nižšie.

⁶⁹ *Můj obchod. Makro Cash & Carry.* © MAKRO Cash&Carry ČR s.r.o. [cit. 2019 -11-16] Dostupné z: <https://www.makro.cz/o-makro/muj-obchod>

Obrázok 9 - Digitálna služba DISH



Ako bolo spomenuté vyššie, platforma zatiaľ slúži len ako nástroj na tvorbu webových stránok, rezervačných systémov a ako plánovač zmien. V blízkej dobe sa chystá možnosť pokladničného systému, kde bude môcť podnikateľ prehľadne vidieť svoje výdavky a príjmy. Okrem toho sa pracuje na vyvinutí služby poskytovania rád cez finančného analytika, ktorý bude vedieť poradiť ako zaobchádzať s financiami podniku. Ďalšou službou, ktorá je v procese prípravy, je skladové hospodárstvo. Prostredníctvom tejto služby bude môcť podnikateľ vidieť, ktoré výrobky mu treba dokúpiť a naopak, ktorých sa zase až tak moc nespotrebovalo. Tým nebude musieť osobne kontrolovať svoje zásoby. Poslednou súčasťou tohto nástroja by mala byť databáza receptov a cenotvorba. Tam si bude môcť podnikateľ ukladať svoje recepty, inšpirovať sa receptami od profesionálnych kuchárov a taktiež mu táto služba pomôže s tvorbou ceny na základe použitých surovín a chcenej marže.⁷⁰

Tak isto ako v predošlých aktivitách aj tu sa snaží Makro vytvárať zdieľané hodnoty. Pre Makro táto aplikácia bude predstavovať úžitok v podobe vyšších predajov v prípade úspechu podnikateľa a pre podnikateľa uľahčenie práce, menšie plytvanie zásobami a lepší prehľad o zákazníkoch, personálu, kuchárskych trendoch a tvorbe ceny.

Ako je možné vidieť v tejto kapitole, Makro je skutočne spoločensky zodpovednou firmou. Svoje CSR aktivity prenáša do svojej firemnej kultúry a hodnôt. Snaží sa zapájať a zlepšovať situáciu vo všetkých troch pilieroch spoločenskej zodpovednosti. To, či sa jej to darí, v ktorých činnostiach

⁷⁰ Digitální služby DISH. Makro Cash & Carry. © MAKRO Cash&Carry ČR s.r.o. [cit. 2019 -11-17] Dostupné z: <https://www.makro.cz/sluzby/dish#sluzby>

vyniká a naopak, v ktorých činnostiach zaostáva, si priblížime v ďalšej kapitole, keď porovnáme CSR aktivity Makra s konkurenciou.

4. Porovnanie CSR spoločnosti Makro Cash & Carry ČR s konkurenciou

Aby bolo možné porovnať aktivity CSR spoločnosti Makro Cash and Carry ČR s konkurenciou, musíme si najprv definovať, kto sa považuje za konkurenciu. Aj napriek tomu, že každý veľkoobchod je rozdielny svojimi zákazníkmi, produktmi, aktivitami, zameraním, počtom predajní, veľkosťou predajní a stratégiou, budeme ako konkurenciu považovať veľkoobchodné reťazce, ktoré majú svoje predajne rozmiestnené po celej Českej republike. Medzi reťazce, ktoré najviac konkurujú Makru, môžeme zaradiť spoločnosti Kaufland a Lidl.

V mnohých prípadoch sa CSR aktivity vyššie uvedených reťazcov prelínajú s CSR aktivitami spoločnosti Makro. Napríklad Lidl aj Kaufland sú súčasťou projektu *Potravinová sbírka*. Tu vykazujú veľmi podobné výsledky, čo sa týka množstva darovaných potravín. Okrem potravinových zbierok môžeme nájsť podobné činnosti týkajúce sa zamestnancov. Každá firma si dostatočne uvedomuje dôležitosť spokojných a motivovaných zamestnancov. Preto sa snaží ich náležite odmeniť, či už finančne alebo formou benefitov. Spoločná je aj snaha o zlepšovanie zdravotných a stravovacích návykov zamestnancov. Všetky firmy organizujú dni zdravia, zlepšujú ponúkané jedlá a pod. Ďalším spoločným bodom v CSR aktivitách u všetkých troch firiem je snaha o zredukovanie jednorazových plastov a triedenie odpadkov. Každá spoločnosť už podnikla viditeľné kroky k odstráneniu plastových tašiek zo všetkých predajní a snaží sa postupne odstraňovať jednorazové plasty aj z výrobkov.

Kde sa ukazujú väčšie rozdiely v CSR aktivitách je u druhu výrobkov. Aj keď všetky firmy majú tendenciu prechádzať od veľkých dodávateľom k regionálnym a kontrolovať pôvod svojich výrobkov, druh tovaru sa líši. Zatiaľ čo Kaufland aj Lidl už zavádzajú udržateľné výrobky vo veľkých objemoch, firma Makro je len na začiatku tohto procesu. Ďalším rozdielom je zloženie výrobkov. Aj napriek tomu, že Makro disponuje najväčšou škálou potravín, nemá až toľko možností pre ľudí trpiacich potravinovou intoleranciou. Oproti tomu Kaufland a Lidl ponúkajú pestrú škálu výrobkov, kde aj človek trpiaci nealergickou potravinovou intoleranciou má možnosť rýchleho a efektívneho nákupu.^{71,72} Ďalším rozdielom je odev pracovníkov na predajniach. Lidl aj

⁷¹ Spoločenská zodpovednosť. *Lidl CZ*. Lidl © [cit. 2019 -11-17] Dostupné z: <https://spolecnost.lidl.cz/nase-odpovednost/sortiment-na-cestech-k-lepsimu-zitru>

⁷² Spoločenská zodpovednosť. *Kaufland CZ*. Kaufland © [cit. 2019 -11-17] Dostupné z: <https://spolecnost.kaufland.cz/clovek-priroda/spolecenska-odpovednost.html>

Kaufland sa už zaviazal, že všetky odevy pracovníkov budú z trvale udržateľných materiálov, vyrobené s certifikátom GOTS⁷³. Takýto krok sa v Makre ešte neimplementoval.

Všetky firmy sa snažia zlepšiť distribučné články a zefektívňovať a modernizovať svoje distribučné centrá. Avšak, čo sa týka zlepšovania a modernizovania predajní samotných, tam nájdeme veľké rozdiely medzi Makrom a konkurenciou. Zatiaľ čo konkurencia sa snaží držať krok s technickými pokrokmi a šetrením energie v predajniach, Lidl začal inovovať svoje predajne pomocou LED svetiel. Tým znižuje spotrebu energie, náklady na energiu a množstvo produkovaných emisií CO₂. Ďalšou výhodou je životnosť týchto svetiel. Do konca tohto roku by malo byť LED osvetlenie zavedené vo všetkých predajniach. Okrem LED osvetlenia, LIDL využíva aj odpadové teplo. To vzniká pri výrobe chladu. V nových predajniach sa toto odpadové teplo využíva na vykurovanie týchto predajní a taktiež šetrí veľké množstvo nákladov. Okrem tohto typu vykurovania LIDL taktiež využíva tepelno-izolačné vlastnosti vďaka udržateľnej výstavbe budov.⁷⁴ Aj spoločnosť Kaufland využíva LED osvetlenie na zníženie svojich nákladov a spotreby a ekologické chladenie a vykurovanie svojich predajní. Taktiež sú schopní spracovať svoje odpadové teplo a znížiť tak svoje náklady. Na svojich stránkach Kaufland uvádza, že úspora emisií CO₂ týmto procesom odpovedá spotrebe emisií 3771 domov.⁷⁵ Makro v tejto činnosti zaostáva a zatiaľ nezačala zavádzať potrebné kroky na túto zmenu a šetrenie energie a nákladov pre všetky prevádzky a sklady.

Ďalšími CSR oblastami, v ktorých Makro za svojou konkurenciou zaostáva, sú oblasti firemná filantropia, dobrovoľníctvo zamestnancov a CRM. Konkurencia je v tejto oblasti značne napred, či už sa jedná o pasívny alebo aktívny prístup. Lidl sa napríklad v projekte *Rákosníčkova hrišťa* zameriava na podporu zdravých aj chorých detí tým, že rozširuje miesta, kde sa deti môžu hrať a zabávať, a tým podporiť aktívne trávenie ich voľného času. Ide o ihriská obsahujúce preliezky, pieskoviská, horolezecké steny, kolotoče, hojdačky a iné atrakcie. Dňa 4.10.2019 Lidl otvoril jubilejné 100. ihrisko.⁷⁶ Ďalším projektom, do ktorého sa Lidl aktívne zapája, je *Rákosníčkov bēh*. Ide o detské bežecké závody troch vekových kategórií, ktoré sa konajú pre deti na netradičných

⁷³ GOTS - vysoko kvalitná bavlna z ekologického hospodárstva bez použitia pesticídov a chemických hnojív

⁷⁴ Životní prostředí. Společenská odpovědnost. *Lidl CZ*. Lidl © [cit. 2019 -11-17] Dostupné z:

<https://spolecnost.lidl.cz/nase-odpovednost/zivotni-prostredi-na-cestech-k-lepsimu-zitru>

⁷⁵ Ochrana životního prostředí. Společenská odpovědnost. *Kaufland CZ*. Kaufland © [cit. 2019 -11-17]

Dostupné z: <https://spolecnost.kaufland.cz/clovek-priroda/ochrana-zivotniho-prostredi.html#Rekuperace>

⁷⁶ Rákosníčkova hřiště. Společenská odpovědnost. *Lidl CZ*. Lidl © [cit. 2019 -11-17] Dostupné z:

<https://spolecnost.lidl.cz/nase-odpovednost/spolecnost-na-cestech-k-lepsimu-zitru/rakosnickova-hriste>

miestach, ako napríklad dostihových dráhach alebo okolo priehrady či zoologickej záhrady.⁷⁷ Okrem proaktívnych činností spojených s firemnou filantropiou sa Lidl taktiež zapája pasívne a podporuje ľudí, ktorí to potrebujú. Ide napríklad o projekt *Srdce dětem*, kde sa za 9 rokov podarilo vyzbierať 127 miliónov korún a mohlo sa tak pomôcť viac ako 3600 chorým deťom.⁷⁸ Okrem toho Lidl prispieva aj v regiónoch, kde sa nachádzajú jeho predajne. Finančne prispievajú napríklad školám, škôlkam alebo knižniciam. Aktívny prístup má taktiež aj Kaufland, ktorý projektom *Chance 4 Children*, pomáha chorým deťom v nemocniciach a organizuje návštevy týchto nemocníc a za pomoci vyškolených klaunov sa snaží im spestriť liečbu. Do projektu je zapojených sedem nemocníc po celej Českej republike. Ďalšou aktivitou je partnerstvo so školami po celej Českej republike, kde sa zamestnanci Kauflandu aktívne zúčastňujú letných relaxačne - terapeutických detských táborov, pomáhajú základným a stredným školám so spestrením vyučovania a školských aktivít formou prednášok, exkurzií, zdravých raňajok a grilovania. Okrem toho taktiež podporujú finančne nadácie *Paraple* a *Debra*, ktoré pomáhajú chorým ľuďom sa vyrovnáť zo životom a postarať sa o opätovné začlenenie do spoločnosti.⁷⁹ Jediná aktivita, ktorú Makro v týchto oblastiach vykonáva, je Cause-related marketing. Ide o darovanie finanční a materiálnych vecí pomocou projektov *Sbírka potravín* a *Stromy místo letáků*. Avšak Makro chýba viditeľnejšia účasť v oblastiach firemnej filantropie a dobrovoľníctve zamestnancov. Pri podpore zdravotne postihnutých ľudí, zbierkach na zlepšenie škôl, nemocníc atď. sa Makro angažuje poväčšine iba jednorazovými dotáciami. Nie je však hlavným partnerom žiadnej nadácie ani nezastrešuje žiadny projekt. Taktiež v Makre chýbajú dlhodobé dobrovoľnícke aktivity podobné vyššie zmieneným projektom.

Jediný sektor, kde Makro vyniká oproti konkurencii, sú aktivity obsiahnuté v ekonomickom pilieri. Treba však dodať, že Makro má inú zákaznícku základňu ako Lidl či Kaufland a aktivity v tomto sektore prispievajú k zisku Makra väčšou časťou, ako by mohli zvyšným dvom firmám. A naopak, činnosť v predošlých oblastiach CRM, EV a CP prispievajú k budovaniu imidžu firmy viacej pre Kaufland a Lidl ako by mohli pre Makro. Lidl má tri projekty, ktoré spadajú pod ekonomický pilier. Sú nimi projekty *PROCACAO*, *PURE* a *Detox*. Ide však o iniciatívy zlepšenia poľnohospodárstva a výroby výrobkov určených pre zahraničné krajiny. V Českej republike

⁷⁷ Rákosníčkův běh. Společenská odpovědnost. *Lidl CZ*. Lidl © [cit. 2019 -11-17] Dostupné z: <https://spolecnost.lidl.cz/nase-odpovednost/spolecnost-na-cestech-k-lepsimu-zitru/rakosnickuv-beh>

⁷⁸ Srdce dětem. Společenská odpovědnost. *Lidl CZ*. Lidl © [cit. 2019 -11-17] Dostupné z: <https://spolecnost.lidl.cz/nase-odpovednost/spolecnost-na-cestech-k-lepsimu-zitru/srdce-detem>

⁷⁹ Společenská odpovědnost. *Kaufland CZ*. Kaufland © [cit. 2019 -11-17] Dostupné z: <https://spolecnost.kaufland.cz/clovek-priroda/spolecenska-odpovednost.html>

žiadne takéto aktivity Lidl nezastrešuje.⁸⁰ Kaufland je na tom rovnako. Jediné Makro svojimi projektmi *Deň súkromného podnikania*, *Môj obchod* a *Digitálne služby DISH* vytvárajú zdieľanú hodnotu v tomto pilieri.

Keď porovnáme CSR týchto troch spoločností, môžeme povedať, že všetky tri firmy majú za cieľ správať sa zodpovedne. Využívajú však na to rozdielne činnosti. Zatiaľ čo Kaufland a Lidl podporujú spoločenskú zodpovednosť prostredníctvom firemnej filantropie, dobrovoľníctva zamestnancov a CRM, už ju nepodporujú v ekonomickom pilieri. Presný opak je prípad Makra, ktorý vyššie spomenuté nástroje na zodpovednosť nevyužíva vo väčšom množstve, nahrádza to svojimi aktivitami v ekonomickom pilieri. Firmy majú však mnoho CSR aktivít podobných. Všetky tri sa snažia o udržateľný rozvoj svojich distribučných centier a predajní, recyklovať odpad a zbavovať sa jednorazových plastov. Taktiež majú podobné črty v sociálnom pilieri, kde sa snažia vytvoriť nekonfliktné a príjemné pracovné zázemie, zvyšovať morálku a hodnoty zamestnancov, podporovať ich osobný život a zlepšovať vzťahy na pracovisku.

⁸⁰ Obchodní partneři. Společenská odpovědnost. *Lidl CZ*. Lidl © [cit. 2019 -11-17] Dostupné z: <https://spolecnost.lidl.cz/nase-odpovednost/partneri-na-cestech-k-lepsimu-zitru>

5. Vlastný výskum a testovanie stanovených hypotéz

Interné databázy spoločnosti Makro Cash & Carry ČR obsahujú zoznamy a kontakty spolupracujúcich dodávateľov a zákazníkov celej Českej republiky. Tento zoznam sme obmedzili na zákazníkov z oblasti gastronómie, keďže dotazník skúmal predovšetkým projekty *Deň súkromného podnikania*, *Digitálnu službu DISH* a školiace centrum *Makro akadémia*. Tieto subjekty budeme považovať za našu výskumnú populáciu. Dáta, ktoré sme získali, boli zozbierané pomocou online dotazníka. Ten sme následne distribuovali na vybrané kontakty.

Cieľom výskumu bolo zistiť povedomie o zodpovedných aktivitách spoločnosti, ich názory, postoje a preferencie voči vyššie popísaným projektom. Dotazník sme vyhodnotili pomocou popisných štatistík. Po tomto vyhodnotení otestujeme vopred stanovené hypotézy pomocou chi-kvadrát testu.

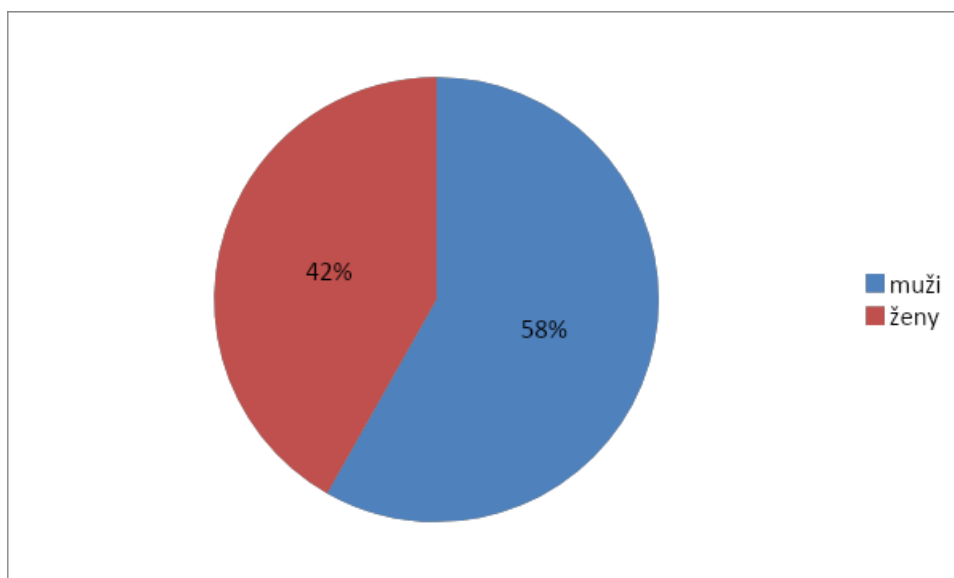
5.1. Dotazníkové šetrenie

Dotazníka sa skladal z otvorených aj uzavretých otázok, s jednou či viacerými odpoveďami. Prvá časť dotazníka obsahovala otázky týkajúce sa povedomia o spoločenských aktivitách firmy Makro Cash & Carry, v druhej časti boli otázky týkajúce sa projektov *Deň súkromného podnikania*, *Digitálna služba DISH* a školiaceho centrum *Makro akadémia*. V poslednej časti sa vyskytovali otázky demografického charakteru. Tieto otázky a odpovede boli získané na základe online dotazníka, vyplneného zákazníkmi spoločnosti z oblasti gastronómie.

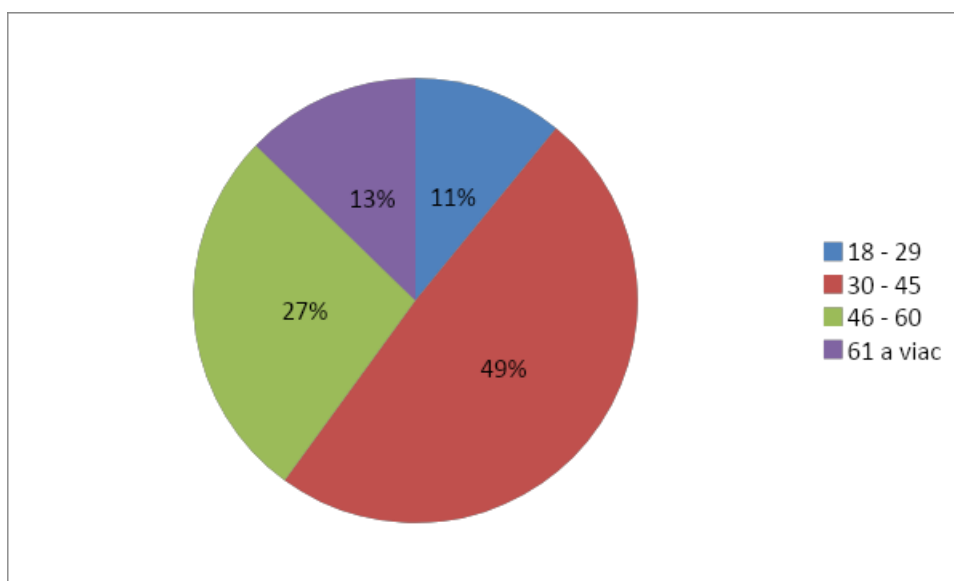
Online dotazník vyplnilo 165 respondentov, ktorí sú stálymi zákazníkmi Makra. Títo dodávatelia sú hlavnou zložkou podnikania spoločnosti a vystupujú aj ako stakeholderi. Zákazníci sú v kontakte so spoločnosťou, sú informovaní o ich ponuke a CSR aktivitách, ktoré sú určené primárne pre nich.

Výskumná aj vybraná vzorová skupina predstavuje reprezentantov gastronomického odvetvia z celej Českej republiky. Táto vzorová skupina sa skladá z 58% mužov a 42% žien. Prevažnú časť respondentov tvoria podnikatelia od 30 - 45 rokov (49%). Druhou najväčšou skupinou sú podnikatelia vo veku 46 - 60 rokov (27%). Skoro štvrtinu respondentov potom tvoria zvyšné dve kategórie mladých (11%) a starších (13%) podnikateľov. Ich odpovede na jednotlivé otázky budú následne popísané a graficky znázornené nižšie. Dotazník je súčasťou prílohy tejto diplomovej práce.

Graf 1 - pohlavie respondentov



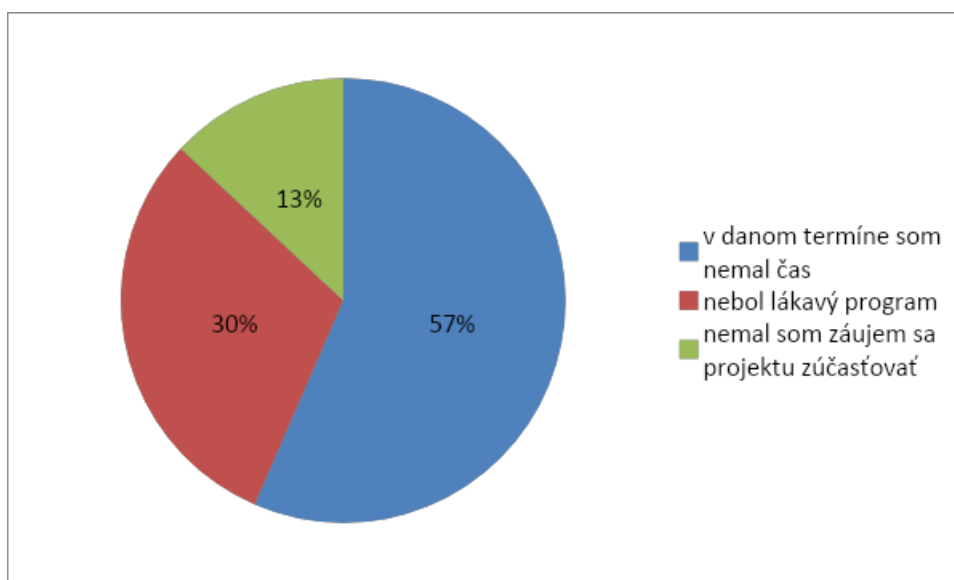
Graf 2 - vek respondentov



Prvých päť otázok v dotazníku bolo určených na zisťovanie povedomia o spoločenskej zodpovednosti firmy a budeme sa im bližšie venovať až v nasledujúcej podkapitole pri testovaní hypotéz. Ďalších päť otázok sa venovalo projektu *Deň súkromného podnikania*. V rámci výskumu bolo zistené, že až 73% respondentov tento projekt pozná a iba 27% o tomto projekte nevedelo. Zo všetkých respondentov sa zúčastnilo projektu 59% (41% sa nezúčastnilo). Dobrou správou je, že 81% respondentov, ktorí o projekte vedeli, sa do neho zapojili, či už formou predávajúcich alebo zákazníkov. Pre týchto respondentov nasledovala otvorená otázka, ako hodnotia tento projekt. Väčšina respondentov, ktorí sa projektu zúčastnili, boli s týmto projektom spokojní a nič im nechýbalo. Iba v piatich prípadoch boli negatívne ohlasy. Dvaja respondenti sa sťažovali na

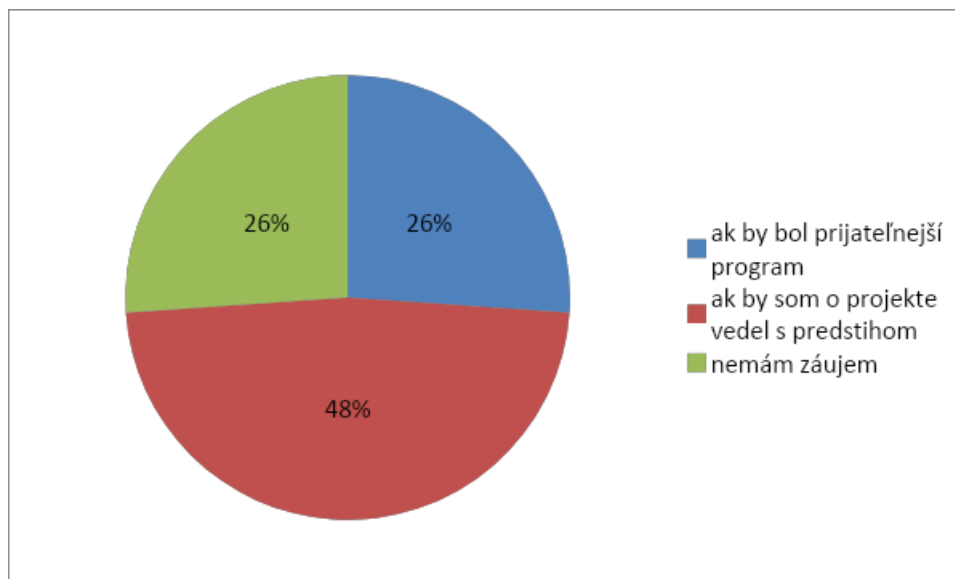
neprehľadnosť jednotlivých ponúk projektu na webových stránkach, dvaja na nedostatočnú komunikáciu ohľadom ich ponúk a jeden respondent na malú rôznorodosť ponúk. Posledné dve otázky z tejto časti obsahovali dôvody neúčasti zvyšných respondentov a aký by mal byť potrebný motív, aby sa zapojili do ďalšieho ročníka projektu. Účelom týchto otázok bolo zistiť dôvody respondentov na neúčast' a ich ochotu sa projektu zúčastniť, ak by nastala zmena, kvôli ktorej sa nezúčastnili.

Graf 3 - Prečo ste sa nezúčastnil projektu Deň súkromného podnikania?



Až 57% respondentov, ktorí tento projekt poznajú, sa ho nezúčastnilo, pretože v daný termín nemali čas. Projekt neposkytol lákavý program pre 30% respondentov a o projekt nemá záujem 13%.

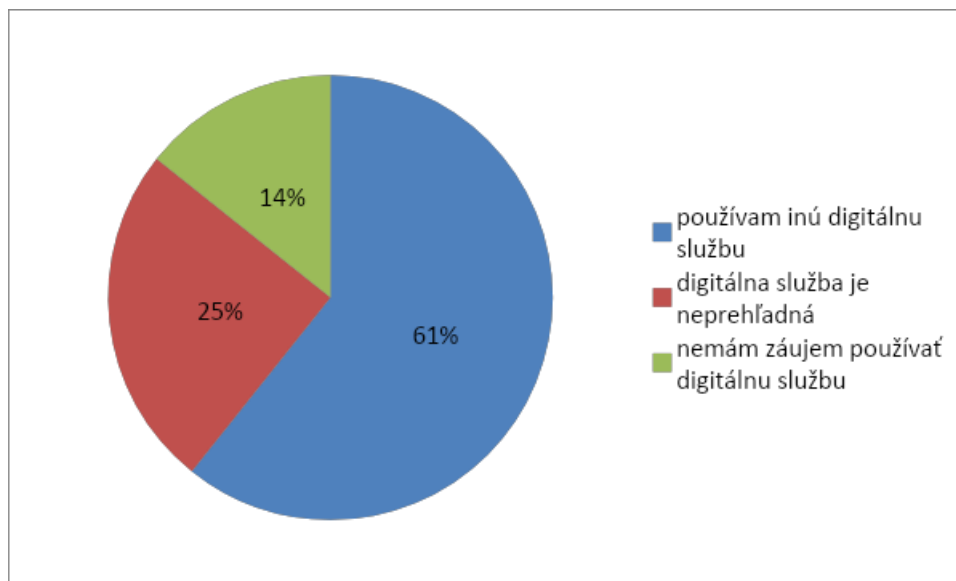
Graf 4 - Čo by vás prinútilo sa zapojiť do projektu Deň súkromného podnikania?



Až 48% respondentov javí záujem sa projektu zúčastňovať, ale bol pre nich problém v tom, že nevedeli dostatočne dopredu o tomto projekte a tak nemali možnosť sa dostatočne na projekt pripraviť. Pre 26% respondentov bol problém v programe projektu. Ak by sa tento program stal lákavejším, mali by na účasti záujem. Zvyšných 26% respondentov by nepresvedčil ani prijateľnejší program a ani včasná informácia o projekte. Títo respondenti nemajú o účasti na projekte ďalej záujem.

Ďalšie štyri otázky v dotazníku sa sústredili na projekt *Digitálna služba DISH*. V rámci výskumu bolo zistené, že až 68% respondentov o tomto projekte nevedelo a len 32% respondentov áno. Zo všetkých respondentov túto službu používa iba 15% respondentov (85% nevyužíva). Ďalšou zlou správou je, že iba 47% s týchto respondentov, čo o službe vedia, ju používa. Pre týchto pár respondentov, ktorí používajú digitálnu službu *DISH*, potom nasledovala otázka, ako sú s touto službou spokojní. U väčšiny respondentov sa jednalo o kladné hodnotenia, a len u jedného išlo o záporné hodnotenie. Uviedol, že služba mu neľahčuje prácu, ale naopak, ešte viacej komplikuje. Posledná otázka sa zaoberá dôvodmi nevyužívania tejto služby a možnosťami, vďaka ktorým by respondenti boli ochotní využívať túto službu.

Graf 5 - Ak nepoužívate digitálnu službu DISH, prečo tomu tak je?



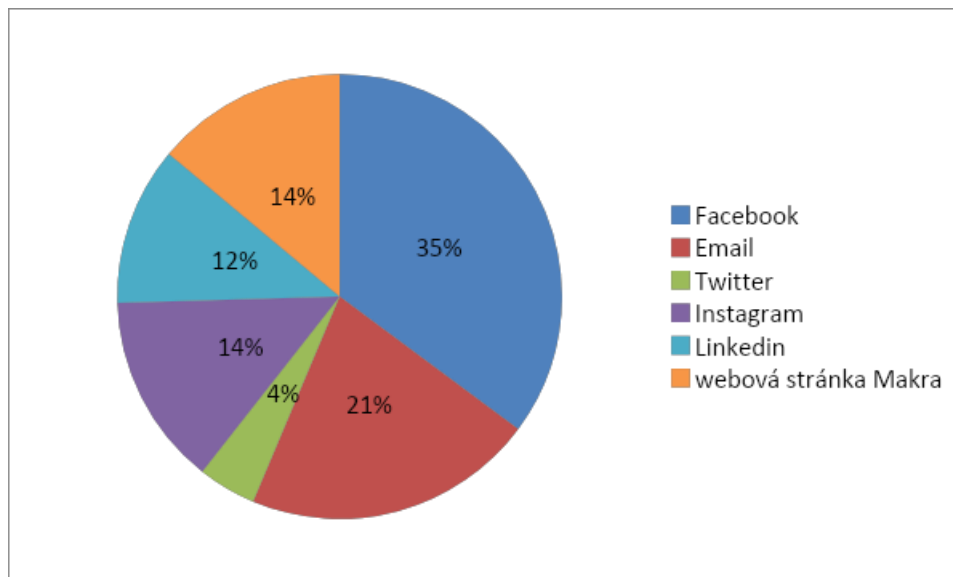
Z grafu môžeme vidieť, že vyše polovica respondentov (61%) službu nevyužívajú, pretože používajú inú digitálnu službu s podobnými vlastnosťami. 25% respondentov službu nepoužíva, pretože je pre nich moc komplikovaná na používanie a 14% respondentov nemá o túto službu záujem.

Ďalšie štyri otázky sa týkajú školiaceho strediska Makro Akadémie. Prvé dve sú uzavreté a zisťujú, koľko ľudí, ktorí poznajú toto stredisko, sa aj zúčastňujú na jednotlivých workshopoch, prednáškach a školeniach, a druhé otázky sú otvorené a zisťujú názory na činnosť tohto strediska. Zistili sme, že 65% respondentov má povedomie o tomto stredisku a 35% povedomie nemá. Z respondentov, ktorí poznajú *Makro Akadémiu*, ju navštívilo 72% (28% nenavštívilo). Pokiaľ sa jedná o otvorené otázky na zisťovanie kladov a záporov, tam jednoznačne prevládali kladné odpovede. Kladne respondenti hodnotili prostredie, personál, vybavenie, obsah kurzov, školení a pod. Negatívne boli iba štyri názory, ktoré kritizovali dĺžku školení, počet zúčastnených na školení a cenu školení. Práve vysoká cena bola najčastejšou odpoveďou v druhej otvorenej otázke, kde sme zisťovali dôvody, prečo sa respondenti nezúčastňujú týchto školení. Medzi časté odpovede patrila aj vzdialenosť od sídliska a nezáujem zo strany respondenta.

Poslednou otázkou sme sa snažili zistiť, ako respondenti preferujú byť informovaní o novinkách týkajúcich sa spoločenskej zodpovednosti firmy. Najčastejšou odpoveďou respondentov bol Facebook. Týmto komunikačným kanálom chce dostávať novinky o spoločensky zodpovedných aktivitách až 35%. Druhou najčastejšou odpoveďou bol email (21%). Instagram (14%) ,Linkedin

(12%) a webovú stránku spoločnosti Makro (14%) by preferoval takmer rovnaký počet respondentov. Najmenej respondentov preferuje sociálnu sieť Twitter (4%).

Graf 6 - Ako sa chcete dozvedať spoločensky zodpovedných aktivitách spoločnosti Makro Cash & Carry ČR?



5.2. Testovanie hypotéz

V rámci výskumu sme taktiež skúmali povedomie o spoločenskej zodpovednosti firmy Makro Cash & Carry. Chceli sme zistiť, aký vplyv má znalosť spoločensky zodpovedných aktivít firmy na jej firemný imidž a či sú tieto veličiny na sebe závislé. Ako výskumnú otázku sme si stanovili:

Aký majú vplyv aktivity spoločenskej zodpovednosti firmy Makro Cash & Carry ČR na jej firemnom imidži?

Ďalej sme si stanovili hypotézu, ktorú buď potvrdíme alebo vyvrátime. Naša hypotéza znie: *Povedomie o spoločensky zodpovedných aktivitách spoločnosti Makro Cash & Carry má zásadný vplyv na jeho firemný imidž.*

K testovaniu vyššie spomenutej hypotézy použijeme prvých päť otázok z nášho online dotazníka. Prvú otázku použijeme ako odrazovú: *Máte povedomie o CSR aktivitách Makro Cash & Carry ČR v oblasti spoločenskej zodpovednosti firiem?.* Na jej základe rozdelíme respondentov do dvoch skupín, na tých, čo majú povedomie o CSR aktivitách spoločnosti, a na tých, ktorí toto povedomie nemajú. Vďaka tomuto rozdeleniu získavame odpovede na nasledujúce otázky:

- Vnímate spoločnosť Makro Cash & Carry ČR ako spoločensky zodpovednú?
- Myslíte si, že spoločnosť Makro Cash & Carry ČR dodržiava spolu so svojimi dodávateľmi zásady udržateľného šetrného poľnohospodárstva?

- Vnímate spoločnosť Makro Cash & Carry ČR ako dôveryhodnú?
- Myslíte si, že spoločnosť Makro Cash & Carry ČR poskytuje férové zamestnanecké podmienky (napr. odpovedajúci plat, rešpekt zamestnancom, dodržiavanie pracovnej doby, atď.)?

Cieľom je teda zistiť, či CSR aktivity Makra, naozaj zvyšujú budovanie imidžu tejto firmy. Je preto potrebné zistiť, či existuje vzťah medzi povedomím o CSR aktivitách Makra a jej firemnom imidži. Za účelom testovania bola stanovená nulová (H_0) a alternatívna (H_1) hypotéza:

- H_0 : Neexistuje závislosť medzi povedomím o CSR aktivitách spoločnosti Makro Cash & Carry ČR a jej firemnom imidži.
- H_1 : Existuje závislosť medzi povedomím o CSR aktivitách spoločnosti Makro Cash & Carry ČR a jej firemnom imidži.

Sledovanie týchto dvoch neznámych premenných prebiehalo na základe Chi-kvadrát testu (X^2) na 95% hladine spoľahlivosti. Testovanie vychádza z kontingenčnej tabuľky, ktorá sa skladá z kladných a záporných odpovedí respondentov na vyššie spomenuté otázky.

Nižšie môžeme vidieť náhľad tabuľky, zobrazujúcej početnosti odpovedí tých respondentov, ktorí majú povedomie (98), oproti tým respondentom, ktorí toto povedomie nemajú (67).

Tabuľka 1 - Kontingenčná tabuľka odpovedí respondentov

Pozorované početnosti	spoločenská zodpovednosť		zásady udržateľného a šetrného poľnohospodárstva		dôveryhodná firma		férové zamestnanecké podmienky		celkom
	áno	nie	áno	nie	áno	nie	áno	nie	
majú povedomie	79	19	54	44	81	17	62	36	392
nemajú povedomie	33	34	28	39	42	25	32	35	268
celkom	112	53	82	83	123	42	94	71	660

V rámci testovaných hypotéz je v ďalšom kroku najprv nutná úprava pozorovaných početností na teoretické početnosti. Toho dosiahneme vynásobením súčtu príslušných riadkov a stĺpcov a potom získané výsledky vydáme celkovým počtom odpovedí. Pre celkový počet odpovedí respondentov, ktorí si myslia, že Makro je spoločensky zodpovedná firma a zároveň má povedomie o CSR aktivitách firmy by bol výpočet nasledovný:

$$112 * 392 / 660 = 66,52$$

V kontingenčnej tabuľke nižšie môžeme vidieť výpočty všetkých teoretických početností.

Tabuľka 2 - Kontingenčná tabuľka teoretických početností

Teoretické početnosti	spoločenská zodpovednosť		zásady udržateľného a šetrného poľnohospodárstva		dôveryhodná firma		férové zamestnanecké podmienky	
	áno	nie	áno	nie	áno	nie	áno	nie
majú povedomie	66,52	31,48	48,70	49,30	73,05	24,95	55,83	42,17
nemajú povedomie	45,48	21,52	33,30	33,70	49,95	17,05	38,17	28,83

Pokračujeme výpočtom, ktorý je znázornený v nasledovnej tabuľke. Jedná sa o rozdiel medzi pozorovanými a teoretickými početnosťami. Napríklad pre pozorovanú početnosť respondentov, ktorí majú povedomie o CSR aktivitách Makra a myslia si, že je Makro spoločensky zodpovedná firma, by bol výpočet nasledovný:

$$79 - 66,52 = 12,48$$

Tabuľka 3 - Kontingenčná tabuľka s medzi výpočtom

mij-mij'	spoločenská zodpovednosť		zásady udržateľného a šetrného poľnohospodárstva		dôveryhodná firma		férové zamestnanecké podmienky	
	ano	ne	ano	ne	ano	ne	ano	ne
majú povédomí	12,48	-12,48	5,30	-5,30	7,95	-7,95	6,17	-6,17
nemajú povédomí	-12,48	12,48	-5,30	5,30	-7,95	7,95	-6,17	6,17

Ako predposledný krok nasleduje výpočet testovacieho kritéria pre jednotlivé početnosti. Ten dosiahneme ako druhú mocninu početnosti z medzi výpočtu, vydelenú teoretickou početnosťou.

Tabuľka 4 - Kontingenčná tabuľka s testovacím kritériom

Testovacie kritérium	spoločenská zodpovednosť		zásady udržateľného a šetrného poľnohospodárstva		dôveryhodná firma		férové zamestnanecké podmienky	
	áno	nie	áno	nie	áno	nie	áno	nie
majú povedomie	2,34	4,95	0,58	0,57	0,86	2,53	0,68	0,90
nemajú povedomie	3,42	7,24	0,84	0,83	1,26	3,70	1,00	1,32

Ako posledný krok spočítame všetky výsledky z tabuľky vyššie. Vypočítanú hodnotu štatistiky X^2 potom porovnáme s kritickou hodnotou Chí-kvadrát testu s parametrom $(R-1)*(S-1)$, kde „R“ predstavuje počet riadkov v kontingenčnej tabuľke a „S“ predstavuje počet stĺpcov. V našom prípade bude parameter $-(2-1)*(8-1) = 7$. Kritická hodnota Chí-kvadrát testu s parametrom v hodnote 7 je $X^2 = 14,1$. Naš súčet všetkých početností z tabuľky č. 4 má hodnotu 30,03. Tým pádom zamietame nulovú hypotézu (H^0) a prijímame alternatívnu hypotézu (H^1).⁸¹

⁸¹ Statistika – tabulky. *Vysoká škola ekonomická v Praze* [online]. Katedra statistiky a pravděpodobnosti, © 2006 [cit. 2019-12-01]. Dostupné z: <https://kstp.vse.cz/wp-content/uploads/page/3614/Tabulky.pdf>

Dospeli sme k záveru, že existuje závislosť medzi povedomím o CSR aktivitách spoločnosti Makro Cash & Carry ČR a jej firemnom imidži. Je teda pre firmu výhodné stále viac rozvíjať činnosti spojené so spoločenskou zodpovednosťou a tým posilňovať jej imidž a silu.

6. Zhodnotenie a odporúčania do budúcnosti

Výskum zameraný na úlohu spoločensky zodpovedných aktivít na imidž firmy potvrdil, že táto činnosť má pre spoločnosť veľký prínos a tieto aktivity sú kľúčové aj pre stakeholderov. Vykonávanie týchto činností by malo byť hlavnou súčasťou firemnej stratégie a kultúry. Na základe informácií a poznatkov získaných pri tvorbe tejto práce odporúčame nasledujúce návrhy pre CSR aktivity spoločnosti Makro Cash & Carry ČR.

Environmentálny pilier

Metro AG má premyslenú veľmi detailnú stratégiu ohľadom environmentálneho piliera a udržateľnosti. Makro v mnohých bodoch túto stratégiu efektívne prevzala a implementovala. Asi najvýraznejším činom bolo úplné zrušenie jednorazových plastov zo všetkých predajní v Českej republike. Okrem toho sa Makro správa zodpovedne aj vďaka CRM prostredníctvom svojich výrobcov. Avšak stále má ešte možnosti sa v tomto sektore zlepšovať, hlavne čo sa týka udržateľnej energie vo svojich predajniach a distribučných centrách. V malom množstve predajní je zavedené šetrné osvetlenie pomocou LED svetiel, ktoré môže výrazne znížiť či už náklady alebo tvorbu emisií oxidu uhličitého. Ďalej by malo Makro vyvíjať snahu o zmodernizovanie týchto zariadení na viacej udržateľnejšie budovy, čo môže mať potom za následok ďalšie šetrenie nákladov. Keďže Makro sa pýši tým, že je jeden z popredných dovozcov mäsa a rýb, ich sklady a predajne disponujú veľkým množstvom chladiacich boxov a iných chladiacich zariadení. Z toho sa dá vyťažiť odpadové teplo, ktoré môže využívať na vykurovanie svojich priestorov.

Deň súkromného podnikania

Ako vyplynulo z výsledkov dotazníka, projekt *Deň súkromného podnikania* je veľmi dobre vnímaný zákazníkmi Makra a má veľký potenciál do budúcnosti. Mnoho podnikateľov sa nestihlo zapojiť, lebo neboli o tejto akcii dostatočne informovaní. Aj napriek tomu, že sa už rok dopredu vie, kedy sa bude tento deň konať, bolo by vhodné zlepšiť komunikáciu s potencionálnymi účastníkmi, prípadne im ponúknuť školenia, nápady a rady ako zlepšiť svoju akčnú ponuku v deň konania tohto projektu. Tým sa zvýši účasť, či už podnikateľov, ktorí budú ponúkať svoj produkt alebo zákazníkov, ktorí si ho budú chcieť kúpiť. Spraví sa lákavejší pútavejší program, s cieľom prilákať nových podnikateľov, ktorí boli predtým voči tomuto projektu skeptickí.

Digitálna platforma DISH

Digitálna platforma DISH je nový projekt, ktorý začal len pred nedávnom. V ňom však vidíme najväčší potenciál na prilákanie nových zákazníkov a podnikateľov malých, či stredných podnikov. Avšak ako online dotazník ukázal, zatiaľ o ňom široká škála zákazníkov ani nevie. Je preto potrebná lepšia komunikácia s podnikateľmi ohľadom príležitostí, ktoré táto platforma ponúka, napríklad prostredníctvom sociálnych sietí či emailov. Z dotazníka taktiež vyplynulo, že nemalá časť dodávateľov si myslí, že platforma je neprehľadná. Je preto potrebné zapracovať aj na tomto aspekte. Ďalším bodom, ktorý plynie z dotazníka je, že táto platforma nie je jediná s podobnými vlastnosťami. Je preto nevyhnutné podporiť vytváranie plánovaných nových služieb a čo najrýchlejšie ich vyvinúť, aby bola táto platforma lepšia a odlišiteľná od konkurencie.

Komunikácia so stakeholdermi

Z dotazníka je taktiež zrejmé, že veľmi významnú úlohu hrá aj komunikácia. Posielanie emailov má síce ešte mnoho fanúšikov, ale postupom času bude nahradzovaný novými komunikačnými kanálmi. Je preto dôležité, aby sa Makro snažilo informovať o svojich plánoch, aktivitách a projektoch prostredníctvom internetových kanálov. Makro už začalo rozširovať svoje komunikačné kanály o Facebook a LinkedIn. Pri práci so zdrojmi sme navštevovali stránky Makra a musíme povedať, že tu sa nachádza veľký priestor pre zlepšenie. A keďže, ako dotazník ukázal, je komunikácia prostredníctvom webových stránok Makra stále populárna, je v ich záujme tieto stránky zlepšiť. Stránky by mali byť viac prehľadné. Veľkým prínosom by bola aj zmena vzhľadu. Makro už roky používa ten istý design webových stránok. Ten pôsobí dosť zastaralo. Je preto potrebná modernizácia webových stránok, čo môže mať za následok prírastok nových záujemcov a uľahčenie práce tým starým.

Dobrovoľníctvo zamestnancov a firemná filantropia

Ďalšou oblasťou, kde sa môže Makro výrazne zlepšiť, je oblasť dobrovoľníctva zamestnancov a firemnej filantropie. Počas môjho trojročného pôsobenia vo firme som sa nestretol s významnejším hnutím v tejto oblasti. Makro sa iba jednorázovo a málo zapája do týchto činností. Myslíme si, že aj zamestnanci by privítali častejšie aktivity v EV. To môže pomôcť efektívnejšie, výkonnejšie motivovať zamestnancov.

Newsletter

Udržateľný newsletter je prehľadný a zaujímavý report, ktorý opisuje, aké udržateľné činnosti Makro vykonáva alebo má v pláne vykonávať. Rozposiela sa však len v rámci internej komunikácie vo firme. Nevidíme dôvod, prečo by nemohol byť prístupný aj pre verejnosť. Objavovať by sa mohol na sociálnych sieťach, na webových stránkach Makra alebo zasielaný zákazníkom pomocou emailu.

Ostatné odporúčania

Makro okrem vyššie spomenutých oblastí by sa mohlo zlepšiť aj v oblasti školení. Školenia sú síce veľmi príjemne prijímané, ale ich frekvencia uskutočňovania je nízka. Makro by sa pomocou Makro Akadémie mohlo snažiť o zvýšenie počtu týchto školení a ponúkať ich za prijateľnú cenu. Okrem školení by sa mohlo Makro zlepšiť aj v rámci sociálneho piliera. Aj keď ponúka zaujímavé benefity, stále je tu priestor na zlepšenie, hlavne čo sa týka odmien za vykonanú prácu, možnosť pracovania z domu a možnosť si vziať voľno, kvôli chorobe, tzv. „sickday“.

Záver

Cieľom diplomovej práce s názvom *CSR aktivity spoločnosti Makro Cash & Carry ČR* bolo predstaviť spoločensky zodpovedné aktivity firmy Makro Cash & Carry ČR, porovnať tieto aktivity s konkurenciou na českom trhu a na základe výsledkov kvantitatívneho výskumu dať spoločnosti odporúčania na zlepšenie týchto aktivít.

Práca bola rozdelená na dve časti - teoretickú a praktickú. Teoretická časť bola obsiahnutá v prvej kapitole. V prvej kapitole sme sa zamerali na vývoj konceptu CSR z historického hľadiska. Nasledovalo zhrnutie hlavných princípov CSR na základe štyroch rozdielnych definícií. Medzi tieto princípy patrí dobrovoľnosť, uspokojenie potrieb stakeholderov, aktívna spolupráca so stakeholdermi, komplexnosť a plánovanie CSR aktivít v dlhodobom horizonte. Následne sme sa zamerali na analýzu environmentálneho, sociálneho a ekonomického piliera spoločenskej zodpovednosti firiem. Teoretickú časť sme zakončili vysvetlením pojmov, ktoré úzko súvisia so CSR ako zdieľané hodnoty, cause-related marketing, dobrovoľníctvo zamestnancov, firemná filantropia, stakeholder, komunikácia CSR a CSR 2.0.

V druhej kapitole sme predstavili materskú spoločnosť METRO AG a opísali jej históriu. Podobnú metódu práce sme použili aj na predstavenie českej pobočky Makro Cash & Carry ČR. Zamerali sme sa na detailné zmapovanie firemných cieľov, stratégie firmy a jej hodnôt. Priblížili sme *Našu spoločnú cestu*, kde sme sa zoznámili s hlavnými princípmi spoločnosti a prístupom zamestnancov spoločnosti.

V tretej kapitole sme zamerali našu pozornosť na konkrétne činnosti Makra v oblasti spoločenskej zodpovednosti. Tie boli rozdelené do environmentálneho, sociálneho a ekonomického piliera. Spoločnosť Makro sa snaží správať spoločensky vo všetkých týchto sektoroch a vytvárať zdieľané hodnoty. Najviac zdieľaných hodnôt vytvára v ekonomickom pilieri, prostredníctvom svojich projektov *Deň súkromného podnikania*, *Digitálna platforma DISH* či pomocou školiaceho centra *Makro akadémia*.

Štvrtá kapitola obsahuje komparáciu Makra s konkurenciou, konkrétne s obchodnými reťazcami Kaufland a Lidl. Podrobili sme hĺbkovej analýze CSR aktivity vo všetkých troch pilieroch. Porovnania preukázali, že Makro malo jednoznačne najviac aktivít v ekonomickom sektore, zatiaľ čo v environmentálnom sektore prevládala činnosť konkurenčných firiem. Firmy mali taktiež mnoho CSR spoločných aktivít. Makro dosiahlo najhoršie výsledky v aktivitách týkajúcich sa

modernizovania predajní a v ich prestavbe na udržateľné budovy. Taktiež jej chýbala väčšia aktivita v oblasti firemnej filantropie a dobrovoľníctve zamestnancov. V týchto oblastiach nemá ucelené dlhodobé aktivity, ale vykazuje len jednorazové činnosti.

Piata kapitola sa sústreďovala na výskum, ktorý prebiehal prostredníctvom online dotazníkového šetrenia. Výskumná vzorka pozostávala zo zákazníkov Makra, ktorí podnikajú v oblasti gastronómie. Do výskumu sa zapojilo 165 respondentov. Výskum pozostával z dvoch častí. V prvej časti pomocou metódy popisnej štatistiky sme zhodnotili jednotlivé výsledky výskumu. Z nich sme zistili, že zákazníci majú povedomie o projekte *Deň súkromného podnikania*, a taktiež ho hodnotia veľmi pozitívne. Horšie výsledky boli dosiahnuté v povedomí o digitálnej platforme *DISH*, ktorú poznalo menej ako polovica respondentov. Povedomie ohľadom Makro akadémie sa pohybovalo niekde medzi predošlými dvoma projektmi a tak isto ako *Deň súkromného podnikania*, aj *Makro akadémia* je vnímaná pozitívne. Druhá časť pozostávala z testovania vopred stanovených hypotéz. Testovali sme, či povedomie o CSR aktivitách spoločnosti má zásadný vplyv na budovanie jej firemného imidžu. Za pomoci Chí-kvadrát testu dobrej zhody sme vyvrátili nulovú hypotézu a prijali sme alternatívnu, ktorá nám potvrdila, že povedomie o CSR aktivitách firmy a budovanie jej imidžu, sú navzájom závislé.

Posledná kapitola obsahovala návrhy a odporúčania na zlepšenie CSR aktivít. Hlavnými bodmi bolo zlepšenie komunikácie ohľadom projektov *Deň súkromného podnikania* a *digitálna platforma DISH*. Priestor bol venovaný aj možnosti zmodernizovania predajní, aby boli viacej udržateľné a menej nákladné. Navrhli sme aj možnosti na zlepšenie komunikácie prostredníctvom sociálnych sietí a stránok firmy.

Veríme, že odporúčania budú implementované do aktivít firmy a pomôžu jej tak zlepšiť svoje spoločensky zodpovedné aktivity a vytvárať zdieľanú hodnotu pre všetky zúčastnené strany.

Zoznam literatúry

Knižné zdroje

- [1] Bartošová, Z. (2006) *Sprievodca firemnou filantropiou*. [online]. Bratislava: Fórum donorov. Dostupné z: http://www.jasr.sk/files/Sprievodca_firemnou_filantropiou.pdf.
- [2] Bowen, H. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper, New York, NY.
- [3] Carroll, A.B. (1979). *A three-dimensional conceptual model of corporate performance*. Academy of Management Review, Vol. 4.
- [4] Clarkson, M. B. E.(1995) *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performanc*. The Academy of Management Review, Vol. 20, No. 1
- [5] Davis, K. (1967). *Understanding the social responsibility puzzle: what does the businessman owe to society?*. Business Horizons, Vol. 10 No. 4.
- [6] Davis, K. (1973). *The case for and against business assumption of social responsibilities*. Academy of Management Journal, Vol. 16.
- [7] de Gilder, D., Schuyt, T. N.M., Breedijk, M. (2005). *Effects of an Employee Volunteering Program on the Work Force: The ABN-AMRO Case*. Journal of Business Ethics. 61. 2.
- [8] Drucker, P.F. (1954), *The Practice of Management*. Collins. New York, NY
- [9] Drumwright, M. E. (1996). *Company Advertising with a Social Dimension: The Role of Noneconomic Criteria*. Journal of Marketing. 60 (October).
- [10] Dunham, L., Freeman, R. E., Leidtka, J. (2006). *Enhancing Stakeholder Practice: A Particularized Exploration of Community*. Business Ethics Quarterly 16(1),
- [11] Frederick, W.C. (1960). *The growing concern over business responsibility*. California Management. Review, Vol. 2 No. 4.
- [12] Hancock, J.(2004). *Investing in CSR – A Guide to Best Practise, Business Planning and the UK's Leading Companies*. Kogan Page . London & Sterling.
- [13] Hopkins, M.(2007). *Corporate Social Responsibility and International Development: Is Business the solution?*.Earthscan. London. Sterling, VA
- [14] Jones, T.M. (1980). *Corporate social responsibility revisited, redefined*. California Management Review

- [15] Kašparová, K., Kunz, V. (2013) *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Grada Publishing, 2013, 1. vyd. Praha. s. 73.:ISBN 978-80-247-4480-3.
- [16] Kotler, P., Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company*. Hoboken. NJ.
- [17] Kunz, V. (2012) *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3983-0.
- [18] Lee, M.P. (2008). *A review of the theories of corporate social responsibility: its evolutionary path and the road ahead*. International Journal of Management Reviews, Vol. 10,
- [19] Löber, H. (2012). *Corporate management, corporate social responsibility and customers : An empirical investigation*. Hamburg: Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH. s.1 ISBN: 978-3-8428-2381-5
- [20] Preston, L.E. and Post, J.E. (1981). *Private management and public policy*. California Management Review, Vol. 23 No. 3.
- [21] Post, J. E., Preston, L.E., Sachs, S.(2008). *Handbook of research on Global Corporate Citizenship*. Edward Eldar Publishing Limited: UK. ISBN 978-1-8454-836-5.
- [22] Virlanuta, F. O., Tokarčíková E. (2017). *Komunikácia aktivít spoločensky zodpovedného podnikania manažmentom podniku*. ČASOPIS ZNALOSTNÍ SPOLEČNOSTI. Roč. 5, číslo 2.
- [23] Wan Jan, W.S., & Gully, A.(2005). *Defining Corporate Social Responsibility*. Conference on CSR. Middlesex University Business School.London
- [24] Wood, D.J. (1991). *Corporate social performance revisited*. Academy of Management Review, Vol. 16.

Internetové zdroje

- [1] About MAKRO Cash & Carry. *Makro Cash & Carry*. © MAKRO Cash&Carry ČR s.r.o. Dostupné z: <https://www.makro.cz/about-makro/makro-cash-carry-cr>
- [2] Den soukromého podnikání. *Makro Cash & Carry*. © MAKRO Cash&Carry ČR s.r.o. Dostupné z: <https://www.makro.cz/tiskove-zpravy/tiskove-zpravy-2016/den-soukromeho-podnikani-pripojte-se-k-oslavam-malych-podnikatelu-a-dejte-o-sobe-vedet>
- [3] Digitální služby DISH. *Makro Cash & Carry*. © MAKRO Cash&Carry ČR s.r.o. Dostupné z: <https://www.makro.cz/sluzby/dish#sluzby>
- [4] GOALS AND STRATEGY. *Annual Report 2017/2018*. METRO AG ©. Dostupné z: <https://reports.metroag.de/annual-report/2017-2018/servicepages/downloads.html>
- [5] Hlasování pro stromy. *Makro Cash & Carry*. © MAKRO Cash&Carry ČR s.r.o. Dostupné z: <https://www.makro.cz/spolecenska-odpovednost/stromy-misto-letaku/hlasovani-pro-stromy>
- [6] INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. *ISO 26000 - Social responsibility*. Dostupné z: <https://www.iso.org/home.html>
- [7] Kim, S. (2019). *The process model of corporate social responsibility (CSR) communication: CSR communication and its relationship with consumers' CSR knowledge, trust, and corporate reputation perception*: JBE JBE. *Journal of Business Ethics*, 154(4). doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s10551-017-3433-6>
- [8] KOMISIA EURÓPSKYCH SPOLOČENSTIEV(2002). *COMMUNICATION FROM THE COMMISSION concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development*. Brussels. COM(2002)
- [9] Komu pomáhome. *Sbírka potravin*. © 2019 sbirkapotravin.cz. Dostupné z: <https://www.sbirkapotravin.cz/komu-pomahame>
- [10] Metro AG History. *International Directory of Company Histories*, Vol. 50. St. James Press, 2003. Dostupné z: <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/metro-ag-history/>
- [11] Moura-Leite, R., & Padgett, R. C. (2011). *Historical background of corporate social responsibility* [online]. *Social Responsibility Journal*, 7(4). doi:<http://dx.doi.org.zdroje.vse.cz:2048/10.1108/1747111111117511>
- [12] Můj obchod. *Makro Cash & Carry*. © MAKRO Cash&Carry ČR s.r.o. Dostupné z: <https://www.makro.cz/o-makro/muj-obchod>

- [13] Nepracujeme pro Makro. *Makro Cash & Carry*. © MAKRO Cash&Carry ČR s.r.o. Dostupné z: <https://www.makro.cz/weworkforyou-weworkforyou-czech>
- [14] O MAKRO Cash & Carry. *Makro Cash & Carry*. © MAKRO Cash&Carry ČR s.r.o. Dostupné z: <https://www.makro.cz/co-je-makro/makro-cash-carry>
- [15] Obchodní partneři. Společenská odpovědnost. *Lidl CZ*. Lidl © Dostupné z: <https://spolecnost.lidl.cz/nase-odpovednost/partneri-na-cestech-k-lepsimu-zitrku>
- [16] Ochrana životního prostředí. Společenská odpovědnost. *Kaufland CZ*. Kaufland © Dostupné z: <https://spolecnost.kaufland.cz/clovek-priroda/ochrana-zivotniho-prostredi.html#Rekuperace>
- [17] Our Bussines. *METRO AG*. METRO AG ©. Dostupné z: <https://www.metro-cc.com/about/business-model>
- [18] Our History . *METRO AG*. METRO AG ©. Dostupné z: <https://www.metro-cc.com/about/history>
- [20] Porter, M.E., Kramer, M.R. (2006). *Strategy and Societ: The link between competitive advantage and corporate social responsibility*. Harvard Business Review. Dostupné z: <https://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumPorterKramer2006.htm>
- [21] Porter, M.E., Kramer, M.R. (2011). *Creating Shared Value : How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and groeth*. Harvard Business Publishing, January 2011 Dostupné z: <https://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumPorterKramer2011.htm>
- [22] Rákosníčkova hřiště. Společenská odpovědnost. *Lidl CZ*. Lidl © Dostupné z: <https://spolecnost.lidl.cz/nase-odpovednost/spolecnost-na-cestech-k-lepsimu-zitrku/rakosnickova-hriste>
- [23] Rákosníčkův běh. Společenská odpovědnost. *Lidl CZ*. Lidl © Dostupné z: <https://spolecnost.lidl.cz/nase-odpovednost/spolecnost-na-cestech-k-lepsimu-zitrku/rakosnickuv-beh>
- [24] Rozdelenie stakeholderov podľa činnosti organizácie. *Československý odborný časopis Kvalita*. Dostupné z: <https://www.casopiskvalita.eu/clanky/rocnik-2017/2-2017/zajimave-strany-ich-zapojenie-procesu-zavedenia-spolocenskej-zodpovednosti-v-organizaciach>
- [25] Sbírka potravin. *Sbírka potravin*. © 2019 sbirkapotravin.cz. Dostupné z: <https://www.sbirkapotravin.cz/>
- [26] Společenská odpovědnost. *Kaufland CZ*. Kaufland © Dostupné z: <https://spolecnost.kaufland.cz/clovek-priroda/spolecenska-odpovednost.html>

[27] Spoločenská zodpovednosť. *Lidl CZ*. Lidl © Dostupné z: <https://spolecnost.lidl.cz/nase-odpovednost/sortiment-na-cestech-k-lepsimu-zitru>

[28] Statistika – tabulky. *Vysoká škola ekonomická v Praze* [online]. Katedra statistiky a pravdepodobnosti, © 2006 [cit. 2019-12-01]. Dostupné z: <https://kstp.vse.cz/wp-content/uploads/page/3614/Tabulky.pdf>

[29] Stieb, J. A. (2009). *Assessing freeman's stakeholder theory*: JBE JBE. Journal of Business Ethics, 87(3), doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s10551-008-9928-4>

[30] To Our Shareholders. *Annual Report 2017/2018*. METRO AG © Dostupné z: <https://reports.metroag.de/annual-report/2017-2018/servicepages/downloads.html>

[31] Visser, W. (2010). *The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business*. Journal of Business Systems, Governance and Ethics.vol. 5, no. 3. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/228188599_The_Age_of_Responsibility_CSR_20_and_the_New_DNA_of_Business

[32] Wholesale strategy. *Annual Report 2017/2018*. METRO AG © Dostupné z: <https://reports.metroag.de/annual-report/2017-2018/servicepages/downloads.html>

[33] Životní prostředí.Spoločenská zodpovednosť. *Lidl CZ*. Lidl © Dostupné z: <https://spolecnost.lidl.cz/nase-odpovednost/zivotni-prostredi-na-cestech-k-lepsimu-zitru>

Interné zdroje

[1] Makro Cash & Carry ČR. Intranet spoločnosti. Praha, 2019

[2] Makro Cash & Carry ČR. Interná databáza zákazníkov. Praha, 2019

[3] Osobné skúsenosti z pôsobenia vo firme Makro Cash & Carry ČR

Zoznam obrázkov

Obrázok 1 - Spoločenská zodpovednosť firmy (CSR) vs. Vytváranie zdieľaných hodnôt (CSR)	21
Obrázok 2 – rozdelenie stakeholderov podľa činnosti organizácie	26
Obrázok 3 - Rámec štruktúry CSR komunikácie podniku	28
Obrázok 4 - metalevelové ontologické zmeny z CSR 1.0 na CSR 2.0	30
Obrázok 5 - mikrolevelové metodické zmeny z CSR 1.0 na CSR 2.0	31
Obrázok 6 – Stratégia zvyšovania hodnôt METRO AG	39
Obrázok 7 - Naša spoločná cesta	40
Obrázok 8 - Korporátne stratégie udržateľnosti	43
Obrázok 9 - Digitálna služba DISH	50

Zoznam grafov

Graf 1 - pohlavie respondentov	57
Graf 2 - vek respondentov	57
Graf 3 - Prečo ste sa nezúčastnil projektu Deň súkromného podnikania?	58
Graf 4 - Čo by vás prinútilo sa zapojiť do projektu Deň súkromného podnikania?	59
Graf 5 - Ak nepoužívate digitálnu službu DISH, prečo tomu tak je?	60
Graf 6 - Ako sa chcete dozvedieť spoločensky zodpovedných aktivitách spoločnosti Makro Cash & Carry ČR?	61

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1 - Kontingenčná tabuľka odpovedí respondentov	62
Tabuľka 2 - Kontingenčná tabuľka teoretických početností	63
Tabuľka 3 - Kontingenčná tabuľka s medzi výpočtom	63
Tabuľka 4 - Kontingenčná tabuľka s testovacím kritériom	63

Zoznam príloh

Príloha 1: Online dotazníkové šetrenie k diplomovej práci

1. Máte povedomie o CSR aktivitách Makro Cash & Carry ČR v oblasti spoločenskej zodpovednosti firiem?
a) áno
b) nie
2. Vnímate spoločnosť Makro Cash & Carry ČR ako spoločensky zodpovednú?
a) áno
b) nie
3. Myslíte si, že spoločnosť Makro Cash & Carry ČR dodržiava spolu so svojimi dodávateľmi zásady udržateľného šetrného poľnohospodárstva?
a) áno
b) nie
4. Vnímate spoločnosť Makro Cash & Carry ČR ako dôveryhodnú?
a) áno
b) nie
5. Myslíte si, že spoločnosť Makro Cash & Carry ČR poskytuje férové zamestnanecké podmienky (napr. odpovedajúci plat, rešpekt zamestnancom, dodržiavanie pracovnej doby, atď.)?
a) áno
b) nie
6. Poznáte projekt Deň súkromného podnikania?
a) áno
b) nie
7. Zúčastnili ste sa Dňa súkromného podnikania?
a) áno
b) nie
8. Ak áno, aké sú vaše názory na tento projekt? (Ak ste nenavštívili, napíšte nie)
(otvorená otázka)
9. Ak ste sa nezapojili ani nevyužili žiadnu akciu projektu Dňa súkromného podnikania, prečo tomu tak bolo?
a) V danom termíne som nemal čas
b) Projekt nebol lákavý
c) Nemal som záujem sa projektu zúčastniť
d) Projektu som sa zúčastnil
e) iné: (otvorená otázka)

10. Čo by vás prinútilo sa zapojiť do projektu Deň súkromného podnikania?

- a) Ak by bol prijateľnejší program
- b) Ak by som o projekte vedel s predstihom
- c) Nemám záujem sa projektu zúčastňovať
- d) iné: (otvorená otázka)

11. Poznáte digitálnu službu DISH?

- a) áno
- b) nie

12. Požívate digitálnu službu DISH?

- a) áno
- b) nie

13. Ak áno, aké sú vaše názory na tento projekt? (Ak ste nenavštívili, napíšte nie)
(otvorená otázka)

14. Ak nepoužívate digitálnu službu DISH, prečo tomu tak je?

- a) Používam inú digitálnu službu
- b) Digitálna služba je neprehľadná
- c) Nemám záujem používať digitálnu službu
- d) Digitálnu službu používam
- e) iné: (otvorená otázka)

15. Poznáte školiace centrum Makro Akadémia?

- a) áno
- b) nie

16. Zúčastnili ste sa workshopu, kurzu alebo školenia v Makro akadémii?

- a) áno
- b) nie

17. Ak áno, aké sú vaše názory na toto školiace centrum? (Ak ste nenavštívili, napíšte nie)
(otvorená otázka)

18. Ak nie, prečo tomu tak je? (Ak ste navštívili, napíšte áno)
(otvorená otázka)

18. V akom sektore vykonávate svoju podnikateľskú činnosť?

- a) Hotely
- b) Reštaurácie
- c) Bary
- d) Kaviarne
- e) Čajovne
- f) Jedálne a stravovacie zariadenia
- g) iné (otvorená)

19. Ako sa chcete dozvedieť o spoločensky zodpovedných aktivitách spoločnosti Makro Cash & Carry ČR?

- a) Email
- b) Facebook
- c) Twitter
- d) Instagram
- e) LinkedIn
- f) webová stránka „www.makro.ČR“
- h) iné: (otvorená otázka)

20. Pohlavie:

- a) Žena
- b) Muž

21. Aký je Váš vek?

- a) 18 - 29
- b) 30 - 45
- c) 46 - 60
- d) 61 a viac

22. V akom regióne podnikáte?

- a) Hlavné mesto Praha
- b) Jihočeskom
- c) Jihomoravskom
- d) Karlovarskom
- e) Královehradeckom
- f) Libereckom
- g) Moravskoslezskom
- h) Olomouckom
- i) Pardubickom
- j) Plzeňskom
- k) Stredočeskom
- l) Ústeckom
- m) Vysočina
- n) Zlínskom

Zdroj: vlastné spracovanie pomocou „Google formulára“